



Q-KISS “El sabor de tu cultura”

Plan de empresa

Manuela Castaño Valencia

Marlen Leticia Pineda Narváez

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración de Empresas**

Director de proyecto de grado:

Rodrigo Varela Villegas Ph.D

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali

2012

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
SUMMARY	5
RESUMEN DEL PROYECTO.....	6
1. ANÁLISIS DE MERCADO	7
1.1. Análisis del Sector	7
1.2. Clientes	8
1.3. Tamaño del Mercado Q-Kiss	10
1.4. Producto/Servicio.....	11
1.5. Competencia	13
1.6. Estrategias de Mercadeo y Ventas	15
1.6.1. Estrategia de Precio.....	15
1.6.2. Estrategia de Venta	16
1.6.3. Estrategia Publicitaria y Promocional.....	17
1.6.4. Políticas de Servicios y Tácticas de Ventas	19
1.6.5. Estrategia de Distribución.....	19
2. ANÁLISIS TÉCNICO	20
2.1. Especificaciones Técnicas del Producto	20
2.2. Proceso de Fabricación	21
2.3. Sistemas de Control	22
2.4. Forma de Operación.....	22
2.5. Plan de Consumo (Compras)	23
2.6. Maquinaria y Equipo.....	24
3. ANALISIS ADMINISTRATIVO	25
3.1. Perfil del Equipo Empresarial y del Personal	25
3.2. Estructura y Estilo de Dirección	26
4. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL.....	28
4.1. Permisos	28
4.2. Análisis Social	28

4.3.	Tipo de Sociedad.....	29
4.4.	Análisis Ambiental.....	30
5.	ANÁLISIS DE VALORES.....	30
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO	31
6.1.	Inversión en Activos Fijos y Capital de trabajo	31
6.2.	Ingresos, Costos y Gastos	33
6.2.1.	Proyección de Ingresos	33
6.2.2.	Proyección Gastos Personal	34
6.2.3.	Proyección de Gastos	35
6.3.	Proyección de Costos	36
6.4.	Proyecciones de Egresos.....	37
7.	ANÁLISIS FINANCIERO	38
7.1.	Flujo de Caja.....	38
7.2.	Balance General	40
7.3.	Estado de Resultados	41
8.	ANÁLISIS DE RIESGOS	41
8.1.	Económicos.....	41
8.2.	Mercado	41
8.3.	Técnicos.....	42
9.	EVALUACIÓN DE PROYECTO	42
9.1.	Los indicadores de factibilidad de la empresa	42
	Se presenta el flujo de caja totalmente neto del proyecto, considerando la liquidación del negocio al final de los tres años.....	42
10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	44
11.	CONCLUSIONES	46
	BIBLIOGRAFIA	48

RESUMEN EJECUTIVO

El documento que se encuentra a continuación hace referencia al plan empresa donde se definen los recursos y estrategias necesarios para determinar la viabilidad de la empresa “Q-Kiss” la cual tendrá como objeto social la comercialización de galletas de buen sabor, saludables, decoradas artesanalmente con figuras que buscan resaltar la cultura de la ciudad de Cali.

Para el inicio de este plan fue necesario realizar una investigación de mercado en el Aeropuerto de Cali a viajeros nacionales a partir de la cual se pudo establecer que el 58% de los encuestados estarían interesados en el producto y que el 38% compran generalmente algo típico de la región. Por otra parte fue necesario definir alianzas claves con proveedores que permitieran minimizar el riesgo operativo y financiero, así como establecer estrategias claras para el posicionamiento del producto en un mercado altamente competitivo. Lo anterior determinó el alto porcentaje del gasto asignado (14%) dentro de la estrategia promocional con el fin de posicionar la marca y el producto lo cual resulta primordial para atraer, retener y enamorar a los consumidores (viajeros).

Posteriormente, gracias a la evaluación financiera se determinó que al final de tres años de proyección la rentabilidad del negocio es del 164.9% anual, la cual se encuentra por encima de la rentabilidad esperada por los socios del 20%.

PALABRAS CLAVE: galletas, cultura caleña, productos regionales.

SUMMARY

The document here in is then referred to the business plan that defines the necessary resources and strategies for determining the viability of the business "Q-Kiss" which will be tasty, healthy, hand decorated cookie marketing, seeking to highlight the culture of the Cali city.

