

Bogotá, D.C., Agosto 27 de 2010.

Trabajo de Grado

Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad

Estimados Señores:

Los suscritos Lizzette Melisa Aristizabal Vizcaino, con C.C. No. 1.018.412.654 y Karol Marcela Londoño Rivera con C.C. No.1.015.995.845 de Bogotá autores del trabajo de grado titulado: "CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN LOS DIFERENTES PUNTOS DE ENCUENTRO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA", presentado y aprobado en el año 2010 como requisito para optar al título de Administrador de Empresas; autorizamos a la Biblioteca General de la Universidad Javeriana para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad Javeriana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en Biblos, en los sitios web que administra la Universidad, en Bases de Datos, en otros Catálogos y en otros sitios web, Redes y Sistemas de Información nacionales e internacionales "Open Access" y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Javeriana.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.


Lizzette Melisa Aristizabal Vizcaino
C.C. No. 1.018.412.654


Karol Marcela Londoño Rivera
C.C. No.1.015.995.845

NOTA IMPORTANTE: El autor y o autores certifican que conocen las derivadas jurídicas que se generan en aplicación de los principios del derecho de autor.

C. C. FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINSTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FORMULARIO DE LA DESCRIPCIÓN DE LA TESIS DOCTORAL O DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO: "CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN LOS DIFERENTES PUNTOS DE ENCUENTRO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA"

AUTOR O AUTORES

Apellidos Completos	Nombres Completos
ARISTIZABAL VIZCAINO	LIZZETTE MELISA

DIRECTOR (ES) TESIS DOCTORAL O DEL TRABAJO DE GRADO

Apellidos Completos	Nombres Completos
LONDOÑO RIVERA	KAROL MARCELA

ASESOR (ES) O CODIRECTOR

Apellidos Completos	Nombres Completos
LADINO MEJIA	RICARDO ARCENSIO

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FACULTAD: CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVA

PROGRAMA: Carrera Licenciatura Especialización Maestría
Doctorado

NOMBRE DEL PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS DEL DIRECTOR DEL PROGRAMA: Margarita María Castillo

CIUDAD: BOGOTA AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO: 2010

NÚMERO DE PÁGINAS 154.

TIPO DE ILUSTRACIONES:

- Ilustraciones
- Mapas
- Tablas, gráficos y diagramas
- Planos
- Fotografías

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: **Acrobat Reader**

Número de archivos dentro del CD (En caso de incluirse un CD-ROM diferente al trabajo de grado):

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS: Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. *(En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Unidad de Procesos Técnicos de la Biblioteca General en el correo biblioteca@javeriana.edu.co, donde se les orientará).*

ESPAÑOL

- Plan de negocios
- Comercializadora
- Servicio
- Alimentos

INGLÉS

- Business Plan
- Marketer
- Service
- Food

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL:

El presente plan de negocios tuvo como objetivo identificar la viabilidad de establecer una comercializadora de productos alimenticios llamada “**Just in Time MK**”, la cual se establecerá en Bogotá, Colombia, con el propósito de prestar servicios de comercialización de productos alimenticios dentro del campus de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá buscando descongestionar las cafeterías de la Universidad logrando así atender a la demanda sostenible de estudiantes, profesores, personal administrativo y cualquier persona que transite por el campus Universitario. El servicio será un modelo nuevo de negocio, en donde se ubicarán puntos de venta de comida rápida ambulante que se distribuirán por los puntos de encuentro de la Universidad. El servicio ofrecerá un amplio portafolio de productos, en donde cada punto de venta ofrecerá una gama de productos diferenciadores.

La oportunidad del mercado es clara, pues el tipo de productos que comercializa la empresa son innovadores y están orientados hacia un mercado objetivo específico. Hasta el momento, no se conoce un modelo de servicio igual, lo cual se constituye en una ventaja competitiva, que garantizará el éxito de nuestro negocio.

Este proyecto se encuentra justificado a través de una investigación de mercados realizada dentro de la Pontificia Universidad Javeriana y bajo un estudio financiero el cual determina su viabilidad. Además, de ser concebido con un fin social, en donde buscamos alinear nuestra estrategia profesional, con el sentido ético aportado por la Universidad Javeriana.

Cabe resaltar que la empresa fue constituida ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

RESUMEN DEL CONTENIDO EN INGLÉS:

This business plan had the objective to identify the feasibility of establishing a distributor of food products called "Just in Time MK", which will be establish in Bogotá, Colombia, with the purpose of providing food products in the Pontificia Universidad Javeriana Campus in Bogotá, looking decongest the cafeterias and achieving sustainable to meet the demand of students, faculty, staff and anyone crossing the university campus. The service will be a new business model, where the small stores will be distribute in the different meeting points of the university. The service will offer a broad portfolio of products, with each small store offer a range of different products.

The business opportunity is clear, for the type of products the company is innovative and oriented towards a specific target market. Until this moment, we don't know a similar service. That is a very competitive advantage. That reason will guarantee the success of our business.

This project is justified by a market research conducted within the Pontificia Universidad Javeriana and under a financial study which determines its viability. Furthermore, if designed with a social purpose, where we align our professional, ethical sense contributed by the Universidad Javeriana.

It should be noted that the company was established at the Chamber of Commerce of Bogotá.



JUST IN TIME

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA COMERCIALIZAR PRODUCTOS
ALIMENTICIOS EN LOS DIFERENTES PUNTOS DE ENCUENTRO DE LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**MELISSA ARISTIZABAL VIZCAÍNO
KAROL LONDOÑO RIVERA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2.010**



**CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA COMERCIALIZAR PRODUCTOS
ALIMENTICIOS EN LOS DIFERENTES PUNTOS DE ENCUENTRO DE LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**MELISSA ARISTIZABAL VIZCAÍNO
KAROL LONDOÑO RIVERA**

**Trabajo de grado presentado como
Requisito para optar al título de
Administradora de Empresas.**

**Director:
RICARDO LADINO MEJÍA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2.010**



AGRADECIMIENTOS

"Lo maravilloso de aprender algo, es que nadie puede arrebatárnoslo." B.B. King

En primer lugar queremos agradecer a nuestro Creador Jehová, quien es la razón de nuestra existencia, por acompañarnos todos los días de nuestra vida, llenándonos de bendiciones y cuidándonos para convertirnos en personas con elevados valores éticos y morales.

Agradecemos a la Pontificia Universidad Javeriana y a su cuerpo docente por la formación profesional y humana, que durante estos años de carrera nos formó como profesionales integrales capaces de tomar decisiones, que permitirán ser ciudadanas comprometidas con la formación de un mejor país.

Al Dr. Ricardo Ladino, ya que su espíritu emprendedor y su incondicional colaboración nos motivó durante el desarrollo de nuestro trabajo de grado, aportándonos sus conocimientos, ideas y experiencias permitiéndonos así cumplir con nuestros objetivos.

A nuestros Padres por darnos un gran ejemplo de honestidad, por dedicar su vida a nosotros y por entregarnos su amor y comprensión. Agradecemos todas las noches que han pasado en vela cuidando que nuestros sueños se hagan realidad.

A nuestros compañeros y amigos, que hicieron que de esta etapa de nuestra vida tengamos el mejor recuerdo.

Nuestro compromiso como futuras Administradoras de Empresas es luchar todos los días para que con nuestras acciones formemos un mundo mejor para los hijos que Dios y la vida nos regalen.



CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN.....	8
1. Capítulo I	
1.1 Título.....	10
1.2 Tabla de contenido.....	4
1.3 Índice de Tablas.....	11
1.4 Índice de Gráficos.....	13
1.5 Índice de Anexos.....	14
2. Antecedentes.....	15
2.1. Planteamiento y formulación del problema.....	23
2.2. Justificación.....	30
2.3. Marco teórico y/o conceptual.....	34
2.4. Objetivo General.....	45
2.5. Objetivos Específicos.....	45
2. Capítulo II ESTUDIO DE MERCADO	
2.1. Investigación de Mercados.....	46
2.1.1. Análisis del sector.....	46
2.1.2. Análisis del mercado.....	56
- Identificación del problema	
- Hipótesis	
- Objetivo General	
- Objetivos Específicos	
- Plan de muestreo	
- Población de la muestra	
2.1.3. Muestra representativa.	60
- Análisis de la encuesta	
- Codificación, tabulación y análisis de resultados	
- Conclusiones de la Investigación de mercados	
2.1.4. Análisis de la competencia.....	71
- Localización geográfica de la competencia	78
2.1.5. Identificación y análisis de la demanda.....	79
2.2. Estrategia de Mercados.....	80



JUST IN TIME

2.2.1. Concepto del Servicio.....	80
	PÁG.
2.2.2. Estrategia de marca.....	81
2.2.3. Estrategias de Distribución.....	82
2.2.4. Estrategias de Precio.....	83
2.2.5. Estrategias de Comunicación.....	83
- Publicidad	
- Promoción de ventas	
- Relaciones Públicas	
2.2.6. Estrategias de servicio.....	85
2.2.7. Ciclo de vida del servicio.....	87
2.2.8. Presupuesto de mezcla de mercadeo.....	87
2.2.9. Estrategias de Aprovisionamiento.....	88
- Términos de referencia de concesiones en punto de café tienda de la Universidad Javeriana.	
2.3. Estrategias claras de penetración.....	88
2.4. Marketing Mix.....	89
3. Estudio técnico.....	91
3.1 Operación.....	91
3.1.1. Ficha técnica del servicio.....	92
3.1.2. Estado de desarrollo.....	92
3.1.3. Descripción del proceso.....	93
- Elementos del sistema base: Just In Time	
- Enfoque sistémico	
- Modelo de servucción	
3.2. Necesidades y requerimientos.....	95
3.2.1. Plan de producción.....	96
- Materiales.	
- Costos de materiales, producción y mano de obra del stand.	
3.3. Plan de compras para la distribución de alimentos.....	97
3.4. Infraestructura del stand móvil.	98
3.5. Entorno en que se desarrolla el servicio.....	99
3.6. Condiciones ambientales.....	99



3.7. Distribución espacial y funcional.....	100
---	-----

	PÁG.
4. Estudio organizacional.....	101
4.1. Plan administrativo	101
4.1.1 Misión.....	101
4.1.2. Visión.....	101
4.1.3. Valores Corporativos.....	101
4.2. Estrategia Organizacional.....	101
4.2.1 Objetivos organizacionales.....	101
4.2.2. Análisis DOFA.....	102
4.3. Organismos de apoyo.....	103
4.3.1. Estructura organizacional.....	103
4.3.2. Perfiles de cargo y manuales de funciones.....	104
4.4. Aspectos legales.....	110
4.4.1 Constitución de una sociedad S.A.S.....	110
4.4.2. Tamaño de la empresa.....	112
4.4.3. Localización y micro-localización.....	112
4.4.4. Costos Administrativos.....	112
4.4.5. Gastos del personal.....	112
4.4.6. Gastos de puesta en marcha.....	112
4.4.7. Gastos anuales de funcionamiento.....	113

5. Estudio económico y financiero.

5.1. Ingresos.....	114
5.1.1. Fuentes de Financiación.....	114
5.1.2. Modelo Financiero.....	116
- Proyección de ventas anuales.	
- Proyección del comportamiento mensual de ventas.	
- Requerimientos del personal de Just In Time	
- Préstamo bancario	
- Proyección del balance general.	
- Proyección del flujo de caja.	
5.2. Cuadros -Evaluación Económica -TIR VP.....	127



	PÁG.
6. Impacto Económico Social Ambiental.....	129
6.1. Plan Nacional de Desarrollo.....	129
6.2. Plan Regional de Desarrollo.....	132
6.3. Generación de empleo.....	133
6.4. Impacto Ambiental.....	134
7. Innovación y Creatividad.....	137
Capitulo III:	
- Resumen Ejecutivo	
- Conclusiones	
- Anexos	



INTRODUCCIÓN

Colombia, como país que se encuentra en proceso de desarrollo, no aislado del contexto de la globalización de la economía, requiere que se estimule la CULTURA EMPRESARIAL ambientalmente sana entre los diversos agentes económicos y sociales; especialmente en aquellos núcleos poblacionales juveniles que están más abiertos al cambio de mentalidad y pensamiento.

De esta manera nace JUST IN TIME, una empresa creada por jóvenes emprendedoras, con el interés de crear empresa en nuestro país.

En el trabajo que presentaremos a continuación no solo estamos dando a conocer una simple idea de negocio, estamos mostrando un proyecto de empresa que busca ser desarrollado. En primer lugar identificamos la necesidad, la cual hace referencia a brindar el servicio de alimentación en la Pontificia Universidad Javeriana de una manera innovadora, a un costo razonable y al tiempo oportuno.

Esta necesidad nos permitió analizar los problemas que se presentan al prestar los servicios de alimentación dentro de la Universidad Javeriana, además de justificar la necesidad de ampliar los canales de distribución de alimentos para suplir el aumento de la demanda de estudiantes y personal universitario gracias a la expansión y el crecimiento, factores que se esta enfrentando la Universidad.

Adicionalmente, es necesario establecer un modelo de negocio que se constituirá como la herramienta para desarrollar el proyecto; seguido a esto se planteara un objetivo general del cual se desprenderán los objetivos específicos, los cuales buscaran crear una empresa que apoye los servicios de alimentación prestados por la Universidad.

Inmediatamente se implantará una metodología de investigación en donde se establecerán las herramientas para llevar a cabo el plan de negocios y se evaluaran las restricciones que puedan presentarse.

Dentro de este orden de ideas, se plantea un escenario de práctica que comprende la revisión teórica de los modelos enfocados en torno a la elaboración de un plan de negocios en donde se da a conocer una diferente e innovadora forma de comercializar alimentos para los estudiantes, empleados, directivas y cualquier persona que transite en la Pontificia Universidad Javeriana.



1. Capítulo I:

1.1 Título

“Creación de una empresa para comercializar productos alimenticios en los diferentes puntos de encuentro de la Pontificia Universidad Javeriana”



1.2 Índice de Tablas	PÁG.
Tabla 1: Neo javerianos inscritos y matriculados.....	17
Tabla 2: Neo javerianos inscritos y matriculados por programas académicos....	18
Tabla 3: Número total de empleados administrativos	20
Tabla 4: Número total de empleados administrativos versus alumnos.....	20
Tabla 5: Número total de docentes versus número total de alumnos.....	21
Tabla 6: Ocho pasos del modelo de Ventures.....	37
Tabla 7: Aspectos clave de un plan de negocio exitoso en Ventures.....	38
Tabla 8. Criterio de evaluación para las cafeterías de la Universidad Javeriana ..	48
Tabla 9. Cafeterías actuales de la Pontificia Universidad Javeriana.....	49
Tabla 10: Competencias de Just In Time.....	74
Tabla 11: Plan de compras.....	97
Tabla 12: Proceso con los proveedores y ventas	99
Tabla 13: Localización de Just In Time e la PUJ.....	100
Tabla 14: Matriz DOFA.....	102
Tabla 15: Proyección Ventas anuales.....	116
Tabla 16: Proyección de sueldos.....	119
Tabla 17: Amortización del Préstamo Bancario.....	120



PÁG.

Tabla 18: Proyección de Balance General.....	121
Tabla 19: Proyección Flujo de caja.....	124
Tabla 20: Indicadores Financieros.....	127
Tabla 21: Punto de equilibrio de 1 año.....	128



1.3 Índice de Gráficos

PÁG.

Grafica 1: Porcentaje de demanda de la educación superior.....	16
Grafica 2: Crecimiento de la población estudiantil por programas académicos presénciales.....	18
Grafica 3: Crecimiento de los docentes por programas académicos presénciales.....	21
Grafica 4: Ubicación de las cafeterías de la Universidad Javeriana.....	25
Grafica 5: Cafeterías vs. Número de transacciones.....	32
Grafico 6: Ciclo de vida del servicio.....	87
Grafica 7: Enfoque sistémico.....	93
Grafica 8: Enfoque sistémico.....	93
Grafica 9: Modelo de servucción.....	94
Grafico 10: Modelo Móvil Just In Time.....	98
Gráfico 11: Stand Just In Time	98
Gráfico 12: Organigrama de Just In Time.....	103



PÁG.

1.4 Índice de Anexos

Anexo No. 1 Modelo Ventures

Anexo No. 2 Revista LABARRA

Anexo No. 3 Análisis de la economía Colombiana

Anexo No. 4 Formato de proveedores

Anexo No. 5 Manual de Concesiones de la Universidad Javeriana

Anexo No. 6 Cotización

Anexo No.7 RUT Just In Time

Anexo No. 8 Acta-Contrato Cámara de Comercio

Anexo No. 9 Contrato de Trabajo Daimler S.A



2. Antecedentes

La Pontificia Universidad Javeriana, como entidad prestadora de servicios educativos, comprometida con el desarrollo económico y social de nuestro país busca brindar un servicio de calidad y expandirse al mayor grado posible. Gracias al boletín estadístico y el Informe del Rector (1.998 - 2007) donde se cuestionaba “¿Qué tanto debemos o queremos crecer? Sino, más bien ¿Cuánto podemos crecer? ¿Cuál es nuestra capacidad de crecimiento?”¹. En donde la respuesta dada es “Debemos crecer tanto cuanto podamos garantizando la calidad de educación integral que queremos impartir”², nos damos cuenta que el compromiso de la Universidad Javeriana es claro: “Crecer tanto como sea posible, sin olvidar garantizar una educación integral”.

El crecimiento de la Universidad esta directamente relacionado con el crecimiento de la población estudiantil y la satisfacción de estos dentro de su proceso de formación. Analizando algunos datos concretos y relevantes encontramos que La Universidad Javeriana sede Bogotá en el año 2.009 contó con “17.785 estudiantes de pregrado presenciales”³ y 3.496 estudiantes de posgrado, 1.883 estudiantes de especialización, 1.493 estudiantes de maestría y 120 estudiantes de doctorado. “El cuerpo profesoral está compuesto por 1.377 profesores de planta, 1.070,18 profesores de planta en equivalentes de tiempo completo”⁴, “2.390 profesores de hora cátedra, 1.055,11 profesores de hora cátedra en equivalentes de tiempo completo”⁵, “1.568 empleados administrativos y 1.531,20 empleados en equivalente de tiempo completo”⁶

Esta visión global nos permite notar que a groso modo, que la Universidad ha presentado un crecimiento sostenible que debe ser explotado y aprovechado en su totalidad, buscando que todas las áreas de la Universidad se encuentren alineadas para brindar el mejor servicio asumiendo su crecimiento.

Por esta razón, hemos decido analizar los antecedentes que influyen en este

¹ Boletín estadístico año 2009, Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Pág. 14.

² Boletín estadístico año 2009, Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Pág. 14.

³ Los datos sobre población estudiantil, consignados en este Boletín, fueron generados con fecha diciembre 31 de 2009.

⁴ Cálculo de equivalentes de tiempo completo: 1 ETC (profesores de planta) = 40 horas semanales; 1 ETC (profesores de hora cátedra) = 20 horas semanales.

⁵ Cálculo de equivalente de tiempo completo: 1 ETC (empleado administrativo) = 40 horas semanales.

⁶ Boletín estadístico año 2009, Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Pág. 20.



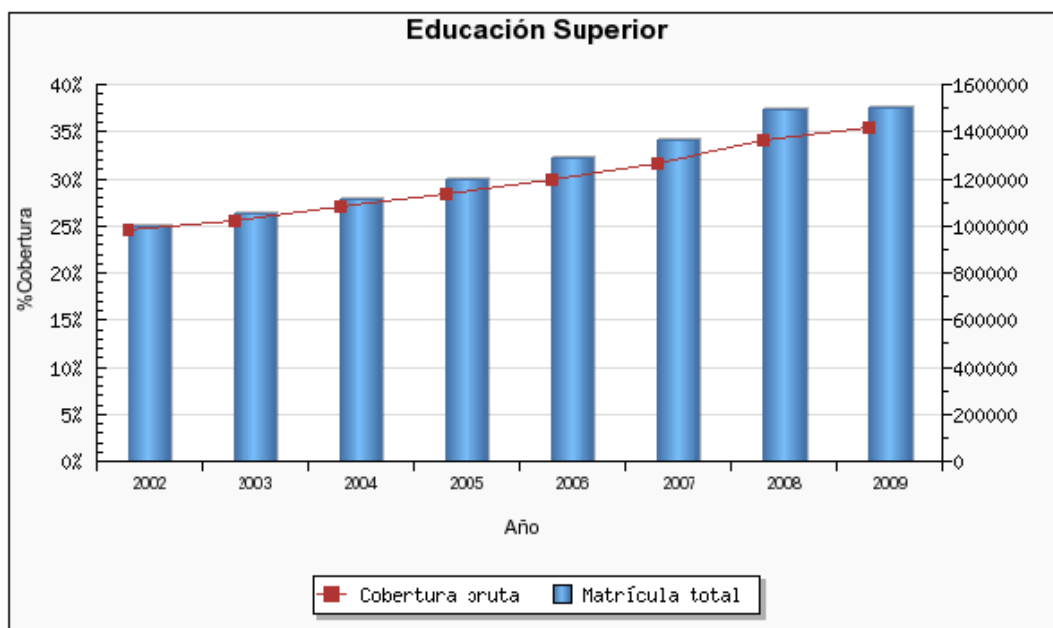
JUST IN TIME

crecimiento y la influencia de diferentes factores en las oportunidades de negocio que se presentan al encontrar un crecimiento sostenible en la Universidad.

A continuación, mostraremos el comportamiento de la demanda estudiantil a nivel Nacional, lo cual se conectara con el comportamiento de la oferta de la Universidad Javeriana y del personal administrativo de los últimos tres años.

Inicialmente se mostrara entonces con la siguiente grafica, la demanda de ingreso de los estudiantes inscritos a la educación superior a nivel nacional.

Grafica 1: Porcentaje de demanda de la educación superior.



Fuente: MEN-SNIES

Proyecciones de población DANE con base censo 2005

** Dato preliminar sujeto a modificación.

“En 2008 asistieron a educación superior cerca de 1.5 millones de estudiantes lo que significó un incremento de casi 10 puntos en la tasa de cobertura bruta en los últimos 6 años al pasar de una tasa del 24.4% en 2002 al 34.1% en 2008. En este año el 55.4% de la matrícula fue atendida en Instituciones de Educación Superior Públicas y el 44.6% restante en Instituciones privadas. De las 282 Instituciones de Educación Superior existentes en el país 81 son oficiales y 201 privadas. El crecimiento más significativo de matrícula se ha presentado en los niveles de formación técnica y tecnológica que pasaron de representar en 2002 el 18.3% del total de la matrícula en educación superior al 31.1% en 2008⁷”.

Es ahí donde la Universidad Javeriana juega un importante papel en el sector de la educación colombiana, y que de la excelente prestación de sus servicios dependerá su

⁷ Ministerio de Educación Nacional, Proyecciones de población DANE.



JUST IN TIME

crecimiento, desarrollo y por ende la generación progreso para Nuestro País. “El empeño común ha sido hacer de nuestra Institución una universidad de excelencia que pueda prestar al país un servicio de la más alta calidad”⁸

Remitámonos entonces a la situación actual de la Universidad para conocer como se esta comportando la oferta. En primer lugar destacaremos que la Pontificia Universidad Javeriana cuenta con 36 programas presénciales y 2 a distancia en Pregrado en donde 27 de ellos se encuentran acreditados. En Especialización existen 105 programas, en Maestría 29 programas, en Doctorado 120 programas académicos y 1 programa de Doctorado Canónico.

Las tablas siguientes muestran los Neojaverianos inscritos y los estudiantes matriculados en la Universidad Javeriana hasta el año 2009.

Tabla 1: Neojaverianos inscritos y matriculados.

Facultad	2007				2008				2009			
	Primer Semestre		Segundo Semestre		Primer Semestre		Segundo Semestre		Primer Semestre		Segundo Semestre	
	Inscritos	Matriculados	Inscritos	Matriculados	Inscritos	Matriculados	Inscritos	Matriculados	Inscritos	Matriculados	Inscritos	Matriculados
Facultad de Arquitectura y Diseño	535	217	466	218	677	245	375	163	518	161	594	260
Facultad de Artes	330	127	296	129	361	127	246	98	247	90	291	122
Facultad de Ciencias	374	283	211	146	336	237	158	101	227	151	204	150
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	807	398	638	350	912	404	587	322	739	399	798	412
Facultad de Ciencias Jurídicas	356	98	326	102	348	101	243	75	274	86	314	100
Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	150	80	105	54	140	71	94	46	124	61	146	67
Facultad de Ciencias Sociales	114	71	122	69	140	99	107	54	110	75	109	75
Facultad de Comunicación y Lengua	489	229	390	195	508	216	313	163	352	186	446	213
Facultad de Educación	34	32	29	24	38	27	83	58	69	50	101	69
Facultad de Enfermería	102	74	94	71	120	84	111	70	101	69	76	45
Facultad de Estudios Ambientales y Rurales	37	34	25	14	55	41	26	20	59	43	48	28
Facultad de Filosofía	38	26	13	10	49	35	24	17	33	24	34	25
Facultad de Ingeniería	918	406	647	250	980	384	530	240	812	292	484	305
Facultad de Medicina	513	75	363	84	581	79	273	64	397	57	389	77
Facultad de Odontología	116	66	87	65	143	77	101	68	117	56	111	67
Facultad de Psicología	173	76	125	87	230	83	128	53	140	58	190	110

Facultad	2007				2008				2009			
	Primer Semestre		Segundo Semestre		Primer Semestre		Segundo Semestre		Primer Semestre		Segundo Semestre	
	Inscritos	Matriculados	Inscritos	Matriculados	Inscritos	Matriculados	Inscritos	Matriculados	Inscritos	Matriculados	Inscritos	Matriculados
Facultad de Teología	173	62	90	37	161	130	80	73	186	166	78	75
Total PUJ	6269	2364	4027	1905	5759	2431	3449	1685	4605	2024	4618	2202

Fuente: Secretaría de Planeación

⁸ Informe del Rector 1.998- 2.007, Editorial Javegraf. 2007. Pág. 15.



Tabla 2: Neojaverianos inscritos y matriculados por programas académicos.

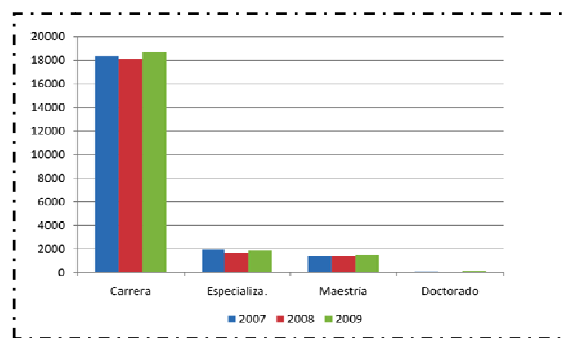
Unidad Académica	2007					2008					2009				
	Carrera	Esp.	Maestría	Doc.	Total	Carrera	Esp.	Maestría	Doc.	Total	Carrera	Esp.	Maestría	Doc.	Total
Facultad de Arquitectura y Diseño	1887	14	66	0	1967	1962	27	56	0	2045	2039	35	57	0	2131
Facultad de Artes	982	36	0	0	1018	976	19	0	0	995	946	21	0	0	967
Facultad de Ciencias	1976	59	63	40	2138	1786	44	60	20	1910	1608	48	89	29	1774
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	2963	572	108	0	3643	3051	330	136	0	3517	3156	478	152	0	3784
Facultad de Ciencias Jurídicas	861	127	18	0	1006	875	259	12	0	1146	854	297	43	6	1200
Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	572	84	207	0	863	531	103	201	0	835	494	82	192	0	768
Facultad de Ciencias Sociales	545	11	196	0	752	549	2	187	0	738	574	1	189	22	786
Facultad de Comunicación y Lenguaje	1847	52	34	0	1933	1834	41	38	0	1913	1846	60	32	0	1938
Facultad de Derecho Canónico	0	24	24	0	48	0	3	8	0	11	0	1	15	0	26
Facultad de Educación	253	15	220	0	488	220	11	202	0	433	208	1	202	0	411
Facultad de Enfermería	558	106	0	0	664	546	61	0	0	607	545	70	0	0	615
Facultad de Estudios Ambientales y Rurales	231	0	166	0	397	227	0	121	4	352	249	0	150	8	407
Facultad de Filosofía	181	0	67	15	263	162	0	75	11	248	159	0	69	21	249
Facultad de Ingeniería	2806	235	67	0	3108	2720	239	95	0	3054	2633	289	133	5	3060
Facultad de Medicina	918	349	47	0	1314	906	312	37	0	1255	850	309	26	0	1185
Facultad de Odontología	676	191	0	0	867	638	150	0	0	788	642	168	0	0	810
Facultad de Psicología	602	39	0	0	641	756	14	46	0	816	760	6	66	0	830
Facultad de Teología	265	23	60	26	374	362	26	50	18	456	264	17	47	20	348
Instituto de Biótica	0	5	0	0	5	0	0	17	0	17	0	0	31	0	31
Total PUJ	18323	1942	1369	87	21709	18701	1647	1343	53	21132	17855	1883	1493	130	21351

Fuente: Secretaría de Planeación

Los cuadros anteriores, nos muestran la variación de la oferta estudiantil de los últimos tres años, en donde el crecimiento ha sido sostenible entre los diferentes programas académicos que brinda la Universidad como Pregrado, Especialización, Maestría y Doctorado.

Además los programas de Postgrado, Maestrías y Doctorados se encuentran anualmente ampliando su oferta y se puede destacar un mayor crecimiento en el último año. El siguiente grafico muestra los estudiantes matriculados por nivel del programa con una metodología presencial.

Grafica 2: Crecimiento de la población estudiantil por programas académicos presenciales.



Fuente: Secretaría de Planeación

“La oferta académica de programas de pregrado no ha sufrido sustanciales modificaciones en los últimos años. Se observa un mayor



dinamismo en los programas de posgrado, durante estos cinco años han pasado de 115 a 142 programas. Este mayor desarrollo es atribuible a los programas de especialización, pues en materia de programas de maestría y doctorado se ha mantenido constante la oferta e incluso con un leve decrecimiento en la oferta de maestrías⁹”.

Los antecedentes muestran que la Universidad mantiene una demanda sostenible y buscando que su desarrollo sea alcanzado es fundamental que los procesos de gestión sean diseñados desde las diferentes áreas de la Universidad, teniendo en cuenta su infraestructura tecnológica, sus recursos locativos y humanos.

Con el fin de atender las diferentes necesidades de sus estudiantes y del personal de la Universidad, todas las áreas deben adaptar sus estrategias para impactar nuevos mercados y hacer de la Universidad un ambiente académico donde exista un contexto en el que se cree una experiencia agradable para aprender.

La Universidad Javeriana cuenta con los recursos necesarios para expandirse y mejorar sus procesos gracias al crecimiento de su población estudiantil, factor que obliga a la institución a prepararse para el cambio y estar preparada para que todos los servicios prestados se realicen eficazmente.

Teniendo en cuenta entonces la demanda de los estudiantes que acceden a los programas de la Universidad y los antecedentes que se han presentado para acceder a la educación superior, nos remitiremos entonces al segundo mercado que debe atender la Universidad y este es el personal Administrativo.

⁹ Síntesis de los aspectos de gestión y financieros. Jornadas de Planeación. Universidad Javeriana. 2006, Boletín estadístico año 2009.



La siguiente tabla muestra su comportamiento:

Tabla 3: Número total de empleados administrativos

Total	
Año	Empleados administrativos
2003	1489
2004	1487
2005	1518
2006	1622
2007	1650
2008	1645
2009	1568

Fuente: Secretaria de Planeación

Nuestra fuente de información se remitió a las cifras del personal administrativo debido a que es un target que también debe ser atendido por parte de nuestra Universidad.

Por último, se debe atender además al mercado profesoral ya que este aumenta necesariamente en relación con el aumento en el número de estudiantes.

La siguiente grafica muestra la relación entre en número de docentes con el número de estudiantes:

Tabla 4: Número total de empleados administrativos versus alumnos

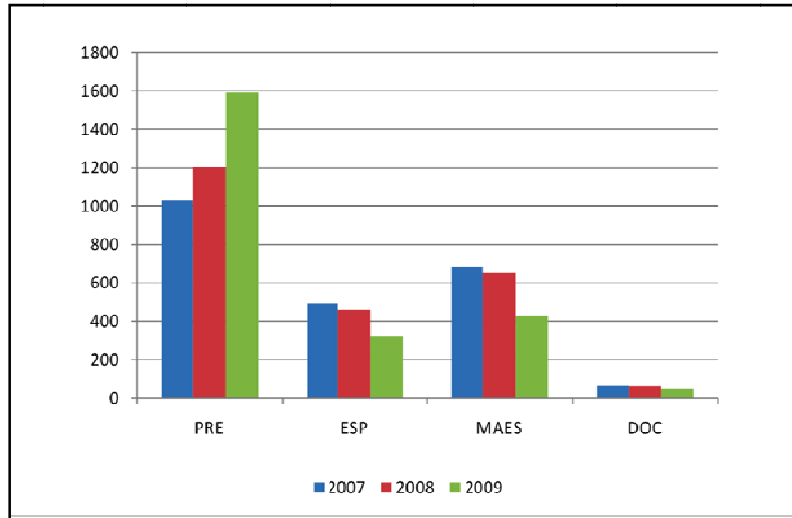
Total PUJ			
Año	Empleados administrativos	Alumnos	A/P
2003	1489	16891	11,4
2004	1487	17590	11,82
2005	1518	18235	11,53
2006	1622	18390	11,33
2007	1650	18323	11,10
2008	1645	18101	11,00
2009	1548	17855	11,39

Fuente: Secretaría de Planeación

Las siguientes graficas muestran el comportamiento de los profesores hora cátedra, por título máximo en equivalentes de tiempo completo.



Grafica 3: Crecimiento de los docentes por programas académicos presenciales.



Fuente: Secretaría de Planeación

De acuerdo al anterior cuadro es importante tener en cuenta el crecimiento del cuerpo profesoral en el programa de Pregrado, ya que en el último año tuvo un mayor crecimiento a comparación de los demás programas.

El siguiente cuadro muestra la relación del número de profesores planta y número de alumnos en Pregrado, metodología presencial.

Tabla 5: Número total de docentes versus número total de alumnos.

Total PUJ			
Año	Profesores	Alumnos	A/P
2003	1263	16891	13,37
2004	1333	17590	13,20
2005	1337	18235	13,64
2006	1340	18390	13,72
2007	1363	18323	13,44
2008	1361	18101	13,30
2009	1347	17855	13,24

Fuente: Secretaría de Planeación

Sin duda, después de este análisis de los antecedentes en cuanto al crecimiento de la población Estudiantil, el crecimiento de la población del personal administrativo y el crecimiento del cuerpo docente nos damos cuenta que la Universidad se esta enfrentando a un proceso de evolución y crecimiento sostenible en donde debe analizar sus procesos y buscar la satisfacción tanto de sus clientes externos como internos.



En conclusión, la Pontificia Universidad Javeriana ha presentado un crecimiento sostenible el cual debe ser aprovechado buscando el mejoramiento de sus procesos.

Notemos como la Universidad se encuentra asumiendo este hecho fundamentado: ***“La Rectoría ha estimado pertinente, dentro del ejercicio de planeación que se adelanta, someter a consideración de la Comunidad Educativa una primera propuesta de prioridades para el período 2007-2016. Para ello ha elaborado elementos para presentar un diagnóstico sobre la situación de la Universidad, lo que a su vez proporciona las bases para sugerir las prioridades que deberá atender la Institución en los próximos diez años¹⁰”.***

El documento tiene como objetivo dar a conocer las fuentes consultadas acerca de la situación interna y externa de la Universidad, realizar un diagnóstico de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los proyectos y de la planeación Universitaria. Por consiguiente, debe indicar sugerencias para el periodo 2.007 a 2.016 señaladas por el Rector, en donde se plantean las propuestas acerca de las prioridades para la comunidad educativa. Propiedades que tienen como objetivo mantener un crecimiento sostenible, buscando impartir una educación integral.

¹⁰ Situación actual de la Universidad y propuesta de prioridades para la “Planeación Universitaria” 2007-2016. Universidad Javeriana. 2006. Pág. 1.



2.1. Planteamiento del problema.

Es claro que después de la exposición de los anteriores datos, los cuales muestran tendencias sostenibles en el crecimiento de la población de la Pontificia Universidad Javeriana, además del deseo de la Universidad por emprender proyectos que aseguren la calidad de la educación integral, se entiende y es evidente entonces que en el campus Universitario existen oportunidades de negocio que deben ser aprovechadas.

Sin duda, la Universidad tiene claridad acerca de su visión y hacia donde desea llegar en los próximos diez años, y es ahí donde entra a jugar un papel muy importante la prestación de servicios de calidad, no solamente prestando una educación de excelente calidad, sino que el resto de necesidades que se desprenden de la educación también sean suplidas de manera ideal.

La Pontificia Universidad Javeriana presta servicios adicionales tales como: servicios de Biblioteca, servicios de Formación Deportiva, Servicios de Fotocopias, Servicios de Parquaderos, Servicios de Alimentación, entre otros, estos servicios deben ser evaluados desde el punto de vista de calidad para lograr así conocer si se esta presentando un servicio satisfactorio o no.

Para este caso particular, y con el objetivo de explotar nuestra idea de negocio, tomaremos los Servicios de alimentación, ya que es nuestro objeto de estudio, con el propósito de evaluar su comportamiento y conocer si el crecimiento sostenible de la Universidad se encuentra ajustado con el número de cafeterías y con el nivel de satisfacción de sus clientes.

Analicemos entonces los antecedentes existentes en cuanto a la satisfacción de sus clientes, los siguientes resultados han sido arrojados por medio de las sugerencias y evaluaciones del servicio de la Universidad, estas evaluaciones son un factor fundamental para el desarrollo de las metas de la Comunidad Javeriana que son basadas en satisfacer al estudiante y brindar una educación integral.

La grafica siguiente muestra la satisfacción o insatisfacción de los estudiantes de Posgrado:



JUST IN TIME

<i>SATISFECHO</i> <i>(Superior al 69%)</i>	<i>POCO SATISFECHO</i> <i>(Inferior al 68%)</i>
<ul style="list-style-type: none">• Biblioteca• Equipos de apoyo – Internet - salones• Procesos de Matrícula y registro• Calidad de los profesores• Calidad académica de los compañeros• Nivel de exigencia académica	<ul style="list-style-type: none">• Calidad de los cursos• Formas de evaluación• Funcionamiento de coordinación y registro• Asesoría por parte de los profesores• Solicitud de certificados• Entrega oportuna de calificaciones• Cafeterías• Fotocopiadoras• Parqueaderos

Tomado del estudio “Caracterización de los estudiantes de posgrado”.
Estudio realizado por Napoleón Franco. Coordinación Oficina de Promoción Institucional, 2005.

Encontramos que los estudiantes de posgrado calificaron con un porcentaje inferior al 68% el servicio de cafeterías, como sabemos una de las necesidades fundamentales en el ambiente Universitario es la necesidad de alimentación y este alto porcentaje de insatisfacción nos permite visualizar que existen problemas que se deben atender lo más pronto posible.

Seguido a esto, la Universidad a medida que transcurre el tiempo se mantiene con un volumen de estudiantes estables y esto crea la necesidad que existan lugares en donde se comercialicen alimentos, en donde se preste un servicio de calidad, a un precio razonable y de la manera más rápida posible.

Lo anterior se encuentra directamente relacionado con el número de cafeterías que en este momento funcionan en la Universidad y la demanda que están deben atender, las cuales no alcanzan a suplir la necesidad total de estudiantes, profesores y del personal administrativo, quienes deben recurrir a cafeterías externas y a ventas ambulantes no formales. A lo anterior, debemos adicionarle el hecho de que estas cafeterías no funcionan para la jornada nocturna, ya que prestan sus servicios únicamente hasta las 7:00 PM, lo que complica la insatisfacción de las necesidades de alimentación de los estudiantes de la jornada nocturna, a saber, estudiantes de Pregrado, Especializaciones, Posgrados, Maestrías y Doctorados.

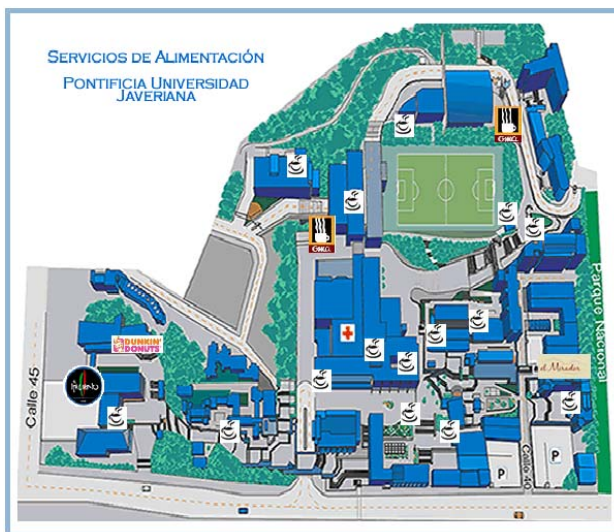
Adicionalmente, dentro del campus universitario se encuentra ubicado el Hospital San Ignacio el cual opera las veinticuatro horas del día, atendiendo las necesidades de médicos, estudiantes y personal externo.



JUST IN TIME

Observemos entonces, la situación actual de las cafeterías de la Universidad, la cual cuenta con dieciocho cafeterías distribuidas en el campus las cuales deben atender a la totalidad de estudiantes, cuerpo profesoral y personal administrativo (cifras que hemos mencionado anteriormente). El siguiente diagrama demuestra la ubicación y distribución de las diferentes cafeterías de la Universidad:

Grafica 4: Ubicación de las cafeterías de la Universidad Javeriana.



La Universidad Javeriana cuenta con dieciocho cafeterías.

Tomado: <http://www.javeriana.edu.co/pu/viceadm/dsu/cafeterias/fachada.htm>

Teniendo claridad entonces en cuanto a los datos de la población estudiantil, administrativa y profesoral y conectándolo con el número de cafeterías de la Universidad nos damos cuenta que existen dos variables perfectamente identificadas, el crecimiento de la población frente al número de cafeterías de la Universidad, es ahí donde surge la pregunta: **¿Son las cafeterías de la Universidad capaces de suplir la demanda sostenible de Estudiantes que se ha presentado en los últimos años?** , **¿Que ocurrirá en los próximos años?**, **¿Estaremos en la capacidad de atender a un mayor volumen de estudiantes brindando un servicio de calidad?**

Para contestar estas preguntas, partamos del supuesto que la demanda de clientes internos y externos continuara estable para los siguientes años y que es esencial brindar un servicio de excelencia académica, social y cultural a sus estudiantes, docentes y personal administrativo.



JUST IN TIME

En el caso particular de los servicios de alimentación nos dimos cuenta que es esencial que se amplié la oferta de cafeterías y que se preste un servicio más ágil y de mejor calidad buscando que no exista la insatisfacción que se ha venido presentando. Estas razones nos demuestran que en los servicios de Alimentación, existe una oportunidad de negocio considerable con el objetivo de apoyar a la Universidad buscando el mejoramiento de la calidad de vida de la población Universitaria.

Identificamos esta necesidad ya que las cafeterías de la Universidad no alcanzan a atender el volumen de los 24.777 estudiantes matriculados en el año 2009, además de los 3.767 docentes y los 1.568 empleados en el personal administrativo, además que las cafeterías no están abiertas para la jornada nocturna y son estáticas. Por esta razón, es esencial identificar nuevos mercados y posicionarnos en los mismos.

Por esta razón enfocaremos nuestros esfuerzos en fortalecer nuestras debilidades de conocimientos y de implementación de procesos referentes a la creación de nuevos canales de distribución para lograr crear una Empresa que comercialice alimentos en todos los sectores de la Universidad Javeriana en la jornada diurna y nocturna, logrando así mejorar el grado de satisfacción tanto de los clientes internos como externos de la Universidad, buscando ofrecer un servicio de alta calidad en el momento oportuno.

En este momento la Pontificia Universidad Javeriana, ha logrado concentrarse únicamente distribuyendo alimentos en puntos específicos, buscando entonces, la expansión de su mercado y la necesidad de atender una demanda más alta, se enfrenta a la necesidad de identificar nuevas formas de expandir su mercado.

La apertura de nuevas estrategias para comercializar alimentos, constituirá entonces un factor clave y definitivo para lograr la mejora continua en los procesos e identificar una oportunidad de negocio incomparable.



JUST IN TIME

Las siguientes fotografías muestran la congestión de las cafeterías de la Universidad Javeriana en horas del almuerzo:



Cafetería del Giraldo. Edificio 3



Cafetería Central

Por otra parte, lo anterior se encuentra además fundamentado en iniciativas empresariales similares a la nuestra, después de investigar acerca de esta necesidad nos dimos cuenta que nuestra universidad no es la única que presenta el mismo problema, sino que en varias universidades del mundo se ha visto la necesidad de eliminar las ventas ambulantes convirtiéndolas en un negocio formal. Entre los ejemplos que muestran que esta situación se ha presentado con iniciativas empresariales similares citaremos los siguientes: el primero, no se encuentra aislado de nuestro contexto local y es el caso de la Universidad Nacional de Colombia, en donde se les ha permitido a los estudiantes tomar como alternativa para aumentar sus ingresos hacerse cargo de las ventas ambulantes en la universidad. Sin embargo, no



JUST IN TIME

se ha presentado ningún modelo formal de negocio en cuanto a la venta de alimentos dentro del campus.

Como segundo ejemplo tomaremos el caso de una universidad extranjera llamada Universidad Autónoma de Madrid, quien ha visto la necesidad de controlar las ventas ambulantes dentro de la universidad ya que los actuales puestos de venta no cumplen con los aspectos higiénicos sanitarios requeridos para la venta de alimentos dentro de la universidad, lo que traería perjuicios a la comunidad universitaria. Lo anterior ha llevado a la Universidad a través del vicerrectorado de campus y calidad ambiental a convocar varias reuniones en las que se han planteado distintas alternativas a los actuales puestos de ventas ambulantes a fin de que los estudiantes en igualdad de condiciones puedan presentar proyectos que permiten acabar con esta problemática.

No obstante, tampoco se presenta un modelo de negocio igual al que nuestro proyecto desea proponer.

En resumen, existen varios factores para desarrollar un modelo de negocio que permita resolver los problemas a los que se enfrenta los servicios de Alimentación de la Universidad Javeriana, en primer lugar la alta demanda de clientes internos y externos frente al número de cafeterías, en segundo lugar la insatisfacción de sus usuarios frente a la prestación del servicio y por último la no existencia de un modelo de negocio igual, lo que lo convierte en una propuesta innovadora que busca integrar agilidad, productos excelentes y a un precio razonable satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Por último y con el objetivo de que nuestro proyecto se encuentre alineado con el fin social de la Universidad, se busca generar empleos que brinden bienestar para la comunidad educativa, por esta razón nuestro servicio será creado por estudiantes Javerianos y atendido por estudiantes Javerianos.

Sabemos como estudiantes, que sostener los estudios en una época de crisis no es fácil, por esta razón nuestro equipo de trabajo se encontrará conformado por estudiantes universitarios, que busquen tener un ingreso adicional para cubrir sus gastos personales.

Para tales fines partiremos del interrogante ¿Cómo lograr la creación de una Empresa durante el periodo del desarrollo del Taller de Grado II que permita comercializar alimentos en la Pontificia Universidad Javeriana de manera innovadora logrando



JUST IN TIME

combinar elementos como precio razonable, producto de calidad, en una plaza diferente y de manera eficaz, satisfaciendo la demanda que no ha suplido la oferta de las cafeterías de la universidad cumpliendo un fin social?

De aquí se desprende el hecho de definir claramente una agenda de trabajo que desarrollaremos con el objetivo de cumplir los objetivos propuestos.

En conclusión de no llevarse a cabo el proyecto se seguirían presentando problemas dentro del campus universitario tales como: desatención a la demanda de estudiantes, profesores, personal administrativo y personal externo que transite por la Universidad y que deba satisfacer su necesidad básica de alimentación. Adicionalmente, no se detendría la congestión en las cafeterías de la Universidad, reduciendo la calidad de vida de las personas que utilicen los servicios de la Universidad Javeriana.

Al no cumplirse los objetivos de este proyecto asimismo no se estaría reduciendo el número de ventas ambulantes dentro de la institución educativa generando posibles riesgos para los consumidores de estos productos vendidos de manera informal y reduciendo los ingresos para la universidad, ya que con nuestro proyecto se entregará un porcentaje de dinero por nuestra venta.

Finalmente al no realizar nuestro proyecto tendríamos que plantearnos una nueva idea de negocio, para lograr crear empresa en nuestro país.



2.2 Justificación

En un período en donde la globalización y la competitividad de productos y servicios está a la orden del día, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia que las empresas hagan uso de técnicas y herramientas que permitan asegurar el éxito y satisfagan las necesidades de sus clientes.

La Pontificia Universidad Javeriana como entidad prestadora de servicios busca brindar a sus estudiantes y a sus colaboradores, servicios de alta calidad en el menor tiempo posible. Los servicios de alimentación que la Universidad presta se convierten entonces, en un valor agregado al servicio integral que busca prestar la Universidad.

Por esta razón es esencial incluir dentro de las estrategias para la prestación de servicios de alimentación un plan que resuelva de manera innovadora el problema que planteamos anteriormente, a saber prestar un servicio de comercialización de productos alimenticios en la jornada diurna y nocturna, a un precio razonable, cubriendo todos los puntos de encuentro de la universidad y prestando un servicio rápido y eficaz.

Este servicio será de utilidad para estudiantes, docentes, personal administrativo y cualquier persona externa que transite por la Universidad Javeriana y que busque satisfacer su necesidad de alimentación, encontrando en nuestro servicio una solución que le brinde bienestar y calidad de vida.

Es esencial, entonces, realizar un plan de negocios que permita identificar las oportunidades del mercado para prestar el servicio de alimentación de manera innovadora, además de analizar el entorno con el objetivo de lograr la apertura del mismo. Por esta razón es de vital importancia revisar en conjunto aspectos como: los competidores, los canales de distribución, los puntos de venta del producto, la promoción y publicidad, los precios, etc.

Teniendo en cuenta los factores anteriores integraremos los conocimientos e investigaciones referentes a estos tópicos y los completaremos con estrategias que permitirán la apertura del nuevo mercado que generara esta nueva idea de negocio.



JUST IN TIME

Evidentemente, la Universidad conoce los productos alimenticios que ofrece a sus consumidores. Pero no necesariamente conoce una manera innovadora para llegar a los consumidores y evitar congestiones en las cafeterías. La clave está en conocer el mercado.

Con el siguiente plan de negocios definiremos entonces ¿Qué vamos a vender?, ¿A quienes vamos a vender?, ¿en dónde vamos a distribuir nuestros productos? Y finalmente ¿Cómo lo haremos?

Las preguntas planteadas anteriormente las responderemos a partir de una revisión de teorías que podamos aplicar en nuestro plan de negocios planteando un escenario de prueba para luego aplicar los métodos escogidos logrando cumplir así nuestros objetivos.

Con el objetivo de demostrar lo anterior y justificar dicha necesidad, analicemos las siguientes cifras:

NUMERO TOTAL DE POSIBLES CLIENTES POTENCIALES

TIPO DE CLIENTE	DEMANDA AL 2.009
Estudiantes de Pregrado	17.785
Estudiantes de Especialización	1.883
Estudiantes de Maestría	1.493
Estudiantes de Doctorado	120

“Cifras tomadas del Boletín Estadístico Universidad Javeriana 2.008”

Además de la atención que se le debe dar a los profesores y personal administrativo: “El cuerpo profesoral está compuesto por 1.377 profesores de planta, 1.070,18 profesores de planta en equivalentes de tiempo completo”, “2.390 profesores de hora cátedra, 1.055,11 profesores de hora cátedra en equivalentes de tiempo completo”, “1.568 empleados administrativos y 1.531,20 empleados en equivalente de tiempo completo¹¹”

¹¹ Boletín estadístico año 2009, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.



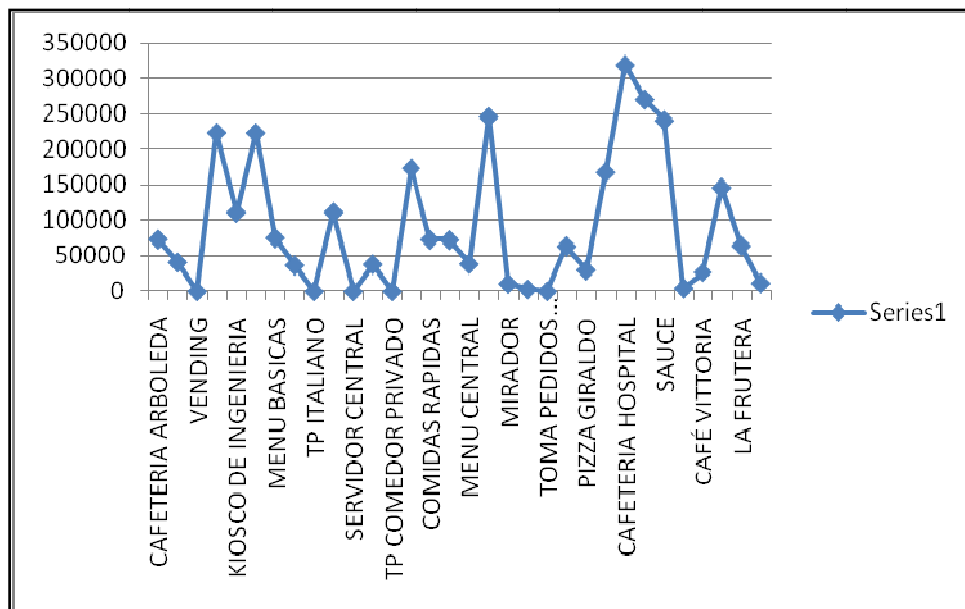
JUST IN TIME

Las cifras anteriormente mencionadas nos muestran cuales serán nuestros clientes potenciales, a los cuales queremos llegar con el servicio de comercialización de productos alimenticios en la Universidad Javeriana.

Por otra parte y con el objetivo de conocer el nivel de público que se atenderá para los años siguientes, se ha realizado una proyección según el número de cafeterías.

Teniendo en cuenta que la Universidad tiene dieciocho cafeterías en el campus, haremos la estimación de cuantos clientes atendieron en el año 2.009.

Grafica 5: Cafeterías vs. Número de transacciones



Fuente: El autor

Podemos ver la estimación del número de clientes a los cuales posiblemente brindaremos el servicio de comercialización de alimentos de los diferentes puntos de encuentro de la Universidad Javeriana.

Debido a los motivos mencionados vemos la necesidad de apoyar el mejoramiento del servicio de alimentación por medio de la creación de puntos de ventas de alimento en los diferentes lugares del campus Universitario.

Es de esta forma como nace nuestra idea de negocio Just in Time, que consiste en brindar a los estudiantes, empleados, directivos y cualquier persona que transite en la



JUST IN TIME

Pontificia Universidad una alternativa de compra de alimentos ágil y efectiva combinada con factores como calidad y precio razonable en un ambiente moderno, satisfaciendo sus necesidades y haciendo del ambiente universitario un espacio en donde se encuentra el conocimiento y la diversidad cultural.

Esta idea nace al analizar el comportamiento de los estudiantes y personal administrativo de la Universidad Javeriana y sus necesidades de alimentarse, en especial en horas pico como lo son la hora del refrigerio por la mañana, en la hora del almuerzo y en momentos donde se quiera comprar una bebida, snacks y/o una comida pequeña. Generalmente en estos momentos del día las cafeterías de la Universidad Javeriana están congestionadas y en muchas ocasiones los estudiantes y personal administrativo no cuentan con el tiempo suficiente para hacer una compra de alimentos de media hora y tener quince minutos para comer, por esta razón hemos diseñado un servicio que será brindado en diferentes lugares de la Universidad como playita del Giraldo, playita de arquitectura y diseño, playita del Hospital san Ignacio, Playita de la cancha de fútbol, playita de la biblioteca y playita del parqueadero de la universidad.

Nuestro objetivo es que estén ubicados en los diferentes lugares de la Universidad Javeriana para que los estudiantes, profesores, personal administrativo y demás personas que transiten por la institución no tengan que desplazarse a lugares lejanos sino que los puntos de venta de nuestro servicio sean de fácil acceso, brindando un espacio en donde sea agradable suplir la necesidad básica de alimentación.



2.3. Marco teórico y/o conceptual

Antecedentes, Misión y Ventajas del Plan de Negocios escogido.

Frente a la incertidumbre económica, se hace necesario ver el entorno cambiante como una oportunidad para ganar presencia en nuevos mercados y buscar proyectos innovadores que permitan presentar ideas que busquen crear Empresas sostenibles en nuestro País, generando bienestar social y haciendo de Colombia un país emprendedor.

Por esta razón, la base teórica del proyecto está relacionada con el modelo de plan de negocios que se pretende utilizar como herramienta para desarrollar el proyecto.

Después de realizar un análisis de diferentes planes de negocio se escogió aplicar el Plan de negocios VENTURES, ya que sé que se ajusta a nuestra idea de negocio y nos genera una base teórica práctica y aplicable que nos permitirá llevar a cabo nuestra iniciativa emprendedora.

El presente proyecto se encontrara e respaldado por el modelo de Plan de Negocios VENTURES, ya que las bondades que este presenta nos facilitaran llegar al cumplimiento de nuestros objetivos. A continuación se presentaran los antecedentes por los cuales se escogió este modelo de negocio, el propósito del modelo, su estructura y las ventajas de utilizarlo ya que VENTURES, se ha constituido durante nueve años como gestor de planes de negocio con aliados estratégicos que ofrecen capacitación y recursos para apoyar iniciativas emprendedoras innovadoras que como se ha demostrado han logrado constituirse con éxito.

“Por medio de su concurso apoyado principalmente por la Revista Dinero y por McKinsey & Company, se han forjado modelos de negocio exitosos convirtiendo a Ventures en líder de Planes de Negocios en nuestro País.

Realizar un recorrido por la historia y los antecedentes de Ventures, nos permitirá observar porque la aplicación de su modelo es muy útil para la ejecución de nuestro Plan.

Ventures nació en el año 2000 como una iniciativa para estimular la creación de empresas competitivas en Colombia. Revista Dinero y McKinsey &



JUST IN TIME

Company se dieron a la tarea de crear un concurso de planes de negocio con el fin de atraer y premiar a los mejores emprendedores del país.

En el 2003 Ventures se expandió a nivel nacional. Se firmaron alianzas con instituciones entre ministerios, incubadoras, universidades y cámaras de comercio que están apoyando a Ventures en los frentes de promoción, capacitación y selección en sus regiones.

Para el año 2005, se destaca la fuerte participación de los jóvenes (78%), con esto se demuestra que nuestro país está en las manos de los jóvenes emprendedores.

En el 2006, Ventures se alió con el Foro de Presidentes de Bogotá para acompañar en el proceso de creación y consolidación de las empresas a los ganadores del concurso.

La competencia sigue estando en los mayores niveles pues no baja de recibir más de 500 ideas de negocios para ser evaluadas y consolidadas en planes de negocio. Este año evaluó y acompañó a 147 grupos en la elaboración de sus planes de negocio¹²,

Por otra parte la misión de Ventures también se encuentra alineada con el propósito de nuestro proyecto la cual se encuentra encaminada a promover el emprendimiento, atraer capital y generar empleo, y en ese sentido se convierte en un medio para captar y canalizar buenas ideas de negocio y para ayudarle a los participantes a aterrizar sus ideas empresariales a través de la capacitación que se ofrece para elaborar los planes de negocio.

Entre las ventajas más significativas de aplicar el modelo Ventures encontramos:

1. Es una iniciativa de reconocida trayectoria a nivel nacional y que se ha destacado por ser la principal competencia de planes de negocio del país.
2. Brinda capacitación por parte de la firma de consultoría McKinsey & Company para elaborar planes de negocio. Esta consultora, una de las de mayor trayectoria y reconocimiento en el mundo, se ha dedicado durante los últimos tres años, como organizadora del concurso, a darle asesoría completa

¹² El concurso de planes de negocio más grande de Colombia. <http://www.ventures.com.co/>



JUST IN TIME

a los participantes para elaborar sus planes de negocio. El hecho de que el modelo este respaldado por una entidad Internacional garantiza que el modelo que aplica el concurso Ventures será útil para ser aplicado en nuestra empresa.

3. Los planes de Negocio que se han llevado a cabo demuestran que han llegado a ser exitosos.
4. Es un modelo enfocado a jóvenes emprendedores.
5. Es un modelo que busca ser efectivo, comprensible, estructurado, breve, de fácil manejo y atractivo.

Como se puede notar al aplicar el modelo Ventures se obtienen muchas ventajas, por esta razón este proyecto se desarrollará a la luz de este modelo. Dentro de sus bases teóricas encontramos como plantear desde su inicio la idea del negocio hasta la estructuración del plan de negocios.

Ventures exige, para su categoría general, que el boceto cubra 8 puntos principales que deben incluir información que conteste las dudas más elementales al evaluar un negocio. Los puntos que se deben tratar son los siguientes:



JUST IN TIME

Tabla 6: Ocho pasos del modelo de Ventures

1. Concepto de negocio	En terminos muy claros y resumidos, qué hace su negocio?
2. Propuesta de valor	¿Cuál es el aporte que su servicio - producto le brinda al cliente?
3. Modelo de negocio	¿Qué pasos sigue su negocio desde la elaboración o consecución de un producto o servicio hasta su entrega final al cliente?
4. Ventajas competitivas	¿Qué ventajas tiene sobre otros negocios similares? ¿Qué habilidades tiene que aseguren su éxito y triunfo en el mercado? ¿Qué lo protege de que lo imiten?
5. Fuentes de ingresos	¿Cómo crea valor su negocio? ¿Cómo va usted a generar utilidades con la operación de su negocio? ¿Cuáles son sus diferentes fuentes de ingresos? (desglose las principales). ¿Cuánto dinero cree que puede generar su negocio en 3 - 5 años?
6. Clientes y mercado	¿Cuál es su mercado objetivo? ¿Qué potencial tiene este mercado (por ejemplo, ¿cuánto dinero se vende en este mercado al año?). ¿Cuáles son sus clientes objetivos? ¿Cuántos hay? ¿Cómo planea que estos clientes conozcan su producto?
7. Financiación	¿Cuánto dinero necesita para que su idea se haga realidad? ¿Cuánto de capital de riesgo? ¿Cuánto en préstamos u otros?
8. Expertise del equipo	Nivel de formación, conocimientos del negocio, expertise en funciones específicas

Fuente: Ventures.

Teniendo claridad en cuento a la idea de negocio pasamos entonces, a analizar los aspectos clave para desarrollar un plan de negocios exitoso, lo cual se constituirá en un instrumento útil para desarrollar nuestro plan.



Tabla 7: Aspectos clave de un plan de negocio exitoso en Ventures

ASPECTOS CLAVE DE UN PLAN DE NEGOCIO EXITOSO EN VENTURES	
Efectivo	• Contiene todo lo que los inversionistas necesitan saber para financiar la empresa, ni más ni menos
Estructurado	• Su organización es clara y sencilla
Comprensible	• Está escrito de forma clara y directa. Utiliza términos precisos
Breve	• No sobrepasa las 30 páginas, incluyendo los apéndices
De fácil manejo	• El tipo de letra es de al menos 11 puntos; el interlineado, de 1,5 y los márgenes, de 2,5 cm como mínimo
Atractivo	• Las cifras y cuadros son fáciles de entender, se evitan los "efectos especiales" gráficos

Fuente: McKinsey & Company/Inc. 14

Fuente: Ventures

Por ultimo y para sustentar la base teórica de nuestro proyecto usaremos una herramienta fundamental que se ha utilizado en n los procesos de capacitación que realiza Ventures, la cual se ha estructurado una presentación mediante una presentación llamada "Lineamientos para elaborar un plan de negocios", elaborada por José Aguirre y Juan Camilo Ayala, esta presentación nos será útil para conocer los lineamientos básicos para la elaboración exitosa de planes de negocio.

En el anexo No. 1 de este documento se encuentra dicha presentación, la cual presenta elementos prácticos y fáciles de utilizar para desarrollar nuestro plan de negocios y su ejecución¹³.

Finalmente, las presentaciones que se encuentran en la pagina de Internet de Ventures tales como: capacitación en Estrategia y Organización, capacitación en Finanzas, capacitación en Mercadeo en un Plan de Negocios, capacitación en producto y servicio y capacitación en Equipo Gerencial, riesgos e implementación serán también herramientas de gran utilidad para aplicarlos como base teórica del proyecto.

¹³ <http://www.ventures.com.co/>



JUST IN TIME

Por otra parte es fundamental combinar el modelo Ventures con los conceptos adquiridos durante nuestro proceso de formación como Administradoras de Empresas Javerianas. Lo anterior es importante ya que en la elaboración de un plan de negocios están implícitas una serie de etapas de análisis, en las cuales se analizan cada uno de los elementos y variables en relación con su finalidad propia, aplicando teorías administrativas puntuales.

Etapas del plan de negocio

–Estudio de mercado: El estudio de mercado se realiza con el objetivo de hacerse una idea clara sobre la viabilidad comercial de un proyecto. Entre los beneficios de realizar un estudio de mercados concienzudo se logra conocer la existencia real de clientes para los productos o servicios que se van a ofrecer, además de arrojar información acerca del valor que estarán dispuestos a pagar los clientes, también permite conocer donde podrán adquirir los productos o servicios.

Por último, nos ayuda a conocer el canal por medio del cual el cliente encontrará el producto o servicio en el mercado. Lo anterior es muy importante en el desarrollo de nuestro plan de negocios ya que con estas herramientas logramos concluir el comportamiento del cliente frente al consumo del producto o servicio, factores que permitirán realizar futuras proyecciones financieras en cuanto al desarrollo y ejecución del proyecto.

Los componentes del análisis del mercado son:

a. Análisis del sector: permite realizar una indagación sobre el estado del sector en el que se desarrollará el negocio. El análisis del sector económico nos da las herramientas para saber como se encuentra actualmente y las tendencias a futuro. Por eso es necesario conocer todas las variables implícitas como lo son los aspectos sociales o culturales, las ventajas y desventajas de la competencia, las barreras de entrada y salida, las oportunidades y amenazas presentadas en el sector.

b. Análisis de mercado: pretende dar a conocer la cantidad y localización de posibles clientes y existentes en el mercado.



Para lograrlo es necesario definir los siguientes aspectos:

1. Servicio: se busca mostrar en detalle las características del producto en relación a los demás servicios del mercado, destacando sus atributos frente a los servicios ofrecidos por los competidores, analizando sus fortalezas y debilidades, buscando así tomar ventaja de las fortalezas y aprovechar las debilidades.

2. Clientes: en este punto se tiene como objetivo llegar a identificar la ubicación de los clientes a los cuales va dirigido nuestro negocio, analizando así el tipo de clientes por segmentos, sus características, su localización geográfica y los efectos implícitos en la decisión de compra.

3. Competencia: en el análisis de la competencia se busca evaluar completamente a los rivales del negocio, para saber como lograr estar en un nivel superior al de la competencia. Se evalúan aspectos como el tamaño, los precios, el mercado al cual han llegado a penetrar, sus estrategias competitivas, entre otros.

c. Plan de marketing: El plan de marketing es el conjunto de estrategias que permiten generar un volumen de ventas esperado, para lo cual se plantean las siguientes:

1. Estrategia de precios: “La elección de una adecuada **estrategia de precios** es un paso fundamental dentro del «proceso de fijación de precios» porque establece las directrices y límites para: 1) la fijación del precio inicial y 2) los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto, todo lo cual, apunta al logro de los objetivos que se persiguen con el precio¹⁴”. Del que se tenga un precio definido correctamente se logrará una entrada rápida en el mercado y por ende una rentabilidad esperada.

2. Estrategia de ventas: Es de gran importancia desarrollar una estrategia de ventas que permita lograr volúmenes de ventas esperados, para lo cual es necesario analizar a los clientes iniciales, buscar estrategias para los clientes que necesitarán mayor esfuerzo de ventas, identificar a los clientes potenciales del negocio, además de

¹⁴ de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002, Págs. 607 al 610.



JUST IN TIME

realizar una caracterización de los productos que se van a vender, para desarrollar así un plan que permita motivar al cliente final a la compra del producto.

3. Estrategia promocional: se busca conocer las herramientas de promoción que la empresa realizará para lograr captar el mayor número de clientes, incluyendo el plan promocional, en donde se definen los mecanismos de ayuda para realizar la venta y la influencia de los medios promocionales para llegar al cliente.

4. Estrategia de distribución: Se pretende realizar un análisis de los canales de distribución, transporte y costo de tener los productos en el punto de venta final, además de definir un plan de bodegaje y manejo de inventarios.

– Análisis Técnico

Dentro del desarrollo de nuestro plan de negocios es de gran utilidad realizar un análisis técnico que permita evaluar la posibilidad de prestar el servicio cumpliendo con cuatro requisitos básicos: como calidad, costo requerido, tiempo de entrega e innovación.

Este análisis permitirá evaluar los siguientes aspectos: plan de compras, consumo por unidad de producto, costos fijos y variables de producción, infraestructura, entorno material en el que se desarrollará el servicio, condiciones ambientales y distribución espacial y funcional del servicio.

– **Estudio Organizacional:** El propósito de realizar un estudio organizacional dentro de nuestro plan de negocios nos permitirá definir las características de liderazgo que permitirá dirigir estratégicamente nuestra empresa, se definirán los requisitos con los que debe contar el personal ejecutivo, la estructura organizacional y las políticas de los empleados, incluyendo los gastos implícitos en la ejecución del proyecto.

a. Estructura organizacional: “La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz”¹⁵.

¹⁵ Estructura Organizacional. http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm



JUST IN TIME

La intención en este punto es lograr definir el tamaño de la empresa, su localización y los perfiles de los cargos a contratarse definiendo manuales de funciones para cada uno de ellos.

b. Planeación estratégica: “La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las [empresas](#) u [organizaciones](#), con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla”¹⁶. El buen desarrollo de la estrategia organizacional permitirá que las metas sean cumplidas a cabalidad.

C. Análisis DOFA: “El "DOFA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización”¹⁷.

Este análisis nos dará las herramientas necesarias para conocer el comportamiento actual de la empresa, permitiendo así aprovechar las oportunidades y convertir las debilidades en fortalezas.

– **Análisis legal:** Se centra en definir todos los aspectos implícitos en el establecimiento del negocio, en donde se incluye un análisis al detalle de los siguientes aspectos: las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que se encuentran ligadas con las regulaciones locales y los permisos que la empresa debe pedir para empezar a funcionar. En este punto se pretende dar a conocer el tipo de sociedad que se va a conformar, además de las normas y procedimientos para la

¹⁶ Definición de planeación estratégica. <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

¹⁷ Christensen, Andrews y Guth como sus autores, en "Business policy, Text and cases" 1965, Homewood Il, Richard D. Irwin. Los cita también José María Carrillo de Albornoz y Serra en la página 49 de "Manual de autodiagnóstico estratégico". Esta página fue modificada por última vez el 08:32, 30 abr 2010. http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO



JUST IN TIME

comercialización de los productos que se pretende vender. Por otra parte, el análisis legal incluirá los aspectos de legislación urbana que se encuentran implícitos en el funcionamiento del negocio, en este proceso se investigará los tramites y procesos exigidos por el gobierno para que la empresa pueda funcionar apropiadamente. Por ultimo, se definirán los efectos del proyecto en términos sociales, mostrando que posibilidades existen para la comunidad y el efecto social que tendrá el proyecto.

– **Análisis financiero.** “El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa. La información contable o financiera de poco nos sirve sino la interpretamos, sino la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar. Conocer el porqué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos. Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pautar para señalar un derrotero a seguir en el futuro. Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos”¹⁸.

Como vemos el análisis financiero es vital para realizar un diagnóstico de la situación de la empresa y de sus proyecciones a futuro. En nuestro proyecto usaremos las siguientes herramientas financieras:

a. Flujo de caja: “En [finanzas](#) y en [economía](#) se entiende por flujo de caja o flujo de fondos, los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

¹⁸ ¿Qué es el análisis financiero? <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>



JUST IN TIME

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del [Valor actual neto](#) y de la [Tasa interna de retorno](#).
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica”¹⁹.

Al realizar un análisis concienzudo de los resultados que nos arroje el flujo de caja, podremos evaluar la viabilidad del negocio y observar su posible rentabilidad.

b. Estado de resultados: “En contabilidad el Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones”²⁰.

Dentro del desarrollo de nuestro plan de negocios, es de gran importancia desarrollar un estado de resultados, ya que este permitirá comparar las utilidades producidas con los costos y gastos causados por el negocio durante un determinado periodo.

c. El balance general: “Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada. Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo”²¹

El balance general es una herramienta fundamental para obtener información para la ejecución de nuestro negocio.

¹⁹ Flujo de caja. Esta página fue modificada por última vez el 01:35, 11 mar 2010.
http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja

²¹ Balance general. <http://www.gerencie.com/balance-general.html>



JUST IN TIME

En conclusión nuestro plan de negocios busca aplicar el modelo “Ventures”, mezclado con nuestros conocimientos y aplicación de las herramientas administrativas. Con las teorías presentadas anteriormente se pretende establecer un modelo por etapas de ejecución, el cual intenta determinar la viabilidad del proyecto y su ejecución a futuro. Además de presentar una idea innovadora, que solucione el problema anteriormente planteado y que permita crear empresa en nuestro país, en un ambiente no aislado de nuestro contexto local.

2.4. Objetivo General

Crear una empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios en los diferentes puntos de encuentro de la Pontificia Universidad Javeriana, integrando un concepto innovador y producto de calidad, para satisfacer la demanda que aun no ha sido suplida por la oferta de las cafeterías de la Universidad.

2.5. Objetivos Específicos

1. Realizar un estudio del mercado actual, identificando los clientes potenciales y su comportamiento, para así llegar al mercado meta final para el cual dirigiremos nuestro servicio, concentrándonos en la población estudiantil, académica y personal administrativo actual.
2. Evaluar la manera más eficaz de brindar el servicio desde su perspectiva operativa y técnica, diseñando la cadena de abastecimiento de la empresa desde los requerimientos del cliente, analizando el comportamiento de la misma hasta su ejecución, buscando cubrir todas las actividades de la cadena de acuerdo a las necesidades del cliente, para determinar así la viabilidad del proyecto.
3. Realizar un análisis interno de la empresa evaluando aspectos organizacionales y administrativos que nos permitan identificar cuestiones legales y restricciones que nos puedan favorecer o perjudicar para llevar a cabo nuestro proyecto.
4. Analizar el entorno en el cual se desarrollará nuestra Empresa examinando aspectos sociales, culturales y ambientales para determinar el impacto que genera la ejecución del plan.
5. Realizar un análisis económico y financiero para determinar así como se desarrollara el proyecto con el propósito de generar valor para los entes involucrados.



- 2. Estudio de Mercado.**
- 2.1. Investigación de Mercados
- 2.1.1. Análisis del sector

“Acerca del negocio de alimentos en las universidades en Colombia no se sabe mucho. Apenas que estos centros de educación superior cuentan con una oferta en su menú con precios que buscan ajustarse a los recortados presupuestos de la comunidad de estudiantes, y que cuentan con opciones que sean acordes al paladar de los aprendices, y sin descuidar el balance que requiere una dieta diaria para miles de personas diariamente”²².

Como en otras líneas de negocios que existen en el interior de la industria alimentaria, la posibilidad que tienen las instituciones de educación superior para darle vida son dos: por medio de terceros, que por lo general son empresas que llevan años trabajando en ese sector, o la creación de una dependencia dentro de la universidad que está a cargo de ese servicio y que goza de plena autonomía para ejecutar sus políticas propias. A partir de dos casos diferentes se explicará cada modelo de negocio a través de dos instituciones educativas que cuentan con casinos en su interior²³.

En primer lugar se encuentra La Pontificia Universidad Javeriana, institución de educación superior que fue fundada en 1604, lleva varios años administrando cada uno de sus 18 casinos y cafeterías que alimentan diariamente a cerca de 30.000 personas divididas entre estudiantes, profesores y empleados.

“Anteriormente contábamos con el esquema de outsourcing, sin embargo, la universidad no tuvo la mejor de las experiencias con tal estrategia, entonces fue ahí cuando decidimos administrar nosotros mismos este servicio que es para la comunidad javeriana”, explica Alexandra Leal, directora de servicios universitarios, quien agrega que hoy las cafeterías y casinos de esa institución cuentan con 250 empleados en las cocinas que

²² UNIVERSIDADES, ENTRE EL OUTSOURCING Y LA OPCIÓN “IN HOUSE” MIENTRAS QUE ALGUNAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR OPTAN POR CONTROLAR SUS CASINOS Y CAFETERÍAS, OTRAS DEJAN EN MANOS DE EXPERTOS EL TEMA DE LA ALIMENTACIÓN DE SUS ESTUDIANTES, EMPLEADOS Y DOCENTES. Revista LaBarra <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-23/casinos-y-colectividades-2/universidades-entre-el-outsourcing-y-la-opcion-in-house.htm>

²³ UNIVERSIDADES, ENTRE EL OUTSOURCING Y LA OPCIÓN “IN HOUSE” MIENTRAS QUE ALGUNAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR OPTAN POR CONTROLAR SUS CASINOS Y CAFETERÍAS, OTRAS DEJAN EN MANOS DE EXPERTOS EL TEMA DE LA ALIMENTACIÓN DE SUS ESTUDIANTES, EMPLEADOS Y DOCENTES. Revista LaBarra <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-23/casinos-y-colectividades-2/universidades-entre-el-outsourcing-y-la-opcion-in-house.htm>



preparan alimentos y atienden a los clientes detrás del mostrador a los clientes”²⁴.

En segundo lugar se encuentra la “Universidad Externado de Colombia, que cuenta con un tráfico mucho menor de estudiantes, profesores y empleados con respecto a universidades como la Javeriana, Los Andes y la Universidad Nacional, ha decidido entregar la administración de sus servicios de alimentos a Inela, firma que desde hace cerca de dos años tiene el manejo de dos cafeterías ubicadas en los edificios C y E con servicio de restaurante. *“A ellos no les estamos cobrando el arriendo de los espacios que están utilizando en el interior de dos de nuestros bloques, sólo tienen que pagar los servicios públicos que consumen, y tanto las mesas como la dotación de cocina corren por cuenta de nosotros, y en contraprestación, ellos están comprometidos a ofrecer a los estudiantes buenos precios”*, explica Martha Acevedo, directora administrativa de la Universidad Externado de Colombia”²⁵.

A la vez, el Externado cuenta con la Casa Externadista, restaurante creado con el fin de ofrecerle a las directivas, docentes y estudiantes de la esa institución un espacio dentro de la universidad. Según Adriana Hermida, directora de Eventos del Externado, a comienzos de la década del ochenta el rector de esa institución Fernando Hinestrosa, quiso abrir un espacio para estrechar las relaciones entre la comunidad de personas vinculadas con la universidad. *“Acá atendemos a egresados del Externado que ocupan importantes cargos, alumnos, profesores que vienen desde otros países a dictar postgrados, así como personalidades políticas del país”*. De hecho, ese restaurante tiene convenios con diferentes instituciones públicas con el fin de ofrecer un óptimo servicio de alimentación.

Pero las operaciones de la casa Externadista no se reducen a atender a comensales que la visitan. También presta servicio de catering para sus eventos. Permanentemente prestamos el servicio de catering para diferentes eventos entre semana y fines de semana, además, como nuestra universidad también tiene una sede del Alcázar, también preparamos alimentos que trasladamos al norte de la capital.

²⁴ Ídem

²⁵ Ídem



JUST IN TIME

De esta forma, el 80% de nuestra actividad es para catering y el 20% restante es para restaurante, concluye Adriana Hermida, directora de Eventos del Externado²⁶.

Otro tipo de restaurantes y cafés que encontramos en las universidades es Oma que juega un importante papel en el sector de alimentos de las universidades, en donde ha decidido incursionar en diferentes universidades como Jorge Tadeo Lozano, Externado, Andes, Rosario, Politécnico y Escuela de Ingenieros y la Universidad Javeriana. De esta manera ha llegado a consolidar su presencia en las universidades de Colombia.

Debido a las razones explicadas anteriormente, nosotras tomaremos como punto de partida el estudio de consumo de alimentos de las cafeterías de la Universidad Javeriana y se implementará el principio de Pareto que permite analizar una situación y facilitar la toma de decisiones estratégicas trabajando con datos reales,²⁷ que en nuestro análisis serán el número de estudiantes, docentes y administrativos respecto al ingreso y utilidades en las cafeterías ya que en este caso es la muestra representativa, dentro del consumo de alimentos en las cafeterías de la Universidad Javeriana de Bogotá.

Para la aplicación del Principio de Pareto en el comercio de alimentos en las cafeterías de la Universidad Javeriana debemos tomar la Ley 80/20 que consiste en realizar un análisis de facturación en relación al número de clientes que alrededor del 80% de la facturación depende del 20% de los clientes.

El criterio de calificación que se empleó fue el siguiente:

Tabla 8. Criterio de evaluación para las cafeterías de la Universidad Javeriana.

CRITERIO DE CALIFICACIÓN	
MEJOR	18
MALO	1

Fuente: El autor.

²⁶ Ídem

²⁷ Principio que mantiene que la mayoría de los efectos provienen de relativamente pocas causas. También se suele conocer como regla 80-20, indicando que el 80% de los efectos procede del 20% de las posibles causas. Wikimedia Foundation, Inc, Principio de Pareto, http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_de_Pareto, modificada por última vez el 20:13, 10 mar 2010.



JUST IN TIME

Lo anterior quiere decir que, al tener un mejor desempeño económico, su máxima calificación puede ser dieciocho (18), y al tener un mal desempeño económico la mínima calificación puede llegar a ser uno (1); además, esta calificación es una forma de ordenar las cafeterías según el criterio de evaluación de mejor a malo.

A continuación, se presenta un cuadro en el que se pueden observar los resultados de la investigación del informe de ingresos enero a diciembre 2009 de las diferentes cafeterías de la Universidad Javeriana suministrada por la Ingeniera Piedad Rojas (Jefe de servicios de alimentación).

Tabla 9. Cafeterías actuales de la Pontificia Universidad Javeriana.

Nombre de la Cafetería	Número total de transacciones anuales (clientes)	20% de las transacciones realizadas por los clientes	Facturación- Ingresos anuales (Millones de pesos)	Calificación
CAFETERÍA CENTRAL	397.188	79.438	1.851.372.154,00	18
KIOSKO DE ARQUITECTURA	146.458	29.292	389.618.370,00	10
CAFÉ DE PASO	11.550	2.310	31.760.750,00	1
KIOSKO DE INGENIERÍA	111.438	22.288	296.954.181,00	7
CAFÉ ES SAUCE	241.575	48.315	697.301.500,00	14
CAFETERÍA HOSPITAL SAN IGNACIO	319.505	63.901	1.320.615.031,00	17
CAFÉ URGENCIAS	271.199	54.240	693.941.050,00	12
CAFÉ EL CAMERINO	111.745	22.349	287.631.900,00	6
RESTAURANTE ITALIANO	37.025	7.405	365.844.772,00	8
LA FRUTERA	64.675	12.935	253.697.850,00	5
RESTAURANTE EL MIRADOR	10.888	2.178	368.780.705,00	9
CAFETERÍA CIENCIAS BÁSICAS	299.508	59.902	774.820.450,00	15
CAFETERÍA GIRALDO 2 PISO	262.153	52.431	933.491.960,00	16
CAFÉ BARÓN	224.213	44.843	478.956.600,00	11



JUST IN TIME

CAFÉ LA ARBOLEDA	73.686	14.737	187.333.600,00	4
CAFÉ VITTORIA	27.084	5.417	78.869.600,00	2
LA CREPERÍA	41.256	8,251	166.138.650,00	3
CAFÉ LA ESTACIÓN	246.680	49.336	695.705.323,02	13

Fuente: El autor y cifras entregadas por el Departamento de Servicios de Alimentación PUJ.

De acuerdo a los resultados de la anterior tabla se puede ver que la cafetería con mejor calificación fue la Cafetería Central, en un segundo lugar se encuentra la Cafetería del Hospital San Ignacio y en tercer lugar la Cafetería del Giraldo segundo piso.

De esto se concluye que el punto de venta más representativo es el de la Cafetería Central con 79.438 del 20% de las transacciones totales y con un ingreso anual de 1.851.372.154 millones de pesos, siendo este el lugar donde están ubicados los clientes estratégicos (hay que cuidar) de la Universidad y que por ende para Just In Time podrían llegar a ser el primer target que desarrolle la empresa.

Finalizando, el análisis del sector de alimentos en las universidades de Bogotá es necesario conocer el esquema de servicio de alimentos y su funcionamiento, gracias a la Revista LA BARRA podemos conocer esta información por medio de un artículo (ver anexo N°2) donde es entrevistada la Ingeniera Piedad Rojas Quimbaya, jefe de servicios de alimentación de la Universidad Javeriana, donde el propósito del análisis es identificar y cuestionar *“Las necesidades de una buena alimentación y de satisfacer los gustos de estudiantes y administrativos han hecho que la comida en estas instituciones sea un aspecto prioritario en su bienestar. ¿Cómo funciona un esquema exitoso de servicios de alimentación en las universidades? ¿Cuáles son las dificultades que afronta? ¿Qué oportunidades de negocio representan?”*²⁸

Para el buen funcionamiento y desarrollo de las cafeterías en las universidades es necesario que esta área se vea como un negocio, *“Pero no con el objetivo de generar rentabilidad, sino con el objetivo de hacerlo sostenible”* es identificar los distintos

²⁸ ESQUEMA DE SERVICIOS DE ALIMENTOS EN UNIVERSIDADES ¿CÓMO FUNCIONAN? Revista LaBarra <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-33/hoteles-y-casinos-2/esquemas-de-servicios-de-alimentos-en-universidades-como-funcionan.htm>



JUST IN TIME

formatos y hacerlos funcionar de manera independiente obedeciendo a sus requerimientos específicos dice la Ingeniera Piedad Rojas Quimbaya.

En este momento en la Universidad Javeriana se están implementando modelos de servicios de alimentación que operan en distintos formatos como: cafeterías, café, restaurante, kiosko, servicios especiales en donde se desprenden eventos, refrigerios, domicilios y sitios de venta. Logrando captar a los diferentes nichos de mercado que se encuentran en la Universidad Javeriana.

El funcionamiento de estos formatos es de manera independiente; es decir, cada punto de venta de alimentos se rige bajo sus propios parámetros y monto de inversión, a pesar que manejan una misma cadena de abastecimiento, *“mientras que las contribuciones de las concesiones (Oma, Dunkin Donuts y El Cotidiano) equilibran los incrementos anuales en los precios de los propios, y ayudan a suplir la demanda de los estudiantes y administrativos²⁹”*

Según Piedad, las universidades pequeñas deberían tercerizar, y las medianas y más grandes deberían funcionar con un esquema mixto. Esto, porque tercerizar representa un ahorro en adecuación e infraestructura, y el esquema mixto garantiza sostenibilidad tanto en costos como en oferta.

Para que el esquema mixto funcione, es necesario mantener regulación sobre las concesiones. Por ejemplo, la Javeriana cuenta actualmente con dos puntos de Oma, un Dunkin Donuts y un Cotidiano Café: todos con precios inferiores y promociones aprobadas por la Dirección de Servicios de Alimentación. ***“Ejercemos regulación sobre la cantidad de logos y volantes, y tomamos muestras microbiológicas para garantizar la inocuidad de sus productos”.***

“La Universidad de los Andes opera sus servicios de alimentación enteramente a través de concesiones, lo que, a través de una regulación en precios e inocuidad, garantiza que la oferta esté cubierta y que la institución no destine recursos en adecuación de infraestructura y gastos de personal³⁰”.

Por otro lado se encuentra el esquema de negociación, compra y venta, en el que la Ing. Piedad Rojas señala que en Colombia, las universidades buscan tener más

²⁹ Ídem.

³⁰ Ídem.



JUST IN TIME

clientes fijos que nuevos, comprar directamente y mantener altos niveles de inventario; mientras estos principios funcionen, el esquema de negociación y compras se protege. No obstante, no mantienen exclusividad con ningún proveedor, y llevan a cabo negociaciones de incrementos con el objetivo de buscar un equilibrio. **“No nos apegamos a un solo proveedor dado que sabemos muy bien que, para ellos, las universidades son centros de alta construcción de marca y donde se encuentran sus futuros consumidores”**, dice Piedad. **“Tenemos la ventaja”**.

Las compras las realiza cada punto de venta y se hace una consolidación para hacer un solo pedido al proveedor. La Universidad Javeriana formula paquetes a los cuales se “adhieren” los proveedores y cumplen con el pedido. Por otro lado, la universidad lleva a cabo subastas en las que estos paquetes se negocian buscando así la mejor oferta y los mejores precios. Los pedidos llegan a los centros de acopio de donde se distribuyen a los distintos puntos de venta, donde cada encargado de los formatos organiza los inventarios.

En términos de venta, las universidades buscan estar un 10% por debajo en términos de precios, con respecto a la oferta externa. **“Sabemos que la competencia afuera es dura en universidades como la nuestra, en la que existen restaurantes en las zonas aledañas, pero los estudiantes saben que nuestra comida es 100% inocua y balanceada”**, dice Piedad Rojas.

Debido al análisis anterior, Just In Time quiere pertenecer al esquema mixto mediante las concesiones que implementa la universidad para ayudar a equilibrar la demanda de estudiantes, docentes y personal administrativo, ya que es una de las universidades con mayor porcentaje de población estudiantil y también con mayor congestión en “horas pico” en las cafeterías de la Institución.

Análisis del sector de alimentos para los últimos tres años.

Según el artículo de la Revista la Barra “El año de las Proyecciones” “recoge estadísticas y análisis de representantes del sector, y señala las potencialidades y dificultades de uno de los rubros clave para el desarrollo de la economía nacional.



JUST IN TIME



En el marco de la V edición de la feria Alimentec en Corferias, Revista LA BARRA lanzó el Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad Proyecciones 2009. El documento constituye un compendio de cifras oficiales y análisis de altos representantes, en un esfuerzo por orientar hacia dónde va uno de los sectores más importantes de la economía nacional. Proyecciones 2009 es una herramienta para que los actuales y futuros empresarios diluciden el panorama para el próximo año, y puedan tomar decisiones basadas en información puntual y detallada sobre los distintos elementos que componen el sector de la hospitalidad.

Según el informe, y basándose en cifras del Dane, el rubro de restaurantes y hotelería fue el sexto de mayor crecimiento en la economía nacional en 2007, con un 5,95 por ciento y un nivel de ventas de 6 billones de pesos.

Por otra parte, el empleo del país estuvo jalonado por el sector de la hospitalidad con 300.000 mil ocupados legales en restaurantes, y un aporte nacional del 25 por ciento, incluyendo comercio. Igualmente, los niveles de especialización alcanzados en las cocinas ha sido alto, y el consumo seguirá sosteniendo las iniciativas de nuevos y actuales empresarios.

La industria alimenticia presentó una mejor dinámica respecto al año 2006, aumentando su producción un 6,4 por ciento y sus ventas en un 7,7 por ciento. Según un informe del Dane de marzo de este año, tanto la industria de alimentos como de bebidas aumentó la producción en un 5,82 por ciento en 2007.

Según Proyecciones 2009, los restaurantes casuales con menús saludables serán los de mejores perspectivas, al igual que los establecimientos de tema que ofrezcan al comensal productos tanto saludables como específicos. Por su parte, las franquicias colombianas tendrán grandes oportunidades en el exterior, mientras que nuevos



JUST IN TIME

jugadores internacionales se posicionarán en la medida que exista una buena comunicación entre franquiciante y franquiciado.

Ausencia de cifras e informalidad

Hospitalidad comprende los subsectores de turismo y restauración, pero es de este último del que menos cifras se tiene, y por lo tanto, el que menos se conoce. Los organismos gubernamentales –Dane, Confecámaras, Fenalco, entre otros– reconocen el aporte de la restauración a la hospitalidad, pero las cifras que se manejan son insuficientes, y en el peor de los casos, no concuerdan. Proyecciones 2009 hace un barrido de amplias estadísticas y ofrece una perspectiva a futuro de la hospitalidad, pero de igual manera hace un llamado para que exista una mayor formalidad por parte de los propietarios del segmento de restaurantes, y un mayor rigor del Gobierno para conocer a fondo este rubro económico tan importante para el país.

Los distintos estudios realizados por entidades tanto gubernamentales como privadas se basan en muestras, y aunque son un gran esfuerzo para entender la dinámica de la hospitalidad, “no existe un liderazgo dado que el empresario es muy reacio a dar información, y aquí lo que funciona es ser ilegal”, como sentencia Gustavo Toro, Presidente de la Asociación Colombiana de Restaurantes, Acodres.

Esta ausencia de cifras es consecuencia directa de dificultades urgentes que constituyen desde adentro amenazas a la competitividad de este rubro: la informalidad y la evasión. Como ejemplo, según un informe de Confecámaras, existen 37.479 establecimientos registrados como restaurantes, cafeterías y heladerías, mientras que Avantis apunta a que existen 120 mil. El vasto desequilibrio de las cifras denota que existen muchos establecimientos tan ilegales como intermitentes, que por ende evaden impuestos, no aplican las normas de inocuidad y salubridad, y son el gran reto para lograr desarrollar las potencialidades que tiene la hospitalidad colombiana.

¿Qué pasará en el sector?

Hotelería y turismo: Altos costos en tarifas hoteleras y tiquetes aéreos serán el problema de los viajeros locales. La inconsistencia de las proyecciones de turismo internacional del gobierno pondrá sobre la mesa la inminencia de una sobreoferta hotelera perjudicial para el turismo. Colombia estará lejos de ser potencia turística,



JUST IN TIME

dado que actualmente ocupa el puesto 71 en competitividad turística entre 130 países, detrás de ocho latinoamericanos.

Gastronomía y menús: La comida casual saludable se impondrá –sándwiches y ensaladas– al igual que los restaurantes de tema de menús especializados. La innovación será la premisa tanto para cadenas como para establecimientos que quieran responder rápidamente a las exigencias del consumidor. El principal reto será posicionar la gastronomía colombiana internacionalmente, donde mandan México y Perú.

Inflación y precios: La inflación se percibe como la principal amenaza externa. La papa será la de mayor incremento; el pollo y el huevo seguirán subiendo; los cereales y el arroz tendrán el mejor comportamiento, y las carnes se verán amenazadas por el alto precio de los insumos. Los ojos estarán puestos en las explosiones inflacionarias de países como Chile y Venezuela, y en la demanda de lácteos y cárnicos de China e India. Los biocombustibles, serán otro factor de altas incidencias.

Equipos y Mercado: En Colombia, a pesar del rezago tecnológico habrá cada vez mayor automatización de los procesos operativos básicos. Ello, debido a la apertura demarcado que ha tenido la maquinaria especializada importada, como picadoras y hornos de cocción combinada de mejores prestaciones. Importar con la actual dinámica del dólar será la premisa. Los equipos de ultracongelación serán los equipos de mayor entrada al sector.

Canal Institucional: Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta de la Andi, el 42 por ciento de los encuestados afirmó que la situación mejorará. La estrategia ante la amenaza en los precios de los alimentos será fusionar las marcas medias con las inferiores para sustituir con menor impacto en la calidad. La personalización de productos será uno de los propósitos bandera del canal, al igual que el fortalecimiento de la fuerza de ventas³¹.

³¹ EI AÑO DE LAS PROYECCIONES. Revista LaBarra. <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/Edicion-29/negocios-12/el-ano-de-las-proyecciones.htm>



Estudios del entorno económico

Podemos encontrar información al respecto en el Anexo N°3.

2.1.2. Análisis del mercado

El análisis del mercado para Just In Time, es la investigación de las necesidades, gustos y preferencias de los estudiantes, docentes y administrativos de la Universidad Javeriana.

En primer lugar debemos clasificar nuestro mercado como un **“Mercado de consumo de bienes de compra por impulso”** que se caracterizan por ser bienes comprados sin ninguna planificación de su búsqueda y compra. Algunos de nuestros productos se encuentran disponibles en otros sitios y es posible que el consumidor tenga la necesidad y los adquiera en nuestro establecimiento o en las cafeterías de la Universidad, Oma o Dunkin Donuts.

Por otra parte nuestro negocio también pertenece a los **“Bienes de especialidad”** que son aquellos productos que tienen características únicas y sus consumidores están dispuestos a realizar un esfuerzo por adquirirlos.

Nuestra idea de negocio es comercializar alimentos exclusivos de las diferentes regiones del país y brindar productos de rápida entrega, caracterizándose por su exquisito sabor, entrega de manera rápida, confiable y a un precio asequible a los estudiantes de la Javeriana.

Debido a lo dicho anteriormente, es importante evaluar el perfil del consumidor ya que ellos son nuestros clientes potenciales y gracias al análisis realizado podemos determinar el tamaño del mercado, los gustos y necesidades del consumidor. Es significativo conocer los hábitos y comportamientos alimentarios de los estudiantes en las universidades y en especial de la Javeriana con el propósito de evaluar y desarrollar productos de acuerdo con el estilo de vida y características de alimentación de los estudiantes y personal que trabaja con dicha institución.

Dada esta investigación nos remitimos al documento de la Revista de la Facultad de Ciencias **“Universitas Scientiarum”** sobre la Descripción de hábitos y



JUST IN TIME

comportamientos alimentarios de los estudiantes de la Facultad de Ciencias de La Pontificia Universidad Javeriana escrita por Luisa Fernanda Tovar Vargas, Socorro Vásquez Cardoso y Luisa Fernanda Bautista Muñoz, en donde *“El propósito del estudio fue describir hábitos y comportamientos alimentarios de los estudiantes de la Facultad de Ciencias. La muestra estuvo conformada por 117 estudiantes con un promedio de edad de 19,6 años; se evaluó información sobre estilos de vida saludable, características de la alimentación y hábitos alimentarios a través de una encuesta. Se empleó la estadística descriptiva utilizando el programa SPSS versión 12. Se identificó que un poco más de la mitad de la población no tiene el hábito de fumar, consumen bebidas alcohólicas ocasionalmente y sólo una tercera parte realiza actividad física ocasionalmente. El 42,7% consume tres comidas al día, el 48,7% de la población reportó el consumo de jugos de frutas, leche y café con leche, en contraste el 42% nunca toma café negro (tinto). Se encontró un bajo consumo de frutas y verduras (17%), y un alto consumo de alimentos fuente de carbohidratos (65%); las proteínas consumidas a diario son de origen animal. En conclusión se encontró, que los hábitos de consumo de alimentos responden a aspectos propios de la vida de los universitarios, como son los horarios y los grupos de estudio, en promedio dedican 30 minutos para consumirlos aunque no existen horarios fijos para ello³²”*.

Debido al análisis del comportamiento del mercado **Just In Time** quiere brindar alimentos con alto nivel de carbohidratos y proteínas que permitan ser fuente de energía necesaria para realizar las actividades estudiantiles cotidianas.

Adicionalmente, analizamos el trabajo de grado *“Determinación de la prevalencia de trastornos del comportamiento alimentario de los estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana”*, de la alumna de Nutrición y Dietética Sandra Juliana Avellaneda Novella de la Universidad Javeriana, en donde realiza un estudio frente a la venta de alimentos y sus compras, logrando de esta manera obtener una descripción de los hábitos alimentarios. *“Dentro de los estudiantes que participaron en el estudio respondieron que cuando pasan frente a una venta de alimentos el 1.8% entra siempre, el 25.2% frecuentemente entra, 19.1% siente grandes deseos de entrar pero se resiste y el 53.9% le es indiferente. Al tener la posibilidad de más de una respuesta se encontró que el 43.9% consume dulces como chocolates, arequipe,*

³² Tovar Vargas Luisa Fernanda , Vásquez Cardoso Socorro y Bautista Muñoz Luisa Fernanda, Revista de la Facultad de Ciencias **“Universitas Scientiarum”**



JUST IN TIME

bocadillo; el 35.1% consume alimentos de pastelería, el 53.5% alimentos considerados de cafetería como empanadas, paquetes, buñuelos, almojábanas, entre otros; el 36.8% helados y el 42.5% bebidas no dietéticas como gaseosas, jugos, tinto, te o café con leche.

La muestra reportó que sus hábitos alimentarios consisten en 3 comidas tradicionales 18.4%, 3 comidas tradicionales y entremeses 33.5%, salta frecuentemente las comidas tradicionales sin un orden establecido 19.9%, no existe un patrón ordenado de su alimentación 15.4%, 3 comidas tradicionales, entremeses y galguitar o picar todo el día 9.1%, comidas tradicionales y galguitar o picar todo el día 3.7%³³.

Gracias a esta investigación *Just in Time* conoce el perfil del consumidor, tiene el conocimiento de los gustos, preferencias y hábitos de su mercado sabiendo cuales son los alimentos con mayor frecuencia de compra, las preferencias entre las comidas tradicionales y entremeses, así la empresa logrará crear un portafolio de productos acorde a las verdaderas necesidades de su mercado objetivo.

- **Identificación del problema.**

Las investigaciones que se han realizado hasta estos momentos sobre la alimentación saludable en los universitarios y la comercialización de productos alimenticios en los diferentes puntos de encuentro de las universidades están basadas y dirigidas especialmente a la ciudad de Bogotá, en universidades como; Jorge Tadeo Lozano, Externado, Andes, Rosario, Politécnico, Escuela de Ingenieros y la Universidad Javeriana.

Ninguna hace énfasis en la congestión de estudiantes en las cafeterías de las Universidades, principal factor para el estudiante ya que en muchas ocasiones no se cuenta con el tiempo suficiente para realizar la compra y poder consumir el producto. Por lo que se puede afirmar que no existe información o estudios especializados en la comercialización de productos alimenticios en los diferentes puntos de encuentro de la Pontificia Universidad Javeriana.

Por esta razón, se realizará una investigación de mercados en la Universidad Javeriana de Bogotá, con el fin de identificar el mercado que hasta ahora no ha sido explorado, en cuanto a la comercialización de productos alimenticios para la creación de Just In Time.

³³ Avellaneda Novella Sandra Juliana, Determinación de la prevalencia de trastornos del comportamiento alimentario de estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana. Pág 41.



- **Hipótesis.**

Antes de comenzar con el proceso de investigación de mercados, surgen preguntas referentes a la viabilidad del negocio de Just In Time en la Universidad Javeriana.