For the start up of this plan it was necessary to make a market research at Cali Airport with domestic passengers, from which was established that 58% of respondents would be interested in the product and that 38% usually buy something typical of the region. On the other hand was necessary to define key partnerships with suppliers that allow to minimize the operational and financial risk and to establish clear strategies for positioning the product in a highly competitive market. This determined the high percentage of expenditure allocated (14%) within the promotional strategy to position the brand and the product which is essential in order to attract, retain and that costumer fall in love with it.

Later, thanks to the financial evaluation it was determined that at the end of three year business period that profitability projection is 164.9% annually, which is above the 20% return expected by the partners.

KEY WORDS: cookies, caleña culture, regional products.

RESUMEN DEL PROYECTO

Q-Kiss es una empresa comercializadora de galletas de buen sabor, saludables, decoradas artesanalmente con figuras que buscan resaltar la cultura de la ciudad de Cali, que tiene como objetivo primordial ser la alternativa preferida por los viajeros del Aeropuerto de Cali en el momento en que deciden comprar un detalle para sus allegados.

Dado el incremento de la competencia dentro del sector turístico (Ingreso de nuevas Aerolíneas, descuentos en tiquetes, alianzas entre hoteles, atractivos planes turísticos, etc.), el volumen de viajeros que transitan por los Aeropuertos colombianos muestra una tendencia creciente, lo que sumado a la ausencia de una propuesta clara asociada a un producto que refleje la idiosincrasia de la ciudad, le brinda a Q-Kiss una gran oportunidad para satisfacer las expectativas de este nicho específico de mercado.

Las galletas además de los beneficios ya mencionados contarán con atributos como el uso de linaza, lo cual brinda características de productos saludables generando un factor adicional de diferenciación.

La empresa para su desarrollo ha puesto en marcha algunas alianzas estratégicas que le permitirán: disminuir el nivel de inversión, simplificar los procesos operativos y reducir el riesgo asociado a esta iniciativa empresarial. Para ello se establecerá acuerdo con la Panadería PiterPan para la producción de las galletas y con Surticajas para suministrar el empaque.

Respecto a la parte económica y financiera de Q-Kiss, la inversión total inicial será de \$25.500.000 millones, los cuales serán aportados en su totalidad por el grupo empresarial gestor el cual está conformado por Manuela Castaño y Marlen Pineda, quienes vieron la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la maestría, a través de la propuesta al mercado de un producto único en su concepto “exaltación de la cultura con productos comestibles (galletas)”.

Al final de tres años de proyección la rentabilidad del negocio es del 164.9% anual, lo que lo hace atractivo y viable al estar muy por encima de la rentabilidad esperada por los socios del 20%.

1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1. Análisis del Sector

Dentro de los Aeropuertos existe una gran cantidad de productos que pueden ser adquiridos por los viajeros fácilmente, sin embargo estos son estandarizados y con poco valor agregado respecto a la cultura e idiosincrasia de cada ciudad. Dichos productos que en su mayoría son comestibles como dulces y galletas han mostrado en Colombia un crecimiento¹. Según Claudia Toca “El consumo de galletas se acerca a las 120.000 toneladas al año en Colombia, lo cual indica un consumo de unos 3 kg de galletas per cápita, mientras que en países como Estados Unidos, Brasil o Argentina, el consumo se

¹ <http://www.revistaalimentos.com.co/news/838/443/Consumo-de-galletas-en-Colombia.htm>

ubica entre 5 – 8 kg por persona.”² A su vez dentro de este mercado existen galletas con beneficios funcionales³ (avena, cereales, etc.), las cuales han obtenido gran aceptación y preferencia dentro de los consumidores: “El aumento de la demanda de pan dietético, yogures que ayudan con la digestión y tés adelgazantes, entre otros, son el reflejo de que el gasto en este tipo de productos es una tendencia que llegó para seguir expandiéndose en América Latina”⁴.

Por otra parte vale la pena resaltar respecto al Sector Turístico, que las tendencias de este mercado muestran un panorama positivo para los próximos años gracias a la aparición de nuevas aerolíneas y al gran empuje de estrategias como “Vive Colombia Viaja por Ella” así como por las acciones definidas por el actual gobierno que buscan duplicar el número de billetes de avión que se ofrecen en el mercado Colombiano, aumentando la llegada de visitantes 2,8 millones a 4 millones al año.