Las preguntas que se pretenden resolver con esta investigación son:

A. ¿A los estudiantes, docentes y administrativos de la Universidad Javeriana les gustaría encontrar puntos de venta móviles de alimentos, ubicados en algunas playitas de la universidad?

B. ¿Será La Pontificia Universidad Javeriana una opción para la ubicación de Just In Time?

- **Objetivo General**

Identificar las principales variables relacionadas con la compra de alimentos y frecuencia en las cafeterías de la Universidad Javeriana

- **Objetivos Específicos.**

1. Determinar el tamaño del mercado objetivo.
2. Definir los hábitos de compra del segmento objetivo.
3. Identificar en que lugares deben estar nuestros puntos de venta móviles de alimentos.
4. Conocer que productos se deben implementar de acuerdo a las preferencias de los consumidores.

- **Fuentes de información.**

Para está investigación, se contó con información secundaria brindada por el Departamento de Planeación de la Pontificia Universidad Javeriana, boletín estadístico 2.009.

Entre la información que se adquirió de esta fuente fue: Número total de estudiantes en pregrado, posgrado, especialización, maestría y doctorado por facultades, número total de docentes y administrativos durante los últimos cuatro (4) años.

Con respecto a la información primaria, los métodos de recolección implementados en esta investigación, fueron:

- Observación: método con el cual se pretendía hacer un análisis de los estudiantes, docentes y administrativos de la Universidad Javeriana, con el fin de identificar los



hábitos de alimentación, frecuencia de compra y congestión en las principales cafeterías de la Javeriana.

- Encuesta: estudiantes, docentes y administrativos de la Universidad Javeriana.

- Plan de muestreo.

El procedimiento de muestreo que realizaremos es Muestra para población finita cuando se estima proporción, ya que esta metodología “se utiliza para pronósticos de productos o servicios cuyo consumo no tiene una alta frecuencia por persona o elemento; es decir, se trata de bienes duraderos, vivienda, automóvil o servicios, diversiones ocasionales, viajes al Lejano Oriente o a Europa, o para recoger la opinión sobre un producto, un servicio, un candidato, etcétera³⁴”

- Población de la Muestra.

Según datos del Departamento de Planeación de la Pontificia Universidad Javeriana, boletín estadístico 2.009, son 21.351 estudiantes, 1.568 empleados administrativos y 1.347 docentes.

2.1.3. Muestra representativa.

Para determinar el tamaño de la muestra se usó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N-1) + pqZ^2}$$

Donde:

N	Tamaño de la población = 24.266
P	0,5 (50% Probabilidad de ocurrencia)
q	0,5 (50% Probabilidad de no ocurrencia)
Nivel de confianza	92%
Valor de Z	1.96
Error aceptado	8%
n	Tamaño de la muestra

Se tomó un error del 8% debido a que el tamaño de la población es grande y se considera que el tamaño de la muestra puede arrojar el cálculo suficiente para determinar las tendencias de consumo de productos alimenticios, ya que la intención

³⁴ Rosillo, Jorge. Evaluación de proyectos. Colombia. Cengage Learning. 2008. Pàg 53.



es apoyarse en las encuestas para determinar un portafolio de productos y horario de atención para la comercialización de alimentos.

La aplicación de la de la formula es la siguiente:

$$n = 1.96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 24.266 / (0,08^2(24.266-1) + 0,5 \times 0,5 \times 1.96^2)$$

$$n = 149,15$$

$$n = 149$$

Las preguntas que se hicieron en la encuesta definitiva fueron las siguientes (Ver modelo de encuesta en el anexo ___):

- **Análisis de la encuesta**

Sexo: Hombre ____ Mujer ____

Ocupación:

Estudiante ____ Trabajador de la Universidad ____ Estudiante y trabajador ____

Programa Académico: _____

Diurna ____ Nocturna ____

Explicación: El objetivo de estas preguntas es delimitar la población objetivo entre estudiantes, docentes y empleados administrativos para llegar a conocer las preferencias de cada segmento objetivo. Por otro lado, también es importante el horario en el que estudian y trabajan en la universidad para implementar los puntos de venta de alimentos en determinados lugares y con horas específicas de atención.

1. ¿Le gustaría encontrar sitios donde vendan alimentos en las playitas de la Universidad?

Si ____ No ____

Explicación: El propósito de esta pregunta es confirmar la viabilidad del desarrollo de Just In Time en la Universidad Javeriana y estimar la demanda del servicio.

2. ¿Qué tipo de productos le gustaría encontrar en los sitios donde vendan alimentos, ubicados en algunas playitas de la universidad?

Paqueticos _____
Chocolates _____
Chicles _____
Pasteles _____
Sándwich _____
Empanadas _____
Arepas rellenas _____
Frutas _____



Bebidas calientes _____
Bebidas frías _____
Helados _____
Otros _____

¿Cuáles? _____

Explicación: La intención de esta pregunta es conocer los diferentes tipos de productos que los consumidores quieren encontrar en Just In Time.

3. ¿Con qué frecuencia compra alimentos en las cafeterías de la Universidad?

Nunca _____ Algunas veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

Explicación: La idea de esta pregunta es saber con qué frecuencia los estudiantes, docentes y empleados administrativos compran alimentos en la universidad para tener una idea de nuestra demanda.

4. ¿Cuanto dinero invierte en snacks diariamente?

0 a \$1,000 _____
\$1,000 a \$5,000 _____
\$5,000 a \$10,000 _____
Otro valor: _____ ¿Cuál?: _____

Explicación: Con esta pregunta queremos conocer el promedio de dinero que nuestros futuros clientes invierten en comida.

5. ¿A que hora le gustaría encontrar abierto los sitios donde vendan alimentos, ubicados en algunas playitas de la universidad?

7:00 AM - 4:00 PM _____
9:00 AM - 6:00 PM _____
7:00 AM - 6:00 PM _____
2:00 PM - 9:00 PM _____
Otro _____

¿Cuál? _____

Explicación: El propósito es conocer el horario que a nuestros futuros consumidores les gustaría encontrar abierto para comprar productos alimenticios en la universidad.

6. ¿En que se fija a la hora de comprar alimentos en las cafeterías de la Universidad?

A. Calidad _____
B. Precio _____
C. Agilidad _____
D. A y B _____
E. C y B _____
F. C y A _____
G. Todos _____
H. Ninguno _____
I. Otro _____
J. ¿Cuál? _____



Explicación: Con está preguntar queremos saber que atributos tiene el consumidor al momento de comprar alimentos en la universidad.

7. ¿Suele usted interesarse por comprar alimentos en carros ambulantes de la calle?

Si ____ No ____ A veces ____ No sabe/No responde ____ ¿Por qué? ____

Explicación: El objetivo de esta pregunta es conocer si los estudiantes, docentes y empleados administrativos se interesan por comprar alimentos en la calle, y al ser afirmativa la respuesta esto quiere decir que los consumidores son indiferentes a la hora de comprar en las cafeterías de la universidad o en sitios alrededor. Para Just In Time es importante conocer que sus futuros clientes no son fieles a las cafeterías de la universidad o en sitios alrededor de ella para lograr atraer y penetrar en el mercado de manera exitosa.

8. ¿Cada cuánto comes comida rápida por semana?

1 vez _____
Más de 2 veces _____
Más de 5 veces _____
Ninguna vez _____

Explicación: Con está pregunta se quiere confirmar el perfil y los gustos de los consumidores acerca de la comida rápida.

9. ¿A la hora de comprar alimentos busca la cafetería más cercana?

Si ____ No ____ A veces ____ ¿Por qué? ____

Explicación: El propósito de está pregunta es saber si los consumidores al alimentarse siempre buscan el lugar más cercano y no tienen en cuenta otras variables como precio, calidad y rapidez de entrega del producto.

10. Justifique si su respuesta fue **NO**:

11. ¿Qué prefiere tomar cuando tiene sed?

Agua _____
Gaseosas _____
Gatorade _____
Café _____
Jugos _____
Otros _____
¿Cuáles? _____

Explicación: La intención de esta pregunta es conocer los diferentes tipos de bebidas que los consumidores quieren encontrar en Just In Time.

12. En una escala del 1 al 6, donde 6 es “muy interesante” y 1 es “nada interesante” ¿Le interesaría encontrar sitios donde vendan alimentos en las playitas de la Universidad?



1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____

Explicación: Con esta pregunta queremos confirmar la viabilidad de Just In Time en la Universidad Javeriana.

13. ¿Con qué frecuencia compra en el Oma de la Universidad?

Nunca ____ Algunas veces ____ Casi siempre ____ Siempre ____

Explicación: Esta pregunta hace referencia a uno de nuestros competidores, en donde queremos confirmar con qué frecuencia compran los estudiantes, docentes y empleados administrativos en Oma.

14. ¿Con qué frecuencia compra en el Dunkin' Donuts de la Universidad?

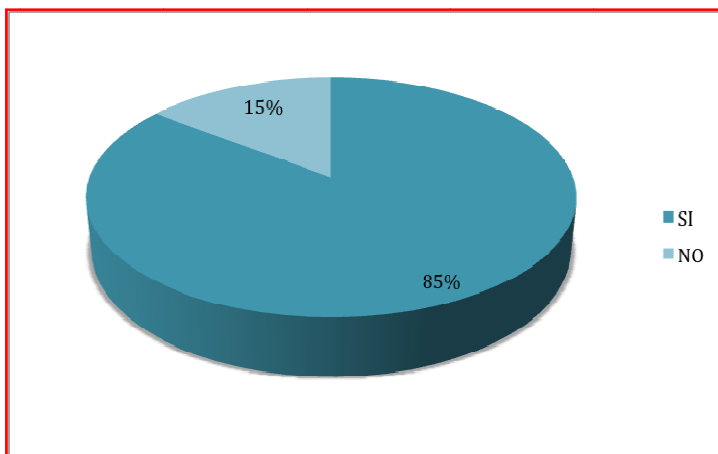
Nunca ____ Algunas veces ____ Casi siempre ____ Siempre ____

Explicación: Esta pregunta hace referencia a uno de nuestros competidores, en donde queremos confirmar con qué frecuencia compran los estudiantes, docentes y empleados administrativos en Dunkin Donuts.

- **Codificación, tabulación y análisis de resultados**

1. ¿Le gustaría encontrar sitios donde vendan alimentos en las playitas de la Universidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	127	85	85
No	22	15	15
Total	149	100	



Empezamos con esta pregunta en la encuesta, pues inmediatamente determina si la persona le gustaría encontrar sitios donde vendan alimentos en las playitas de la universidad, la cual muestra la viabilidad del proyecto. También se encuentra la opción si no les gustaría nuestra idea de negocio. De acuerdo con los resultados, el 85% de

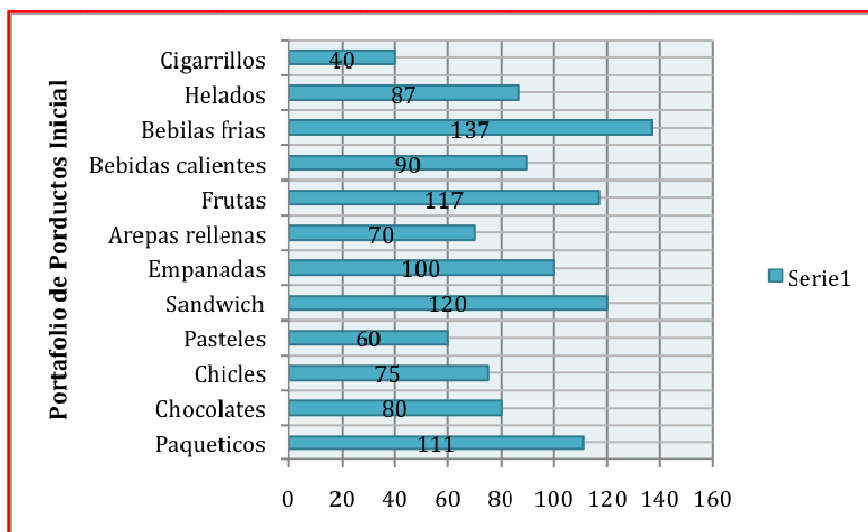


JUST IN TIME

los encuestados contestó afirmativamente, lo que muestra que de 149 encuestas, 127 personas afirmaron que les agradaría encontrar nuestros puntos de venta móviles de alimentos.

2. ¿Qué tipo de productos le gustaría encontrar en los sitios donde vendan alimentos, ubicados en algunas playitas de la universidad?

Producto	Frecuencia	Porcentaje
Cigarrillos	40	26.8%
Helados	87	58.4%
Bebidas Frías	137	91.9%
Bebidas Calientes	90	60.4%
Frutas	117	78.5%
Arepas rellenas	70	46.7%
Empanadas	100	67.1%
Sandwich	120	80.5%
Pasteles	60	40.2%
Chicles	75	50.3%
Chocolates	80	53.7%
Paqueticos	111	74.5%



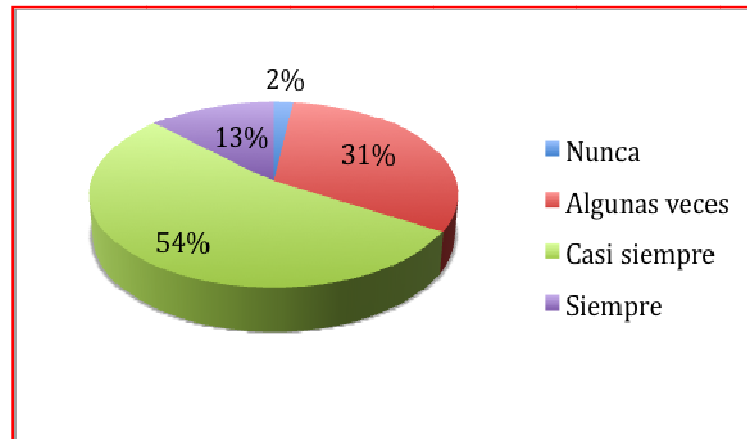
La respuesta a esta pregunta nos muestra que el 26.8% de los 149 encuestados, les gustaría encontrar cigarrillos, 58.4% helados, 91.9% bebidas frías, 60.4% bebidas calientes, 78.5% frutas, 46.7% arepas rellenas, 67.1% empanadas, 80.5%



JUST IN TIME

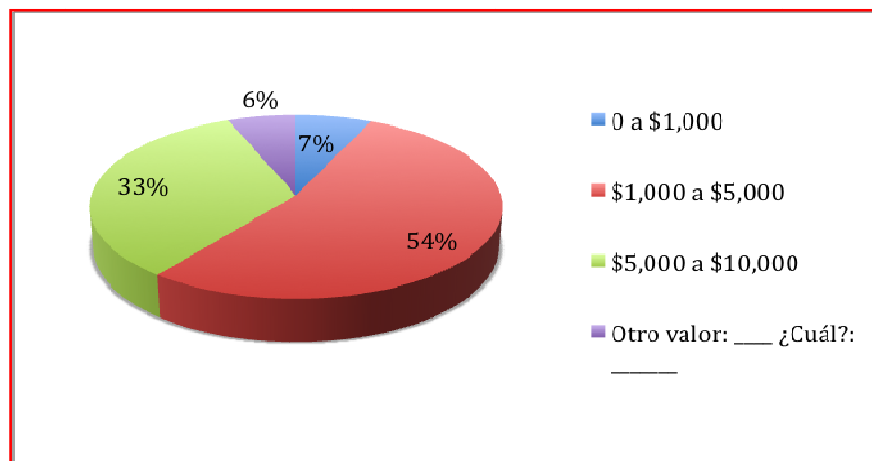
sándwiches, 40.2% pasteles, 50.3% chicles, 53.7% chocolates y 74.5% paqueticos. Es un buen porcentaje para nuestra idea de negocio, que los diferentes tipos de productos alimenticios tengan un porcentaje alto de demanda.

3. ¿Con qué frecuencia compra alimentos en las cafeterías de la Universidad?



Esta pregunta es de interés porque muestra la frecuencia de compra que tienen los estudiantes, docentes y personal administrativo. Esta respuesta es un punto a nuestro favor, pues el 31% de los encuestados algunas veces compran en las cafeterías de la universidad y un 2% nunca compran en ellas, lo cual nos dice que ellos podrían ser nuestro target. Al igual, estos resultados suponen una des conformidad de los encuestados respecto al servicio de las cafeterías de la universidad.

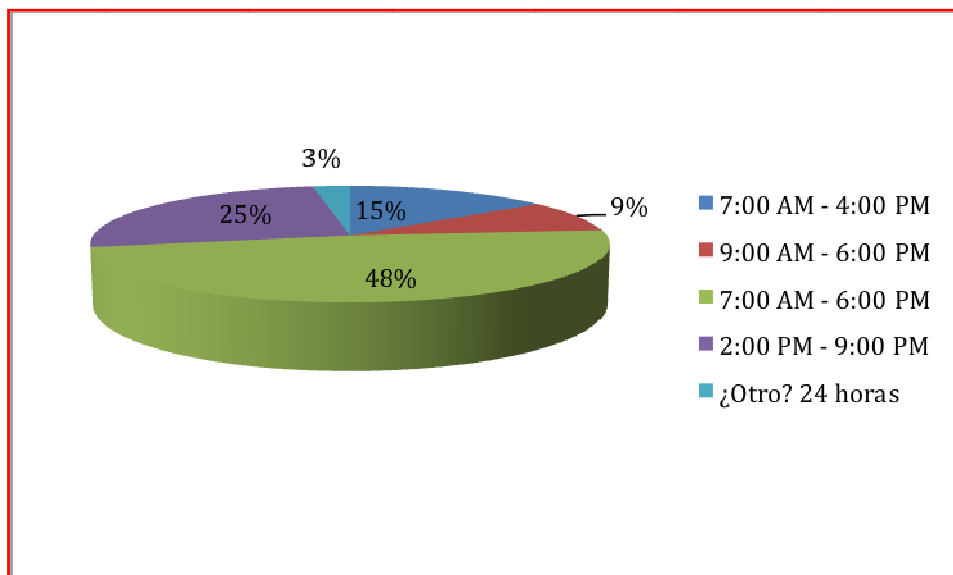
4. ¿Cuanto dinero invierte en snacks diariamente?





Por medio de esta pregunta nos podemos dar cuenta cuánto estarían los estudiantes, docentes y personal administrativo, dispuestos a pagar por el servicio. Estos resultados indican que el 54% de los encuestados invierten entre \$1.000 a \$5.000 pesos en snacks, un 33% gasta entre \$5.000 a \$10.000 pesos, un 7% entre 0 a \$1.000 pesos y un 6% de los encuestados invierten más de \$10.000 pesos diarios en comida. Dado estos resultados nuestra idea de negocio pretende tener precios economicos en los productos para mantenerse en el mercado.

5. ¿A que hora le gustaría encontrar abierto los sitios donde vendan alimentos, ubicados en algunas playitas de la universidad?

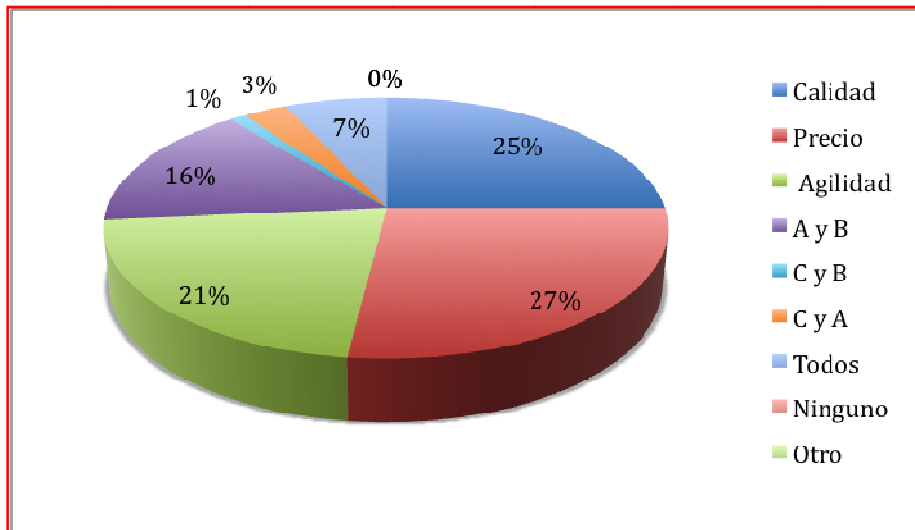


Los resultados dicen que el 36% de los encuestados compra dos juguetes en otra época diferente a navidad. Seguramente con esta nueva opción de alquiler de juguetes, los niños no tendrán solo dos juguetes al año, sino que podrán disfrutar de mayor cantidad de juguetes a menor precio.



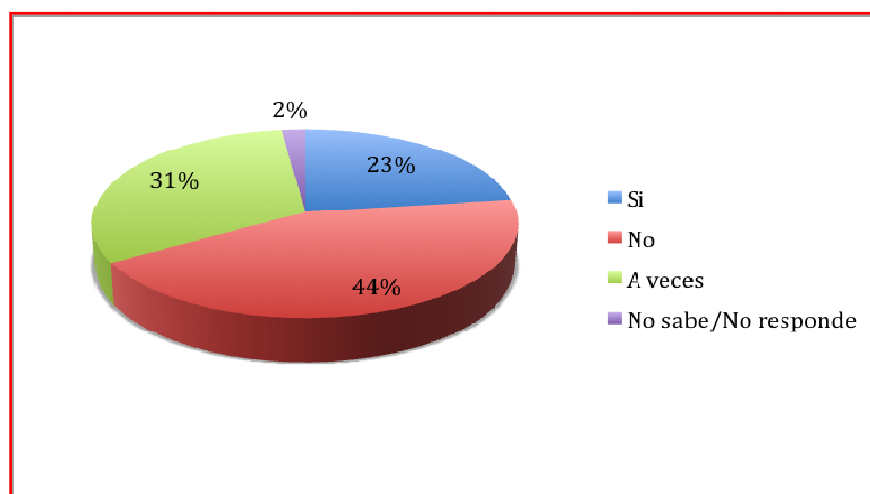
JUST IN TIME

6. ¿En que se fija a la hora de comprar alimentos en las cafeterías de la Universidad?



Esta es de las preguntas más importantes porque directamente tiene que ver con las preferencias que tienen los consumidores al momento de comprar alimentos. El 27% se inclina por el precio, el 25% de los encuestados se enfocan en la calidad y un 21% está interesado en la agilidad del servicio. Así que se decidimos mezclar estas tres características (**Calidad- Precio – Agilidad**) en nuestra comercialización de productos alimenticios en los diferentes puntos de encuentro de la Universidad Javeriana.

7. ¿Suele usted interesarse por comprar alimentos en carros ambulantes de la calle?

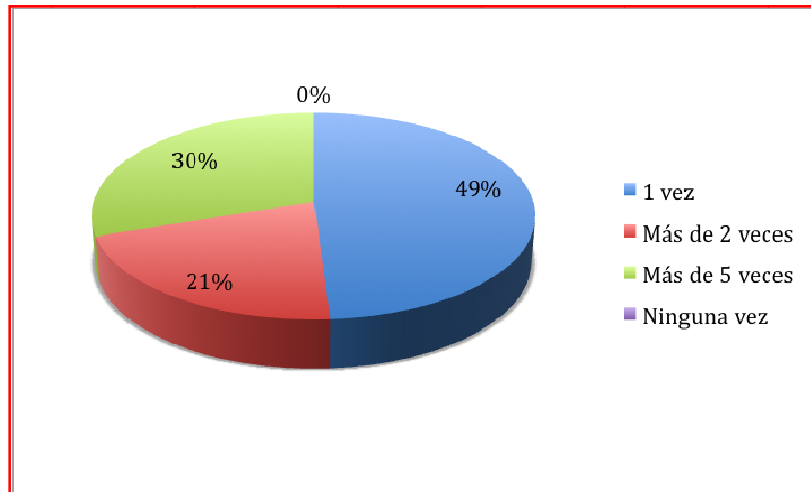


El 44% de los encuestados no suelen interesarse en comprar alimentos en carros ambulantes de la calle debido a la mala calidad de la preparación y limpieza, el 31% a veces compran en los carros ambulantes que están alrededor de la universidad debido



a la facilidad. El 23% si compran en carros ambulantes y es una oportunidad conocer está respuesta, ya que estas personas posiblemente serán una de las primeras en comprar en nuestros puntos de venta.

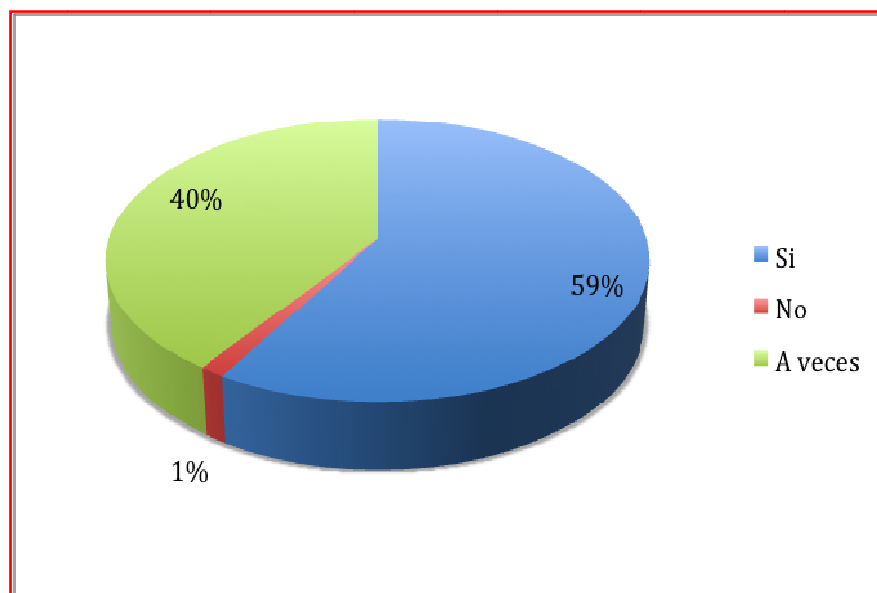
8. ¿Cada cuánto comes comida rápida por semana?



Teniendo en cuenta estos resultados, podemos observar que el 49% de los encuestados come una vez por semana comida rápida, el 30% consume más de cinco (5) veces por semana, lo cual es una cifra significativa para nosotros ya que nuestro estilo de negocio se basa en preparar alimentos y servirlos rápidamente. El 21% respondieron que comían más de dos (2) veces por semana, resultado que también es valioso para el desarrollo de nuestra empresa. Por último, es importante resaltar que la población encuestada no tuvo ninguna respuesta afirmativa en sí, “ninguna vez se alimentaban con comida rápida”, por lo que la tendencia de los universitarios está en consumir “fast food” comida rápida.



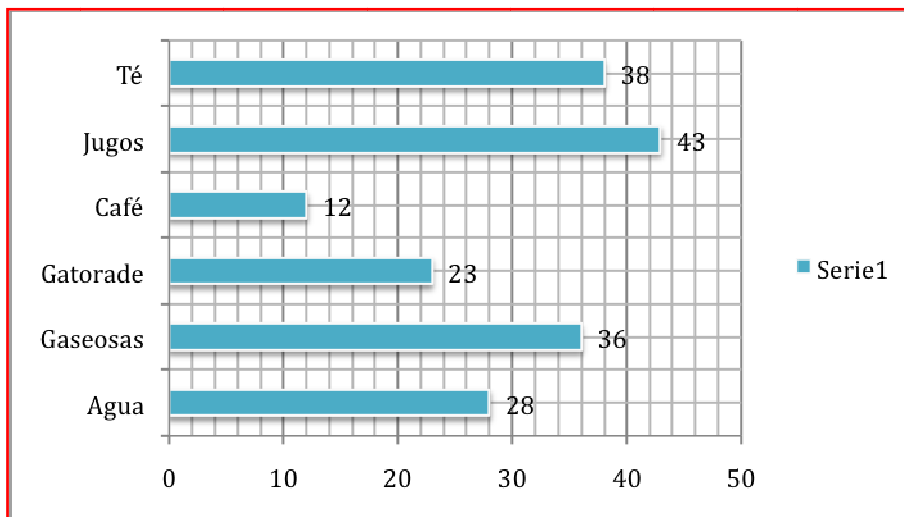
9. ¿A la hora de comprar alimentos busca la cafetería más cercana?



El 59% y 40% de los encuestados prefieren comprar alimentos en las cafeterías más cercanas, esto indica que es indispensable establecer varios puntos de venta de alimentos en las playitas de la universidad para tener un crecimiento en las ventas y en la recordación de la marca. Las explicaciones para comprar en los establecimientos más cercanos son la facilidad, el tiempo y la cercanía.

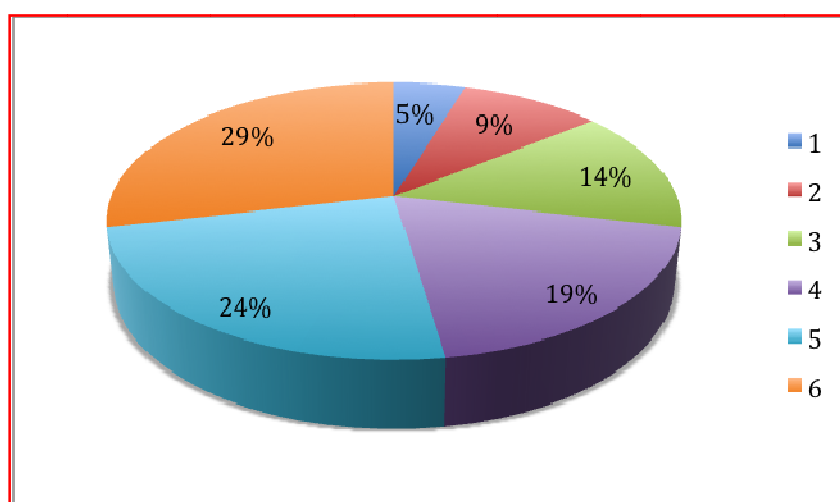


10. ¿Qué prefiere tomar cuando tiene sed?



Por medio de está pregunta nos podemos dar cuenta de las preferencias por los tipos de bebidas, en las que encontramos un alto índice de respuesta en: el té, jugos, gaseosas y agua, es importante está respuesta porque nos ayuda a determinar nuestro portafolio de productos.

11. En una escala del 1 al 6, donde 6 es “muy interesante” y 1 es “nada interesante” ¿Le interesaría encontrar sitios donde vendan alimentos en las playitas de la Universidad?



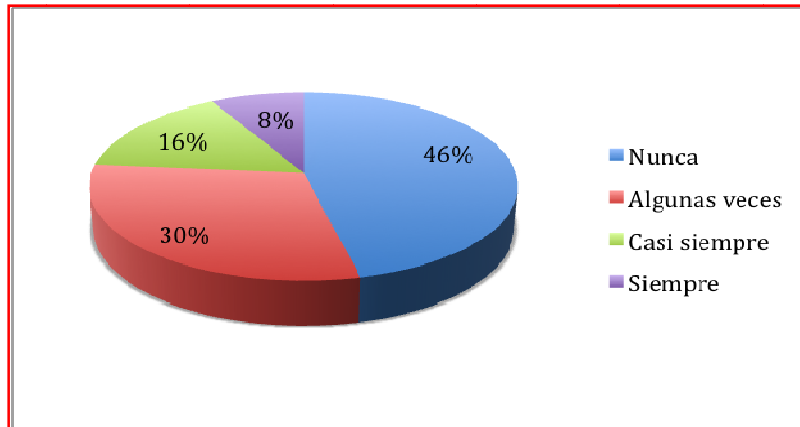
Está pregunta es de gran interés porque muestra la importancia que le dan los estudiantes, docentes y personal administrativo a nuestra empresa, esto refleja que el



JUST IN TIME

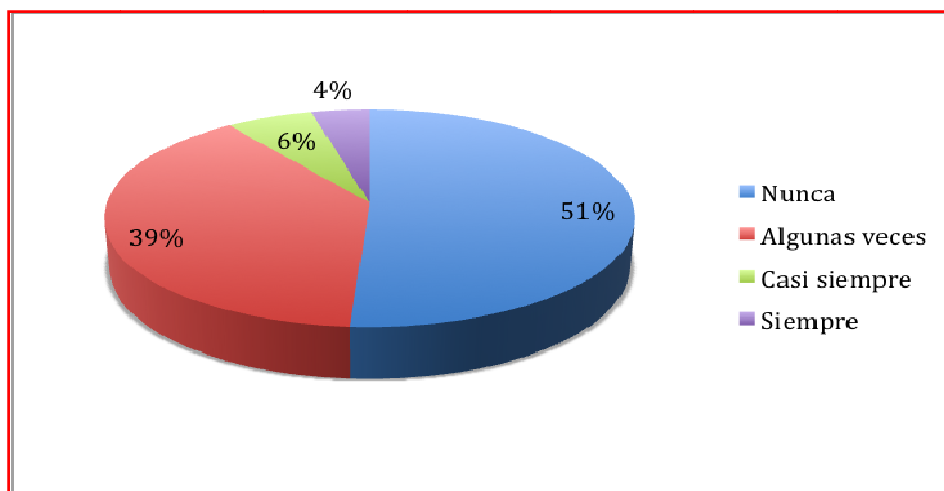
29% de los encuestados les parece muy interesante encontrar puntos de venta de alimentos en las playitas de la universidad. Sin dejar a un lado la escala de 4 con el 24% y de 5 con el 19% que también les es interesante a los encuestados y es una cifra significativa en la aceptación de nuestro servicio.

12. ¿Con qué frecuencia compra en el Oma de la Universidad?



Encontramos que el 46% de los encuestados nunca compran en Oma de la universidad, el 30% algunas veces y un 16% casi siempre. Estos resultados nos indican que la fidelidad de los clientes con Oma es mínima y que nosotros podemos llegar a ser competencia directa de ellos.

13. ¿Con qué frecuencia compra en el Dunkin' Donuts de la Universidad?



El 51% de los encuestados nunca han comprado en Dunkin' Donuts de la Universidad, el 39% algunas veces y el 6% casi siempre. Los resultados nos indican que la población universitaria no tiene la costumbre ni la frecuencia de comprar



JUST IN TIME

alimentos en dicho establecimiento. El motivo mencionado anteriormente es un punto a favor para nuestra empresa ya que Dunkin' Donuts es nuestra competencia directa pero no ha podido posicionarse totalmente en la comunidad universitaria debido a sus altos precios.

- **Conclusiones de la investigación de mercados**

La investigación que se realizó fue indispensable para nuestra idea de negocio, ya que nos sirvió para saber si la idea es viable o no, y nos dimos cuenta que si lo es. Identificamos el mercado al que nos vamos a dirigir, que opinan las personas de este nuevo servicio y que precios están dispuestos a pagar.

Por medio de los resultados obtenidos, hemos fijado nuestra idea inicial, y así le hemos dado forma a lo que el mercado prefiere. A continuación están las conclusiones hechas en la investigación de mercados:

Observando la tabulación de las encuestas realizadas acerca de la comercialización de productos alimenticios en los diferentes puntos de encuentro de la Pontificia Universidad Javeriana podemos observar que un 85% de la muestra les gustaría encontrar nuestro negocio en la Institución, por consiguiente están en nuestro grupo de clientes potenciales y de este grupo un 29% afirma estar interesado en el servicio que ofrecerá Just In Time, adicionalmente podemos observar que un 33% de nuestros clientes potenciales invierten entre \$5.000 a \$10.000 pesos diariamente en comida, lo cual podrían gastar en nuestra empresa ya que es el rango de precios que manejaremos.

Con la encuesta también conocimos la opinión de los clientes acerca de los productos y utilizamos esta información para el diseño de nuestro portafolio, también creamos un horario de atención de 7:00am a 9:00pm para poder cubrir nuestros diferentes tipos de clientes como estudiantes en pregrado, en especialización, en diplomados, en doctorados y personas del Hospital San Ignacio.

Estos fueron los puntos más relevantes y que nos fueron de gran utilidad en la investigación de mercados.

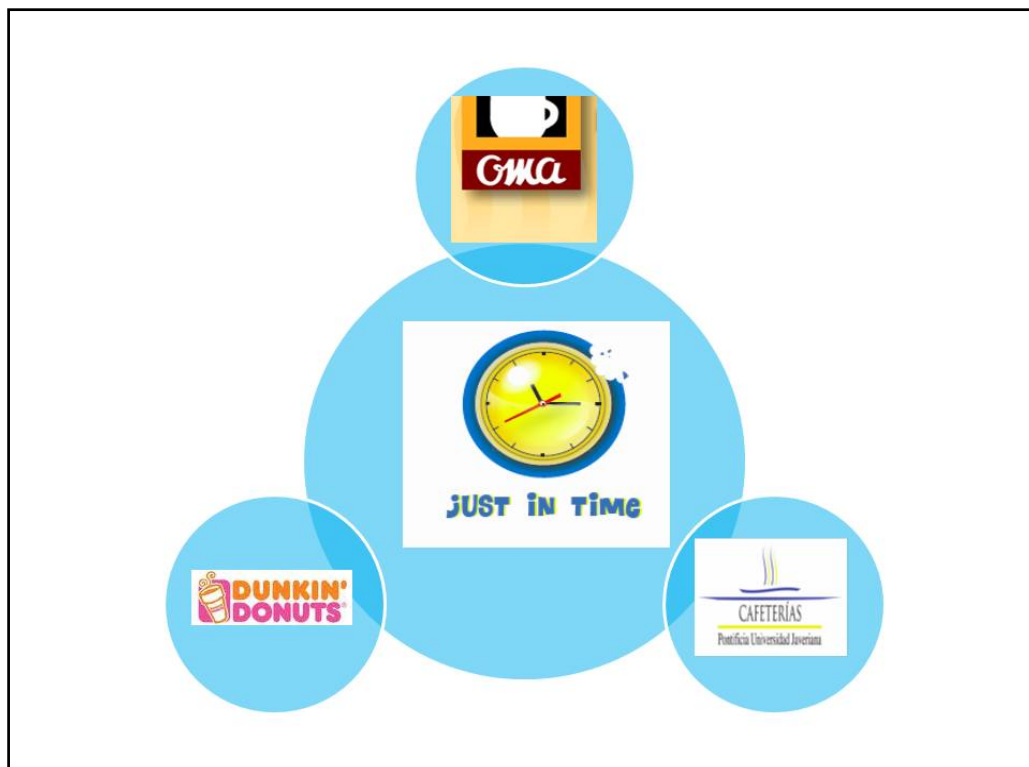


2.1.4. Análisis de la competencia

Es importante para nuestro proyecto analizar la competencia más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Conocer cuestiones fundamentales como: quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, etc.

Nuestra competencia directa están localizadas en la Universidad Javeriana y sus alrededores siendo éstas las cafeterías de la Institución, Oma, Dunkin Donuts y lugares cerca de la universidad. A continuación presentaremos las características de las empresas nombradas:

Tabla 10: Competencias de Just In Time



Fuente: El autor.



JUST IN TIME

Nombre	Cafeterías Pontificia Universidad Javeriana
Empresa	Distribución de Productos Alimenticios
Portafolio de Productos y servicio	Alimentos como bocados, ensaladas light, comidas rápidas, comida italiana, tortas Bebidas calientes y frías como café, gaseosas, agua, bebidas no gasificadas para re hidratar y jugos. Servicio de desayuno, refrigerios, almuerzo, onces, cena, platos a la carta y domicilios.
Precios	La estrategia de precio que usan las cafeterías de la Pontificia Universidad Javeriana, es vender sus productos a un costo moderado. Para Mantener o Mejorar la Participación en el Mercado, en donde existe una relación entre los ingresos por ventas o ventas unitarias de una compañía y los de la industria (los competidores más la propia compañía) ³⁵
Límites geográficos	Ciudad de Bogotá, Colombia 18 Cafeterías distribuidas en el Campus Universitario.
Ventaja Competitiva	La ventaja competitiva que usan las cafeterías de la Pontificia Universidad Javeriana, es el posicionamiento de sus productos. Gracias a la administración, manejo autónomo de las cafeterías, presupuesto para desarrollo y modernización de los equipos para estar en la vanguardia de la tecnología.
Canales de distribución	Canal directo. El cliente se dirige a la cafetería en busca de los productos y servicios.
Publicidad	La empresa promociona y da publicidad a su negocio por medio de tarjetas de presentación, boca a boca, periódicos universitarios y a través de la página Web donde publican sus diferentes servicios como; servicios especiales, reservas y procesos de venta.
Fortalezas	Experiencia, calidad, confiabilidad, inversión, excelente ubicación de puntos de venta y seguimiento por parte de administradores y nutricionistas.
Debilidades	Congestión, atención lenta, altos precios en productos del portafolio y en horas de la mañana los productos no han sido distribuidos para las diferentes cafeterías de la universidad.

Fuente: El autor.

³⁵ Kerin Roger, Berkowitz Eric, Hartley Steven y Rudelius William, McGraw-Hill Interamericana. Séptima Edición. 2004, Págs. 392 y 393.



Nombre	OMA
Empresa	Grupo de sociedades anónimas, dedicadas principalmente al negocio del café.
Productos	Alimentos y Bebidas calientes y frías. Especializados en comida Internacional, diferentes bebidas de café y helados.
Precios	OMA maneja precios competitivos en el mercado.
Límites geográficos	Ciudad de Bogotá, Colombia 1 Cafetería ubicada al frente en el edificio 2 de la Pontificia Universidad Javeriana.
Ventaja Competitiva	“Nuestra experiencia y calidad es la base para ofrecerle a todos nuestros clientes la adecuada variedad de platos de comida internacional a precios competitivos. Adicionalmente nuestro conocimiento del café, como centro de nuestro negocio, nos ha llevado a desarrollar diferentes bebidas de café para satisfacer los gustos de nuestros clientes. Esta perfecta combinación entre un buen plato y el café 100% Colombiano, es parte de lo que usted encontrará en cada uno de nuestros restaurantes OMA de la ciudad ³⁶ ”.
Canales de distribución	Canal directo. El cliente se dirige a la cafetería en busca de los productos y servicios.
Publicidad	Boca a boca
Fortalezas	Calidad, excelente ubicación, curva de experiencia favorable.
Debilidades	Se caracteriza por tener un servicio regular. Precios altos para la comunidad Universitaria.

Fuente: El autor.

³⁶ Página Web de Oma: <http://www.cafeoma.com/restaurante.htm>



Nombre	Dunkin' Donuts
Empresa	Franquicia dedicada a la Distribución de Alimentos
Portafolio de Productos y servicio	Donas, café, sándwiches y bebidas calientes y frías.
Precios	Dunkin Donuts maneja un modelo de precios altos.
Límites geográficos	Ciudad de Bogotá, Colombia Establecimiento ubicado al frente del edificio 52 de la Pontificia Universidad Javeriana.
Ventaja Competitiva	La estrategia de la cadena Dunkin' Donuts se basa en mantener la calidad de sus productos, conservar sus locales y continuar con su crecimiento en sitios estratégicos, asegura El presidente de Dunkin' Brand John L. Luther.
Canales de distribución	Canal directo. El cliente se dirige a la cafetería en busca de los productos y servicios.
Publicidad	Boca a boca.
Fortalezas	“Las exclusivas rosquillas elaboradas por Dunkin' Donuts, la creatividad de la cadena y sus famosas campañas publicitarias han llevado a la empresa estadounidense a desarrollar un crecimiento que la sitúa como líder dentro del sector cafeterías a nivel mundial ³⁷ ”.
Debilidades	Precios altos para la comunidad Universitaria y manejo de un Portafolio de Productos limitado.

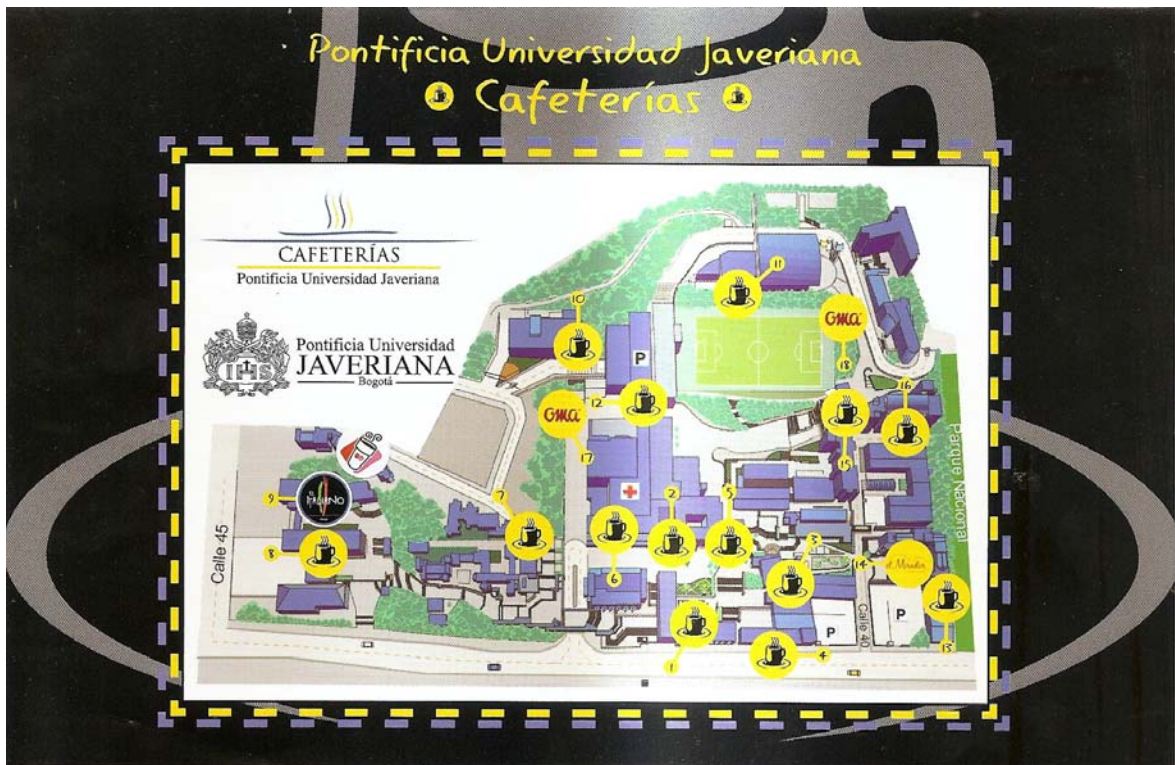
Fuente: El autor.

³⁷ Directorio de franquicias - DUNKIN' DONUTS Sector » Panaderías Actividad» <http://www.franchisekey.com/co/franquicia/DUNKIN-DONUTS-.htm>



JUST IN TIME

- Localización geográfica de la competencia.



Fuente: Dirección de Servicio Universitarios.

La Pontificia Universidad Javeriana cuenta con dieciocho (18) cafeterías ubicadas de la siguiente manera:

1. Cafetería central, ubicación: Edificio 21
2. Cafetería Hospital San Ignacio, ubicación: Edificio 24
3. Kiosko de arquitectura, ubicación: Edificio 15
4. Café Vittoria, ubicado: Edificio 19
5. Café El Sauce, ubicado: Edificio 24
6. Cafetería Urgencias, ubicado: Edificio 24
7. Café El Camerino, ubicado: Edificio 41
8. Cafetería Básicas, ubicado: Edificio 51
9. Restaurante El Italiano, ubicado: Edificio 51
10. Cafetería Arboleda, ubicado: Edificio 67
11. Cafetería Centro Javeriano de Formación Deportiva CJFD
12. Café La Estación, ubicado: Edificio 115
13. Cafetería Giraldo, ubicado: Edificio 3
14. Restaurante El Mirador, ubicado: Edificio 3 (novenno piso)



15. Kiosko de Ingeniería, ubicado: Frente al Edificio Fernando Barón (2)
16. Cafetería Fernando Barón, ubicado: Edificio 2
17. Café OMA, Ubicado: Edificio: 31
18. Café OMA, Ubicado: Edificio: Contiguo Plaza de Banderas del Centro de Formación Deportiva.

2.1.5. Identificación y estimación de la demanda.

Teniendo en cuenta los resultados alcanzados en las encuestas que se realizaron a estudiantes, docentes y personal administrativo de la Pontificia Universidad Javeriana, se puede afirmar que el 85% de las encuestadas, les gustaría encontrar sitios donde vendan alimentos, ubicados en algunas playitas de la universidad. Esta cifra es de gran importancia para la viabilidad de nuestra idea de negocio, la cual ha sido positiva para que se desarrolle Just In Time en la Javeriana.

Para poder estimar la demanda potencial de Just In Time, se utilizó la siguiente medición³⁸:

$$Dm: P \times C \times M \times V \times Pr$$

En donde:

Dm:	Demanda mensual estimada del servicio.
P:	Población universitaria.
C:	Porcentaje de la población universitaria que les gustaría encontrar sitios donde vendan alimentos en las playitas de la Universidad.
M:	Cuota de mercado que se piensa abarcar.
V:	Frecuencia mensual de compra de bocados y comidas rápidas de la cafetería central.
Pr:	Precio promedio de los alimentos

$$Dm: 21.351 * 85\% * 4\% * 2 * \$7.500$$

$$Dm: \$ 10.889.010$$

La participación estimada del mercado de Just In Time la obtuvimos, multiplicando el tamaño de la población por el porcentaje de estudiantes, docentes y personal administrativo que les gustaría encontrar sitios donde vendan alimentos en las playitas de la Universidad, el valor promedio de inversión del servicio ($P \times C \times Pr$), y dividiendo

³⁸ WEIERS, Ronald. Investigación de Mercados, Ed. Prentice Hall.



JUST IN TIME

ese valor por las ventas estimadas mensualmente del mes de octubre de 2.009 \$1.851.372.154 ventas promedio basadas en el registro de los ingresos de la cafetería Central de la Universidad Javeriana.

Just In Time quiere hacer una aproximación “**Market Share**” de una de las cafeterías principales de la Universidad ya que va a tener una población similar y estará ubicado en una playita cerca de dicha cafetería.

La demanda anual la obtendremos multiplicando la demanda mensual por los doce meses del año, la fórmula sería la siguiente:

$$\text{DA: Dm} * 12$$

$$\text{DA: } \$ 10.889.010 * 12$$

$$\text{DA: } \$ 130.668.120$$

El resultado anterior nos muestra las ventas estimadas mensuales representadas en dinero; es decir, que Just In Time mensualmente venderá \$10.889.010 mensualmente y \$ 130.668.120 al año.

2.2. Estrategia de Mercados

2.2.1. Concepto del Servicio

En Just In Time ofreceremos a nuestros clientes que son los estudiantes, personal administrativo y docentes de la Universidad Javeriana productos alimenticios que van a ser producidos por pequeñas empresas y grandes empresas del sector de alimentos. La mayoría de nuestros vendedores serán estudiantes de pregrado de jornada nocturna de segundo a sexto semestre de la universidad, con el fin de contribuir en la generación de empleo en la ciudad de Bogotá.

Por otro lado brindaremos productos que agraden al consumidor con su alta calidad y precios razonables, en un ambiente moderno dirigido a personas con actitud joven, en donde la eficacia del servicio se basa en la rapidez, innovación y propuestas de valor diferenciadas, generando un momento único a la hora de alimentarse.

Nuestro servicio buscar anticiparse a las necesidades de sus clientes e identificar de manera permanente los requisitos de sus consumidores, llegando a ellos en la forma



más adecuada y efectiva, para lograr su total satisfacción, lealtad y permanencia con la empresa.

- Garantías del servicio

La empresa manejará altos estándares de calidad que le permitirán ofrecer productos que cumplan con todas las condiciones higiénicas para el consumidor final, garantizamos entregar a nuestros clientes productos que no se encuentran fuera de la fecha de vencimiento. Adicionalmente, cuidaremos que nuestros productos se encuentren en el momento y lugar oportuno.

2.2.2. Estrategia de marca

Para la empresa la marca es un componente intangible en el que se representa su nombre, símbolo y diseño.

Se escogió la marca Just In Time que se identifica con el siguiente logotipo:



El color que se escogió para representar la marca es el amarillo ya que posee el efecto de calor, provoca alegría, estimula la actividad mental y con frecuencia se asocia con la comida. También manejaremos el color rojo que nos expresa energía, vitalidad, poder, fuerza, apasionamiento, valor e impulso. Además tendremos en nuestra imagen un reloj para hacer referencia a la agilidad de nuestro servicio que es uno de los factores más importantes para la empresa, ya que nos basamos en la teoría de Justo a tiempo en donde utilizaremos todos los recursos necesarios para agregar valor a nuestro servicio.

La intención de nuestra marca es que los consumidores la identifiquen con:

- Innovación: comercializar productos alimenticios que cumplan con la tendencia de los jóvenes y brindar un amplio portafolio de productos que abarquen los



diferentes tipos de clientes.

- Calidad: prestar calidad en el servicio como en los productos y para esto la empresa seleccionará cuidadosamente sus proveedores teniendo en cuenta el esquema de negociación que plantea la Universidad Javeriana.
- Agilidad: la empresa se basa en la rapidez de entrega de sus productos debido al escaso tiempo de sus clientes.

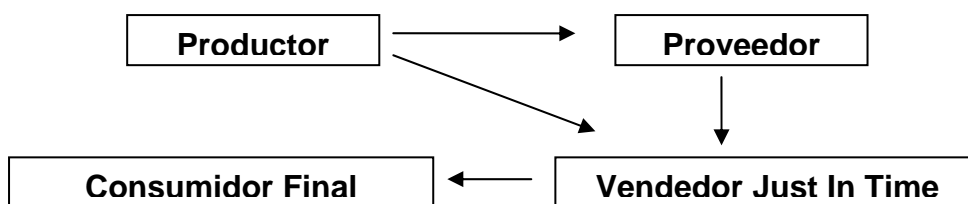
2.2.3. Estrategias de Distribución

Según Kotler, los canales de distribución se pueden describir según el número de niveles de canal que intervienen en ellos. De acuerdo a esto, Just In Time se encuentra en el canal 1 (**marketing directo**), por lo que no tiene niveles de intermediarios y vendemos el servicio directamente a los consumidores.

El tener este canal de distribución es una ventaja, pues somos los directos responsables de los servicios ofrecidos y prestados.

La fuerza de ventas que tendrá Just In Time para ofrecer sus servicios está compuesta por cinco vendedores y un auxiliar de bodega, que a su vez son capacitados por profesionales expertas en servicio al cliente, proceso de distribución para brindar un servicio de alta calidad.

A continuación, se mostrará la estrategia de distribución de Just In Time:



Fuente: el autor

La empresa manejará un formato especial para la selección de los proveedores, (ver anexo N°4)

Al finalizar cada semana el vendedor del punto móvil realizará el pedido a través de un formato que será revisado por el administrador, cuando el formato este aprobado será entregado al proveedor, ya sea por teléfono, personalmente o como se haya establecido en la negociación.



2.2.4. Estrategias de Precio

La política de fijación de precios para los productos que maneja Just In Time, será la estrategia de fijación de precios para penetrar en el mercado, la cual según Kotler es ***“fijar un precio bajo para un producto nuevo a fin de atraer a un gran número de compradores y conseguir una participación amplia en ese mercado”***.

Teniendo en cuenta que nuestra empresa presta el servicio de comercialización de alimentos, consideramos que para fijar los precios debemos tener en cuenta las políticas de la Universidad Javeriana, en donde ellos *manejan un 10% por debajo de los precios, con respecto a la oferta externa*. Nosotros también manejaremos esta política de venta de precios bajos con el objetivo de aumentar la participación en el mercado.

Los precios que estableceremos serán buscando un mínimo del 45% de utilidad sobre el costo y además se mantendrá una política de pagos a los proveedores de un plazo no mayor a sesenta (60) días. Por último, los precios de los productos que ofreceremos incluirán el IVA correspondiente al 16% de valor del producto.

2.2.5. Estrategias de Comunicación.

A continuación mostraremos los tipos de publicidad que manejará Just In Time:

- Publicidad

Según Kotler la publicidad es ***“cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”***.

Just In Time tendrá publicidad por medio de volantes, afiches y pautas en los diferentes periódicos y carteleras de las carreras de la Universidad. Asimismo se utilizará uno de los medios publicitarios más efectivos que es el *“boca a boca”*, esperamos con este último atraer al mayor número de clientes y por eso nos esforzaremos por dar un excelente servicio y calidad, así, las personas lo comentarán con sus amigos, compañeros de estudio y trabajo. Es la mejor publicidad y no cuesta nada.



- Promoción de ventas

Según Kotler, la promoción de ventas, **“son incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio”**.

Just In Time con el objetivo de fidelizar a sus clientes contará con una tarjeta en la que se marcará con un sticker cada consumo de cualquier combo de almuerzo, una vez el cliente haya completado cinco combos en cualquiera de nuestros puntos de servicios móviles de alimentación, Just In Time premiará a nuestro fiel cliente con un delicioso postre o regalo especial. Asimismo, la empresa contará con promociones adicionales a lo largo del año, una de ellas será un regalo para los estudiantes en el día conmemorativo de la carrera que estén estudiando y se entregará en el punto móvil más cercano de su facultad. Adicionalmente Just In Time implementará la distribución de galletas con el logo de la empresa y tendrán un componente diferenciador ya que brindan energía.

- Ventas Personales

Según Kotler las ventas personales es la **“presentación personal que realiza la fuerza de venta de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes”**

El enfoque de Just In Time será vender el servicio directamente al cliente. Esto deja claro que la fuerza de venta debe ser capaz de motivar a todos nuestros posibles clientes a comprar nuestro servicio.

- Relaciones Públicas

Según Kotler las relaciones publicas significan **“cultivar buenas relaciones con los públicos diversos de una empresa, al obtener publicidad favorable, al crear una buena “imagen corporativa” y al manejar o bloquear los rumores acerca de las anécdotas o los sucesos desfavorables”**

Just In Time tendrá relaciones públicas con quienes participen en el servicio desde afuera y desde adentro. Estos son: los clientes, los proveedores, los empleados y los socios.



2.2.6. Estrategias de servicio

Clasificaremos los alimentos que vamos a vender en dos grupos:

POR TIPO DE DISTRIBUCIÓN	POR TIPO DE CONSUMIDOR
<p style="text-align: center;">Just In Time Mexicano</p> <p>Nuestro primer servicio de distribución ambulante de alimentos se encontrará en la Playita de la cafetería central, en donde nuestros clientes encontrarán productos exquisitos tales como: nachos listos para llevar, tacos de pollo o carne, burritos, fajitas, flautas y quesadillas.</p> <p style="text-align: center;">Just In Time Italiano</p> <p>En este servicio la distribución ambulante de alimentos estará situado en la playita del edificio Barón y se caracterizará porque venderá a parte de los productos anteriormente mencionados, ofrecerá pastas listas de diferentes sabores los cuales transportarán a los consumidores a la cultura Italiana.</p> <p style="text-align: center;">Just In Time Americano</p> <p>Este servicio de distribución ambulante de alimentos estará ubicado en la playita de básicas, ofrecerá productos típicos de la cultura americana como Hot Dogs, Hamburguesas y sándwiches.</p> <p style="text-align: center;">Just In Time Árabe</p> <p>Nuestro cuarto servicio de distribución ambulante estará en la playita de diseño y arquitectura, ofreceremos productos listos para consumir característicos de la cultura árabe como: Kibbes, sándwiches de Falafel y empanadas árabes.</p> <p style="text-align: center;">Just In Time Colombiano</p> <p>Nuestro servicio colombiano de distribución ambulante estará ubicado en el edificio Giraldo y nos trasportará a nuestra cultura. Tenemos disponibles deliciosas arepas paisas rellenas, exquisitas arepas de huevo costeño e insuperables empanadas vallunas.</p>	<p>Estudiantes, personal administrativo y docentes de la Pontificia Universidad Javeriana que necesitan de una alternativa de alimentación rápida, versátil, económica y moderna.</p>

Fuente: El autor.



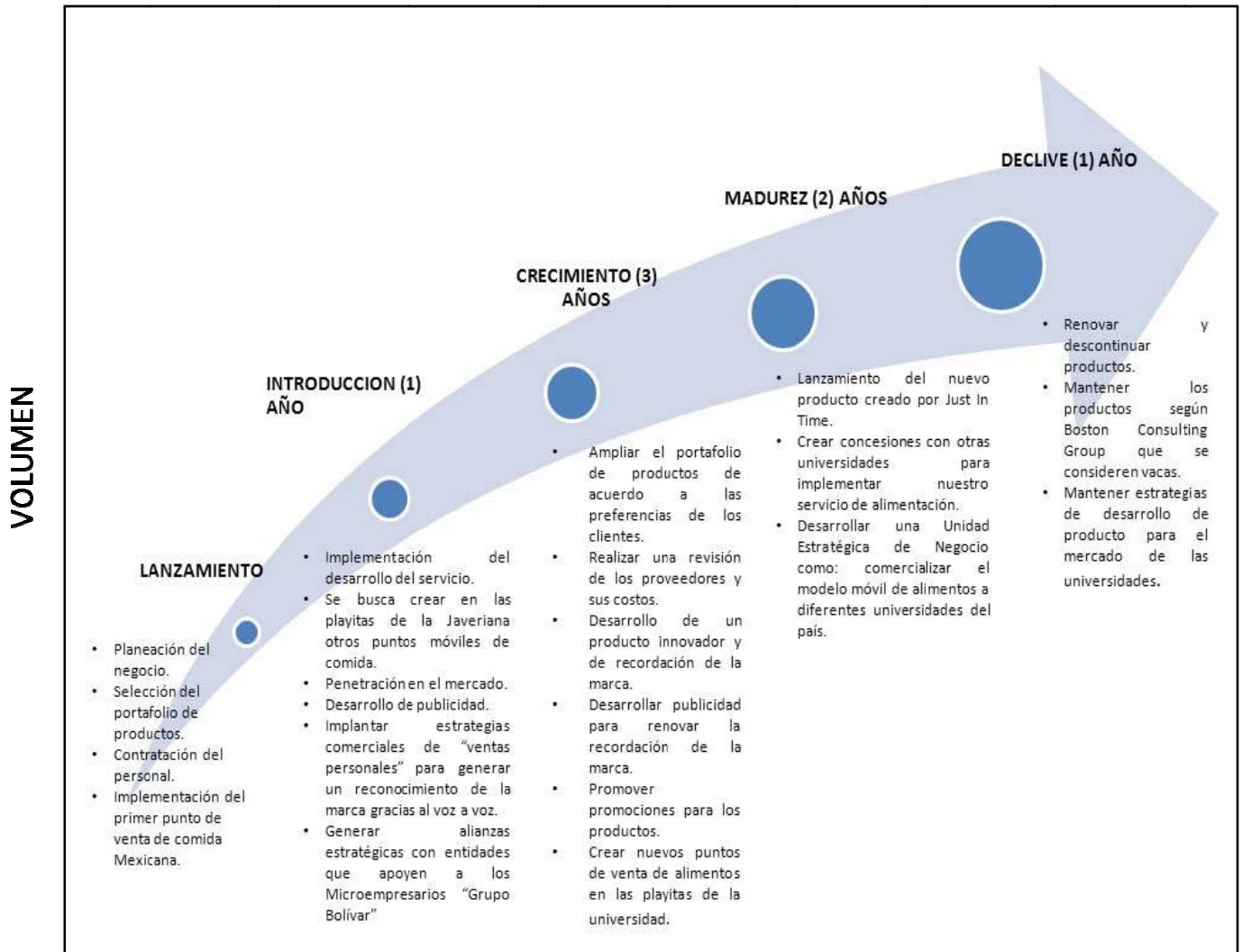
Just In Time comenzará el desarrollo de su negocio con un punto de venta móvil de comida Mexicana, la decisión de comenzar con este tipo de producto se baso en un estudio realizado por el Departamento de Servicios Universitarios, donde la Ing. Piedad Rojas Quimbaya comentó que la comida Mexicana es la principal preferencia que tienen los estudiantes y que les gustaría encontrar dentro de la Universidad Javeriana.



2.2.7. Ciclo de vida del servicio de la empresa.

A continuación, mostraremos cada una de las etapas del ciclo de vida del servicio con las estrategias que se desarrollarán en cada fase:

Grafico 6: Ciclo de vida del servicio



Fuente: El autor.

2.2.8. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.

Con el fin de llegar a todo nuestro mercado, elegimos diferentes maneras de darnos a conocer. A continuación están los medios de publicidad que usaremos y sus respectivos precios.



Presupuesto de publicidad	Valor Anual
Impresión 20 afiches 100x70 cm	300.000
Impresión 1000 volantes 1/2 carta	600.000
Servicios de publicidad y diseño gráfico	800.000
Galletas	400.000
Presupuesto de publicidad	1.900.000

2.2.9. Estrategias de aprovisionamiento

Sabiendo que los proveedores influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa, hemos seleccionado cuidadosamente los proveedores y hemos escogido aquellos que ofrezcan ventajas competitivas a los productos o servicios que vamos a desarrollar.

Conociendo el mercado de alimentos, decidimos que lo más importante para nuestro negocio, es la calidad de los productos que vamos a vender como mencionamos anteriormente. Por esta razón para que una empresa llegue a ser proveedora nuestra se realizará una previa evaluación de ofertas en donde se seleccionará dentro de tres proveedores específicos la mejor opción en cuanto a calidad, precio, experiencia, entre otros. Una vez escogido el proveedor este deberá diligenciar nuestro formato único de registro de proponentes (Ver anexo N°4).

- Términos de referencia de concesiones en punto de café tienda de la Universidad Javeriana.

Este asunto es de gran importancia para el desarrollo de Just In Time en la Universidad Javeriana, ya que trata de los requisitos que solicita el Departamento de Servicios de Alimentación para comenzar el proceso de selección de las concesiones (Ver anexo N°5). En donde se especifica los documentos necesarios, tiempo y plazos de entrega, el alcance financiero, técnico, operativo y legal con el que debe contar la compañía, la calidad en sus procesos, productos y servicio, sin dejar a un lado la experiencia que debe tener en el sector de alimentos en las universidades.

2.3 Estrategias claras de penetración.



JUST IN TIME

La estrategia de mercadeo de nuestro producto va relacionada directamente con intimar con los clientes.

Es por esto que nuestro servicio va encaminado a satisfacer 100% las necesidades de nuestros potenciales compradores.

El primer paso para esto es establecer nuestros puntos de venta como la mejor opción a la hora de comprar alimentos, gracias a una estratégica ubicación, la cual brindara a nuestros clientes economía en tiempo y por consiguiente el mejor aprovechamiento de éste, para ser utilizado en beneficio de sus labores académicas.

Por otra parte, la manera como pretendemos consolidar nuestros puntos de venta es enfatizando en un excelente servicio al cliente. Se pretende mantener inventario de todos los artículos de consumo inmediato y mayor demanda en la universidad, adicional a lo anterior, nuestra fuerza de ventas, estará siempre brindando el mejor servicio, cumpliendo con los mas altos estándares de calidad en cuanto a amabilidad, aseo, pulcritud, respeto y sobre todo brindándole al cliente una experiencia única de compra, de tal manera que este quede absolutamente satisfecho y solo desee comprar en estos puntos.

2.4 Marketing Mix

“El modelo del marketing mix se puede utilizar por los administradores como una herramienta para lograr generar la respuesta óptima en el mercado objetivo de una mezcla de 4, 5, o 7 variables de una forma óptima. Es importante entender que los principios Marketing Mix son variables y controlables. El Marketing Mix se puede ajustar de forma frecuente para satisfacer las cambiantes necesidades del grupo objetivo y la dinámica del medio ambiente de otros mercados”.

A continuación, presentaremos las estrategias de Extendend Marketing Mix, que nuestra empresa usara.

1. Producto: Nuestros productos se caracterizaran, por ser productos de extrema calidad, en donde la escogencia de los proveedores de los alimentos será minuciosa, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos innovadores entregados al cliente final en el menor tiempo posible. (En la estrategia de servicio, la cual se presenta a continuación se muestra nuestro diversificado portafolio de productos.



2. Precio: Como sabemos que los consumidores son sensibles a los precios. Nuestra empresa maneja el modelo de transacciones en efectivo y por esta razón debe entrar en el mercado de la manera más apropiada, por esta razón hemos definido la siguiente estrategia de precios.

La política de fijación de precios para los productos que maneja Just In Time, será la estrategia de fijación de precios para penetrar en el mercado, la cual según Kotler es “fijar un precio bajo para un producto nuevo a fin de atraer a un gran número de compradores y conseguir una participación amplia en ese mercado”.

Teniendo en cuenta que nuestra empresa presta el servicio de comercialización de alimentos, consideramos que para fijar los precios debemos tener en cuenta las políticas de la Universidad Javeriana, en donde ellos manejan un 10% por debajo de los precios, con respecto a la oferta externa. Nosotros también manejaremos esta política de venta de precios bajos con el objetivo de aumentar la participación en el mercado.

Los precios que estableceremos serán buscando un mínimo del 45% de utilidad sobre el costo y además se mantendrá una política de pagos a los proveedores de un plazo no mayor a sesenta (60) días. Por último, los precios de los productos que ofreceremos incluirán el IVA correspondiente al 16% de valor del producto.

Nuestro precio además, se encuentra directamente relacionado con nuestra cultura organizacional, la cual se encuentra enfocada a encontrar lo que el consumidor final necesita en el tiempo adecuado y así pagar un precio justo supliendo su necesidad.

3. Promoción: Just in time, busca llegar al mayor número de clientes con estrategias de promoción en las que nuestro servicio llegue a ser conocido y logre expandirse tanto nacional como internacionalmente. (En el numeral 3.2.4, se explican las estrategias de promoción que nuestro servicio busca aplicar)

4. Plaza: Nuestra plaza estará ubicada en la Pontificia Universidad Javeriana, más exactamente en las playitas de la Universidad, en donde se busca encontrar el mayor volumen de clientes potenciales logrando así estar en el lugar correcto, en el tiempo apropiado. Nuestra marca busca expandirse a diferentes plazas permitiendo comercializar el modelo de negocio.

Por otra parte, Booms y Bitner han buscado se expandir la mezcla de marketing, más exactamente en las empresas de servicios, añadiendo las siguientes 3 P's:



5. Gente: Nuestra gente estará compuesta por todas aquellas personas que nos ayudaran a gestionar nuestro negocio y crear valor tanto económico, como para el consumidor final. Por esta razón la escogencia de nuestros empleados será estricta, buscando contar con personas integra que puedan alinearse a los valores de nuestra compañía.

6. Proceso: Los procedimientos, mecanismos y flujo de actividades mediante los cuales se desarrollara nuestro servicio, se encuentran enfocados a brindar un producto de calidad de manera efectiva. En el numeral 3.1.3 se describe nuestro proceso, aportándole un enfoque sistémico desde el inicio de la operación hasta el cliente final.

7. Evidencia física: La evidencia física hace referencia a la capacidad y el medio ambiente en el que se presta el servicio. Just in Time busca ofrecer una experiencia de memorable de alimentación en donde tanto los elementos tangibles como intangibles implícitos en la compra permitan al cliente, recordar nuestra marca, recordar nuestros puntos de venta, buscando que este cliente vuelva a satisfacer sus necesidades en nuestros puntos de venta. Adicionalmente, dentro de nuestro modelo de negocio se busca aplicar un plan ambiental en donde cerca de nuestros puntos de venta, estén ubicadas canecas de reciclaje y sea aun más llamativo comprar nuestros productos. Además, nuestro modelo es innovador y atractivo, razón por la cual los clientes potenciales se sentirán atraídos a conocer nuestro servicio, atraídos por un ambiente único y diferente.

3. Estudio técnico

3.1 Operación

En este modulo se determina en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el servicio, se hace una descripción del proceso y se establecen las necesidades de los requerimientos técnicos para su funcionamiento; todo esto con el fin de iniciar actividades.



3.1.1. Ficha técnica del servicio

FICHA TÉCNICA
Nombre del servicio: Empresa comercializadora de productos alimenticios en los diferentes puntos de encuentro de la Pontificia Universidad Javeriana JUST IN TIME
Tipo de entidad: Inversión Privada
Línea Operativa: Comercial
Lugar de desarrollo: Pontificia Universidad Javeriana Bogotá D.C.
Principal servicio: Comercializadora de productos alimenticios de rápida entrega
SERVICIOS QUE PRESTA
<ul style="list-style-type: none">- Comercialización y distribución de los productos- Búsqueda de mercados- Análisis y optimización de procesos, costos, producto y servicio- Selección del sistema de producción como: personal requerido, Mano de obra directa, costo de materia prima, utilidad, inventarios y penetración en el mercado

Fuente: El autor.

3.1.2. Estado de desarrollo

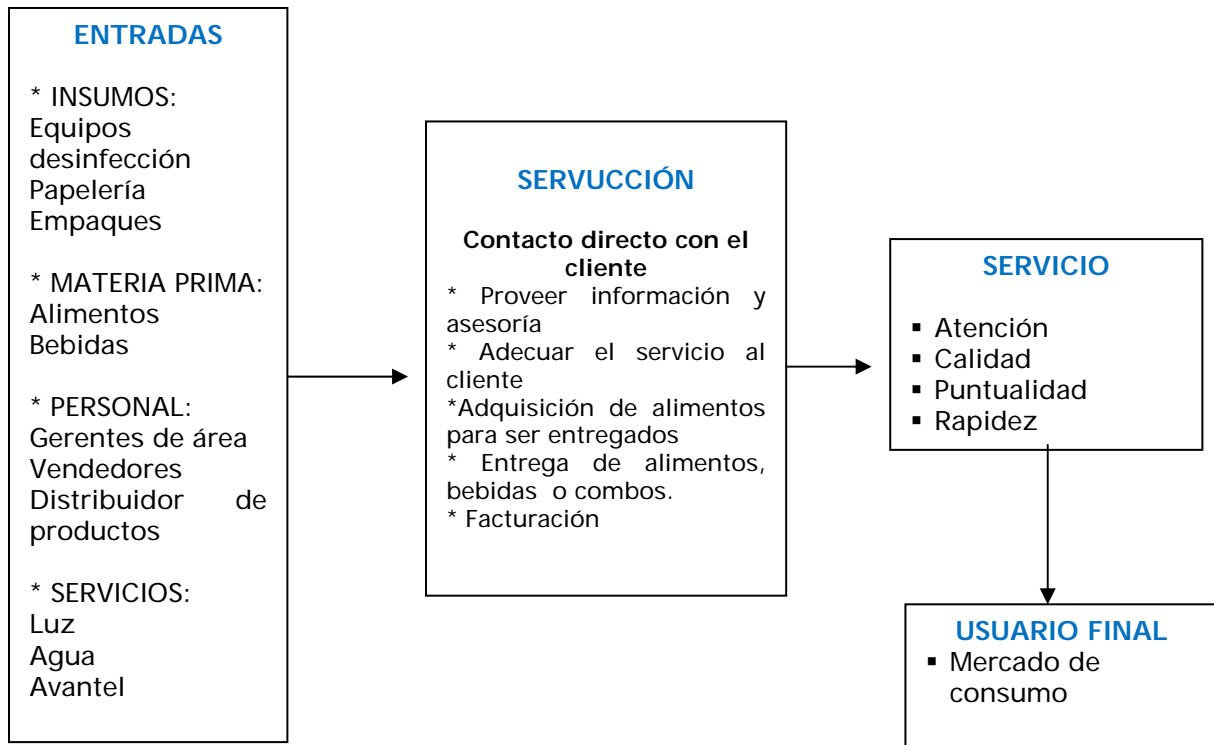
Just In Time se encuentra en la etapa de lanzamiento, según se vio anteriormente en el ciclo de vida del servicio. La siguiente fase, conocida como etapa de introducción, es el momento en el que la compañía ya ha iniciado actividades y negociaciones comerciales. Es en esta parte donde se planea la forma como se visualiza el funcionamiento y las estrategias del negocio, que será descrito en este documento.



3.1.3. Descripción del Proceso

- Elementos del sistema base: **Just In Time**

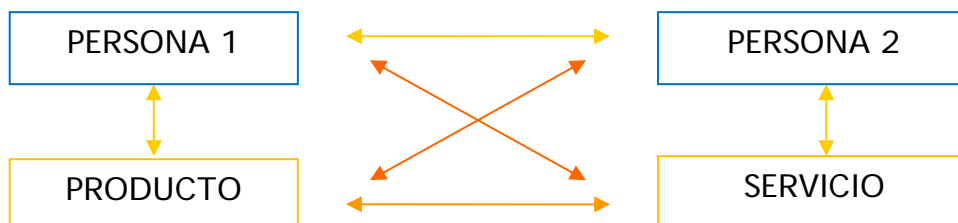
Grafica 7: Enfoque sistémico



Nuestro servicio se origina mediante dos personas y un producto.

- Enfoque sistémico

Grafica 8: Enfoque sistémico



- **PERSONA 1:** Representante de ventas de la empresa, el cual está encargado de proveer información y asesoría de los productos ofrecidos, adecuar el servicio al cliente, organización de los alimentos para ser entregados y entrega de alimentos o paquete de alimentos.

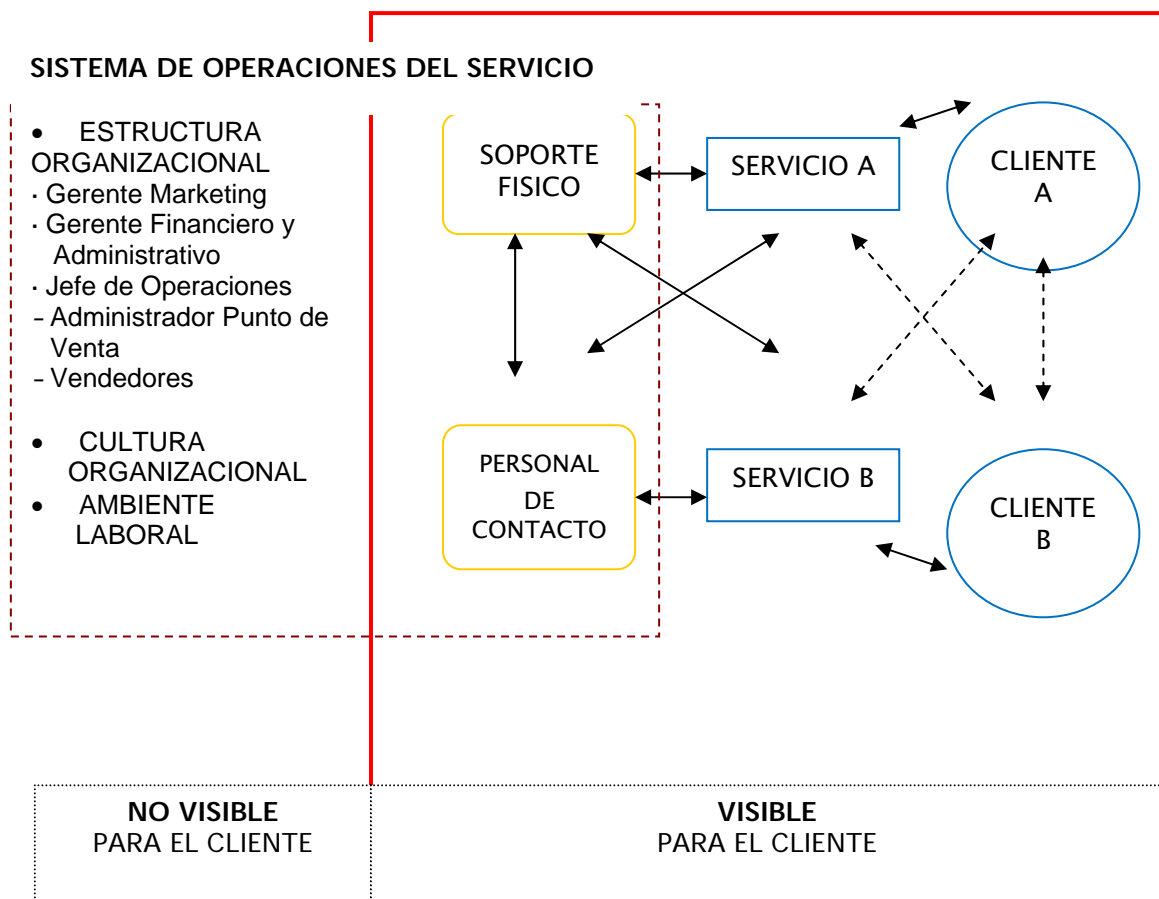


JUST IN TIME

- **PERSONA 2:** El cliente, el cual acude a la empresa de comercialización de alimentos para satisfacer su necesidad primaria.
- **SERVICIO:** El servicio consiste en la venta de alimentos y asesorías acerca de una buena alimentación para los estudiantes, personal administrativo y docentes de la Universidad.
- **PRODUCTO:** Alimentos y bebidas para los estudiantes, personal administrativo y docentes de la Universidad.

- Modelo de servucción

Grafica 9: Modelo de servucción



- ↔ Interacciones directas
- ↔↔ Interacciones indirectas



- **Soporte Físico**

Just In Time, como parte importante de su modelo de servucción, clasificará su soporte físico en dos:

- Instrumentos necesarios para el servicio
- Entorno material en que se desarrolla el servicio

- **Instrumentos necesarios para el servicio**

Para la prestación del servicio que ofrece Just In Time, es de vital importancia contar con alimentos y bebidas de alta calidad, de marcas reconocidas por los clientes, de larga duración, seguros, que enriquezcan la alimentación y que estén a la vanguardia de las necesidades, gustos e influencias que puedan nuestro Target.

3.2. Necesidades y requerimientos

En la siguiente tabla se puede observar lo que la empresa requiere en materia de equipos, muebles, enseres y licencias para iniciar actividades.

EQUIPOS	CANT	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL
COMPUTADOR OFICINA	3	\$1.300.000	\$3.900.000
IMPRESORA LASER	1	\$250.000	\$250.000
CAJA REGISTRADORA	1	\$260.000	\$260.000
AVANTEL	4	\$54.000	\$216.000
MOVIL – STAND	1	\$10.000.000	\$10.000.000
CARROS PARA DISTRIBUIR ALIMENTOS	1	\$120.000	\$120.000
TOTAL EQUIPOS			\$6.126.000

MUEBLES Y ENSERES	CANT	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL
ESCRITORIO	3	\$296.666	\$890.000
SILLA PARA ESCRITORIO	3	\$129.000	\$387.000
ARCHIVADOR	1	\$125.000	\$125.000
CALCULADORA	3	\$47.000	\$141.000
EXTINTOR	2	\$23.000	\$46.000



JUST IN TIME

TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$3.844.000
--------------------------------	--	--	--------------------

INVERSIÓN AMORTIZABLE	CANT	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL
LICENCIA WINDOWS 7 PROFESSIONAL	1	\$600.000	\$600.000
LICENCIA OFFICE 2007 SMALL BUSINESS	1	\$560.000	\$560.000
TOTAL INVERSIÓN AMORTIZACIÓN			\$1.160.000
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			\$11.130.000

Fuente: El autor

3.2.1. Plan de producción

- Materiales.

MATERIALES STAND
Madera
Termo formado Poliéster
Fibra de vidrio
Cold Rolled Calibre 18
Pintura Electroestática

- Costos de materiales, producción y mano de obra.

Se realizó la siguiente cotización para el desarrollo del stand a la empresa **AUREA**

DISEÑO:

- DESARROLLO DE MODELOS EN MADERA
- FABRICACIÓN DE MOLDES
- FABRICACIÓN DE PIEZAS FINALES EN TERMOFORMADO POLIESTER REFORZADO CON FIBRA DE VIDRIO
- ESTRUCTURA EN COLD ROLLED CALIBRE 18
- PINTURA ELECTROSTÁTICA

- COSTO APROX 11.500.000 (ONCE MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS M.C)
- TIEMPO DE ENTREGA 45 DÍAS
- FORMA DE PAGO
- 60% INICIO DE TRABAJO
- 40% CONTRA ENTREGA
- PÓLIZAS DE CUMPLIMIENTO CALIDAD Y BUEN MANEJO DE ANTICIPO



3.3 Plan de compras de la distribución del producto.

Tabla 11: Plan de compras.

PRODUCTO	CANT. SEMANAL	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL
SNACKS			
Choclitos	80	\$600	\$48.000
Papas fritas	80	\$600	\$48.000
De todito Natural	80	\$1.000	\$80.00
De todito BBQ	80	\$1.000	\$80.000
Tostiarepas	80	\$600	\$48.000
Pastel de Pollo	120	\$1.200	\$144.000
Pastel de carne	120	\$1.200	\$144.000
Arepas rellenas	120	\$2.000	\$240.000
Chicles	150	\$200	\$30.000
Gomas	80	\$200	\$16.000
Chocolatinas	50	\$500	\$25.000
BEBIDAS			
Té	90	\$800	\$72.000
Gaseosas	90	\$900	\$81.000
Agua	90	\$900	\$81.000
Nesté	90	\$900	\$81.000
COMIDA MEXICANA			
Nachos en paquete	100	\$2.000	\$200.000
Tacos pollo	120	\$2.100	\$252.000
Tacos carne	120	\$2.100	\$252.000
Tacos mixtos	120	\$2.600	\$312.000
Burritos	120	\$3.000	\$360.000
Fajitas	120	\$2.100	\$252.000
Flautas	120	\$2.300	\$276.000
Quedadillas	120	\$2.000	\$240.000
TOTAL	2.340		\$3.282.000

Fuente: El autor.

La cotización se encuentra en el anexo N° 6.



3.4 Infraestructura del stand móvil.

Gráfico 11: Stand Just In Time

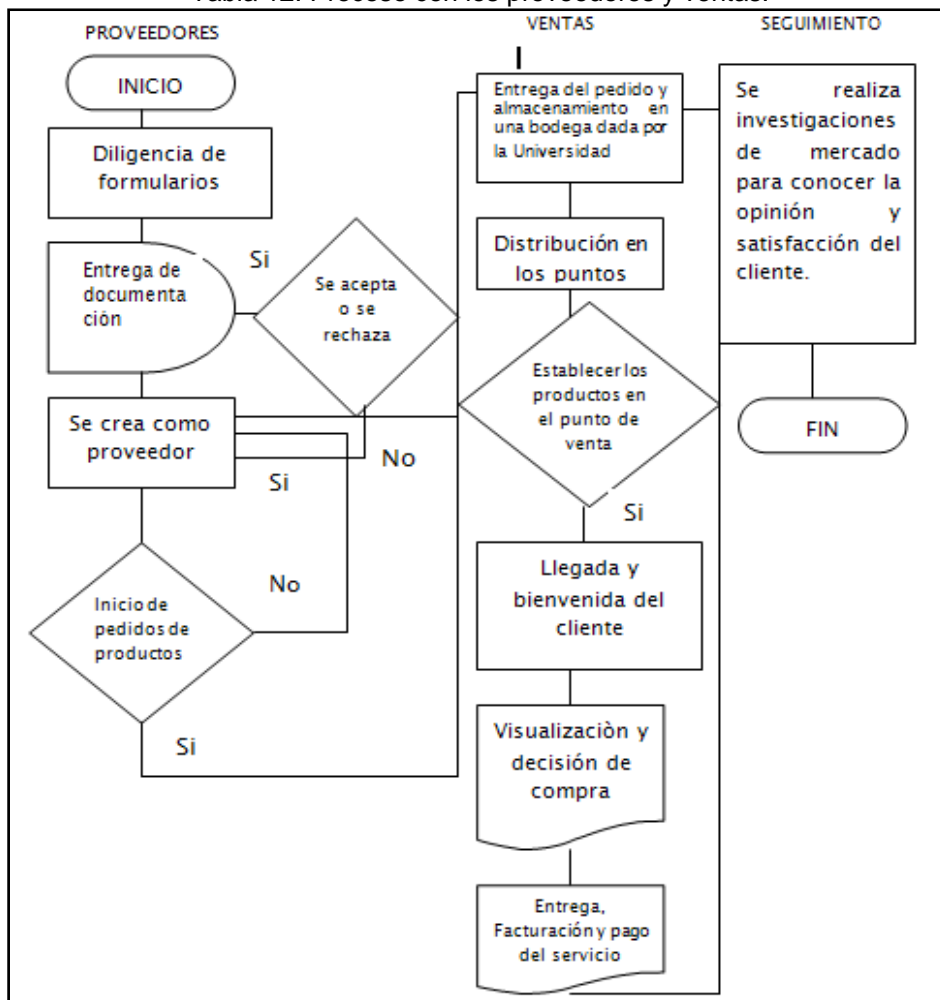


Fuente: Diseñador Industrial Manuel Ruiz



3.5 Entorno en el que se desarrolla el servicio.

Tabla 12: Proceso con los proveedores y ventas.



Fuente: El autor.

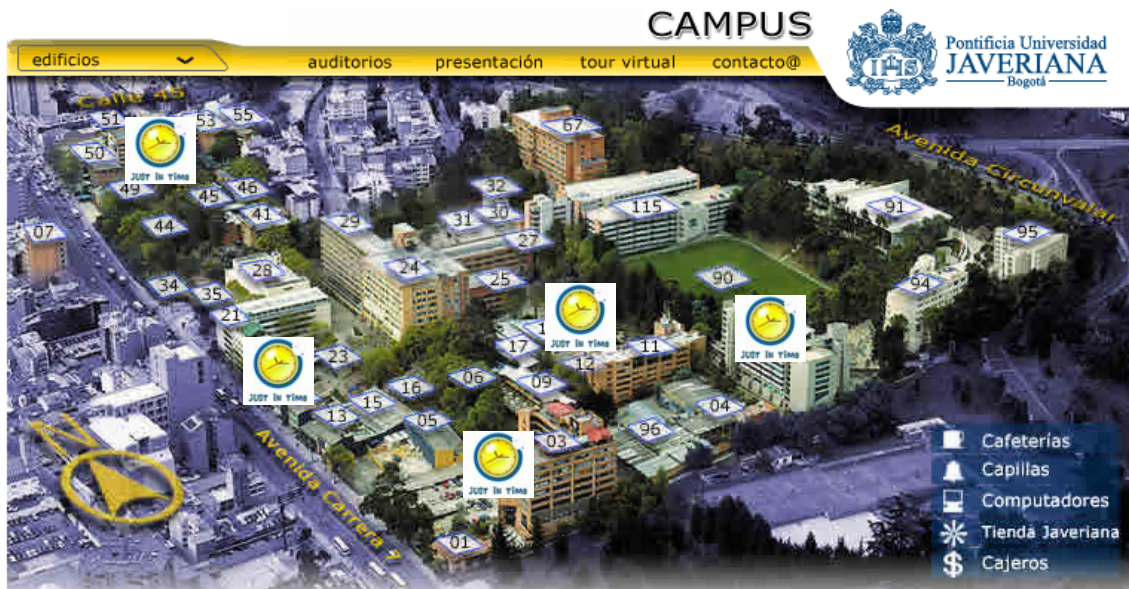
3.6 Condiciones ambientales

Nuestros servicios móviles de comercialización de alimentos estarán ubicados en puntos estratégicos, preferiblemente en las diferentes Playitas de la Universidad Javeriana, con el fin de que sean más visibles y atraigan nuevos clientes. Gracias a su ubicación, los puntos de servicio podrán aprovechar la luz natural, y en la noche se podrá utilizar la luz de los edificios de la Universidad.



3.7 Distribución espacial

Tabla 13: Localización de Just In Time e la PUJ.



Fuente: Página Web de la Universidad Javeriana y el autor.

Nuestros cinco puntos móviles de comida, se planean ubicar en los siguientes lugares:

1. Cafetería central, ubicación: Edificio 21
2. Cafetería Básicas, ubicado: Edificio 51
3. Cafetería Giraldo, ubicado: Edificio 3
4. Fernando Barón, ubicado: Edificio 2
5. Playita de la Biblioteca de la Universidad

Como habíamos dicho anteriormente en el documento, el primer stand estará ubicado cerca a la cafetería Central y a medida que crezca la empresa se instalarán los siguientes puntos de venta.



4. Estudio organizacional

4.1. Plan Administrativo

4.1.1. Misión

En Just In Time ofrecemos a nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias, mediante experiencias de alimentación memorables en donde la rapidez, sencillez y selección cuidadosa de nuestros productos, combinada con calidad y precio asequible, en un ambiente moderno, con propuestas de valor diferenciadas, buscando generar un momento único a la hora de alimentarse.

Nos caracterizamos por el respeto a la dignidad por las personas con las que trabajamos, la exposición permanente a la creatividad, la cual nos permite evolucionar y cambiar sin romper con nuestras más sanas tradiciones y una obsesiva atención a los detalles.

Somos un equipo humano sementado en principios éticos y morales, los cuales han sido adquiridos por medio de la Pontificia Universidad Javeriana, cumpliendo nuestra labor con profesionalismo y honestidad.

4.1.2. Visión

Ser los mayores distribuidores de productos alimenticios en las Universidades de la ciudad de Bogotá, brindando agilidad, calidad y servicio a un buen precio.

4.1.3. Valores corporativos

- Trabajo en equipo
- Agilidad
- Compromiso
- Orientación al Consumidor
- Respeto
- Innovación

4.2 Estrategia Organizacional

4.2.1. Objetivos estratégicos:



- Suplir la necesidad alimentaria de los estudiantes de manera rápida, sencilla y exquisita.
- Descongestionar las cafeterías de la universidad.
- Brindar un servicio de calidad de buen precio.
- Cautivar al consumidor
- Posicionarse en el sector de alimentos de la universidad Javeriana.

4.2.2. Análisis DOFA

El siguiente análisis DOFA, constituye una herramienta esencial para la formulación y evaluación de las estrategias futuras.

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades, las cuales hacen referencia a los factores internos a la empresa y que permiten crear o destruir valor.

Por otra parte, las Oportunidades y amenazas son factores externos, los cuales están fuera del control de la empresa y deben evaluarse para lograr convertirlas en fortalezas.

Tabla 14: Matriz DOFA

Matriz DOFA	Fortalezas 1. Servicio innovador 2. Proveedores de excelente calidad 3. Variedad de servicios 4. Precios Accesibles	Debilidades 1. Recursos Económicos 2. Alta inversión inicial 3. Pocos clientes al comienzo de la operación 4. Competencia
Oportunidades 1. Mercado mal atendido 2. Amento de la población Universitaria. 3. Falta de ofrecimiento de un servicio similar. 4. TLC: importación de Alimentos.	Estrategia FO Explotar el mercado creciente de la población universitaria, valiéndonos de nuestra idea innovadora. (F1,O2) Dejar una excelente experiencia en los clientes, usando la calidad en los productos (alimentos y bebidas) y variedad de servicios (Mezcla de culturas ofrecidas en los diferentes sabores de los alimentos) (F2, F3, O1)	Estrategia DO La competencia participa con un porcentaje alto en el mercado. Al ser un servicio ofrecido de Javerianos para Javerianos, esperamos penetrar en el mercado con un porcentaje superior, dado que nos dirigimos al mismo segmento de mercado, pero prestando el servicio de una manera única y diferente buscando resolver los problemas de insatisfacción que se han venido presentando hasta el momento en el campus universitario. (D4, O1)
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA

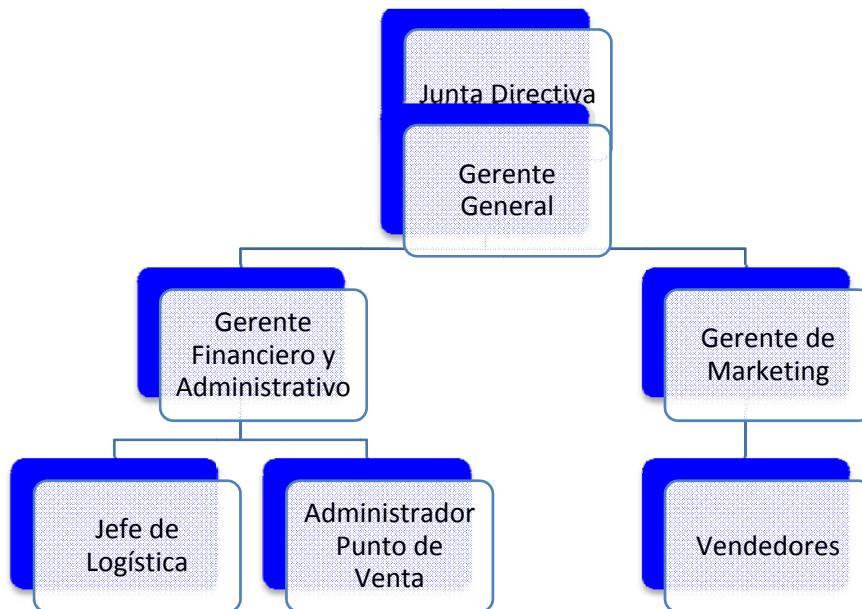


1. Desempleo 2. Inseguridad 3. Incertidumbre a la reacción de las personas 4. Políticas legales para ser proveedores de la Universidad Javeriana.	El desempleo hace que el acceso a la educación superior sea complicado. La estrategia se trata de dirigir la atención a los precios. (F4, A1)	Aprovechar los tratados de comercio, para importar directamente los alimentos y la infraestructura y reducir los costos en la inversión inicial. (D2, A4)
--	--	---

Fuente: El autor.

4.3. Organismos de apoyo
 4.3.1. Estructura organizacional

Grafico 12: Organigrama de Just In Time



Fuente: El autor.

El anterior organigrama vertical, representa la cadena de mando que usaremos en Just in Time. En este se muestra cada puesto subordinado a otro, lo que se simboliza por medio de cuadros los cuales están ligados por líneas que representan la comunicación existente entre los cargos transmitiendo factores como: responsabilidad y autoridad.

La ventaja de usar este tipo de organigrama es que es uno de los más usados y por lo tanto el de más fácil comprensión para nuestros empleados.



Además, el uso de este tipo de organigrama nos indica en forma objetiva las jerarquías del personal y permitirá ejercer un mejor cumplimiento de las actividades diarias.

4.3.2 Perfiles de cargo y manuales de funciones

La Junta Directiva que manejará Just In Time es la siguiente:

- Gerente Administrativo y Financiero
- Gerente de Marketing y ventas


El objetivo de la Junta Directiva es direccionar y crear planes de expansión para empresa. Estos a su vez tendrán a su cargo a la dirección de los siguientes funcionarios:

- Jefe de logística y abastecimiento
- Auxiliar de bodega y distribución.
- Asesores Comerciales.

A continuación se presentan las fichas técnicas que Just in Time ha diseñado para cada cargo, según las funciones a desempeñar y los requerimientos mínimos para realizar la contratación, con el objetivo de buscar a personas idóneas para realizar su trabajo y velar por buscar estrategias que se encuentren alineadas con la visión de la Compañía.