Es así como se consolida la idea de ofrecer un producto comestible (galletas) de buen sabor y saludable, con imágenes que hagan alusión a la cultura caleña y que muestren la historia de la región.

1.2. Clientes

Los clientes potenciales de las galletas Q-Kiss serán los viajeros nacionales del Aeropuerto Alfonso Bonilla de Aragón de Cali. Para determinar las características de estos posibles

² Toca Torres, C.E, “Fundamentos del marketing: guía para su estudio y comprensión”. Colección Lecciones Facultad de administración. Editorial Universidad del Rosario 2009.

³ La linaza contiene aceites omega 3, los cuales son grasas insaturadas esenciales para el funcionamiento del organismo ya que favorece la comunicación intercelular.

⁴ <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-chile-y-argentina-los-nuevos-mercados-de-salud-y-bienestar-que-emergen->

clientes se realizó una encuesta a 103 viajeros a través de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 68% de los encuestados compran generalmente dulces y golosinas, cuando van de viaje.
- El 38% de los encuestados compran generalmente algo típico de la región, cuando van de viaje.
- El 46% de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$20.000 y \$30.000 por el producto a regalar, y el 41% entre \$10.000 y \$20.000.
- El 44% de los encuestados cuando compran un producto lo hacen para llevarlo a sus familiares, el 25% para la pareja, el 14% para amigos y el 12% para compañeros de trabajo.
- El 54% de los encuestados consideran que comprarían galletas en lugar de Donuts, el 17% lo considera indiferente y el 9% prefiere conocer el producto antes de tomar la decisión.

Posterior a la encuesta se realizó una prueba de concepto con dos propuestas de galletas “galletas con imágenes impresas en papel de arroz” y “galletas decoradas manualmente” con el fin de determinar el producto de mayor aceptación dentro del nicho de mercado por su apariencia e impacto al momento de realizar la compra.

A partir de estos resultados se definió el producto y los segmentos de mercado en los que se enfocarían las estrategias, los cuales están representados en la tabla 1.

Segmentación de Posibles Clientes	
Solo disfrute	Consumidores que buscan deleitarse con sabores sin importarles el contenido calórico y/o beneficios adicionales a la salud
Sabor y salud	Consumidores conscientes de la importancia de cuidarse, buscan alimento de buen sabor, con impacto positivo sobre su salud
Saludable	Consumidores para quienes lo más importante es sentirse saludables. Cuidan minuciosamente contenido calórico y las consecuencias que trae en su organismo todo lo que consumen
Sin tiempo	Consumidores para quienes la alimentación solo es algo necesario, no es un placer (entre más rápido, mejor). Generalmente personas en el ámbito laboral que poco tiempo pueden dedicar a lo que consumen y/o comprar dentro del campo de los alimentos

Tabla 1. Segmentación

1.3. Tamaño del Mercado Q-Kiss

Para determinar el tamaño total del mercado se partió de la cantidad de viajeros nacionales promedio registrados por la ANATO durante el 2011.

Con el propósito de tener una proyección conservadora, se decidió iniciar la acción comercial con una cobertura muy inferior a las expectativas y a los datos de las encuestas, tomando un 3.5% que generaba una posición de equilibrio operativo como punto de partida. De allí se planearon unos procesos crecientes durante el primer año, buscando que a finales del 2013 la participación promedio sea del 5%, Para los años 2014 y 2015 la fracción de mercado sea estimó de 6.5% y 7.5%, respectivamente.

Proyeccion de Ingresos y Ventas	2013												2013	2014	2015
Mercado Global (Prom pasajeros a través del aeropuerto Cali)	230.000	194.000	205.000	195.000	205.000	210.000	240.000	230.000	210.000	230.000	210.000	220.000	2.579.000	2.746.635	2.952.633
Fracción del Mercado (%)	3,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	5,5%	5,5%	5,5%	6,5%	6,5%	5,0%	6,5%	7,5%
Volumen Total Estimado	8.050	8.730	9.225	8.775	9.225	9.450	10.800	12.650	11.550	12.650	13.650	14.300	128.950	178.531	221.447

Tabla 2. Fracción del Mercado y Clientes Atendidos

1.4. Producto/Servicio

La investigación de mercado permitió identificar que los viajeros adquieren principalmente productos comestibles para las personas cercanas, primordialmente para la familia, con una tendencia marcada hacia las galletas dulces artesanales (decoradas manualmente) del 58%.