1. Cargo: Gerente Administrativo y Financiero.

 ANÁLISIS DE CARGOS JUST IN TIME	
FICHA TÉCNICA	
Nombre del Cargo:	Gerente Financiero y Administrativo
Departamento al que pertenece:	Área Administrativa y Financiera
Cargo del Jefe Inmediato:	Junta Directiva
Objetivo del Cargo:	Se encargará de gestionar los planes económicos y financieros. Es el responsable del manejo de las relaciones con los proveedores y con la concesión de la Universidad Javeriana.
Carácter de las funciones del Cargo:	<input checked="" type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Otro
Funciones del Cargo	Establece políticas de gestión Dirige y está al frente de la gestión de la empresa Delega funciones a sus subordinados Representante de la organización ante personas ajenas a la empresa Líder que se encarga de la motivación y unión de esfuerzos de sus trabajadores Busca información interna y analiza el entorno Difusor de información al interior de la organización Realiza el análisis de datos financieros. Asignado de recursos que decide quién hace qué o quién tiene qué. Determina la estructura de activos de la empresa. Fija la estructura de capital. Prepara los balances generales y los estados de P Y G Evalúa la posición financiera de la empresa y la comunica.
Perfil Profesional:	<input type="checkbox"/> Enseñanza Media <input checked="" type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Enseñanza Técnico Profesional <input type="checkbox"/> Especializaciones
¿Para desempeñar este cargo, se requiere experiencia, y cuanto tiempo?:	Si, se requiere experiencia mínimo de 6 meses en cargos afines.
Actitudes Intelectuales que debe poseer para este cargo:	<input type="checkbox"/> 30 % Iniciativa <input type="checkbox"/> 20 % Capacidad de Juicio <input type="checkbox"/> 10 % Creatividad <input type="checkbox"/> 30 % Uso de Técnicas y Herramientas Tecnológicas. <input type="checkbox"/> 10 % Atención
Condiciones Ambientales. ¿Cuales son las condiciones mínimas ambientales para desempeñar su cargo?	Contar con un lugar limpio y digno para trabajar, que cuente con un computador y un escritorio.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	Creativo Carisma Respetuoso Original Estratega Responsable Formación moral y ética Relaciones Sociales




2. Cargo: Gerente de Marketing y Ventas

 ANALISIS DE CARGOS JUST IN TIME FICHA TECNICA	
Nombre del Cargo:	Gerente de Marketing y Ventas
Departamento al que pertenece:	Área de ventas
Cargo del Jefe Inmediato:	Junta Directiva
Objetivo del Cargo:	El gerente de Marketing manejará el posicionamiento de marca de la compañía, el índice de ventas, merchandising y reportará la administración de las compras al gerente administrativo y financiero.
Carácter de las funciones del Cargo:	<input checked="" type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Otro
Funciones del Cargo	Desarrollar estrategias de mercadeo y publicidad Preparar la planificación anual del departamento y pronóstico de ventas Desarrollar la imagen corporativa y el posicionamiento de cada servicio Obtener constantemente información de lo que sucede en el mercado del producto, de la competencia, opiniones de los clientes y distribuidores. Determinar las posibles mejoras y ajustes de los servicios existentes así como el desarrollo de nuevos servicios adicionales
Perfil Profesional:	<input type="checkbox"/> Enseñanza Media <input checked="" type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Enseñanza Técnico Profesional <input type="checkbox"/> Especializaciones
¿Para desempeñar este cargo, se requiere experiencia, y cuanto tiempo?:	Si, se requiere experiencia minimo de 6 meses en cargos afines.
Actitudes Intelectuales que debe poseer para este cargo:	<input checked="" type="checkbox"/> 40 % Iniciativa <input checked="" type="checkbox"/> 10 % Capacidad de Juicio <input checked="" type="checkbox"/> 40 % Creatividad <input checked="" type="checkbox"/> 10 % Uso de Técnicas y Herramientas Tecnológicas. <input checked="" type="checkbox"/> 10 % Atencion
Condiciones Ambientales. ¿Cuales son las condiciones mínimas ambientales para desempeñar su cargo?	Contar con un lugar limpio y digno para trabajar, que cuente con un computador y un escritorio.
CARACTERISTICAS PERSONALES	Creativo Carismatico Respetuoso Original Estratega Responsable Formación moral y ética Relaciones Sociales




3. Cargo: Jefe de Logística y abastecimiento

 ANÁLISIS DE CARGOS JUST IN TIME	
FICHA TÉCNICA	
Nombre del Cargo:	Jefe de Logística.
Departamento al que pertenece:	Área Administrativa y Financiera
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente Financiero y Administrativo
Objetivo del Cargo:	El jefe de logística y abastecimiento estará encargado de vigilar que la cadena de suministro funcione perfectamente, verificará que el proceso de compras con el proveedor cumpla con las políticas de la empresa y se encargará de que siempre exista el inventario necesario para operar.
Carácter de las funciones del Cargo:	<input checked="" type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Otro
Funciones del Cargo	Realizar evaluaciones de proveedores Vigilar la cadena de abastecimiento. Determinar posibles mejoras en la cadena de abastecimiento. Vigilar que el auxiliar de bodega cumpla con los tiempos y procesos asignados.
Perfil Profesional:	<input type="checkbox"/> Enseñanza Media <input checked="" type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Enseñanza Técnico Profesional <input type="checkbox"/> Especializaciones
¿Para desempeñar este cargo, se requiere experiencia, y cuanto tiempo?:	Si, se requiere experiencia mínimo de 6 meses en cargos afines.
Actitudes Intelectuales que debe poseer para este cargo:	<input type="checkbox"/> 30 % Iniciativa <input type="checkbox"/> 20 % Capacidad de Juicio <input type="checkbox"/> 20 % Creatividad <input type="checkbox"/> 15 % Uso de Técnicas y Herramientas Tecnológicas. <input type="checkbox"/> 15 % Atención
Condiciones Ambientales. ¿Cuales son las condiciones mínimas ambientales para desempeñar su cargo?	Contar con un lugar limpio y digno para trabajar, que cuente con un computador y un escritorio.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	Análisis Matemático Capacidad de liderazgo Respetuoso Estratega Responsable Formación moral y ética Relaciones Sociales




4. Cargo: Auxiliar de Bodega y Distribución.

 ANÁLISIS DE CARGOS JUST IN TIME	
FICHA TÉCNICA	
Nombre del Cargo:	Auxiliar de Bodega y Distribución
Departamento al que pertenece:	Área Administrativa y Financiera
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Logística y abastecimiento
Objetivo del Cargo:	Vigilar que los puntos de venta se encuentren abastecidos y tengan los requisitos necesarios para que la operación se cumpla correctamente
Carácter de las funciones del Cargo:	<input type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Otro
Funciones del Cargo	Cumplir con los procesos y tiempos asignados. Abastecer continuamente la cadena de suministro. Mantener ordenado e inventariado los productos de la bodega. Despachar oportunamente los productos para realizar la operación eficazmente.
Perfil Profesional:	<input checked="" type="checkbox"/> Enseñanza Media <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Enseñanza Técnico Profesional <input type="checkbox"/> Especializaciones
¿Para desempeñar este cargo, se requiere experiencia, y cuanto tiempo?:	No, se trabajara bajo el concepto: " Servicio de Javerianos para Javerianos"
Actitudes Intelectuales que debe poseer para este cargo:	<input type="checkbox"/> 30 % Iniciativa <input type="checkbox"/> 20 % Capacidad de Juicio <input type="checkbox"/> 15 % Creatividad <input type="checkbox"/> 15 % Uso de Técnicas y Herramientas Tecnológicas. <input type="checkbox"/> 30 % Atención
Condiciones Ambientales. ¿Cuales son las condiciones mínimas ambientales para desempeñar su cargo?	Contar con una bodega, organizada por medio de gondolas. Contar con un sistema de comunicaciones para tener contacto con su equipo de trabajo, además de un computador y un escritorio para realizar control de los inventarios.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	Actitudes Matemáticas Actitud de Servicio Respeto Puntualidad Responsable Prudente Formación moral y ética



5. Cargo: Asesores Comerciales.

 ANALISIS DE CARGOS JUST IN TIME	
FICHA TECNICA	
Nombre del Cargo:	Asesores Comerciales
Departamento al que pertenece:	Area de Mercadeo
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente de Marketing y Ventas
Objetivo del Cargo:	Realizar la mayor cuota de ventas en los diferentes puntos de distribución. Motivar al comprador a realizar la compra.
Carácter de las funciones del Cargo:	<input type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Otro
Funciones del Cargo	Desarrollar una actitud enfocada al servicio. Motivar al consumidor final a realizar la compra. Mantener su puesto de trabajo limpio y ordenado. Prestar un servicio agil y oportuno.
Perfil Profesional:	<input checked="" type="checkbox"/> Enseñanza Media <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Enseñanza Técnico Profesional <input type="checkbox"/> Especializaciones
¿Para desempeñar este cargo, se requiere experiencia, y cuanto tiempo?:	No, se trabajara bajo el concepto: " Servicio de Javerianos para Javerianos"
Actitudes Intelectuales que debe poseer para este cargo:	<input type="checkbox"/> 30 % Iniciativa <input type="checkbox"/> 20 % Capacidad de Juicio <input type="checkbox"/> 15 % Creatividad <input type="checkbox"/> 15 % Uso de Técnicas y Herramientas Tecnologicas. <input checked="" type="checkbox"/> 30 % Atencion
Condiciones Ambientales. ¿Cuales son las condiciones mínimas ambientales para desempeñar su cargo?	Contar con un punto de venta movil de comida rapida, ademas de una caja registradora y un microhondas, asi como un sistema de comunicaciones.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	Actitudes Matematicas Actitud de Servicio Respeto Puntualidad Responsable Prudente Formación moral y ética



4.4. Aspectos legales

4.4.1. Constitución de una sociedad S.A.S

- Tipo de empresa.

Just In Time es una empresa de servicios que brinda a los estudiantes, personal administrativo y docentes de la Universidad Javeriana una alternativa de alimentación rápida, versátil, económica y moderna.

Nuestra Empresa ha decidido constituirse como una “Sociedad por acciones simplificada” (SAS). Pero, ¿Qué es una Sociedad por acciones simplificada? “Es un vehículo jurídico para la realización de cualquier actividad empresarial: que puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes, que una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus acciones y que cuenta con múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial”³⁹.

Se decidió conformar una sociedad por acciones simplificada por los siguientes aspectos tributarios:

1. “Es posible fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad
2. El proceso de constitución es rápido, fácil y eficiente
3. La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes sin requerir la estructura de una sociedad anónima.
4. Es posible crear diversas clases y series de acciones
5. Se permiten los acuerdos de accionistas sobre cualquier asunto lícito.
6. Por regla general no se exige revisor fiscal
7. Se establecen disposiciones que facilitan la operación y administración de las SAS.
8. Es un buen vehículo de negocios que facilita el desarrollo de inversiones extranjeras.
9. No se requieren establecer una duración determinada para la SAS.
10. El objeto social puede ser indeterminado”⁴⁰.

³⁹ ¿Qué es una sociedad simplificada?

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Publicaciones/GuiaSAS.pdf>

⁴⁰ ¿Qué beneficios y ventajas ofrecen la SAS?

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Publicaciones/GuiaSAS.pdf>



Las razones anteriores muestran que la mejor opción para constituir Just in Time, era constituirlo por la figura SAS, ya que de esta pueden beneficiarse todas las personas jurídicas o naturales que desarrollen actividades comerciales y civiles, además de dar la posibilidad de añadir socios a través del tiempo. (Se anexa contrato generando por la cámara y comercio) (Anexo N° 6)

En nuestro caso particular, una de las socias por tener un contrato a término indefinido y de exclusividad con la empresa que se encuentra trabajando actualmente, (se anexa N°7 contrato), no tenía la posibilidad de firmar el documento legal, hasta el momento que esta decida renunciar a su contrato actual y añadirse legalmente a los términos y condiciones del documento firmado en la Cámara de Comercio de Bogotá el día 7 de Mayo de 2010.

Por lo pronto, se firmará un contrato entre las partes, con el objetivo de recibir el 50% de las utilidades, una vez el negocio se ponga en marcha.



4.4.2. Tamaño de la Empresa

Empresa es toda actividad económica organizada para la prestación de servicios o producción, transformación, circulación y custodia de bienes.

Está comprendida por tres actividades de naturaleza: industrial, comercial y de servicios.

Just In Time será una microempresa, pues contará con personal no superior a los diez (10) trabajadores y poseerá activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos legales vigentes.

4.4.3. Localización y micro-localización.

- Colombia, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Chapinero.
- Just In Time se encontrará ubicado en los diferentes puntos de encuentro “Playitas” de la Universidad Javeriana.

4.4.4. Costos administrativos

4.4.5. Gastos del personal inicial

Salarios	
CARGO	SALARIO
Gerente de Mercadeo y Ventas	1.000.000
Gerente Financiero y admón.	1.000.000
Vendedor 1	600.000
Auxiliar de bodega	400.000
Total	3.000.000

4.4.6. Gastos de puesta en marcha

	2011
Cámara de comercio	47.000
Matricula Establecimiento Comercial	45.000
Lanzamiento	600.000
Otros gastos	308.000
TOTAL PRE OPERATIVOS	1.000.000

Los gastos de puesta en marcha están dados por todos los gastos en que incurrirá la empresa para poder comenzar a realizar operaciones en el mercado, las cuales se recuperarán con el desarrollo del negocio.



4.4.7. Gastos anuales de funcionamiento

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Arriendos						
Arriendo mensual	500.000	550.000	600.000	650.000	700.000	750.000
Número de meses	12	12	12	12	12	12
Total arriendos	6.000.000	6.600.000	7.200.000	7.800.000	8.400.000	9.000.000

Servicios	tarifa mensual
Proveedores	\$3.300.000
Total servicios	\$3.300.000

Presupuesto de publicidad	Valor Anual
Impresión 20 afiches 100x70 cm	300.000
Impresión 1000 volantes 1/2 carta	600.000
Servicios de publicidad y diseño gráfico	800.000
Galletas	400.000
Presupuesto de publicidad	1.900.000



5. Estudio económico y financiero.

5.1. Ingresos

5.1.1. Fuentes de Financiación

Debido a que la tasa de desempleo en Colombia es de 12.6%, cifra que ha venido ascendiendo en estos últimos tres (3) años y principal barrera para la creación de empresa y apoyo a los emprendedores por parte de gobierno. Por está razón muchas personas y entre ellos jóvenes, se ven limitados a la hora de desarrollar y crear su propio negocio.

Es por esto, que el gobierno ha intervenido en esta situación y ha provisto una serie de ayudas para los nuevos empresarios. Esto lo hace por medio de organizaciones que promueven y soportan nuevas ideas o negocios.

A continuación, mencionaremos las organizaciones que apoyarán y financiarán nuestra idea de negocio.

1. Just In Time piensa contar con el apoyo del Grupo Bolívar ya que estamos asistiendo al Programa de **“Emprendimiento para formación y fortalecimiento de empresa”** (Sociedades Bolívar S.A –SENA), en donde las ideas de negocio asequibles financieramente y realistas son guiadas por un grupo de trabajo que busca poner en marcha el plan de negocio.

“Tiene como propósito la formulación y desarrollo de un plan de negocios a partir de ideas de negocio o de actividades micro empresariales ocasionales o de baja escala.

El curso se divide en tres módulos:

1. Fundamentos para el emprendimiento – duración 4 horas
2. Identificación de ideas de negocio – duración 20 horas
3. Estructuración de Planes de negocio y gestión – duración 50 horas

Al finalizar, quienes deseen implementar su plan de negocio, podrán contar con una tutoría específica por parte del SENA.

El curso se realizará en sesiones de tres horas dos días a la semana, en el Centro de Formación Gerencial de la Familia Bolívar⁴¹.

2. La empresa buscará el apalancamiento de la entidad financiera del Banco BBVA debido a que una de las socias tiene un Portafolio de Productos con ellos y por está razón nos brinda opciones atrayentes. El monto será de

⁴¹ Empresarios Bolívar 2004, <http://www.empresariosbolivar.org/index.php?id=61>



\$40.036.572 millones de pesos, a un plazo de 24 meses y a una tasa de interés del 1,87%, es decir el 24,9% efectivo anual.

3. Just In time participará en el año 2.011 en el concurso de las mejores ideas de negocios **Ventures**, en donde uno de los principales premios es en efectivo, en evaluación y retroalimentación, en formación y red de contactos, con el propósito de incentivar el desarrollo de la empresa.



5.1.2. Modelo Financiero

- Proyección de ventas anuales.

Tabla 15: Proyección Ventas anuales

Producto	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Total Unidades	Total Costo	Ventas \$	Total Unidades	Total Costo	Ventas \$	Total Unidades	Total Costo	Ventas \$	Total Unidades	Total Costo	Ventas \$	Total Unidades	Total Costo	Ventas \$
SNACKS	38.432		76.863.600	38.432		78.400.872	38.432		79.968.889	38.432		81.568.267	38.432		83.199.633
BEBIDAS	68.323		102.484.800	68.323		104.534.496	68.323		106.625.186	68.323		108.757.690	68.323		110.932.843
COMIDA MEXICANA	27.329		95.652.480	27.329		97.565.530	27.329		99.516.840	27.329		101.507.177	27.329		103.537.321
Total	134.084		275.000.880	134.084		280.500.898	134.084		286.110.916	134.084		291.833.134	134.084		297.669.797

Fuente: Software Financiero SENA

- Proyección del comportamiento mensual de ventas.

MESES	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Ciclicidad	Unidades	Ventas \$	Ciclicidad	Unidades	Ventas \$	Ciclicidad	Unidades	Ventas \$	Ciclicidad	Unidades	Ventas \$	Ciclicidad	Unidades	Ventas \$
Enero	3	7.183	14.732.190	3	7.183	15.026.834	3	7.183	15.327.370	3	7.183	15.633.918	3	7.183	15.946.596
Febrero	3	7.183	14.732.190	3	7.183	15.026.834	3	7.183	15.327.370	3	7.183	15.633.918	3	7.183	15.946.596
Marzo	5	11.972	24.553.650	5	11.972	25.044.723	5	11.972	25.545.617	5	11.972	26.056.530	5	11.972	26.577.660



JUST IN TIME

Abril	3	7.183	14.732.190	3	7.183	15.026.834	3	7.183	15.327.370	3	7.183	15.633.918	3	7.183	15.946.596
Mayo	7	16.761	34.375.110	7	16.761	35.062.612	7	16.761	35.763.864	7	16.761	36.479.142	7	16.761	37.208.725
Junio	3	7.183	14.732.190	3	7.183	15.026.834	3	7.183	15.327.370	3	7.183	15.633.918	3	7.183	15.946.596
Julio	3	7.183	14.732.190	3	7.183	15.026.834	3	7.183	15.327.370	3	7.183	15.633.918	3	7.183	15.946.596
Agosto	7	16.761	34.375.110	7	16.761	35.062.612	7	16.761	35.763.864	7	16.761	36.479.142	7	16.761	37.208.725
Septiembre	7	16.761	34.375.110	7	16.761	35.062.612	7	16.761	35.763.864	7	16.761	36.479.142	7	16.761	37.208.725
Octubre	7	16.761	34.375.110	7	16.761	35.062.612	7	16.761	35.763.864	7	16.761	36.479.142	7	16.761	37.208.725
Noviembre	5	11.972	24.553.650	5	11.972	25.044.723	5	11.972	25.545.617	5	11.972	26.056.530	5	11.972	26.577.660
Diciembre	3	7.183	14.732.190	3	7.183	15.026.834	3	7.183	15.327.370	3	7.183	15.633.918	3	7.183	15.946.596
Total		134.084	275.000.880	56	134.084	280.500.898	56	134.084	286.110.916	56	134.084	291.833.134	56	134.084	297.669.797

Fuente: Software Financiero SENA

Las estrategias financieras planeadas para tener un crecimiento y mantener el negocio de Just In Time durante los próximos cinco años, serán las siguientes:

1. La proyección de ventas durante los próximos años se basó en el mercado potencial de 21.351 personas de la Universidad Javeriana, con un número total de transacciones anuales de 397.188 productos, relacionados con bocados y comidas rápidas de la cafetería central, ya que es nuestro principal competidor. Just In Time quiere abarcar una cuota de mercado del 4% inicialmente, ya que cuenta con la capacidad física para suplir este porcentaje de clientes. También se tuvo en cuenta en nuestro análisis el comportamiento de las ventas mensuales ya que entre los periodos de junio a julio y noviembre a enero la universidad se encuentra en vacaciones y disminuyen las ventas, entonces se realizó la siguiente calificación:



JUST in Time

CALIFICACIÓN COMPORTAMIENTO DE VENTAS	CALIFICACIÓN
Muy alto	9
Alto	7
Normal	5
Bajo	3



JUST IN TIME

Por último, la empresa tuvo un aumento del 2% anual en sus precios, teniendo en cuenta el crecimiento del Índice de Precios del Consumidor en Colombia y asumimos el cobro del 16% del IVA en nuestros productos.

2. La empresa busca con sus tres líneas de productos (Snacks – Bebidas -Comida Mexicana) conquistar el mercado Javeriano, posicionar la marca en la universidad y satisfacer la necesidad de alimentación de una manera rápida y económica.
3. Políticas de Cartera: la empresa manejará una administración de dinero en efectivo.

- Requerimientos del personal de Just In Time

Tabla 16: Proyección de sueldos

MANO DE OBRA – AUXILIAR DE BODEGA Y DISTRIBUCIÓN					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo	6.180.000	6.303.600	6.429.672	6.558.265	6.689.431
Parafiscales	1.792.200	1.828.044	1.864.605	1.901.897	1.939.935
Cesantías	514.794	525.090	535.592	546.304	557.230
Intereses sobre cesantías	5.148	5.251	5.356	5.463	5.572
Prima de servicios	514.794	525.090	535.592	546.304	557.230
Vacaciones	257.706	262.860	268.117	273.480	278.949
Total	9.264.642	9.449.935	9.638.933	9.831.712	10.028.346

ADMINISTRACIÓN					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo	46.800.000	47.736.000	48.690.720	49.664.534	50.657.825
Parafiscales	13.572.000	13.843.440	14.120.309	14.402.715	14.690.769
Cesantías	3.898.440	3.976.409	4.055.937	4.137.056	4.219.797
Intereses sobre cesantías	38.984	39.764	40.559	41.371	42.198
Prima de servicios	3.898.440	3.976.409	4.055.937	4.137.056	4.219.797
Vacaciones	1.951.560	1.990.591	2.030.403	2.071.011	2.112.431
Total	70.159.424	71.562.613	72.993.865	74.453.742	75.942.817

VENTAS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo	6.180.000	6.303.600	6.429.672	6.558.265	6.689.431
Parafiscales	3.584.400	1.828.044	1.864.605	1.901.897	1.939.935
Cesantías	1.029.588	525.090	535.592	546.304	557.230
Intereses sobre cesantías	10.296	5.251	5.356	5.463	5.572
Prima de servicios	1.029.588	525.090	535.592	546.304	557.230
Vacaciones	515.412	262.860	268.117	273.480	278.949



JUST IN TIME

Total	12.349.284	9.449.935	9.638.933	9.831.712	10.028.346
--------------	-------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

Fuente: Software Financiero SENA

La proyección de los sueldos está compuesta por:

- Un gerente Administrativo y Financiero que se le pagará la suma de \$1.300.000 mil pesos más las prestaciones sociales requeridas por ley.
- Un gerente de Marketing y ventas que se le pagará la suma de \$1.300.000 mil pesos más las prestaciones sociales requeridas por ley.
- Un auxiliar de bodega y distribución al cual se le pagará por sus ocho horas diarias de trabajo el mínimo más las prestaciones sociales requeridas por ley.
- El personal de Just In Time está compuesto por dos vendedores cada uno con turnos diarios de siete horas, el primer turno comienza a las 7:00 AM y termina a las 2:00 PM y el segundo turno empieza a las 2:00 PM para finalizar a las 9:00 PM. A nuestros colaboradores se les pagará el mínimo más las prestaciones sociales requeridas por ley.
- Préstamo Bancario.

Los \$40.036.572 millones de pesos serán necesarios para la inversión inicial y puesta en marcha del negocio. Se conseguirá este monto a través de un préstamo bancario con el Banco BBVA, a una tasa del 1,87% mensual, es decir al 24,90% Efectivo Anual, con unos pagos mensuales en un plazo de 24 meses.

A continuación, mostraremos la tabla de amortización del préstamo:

Tabla 17: Amortización del Préstamo Bancario.

CUOTA No.	VR. CUOTA	INTERESES	CAPITAL	SALDO
1	\$ 2.085.733	\$ 748.684	\$ 1.337.049	\$ 38.699.523
2	\$ 2.085.733	\$ 723.681	\$ 1.362.052	\$ 37.337.471
3	\$ 2.085.733	\$ 698.211	\$ 1.387.522	\$ 35.949.948
4	\$ 2.085.733	\$ 672.264	\$ 1.413.469	\$ 34.536.479
5	\$ 2.085.733	\$ 645.832	\$ 1.439.901	\$ 33.096.578
6	\$ 2.085.733	\$ 618.906	\$ 1.466.827	\$ 31.629.751
7	\$ 2.085.733	\$ 591.476	\$ 1.494.257	\$ 30.135.495
8	\$ 2.085.733	\$ 563.534	\$ 1.522.199	\$ 28.613.295
9	\$ 2.085.733	\$ 535.069	\$ 1.550.664	\$ 27.062.631
10	\$ 2.085.733	\$ 506.071	\$ 1.579.662	\$ 25.482.969
11	\$ 2.085.733	\$ 476.532	\$ 1.609.202	\$ 23.873.768
12	\$ 2.085.733	\$ 446.439	\$ 1.639.294	\$ 22.234.474
13	\$ 2.085.733	\$ 415.785	\$ 1.669.948	\$ 20.564.526
14	\$ 2.085.733	\$ 384.557	\$ 1.701.176	\$ 18.863.349



JUST IN TIME

15	\$ 2.085.733	\$ 352.745	\$ 1.732.988	\$ 17.130.361
16	\$ 2.085.733	\$ 320.338	\$ 1.765.395	\$ 15.364.965
17	\$ 2.085.733	\$ 287.325	\$ 1.798.408	\$ 13.566.557
18	\$ 2.085.733	\$ 253.695	\$ 1.832.038	\$ 11.734.519
19	\$ 2.085.733	\$ 219.436	\$ 1.866.298	\$ 9.868.221
20	\$ 2.085.733	\$ 184.536	\$ 1.901.197	\$ 7.967.024
21	\$ 2.085.733	\$ 148.983	\$ 1.936.750	\$ 6.030.274
22	\$ 2.085.733	\$ 112.766	\$ 1.972.967	\$ 4.057.307
23	\$ 2.085.733	\$ 75.872	\$ 2.009.861	\$ 2.047.446
24	\$ 2.085.733	\$ 38.287	\$ 2.047.446	\$ 0

Fuente: Software Financiero SENA

- Proyección del balance general.

El Balance General de Just In Time está proyectado para los primeros cinco años de funcionamiento, en donde los activos fijos tienen una depreciación a cinco años y el precio aproximado del arriendo es de \$500.000 mil pesos, el valor exacto solo se sabrá cuando se firme el contrato de concesión con la Universidad Javeriana debido a que los precios varían de acuerdo a las dimensiones, espacio y lugar del negocio.

Tabla 18: Proyección Balance General

BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	8.730.000	134.690.768	248.869.034	267.929.510	280.381.586	289.368.534
Cuentas por Cobrar - Cartera						
Inventario de Materia Prima						
Inventario de Productos en Proceso						
Inventario de Productos Terminados	146.572	146.572	149.286	149.855	152.680	155.561
Gastos Diferidos y Operativos	14.030.000	11.224.000	8.418.000	5.612.000	2.806.000	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	22.906.572	146.061.340	257.436.321	273.691.365	283.340.266	289.524.095
ACTIVO FIJO						
Terrenos						
Construcciones						
Maquinaria y Equipo	15.546.000	15.546.000	15.546.000	15.546.000	15.546.000	15.546.000
Muebles y Enseres	1.584.000	1.584.000	1.584.000	1.584.000	1.584.000	1.584.000
SUBTOTAL FIJO	17.130.000	17.130.000	17.130.000	17.130.000	17.130.000	17.130.000
Depreciación Acumulada		3.901.200	3.901.200	3.109.200	3.109.200	3.109.200
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	17.130.000	13.228.800	13.228.800	14.020.800	14.020.800	14.020.800
TOTAL ACTIVOS	40.036.572	159.290.140	270.665.121	287.712.165	297.361.066	303.544.895
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Imporrenza por Pagar						
IVA por Pagar		6.285.734	6.411.449	6.539.678	6.670.472	6.803.881
Laborales por Pagar (Cesantías e Ints.)		5.497.250	5.076.854	5.178.392	5.281.959	5.387.599
Parafiscales y		1.579.050	1.458.294	1.487.460	1.517.209	1.547.553



JUST IN TIME

Provisiones						
Otros Pasivos						
Obligación (Crédito)	17.802.098	22.234.474				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	17.802.098	35.596.509	12.946.598	13.205.529	13.469.640	13.739.033
PASIVO LARGO PLAZO						
Obligación (Crédito)	22.234.474					
Otros Pasivos						
TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO	22.234.474					
TOTAL PASIVO	40.036.572	35.596.509	12.946.598	13.205.529	13.469.640	13.739.033
PATRIMONIO						
Capital						
Utilidad del Ejercicio		123.693.631	134.024.892	140.481.743	143.409.682	146.396.180
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores			123.693.631	134.024.892	140.481.743	143.409.682
TOTAL PATRIMONIO		123.693.631	257.718.523	274.506.636	283.891.426	289.805.862
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	40.036.572	159.290.140	270.665.121	287.712.165	297.361.066	303.544.895

Fuente: Software Financiero SENA





-Proyección del flujo de caja.

Tabla 19: Proyección Flujo de caja.

MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
VENTAS	14.732.190	14.732.190	24.553.650	14.732.190	34.375.110	14.732.190	14.732.190	34.375.110	34.375.110	34.375.110	24.553.650	14.732.190	275.000.880
COMPRAS M.P. E INSUMOS													
CONCEPTO/MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
I. Ingresos Operativos													
1. Ventas de Contado	14.732.190	14.732.190	24.553.650	14.732.190	34.375.110	14.732.190	14.732.190	34.375.110	34.375.110	34.375.110	24.553.650	14.732.190	275.000.880
2. Ventas a Crédito													
3. Recuperación Cartera													
Total Ingresos Operativos	14.732.190	14.732.190	24.553.650	14.732.190	34.375.110	14.732.190	14.732.190	34.375.110	34.375.110	34.375.110	24.553.650	14.732.190	275.000.880
II. Gastos Operativos Fijos													
A. Fijos:													
1. Pagos Laborales:	4.930.000	6.509.050	6.509.050	6.509.050	6.509.050	9.230.461	6.509.050	6.509.050	6.509.050	6.509.050	6.509.050	11.955.139	84.697.050
2. Proveedores	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	39.600.000
3. Servicios													
4. Mantenimiento													
5. Publicidad													
6. Transporte													
7. Otros													
8. Preoperativos	14.030.000												14.030.000
Subtotal	22.260.000	9.809.050	9.809.050	9.809.050	9.809.050	12.530.461	9.809.050	9.809.050	9.809.050	9.809.050	9.809.050	15.255.139	124.297.050
A. Variables													
1. Compra de Contado Materia Prima e													



JUST IN TIME

Insumos														
2. Compra a Crédito Materia Prima e Insumos														
2. Pago compras a crédito														
3. Compra Insumos para Inventarios														
4. Pago Proveedores Histórico														
5. Pago M.O. Y Gastos de Fabricación														
Subtotal														
Total Gastos Operativos	22.260.000	9.809.050	9.809.050	9.809.050	9.809.050	12.530.461	9.809.050	9.809.050	9.809.050	9.809.050	9.809.050	15.255.139	138.327.050	
Superavit /(deficit) Operativo	-7.527.810	4.923.140	14.744.600	4.923.140	24.566.060	2.201.729	4.923.140	24.566.060	24.566.060	24.566.060	14.744.600	-522.949	136.673.830	
III. Inversiones Fijas														
1. Terrenos														
2. Edificacions														
3. Maquinaria y Equipo	15.546.000												15.546.000	
4. Muebles y Enseres	1.584.000												1.584.000	
5. Vehículos														
Subtotal	17.130.000												17.130.000	
IV. Recursos Obtenidos														
1. Préstamo Línea Emprendimiento	40.036.572													
2. Recursos Propios														
Subtotal	40.036.572													
V. Amortización Pasivos Financieros														
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	1.337.049	1.362.052	1.387.522	1.413.469	1.439.901	1.466.827	1.494.257	1.522.199	1.550.664	1.579.662	1.609.202	1.639.294	17.802.098	
2. Intereses Crédito Propuesto	748.684	723.681	698.211	672.264	645.832	618.906	591.476	563.534	535.069	506.071	476.532	446.439	7.226.699	
3. Ley Mipyme														
4. Comisión Fondo Nacional de Garantías														
Subtotal	2.085.733	2.085.733	2.085.733	2.085.733	2.085.733	2.085.733	2.085.733	2.085.733	2.085.733	2.085.733	2.085.733	2.085.733	25.028.797	
Superavit /(deficit) Financiero	13.293.029	2.837.407	12.658.867	2.837.407	22.480.327	115.996	2.837.407	22.480.327	22.480.327	22.480.327	12.658.867	-2.608.682	134.551.605	
VI. Pago de Impuestos														



JUST IN TIME

IVA Cobrado	2.357.150	2.357.150	3.928.584	2.357.150	5.500.018	2.357.150	2.357.150	5.500.018	5.500.018	5.500.018	3.928.584	2.357.150	44.000.141
IVA Pagado			4.714.301		6.285.734		7.857.168		7.857.168		11.000.035		37.714.406
Imporrenta													
Subtotal													
SUPERAVIT / DEFICIT DE CAJA	15.650.179	5.194.557	11.873.150	5.194.557	21.694.610	2.473.146	-2.662.611	27.980.345	20.123.177	27.980.345	5.587.416	-251.532	140.837.340
		15.650.179	20.844.736	32.717.887	37.912.444	59.607.054	62.080.200	59.417.590	87.397.934	107.521.111	135.501.455	141.088.871	759.739.462
CAJA FINAL	15.650.179	20.844.736	32.717.887	37.912.444	59.607.054	62.080.200	59.417.590	87.397.934	107.521.111	135.501.455	141.088.871	140.837.340	900.576.802
Otros Ingresos Personales													
Subtotal													
Gastos personales													
Servicios Compartidos	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000
Gastos personales	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
Arriendo Compartido	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
Subtotal	320000	320000	320000	320000	320000	320000	320000	320000	320000	320000	320000	320000	320000
Más Sueldo recibido por la Empresa													
Saldo Neto Caja Mensual	15.330.179	4.874.557	11.553.150	4.874.557	21.374.610	2.153.146	-2.982.611	27.660.345	19.803.177	27.660.345	5.267.416	-571.532	

Fuente: Software Financiero SENA



5.2. Cuadros -Evaluación Económica -TIR VP.

Tabla 20: Indicadores Financieros

Indicadores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez	4,1	19,9	20,7	21,0	21,1
Período Promedio de Cobro (días)					
Rotación de Inventarios - M.P. (días)					
Rotación de Inventarios - P.P. (días)					
Rotación de Inventarios - P.T. (días)	1	1	1	1	1
Rotación de Proveedores (días)	30	30	30	30	30
Capacidad de pago (veces)	18	49			
Endeudamiento (%)	22,35%	4,78%	4,59%	4,53%	4,53%
Rentabilidad Bruta (%)	80,81%	80,84%	81,14%	81,17%	81,19%
Rentabilidad Operacional (%)	47,61%	48,78%	49,10%	49,14%	49,18%
Rentabilidad Neta (%)	44,98%	47,78%	49,10%	49,14%	49,18%
Margen de Contribución (%)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Otra información financiera					
VAN	84.986.464				
TIR	25,6%				
Punto de Equilibrio en ventas (\$)	183.227.530				

Fuente: Software Financiero SENA

- La rentabilidad de dineros invertidos es del 25,6% (TIR).
- La inversión inicial (\$40.036.572) se recupera en dos años.
- El flujo de caja generado hará que Just In Time pueda desarrollarse en otros mercados y logre crear estrategias de expansión.
- El punto de equilibrio de las ventas de Just In Time es de \$183.227.530. El cual se podrá ver en la siguiente tabla:



Tabla 21: PUNTO DE EQUILIBRIO 1
AÑO

VENTAS TOTALES ANUALES:		91.773.350				DIFERENCIA DE VENTAS	
PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	Porcentaje	VENTAS PROYECTADAS		PUNTO DE EQUILIBRIO	
				PESOS	UNIDADES	PESOS	UNIDADES
SNACKS	25.650.936	12.825	27,95%	76.863.600	38.432	51.212.664	25.606
BEBIDAS	34.201.249	22.801	37,27%	102.484.800	68.323	68.283.551	45.522
COMIDA MEXICANA	31.921.165	9.120	34,78%	95.652.480	27.329	63.731.315	18.209
TOTAL	91.773.350	44.747	100,00%	275.000.880	134.084	183.227.530	89.338



6. IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL AMBIENTAL

6.1 Plan Nacional de Desarrollo

Como estudiantes formadas con elevados valores morales y éticos, buscamos alinear nuestro proyecto empresarial y de vida con el compromiso de crear un mejor país para todos, generando estrategias como emprendedoras que permitan impactar positivamente con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo planteado por el Presidente de la República de Colombia en Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 en donde se define a el “ Plan de Desarrollo como un plan que es, si se quiere, un ejercicio idealista en el cual se sueña con un país mejor, pero a la vez es un ejercicio práctico donde se diseñan instrumentos viables que efectivamente permitan convertir el país deseado en un país posible. En este sentido, un Plan de Desarrollo es la búsqueda de un adecuado balance entre objetivos y limitaciones, con la mira siempre puesta en tratar de incrementar el bienestar de la población. Pensar en el desarrollo es tanto un gran reto intelectual como un inmenso compromiso nacional. Si las políticas de desarrollo tienen éxito, millones de compatriotas tendrán la posibilidad de ampliar su espacio de escogencias y de incrementar su bienestar: tendrán más libertad de elegir, ya que el desarrollo es libertad. Una política de desarrollo exitosa permite que millones de personas puedan levantarse por encima de la mera supervivencia, salgan de la pobreza y tengan espacio para que puedan orientar sus vidas a fines personalmente más elevados”.⁴²

Como nuestro objetivo es colaborar a que no sea únicamente un proceso que se quede plasmado en el papel, si no que se ejecuten acciones para mejorar la calidad de vida de nuestros compatriotas, hemos decidido analizar algunos puntos de el Plan Nacional de Desarrollo en donde nuestro proyecto podría impactar positivamente, generando bienestar para la sociedad Colombiana.

⁴² Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. *Capítulo 1 Estado comunitario: desarrollo para todos.*
<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=LNQRfw1bAXo%3d&tabid=65>



JUST IN TIME

PROBLEMA PRESENTADO	SITUACIÓN PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2010	ESTRATEGIA DE JUST IN TIME PARA MITIGAR EL PROBLEMA
<p>1. Reducción de la pobreza y promoción del empleo y la equidad.</p>	<p>El plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 plantea que “La estrategia de equidad consiste en lograr que los colombianos tengan igualdad de oportunidades en el acceso y la calidad de un conjunto básico de servicios sociales que, en el futuro, permitan que todos alcancen ingresos suficientes para llevar una vida digna. Se trata de superar el asistencialismo a través de políticas que incluyan dentro de su formulación de apoyos condicionados, acompañamiento periódico y esquemas de graduación, y que permitan desarrollar habilidades para generar ingresos en el futuro. Por esta razón, se busca que todos los colombianos tengan acceso a educación de calidad, a una seguridad social equitativa y solidaria, al mercado laboral (promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento) y a mecanismos de promoción social efectivos.</p>	<p>Just in Time, en su ejercicio pretenderá apoyar al Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, buscando que se continúe con el proceso de que la educación superior de calidad un derecho fundamental para todos. Siendo la Pontificia Universidad Javeriana, una entidad privada, en donde nuestro servicio funcionara, se busca que el servicio sea de Javerianos para Javerianos, bajo este concepto, los jóvenes que trabajen con nosotros recibirán un ingreso extra el cual les será un auxilio para continuar teniendo la posibilidad de recibir educación de calidad y mantener sus gastos personales, apoyando así el emprendimiento de los jóvenes.</p>
<p>2. Mercado y relaciones Laborales.</p>	<p>Uno de los grandes retos que tiene el país es la articulación de las instituciones propias del Sistema de Protección Social y las del mercado laboral. Las mismas cuentan</p>	<p>Nuestro servicio será generador de empleo, tanto de los estudiantes de la Universidad Javeriana, como los proveedores</p>



JUST IN TIME

	<p>con complejos vínculos. Las trayectorias de empleo afectan el acceso de las personas a las prestaciones de la seguridad social, mientras que las condiciones de acceso y reglas de financiamiento de los beneficios influyen las decisiones concernientes al empleo de empleadores y trabajadores.</p>	<p>que escogeremos, los cuales se evaluarán según su nivel de cumplimiento, calidad de sus productos y riesgo, pero tendremos en cuenta que si cumplen con las características anteriores, se escogerá al que se encuentre en desarrollo y con el que se pueda cumplir un fin social, generando así empleo de calidad en igualdad de condiciones.</p> <p>Por otra parte, a nuestros empleados directos, les daremos todos los beneficios de ley, protegiendo su dignidad humana, buscando acabar con la informalidad.</p>
<p>3. Reducción del trabajo infantil y juvenil</p>	<p>En esta materia es necesario, además de la universalización de la educación básica, avanzar y consolidar una política de Estado para la prevención del trabajo infantil y la protección de los jóvenes trabajadores.</p>	<p>Aunque nuestro servicio funcionara en un contexto académico de jóvenes, no contempla bajo ninguna circunstancia conseguir mano de obra barata, ni reclutar población infantil o juvenil, antes de contratar a cualquier empleado se realizara una investigación exhaustiva y se exigirá un permiso de los acudientes, en donde se tenga conocimiento que el joven trabajara dentro de la Universidad Javeriana, para la empresa " Just in Time MK"</p>
<p>4. Seguridad alimentaria y nutricional.</p>	<p>Actualmente el país no dispone de una política de seguridad alimentaria y de una conceptualización que permita a los diferentes</p>	<p>Just in Time se compromete a comercializar productos de altísima calidad, que busquen</p>



JUST IN TIME

	actores articular programas y proyectos. La problemática de la seguridad alimentaria es amplia y comprende desde la disponibilidad de alimentos, la comercialización, la calidad e inocuidad, hasta el consumo.	satisfacer la necesidad de alimentación de los estudiantes y mejorar su calidad de vida dentro del campus, cuidando que al consumidor final se le entreguen productos limpios, bajo los mas altos estándares de calidad, cuidando la salud de los consumidores. Adicionalmente nuestro servicio funcionará, bajo la premisa de que estudiantes con hambre no rinden en su proceso académico, por esta razón ofreceremos productos de calidad, a un costo razonable y de manera rápida y eficaz.
--	---	---

6.2 Plan Regional de Desarrollo

Nuestro negocio se desarrollará en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia y ciudad que se caracteriza por la generación constante de cambio y desarrollo para nuestro país y es así como su Plan Regional de Desarrollo 2004-2014, plantea su introducción inicial: “Los actores sociales de Bogotá y Cundinamarca han comprendido que para seguir liderando procesos de cambio y avanzar en la construcción de una visión compartida de la región que queremos es necesario consolidar la alianza entre los actores públicos y privados para orientar las decisiones estratégicas que construirán su futuro” ⁴³.

Analizándolo, de esta forma como ciudadanas emprendedoras deseamos impactar positivamente liderando procesos de cambio que nos permitan tener una visión compartida de nuestro desarrollo con la ciudad de Bogotá y con la consecución de nuestro proyecto.

⁴³ Bases del Plan Regional de Competitividad 2004-2014.

http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/crc_hacia%20una%20regi%C3%B3n%20competitiva_2003.pdf



JUST IN TIME

A continuación se presentan la situación que se presenta regionalmente y el impacto que busca tener Just in Time.

ACCIÓN PLAN REGIONAL DE DESARROLLO	ACCIÓN JUST IN TIME
Posicionar a Bogotá y Cundinamarca como uno de los mejores destinos de inversión en Latinoamérica	Just in Time como empresa emprendedora, creada por jóvenes, busca mostrar un proyecto capaz de atraer a los inversionistas, mostrando las ventajas de invertir en Colombia.
Convertir el recurso humano, la ciencia y la tecnología en los principales factores generadores del desarrollo de la economía regional	Se busca explotar adecuadamente el recurso humano joven, creando una cultura emprendedora dentro del campus universitario, dando ejemplo a otros jóvenes de que las ideas emprendedoras se pueden llevar a cabo y que la tecnología se puede utilizar correctamente para llevar proyectos a su consecución final.
Consolidación de la estructura empresarial con nuevas formas de asociatividad que faciliten la innovación y el conocimiento.	Nuestro proyecto busca poner en marcha una idea innovadora, no planteada hasta el momento, ofreciendo un servicio inigualable, con productos diferenciadores.

6.3 Generación de Empleo

Just in Time tiene como meta generar empleos de calidad, que sean persistentes en el tiempo y que otorguen calidad de vida al empleado.

El concepto de nuestro negocio desde su concepción se ha constituido como un servicio de “Javerianos para Javerianos”, en donde se busca generar empleos ayudando a mitigar la tasa de desempleo en nuestro país y permitiéndole a los estudiantes tener la posibilidad de aumentar sus ingresos y adquirir experiencia para enfrentarse a la vida laboral.

Para el primer año, Just in Time pretende tener, un gerente administrativo y financiero, quien acompañara sus funciones con las de un gerente de Marketing y Ventas. A su vez, estos tendrán a su cargo al Auxiliar de Bodega y distribución y a dos asesores comerciales, quienes atenderán el funcionamiento del primer stand móvil.




JUST IN TIME

A medida que el tiempo, transcurra y la empresa crezca se espera tener siete stand de distribución de productos alimenticios distribuidos por todo el campus Universitario, en donde cada stand será atendido por 2 personas, una en cada turno, además de dos Auxiliares de Bodega y un Jefe de logística y abastecimiento quienes se encargarán de llevar a cabo la operación y cumplir con las metas de la organización, liderados por la gerencia Financiera y Administrativa y la gerencia de Marketing y ventas. Suponiendo, entonces que el modelo cuando este completamente montado a cabalidad, contará con 19 empleados directos y buscará expandir su modelo a las diferentes universidades Nacionales, para luego enfocarse a un mercado internacional en donde se pueda establecer el modelo en las Universidades Internacionales.

6.4 Impacto ambiental

En nuestro compromiso por impactar positivamente y convertirnos en una empresa amigable con el medio ambiente, respondiendo así con el compromiso de las directivas de la Pontificia Universidad Javeriana, con la construcción de una política ambiental capaz de integrar a todos los miembros de la comunidad universitaria. Con el objetivo, entonces de realizar una participación activa entre estudiantes, profesores y personal administrativo, Just in Time propone el siguiente programa, para convertirse, en una empresa socialmente responsable, con un programa de sostenibilidad capaz de comprometer a sus empleado y clientes el la búsqueda de un sistema de gestión ambiental dentro del campus universitario.

<p>Nombre del programa de sostenibilidad</p>	<p>¿Transformar tu planeta? Estas Just in Time.</p>  <p>JUST IN TIME</p>
<p>OBJETIVO DEL PROGRAMA</p>	<p>Diseñar un sistema de gestión ambiental para la Pontificia Universidad Javeriana, como base para su futura implementación, control, y ejecución.</p>
<p>ÁREA EN LA QUE SE DESARROLLARÁ EL PROYECTO</p>	<p>Campus de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.</p>
<p>EQUIPO HUMANO</p>	<p>Investigadores: Karol Londoño Rivera, Estudiante de Administración de Empresas, Melissa Aristizabal Vizcaíno, Estudiante de Administración de Empresas, Ricardo Ladino, Tutor Trabajo de Grado II.</p>




JUST IN TIME

METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none">- Convertir al campus universitario en un espacio en donde exista una cultura clara de cómo se debe realizar el proceso de separación de residuos.- Establecer la estructura conceptual para desarrollar el proyecto- Con la aplicación del programa se buscara la calificación ISO 14001.- Hacer conocer los lineamientos para desarrollar una política ambiental en la PUJ.
ACCIONES A SEGUIR	Cuando el modelo de negocio se encuentre completamente constituido y esté en funcionamiento todo el portafolio de productos, es decir los siete servicios móviles de comercialización de alimentos se encuentren establecidos dentro de la universidad se ubicarán en un espacio no más lejano a 5 metros, tres canecas marcadas, las cuales buscarán realizar un efectivo manejo de residuos. La visualización constante de las canecas de diferentes colores colocadas por Just in Time, en los diferentes puntos de encuentro permitirá que la comunidad universitaria se sienta atraída por la campaña y se cree una cultura institucional. Cabe destacar que desde que se ponga en funcionamiento el primer servicio, se implementara el programa.
CAMPAÑA DE EXPECTATIVA.	Un mes antes de que el servicio sea instalado dentro de las instalaciones del campus, se entregaran aleatoriamente a los transeúntes que pasen por el lugar donde estará ubicado el primer servicio, la galleta natural Just in Time, la cual es el componente de innovación de nuestro proyecto ya que esta se realizará con la forma del logo de nuestra empresa y su valor agregado en que contiene componentes que brindan energía de manera rápida y eficaz. En la campaña de expectativa esta galleta vendrá acompañada de un papel con un mensaje que mencionará lo siguiente: “Usa tu poder de transformación para apoyar este proyecto y construir un mundo mejor, todavía estas Just In Time”. Un Servicio de Javerianos para Javerianos.



JUST IN TIME

<p>MODELO DEL PROGRAMA</p>	 <p>Caneca Azul: Se debe depositar papel. Caneca Verde: Se debe depositar vidrio. Caneca Roja: Se debe depositar plástico.</p>
-----------------------------------	--



7. Innovación y Creatividad

“Hay algo que creo de todo corazón: el amor por la innovación nunca muere” Karl Benz

Just in Time busca constituirse y posicionarse en el mercado como un servicio diferenciador, que busca brindar a la comunidad universitaria una alternativa diferente a la hora de satisfacer su necesidad de alimentación.

El proyecto ofrece variedad de alimentos, con un amplio portafolio de productos de una manera sencilla y ágil a un precio justo.

Bajo este concepto Just In Time plantea estrategias de innovación, que harán que se constituya como el lugar predilecto por los estudiantes, personal administrativo, profesores y cualquiera que transite por los alrededores de la Universidad Javeriana.

Los componentes de la estrategia de innovación de Just In Time son las siguientes:

1. COMPONENTE DE INNOVACIÓN No. 1: **Desde su concepto:** “Servicio de Javerianos para Javerianos”. Por primera vez se creará un servicio de Javerianos para Javerianos, permitiéndoles penetrar en el mercado laboral y aumentar sus recursos para lograr sostener sus estudios.

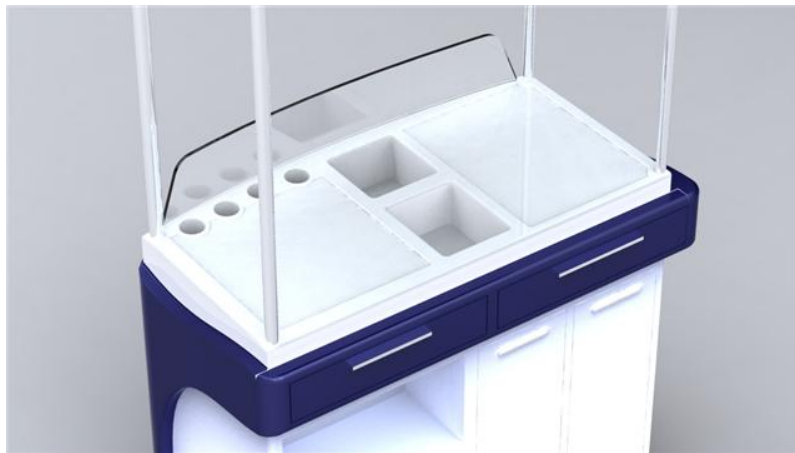


2. COMPONENTE DE INNOVACIÓN No. 2: **Desde su diseño:**

Fotografías del modelo:







Las formas redondeadas y las uniones limpias denotan calidez, confianza , higiene, calidad, que es agradable para el cliente, además los materiales utilizados ayudan a completar esa combinación de formas , materiales y colores que resaltan el puesto de trabajo y generan un contraste frente a lo existente.

El tipo de innovación que aquí se evidencia es incremental, ya que se rediseño algo ya existente pero su diseño genero algo radical en cuanto a materiales y distribución. .

Este diseño resalta frente a los productos con la misma función , ya que los productos existentes en el mercado tipifican y encasillan la profesión y la actividad que allí se realiza como en una actividad de poca higiene y sin calidad ni respaldo, esto debido a que la estética del producto actual refleja una fabricación artesanal, de taller, y por su material y ensamblajes se genera oxidación y opacidad del material , denotando desaseo , la inestabilidad y el dejar ver a la vista muchos elementos extra de instalación y funcionamiento hacen que el cliente evidencie que el producto es



JUST IN TIME

adaptado , que no fue concebido para almacenar las cosas , que no hay seguridad en la manipulación de alimentos , conexiones eléctricas, entre otras funciones.

Es por eso que nuestro diseño fue concebido desde la actividad y desde las necesidades latentes en los 3 momentos de utilización del producto que son el , transporte, el armado , la utilización, en cada uno de estos momentos se suplieron las necesidades en las acciones a realizar , teniendo como principio la ergonomía del puesto de trabajo, ya que es una actividad que demanda de una destreza con las manos y de estar largos periodos de tiempo de pie, de esta manera se ubicaron los compartimientos de acuerdo a la frecuencia de utilización, dejando los mas frecuentes en un área de fácil acceso.

En cuanto a los materiales, se utilizo un material que fuera liviano al transportarlo pero a la vez que nos diera la posibilidad de generar una estructura con la cual pudiera soportar los compartimientos , por eso se eligió la fibra de vidrio , con estructura metálica en aluminio como refuerzo interno para el buen funcionamiento de los cajones y como seguridad en su transporte y manipulación. En el techo se encuentra una lámpara que funciona lo luces t8 o t6 que también puede ser adaptada a una plaqueta de luces leds que acaban de llegar a el mercado, esto da la posibilidad de seguir utilizando el producto en lugares con poca luz, la alimentación eléctrica se puede realizar por medio de dos fuentes, por una planta generadora de energía pequeña alimentada por gasolina la cual debe ser activada cada hora por 20 min promedio o por alguna fuente de energía directa.

Los cajones tienen un cierre especial de seguridad que evita que al transportarlo se abran, el cajón de almacenamiento de líquidos, esta provisto de un orificio para dejar salir el liquido derramado o hielo descongelado,

Estos aspectos son los que generan en el producto un plus y una diferencia enorme en innovación, dándole un nuevo valor y campo a esta actividad tan subvalorada por su aspecto estético y lugar de trabajo.



Just In Time Mexicano

Nuestro primer servicio de distribución ambulante de alimentos se encontrará en la Playita de la cafetería central a mas o menos 30 metros de esta, en donde se encuentra ubicado el nuevo corazón Javeriano, en donde nuestros clientes encontrarán productos exquisitos tales como: nachos listos para llevar, tacos de pollo o carne, burritos, fajitas, flautas y quesadillas.