Las galletas marca “Q-Kiss” se ofrecerán en dos referencias, Big con un contenido de 8 galletas y Small con un contenido de 4 galletas (cada una de 24 gr), decoradas de forma manual con dibujos alusivos a la cultura caleña, con excelente presentación y componentes nutricionales como la Linaza la cual por su alto contenido de Omega 3 cuenta con propiedades curativas y preventivas de numerosas enfermedades como la diabetes, cáncer, condiciones inflamatorias, así como propiedades para adelgazar, disminuir la tensión arterial y antioxidantes . Dichos atributos se muestran en la figura 1.



Figura 1. Asociaciones con la marca Q-Kiss (diferenciadores)

El empaque también rescatará iconos culturales y mostrará el slogan y logotipo de Q-kiss. Para esto, una de las plegadizas tendrá una ventana (protegida con plástico) que permitirá la visibilidad de las galletas, las otras caras tendrán imágenes e historias que evoquen recuerdos y sitios que sean típicos de la ciudad.



Figura 2. Dummy inicial propuesto por Surticajas (8 galletas por caja).

1.5. Competencia

Dentro de nuestro radio inicial de acción, las empresas consideradas como competidores son los siguientes: PanPaYá que ofrece galletas en paquetes, Dunkin Donuts con su producto estrella “Donuts”, galletas Santa Elena y diferentes distribuidores de productos típicos del Valle que ofrecen un sinnúmero de opciones como cortados, manjar blanco, cocadas, panelas etc.

El competidor “Galletas Santa Elena” tiene aproximadamente 8 meses haciendo presencia en el muelle nacional del Aeropuerto y aunque en principio el producto es similar (galletas), la propuesta que hará Q-Kiss basada en la decoración con base a la cultura, permitirá marcar la diferencia. Por otra parte, se encontró que el gran competidor es Dunkin Donuts pues cuentan con el producto de mayor preferencia de compra entre los viajeros, respaldado por una marca de gran reconocimiento a nivel nacional por su sabor y variedad, así como por el hecho de contar con una gran cantidad de puntos de venta propios que fortalecen la publicidad y el reconocimiento de marca. Por el contrario, productos como el manjar blanco son distribuidos a través de minoristas que no se preocupan por mejorar la imagen y publicidad sino por obtener cierto margen por distribuirlos, haciendo que el nivel de rotación de los mismos sea muy baja.

A pesar de las grandes ventajas competitivas, Dunkin no logra satisfacer totalmente las necesidades de los viajeros pues las donuts no ofrecen ningún valor significativo o regional, tienen un alto contenido de azúcares y carbohidratos, lo que no se ajusta con la tendencia actual de auto cuidado y los hábitos de vida saludable. La tabla 3 presenta la comparación de los atributos de valor de Q-Kiss con los de Dunkin Donuts y la tabla 4 presenta el análisis DOFA.