Just In Time Italiano

Nuestro segundo servicio de distribución ambulante de alimentos estará situado en la playita del edificio Barón y se caracterizará porque venderá a parte de productos snacks o comidas ligeras., ofrecerá pastas listas de diferentes sabores los cuales transportarán a los consumidores a la cultura Italiana.

Just In Time Americano

Este servicio de distribución ambulante de alimentos estará ubicado en la playita de la Biblioteca, ofrecerá productos típicos de la cultura americana como Hot Dogs, Hamburguesas y sándwiches.

Just In Time Árabe

Nuestro cuarto servicio de distribución ambulante estará en la playita de diseño y arquitectura, ofreceremos productos listos para consumir característicos de la cultura árabe como: Kibbes, sándwiches de Falafel y empanadas árabes.

Just In Time Colombiano

Nuestro servicio colombiano de distribución ambulante estará ubicado en el edificio Giraldo y nos trasportará a nuestra cultura. Tenemos disponibles deliciosas arepas paisas rellenas, exquisitas arepas de huevo costeñas e insuperables empanadas vallunas.

3. COMPONENTE DE INNOVACIÓN No. 3: **Por su variado portafolio de productos.** A continuación se muestran los diferentes tipos de stands que encontraremos ubicados en las diferentes playitas de la universidad, los cuales se constituyen experiencias memorables de alimentación.

4. COMPONENTE DE INNOVACIÓN No. 4: **Producto diferenciador:** Con el objetivo de generar expectativa antes de que el servicio empiece a funcionar, se entregarán aleatoriamente a los transeúntes que pasen por el lugar donde



JUST IN TIME

estará ubicado el primer servicio de distribución de alimentos , la galleta natural Just in Time, la cual se constituye como producto diferenciador de nuestro proyecto y se venderá en todos los stands , ya que esta se realizará con la forma del logo de nuestra empresa y su valor agregado es que contiene componentes que brindan energía de manera rápida y eficaz. La galleta tendrá dentro de sus componentes una mezcla de vitaminas como la vitamina A, vitamina E y Vitamina B12, esta mezcla la denominaremos “EnergyTime”.

Inicialmente, se ha contemplado entregar la galleta Just in Time, como parte de la estrategia de ventas a desarrollar buscando que las personas reconozcan la marca, para luego venderse en todos los puntos de venta.

Adicionalmente, como habíamos mencionado las galletas naturales Just in time, también harán parte de la campaña de expectativa de el proyecto de sostenibilidad, en el que busca participar activa y positivamente Just in Time. Por esta razón, durante el mes en el que se generará expectativa, la galleta vendrá acompañada de un papel con un mensaje que mencionará lo siguiente: “Usa tu poder de transformación para apoyar este proyecto y construir un mundo mejor, todavía estas Just In Time”. Un Servicio de Javerianos para Javerianos.

Integrando de esta manera, tres propósitos:

- Constituirse como un producto innovador y diferenciador que no se encontrará en otro lugar.
- Apoyar la estrategia de ventas de la compañía, ya que el logo será recordado por los consumidores.
- Apoyar la campaña de sostenibilidad, la cual busca impactar positivamente en el medio ambiente.

5. COMPONENTE DE INNOVACIÓN No. 5:

Nuestra empresa está sustentada bajo la innovación del océano azul, en donde intentaremos crear un espacio sin competencia en el mercado gracias al desarrollo de productos nuevos en un mercado existente. También queremos captar y crear una demanda nueva debido al concepto de negocio “Javerianos para Javerianos” y alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste.



CONCLUSIONES

- La comercializadora de productos alimenticios **Just In Time MK** fue constituida ante la Cámara de Comercio de Bogotá bajo una sociedad por acciones simplificada **S.A.S**. La compañía iniciará su funcionamiento con la aprobación de la concesión del Departamento de Servicios de Alimentación e instalará inicialmente un (1) punto móvil en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá y, a medida de su crecimiento y posicionamiento en el mercado universitario se extenderá en el campus Javeriano y a otras universidades a nivel nacional e internacional.
- El Target de la empresa son estudiantes, docentes, personal administrativo y personas que transiten en la Pontificia Universidad Javeriana, con deseos de alimentarse de una forma rápida, exquisita y económica.
- El portafolio de productos con el que va a iniciar Just In Time MK son snacks, bebidas frías, comida mexicana y galletas con alto porcentaje de vitaminas para generar energía. Además de esto la empresa va estar buscando implementar en su etapa de crecimiento a tres (3) años otras líneas de comidas que también son factibles para comercializar, las cuales son: comida americana, comida colombiana, comida árabe y comida italiana.
- En el análisis del consumidor se encontró que *el 43.9% consume dulces como chocolates, arequipe, bocadillo; el 35.1% consume alimentos de pastelería, el 53.5% alimentos considerados de cafetería como empanadas, paquetes, buñuelos, almojábanas, entre otros; el 36.8% helados y el 42.5% bebidas no dietéticas como gaseosas, jugos, tinto, te o café con leche.*
- Los precios que manejaremos en nuestro portafolio de productos están basados en la investigación de mercados realizada, en donde los precios oscilan entre \$5.000 mil pesos a \$10.000 mil pesos. Se tendrá en cuenta a la hora de tomar decisiones en los precios de los productos la política de la Universidad que se basa en tener los precios un 10% por debajo del de los alimentos en los establecimientos más cercanos a la Institución.



- En la primera fase organizacional la empresa va a contratar a cinco (5) personas que serán: el gerente financiero y administrativo, el gerente de marketing, dos (2) vendedores con turnos de siete (7) horas y un auxiliar de bodega. En la segunda fase de nuestro negocio que se verá reflejado a partir del tercer año, la empresa esperará crecer un 25% y también se incrementará el personal con nuevos vendedores y un asesor contable,
- La empresa manejará diferentes tipos de proveedores debido al portafolio de productos que se ira implementando. La compañía tendrá un manejo cuidadoso de sus proveedores y tendrá un seguimiento constante en la calidad de sus productos debido a que tiene que cumplir con los requisitos impuestos por la Universidad Javeriana y porque Just In Time quiere brindar los mejores productos en cuanto a sabor y calidad. Para evitar riesgos la empresa cuenta con otros dos proveedores, con los que podrá negociar en caso de que ocurra alguna eventualidad.
- La meta propuesta para la empresa, es abarcar el 4% de la población estudiantil, siendo un total de 854.040 personas atendidas mensualmente, y unas ventas mensuales aproximadas de \$ 10.889.010 y un con precio promedio de \$3.800 pesos por producto. Esta participación del mercado inicialmente esta basada en la capacidad de distribución de la empresa y sus proveedores. A medida que la compañía vaya creciendo aumentará sus puntos de venta lo cuál se verá reflejado en el aumento de la cuota de mercado.
- La empresa será una sociedad por acciones simplificada denominada Just In Time MK S.A.S, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de \$1.000.000, dividido en 100 acciones ordinarias de valor nominal de \$10.000 cada una, que han sido liberadas en su *(totalidad o en el porcentaje correspondiente)*. La representante legal es Karol Londoño Rivera y se realizará un contrato privado con Melissa Aristizabal Vizcaíno para estipular que se manejara un 50% del capital, gastos y utilidades entre las dos partes, debido a que Melissa



JUST IN TIME

Aristizabal Vizcaíno firmo un contrato de exclusividad laboral con la empresa DAIMLER S.A.

- La Mano de Obra Directa (MOD) se contratará a partir del primer mes de funcionamiento, que es el momento que se presentan las ventas. Por lo tanto la nomina total de la empresa en el momento que sus trabajadores estén trabajando es de \$3.395.000 mil pesos mensuales. Este valor irá aumentando a medida que se abran nuevos puntos de venta.
- En cuanto a la parte legal de nuestro negocio, la empresa deberá cumplir con los pagos establecidos según la DIAN y la secretaria de Hacienda Distrital.
- La inversión requerida para la puesta en marcha de la empresa es de \$40.000.000 millones de pesos inicialmente, los cuales serán obtenidos mediante un apalancamiento financiero con el Banco BBVA con un plazo de 24 meses a una tasa del 24.9% efectivo anual. En el tercer año la empresa tendrá un aporte de los socios de \$20.000.000 millones de pesos para expandir su mercado en el campus universitario y a otras universidades del país.
- Después de realizar una valoración de nuestra idea de negocio, en donde se tuvo en cuenta la proyección de ventas a cinco (5) años y cada uno de sus gastos, costos e ingresos, se observó que el proyecto, en términos de logística, rentabilidad, administración y mercado es viable y el margen de utilidad es creciente. Además, se presume que existe un riesgo bajo, resaltando que la TIR es de 25.6%, el VPN es \$84.986.464 y el punto de equilibrio de \$183.227.530.
- La compañía apoyará al servicio de las cafeterías de la Universidad Javeriana comercializando productos con alta frecuencia de compra como lo son los snacks y bebidas. Se busca abarcar el interés de los estudiantes por consumir comida mexicana dentro del campus y que tengan la opción de disfrutar de un servicio ágil, innovador y económico.



- Nuestro servicio tiene el 85% de aceptación por parte de los estudiantes, docentes, personal administrativo y es no de los factores donde se ve reflejada la insatisfacción del servicio de las cafeterías de la universidad.
- Para ayudar al mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes Javerianos no solo vamos a brindar productos de excelente calidad sino vamos a comenzar a generar un 5% de empleos a los estudiantes de la comunidad Javeriana. Vamos a ejercer campañas de reciclaje para que el 100% de nuestros clientes comiencen a tomar conciencia del cuidado del planeta; es de estas formas, como Just In Time aportará al desarrollo social del país.



BIBLIOGRAFÍA

Rector 1.998-2.007, Informe Pontificia Universidad Javeriana, sede central y seccional de Calí. Editorial Javegraft.

Secretaría de Planeación, *Boletín Estadístico*; 2.007.

ANY, José Nicolás, *Investigación Integral de Mercados Un enfoque Operativo*, Ed. Mc Graw Hill; 1994.

GARY, Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, Prentice Hall; 2008

AAKER, David, *Investigación de Mercados*; 2005.

KOTLER, Philip 1931, *Fundamentos de Marketinig*, 8a Edición

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empres*; 2001.

VAN HORNE, James; *Fundamentos de Administración Financiera*; 2002.

BLOCK, Stanley; HIRT, Geoffrey, *Fundamentos de Gerencia Financiera*; 2001.

Rosillo, Jorge; *Formulación y evaluación de Proyectos de Inversión*; Cengage Learning; 2008.

SINESTERRA GONZALO, Contabilidad. Sistema de Información para las Organizaciones, Quinta Edición; 2005

KIYOSAKI ROBERT, Padre Rico Padre Pobre. 2000.

KOTLER, Philip , *Marketinig*, 10a Edición; 2005



Calderón Hernández, Gregorio, La gestión humana en Colombia una mirada estratégica,

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración; 2000.

Robbins, Stephen Paul, Administración; 2010; Prentice Hall



RESUMEN EJECUTIVO

La comercializadora de productos alimenticios Just in Time MK, se establecerá en Bogotá, Colombia, con el propósito de prestar servicios de comercialización de productos alimenticios dentro del campus de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá buscando descongestionar a las cafeterías de la Universidad y buscando atender a la demanda sostenible de estudiantes, profesores, personal administrativo y cualquiera que transite por el campus Universitario. El servicio será un modelo nuevo de negocio, en donde se ubicarán puntos de venta de comida rápida ambulantes que se distribuirán por los puntos de encuentro de la Universidad. El servicio ofrecerá un amplio portafolio de productos, en donde cada punto de venta ofrecerá una gama de productos diferenciadora, basándose en un tipo de comida particular.

Hasta el momento, se tiene contemplado empezar la operación con un servicio móvil que ofrecerá a parte de los productos propios de cafetería, tendrá deliciosa comida rápida Mexicana, este punto de venta será el primero y luego se contempla tener un punto de venta de comida Italiana, Americana, Árabe y Colombiana.

Adicionalmente, contaremos con un producto diferenciador que son las galletas “Just in Time”, las cuales serán fabricadas con la forma del logo de nuestra empresa, con el objetivo de que nuestros clientes nos recuerden, además que serán producidas, con ingredientes que potencializan y dan energía a los consumidores.

El servicio fue concebido, bajo el concepto de ofrecer productos exquisitos, de alta calidad, de una manera eficaz y a un precio razonable. Los clientes se sentirán atraídos a consumir nuestros productos, ya que encontrarán un servicio de excelente calidad de Javerianos para Javerianos.

El modelo de negocio, busca contar con una cadena de distribución que inicia desde la escogencia de sus proveedores hasta llegar al cliente final. La compañía tendrá un manejo cuidadoso de sus proveedores y tendrá un seguimiento constante en la calidad de sus productos, los productos se recibirán en las instalaciones de la Universidad y serán almacenados en una bodega, en donde se realizara un efectivo manejo de los inventarios, garantizando que cada punto de distribución siempre cuente con los productos necesarios para realizar su operación eficazmente.



La meta propuesta para la empresa, es abarcar el 14% de la población estudiantil y unas ventas mensuales aproximadas de \$ 10.889.010 y un con precio promedio de \$3.800 pesos por producto. Esta participación del mercado inicialmente está basada en la capacidad de distribución de la empresa y sus proveedores. A medida que la compañía vaya creciendo aumentará sus puntos de venta lo cual se verá reflejado en el aumento de la cuota de mercado.

La inversión requerida para la puesta en marcha de la empresa es de \$40.000.000 millones de pesos inicialmente. En el tercer año la empresa tendrá un aporte de los socios de \$20.000.000 millones de pesos para expandir su mercado en el campus universitario y a otras universidades del país.

La oportunidad del mercado es clara, pues el tipo de productos que comercializa la empresa son diferenciadores y están orientados hacia un mercado objetivo específico. Hasta el momento, no se conoce un modelo de servicio igual, lo cual se constituye en una ventaja competitiva, que garantizara el éxito de nuestro negocio.

En el análisis de cinco años, la rentabilidad del proyecto es del 25.6% anual. El valor presente neto \$84.986.464 y el punto de equilibrio de \$183.227.530.

Ejemplo de idea de negocio

La siguiente idea aspira servir de guía para la elaboración de su idea de negocio. Las cifras en ella contenida son ficticias. NOTA: Esta idea de negocio pertenece a los ganadores de Ventures del año 2004. 1. Concepto de Negocio: Asesora e implementa programas innovadores de ciencia y tecnología para las instituciones educativas Colombianas (en una segunda etapa se piensa en el área latinoamericana) tanto publicas como privadas, acoplándose a los estándares que el país tienen sobre la educación en dichas áreas, para esto se crearan y venderán las guías didácticas, se diseñaran actividades practicas, así como los recursos de aprendizaje que acompañaran las clases tanto software (programas educativos) como hardware (piezas de ensamblaje estilo lego, robots, tarjetas de adquisición, etc), para que los estudiantes tengan una mejor comprensión de los temas.2. Propuesta de valor:

- Genera ambientes de aprendizaje que cambian el modelo de enseñanza, ya que facilita la integración de diversas áreas de conocimiento, de una manera mas sencilla y divertida para el estudiante.
- En este ambiente de aprendizaje innovador los estudiantes ocupan la mayor parte del tiempo simulando fenómenos, diseñando y construyendo prototipos y mecanismos, que son, o bien representaciones a pequeña escala de la realidad tecnológica circundante o sus propias invenciones. Así logra desarrollar y mejorar sus habilidades en observación, recolección de datos, análisis de estos, predicción y razonamiento científico en el diseño y la conducción de experimentos y en la solución de problemas tecnológicos. Con esto aprende a buscar o adaptar soluciones a problemas que se les pueda presentar en la vida real.
- Promueve el avance tecnológico del país, porque al cambiar el modelo de aprendizaje, hace que los estudiantes tenga un pensamiento mas enfocado a la ciencia y a la investigación, logrando en ellos una visión mas clara del mundo real, para que puedan luego crear, mejorar o adaptar soluciones a problemas que se pueda enfrentar en la vida real.3. Modelo de Negocio:
- Se diseñan y desarrollan los Recursos de Aprendizaje, que son utilizados en los proyectos de robótica.
- Se desarrollan las guías didácticas para el uso de las interfaces electrónicas de acuerdo a los estándares curriculares del área fundamental de Tecnología e Informática.
- De acuerdo con el pedido de la institución educativa, se desarrolla un programa de formación a los docentes en la implementación de ambientes de aprendizaje con robótica educativa.
- Este programa de formación consta de las siguientes fases:
 - Diagnóstico de la capacidad tecnológica de la institución y del enfoque actual del área de Tecnología e Informática.
 - Capacitación a los docentes en tres momentos diferentes a lo largo del desarrollo del proyecto. Los contenidos de la capacitación varían de acuerdo al ritmo y conocimiento previo de cada institución.
 - Asesoría y acompañamiento a los docentes, en la implementación del proyecto en el aula de clase.
 - Socialización del trabajo realizado.
 - Autorregulación o evaluación permanente del proceso.
- Se promueve la participación de eventos a nivel nacional e internacional en el tema de robótica educativa. 4. Ventajas Competitivas: Ventajas sobre otros negocios:
- Nuestra empresa es la primera en Colombia que ofrece todos los recursos necesarios para la Implementación de Ambientes de Aprendizaje con Robótica Educativa en Instituciones Educativas de Básica y Media.
- Los Recursos de Aprendizaje son diseñados y desarrollados en Colombia y cuentan con accesorios extras que otros recursos para robótica educativa comerciales no poseen.
- Las guías didácticas corresponden a los estándares curriculares colombianos del área de Tecnología e Informática. Nuestro programa de formación parte de la experiencia y conocimientos previos que posee cada institución educativa.5. Fuentes de Ingresos :
- Dictando cursos de rebotica a jóvenes y adultos. (asociaciones de padres de familia, cooperativas, cajas de compensación, etc...)
- Vendiendo kits de robótica a los mismos.
- Asesorando a colegios, tanto publico como privados en las nuevas tecnologías , en robótica educativa y en como adaptarlas a sus métodos de enseñanza.
- Capacitando profesores en nuevas tecnologías y en robótica educativa.
- Vendiendo los materiales necesarios para la implementación de clases en ciencia y tecnología.

- Centros propios de enseñanza.
- Venta de las plataformas de enseñanza.
- Consultorías para el diagnóstico, capacitación e implementación a los diferentes centros que tienen que ver con la educación.
- Venta de kits de robótica. Al ser una nueva forma de aprendizaje la cual esta auge a nivel mundial, pero que aun en Colombia y en Latino América esta en su etapa de inicio, debido a costos de implementación, creemos que en ventas a entidades estatales con la plataforma que estamos desarrollando será del orden de los dos mil millones de pesos. Y en cuanto a particulares contando con centros propios de robótica (clubes) o haciendo alianzas estratégicas con centros de capacitación, del orden de 100 a 200 millones anuales.6. Clientes y Mercado: ¿Cuál es su mercado objetivo? Centros de enseñanza (públicos y Privados), Entes que tienen que ver con el Modelo de educación (Ministerios, Secretarías de educación), profesores que quieren capacitarse en nuevas áreas para la enseñanza tecnológica y robótica. Jóvenes y adultos interesados en robótica recreativa. ¿Qué potencial tiene este mercado (por ejemplo, ¿cuánto dinero se vende en este mercado al año?)A nivel local, podemos decir que como el mercado se esta abriendo hasta ahora, el potencial es bastante grande del orden de los 2'000,000,000.00 (Dos Mil Millones de Pesos), (como dato interesante la Gobernación de Cundinamarca hizo una compra de Dos Mil Millones de Pesos en el año 2003 en plataformas robóticas para los Colegios Departamentales). ¿Cómo planea que estos clientes conozcan su producto? - Inicialmente con clases de Robótica, en estas vacaciones a diferentes entidades que tienen que ver con jóvenes, participando en ferias de tecnología llevando Robots construidos por nosotros para llamar la atención del público y de los medios.
- A nivel de nuestra página web y con videos promocionales.
- Dictando unos cursos en varios Colegios, a nivel de demostración de las ventajas que se tienen al emplear estas herramientas en la educación.7. Financiación: ¿Cuánto dinero necesita para que su idea se haga realidad? En la primera etapa, que es la creación de un centro propio de enseñanza, se necesitara lo necesario para dotarlo como aula tecnológica, con computadores y equipos de enseñanza. Algo así como Ochenta Millones de Pesos (\$80'000,000.00), mas la creación de los moldes para elaborar directamente nuestros productos, y no depender de partes externas, Lo que subiría unos Cuarenta Millones de Pesos (\$40'000,000.00) mas. ¿Cuánto de capital de riesgo? Necesitaríamos un capital inicial aproximado de Ciento Veinte Millones de Pesos (\$120'000,000.00) para lograr que esta idea despegue mas rápido y no tengamos que esperar para obtener los recursos con nuestras ventas y así no perder la oportunidad que representa ser los primeros en el mercado.8. Expertise del equipo: Ing. Mónica Sánchez
 - Ing. en Instrumentación y Control con conocimientos en Informática Educativa, estudios realizados de maestría en Ingeniería electrónica y computación e investigadora en las siguientes áreas: Robótica Educativa, Informática Educativa, Recursos y ambientes de aprendizaje.
 - 11/2003 - hoy
 - Asesora Informática y Robótica Educativa, en la Universidad Sergio Arboleda.
 - 09/2003-11/2003
 - Consultora
 - Secretaría de Educación de Cundinamarca, Bogotá, Colombia
 - Programa de Nuevas Tecnologías y Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación en Cundinamarca.
 - 08/2001-09/2003
 - Secretaría de Educación de Cundinamarca, Bogotá, Colombia
 - Coordinadora del Subcomponente Recursos para el Aprendizaje Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación en Cundinamarca. Ing. Luis Becerra
 - Ingeniero Electrónico, con conocimientos en robótica y sistemas embebidos. Terminando tesis de Maestría en el Área de Control y Automatización sobre Diseño de una Plataforma Robótica para la Educación de Bajo Costo, en la Universidad de los Andes, e Iniciando una Maestría en Administración de Negocios (MBA) en la Universidad de los Andes.
 - 2002 hasta la fecha (negocio propio)
 - Creación de equipos electrónicos en áreas innovadoras.
 - 1998 hasta 2000 (negocio propio)
 - Producción y exportación de joyería en filigrana (oro y plata)



Paute en
Revista La Barra


LA BARRA

LA REVISTA PARA GERENTES DE RESTAURANTES, HOTELES Y CLUBES

INICIO NOTICIAS EDICIONES EMPLEOS GUIA DE PROVEEDORES SUSCRIPCIONES EVENTOS CLASIFICACIONES

¿Buscar Proveedor?:

Buscar

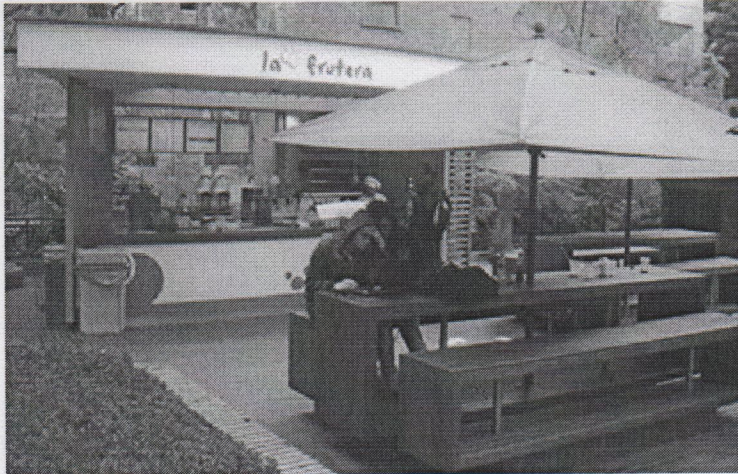
Anuncios por: 

> **Esquemas de servicios de alimentos en universidades ¿cómo funcionan?**

Ç

ESQUEMAS DE SERVICIOS DE ALIMENTOS EN UNIVERSIDADES ¿CÓMO FUNCIONAN?

Hasta hace unos años, la alimentación en las universidades era algo difícil de manejar. Hoy en día, el equilibrio alcanzado entre salud, sostenibilidad y especialización ha hecho que los habitantes de estos espacios coman mejor.



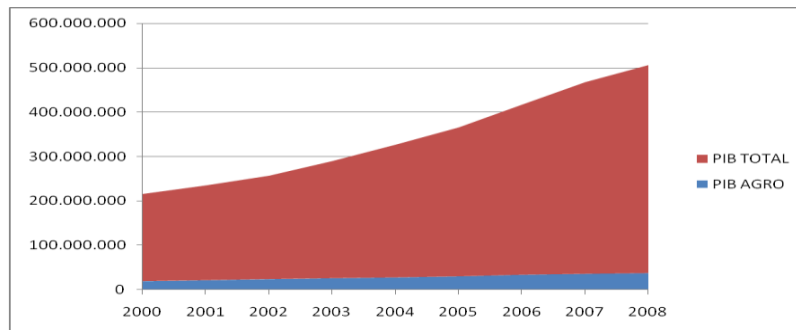
Con unos consumidores plenamente identificados, los servicios alimenticios en las universidades del país se han transformado en esquemas sostenibles de alta efectividad. Las necesidades de una buena alimentación y de satisfacer los gustos de estudiantes y administrativos han hecho que la comida en estas instituciones sea un aspecto prioritario en su bienestar. ¿Cómo funciona un esquema exitoso de servicios de alimentación en las universidades? ¿Cuáles son las dificultades que afronta? ¿Qué oportunidades de negocio representan? LA BARRA hace un análisis de estas y otras cuestiones.

ANÁLISIS DE ECONOMÍA COLOMBIANA

1) Análisis sectorial de acuerdo a capacidad productiva

El Sector primario de la economía colombiana (agricultura, ganadería, pesca, minería entre otras actividades de explotación de recursos) es muy fuerte, este sector productivo históricamente ha sido muy importante dado que Colombia es un país que tiene un potencial muy alto para la explotación de recursos naturales, actividades como la agricultura participan activamente en la economía con un porcentaje que a medida del tiempo se ha movido alrededor del 12% del PIB pero que ha mostrado descensos en cuanto a participación a medida que pasa el tiempo, tal y como lo muestra la siguiente grafica realizada con datos de el DANE. Lo anterior se puede explicar con el hecho que Colombia ha tenido un proceso de apertura económica que ha perjudicado a los agricultores.

CONTRIBUCIÓN DE PIB AGRO SOBRE PIB TOTAL (Millones de pesos)

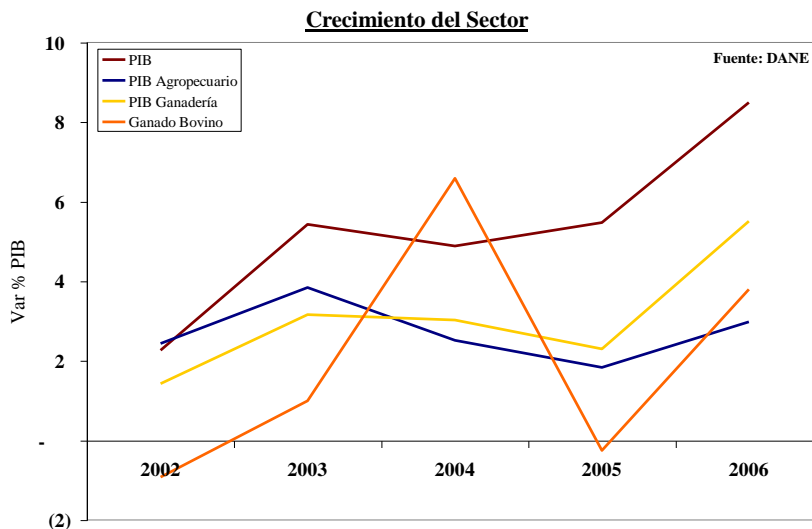


Fuente: www.banrep.gov.co

Como muestra la gráfica podemos ver que aunque el PIB TOTAL tiene un crecimiento continuo el PIB AGRO se mantiene estancado en el mismo nivel que hace 10 años, aunque el país tenga una capacidad de incrementar su producción del sector primario en cuanto tiene muchos recursos naturales para su explotación.

En cuanto a ganadería Colombia es un país con mucho potencial pero éste no se ha sabido aprovechar dado que existen nuevas tecnologías que no han sido aplicadas en grande escala debido a la desigualdad de condiciones que tenemos los países en vía de desarrollo frente a los desarrollados. El

sector ganadero Colombiano a medida del tiempo ha tenido un comportamiento homogéneo de acuerdo al comportamiento del PIB lo que demuestra que no se ha explotado lo suficiente el potencial de éste. A continuación gráfica de participación del sector primario sobre la economía.



El Sector secundario productivo de país (procesos de transformación de materia prima en un producto más elaborado mediante procesos industriales) es un sector que en lo general es más rentable que el sector primario de la economía. La industria de los alimentos es un sector que puede ser fácilmente explotable dado que dentro del mismo país se encuentran los insumos que se requieren para la transformación de estos lo cual le da competitividad al sector frente a otras industrias que requieren insumos que no se producen en el país incrementando los costos de materia prima y del total de la producción. En particular la industria de los alimentos procesados ha tenido un buen comportamiento comercial en el ámbito internacional como lo demuestran los históricos de las exportaciones de Colombia que generaron en promedio una balanza comercial superavitaria de más de 1000 millones de dólares al año (DANE informe de competitividad de la industria de los alimentos). El sector terciario depende de sus dos sectores anteriores y por ende todo lo que afecte a éste repercute sobre los anteriores, por ejemplo el decrecimiento de la demanda que en el momento tiene Colombia por la coyuntura de crisis afecta todos los sectores de la economía. Al igual este sector se ha visto afectado por el empeoramiento de las relaciones comerciales sobretodo con Venezuela.

AÑO	PIB INDUSTRIAL SOBRE TOTAL	PIB TOTAL
2000	14%	196.373.851
2001	15%	213.582.653
2002	15%	232.933.484

2003	15%	263.887.767
2004	16%	299.066.590
2005	16%	335.546.939
2006	16%	383.322.872
2007	16%	431.839.018
2008	15%	468.682.391

El sector terciario de la Economía Colombiana (comercialización de bienes y servicios, infraestructura) es un sector que se encuentra en desarrollo gracia a que el gobierno de las ultimas dos décadas se ha encargado de incentivar el comercio mediante la creación de zonas francas, procesos diplomáticos que se han encargado de mejorar las relaciones internacionales del Colombia con otros países, establecimiento de aranceles a bienes que no deberían entrar al país para mejorar el flujo de trabajo interno incentivando y dando subsidios a los sectores menos favorecidos con tal que se vuelvan mas competitivos, a nivel de sector terciarios de la economía también se han realizado obras de infraestructura que incentivan el comercio como interior como exterior. En resumen éste sector se encuentra en crecimiento dado que el gobierno ha definido perspectivas de crecimiento a través de tratados de libre comercio e infraestructura.

La economía de los países en vía de desarrollo latinoamericanos, incluido Colombia, a medida del tiempo han realizado actividades en el sector primario de la economía dejando un poco atrás el sector secundario y terciario que son generalmente los sectores que dejan mayores ganancias, es por esto que los países desarrollados en su mayoría han tenido un enfoque mayor a estos sectores.

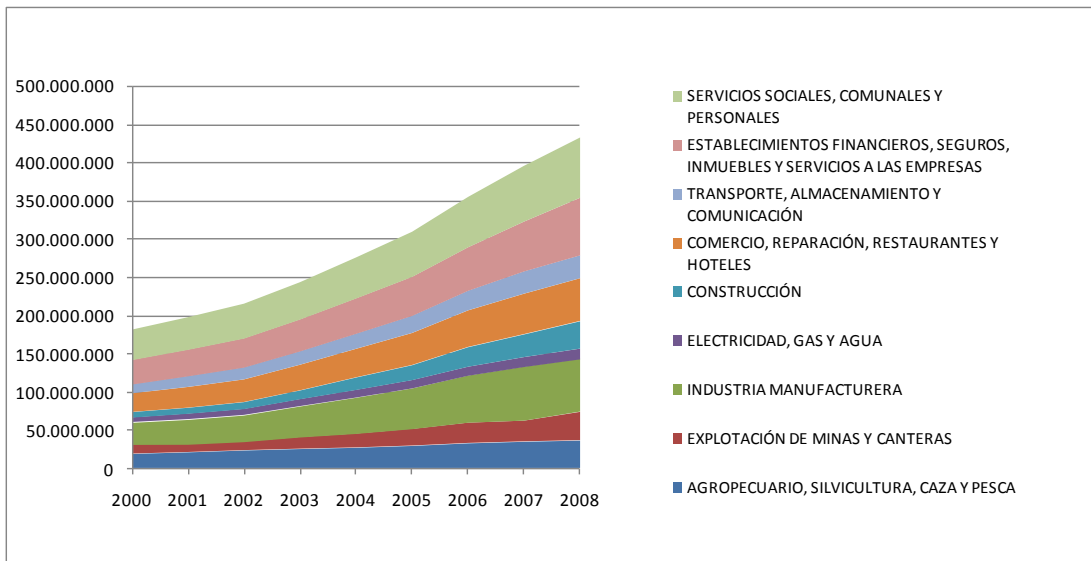
2) Antecedentes Economía Colombiana

2,1) comportamiento del PIB: La economía Colombiana, en los últimos años se ha caracterizado por tener una tasa de crecimiento continuo de su producto interno Bruto tal y como lo muestran las cifras calculadas a partir de la base de datos del banco de la república, www.banrep.gov.co.

AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
CRECIMIENTO PORCENTUAL ANUAL PIB	-	9%	9%	13%	13%	12%	14%	13%	9%*

NOTA: *sin consolidar

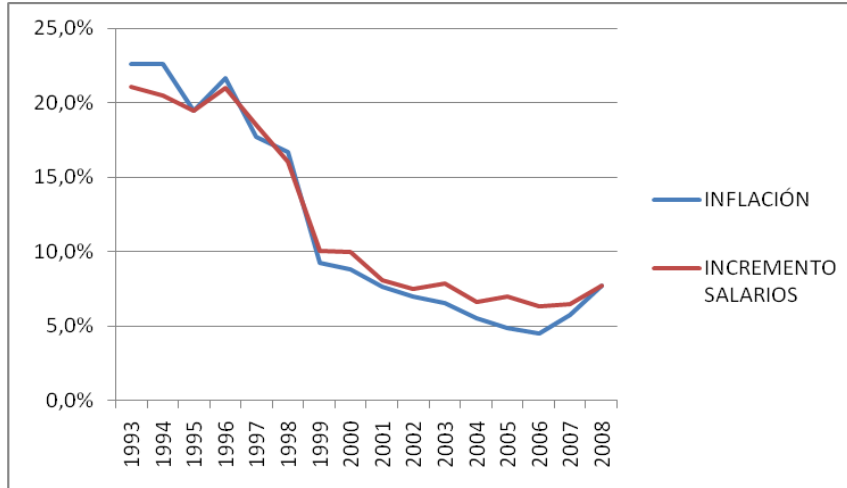
CONTRIBUCIÓN DE SECTORES AL PIB ANTES DE IMPUESTOS (Millones de pesos)



Tal y como lo muestra la gráfica anterior uno de los sectores que más le aportó al crecimiento del PIB durante los últimos 10 años fue el sector de industria manufacturera, industria dentro de la cual se encuentra alimentos EL UNIVERSAL.

2,2) Condiciones de vida de los colombianos y capacidad de compra: Analizando los datos recopilados en el banco de la república y en el DANE nos podemos dar cuenta que las autoridades locales hacen lo posible para que la capacidad de compra de los colombianos nunca sea menor al año anterior, es por esto que la siguiente gráfica muestra que en los 10 años anteriores el incremento de los salarios (decisión de las autoridades monetarias) han sido mayores que el nivel de inflación. Para el caso de Colombia, los años anteriores al 99 eran muy difíciles para el consumidor dado que el dinero no les alcanzaba tanto como el año anterior. Podemos ver que para el año 2008 hay una cercanía muy alta entre lo que se subió el salario mínimo y lo que incrementó la inflación, esto muestra que los colombianos para ese año pagaron los precios justos. El decrecimiento de las tasas de incremento del IPC y del salario mínimo son bajas dado que cada vez es un porcentaje menor pero de una cantidad mayor.

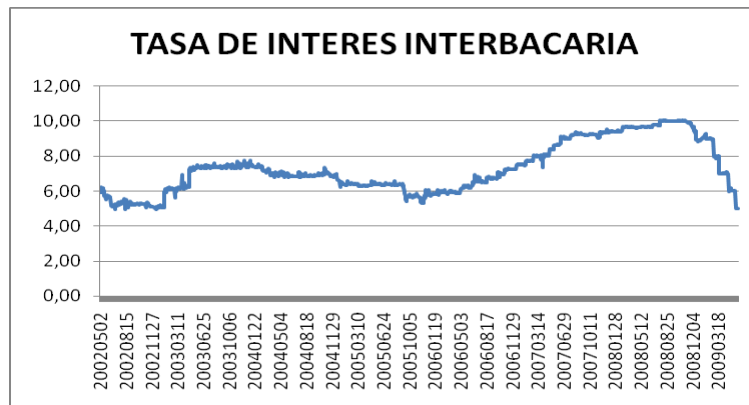
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA INFLACIÓN Y EL CRECIMIENTO DEL SALARIO MÍNIMO



Fuentes: DANE y BANREP

	INFLACIÓN	INCREMENTO SALARIOS
1993	22,6%	21,1%
1994	22,6%	20,5%
1995	19,5%	19,5%
1996	21,6%	21,0%
1997	17,7%	18,5%
1998	16,7%	16,0%
1999	9,2%	10,0%
2000	8,8%	10,0%
2001	7,7%	8,0%
2002	7,0%	7,4%
2003	6,5%	7,8%
2004	5,5%	6,6%
2005	4,9%	6,9%
2006	4,5%	6,3%
2007	5,7%	6,4%
2008	7,7%	7,7%

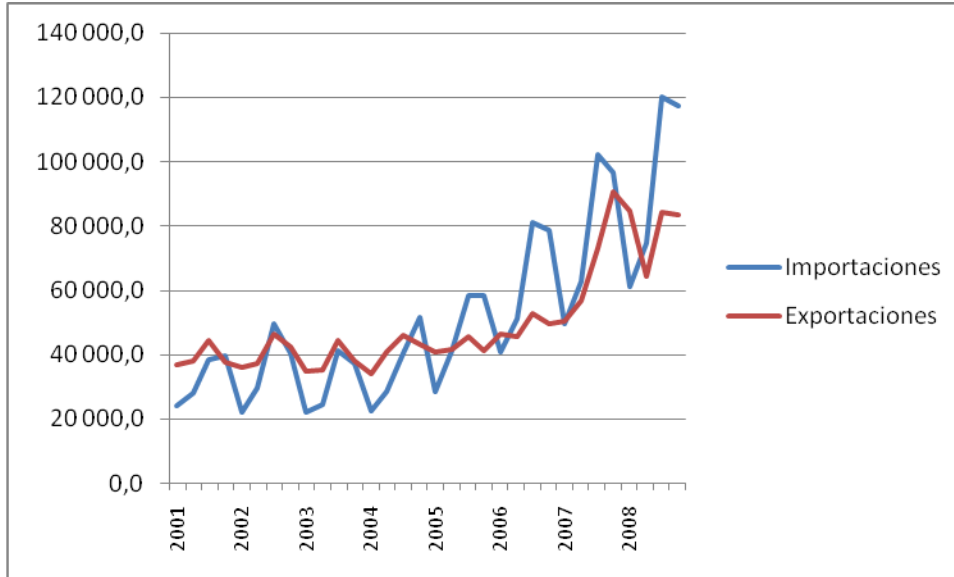
2,3) Comportamiento de las tasas de interés: Las tasas de interés interbancarias son decisión del banco central, este las mueve de acuerdo a los movimientos de los ciclos económicos y de acuerdo a lo que se quiera regular. Para el caso Colombiano desde el 2002 hasta el 2006 la tasa de interés se movió desde 5% hasta 8%, en el 2007 se incrementaron las tasas de interés hasta llegar a un nivel de 10% en 2008, A partir de finales de 2008 el banco central tomo la terminación de bajar las tasas de interés periódicamente para controlar la inflación.



2,4) Comportamiento frente a las crisis: Colombia ha tenido dos crisis económicas explicables en las últimas dos décadas la de 1996 y la de 1999, en las cuales se han visto afectadas las variables microeconómicas del país. Según Juan Carlos Echeverri en su libro claves para el futuro se demuestra la siguiente tesis “hogares, empresas y Gobierno entraron en un gasto acelerado durante la década de los noventa, el cual no pudo ser sostenido por el nivel de ingresos, lo que los llevó a tener un déficit sostenido, acelerado y persistente. Dado lo anterior se generó un problema de flujos, cual afectó directamente la demanda y con esto todos los sectores de la economía.

La política que tomó el gobierno en esta ocasión fue de carácter anti cíclica que tomó el gobierno en 1997 y 1998 luego de la recesión de 1996. Lo anterior no fue óptimo dado que la preocupación de las autoridades en su momento fue buscar desesperadamente la reactivación a corto plazo en cambio de mejorar el problema de fondo estabilizando los flujos y balances acumulados. La decisión anterior lo que hizo fue vaciar las reservas del banco central y crear una burbuja de crecimiento económico ficticio la cual luego explotó dejando la crisis del año 99.

2,6) Balanza Comercial

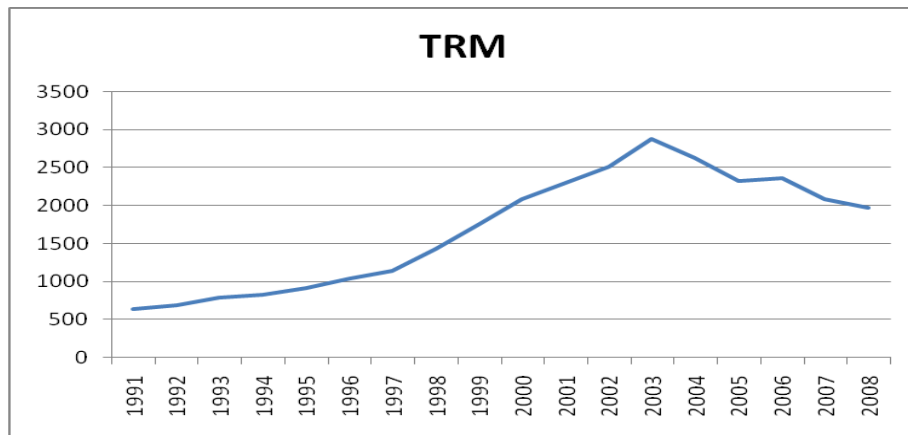


Fuente: DANE (miles de dólares en FOB)

Tal y como lo muestra la grafica anterior el total de importaciones se ajusta al total de exportaciones, adicionalmente podemos decir que la actividad comercial de Colombia con los demás países ha venido incrementando considerablemente en el tiempo, esto es el fruto de la buena gestión del gobierno y las entidades que se encargan de incentivar el comercio internacional con Colombia tales lo son Bancoldex, proexport y el ministerio de comercio exterior (Grafica en miles de dólares).

Según cálculos obtenidos a partir de los datos del DANE, En los últimos 10 años Colombia suma una balanza comercial deficitaria por mas de 80 millones de dólares, esto significa que en los últimos años los colombianos hemos importado más bienes de los que hemos exportado, lo cual no es sostenible a largo plazo. Es por esto que el Gobierno se encuentra protegiendo a los exportadores para incentivar una balanza comercial superavitaria que haga cada vez más crecer el PIB.

2,7) Tasa de cambio frente al dólar: El precio actual de la TRM se encuentra alrededor de los 2000 pesos, después de haber tenido un pico en el año 2003 cuando la tasa de cambio casi toca el limite de 3000 pesos, luego de este tope la tasa de cambio en pesos comenzó a revaluarse debido al alto crecimiento continuo del país. Luego de esto el país comenzó a revaluar tanto su moneda que a la Autoridad monetaria le tocó tomar riendas con tal de proteger a los exportadores. Hasta el momento el banco central se encuentra en intervencionismo para proteger el sector exportador.



2,7) INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA: Francia Es un gran ejemplo de país Europeo que ha dedicado gran parte de su inversión a Colombia, lo cual se puede traducir en a alianza comercial dado que marcas francesas como Air France ; Bnp; Carrefour - Groupe Casino; Cartier; Citroën et Sofasa ;Alcatel; Michelin; Sagemtotal; Aventis Pharma; Noel Danone; Natexis Banques Populares, consiguen mercado en Colombia y los colombianos nos vemos beneficiados por su inversión.

3) Funcionamiento de las autoridades

3,1) Política Monetaria: El Banco de la república tiene como objetivo mantener una inflación baja y estable y lograr que el PIB crezca a un nivel que se tiene presupuestado de crecimiento a largo plazo, para esto tienen como instrumentos la potestad sobre la tasa de interés, el encaje y la emisión o sacada de circulación del dinero. Cuando se mantiene un nivel bajo y estable de inflación se generan oportunidades de empleo y confianza de la población en el país.

3,2) Regulaciones a combustible: Para incentivar el comercio y mejorar la productividad el ministro de hacienda hizo que se dieran subsidios a la gasolina, medida que ayudó mucho incrementar el comercio. Hoy en día ya no existe ese subsidio y la gasolina está controlada por la oferta y la demanda.

4) Estado en investigación y desarrollo.

Infraestructura en Colombia: se han designado recursos amplios para mejorar la infraestructura del país, el monto de presupuesto haciende a miles de millones de dólares. Hasta el momento se han generado varios proyectos que hasta el momento no se han aplicado pero se espera crecer eficientemente en este sector.

5) Coyuntura

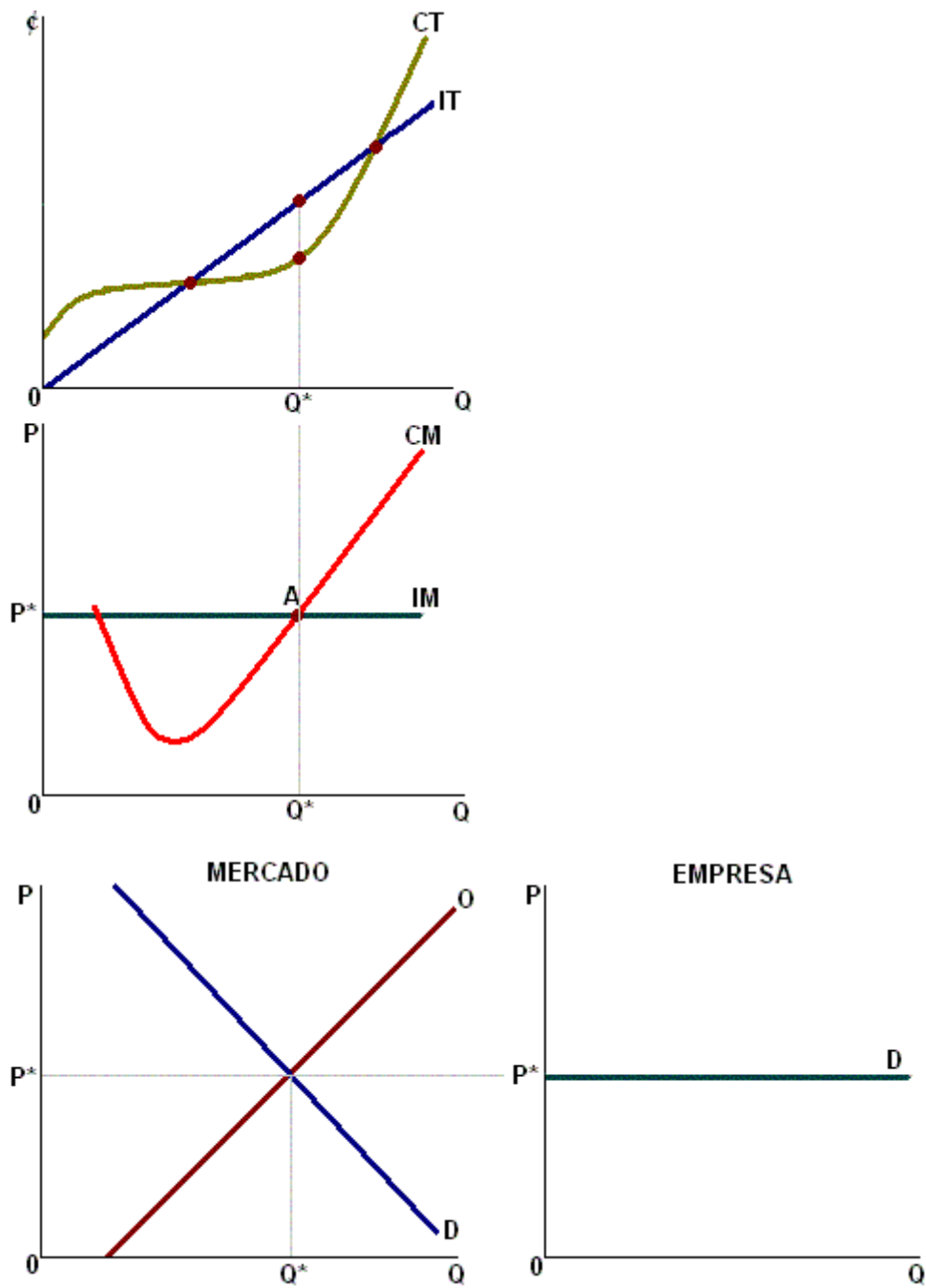
Tal y como lo expresa el diario portafolio del día 5 de mayo textualmente:” El banco de la república ajusta normas sobre sistemas de pago, además de haber ajustado tasas de interés. Durante la pasada junta directiva del Banco de la República, los codirectores emitieron dos resoluciones en las que regulan el funcionamiento de los sistemas de negociación de divisas. También regulan el funcionamiento de los sistemas de pago de alto valor, para darles más transparencia y unas normas de juego claras a sus participantes. Los primeros sistemas se refieren a las entidades que administran la compra y venta de dólares entre los intermediarios financieros, que hoy son el SET-FX (que pertenece a la Bolsa), las empresas Icap y Tradition. Los segundos sistemas son los que sirven para el pago efectivo de las diferentes transacciones que realizan entre sí las entidades financieras”.

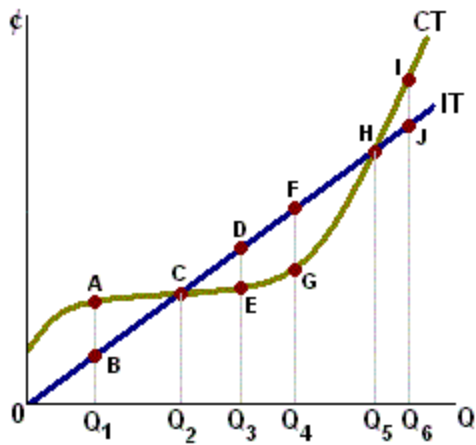
6) SECTOR DE ALIMENTOS EN COLOMBIA.

Los elementos distintivos del mercado de alimentos en Colombia se podrían interpretar como un modelo de competencia perfecta dado que es un mercado que compite por precios, son varias empresas las que se encuentran en el mercado y la información es parcial. Además cumple con los siguientes atributos

- Ninguna empresa tiene control sobre el precio
- La entrada al mercado es libre
- Información de precios y costos esta disponible.

FUENTE: AL PIE DE PAGINA



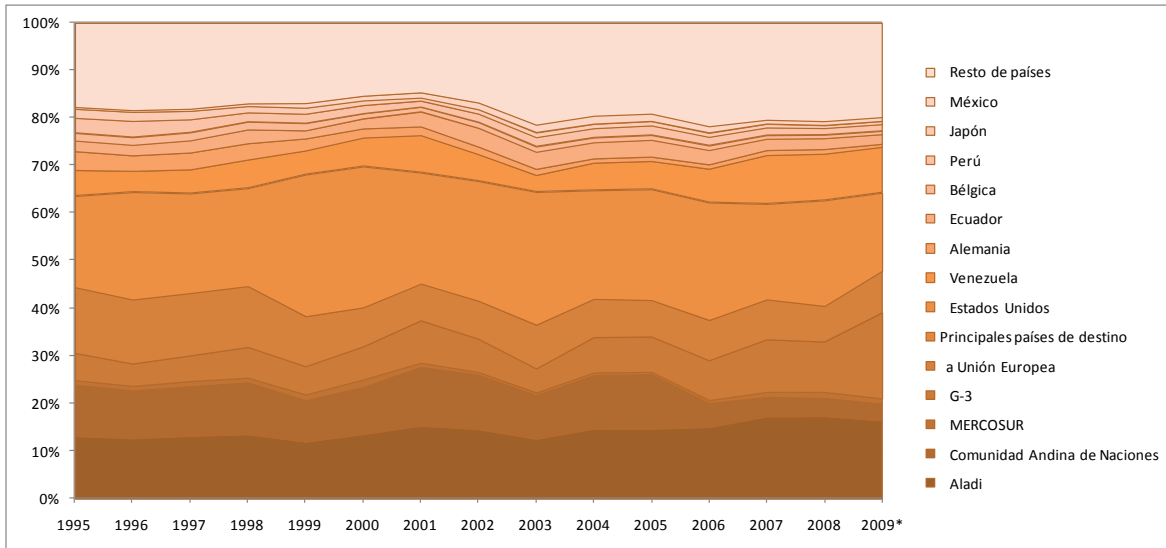


Fuente:

http://images.google.com.co/imgres?imgurl=http://1.bp.blogspot.com/_ApEGWvUGkzI/R8xv4f3t0qI/AAAAAAAAAFM/p87T8vYZSbA/s320/componop3.gif&imgrefurl=http://miblogdeconomia.blogspot.com/2008/03/grficos-de-tema-tipos-de-mercados.html&usg=__CB6Qzs6uO4Nhs_SA1fSI2JT-vg0=&h=256&w=291&sz=5&hl=es&start=12&um=1&tbnid=nB6kDdZAheNqsM:&tbnh=101&tbnw=115&prev=/images%3Fq%3Dgraficas%2Bcompetencia%2Bperfecta%26hl%3Des%26sa%3DN%26um%3D1

7) ANÁLISIS DE TRATADOS COMERCIALES Y PREFERENCIAS DE MERCADO.

Evolución en tratados comerciales



Como lo mencionamos antes se están incrementando el nivel de transacciones de Colombia con el exterior se están incrementando cada vez mas y esto se debe a las buenas relaciones que se han venido forjando. De acuerdo a la gráfica anterior que expresa los porcentajes de participación de cada uno de los países o convenios con el total de exportaciones, los mayores balances positivos en la balanza comercial se encuentran con , Estados Unidos, ALADI, y la Unión Europea, tal y como lo muestra la anterior grafica con datos de el DANE calculados.

Los mayores balances positivos para Colombia fueron registrados con los países como Venezuela, Estados Unidos, La Unión Europea y la CAN quienes aportaron entre todos 5.216 millones de dólares a la balanza comercial en términos de explotaciones.

Estados Unidos: Es el principal socio comercial Colombiano dado que el intercambio es mutuo, para los años anteriores se ha registrado un promedio de 8000 millones de dólares al año y un promedio de importaciones por 6000 millones de dólares, siendo un aporte muy importante para las exportaciones en un 40% del total y en las importaciones el mas grande con 28% del total.

CAN: Con la Comunidad Andina (CAN), el saldo a favor en la balanza comercial alcanzó 19,9 millones de dólares. También se registró un superávit con Ecuador y Perú del orden de 321,4 millones de dólares y de 99,3 millones de dólares, respectivamente.

UNION EUROPEA: La Unión Europea se mantiene como uno de los socios comerciales más importantes de Colombia. Se destaca que hasta septiembre de este año la balanza comercial fue favorable a los nacionales.

A continuación se presentan algunas estadísticas que muestran cuales son los países que más negocian con Colombia, dentro de los mas destacados encontramos EE.UU., Venezuela, México, China, Ecuador Perú y Brasil.

Exportaciones totales según país de destino
2007

País	Miles USD	Part. %
EE UU	8.478.958	40%
Venezuela	2.097.590	10%
Ecuador	1.324.382	6%
Perú	709.875	3%
México	610.934	3%
Rep. Dominicana	583.269	3%
Países Bajos	439.704	2%
Italia	439.008	2%
Puerto Rico	371.916	2%
Bélgica	368.176	2%
Subtotal	15.423.811	73%
Otros	5.763.337	27%
Total exportaciones	21.187.148	100%

Fuente: DANE-DIAN-Cálculos Legiscomex.com

Importaciones totales según país de origen
2007

País	Miles USD	Part. %
EE UU	6.005.625	28%
México	1.757.068	8%
China	1.616.821	8%
Brasil	1.383.387	7%
Venezuela	1.219.124	6%
Alemania	773.661	4%
Japón	705.315	3%
Corea	593.716	3%
Ecuador	529.001	2%
Argentina	411.711	2%
Subtotal	14.995.429	71%
Otros	6.208.735	29%
Total importaciones	21.204.164	100%

Fuente: DANE-DIAN-Cálculos Legiscomex.com

Como los socios comerciales no son solo quienes mas comercien con el país entonces resaltaremos cuales son los aliados estratégicos de Colombia de acuerdo a tratados que dan beneficios tributarios sobre los mercados.

NAFTA

Ha venido incrementando su participación en el mercado y es una de los tratados más importantes que han venido dejando los últimos años un superávit en la balanza comercial.

MERCOSUR Y CHILE

Ha venido dejado un déficit pero sus productos especializados satisfacen las demandas de los colombianos incrementando el nivel de vida.

CHINA

Es uno de los productores a grande escala del mundo, por eso es quien provee gran cantidad de productos a Colombia generando una balanza comercial deficitaria por naturaleza.

8) RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Para una empresa como alimentos EL UNIVERSAL recomendamos tener cuidado con la expansión al exterior, primero se deba hacer un estudio de demanda latente y unas encuestas que determinen si el producto tendría acogida. Por otra parte hay que tener en cuenta los tiempos de ventas y la rotación de los alimentos a exportar dado que las características de los alimentos hacen que sean perecederos.

Si se debe hacer una inversión pero hay que esperar a que se tenga un comprador directo y asegurado para no perder las posibilidades de seguir creciendo.

Las tasas de interés han venido bajando pero en mi opinión este hecho no vá a seguir siendo así dado que se encuentra en un limite muy bajo que se cruza con los límites inferiores históricos, por ende hay que aprovechar la tasa de interés baja para pedir un préstamo a tasa fija, pero éste préstamo solo se debe hacer cuando se encuentre una potencial demanda en el exterior.

El préstamo se debe tomar en pesos dado que se espera que el banco central haga intervencionismo sobre la TRM, dejándola siempre en un nivel alto para que los exportadores salgan beneficiados.

En conclusión hay que esperar para tomar un préstamo, y si se toma se debe tomar con tasa de cambio flexible y perfecta movilidad de capitales.

Agradeciendo la confianza que deposita en nosotros.

Cordialmente,

GUSTAVO MARQUEZ

BIBLIOGRAFIA

DANE

DIAN

LEGISCOMEX

PROEXPORT

MINCOERCIO

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=6524&IDCompany=1>

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=6147&IDCompany=1>

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=6087&IDCompany=1>

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=6084&IDCompany=1>

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=6028&IDCompany=1>

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=1928&IDCompany=1>



REGISTRO DE PROPONENTES DE JUST IN TIME MK S.A.S

Este formulario debidamente diligenciado según corresponda, es de obligatoria presentación para iniciar el proceso de inscripción como proveedor de Just In Time

1. Información Persona Jurídica / Natural

Razon Social o Nombre:	NIT o Cédula:	
No.de Matricula Mercantil:	Fecha de constitución:	
Dirección:	Teléfono(s)	Fax:
Ciudad:	Dpto:	
e-mail:	A.A.	
Persona contacto:	Teléfono Celular:	
Representante legal:	C.C. o C.E.	Expedida en:
Domicilio:	Teléfono(s):	
Facultad del representante legal para contratar en SMMLV	SI	NO

2. Clasificación por Tipo de Contribuyente

Personas Naturales (No profesionales ni tecnólogas)	Personas Naturales (Profesionales o Tecnólogas)	Personas Jurídicas
Proveedores Gobierno (Ver Anexo No. 3 al respaldo)		
Entidad del Gobierno	Empresa del Gobierno	Funcionario del Gobierno

3. Clasificación

Consultor <input type="checkbox"/>	Suministro de Productos <input type="checkbox"/>	Prestación de servicio <input type="checkbox"/>
------------------------------------	--	---

4. Información Tributaria

Régimen IVA:	Común	Simplificado	Otro. Cual?
Gran Contribuyente:	SI	Resolución:	NO
Código de actividad económica principal ICA:		Tarifa:	
Concepto principal de retención de renta:		Tarifa:	
Autoretenedor:	SI	Resolución:	NO

5. Información Bancaria

Banco ó Corporación:	Código de Banco:	
Dirección:	Sucursal:	Ciudad:
Tipo de cuenta:	Corriente	Ahorros
Número de cuenta:		
Titular de la cuenta:		

6. Firma Representante Legal y/o Persona Natural

Declaro bajo la gravedad del juramento y con la firma de este documento, que ni yo ni la empresa a la cual represento nos encontramos incurso dentro de las causales de inhabilidad o incompatibilidad de orden constitucional o legal para suscribir contrato.

Firma del representante legal: _____
 CC ó CE: _____

7. Registro exclusivo Just In Time MK S.A.S (no diligenciar)

Objetivo de la información suministrada por el proveedor	Frecuencia de la compra:
Creación como nuevo proveedor	Actualización de Información
	Continua Única
CLASIFICACIÓN (ver Política de Compras)	
Alto <input type="checkbox"/>	Fecha de solicitud
Medio <input type="checkbox"/>	Fecha de aprobación
Bajo <input type="checkbox"/>	Fecha de creación
	Solicita creación:
	Aprueba creación:
	Creado por:

ANEXO No. 1 - Documentos Requeridos

	Personas naturales (no profesionales ni tecnólogas)	Personas naturales (profesionales o tecnólogas)	Personas naturales comerciantes	Personas jurídicas colombianas	Personas Naturales extranjeras	Personas jurídicas extranjeras
Registro de proponentes diligenciado.	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Fotocopia simple del Certificado de Inscripción en el RUT o Número de Identificación Tributario (NIT).	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Certificación del Banco o Corporación donde se indique existencia de la cuenta.						
Fotocopia simple de la Cédula de Ciudadanía y/o C.E.	X	X	X			
Fotocopia simple de la matrícula profesional (en caso que la tenga).		X	X			
Certificado de inscripción como comerciante ante la Cámara de Comercio, cuya fecha de expedición no sea superior a 30 días calendario.			X			
Certificado de Existencia y Representación Legal, expedido por la Cámara de Comercio, cuya fecha de expedición no sea superior a 30 días calendario. Nota: Si corresponde a una persona jurídica extranjera el certificado debe estar traducido al español y consularizado.				X		X
2 Referencias comerciales.		X	X	X		X

ANEXO No. 4 - Frecuencia de Compra a Nuevos Proveedores

Continua: cuando al proveedor se le efectúan mas de una (1) compra en un periodo de un (1) año, caso en el que el proveedor deberá adjuntar la totalidad de los documentos solicitados (marcados con X y XX en el Anexo 1) según sea el caso.

Única: 1. Cuando al proveedor se le efectúe una (1) única compra en un periodo de un (1) año y el monto de la compra sea mayor a cinco (5) SMMLV, el proveedor deberá adjuntar todos los documentos solicitados (marcados con X y XX en el Anexo 1) según sea el caso.

2. Cuando al proveedor se le efectúe una (1) única compra en un periodo de un (1) año y el monto de la compra sea menor o igual a cinco (5) SMMLV, el proveedor deberá adjuntar únicamente los documentos solicitados (marcados con XX en el Anexo 1) según sea el caso.

Para mayor información podrá comunicarse con el área de Finanzas Tel. 2634679.



TÉRMINOS DE REFERENCIA

PUNTO DE SERVICIO DE ALIMENTOS

DIRECCIÓN DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS

SEPTIEMBRE 21 DE 2009

TABLA DE CONTENIDO

ADECUAR NUMERACIÓN

1. OBJETO DE LA INVITACIÓN	3
2. PUNTO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN	3
3. RETRIBUCIÓN POR LA CONCESIÓN	3
4. PLAZO DE EJECUCIÓN	4
5. VISITA DE RECONOCIMIENTO	4
6. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	4
7. CRONOGRAMA DE LA INVITACIÓN	5
8. REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS PROPONENTES	5
9. COSTO DE PREPARACIÓN DE LA PROPUESTA	5
10. CLIENTES POTENCIALES	5
11. INDICE DE CALIDAD	6
12. DOCUMENTOS DE LA PROPUESTA	6
13. RETIRO DE PROPUESTAS	7
14. CRITERIOS DE EVALUACION	7
15. CAUSALES DE RECHAZO DE LAS PROPUESTAS	7
16. ADJUDICACION	8
17. ENTREGA DEL PUNTO DE SERVICIO	8
18. GARANTIAS DEL CONTRATO	8
19. CONDICIONES TECNICAS	9

CAPÍTULO I

1. OBJETO DE LA INVITACIÓN

Otorgar a título de concesión, sin carácter de exclusividad, la prestación de los servicios de alimentos y bebidas a estudiantes, profesores, empleados y visitantes de la Pontificia Universidad Javeriana. El servicio incluye bebidas frías y calientes, productos de pastelería, de sal y de dulce, snacks y refrigerios de alta calidad y precio justo, atendidos por autoservicio. El presente pliego no constituye oferta comercial. El contrato no se adjudicará necesariamente a la mejor oferta económica, sino a la oferta que cumpla de manera integral con todos los criterios de evaluación definidos por la Universidad. La Universidad queda en plena libertad para celebrar o no el contrato, solicitar nuevas ofertas e incluso ejecutarlo con sus propios medios.

2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA INVITACIÓN

2.1. CONDICIONES GENERALES

- a. El presente llamado de oferta es limitado y privado.
- b. Cada OFERENTE presentará una oferta conforme con lo establecido en los términos de esta solicitud de ofertas.
- c. La UNIVERSIDAD se reserva el derecho de aceptar la oferta que considere mejor, realizar una nueva oferta a este OFERENTE, no aceptar ninguna de las ofertas, o realizar la adjudicación del punto, por otro sistema de contratación sin necesidad de ofrecer explicaciones por tal determinación. La UNIVERSIDAD se reserva la potestad de surtir una etapa de negociación con los oferentes habilitados, una vez se realice la evaluación técnica, jurídica, y financiera de las ofertas, hacer uso de la conformación dinámica de la oferta, o realizar la adjudicación fraccionada del objeto de la presente invitación.
- d. La UNIVERSIDAD podrá ordenar cambios en las especificaciones para los servicios contratados y el CONTRATISTA deberá acatarlos.
- e. La UNIVERSIDAD, se reserva el derecho de no aceptar aquellas ofertas que a su juicio no presenten exactitud o no se hayan ceñido a términos de este documento de solicitud de ofertas.

2.2. ALCANCE DE LOS TRABAJOS

Con la firma de la carta de presentación de la oferta, el OFERENTE declara que el alcance de los trabajos propuestos está totalmente de acuerdo con los términos de la presente solicitud de ofertas.

2.3 OBLIGACIÓN PRINCIPAL

El CONTRATISTA que se seleccione deberá ejecutar la totalidad del objeto de la invitación, el cual se compone principalmente del otorgamiento a título de concesión, sin carácter de exclusividad, la prestación de los servicios de alimentos y bebidas a estudiantes, profesores, empleados y visitantes de la Pontificia Universidad Javeriana.

Lo anterior lo realizará en su propio nombre, bajo su dirección y responsabilidad, por su cuenta y riesgo, y a entera satisfacción de la UNIVERSIDAD de acuerdo con lo especificado en el presente documento.

2.4 OBLIGACIONES ESPECÍFICAS DEL CONTRATISTA

En desarrollo del objeto del contrato que se suscriba, el CONTRATISTA deberá ejecutar el objeto de la invitación, haciendo uso para ello de todas las facilidades y servicios propios de su organización y cumplirá como mínimo con los siguientes aspectos:

2.4.1. Aspectos de Orden Administrativo:

- a) Dirección técnica y administrativa relacionada en la oferta.
- b) Se exigirá que el personal asignado para la prestación del servicio sea idóneo y competente en el ramo.

Con respecto al personal, La UNIVERSIDAD se reserva el derecho de aceptarlos o no, caso en el cual el CONTRATISTA deberá presentar nuevos candidatos. Así mismo, deberá notificar por escrito el cambio de cualquier persona que desempeñe los cargos descritos.

Si en el desarrollo de la prestación del servicio concesionado, la UNIVERSIDAD, con la debida justificación, solicita el cambio de alguna de las personas que están a cargo de la prestación del servicio el CONTRATISTA deberá proceder al cambio en un término máximo de tres (3) días calendario, so pena de la aplicación de una sanción de DIEZ SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES (10 SMMLV) por cada día que demore el CONTRATISTA en hacer la modificación.

- c) El CONTRATISTA seleccionado, antes de suscribir el contrato, deberá presentar un organigrama del personal que participara en la concesión, que describa las líneas de comunicación, responsabilidad y autoridad respectivas.

2.4.2. Aspectos de Seguridad Industrial:

- a) El personal a cargo del CONTRATISTA deberá contar con todos los elementos de seguridad industrial para el desarrollo de la concesión así como su respectiva identificación en lugar visible, indicando empresa, nombre, documento de identidad y cargo.
- b) Afiliación y aportes al Sistema General de Seguridad Social (EPS, AFP, ARP) y parafiscales de sus trabajadores.
- 6. El CONTRATISTA se encuentra obligado, a realizar todas las señalizaciones de seguridad, preventivas e informativas, que disponga la UNIVERSIDAD, de acuerdo a la clase y ubicación de la instalación, sin que esto implique variación en el valor del contrato.
- c) El CONTRATISTA deberá tomar las precauciones para la seguridad del personal a su servicio, de acuerdo con las reglamentaciones vigentes en el país. Oportunamente deberá suministrar informes, si fuese del caso, de todos los accidentes de trabajo con todos los datos que exija la UNIVERSIDAD.
- d) Deberá ajustarse a todas las medidas y recomendaciones que por materia de seguridad industrial le exija la UNIVERSIDAD, que sean aplicables al objeto del presente contrato, Según los lineamientos del manual de seguridad industrial y salud ocupacional que haya diseñado la UNIVERSIDAD.

2.4.3. Aspectos de Orden Técnico: PUNTO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN

- a) Ubicación:

El punto para la prestación del servicio de alimentación se encuentra ubicado en la Tienda Javeriana, frente a la plazoleta central de la Universidad. Ver Anexo5.

b) Tipo de servicio:

Venta de alimentos y bebidas en Autoservicio y atención de eventos especiales, cuando le sean solicitados, los cuales se prestarán sin recargo alguno. Venta de souvenirs relacionados con el punto de café.

c) Área:

El área aproximada para el punto es de 6 m² y contará adicionalmente con un espacio para bodega. El área de la plazoleta, donde se ubicarán las mesas es aproximadamente de 19 m², en la cual se pueden ubicar unas 8 mesas.

d) Horario:

El horario de atención será de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 7:00 p.m. y los días sábados de 8 a.m. a 12 m. Sin embargo la Universidad podrá solicitar al Concesionario extender o reducir el horario de acuerdo a necesidades particulares. Este punto podrá ser reubicado por la Universidad por necesidades de espacio, no obstante en el evento de que el concesionario no acepte la nueva ubicación, el contrato se dará por terminado de forma anticipada sin lugar a indemnización alguna a favor de ninguna de las partes.

Adicional a lo anterior, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ El punto de venta deberá prestar servicio ininterrumpido y en el mismo horario establecido por la Universidad, incluso en los periodos intersemestrales, o de receso académico para los estudiantes.
- ✓ La Universidad no garantiza volúmenes de ventas, ni exclusividad en la distribución de los servicios de alimentos a concesionario alguno.
- ✓ Las mesas, parasoles y en general dotación del punto, será a cargo del Concesionario, para lo cual deberá presentar una propuesta de mobiliario.

e) **CONDICIONES TÉCNICAS ESPECÍFICAS POR ÁREA**

De acuerdo con las normas legales vigentes contempladas en el decreto 3075 de 1997, en el decreto 60 de 2002 y en la resolución 005109 de 2005, en las áreas de los servicios el contratista se obliga:

i. **ADQUISICIÓN**

- a. Seleccionar los proveedores y exigir el concepto sanitario emitido por la Secretaría de Salud para sus productos e instalaciones. Así mismo exigir el cumplimiento de las normas de higiene y manipulación de alimentos garantizando la inocuidad de los productos.
- b. Mantener un inventario adecuado de materia prima que garantice la correcta y oportuna prestación del servicio.
- c. Visitar periódicamente las instalaciones de los proveedores y planta física donde se procesan los alimentos y los productos.

ii. **TRANSPORTE**

- a. Aplicar las normas de higiene y manipulación en el transporte de los alimentos adquiridos teniendo en cuenta que los vehículos y equipos empleados sean adecuados para tal fin.
- b. Exigir a los proveedores o transportadores el cumplimiento de dichas normas.
- c. Transportar la materia prima e insumos bajo su total responsabilidad y costo.

iii. **MANIPULACIÓN**

- a. Aplicar las normas de higiene y manipulación de alimentos en el proceso de descargue, ingreso y recibo de los alimentos empleando los equipos y utensilios adecuados para tal fin.
- b. Aplicar mecanismos contables y procedimientos de verificación de existencias e ingreso en el área de almacenamiento.
- c. Realizar la preselección de los productos recibidos garantizando la calidad exigida por la Universidad.
- d. Exigir a los proveedores la rotulación, empaque, temperatura. etc, de los productos según la clasificación y características de estos.
- e. Aplicar el programa de desinfección establecido.

iv. ALMACENAMIENTO

- a. Aplicar diaria y continuamente las normas administrativas y de higiene y manipulación de alimentos en el proceso de almacenamiento, sea este en frío o seco.
- b. Mantener existencias suficientes para la prestación de los diferentes servicios.
- c. Aplicar el programa de desinfección establecido.
- d. Emplear los equipos y utensilios adecuados para el correcto almacenamiento (canastillas, pinzas, papel de envoltura, etc.).
- e. Evitar procesos de contaminación cruzada.

v. PREPARACIÓN

- a. Aplicar las normas de higiene y manipulación de alimentos en la preparación de los mismos.
- b. Controlar la temperatura de los alimentos durante el proceso y tiempo de preparación desde que se inicia esta etapa hasta la distribución.
- c. Establecer el área de preparación para cada producto de acuerdo con las características y tipos de alimentos, de manera que se asegure la prevención de contaminación cruzada.
- d. Aplicar el programa de desinfección establecido.
- e. Desarrollar la estandarización de todas las recetas de las preparaciones ofrecidas en el servicio.
- f. Desarrollar la minuta patrón de acuerdo con los servicios solicitados y mantenerla actualizada según recomendaciones o solicitudes de la Universidad.

vi. DISTRIBUCIÓN

- a. Distribuir los productos alimenticios en las instalaciones de la Universidad o donde esta indique, aplicando las normas de higiene y manipulación de los alimentos.
- b. Cumplir las medidas de seguridad para la prevención de contaminación de los alimentos en esta última etapa del proceso.
- c. Cumplir los horarios establecidos para cada servicio.
- d. Ofrecer diariamente y en todos los servicios, los componentes y gramaje de los alimentos acordado en la minuta patrón.
- e. Ofrecer alimentos con óptimas características organolépticas y de presentación.
- f. Distribuir los alimentos de forma eficiente.

vii. PERSONAL

- a. El contratista se compromete y obliga a mantener debidamente uniformado e identificado a todo su personal.
- b. Mantener capacitado a su personal en procedimientos técnicos-operativos, manejo de alimentos, control higiénico, desinfección, operación de los equipos y utensilios del servicio.
- c. El contratista y todo su personal se compromete y obliga a cumplir con las normas de higiene y manipulación de alimentos, con el propósito de establecer una barrera sanitaria frente a la contaminación de los alimentos.
- d. Cumplir a cabalidad el programa de Salud Ocupacional.

- e. El personal que se requiera para la prestación de los servicios será contratado por cuenta y riesgo del concesionario, sin que revista relación alguna de subordinación o dependencia entre los trabajadores y la Universidad.
- f. Cumplir con el Reglamento de la Universidad relativo al ingreso y permanencia de contratistas de alimentos.

viii. HIGIENE Y MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS

- a. El contratista se obliga a mantener en perfecto estado de aseo y desinfección las áreas de: Recibo de alimentos, almacenamiento (cuartos fríos y bodegas), cocina, autoservicios, comedores, baños, casilleros, áreas de basura y desperdicios.
- b. Suministrar y mantener en óptimas condiciones los elementos, uniformes o atuendos del personal, así como adquirir el material y los implementos de aseo necesarios.
- c. Mantener las áreas asignadas para el punto de atención y la bodega, en perfecto estado de orden y aseo y emplearlas exclusivamente para el uso que sea designado.
- d. Desarrollar el programa de aseo general y desinfección para la planta física, equipos y utensilios, manteniendo a la vista los ciclos de ejecución.
- e. Manejar adecuadamente las basuras y desperdicios dentro del servicio y adaptarse a los programas de eliminación establecidos por la Universidad.
- f. Mantener en perfecto estado de aseo y desinfección la vajilla, cubiertos, bandejas utensilios empleados para el servicio.
- g. Desarrollar y ejecutar un Manual de Manipulación de alimentos que pueda ser consultado y verificado por la Universidad.
- h. Ejecutar su programa de Fumigación Eliminación de plagas.
- i. Cumplir con el reglamento de control microbiológico de la Universidad y realizar las correcciones inmediatas para la definitiva solución a las alteraciones detectadas si las hubiese.

ix. INSTALACIONES, EQUIPO, MENAJE Y UTENSILIOS

- a. La Universidad facilitará el área para la prestación del servicio, la cual será recibida por el operador escogido de acuerdo a inventario que formará parte integral del contrato. Los equipos y elementos que el contratista considere necesarios estarán a su cargo.
- b. Los costos por concepto de los servicios de acueducto y alcantarillado, teléfono, energía eléctrica y gas propano, estarán a cargo del contratista.
- c. El mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, mobiliario y equipos propiedad de la Universidad Javeriana y que estén asignados a la prestación de los servicios de alimentos, estará a cargo del contratista, sin embargo el contratista debe contar con el concepto de la Dirección de Recursos Físicos de la Universidad, para adelantar cualquier procedimiento al respecto.
- d. El contratista deberá presentar a la Universidad una propuesta del montaje del mobiliario que utilizará para la prestación del servicio.

x. CALIDAD Y SERVICIO

- a. Implementar un programa de control de calidad de los servicios prestados, previamente acordados por la Universidad. La Universidad instalará en el punto de servicio, un buzón de sugerencias, el cuál será administrado por la Coordinación de Calidad de los Servicios de alimentación. La información de éste buzón será a su vez entregada y compartida con el Concesionario a fin de tomar las medidas correctivas cuando sea el caso.
- b. Definir estrategias de control en aspectos administrativos y operativos con relación al grado de satisfacción de los usuarios.
- c. Facilitar y colaborar con los programas de evaluación de calidad adelantados por la Universidad.
- d. Ofrecer un servicio eficiente y amable.
- e. El contratista deberá asistir a todas las reuniones de seguimiento programadas por la Dirección de Servicios Universitarios o por la Jefatura de los Servicios de Alimentación.

f) PUBLICIDAD

Todos los medios que utilice el concesionario para la promoción de sus productos en los puntos de servicios objeto del presente documento, deberán contar con la aprobación previa de la Dirección de Servicios Universitarios. No se permite una propuesta publicitaria que implique contaminación visual y/o interferencia con la labor habitual de la institución.

g) COSTOS DE OPERACIÓN

La totalidad de los costos de todo orden que demande la prestación de los servicios objeto de concesión, será a cargo exclusivo del concesionario, sin que ello genere reembolso alguno a cargo de la Universidad.

h) MEJORAS

El concesionario no podrá hacer remodelaciones o adecuaciones en las áreas específicas donde prestará los servicios objeto de concesión sin la autorización precisa y escrita de la Universidad.

i) NATURALEZA DEL CONTRATO

El contrato que se suscribirá con el concesionario es de concesión de prestación de servicios de alimentos y por consiguiente atípico bilateral y conmutativo, por lo tanto no genera ningún tipo de vinculación asociativa ni crea relaciones laborales entre los trabajadores y empleados de una de ellas con respecto a la otra, ni podrá llegar a considerarse como de arrendamiento anual ni comercial.

2.4.4. Aspectos de Orden Legal:

- a) Tomar por su cuenta, a su cargo y bajo su responsabilidad, las pólizas de seguros mencionadas en la minuta del contrato con sus respectivos amparos, cubrimiento y vigencia, la cual se anexa al presente documento, **así como asumir en el momento de suscribir el contrato, el impuesto de timbre, el cual será descontado del anticipo.**
- b) Reconocer oportunamente los salarios y remuneraciones laborales contraídas con sus empleados, así como el pago oportuno a proveedores.
- c) Atender en forma oportuna toda reclamación de la UNIVERSIDAD.

2.5. CRONOGRAMA DE LA INVITACIÓN

• ENTREGA DE DOCUMENTO DE SOLICITUD DE OFERTAS	:	Septiembre 18 de 2009
• ACLARACIONES	:	Del 18 al 22 de Septiembre
• VISITA Y AUDIENCIA DE ACLARACIONES	:	Septiembre 23 de 2009
• ENTREGA DE PROPUESTAS*	:	Septiembre 30 de 2009
• APERTURA DE PROPUESTAS	:	Octubre 1 de 2009
• ADJUDICACIÓN	:	Entre el 1 y el 6 de noviembre

* No se recibirán propuestas después de las 4:00 p.m.

2.5.1. Entrega del Documento de Solicitud de Ofertas (DSO)

Los OFERENTES invitados podrán reclamar el presente documento, el día 18 de septiembre de 2009, en la Dirección de Servicios Universitarios.

2.5.2. Aclaraciones para precisar el contenido y alcance de los documentos de la presente solicitud de ofertas

Los OFERENTES podrán remitir comunicación escrita dirigida a la Ingeniera ALEXANDRA LEAL CASTELLANOS, en la Dirección de Servicios Universitarios, Edificio Emilio Arango, piso tercero, Vicerrectoría Administrativa o vía correo electrónico aleal@javeriana.edu.co, desde el día de la entrega del documento de solicitud de ofertas hasta el 22 de septiembre, **antes de las 24:00 horas**, solicitando aclaraciones sobre los términos del presente documento.

La UNIVERSIDAD dará respuesta a las solicitudes mediante comunicación escrita o vía correo electrónico, dirigida a cada uno de los OFERENTES que participan en la presente invitación.

Ninguna aclaración verbal por parte de los funcionarios de la UNIVERSIDAD podrá afectar el alcance y términos de la presente solicitud de ofertas, y sus modificaciones si los hubiere. Para estos efectos sólo se tendrán como válidas las comunicaciones que se hagan por escrito, o vía correo electrónico.

Cuando la UNIVERSIDAD lo estime conveniente, hasta antes de la presentación de ofertas, se podrán realizar las modificaciones pertinentes a los términos de la presente solicitud, los cuales harán parte integral del presente documento y que serán notificados a cada uno de los OFERENTES.

2.5.3 Visita al sitio

El día miércoles 23 de septiembre a las 11:00 a.m. en la Carrera 7 No. 40 – 62 Edificio Emilio Arango, tercer piso, Vicerrectoría Administrativa, Dirección de Servicios Universitarios, se realizará la visita de reconocimiento y entrega de los planos definitivos, con el fin de ser visualizados por cada uno de los invitados y se llevará a cabo la reunión de aclaración de los presentes términos. En esta reunión estarán presentes por parte de la Universidad, la Directora de Servicios Universitarios, Ing. Alexandra Leal, la Jefe de la Tienda Javeriana, Sra. María Fernanda López y la Jefe de los Servicios de Alimentación, Ing. Piedad Rojas. El hecho de que los proponentes no se familiaricen con los detalles y condiciones bajo las cuales será ejecutado el contrato, no se considerará como excusa válida para posteriores reclamaciones. El concesionario deberá suministrar equipos y mobiliario que considere conveniente para la mejor prestación del servicio. La Universidad entregará para uso del concesionario, el espacio físico, las instalaciones de agua, electricidad, voz y datos. Una vez finalizado el contrato, la infraestructura suministrada por la Universidad deberá ser restituida en iguales condiciones a aquellas con las cuales le fue entregada al concesionario.

La Universidad designará tres (3) empleados de la misma, con el propósito de visitar la compañía del proponente y verificar la calidad de sus productos, presentación y sabor de los alimentos. Estas visitas no serán programadas e incluirán la degustación de los productos del proponente.

2.5.4. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Las propuestas deberán ser radicadas únicamente el día **30 de septiembre de 2009, antes de las 16:00 horas.**, en la Carrera 7 No. 40-62, Edificio Emilio Arango, tercer piso, Vicerrectoría administrativa, Dirección de Servicios Universitarios, Bogotá, en los términos del Artículo 829 del Código del Comercio.

La oferta deberá presentarse por escrito en original y dos (2) copias y en medio magnético, a máquina o procesador de palabra, con una presentación limpia y ordenada que permita realizar el proceso de revisión de la mejor forma posible, **debidamente foliadas, con su respectivo índice y empastadas**, separando los documentos de acuerdo al **orden establecido** en el **CAPÍTULO II – DOCUMENTOS QUE DEBEN ANEXARSE A LA OFERTA** del presente documento, en sobres cerrados, **(3 sobres)** marcados con el nombre, sede y dirección comercial del OFERENTE, adjuntando carta remisoría según modelo adjunto **ANEXO No. 1**, la cual deberá ser radicada en original para la Dirección de Servicios Universitarios y copia para el OFERENTE.

Es indispensable adjuntar los mismos documentos y folios tanto en el original como en las dos (2) copias, en caso de discrepancias, primará la oferta **ORIGINAL**.

Cada una de las partes que componen la oferta se llenarán teniendo en cuenta las instrucciones y formatos contenidos en la presente solicitud, sin efectuar cambios en su redacción original ni agregar comentarios, conservando el orden establecido. Si el OFERENTE quisiera agregar alguna explicación deberá hacerlo en carta separada como último anexo a la oferta QUE NO SERÁ TENIDA EN CUENTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA OFERTA.

Las ofertas deben radicarse **ÚNICAMENTE** en la Carrera 7 No. 40-62, Edificio Emilio Arango, tercer piso, Vicerrectoría administrativa, Dirección de Servicios Universitarios, Bogotá.

Los OFERENTES con la debida antelación se deben informar de la ubicación del desarrollo de las diferentes actividades del proceso de invitación.

2.5.4. Apertura de las ofertas

Las ofertas serán abiertas el día **1 de octubre de 2009**, en reunión privada por parte de la UNIVERSIDAD, en presencia de la AUDITORIA INTERNA de ésta, quién verificará inicialmente el cumplimiento de los requisitos formales de la oferta.

2.5.5. Retiro de Propuestas

Los proponentes podrán solicitar por escrito el retiro de las propuestas a la Dirección de Servicios Universitarios de la Pontificia Universidad Javeriana, antes de la fecha prevista para su adjudicación.

2.5.6. ADJUDICACION

La adjudicación del contrato se hará dentro de los siguientes veinticinco (25) días hábiles al cierre de la invitación. Dicha adjudicación se hará al proponente cuya propuesta este ajustada a los términos de referencia y que sea considerada más favorable para la Universidad. Mediante comunicación escrita de la Dirección de Servicios Universitarios, dirigida al proponente favorecido y a los demás proponentes a la dirección registrada en cada propuesta. Como resultado de este proceso, se suscribirá un contrato de concesión, el cual será elaborado por la Universidad. Los proponentes deben tener en cuenta que por no tener exclusividad a favor del contratista, la libre oferta y demanda determinará los actos de competencia entre los concesionarios. La Dirección de Servicios Universitarios de la Universidad podrá prorrogar el plazo de adjudicación, de lo cual se le informará a los proponentes.

POSIBILIDAD DE DECLARAR DESIERTA LA INVITACION: La Pontificia Universidad Javeriana, no adquiere la obligación legal de contratar el servicio con un proponente determinado. La única obligación que adquiere es la de estudiar las propuestas presentadas en término y si lo estima pertinente escoger la que más se ajuste a los intereses de la Institución. En consecuencia, podrá declarar desierta la invitación cuando las propuestas no se ajusten a los términos de referencia o no consulten los intereses de la Universidad, si que sea dable a los proponentes exigir explicaciones. La Universidad no estará obligada a motivar ni dar a conocer las razones por las cuales se acepta o no una propuesta.

2.5.7. ENTREGA DEL PUNTO DE SERVICIO

La Pontificia Universidad Javeriana mediante un acta de compromiso firmada por las dos partes dejará constancia de la adjudicación del punto de servicio al contratista. La entrega y firma de contrato se

realizará cuando las obras de infraestructura de las nuevas instalaciones, permitan iniciar las adecuaciones correspondientes por el contratista, previa autorización por parte de la Universidad. Para este efecto se hará un reconocimiento físico de las mismas y entrega de inventario, que se consignará en el acta respectiva.

CAPÍTULO II

DOCUMENTOS QUE DEBEN ANEXARSE A LA OFERTA

El OFERENTE relacionará un INDICE DE LA OFERTA de todos y cada uno de los documentos que contengan, debidamente numerados de conformidad a los folios de la misma.

2.1. DOCUMENTOS DE LA OFERTA

Para que la oferta sea evaluada, los OFERENTES deberán presentar la siguiente documentación, formularios y anexos debidamente diligenciados:

	DOCUMENTOS DE LA OFERTA
2.1.	DOCUMENTOS JURÍDICOS
2.1.1.	Carta de presentación de la oferta (ANEXO 2).
2.1.2.	Certificado de existencia y representación legal con fecha de expedición no mayor a treinta (30) días calendario,.
2.1.3.	Fotocopia legible del documento de identidad del representante legal de la empresa o quien haga sus veces.
2.1.4.	Acta de la Junta Directiva o Junta de Socios (cuando se requiera).
2.1.5.	Certificado de Inscripción, Calificación y Clasificación – RUP, con una fecha de expedición no mayor a treinta (30) días calendario, ó certificación en la cual se indique que nunca ha contratado con el estado y por lo tanto no se encuentra inscrito en el RUP.
2.1.6.	Carta de compromiso debidamente suscrita por el representante legal (ANEXO No. 3).
2.1.7.	Certificado de cumplimiento de las obligaciones laborales y parafiscales de los últimos seis (6) meses.
2.1.8.	Garantía de seriedad de la oferta, con su respectivo recibo de pago.
2.1.9.	Certificación respecto del valor registrado en las siguientes cuentas de orden acreedoras por responsabilidades contingentes: 9120 Litigios y/o demandas, 912005 Laborales, 912010 Civiles, 912015 Administrativos o arbitrales, 912020 Tributarios, expedida por el revisor fiscal o el contador de la compañía, según sea el tipo societario del OFERENTE.
2.2.	DOCUMENTOS TÉCNICOS
2.2.1.	Oferta Económica.
2.2.2.	Documentos técnicos específicos
2.3.	DOCUMENTOS FINANCIEROS
2.3.1.	Balance General y estado de resultados a diciembre 31 de 2008 con comparativo a diciembre 31 de 2007. Debidamente clasificados según las normas contables.
2.3.2.	Registro Único Tributario R.U.T.
2.3.3.	Una referencia comercial no mayor a seis (6) meses.
2.3.4.	Una referencia bancaria no mayor a seis (6) meses.
2.3.5.	Cuentas de Orden Acreedoras por Responsabilidades Contingentes
2.3.6.	Sustentación a los estados financieros (cuando se requiera)

2.1. DOCUMENTOS JURÍDICOS:

2.1.1. Carta de presentación de la oferta de acuerdo al modelo adjunto (ANEXO No. 2): Debidamente suscrita por el representante legal, anexando copia de la cédula de ciudadanía de quien suscriba la misma. En el evento de suscribirse la oferta mediante apoderado, deberá anexarse con la carta de compromiso de la oferta, el poder debidamente conferido ante notario público o autoridad judicial competente, donde se indique expresamente que cuenta con poder para suscribir la oferta en el monto señalado, y en caso de ser beneficiario de la aceptación de la oferta, suscribir el contrato respectivo

2.1.2. Certificado de existencia y representación legal de la persona jurídica con fecha de expedición no mayor a treinta (30) días calendario, contados a partir de la fecha límite de entrega de las ofertas, o fotocopia de la cédula de ciudadanía en caso de ser persona natural. **La duración de la sociedad deberá ser igual a la fecha de terminación de la instalación y puesta en funcionamiento y seis (6) años más.**

2.1.3. Fotocopia legible del documento de identidad del representante legal de la empresa quien suscribe la oferta.

2.1.4. Cuando se requiera, se deberá adjuntar el Acta de la Junta Directiva o Junta de Socios que autorice al representante legal para (i) presentar la oferta, (ii) firmar el contrato y (iii) otorgar las garantías a que haya lugar en caso de ser aceptada su oferta.

2.1.5. Certificado de Inscripción, Calificación y Clasificación - RUP, el cual debe contar con una fecha de expedición no mayor a treinta (30) días calendario, contados a partir de la fecha límite de entrega de las ofertas, ó certificación en la cual se indique que nunca ha contratado con el estado y por lo tanto no se encuentra inscrito en el RUP.

2.1.6. Carta de compromiso (ANEXO No. 3): Debidamente suscrita por el representante legal del OFERENTE, en la que certifique el no encontrarse incurso en ninguna causal de inhabilidad e incompatibilidad o prohibición para contratar con la UNIVERSIDAD

2.1.7. Certificado de cumplimiento de las obligaciones laborales y parafiscales (Anexo No 4) firmado por el representante legal y el contador, o por el representante legal y el revisor fiscal, según sea el tipo societario del OFERENTE, de los últimos seis (6) meses.

2.1.8. Garantía de seriedad de la oferta. El tiempo de validez de la oferta deberá ser de noventa (90) días contados a partir de la fecha límite establecida para la presentación de la oferta. Para garantizar los términos de la propuesta y para que esta pueda ser considerada, el proponente deberá adjuntar una garantía de seriedad de la oferta por un **valor igual o superior** a \$40.000.000 por un término no inferior a noventa (90) días calendario contados a partir de la fecha de cierre de la invitación, a favor de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, así **como su respectivo recibo de pago**. La garantía deberá ser expedida por una compañía de seguros cuya póliza matriz esté aprobada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Si la oferta se presenta en forma conjunta, es decir, bajo la modalidad de CONSORCIO, la póliza que garantiza la seriedad de la propuesta se tomará a nombre del CONSORCIO, indicando sus integrantes y no a nombre del representante de los mismos.

2.1.9. Certificación respecto del valor registrado en las siguientes cuentas de orden acreedoras por responsabilidades contingentes: (Anexo No 5) 9120 Litigios y/o demandas, 912005 Laborales, 912010 Civiles, 912015 Administrativos o arbitrales, 912020 Tributarios, expedida por el revisor fiscal o el contador de la compañía, según sea el tipo societario del OFERENTE.

2.2. DOCUMENTOS TÉCNICOS:

2.2.1. Oferta Económica

El proponente deberá consignar en su propuesta el tipo de contraprestación mensual que otorgará a la Universidad en virtud del contrato de concesión. Se podrá establecer cualquiera de las siguientes alternativas: una suma fija mensual, un porcentaje de las ventas, o una mezcla de las dos alternativas anteriores discriminado de la siguiente manera: Un valor para los meses de Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Agosto, Septiembre, Octubre Noviembre y Diciembre y otro valor para los meses de Enero, Junio y Julio., teniendo en cuenta que estos meses son de menor actividad. De las anteriores contraprestaciones, la Universidad decidirá la que mejor se ajuste a sus intereses. En el evento de que se prorrogue y/o renueve el contrato, la contraprestación será incrementada en un porcentaje no inferior al índice de precios al consumidor (IPC) del año inmediatamente anterior.

IMPUESTOS: El proponente pagará todos los impuestos, tasas y similares que se deriven de la firma y ejecución del contrato, de conformidad con la ley colombiana.

2.2.3. Documentos técnicos específicos

- a) Demostrar una trayectoria en el negocio de alimentos y bebidas como mínimo de tres años, a través de un Informe que acredite experiencia en la prestación de servicios de alimentos en entidades públicas o privadas, preferiblemente vinculadas a entidades de educación superior o similares.
- b) Adjuntar el listado de productos a ofrecer con sus respectivos precios unitarios incluido I.V.A. Es preciso discriminar el I.V.A., en el porcentaje aplicado y su valor e indicar si es gravado, excluido o exento. La vigencia del listado corresponderá al año 2009, salvo las modificaciones dispuestas por los organismos gubernamentales. Este listado deberá presentarse en un archivo en excel. El listado de productos a vender en el punto de servicio, será aprobado por la Dirección de Servicios Universitarios. El ingreso o retiro de productos, o la modificación de precios igualmente deberá ser aprobado previamente por la Dirección de Servicios Universitarios.
- c) Presentar el Programa de salud ocupacional y la copia de la inscripción del comité paritario ante el Ministerio de Protección Social.
- d) Presentar el Registro de higiene y seguridad industrial.
- e) Entregar copia del Programa de aseguramiento en calidad.
- f) Listado de clientes actuales.
- g) ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

- 1. Demostrar que cuenta con alguno de los siguientes certificados de calidad: ISO 9000, HACCP y/o BPM para el sistema de gestión de calidad o que se encuentra en proceso de certificación.
- 2. Organigrama Empresarial.
- 3. Organigrama propuesto para la atención del punto de servicio de la Pontificia Universidad Javeriana.
- 4. Personal para la prestación de servicios alimenticios. Se debe incluir el personal de dirección/administrativo, personal de operación del punto de venta, personal de producción, etc.
- 5. Competencia y capacitación.
- 6. Total de empleados por servicio, indicando el número de empleados por turno.
- 7. Dotación de los empleados: Componentes de los uniformes, tipos de vestuario, elementos de seguridad y elementos de protección personal de acuerdo a la legislación vigente.
- 8. Manual de funciones del personal.
- 9. Condiciones higiénico sanitarias de acuerdo con la legislación vigente.
- 10. Cumplir con la normatividad de salud pública dispuesta por la Secretaria de Salud para empresas prestadoras de alimentos sobre la producción, manipulación y expendio de alimentos. Se solicita anexar el acta de la última visita del INVIMA.

h) ALIMENTOS

Tener un esquema de manejo administrativo y operativo para aplicar en la Pontificia Universidad Javeriana para todas las áreas:

- 1. Adquisición
- 2. Transporte
- 3. Recepción (de acuerdo a los horarios establecidos por la Universidad)
- 4. Almacenamiento (exclusivamente en los espacios otorgados por la Universidad)
- 5. Preparación (Exclusivamente en el espacio asignado. Se debe evitar la preparación de alimentos que requieran sistemas de extracción)
- 6. Esquema de Atención (Propuesta para distribución eficiente, mediante la atención de 10 personas por minuto en el punto de servicio y en un tiempo inferior a los 10 minutos para servicio a domicilio)

i) PROGRAMACION DE MENUS

1. Propuestas de productos para los servicios de cafetería.
2. Propuestas de productos y servicios para atención de refrigerios.

j) MANEJO HIGIENICO DE LOS ALIMENTOS

1. Programa para el control microbiológico. (Anexar copia del contrato con el laboratorio).

k) MANEJO DE INSTALACIONES, EQUIPOS Y UTENSILIOS

1. Normas de higiene.
2. Manual de aseo y desinfección.
3. Relación de los equipos eléctricos y de gas con su capacidad de consumo.

l) CONTROL DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

1. Registro de empleados.
2. Metodología.
3. Programa de Aseguramiento de la Calidad.

2.3. DOCUMENTOS FINANCIEROS

2.3.1. Balance General y estado de resultados a diciembre 31 de 2008 con comparativo a diciembre 31 de 2007: Debidamente clasificados según las normas contables. Donde se detalle: El activo Corriente y no corriente, incluyendo el totalizado, (total activo corriente y total activo no corriente), Pasivo Corriente y no corriente, incluyendo el totalizado, (total pasivo corriente y total pasivo no corriente) Activo Total, Pasivo Total, Ingresos Operacionales y no Operacionales, Gastos Operacionales y no Operacionales, Utilidad Operacional y Utilidad Neta. Firmado por el Contador, Revisor Fiscal y Representante Legal. **Adicionalmente en el estado de resultado se debe hacer la respectiva provisión a la renta.**

2.3.2. Declaración de renta a diciembre de 2008.

2.3.3. Registro Único Tributario R.U.T.

2.3.4. Una referencia comercial, con una antigüedad no mayor a seis (6) meses.

2.3.5. Una referencia Bancaria, con una antigüedad no mayor a seis (6) meses.

2.3.6. Cuentas de Orden Acreedoras por Responsabilidades Contingentes: a las cuales hace referencia el artículo 42 del Decreto 2649 de 1993, a través de las cuales se reflejan los hechos o circunstancias que pueden llegar a afectar la estructura financiera del OFERENTE. **En caso de no tener, igualmente certificarlo por escrito.**

2.3.7. Sustentación a los estados financieros: **ÚNICAMENTE** para los OFERENTES que tengan un índice de endeudamiento igual o mayor al 60%, y menor al 75%, deberán adjuntar anexo a los documentos financieros, una sustentación, donde se deberá remitir adicionalmente, la lista de los anticipos. (Contrato, contratante, fecha, valor total, valor anticipo). Debidamente firmado por el Contador, Revisor Fiscal y el Representante Legal.

NOTA 2: La UNIVERSIDAD podrá solicitar, complementar, aclarar o subsanar cualquier documento que considere necesario, sin que esto afecte la comparación de las ofertas o mejore el valor de su oferta. Sin embargo, la UNIVERSIDAD no podrá solicitar complementar, aclarar o subsanar alguno de los

documentos que estén incluidos en el Capítulo IV de la presente solicitud de ofertas como causal de no aceptación de la oferta.