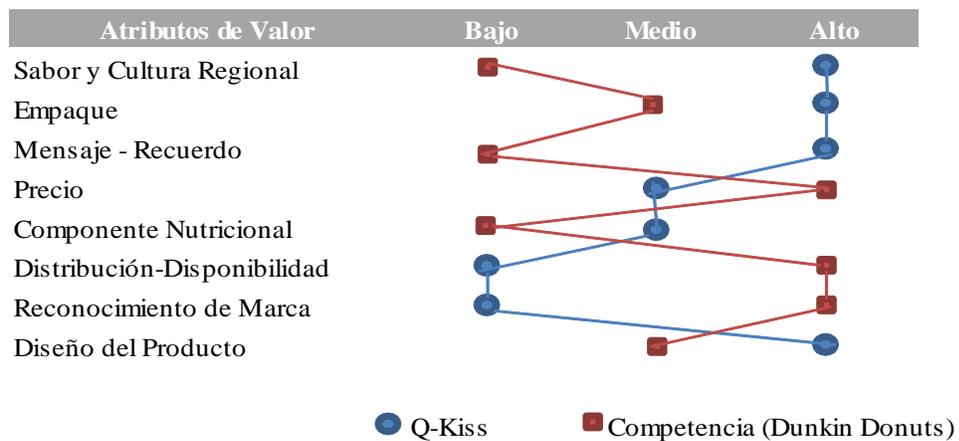


Tabla 3. Atributos de Valor Q-Kiss vs Dunkin Donuts

Debilidades	Falta de reconocimiento de marca
	Posible ruptura de las galletas durante el transporte
	Tiempos de decoración prolongado al ser una galleta que se elabora manualmente
Oportunidades	Ausencia de producto que resalte la cultura de la ciudad en los aeropuertos
	Ausencia de productos en los Aeropuertos que tengan el balance entre sabor, salud y estética
Fortalezas	Ser parte del grupo de empresas que buscar resaltar el orgullo por la ciudad
	Conocimiento de parte del proveedor a cerca del desarrollo de recetas de galletas
Amenazas	Posible entrada de competidores bajo el mismo concepto
	Diseño, al ser manual, puede copiarse

Tabla 4. Matriz Dofa

1.6. Estrategias de Mercadeo y Ventas

1.6.1. Estrategia de Precio

El precio fue establecido partiendo de los costos de la galleta, analizando los precios del competidor principal (Dunkin Donuts), buscando obtener un margen de rentabilidad y manteniendo los puntos de referencia que el estudio de mercado entregó. La tabla 5 presenta los precios al público para el 2013 de cada una de las dos presentaciones que se tendrán en oferta permanente. Dichos precios incrementarán un 3% en el 2014 y un 4% en el 2015.

PAQUETE	CANTIDAD GALLETAS	PRECIO
Referencia Big: Grande	8 Galletas	\$8.000
Referencia Small: Pequeño	4 Galletas	\$4.300

Tabla 5. Precio por Referencia (sin IVA)

La forma de pago del producto es en efectivo directamente en el punto de venta del Aeropuerto y a partir del segundo año de operación se manejará el pago con tarjeta debito.

De acuerdo con la fracción de mercado definida y los precios establecidos, se construye la tabla 6 que muestra la proyección de ingresos y ventas mensuales durante el 2013 y para el 2014 y 2015 de forma anual.

Proyeccion de Ingresos y Ventas	2013	2014	2015
Mercado Global (Prom pasajeros a través del aeropuerto Cali)	2.579.000	2.746.635	2.952.633
Fracción del Mercado (%)	5,0%	6,5%	7,5%
Volumen Total Estimado	128.950	178.531	221.447
Volumen Estimado Ventas	90.339	124.972	155.013
Precio	\$ 8.000	\$ 8.240	\$ 8.320
Total Ventas Referencia Big	\$ 722.708.000	\$ 1.029.768.394	\$ 1.289.709.931
Volumen Estimado Ventas	38.717	53.559	66.434
Precio	\$ 4.300,00	\$ 4.429	\$ 4.472
Total Ventas Referencia Small	\$ 166.480.950	\$ 237.214.505	\$ 297.093.895
Total Ventas	\$ 889.188.950	\$ 1.266.982.899	\$ 1.586.803.825
IVA (10%)	\$ 88.918.895	\$ 126.698.290	\$ 158.680.383
Total Ventas con IVA	\$ 978.107.845	\$ 1.393.681.189	\$ 1.745.484.208

Tabla 6. Proyección de Ventas y de Ingresos

1.6.2. Estrategia de Venta

- Los clientes iniciales serán los viajeros nacionales que transitan por el Aeropuerto de Cali.
- Dada la rentabilidad de las dos referencias de galletas, la mezcla de producto será de 70% para el formato Big y del 30% para el Small.
- El stand se ubicará en la entrada/salida del muelle nacional. Los colores serán blanco (por ser un producto alimenticio), verde (que recuerda el color de la caña) y rosado (que muestra los colores del cielo caleño e inspira emotividad).
- La fuerza de ventas propia estará conformada por un Mercaderista y el Administrador quien también tendrá funciones comerciales.

- Se implementará el concepto de producto FITD ⁵ (Foot in the door approach), a través del cual se darán degustaciones. Durante las primeras tres semanas se realizará de acuerdo con las frecuencias de los vuelos para que los viajeros conozcan el producto, sin embargo posteriormente se realizará después del medio día y en la tarde que es cuando se incrementa el tránsito de viajeros.
- La Mercaderista contará con ropa adecuada que garantice la higiene del producto pero adicionalmente que muestre parte de lo que es la mujer caleña.
- Con el fin de motivar la compra también se ubicará en el stand un dispositivo que expela constantemente olor a galleta fresca con el fin de estimular el sentido del olfato de los viajeros, de modo que sientan como si el producto se fabricará allí mismo. Este costo está incluido dentro del monto inicial del stand.
- Para desarrollar el reconocimiento de marca se creó el Slogan “El sabor de tu Cultura” y el logotipo de Q-Kiss 

1.6.3. Estrategia Publicitaria y Promocional

La mezcla promocional estará basada en la combinación de las siguientes herramientas: publicidad, ventas personales y marketing directo, contando con un presupuesto del 14% de las ventas. El marketing directo será a través de la participación en ferias desarrolladas en el Valle del Cauca que buscan promover el turismo. La publicidad se realizará a través del concepto BTL (Bottom The Line), enfocándose en los siguientes aspectos:

⁵ Note On Customer Management, Das Narayandas, Harvard Business School, 19 de Junio de 2002, paginas 16-20.

- En el stand se ubicará una pantalla plana que mostrará el slogan de Q-kiss “El sabor de tu Cultura” (dado que esta es la estrategia que se utilizará para el reconocimiento de marca y posicionamiento), así como imágenes propias del Valle del Cauca, con el fin de fortalecer la estrategia de Comunicación.
- Teniendo en cuenta que las ventas pueden presentar un comportamiento estacional por las temporadas altas, durante esta época se utilizará material POP con información de programas promocionales como: vacaciones con Q-Kiss, navidad con Q-Kiss (Diciembre), feria de Cali con Q-Kiss. Durante la temporada normal el material POP se basará en recetas, historias y cuentos.
- A través de redes sociales se dará a conocer la empresa como una alternativa para los viajeros.
- En temporada baja se lanzaran descuentos para las referencias de galletas con el fin de estimular su consumo.

A continuación se muestra la distribución del presupuesto para publicidad, el cual está acorde al proyectado anual:

Presupuesto Estimado Publicidad/mes	
Degustaciones (3,7% estimado ventas en unidades)	\$ 5.040.000
Dotación Mercaderista	\$ 100.000
Diseño de imágenes y fotografías	\$ 200.000
Material POP	\$ 650.000
Total	\$ 5.990.000

Presupuesto Gastos de Mezcla Promocional			
	2013	2014	2015
Incremento anual	--	3,0%	4,0%
Costo total de mezcla promocional	\$ 120.040.508	\$ 147.655.252	\$ 178.906.558

Tabla 7. Presupuesto Publicidad mensual y proyectado anual

1.6.4. Políticas de Servicios y Tácticas de Ventas

- Programa de PQRS (programa de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias): se manejará directamente en el punto de venta mediante un buzón y a través de las redes sociales.
- El personal de ventas debe contar con competencias idóneas asociadas a la calidez y servicio al cliente, y que además tenga conocimientos claros sobre historia y lugares turísticos del Valle de Cauca.
- La Mercaderista de acuerdo con la temporada debe saludar a los viajeros de la siguiente manera: “bienvenidos a disfrutar el sabor de tu cultura durante (navidad, la feria de Cali, año nuevo, vacaciones).

1.6.5. Estrategia de Distribución

- La empresa llegará a los clientes a través de un solo canal de distribución: un punto de venta ubicando en el Aeropuerto de Cali en la sala de espera nacional.
- El transporte al Aeropuerto inicialmente se realizará a través de una empresa contratista experta en el transporte de alimentos que cumpla con los requerimientos que garanticen la inocuidad del alimento.
- Se manejará una política de minimización de inventarios a través de la metodología “just in time” con el fin de no aumentar los costos de fabricación y garantizar la frescura del producto.
- El plan de abastecimiento se determinó tomando en cuenta que las galletas deben poseer un alto estándar de calidad, lo que implica *freshness*, garantía sensorial y

apariciencia, por lo cual se determinó que las entregas al stand del Aeropuerto deberán ser semanales (4 entregas por mes).