Así mismo, los OFERENTES podrán subsanar sus respectivas ofertas con la entrega de los documentos de esta solicitud de ofertas de conformidad con lo exigido en la misma, a excepción de los documentos contenidos en los numerales 2.1.1, 2.1.4 y 2.1.8 del numeral 2.1. Documentos Jurídicos, y numeral 2.2.1. Del numeral 2.2. Documentos Técnicos, documentos cuya no entrega junto con la ofertas no podrá ser subsanada. En el evento de que se trate de los documentos a que se hacen referencia en los numerales 2.1.2 y 2.1.8 del numeral 2.1. Documentos Jurídicos, podrá subsanarse la entrega de los mismos con el cumplimiento de los días de expedición exigida en esta solicitud de ofertas, o modificando la póliza constituida de acuerdo con el amparo, cubrimiento y/o vigencia solicitada, pero no se podrá subsanar la no entrega de alguno de dichos documentos con la oferta.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DE LAS OFERTAS

Será la primera en elegibilidad la oferta de **MAYOR PUNTAJE** dentro de las que estén **HABILITADAS** después de evaluar los factores jurídicos, financieros y técnicos de las ofertas, de acuerdo con el presente documento.

La oferta se calificará sobre cien (100) puntos, discriminados de la siguiente manera:

1. Factor económico: sobre el costo total:

FACTORES	EVALUACIÓN	PUNTAJE
1. Jurídico	HABILITA O INHABILITA	-
2. Financiero	HABILITA O INHABILITA	-
3. Técnico	HABILITA O INHABILITA	-
4. Económico	Oferta y calidad en el servicio, de acuerdo con la información y documentos que se anexen.	20
	Valor de la contraprestación que se le ofrezca a la Universidad.	40
	Precio al público de los productos que ofrecerá, incluido I.V.A.	30
	Valores agregados que ofrezca el proponente. (Puede ser apoyo económico anual para los proyectos sociales de la Universidad, ejemplo Fondo de becas)	10

DEFINICIONES

Ofertas Hábiles: Son aquellas ofertas que cumplan con los documentos y requerimientos de carácter jurídico, financiero y técnico.

La JAVERIANA verificará aritméticamente el valor de las ofertas. Se corregirán los errores aritméticos si fuere el caso. El valor total de la oferta corregida y ajustada al peso, será la que se tendrá en cuenta para la evaluación, en la aceptación de la oferta y suscripción del contrato. Los valores verificados ajustados al peso, bien sea por exceso o por defecto, serán los utilizados para la comparación con los correspondientes a otras ofertas.

En caso de empate general, la UNIVERSIDAD invitará a los OFERENTES a presentar una nueva oferta económica, que en ningún caso podrá ser superior a la oferta inicialmente presentada y se evaluarán nuevamente para obtener el valor en puntos de cada una. Si el empate persiste, se realizará un sorteo.

EVALUACIÓN FINANCIERA

El análisis financiero de las ofertas, no da puntaje, pero será factor para determinar si son o no hábiles las ofertas: El análisis se efectuará con los índices financieros de los balances y estado de resultados de fecha **diciembre 31 de 2008**.

INDICE DE LIQUIDEZ

El índice de liquidez estará determinado por el resultado obtenido de: Activo Corriente / Pasivo Corriente.

CRITERIOS	CONDICION
Liquidez igual o superior a 1,20	HABILITA
Liquidez inferior a 1,20	INHABILITA

CAPITAL DE TRABAJO

El índice de capital de trabajo estará determinado por el resultado obtenido de: Activo Corriente - Pasivo Corriente.

CRITERIOS	CONDICION
Capital de trabajo igual o mayor al equivalente a un mes de ventas de la empresa	HABILITA
Capital de trabajo inferior al equivalente a un mes de ventas de la empresa	INHABILITA

INDICE DE ENDEUDAMIENTO

El índice de endeudamiento estará determinado por la relación entre el Pasivo Total y el Activo Total.

CRITERIOS	CONDICION
Endeudamiento inferior al 60%.	HABILITA
Endeudamiento igual o superior al 60% e inferior al 75%. Siempre y cuando esté sustentado con el documento 2.3.9.	HABILITA
Endeudamiento igual o superior al 60% e inferior al 75%. y no sustentado	INHABILITA
Endeudamiento igual o superior al 75%	INHABILITA

UTILIDAD OPERACIONAL Y NETA

CRITERIOS	CONDICION
Utilidad operacional y neta positiva (mayor a 0)	HABILITA
Utilidad operacional y neta positiva (menor a 0)	INHABILITA

CAPÍTULO IV

CAUSALES DE NO ACEPTACIÓN DE LAS OFERTAS

1. La no remisión de la carta de presentación de la oferta, debidamente firmada por la persona legalmente facultada para ello o con el poder debidamente autenticado si es del caso, la falta de remisión del poder respectivo, o la ausencia de autorización de junta directiva en los eventos en que existan límites a la capacidad del Representante legal.
2. Que la carta de presentación de la oferta NO coincida con el MODELO establecido en esta solicitud de ofertas.
3. Que la vigencia de la Sociedad o el consorcio no cumpla con los requisitos exigidos en esta invitación.
4. Que NO anexe la póliza de seriedad de la oferta.
5. Que se encuentre embargada su razón social por algún tercero.
6. Que el representante legal, los accionistas, socios o miembros de junta directiva del OFERENTE, tengan inhabilidades, incompatibilidades o conflictos de interés para contratar con la UNIVERSIDAD, previo concepto de la Junta de Adjudicaciones.
7. Que el representante legal no tenga capacidad jurídica para presentar la oferta y suscribir el contrato en caso de ser aceptada la primera.
8. Que haya reportes de incumplimiento o multas por parte de algún contratante.
9. Cuando no se de cumplimiento a la documentación exigida en los casos de CONSORCIO.
10. **Cuando la oferta sea presentada extemporáneamente.**
11. Cuando la UNIVERSIDAD haya solicitado subsanar algún documento, exigido alguna aclaración, complementación o adición, y el OFERENTE no lo corrija o no lo entregue dentro de los dos (2) días hábiles siguientes contados a partir del día siguiente a la fecha del requerimiento. El requerimiento y la constancia de recibo del mismo se hará exclusivamente por medio escrito.
12. Cuando la UNIVERSIDAD encuentre INEXACTITUD en la información suministrada en la oferta, una vez surtida la oportunidad de aclaración.
13. Que haya reportes de incumplimiento o multas por parte de algún contratante.

La **PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA** se reserva el derecho de tomar las ofertas con carácter de **HABILITADAS** y realizar con los OFERENTES respectivos una **RONDA DE NEGOCIACIÓN** para mejorar las condiciones a favor de la **UNIVERSIDAD**. Además, en el caso de que resulte un único OFERENTE elegible, se reserva el derecho de aceptar o no la oferta, o presentar una oferta mejor al OFERENTE.

CAPÍTULO V

CONSIDERACIONES TÉCNICAS

5.1 ORGANIZACIÓN

- A) El horario de atención será de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 7:00 p.m. y los días sábados de 8 a.m. a 12 m. Sin embargo la Universidad podrá solicitar al Concesionario extender o reducir el horario de acuerdo a necesidades particulares. Este punto podrá ser reubicado por la Universidad por necesidades de espacio, no obstante en el evento de que el concesionario no acepte la nueva ubicación, el contrato se dará por terminado de forma anticipada sin lugar a indemnización alguna a favor de ninguna de las partes.
- B) El punto de venta deberá prestar servicio ininterrumpido y en el mismo horario establecido por la Universidad, incluso en los periodos íntersemestrales, o de receso académico para los estudiantes.

- C) La Universidad no garantiza volúmenes de ventas, ni exclusividad en la distribución de los servicios de alimentos a concesionario alguno.
- D) Las mesas, parasoles y en general dotación del punto, será a cargo del Concesionario, para lo cual deberá presentar una propuesta de mobiliario.
- E) Deberá además suministrar oportunamente nombre, identificación y cargo de todo el personal, pues sin estos requisitos, no se les permitirá la entrada a las instalaciones en las cuales debe ejecutar el contrato.
- F) La universidad cuenta aproximadamente con 35.000 usuarios potenciales diarios.
- G) EL OFERENTE debe haber asistido a la visita de reconocimiento del punto de servicio y reunión de aclaración de términos.
- H) EL OFERENTE debe cumplir los requisitos establecidos por las autoridades para la venta, suministro y distribución de alimentos.

5.2 PROGRAMAS DE ENTREGA

El plazo de la concesión será de dos años contados a partir de la fecha pactada con la Universidad. En ningún caso habrá lugar para prorrogas automáticas.

5.3 SUBCONTRATACIÓN

El CONTRATISTA no podrá subcontratar las actividades objeto del presente documento.

5.4 FORMA DE PAGO.

El CONCESIONARIO pagará a la UNIVERSIDAD la suma que corresponda de acuerdo al tipo de contraprestación pactada, dentro de los diez (10) primeros días hábiles de cada mes, previa presentación de la cuenta de cobro correspondiente por parte de la UNIVERSIDAD.

5.5 REAJUSTES

La UNIVERSIDAD NO RECONOCERÁ reajustes de precios por ningún motivo.

Serán a cargo del proponente todos los costos asociados a la preparación y presentación de su propuesta y la Pontificia Universidad Javeriana en ningún caso será responsable de los mismos.

CAPÍTULO VI

CONSIDERACIONES GENERALES

6.1 INTERPRETACIÓN DE LA SOLICITUD DE OFERTAS

Los OFERENTES deberán examinar cuidadosamente los planos y requisitos de la solicitud de ofertas e informarse suficientemente de todas las condiciones y circunstancias que puedan afectar los costos y el tiempo de vigencia del contrato.

LOS OFERENTES GUARDARÁN RESERVA Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN ENTREGADA EN ESTE DOCUMENTO DE SOLICITUD DE OFERTAS Y SUS ANEXOS.

Si alguno de los OFERENTES encuentra discrepancia u omisiones en las especificaciones, en los planos o algún otro detalle en la solicitud de ofertas, deberá obtener de la UNIVERSIDAD las aclaraciones del caso antes de presentar la oferta. Si durante el desarrollo del objeto contractual, aparece alguna discrepancia u omisión en las especificaciones, será la UNIVERSIDAD quienes definan el tema, y el CONTRATISTA se someterá a esta decisión sin generar costos adicionales nuevos dentro del contrato.

6.2. CONDICIONES CON OTROS CONTRATISTAS

La UNIVERSIDAD se reserva el derecho de celebrar otros contratos, por lo que el CONTRATISTA deberá planear y ejecutar el objeto de esta invitación, en forma tal que atienda esta disposición.

6.3. INDICE DE CALIDAD

La supervisión y control en los servicios de alimentos, se realizará mediante la aplicación de índices de calidad. La Coordinación de Calidad de los Servicios de Alimentación, tomará mensualmente, o cuando lo considere necesario, muestras para realizar un control microbiológico e higiénico de los alimentos e instalaciones del proponente. El costo del análisis correrá por cuenta del proponente. La evaluación de la calidad del servicio la realizará la Coordinación de Calidad de los Servicios de Alimentación.

ANEXO 1

MODELO DE LA CARTA REMISORIA

Ciudad, Fecha

Señores

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Atn.: **Ing. Alexandra Leal Castellanos**

Directora de Servicios Universitarios

Carrera 7 No. 40 – 62. Edificio Emilio Arango – Piso 3 – Vicerrectoría Administrativa

Bogotá D.C.

REF: **SOLICITUD DE OFERTAS PARA “OTORGAR A TÍTULO DE CONCESIÓN, SIN CARÁCTER DE EXCLUSIVIDAD, LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS A ESTUDIANTES, PROFESORES, EMPLEADOS Y VISITANTES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. EL SERVICIO INCLUYE BEBIDAS FRÍAS Y CALIENTES, PRODUCTOS DE PASTELERÍA, DE SAL Y DE DULCE, SNACKS Y REFRIGERIOS DE ALTA CALIDAD Y PRECIO JUSTO, ATENDIDOS POR AUTOSERVICIO”**

Apreciados Señores:

El suscrito actuando en nombre y representación de en su calidad de, en atención a la invitación formulada por la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, y de acuerdo con el documento de solicitud de ofertas, el cual nos obligamos a cumplir, hacemos entrega de nuestras ofertas técnica y económica, en sobre cerrado.

Atentamente,

(Nombre de la Empresa)

.....

(Firma y Nombre del Representante Legal)

ANEXO 2

MODELO DE LA CARTA DE PRESENTACIÓN

Ciudad, Fecha

Señores

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Atn.: **Ing. Alexandra Leal Castellanos**

Directora de Servicios Universitarios

Carrera 7 No. 40 – 62 Edificio Emilio Arango – Piso 3 – Vicerrectoría Administrativa

Bogotá D.C.

REF: **SOLICITUD DE OFERTAS PARA “OTORGAR A TÍTULO DE CONCESIÓN, SIN CARÁCTER DE EXCLUSIVIDAD, LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS A ESTUDIANTES, PROFESORES, EMPLEADOS Y VISITANTES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. EL SERVICIO INCLUYE BEBIDAS FRÍAS Y CALIENTES, PRODUCTOS DE PASTELERÍA, DE SAL Y DE DULCE, SNACKS Y REFRIGERIOS DE ALTA CALIDAD Y PRECIO JUSTO, ATENDIDOS POR AUTOSERVICIO”**

Apreciados Señores:

El suscrito actuando en nombre y representación de en su calidad de, en atención a la invitación formulada por La PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, y de acuerdo con estos términos el cual nos obligamos a cumplir, hacemos entrega de nuestras ofertas técnica y económica, cuyo valor total es la suma de \$ _____, con un plazo de ejecución de _____ días calendario.

Declaramos y garantizamos que esta oferta y el contrato que llegare a celebrarse sólo comprometen al OFERENTE, que aceptamos en un todo los requisitos exigidos, que hemos visitado el sitio de la instalación y puesta en marcha de las U.P.S. y que conocemos y aceptamos todas las condiciones de estos términos y manifestamos que hemos verificado cuidadosamente todos los datos y las informaciones indicadas en dicho documento; que comprobamos por nosotros mismos la naturaleza, localización, condiciones generales y todos los demás asuntos que en cualquier forma pueden afectar el valor del contrato.

Declaro que conozco(emos) detalladamente y que he(mos) hecho todas las averiguaciones necesarias para asumir los riesgos sociales, normativos, climáticos, ambientales, técnicos que la ejecución del contrato que me(nos) demande, y en consecuencia manifiesto(amos) que asumo(mimos) los resultados económicos de los mismos.

Además, nos comprometemos a tramitar y obtener a nuestro cargo ante una Compañía de Seguros debidamente constituida, las pólizas descritas en la Cláusula Quinta de la minuta del contrato anexa a estos términos.

En caso de resultar adjudicado me comprometo a suscribir el contrato correspondiente, a cumplir con las obligaciones derivadas de él, de la oferta que presento y las de estos términos.

Declaro que entendemos que el valor del contrato incluye todos los impuestos, tasas, contribuciones directas o indirectas que sean aplicables.

Declaro que no existe ninguna falsedad en nuestra oferta.

Declaro que he(mos) recibido todos los documentos y anexos descritos en la presente invitación.

Atentamente,
(Nombre de la Empresa)

(Firma y Nombre del Representante Legal)

ANEXO 3

DECLARACIÓN SOBRE INEXISTENCIA DE CONFLICTOS DE INTERÉS

En vista de lo previsto en el número 73 de los Estatutos de la **PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA** y en el número 134 del Reglamento Orgánico de la Sede Central de la UNIVERSIDAD y a sabiendas de la transparencia y objetividad requerida por la UNIVERSIDAD, bajo la gravedad de juramento, declaro que:

- a) El suscrito y las personas a cuyo nombre actúo no estamos inhabilitados ni nos encontramos dentro de una incompatibilidad con el estado colombiano.
- b) No existe relación entre el suscrito ni entre los socios, representantes legales o miembros de la Junta Directiva de las empresas a cuyo nombre actúo, a título de cónyuges, compañeros permanentes o parentesco dentro del segundo grado consanguinidad, segundo de afinidad o segundo civil con los miembros del Consejo de Regentes, Consejo Directivo Universitario, Consejo Académico, consejo del Medio Universitario, Consejo Administrativo, miembros de la Auditoría Interna o de la Revisoría Fiscal de la UNIVERSIDAD, Decanos Académicos, Decanos del Medio Universitario, Directores Generales, Secretarios de Facultad, Jefes de cualquiera otra unidad contemplada por el Reglamento Orgánico de la UNIVERSIDAD o con los funcionarios de la Dirección General Financiera.
- c) No tenemos, con las personas indicadas en el literal anterior, vinculación de cualquier naturaleza, por ejemplo jurídica, económica o administrativa, que implique la presencia de un conflicto de interés.
- d) Conozco que en la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, entre otros eventos, se considera que un OFERENTE o CONTRATISTA se encuentra ante un conflicto de interés si:
 - (a) Sus socios, directivos y demás personal directivo, o sus subcontratistas, son o han sido empleados de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, en la hora y fecha de presentación de las ofertas de celebración del contrato, o dentro de los seis (6) meses anteriores a esas fechas,
 - (b) La mayoría de su capital social o de los miembros de sus órganos de dirección o administración pertenece directa o indirectamente a quienes sean o hayan sido empleados de la UNIVERSIDAD dentro del término indicado en el literal anterior,
 - (c) Recibe o ha recibido subsidios directos o indirectos o promesas de trato especial de cualquiera de las personas mencionadas en los párrafos anteriores,
 - (d) Mantiene una relación, ya sea directa o por intermedio de terceros, que le permite obtener información sobre otras ofertas, o influir sobre las mismas o sobre las decisiones del Contratante, con respecto a este proceso de contratación,
 - (e) Presenta, individual o en compañía con otros más de una Oferta en un proceso de contratación,

Acepto que la inexactitud en la presente declaración genere nuestra descalificación como OFERENTE o CONTRATISTA, nuestra exclusión definitiva como proveedor de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA,

así como la terminación justificada del contrato que se hubiese celebrado teniendo en cuenta mis declaraciones sobre ausencia de interés.

Firma

Fecha

Cédula de Ciudadanía

ANEXO 4

MODELO DE CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES LABORALES Y PARAFISCALES

Ciudad, Fecha

Señores

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Atn.: **Ing. Alexandra Leal Castellanos**

Directora de Servicios Universitarios

Carrera 7 No. 40-62, Edificio Emilio Arango, Piso 3, Vicerrectoría Administrativa

Bogotá D.C.

REF: **SOLICITUD DE OFERTAS PARA “OTORGAR A TÍTULO DE CONCESIÓN, SIN CARÁCTER DE EXCLUSIVIDAD, LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS A ESTUDIANTES, PROFESORES, EMPLEADOS Y VISITANTES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. EL SERVICIO INCLUYE BEBIDAS FRÍAS Y CALIENTES, PRODUCTOS DE PASTELERÍA, DE SAL Y DE DULCE, SNACKS Y REFRIGERIOS DE ALTA CALIDAD Y PRECIO JUSTO, ATENDIDOS POR AUTOSERVICIO”**

CERTIFICA QUE:

El suscrito _____ actuando en nombre y representación de _____ identificada con el NIT _____, se encuentra a paz y salvo en sus obligaciones laborales así como en el pago de sus aportes a los sistemas de salud, riesgos profesionales, pensión y aportes a las Cajas de Compensación Familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y Servicio Nacional de Aprendizaje, durante los seis (6) meses anteriores a la fecha del cierre de la presente invitación.

La presente certificación se expide en Bogotá D.C.(_____), a los _____ (__) días del mes de _____ del año dos mil _____ (200_), con destino a la **PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA** dentro del proceso de Invitación Privada para contratar la _____, para _____ en Bogotá D.C.

C.C. _____

Representante Legal de la Sociedad

NIT. NO. _____

Certificado por:

C.C. _____

T.P. _____

Revisor Fiscal y/o Contador de la Sociedad

NIT. NO. _____

ANEXO 5

MODELO DE CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE VALOR REGISTRADO EN CUENTAS DE ORDEN

ACREEDORAS DE RESPONSABILIDADES CONTINGENTES

Ciudad, Fecha

Señores

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Atn.: **Ing. Alexandra Leal Castellanos**

Directora de Servicios Universitarios

Carrera 7 No. 40 – 62, Edificio Emilio Arango, Piso 3, Vicerrectoría Administrativa

Bogotá D.C.

El suscrito _____ actuando en nombre y representación de _____ identificado con el NIT _____, en mi calidad de Revisor Fiscal/Contador de la empresa _____, en ejercicio desde _____ de _____, por asignación de la firma _____, me permito certificar lo siguiente:

Luego de realizar actividades de auditoría, las cifras que están registradas en los libros oficiales de la sociedad por mi revisada, en ellos aparecen registradas al cierre del pasado __ (día) de _____ (mes) de _____ (año), las siguientes cifras relativas a cuentas de orden acreedoras por responsabilidades contingentes:

CUENTA	SALDO \$
9120 - Litigios y/o demandas	0
912005 – Laborales	0
912010 – Civiles	0
912015 - Administrativos o arbitrales	0
912020 – Tributarios	0

En Constancia de lo anterior se suscribe a los _____ () días del mes de _____ del año _____, con destino a la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Atentamente,

C.C. _____ . T.P. _____.

Revisor Fiscal y/o Contador de la Sociedad

NIT. NO. _____.



Quotation No. 115263

MELISS ARIZTIZABEL
C.C.
TELF:
DIRECCION

PROUCT ID	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
-----------	-------------	----------	--------	-------

Respetada Señora

De Acuerdo s su amable solicitud nos permitimos cotizar

Fecha Marzo 30 /2010
Personas
Horas

Quesadillas	500	2.000	1.000.000
Nachos	500	2.000	1.000.000
Tacos de Pollo	500	2.100	1.050.000
Tacos de Carne	500	2.100	1.050.000
Tacos de Mixtos	500	2.600	1.300.000
Burritos	500	3.000	1.500.000
Fajitas	500	3.000	1.500.000
Flautas	500	2.300	1.150.000
Galletas	500	500	250.000
		Sub-Total	9.800.000
		IVA	1.568.000
		TOTAL	11.368.000

Lida Sánchez
Asistente Ventas
Gourmet x-perts y cia Ltda
PBX: 2581890
www.gourmetx-perts.com

Espacio reservado para la DIAN



3. Concepto 0 1 Inscripción

4. Número de formulario 14126565731



141517707712489504(0020) 0000014126565731

5. Número de Identificación Tributaria (NIT):

6. DV

12. Dirección seccional
Ingresos de Bogotá

14. Buzón electrónico

3 2

IDENTIFICACION

24. Tipo de contribuyente:

Persona jurídica

1

25. Tipo de documento:

26. Número de identificación:

27. Fecha expedición:

Lugar de expedición

28. País:

29. Departamento:

30. Ciudad/Municipio:

31. Primer apellido

32. Segundo apellido

33. Primer nombre

34. Otro nombre

35. Razón social:

JUST IN TIME MK S.A.S.

36. Nombre comercial:

JUST IN TIME MK

37. Sigla:

UBICACION

38. País:

COLOMBIA

39. Departamento:

Bogotá D.C.

40. Ciudad/Municipio:

Bogotá, D.C.

41. Dirección:

CR 82 22 F 04

42. Correo electrónico:

karroll88@hotmail.com

43. Ajustado aéreo

44. Teléfono 1:

2 6 3 4 6 7 9

45. Teléfono 2:

CLASIFICACION

Actividad económica

Ocupación

Actividad principal

Actividad secundaria

Otras actividades

51. Código

52. Número subsecuencial

46. Código:

47. Fecha inicio actividad

48. Código:

49. Fecha inicio actividad

50. Código:

1 2

51. Código

52. Número subsecuencial

5, 2, 2, 9

2 0 1 0 0 5 0 7

Responsabilidades

53. Código:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
5	7	9	1	1	4												

05- Impo. renta y compl. régimen ordinario

07- Retención en la fuente a título de renta

08- Retención en la fuente en el impuesto sobre las v

11- Ventas régimen común

14- Informante de exogena

Usuarios aduaneros

Exportadores

54. Código:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

55. Forma

56. Tipo

Servicio

1

2

3

57. Modo

58. CPC

Para uso exclusivo de la DIAN

59. Anexos:

SI

NO

60. No. de folios:

61. Fecha:

La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada.

Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004.

Firma de solicitante

Sin perjuicio de las verificaciones que le DIAN realice.
Firma autorizada:

934 Nombre

935 Cargo:

JUST IN TIME MK S.A.S.

ACTO CONSTITUTIVO

Karol Marcela Londoño Rivera de nacionalidad colombiana, identificada con c.c. 1.015.995.845 de Bogotá, domiciliado en la ciudad de Bogotá declara - previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada JUST IN TIME MK S.A.S., para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de \$1.000.000, dividido en 100 acciones ordinarias de valor nominal de \$10.000 cada una, que han sido liberadas en su (*totalidad o en el porcentaje correspondiente*), previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

ESTATUTOS

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 1º. Forma.- La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará

JUST IN TIME MK S.A.S. regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

Artículo 2º. Objeto social.- La sociedad tendrá como objeto principal la construcción de obras de ingeniería civil. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3º. Domicilio.- El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Bogotá D.C. y su dirección para notificaciones judiciales será la Carrera 82 N 22F-04. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4º. Término de duración.- El término de duración será indefinido.

Capítulo II

Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5º. Capital Autorizado.- El capital autorizado de la sociedad es de 1,000.000 dividido en cien acciones de valor nominal de mil pesos \$10.000 cada una.

Artículo 6º. Capital Suscrito.- El capital suscrito inicial de la sociedad es de 1,000.000, dividido en cien acciones ordinarias de valor nominal de \$10.000 cada una.

Artículo 7º. Capital Pagado.- El capital pagado de la sociedad es de 1.000.000 dividido en cien acciones ordinarias de valor nominal de \$10.000 cada una.

Karol Marcela Londoño Rivera	100 acciones	\$1.000,000
------------------------------	--------------	-------------

Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.- En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9º. Naturaleza de las acciones.- Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su

enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10º. Aumento del capital suscrito.- El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11º. Derecho de preferencia.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero.- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo.- No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12º. Clases y Series de Acciones.- Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo.- Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13º. Voto múltiple.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14º. Acciones de pago.- En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15º. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.- Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16º. Restricciones a la negociación de acciones.- Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17º. Cambio de control.- Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o

llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo III

Órganos sociales

Artículo 18º. Órganos de la sociedad.- La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal quien tendrá un suplente que lo reemplazará en sus faltas temporales y / o absolutas. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19º. Sociedad devenida unipersonal.- La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20º. Asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21º. Convocatoria a la asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22º. Renuncia a la convocatoria.- Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23º. Derecho de inspección.- El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así

como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24º. Reuniones no presenciales.- Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25º. Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- (i) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
- (ii) La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.

- (iii) La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- (iv) La modificación de la cláusula compromisoria;
- (v) La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
- (vi) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo.- Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

Artículo 26º. Fraccionamiento del voto: Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27º. Actas.- Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la

reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28º. Representación Legal.- La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien tendrá un suplente designado para un término indefinido por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29º. Facultades del representante legal.- La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo IV

Disposiciones Varias

Artículo 30º. Enajenación global de activos.- Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31º. Ejercicio social.- Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32º. Cuentas anuales.- Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33º. Reserva Legal.- la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34º. Utilidades.- Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35º. Resolución de conflictos.- Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

Artículo 36º. Cláusula Compromisoria.- La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá. se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 37º. Ley aplicable.- La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capítulo IV

Disolución y Liquidación

Artículo 38º. Disolución.- La sociedad se disolverá:

- 1º Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;
- 2º Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;
- 3º Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
- 4º Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;
- 5º Por orden de autoridad competente, y
- 6º Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Parágrafo primero.- En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 39º. Enervamiento de las causales de disolución.- Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la

causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

Artículo 40º. Liquidación.- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

- 1. Representación legal.-** Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a Karol Marcela Londoño Rivera, identificada con c.c. No. 1.015.995845 de Bogotá, como representante legal de **JUST IN TIME MK S.A.S.**, por el término indefinido .

Karol Marcela Londoño Rivera participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual han sido designados, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal y suplente de **JUST IN TIME MK S.A.S.**

- 2. Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación.-** A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, **JUST IN TIME MK**

S.A.S., asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación.

3. **Personificación jurídica de la sociedad.**- Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, **JUST IN TIME MK S.A.S.** formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.

DAIMLER

Daimler Colombia S.A.

CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO

NOMBRE DEL TRABAJADOR : **LIZZETTE MELISA ARISTIZABAL VIZCAINO**
CARGO A DESEMPEÑAR : **ANALISTA DE COMPRAS Y PROYECTOS ESPECIALES**
FECHA DE INICIACION : **14 DE DICIEMBRE DE 2009**
SALARIO : **\$1.360.000.00, MCTE.**
DURACION : **TERMINO INDEFINIDO**

Entre los suscritos a saber, **JUAN PABLO MANOTTAS FIGUEROA**, identificado con cédula de ciudadanía No. **79.431.304** de **BOGOTA** y **FRANCISCO HUMBERTO PARDO PLATA** identificado con cédula de ciudadanía No. de **BOGOTA** actuando en nombre y representación de la empresa **DAIMLER COLOMBIA S.A.**, quien para los efectos del presente contrato se denominará **LA EMPRESA** y de la otra parte **LIZZETTE MELISA ARISTIZABAL VIZCAINO**, nacida en **BOGOTA**, el **27 DE AGOSTO DE 1987**, identificada con la Cédula de Ciudadanía No. **1.018.412.654** expedida en **BOGOTA**, quien en adelante se denominará **EL EMPLEADO** y quien obra en su propio nombre se ha celebrado el Contrato de Trabajo a Término Indefinido que consta en el presente documento y que se regirá por las siguientes estipulaciones: **PRIMERA.-IDENTIFICACION:** EL EMPLEADO se obliga a prestar e incorporarse lealmente al servicio exclusivo de la EMPRESA en la Ciudad de Bogotá, o en la que ésta indique, y a prestar toda su capacidad normal de trabajo en el desempeño de las funciones propias, anexas, conexas, y complementarias del cargo, - **ANALISTA DE COMPRAS Y PROYECTOS ESPECIALES** -. Cargo de conformidad con lo que establece la Ley y este Contrato, con los reglamentos y procedimientos establecidos por la EMPRESA y con las órdenes e instrucciones que EL EMPLEADOR de modo particular le imparta. EL EMPLEADOR podrá además asignarle cualquier otro cargo al EMPLEADO, siempre que no implique desmejora en el Salario obligándose dicho EMPLEADO a aceptar tal designación. **SEGUNDA.- PERIODO DE PRUEBA:** Los dos (2) primeros meses de vigencia de este Contrato se consideran como período de prueba y por lo tanto durante este tiempo cualquiera de las partes podrá darlo por terminado unilateralmente sin previo aviso y sin indemnización alguna. Vencido el período de prueba aquí pactado este Contrato mantendrá su carácter a Término Indefinido, y podrá terminarse de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 7 del Decreto 2351 de 1965 y 5 y 6 de la Ley 50 de 1990, en el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa y también por las causales que más adelante se pactan. **TERCERA.- OBLIGACIONES:** Son obligaciones y funciones especiales del EMPLEADO además de las que se desprenden de la naturaleza y objeto del presente Contrato y del cargo a desempeñar las siguientes: 1. Guardar absoluta y estricta reserva sobre la totalidad de los asuntos, normas, procedimientos, actividades, etc. de la EMPRESA, no pudiendo hacer ningún comentario sobre ellas con los amigos, familiares y otros empleados. 2. Cumplir con la máxima lealtad, honestidad, y puntualidad las labores asignadas. 3. Sujetarse estrechamente a las órdenes, pautas, políticas y procedimientos fijados por la EMPRESA. 4. Guardar absoluto respeto, adecuado y correcto tratamiento con los superiores jerárquicos,

DAIMLER

CONTRATO DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO

LIZZETTE MELISA ARISTIZABAL VIZCAINO

compañeros y clientes de la EMPRESA. 5. Comunicar al EMPLEADOR todo aquello que se considere de interés para éste. 6. No atender durante las horas de trabajo asuntos u ocupaciones distintas a aquéllas que le correspondan. 7. Aceptar los traslados y cargos que disponga y ordene EL EMPLEADOR. 8. No prestar directa ni indirectamente servicios laborales a terceros, salvo que la empresa lo permita previamente en forma escrita y por escrito. 9. Observar estrictamente las órdenes e instrucciones establecidas por la EMPRESA para la utilización y manejo de las maquinarias, herramientas especiales, herramientas convencionales, materias y equipos de oficina. 10. Registrar en las oficinas de la EMPRESA su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra. 11. Obedecer las órdenes que EL EMPLEADOR le imparta sobre el sitio y lugar o modo en que deba desarrollarse la labor. 12. Usar las maquinas y herramientas, útiles y elementos de trabajo, sólo en beneficio de la EMPRESA. 13. Abstenerse fuera de las horas de trabajo de realizar otras labores que le impidan el descanso, afecten su salud o le ocasionen desgastes en su organismo en forma que no le permitan prestar eficazmente el servicio convenido. 14. No efectuar, fomentar o desarrollar cualquier práctica que pueda calificarse como desleal o lesiva de los intereses del EMPLEADOR o de la EMPRESA. 15. En caso de incapacidad para trabajar por motivos de salud, acreditar tal circunstancia a la Empresa con el correspondiente documento oficial expedido por una Entidad Promotora de Salud (E.P.S). o por un médico particular siempre que su certificación sea homologada por una E.P.S. Las incapacidades expedidas por Médicos particulares no tendrán ninguna validez si no se avalan por un médico de una Entidad Promotora de Salud. 16. Cumplir estrictamente el horario establecido por la EMPRESA. 17. Mantener en inmejorables condiciones de aseo los elementos de trabajo. 18. Toda otra obligación que se desprenda de las labores principales, anexas, conexas y complementarias que según todo lo anterior y según su cargo le incumben al EMPLEADO. 19. El Empleado manifiesta que: a) Que ha leído y entendido el Código de Conducta, las Políticas y Directrices Anti-corrupción de Daimler y Carta "Roles de CCD y BPO"; los cuales declara recibir y hacen parte integral del presente documento; b) Que acatará, cumplirá e informará cualquier tipo de comportamiento, que vulnere los documentos señalados en el numeral anterior. **CUARTA.- PROHIBICIONES ESPECIALES:** Son prohibiciones especiales para el TRABAJADOR, además de las que prevé la Ley y las que se desprenden de la naturaleza y objeto del presente Contrato y el cargo a desempeñar las siguientes: 1. Abandonar el trabajo sin justa causa y sin previo aviso dado al superior respectivo o sin permiso de éste. 2. Ejecutar deficientemente el trabajo. 3. Vender, cambiar, prestar, o negociar en cualquier forma algún objeto de propiedad de la EMPRESA. 4. Mantener dentro de la Empresa en cualquier cantidad licores, tóxicos, explosivos, barbitúricos, estupefacientes, drogas enervantes o cualquier sustancia o producto semejante. 5. Originar o promover riñas, discordias o discusiones con otros trabajadores o con clientes o tomar parte en tales actos. 6. No acatar las órdenes e instrucciones sobre seguridad y vigilancia de las instalaciones que imparta EL EMPLEADOR o sus representantes. 7. Apartarse de las órdenes e instrucciones o reglamentos establecidos por EL EMPLEADOR en relación con la forma, términos, y circunstancias en que debe EL EMPLEADO cumplir sus funciones. 8. No usar en forma indicada la ropa de trabajo o los uniformes especiales y los elementos de seguridad industrial según sea el caso. 9. Toda otra prohibición que se desprenda de las labores principales,

DAIMLER

CONTRATO DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO

LIZZETTE MELISA ARISTIZABAL VIZCAINO

anexas, conexas y complementarias que según todo lo anterior y según su cargo incumben al empleado. **QUINTA.- JORNADA DE TRABAJO Y HORAS EXTRAS:** EL TRABAJADOR laborará en jornada máxima permitida por la Ley, mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana, con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. El número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales, dentro de la jornada ordinaria de 6:00 a.m. a 10:00 p.m.. Tratándose de empleados que no sean de dirección, confianza o manejo, EL TRABAJADOR se obliga a laborar horas extras cuando así lo ordene la EMPRESA. Todo trabajo suplementario o de horas extras y todo trabajo en día que legalmente debe concederse el descanso, mientras no sea labor que según la Ley o Contrato, debe ejecutarse en esos días; como pudiera ser el caso del aseo; debe ser autorizado por la Empresa previamente por escrito para cada caso. En consecuencia EL EMPLEADOR no reconocerá ningún trabajo suplementario o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya autorizado como es debido. **PARÁGRAFO PRIMERO:** Inicialmente, EL TRABAJADOR cumplirá el siguiente horario de trabajo: Lunes a sábado de 8 a 12 y de 14 a 18 horas. Sin embargo, EL TRABAJADOR para obtener descanso no solamente en la tarde de los sábados sino durante todos los días sábados, pacta con EL EMPLEADOR aumentar la jornada de trabajo de 8 horas a 9 horas diarias, de Lunes a Viernes, con el siguiente horario de trabajo: de las **8:00** horas a las **18:00** horas descontándose una hora al medio día, dentro de la cual debe tomar el almuerzo, y el tiempo restante debe utilizarse para descanso. En cualquier tiempo, EL EMPLEADOR podrá modificar éste horario de acuerdo con las necesidades de la empresa. **SEXTA.- REMUNERACION:** Como contraprestación por los servicios del EMPLEADO la Empresa pagará la suma de **UN MILLON TRESCIENTOS SESENTA MIL PESOS (\$1.360.000,00) M/CTE**, pagaderos por mensualidades, siendo entendido que en dicho salario está incluida y comprendida la remuneración por los descansos dominicales y festivos de acuerdo con la Ley. De otro lado, se conviene que en el evento que EL EMPLEADO por cualquier causa, recibiere sumas por concepto de salario variable, el 82.5% de tales sumas constituye remuneración ordinaria y el 17.5% restante constituye la remuneración del descanso dominical y festivo correspondiente a aquellos. **SÉPTIMA.- PACTO SALARIAL:** Disponen expresamente las partes que no constituye Salario ni factor del mismo los auxilios o beneficios habituales u ocasionales existentes o los que en el futuro llegare a reconocer la EMPRESA convencional o contractualmente, o llegue a otorgar en forma unilateral, tales como primas extralegales de vacaciones, de servicios, de navidad, etc., auxilios de educación, créditos con intereses rebajados, auxilios funerarios, etc.; también disponen en forma expresa las partes que el suministro de alimentos al EMPLEADO por parte de la Empresa, o su venta a bajo precio, tampoco constituirán salario ni factor de salario, todo ello de acuerdo con lo establecido en el artículo 15 de la Ley 50 de 1990. **OCTAVA.- FORMA DE PAGO:** El salario pactado, las sobré remuneraciones, recargos, prestaciones sociales y demás derechos que se causen a favor del EMPLEADO por autorización de éste, se consignarán en una cuenta que para el efecto, EL EMPLEADO abrirá en una Entidad Bancaria que la EMPRESA

DAIMLER

CONTRATO DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO

LIZZETTE MELISA ARISTIZABAL VIZCAINO

designa; en la fecha de pago establecida por la EMPRESA en cumplimiento de lo estipulado en la Ley. EL EMPLEADO se obliga a abrir la cuenta dentro de los tres (3) días siguientes a la iniciación del presente Contrato. **NOVENA.- JUSTAS CAUSAS:** Son justas causas para dar por terminado este Contrato de Trabajo unilateralmente las consagradas en la Ley, especialmente las estatuidas en el artículo 7 del Decreto 2351 de 1965, las establecidas en el Reglamento Interno de la Empresa, Reglamentos y órdenes del EMPLEADOR, las que se preceptúan en las respectivas adiciones al presente Contrato y las siguientes faltas que las partes para el efecto califican desde ahora como especialmente graves: 1. La violación por parte del EMPLEADO de cualquiera de sus obligaciones legales, contractuales, reglamentarias o de orden que le imparta EL EMPLEADOR. 2. El hecho de prestar EL EMPLEADO directa o indirectamente servicios laborales a otra u otras Empresas, colaborar en beneficio de terceros en servicios laborales o trabajar por cuenta propia. 3. El que EL EMPLEADO suministre al Médico de la EMPRESA, en forma deliberada informaciones inexactas o inconsistentes, al practicarse el respectivo examen de admisión. 4. La revelación de secretos y datos reservados de la EMPRESA. 5. El hecho de que EL EMPLEADO abandone el cargo sin permiso de sus superiores. 6. La no asistencia a una sesión completa de la jornada de trabajo o más sin excusa suficiente a juicio del EMPLEADOR. 7. El hecho de que EL EMPLEADO llegue al trabajo embriagado o bajo efecto de estupefacientes ó ingiera bebidas embriagantes o estupefacientes en el sitio de trabajo, aun por primera vez. 8. El que practique juegos de suerte y azar en las instalaciones de la EMPRESA y realice dentro de las mismas con compañeros de trabajo el contrato de mutuo o préstamo de dinero mediante el pago de intereses que excedan lo permitido por la Ley. 9. La coexistencia de dos o más ordenes de embargo judicial sobre el sueldo del trabajador; teniendo en cuenta que los terceros evalúan la seriedad de la empresa para la cual trabaja el presunto deudor; y de la persona que en ella presta sus servicios. El hecho de que EL EMPLEADO solicite y obtenga crédito sin tener la capacidad patrimonial para cubrirlo, constituye un acto de mala fe, inmoral con perjuicio del buen nombre de la empresa y de todos los empleados que en ella laboran. 10. El hecho de tener EL EMPLEADO o su cónyuge o cualquiera de los parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, negocios o intereses económicos en Entidades que se dediquen a actividades similares a las de la EMPRESA. 11. El hecho de celebrar Contrato de trabajo con otro Empleado de la EMPRESA a menos que exista expresa autorización escrita de ésta. 12. El hecho de que EL EMPLEADOR viole la exclusividad laboral a órdenes del EMPLEADOR aquí pactada. 13. El hecho de que EL EMPLEADO o alguno de sus parientes dentro del cuarto grado consanguinidad, segundo de afinidad, primero civil, sea o llegue a ser socio de Compañías proveedoras de la EMPRESA o ejecuten con esta contratos por medio de las cuales presten servicios a menos que conocido el caso por la EMPRESA otorgue permiso por escrito. 14. El hecho de que EL EMPLEADO se negare en caso de emergencia, o situación de inminente necesidad, a prestar colaboración en las áreas en que sea requerida, o se negare a reemplazar momentánea o eventualmente a otro empleado, de cualquier nivel laboral, que se encontrare imposibilitado, para el desempeño laboral. 15. El hecho de que EL EMPLEADO dé a las sumas recibidas por concepto de anticipo ó liquidación parcial de cesantías una destinación distinta a las señaladas en la solicitud o en otro documento expedido para tal fin. 16. El retardo hasta de

DAIMLER

CONTRATO DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO

LIZZETTE MELISA ARISTIZABAL VIZCAINO

cinco (5) minutos en la hora de entrada al trabajo, sin excusa suficiente, por quinta vez, dentro del año calendario. De acuerdo con lo previsto en el artículo 54 de nuestro Reglamento Interno de Trabajo. 17. Cuando EL EMPLEADO incurra en cualquier clase de daños a los bienes de la EMPRESA o registren descuadre en el manejo de dinero, pérdida o avería de los valores o artículos de trabajo que se le confiaron. 18. Por el hecho de que EL EMPLEADO haga caso omiso a los llamados de atención u órdenes del EMPLEADOR o sus representantes, aun por primera vez. 19. La desavenencia del EMPLEADO con sus compañeros de trabajo o clientes y que a juicio de la EMPRESA puedan lesionar la buena marcha de la misma. 20. El dar mal trato a la clientela o solicitarle favores o préstamos en dinero o en especie. 21. El no presentar los informes que sobre todos los asuntos relacionados con su trabajo se le soliciten o presentarlos inexactos o con falsedades. 22. No sujetarse estrictamente a las funciones y órdenes que para el ejercicio del cargo a desempeñar le sean expresamente señalados. 23. Cualquier conducta del EMPLEADO que demuestre que ha actuado de mala fe, así con ese proceder alcance o no beneficios personales. 24. La utilización directa o indirecta de los bienes, dineros, documentos, herramientas, locales, maquinarias o vehículos de propiedad de la EMPRESA o de terceros entregados a la misma en finalidades distintas a aquellas para las que han sido asignadas por EL EMPLEADOR o sus representantes, sin perjuicio de la acción penal a que hubiere lugar por el abuso de confianza. 25. El no comunicar oportunamente al EMPLEADOR o sus representantes el conocimiento que tenga de cualquier acto que perjudique los intereses de la EMPRESA, aun en lo disciplinario. 26. Adulterar cualquier tipo de documento interno o externo de la EMPRESA. 27. Ejercer sin la expresa autorización superior, actividades laborales en zonas o establecimientos no asignados. 28. A juicio del EMPLEADOR cuando con fundamento en los negocios de la EMPRESA obtenga cualquier beneficio económico de los clientes de la misma, por sí, o por interpuesta persona o para un tercero. 29. La inobservancia por parte del EMPLEADO de las medidas de seguridad prescritas por la EMPRESA. 30. Cualquier descuido, falta, omisión o negligencia en que EL EMPLEADO incurra en el uso de las maquinarias, herramientas especiales, herramientas convencionales, materiales y equipos de oficina. 31. Aceptar o solicitar dádivas o créditos a los clientes del EMPLEADOR, por cualquier causa o circunstancia. 32. La falta total al trabajo sin justa causa, durante un día por tres (3) veces en el año. 33. La falta al trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por 3a. vez en el año calendario. 34. El conducir o encender automotores, equipos o maquinaria del EMPLEADOR sin autorización alguna, aun por primera vez. 35. Incumplir total o parcialmente los controles establecidos. 36. Quedarse dormido en el turno respectivo, aun por primera vez. 37. El no cumplir con la marcación del Reloj de Control de Personal en los eventos ordenados por la EMPRESA por cinco (5) veces en el año calendario. 38. Cualquier incumplimiento del Empleado del Código de Conducta, las Políticas y Directrices Anti-corrupción de Daimler y la Carta "Roles de CCD y BPO" y sus modificaciones". **DÉCIMA.- ABANDONO DEL CARGO:** Si EL EMPLEADO no se presenta al trabajo durante dos (2) días sin previo aviso y sin que haya plena y comprobada justificación se presume que ha abandonado el puesto entendiéndose que ello constituye una terminación unilateral del Contrato de Trabajo por parte del EMPLEADO. **DÉCIMA PRIMERA.- CLÁUSULA DE INVENCION:** Los descubrimientos o

DAIMLER

CONTRATO DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO

LIZZETTE MELISA ARISTIZABAL VIZCAINO

invenciones y las mejoras en los procedimientos, lo mismo que todos los trabajos y consiguientes resultados del EMPLEADO mientras presta servicios al EMPLEADOR, quedarán de propiedad exclusiva de éste, de conformidad con lo dispuesto en el art. 8o. De la decisión 85 del Acuerdo de Cartagena, incorporado a la legislación Colombiana mediante Decreto 1190 /78. En consecuencia EL EMPLEADOR tendrá derecho de hacer patentar a su nombre, o a nombre de terceros esos inventos o mejoras, respetándose el derecho del EMPLEADO, a ser mencionado como inventor en la patente si así lo desea de conformidad con el art. 9o. Ibídem. EL EMPLEADO accederá a facilitar el cumplimiento oportuno de las correspondientes formalidades y dará su firma o extenderá los poderes y documentos necesarios para tal fin y cuando los solicite EL EMPLEADOR, sin que éste quede obligado a reconocer y pagar indemnización alguna.

DÉCIMA SEGUNDA.- TERMINO PARA PAGO DE LIQUIDACIÓN DE PRESTACIONES SOCIALES: EL EMPLEADO acepta desde ahora que si a la finalización del presente Contrato de Trabajo, a la EMPRESA se le presentaren circunstancias que le impidieren efectuar oportunamente la liquidación del Contrato, la EMPRESA dispondrá de quince (15) días hábiles contados desde la aludida terminación, para tales efectos.

DÉCIMA TERCERA VALIDEZ DEL CONTRATO: El presente Contrato de Trabajo reemplaza íntegramente cualquier estipulación que con anterioridad hubiere regido entre las partes que lo suscriben.

DÉCIMA CUARTA.- DIRECCIÓN DEL EMPLEADO: EL EMPLEADO al pie de su firma ha anotado la dirección actual de su residencia permanente. Toda notificación que la EMPRESA tuviere que hacer al EMPLEADO en razón al desarrollo o terminación del presente Contrato, se entenderá validamente hecha si se dirige a la dirección que figura en la EMPRESA. En caso de cambio de residencia EL EMPLEADO esta obligado a avisar dicha circunstancia al EMPLEADOR dentro de los cinco (5) días siguientes a dicho cambio.

DÉCIMA QUINTA.- ADICIONES AL CONTRATO: Son parte del presente Contrato las adiciones o modificaciones por escrito, que se deberán hacer constar en documento adjunto al mismo con las firmas de las partes.

DÉCIMA SEXTA.- REGLAMENTOS: EL EMPLEADO deja constancia que conoce el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial y el Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía.

DÉCIMA SÉPTIMA.- CLÁUSULA COMPROMISORIA: Las diferencias que surjan entre EL EMPLEADOR y sus trabajadores por razón de sus relaciones de trabajo, serán dirimidas por un Tribunal de Arbitramento integrado conforme a la Ley. Los gastos y honorarios que demande el Tribunal de Arbitramento serán cubiertos por partes iguales y consignados previamente. Los Árbitros en su procedimiento se sujetarán a lo dispuesto en los Artículos 130 y siguientes del Código de Procedimiento Laboral, en concordancia con el Título XXXIII del Libro Tercero del Código de Procedimiento Civil, y las normas pertinentes de la Ley 23 de 1991.

DÉCIMA OCTAVA.- DEDUCCIONES: De conformidad con lo autorizado en el numeral 1. del Artículo 59 del Código Sustantivo del Trabajo, EL EMPLEADO faculta en forma expresa a la EMPRESA para deducir de los Salarios y Prestaciones en dinero a que tenga derecho, las sumas que aquel debiera a esta por cualquier concepto en especial pero sin limitar por el valor del servicio de cafetería según marcación electrónica, de la cual lleva control el EMPLEADOR, podrá compensarlas con las sumas de dinero que por cualquier concepto o título este adeudando EL EMPLEADO a la EMPRESA en el momento de terminación del Contrato de Trabajo.

DÉCIMA NOVENA - INICIACIÓN DE LABORES: Para todos los efectos legales y

DAIMLER


CONTRATO DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO

LIZZETTE MELISA ARISTIZABAL VIZCAINO

prestacionales se deja constancia de que EL EMPLEADO inicia sus servicios a la EMPRESA desde el día **14 DE DICIEMBRE DE 2009**

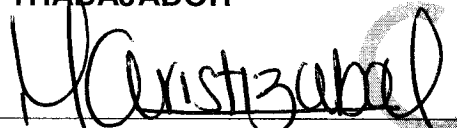
Para constancia se firma por las partes y ante testigos hábiles, en dos (2) ejemplares de un mismo tenor, uno de los cuales, EL EMPLEADO declara haber recibido en la ciudad de Bogotá, el día **14 DE DICIEMBRE DE 2009**

LA EMPRESA


 JUAN PABLO MANOTTAS FIGUEROA
 C.C. No. 79.431.304 de Bogotá


 FRANCISCO HUMBERTO PARDO PLATA
 C.C. No. 79.246.024 de Bogotá


EL TRABAJADOR



 LIZZETTE MELISA ARISTIZABAL VIZCAINO
 C.C. No. 1.018.412.654 de Bogotá
 Dirección: Calle 122 No 12-11
 Teléfono: 2 131774



HUELLA DACTILAR
 INDICE DERECHO

TESTIGOS:


 C.C. No. 52.258.020 Btd


 C.C. No. 52.469.713 Btd