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2013	2014	2015
Volumen Ventas (Numero de paquetes de galletas)	8050	8730	9225	8775	9225	9450	10800	12650	11550	12650	13650	14300	128950	154120	184944
Total de paquetes transportados	2013	2183	2306	2194	2306	2363	2700	3163	2888	3163	3413	3575	32238	38530	46236
Formato big (8 galletas por caja) (70% de la venta)	1409	1528	1614	1536	1614	1654	1890	2214	2021	2214	2389	2503	22566	26971	32365
Formato small (4 galletas por caja) (30% de la venta)	604	655	692	658	692	709	810	949	866	949	1024	1073	9671	11559	13871
Total de paquetes transportados	2013	2183	2306	2194	2306	2363	2700	3163	2888	3163	3413	3575	32238	38530	46236

Tabla 8. Plan de abastecimiento

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1. Especificaciones Técnicas del Producto

Los ingredientes del producto serán: harina, azúcar, mantequilla, leche en polvo y linaza molida. Con base en estos y la composición porcentual de la receta, las galletas contarán con la siguiente la tabla nutricional:

Calorías	70	Calorías de la grasa	19
			% valor diario
Grasa total	8g		3%
Grasa saturada	5g		6%
Grasa trans	0g		
Colesterol	30mg		0%
Sodio	100mg		1%
Carbohidratos totales	11g		4%
Fibra dietética	0g		2%
Azúcares	11g		1%
Proteínas	8g		2%
Vitamina A	3%	Vitamina C	0%
Vitamina D	4%	Hierro	4%
Calcio	1%	Niacina	3%
Tiamina	8%	Acido fólico	6%
Riboflavina	3%		

* Los porcentajes del valor diario están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mas altos o mas bajos dependiendo de sus necesidades calóricas

	Calorías	2000	2500
Grasa total	Menos de	65g	80g
Grasa sat	Menos de	20g	25g
Colesterol	Menos de	3000mg	3000mg
Sodio	Menos de	2400mg	2400mg
Carbohidratos totales		300g	375g
Fibra dietaría		25g	30g

Calorías por gramo
Grasa 9 Carbohidratos 4 Proteínas 4

Tabla 9. Tabla Nutricional

2.2. Proceso de Fabricación

El proceso para la fabricación de las galletas Q-Kiss, se resume en la siguiente figura:

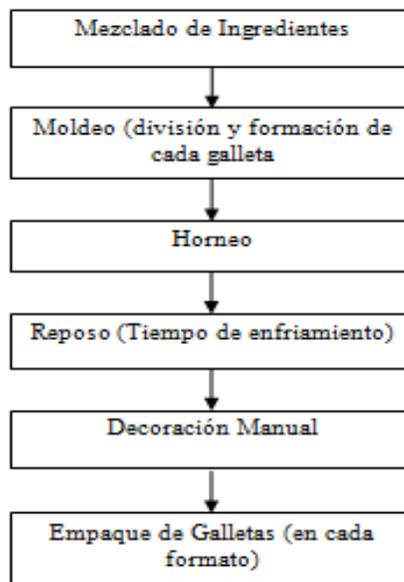


Figura 3. Diagrama de proceso para la fabricación de las galletas.

2.3. Sistemas de Control

Para garantizar el cumplimiento de las especificaciones del producto por parte de PiterPan cada vez que se haga una entrega, se hará un análisis organoléptico del 1% del lote de producción de manera aleatoria. Igualmente, el empaque será recibido directamente por el Administrador en las instalaciones de PiterPan para validar su estado y cumplimiento de especificaciones antes de la entrega a la Panadería.

Semanalmente el Administrador se reunirá con la Mercaderista para revisar las ventas así como las quejas o reclamos recibidos con el fin de gestionar oportunamente su respuesta. Quincenalmente los socios realizarán reuniones con el Administrador para revisar la gestión comercial, oportunidades de mejora respecto a costos, relación con los proveedores, entre otros. Mensualmente se reunirán los socios, Administrador y Contador para revisar los siguientes aspectos: evaluación y revisión del flujo de caja, gastos de operación y gastos administrativos/financieros.

2.4. Forma de Operación

El proceso de fabricación será realizado en su totalidad por la Panadería PiterPan, con el cual a través de un acuerdo comercial se define que las galletas se entregarán semanalmente los miércoles en la tarde teniendo en cuenta que este día disminuyen la cantidad de viajeros en el Aeropuerto lo que facilita el aprovisionamiento del punto de venta:

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Formato big (8 galletas por caja) (70% de la venta)	352	382	404	384	404	413	473	553	505	553	597	626
Formato small (4 galletas por caja) (30% de la venta)	151	164	173	165	173	177	203	237	217	237	256	268

Tabla 10. Entregas Semanal de Galletas y Cajas

2.5. Plan de Consumo (Compras)

Las compras de la compañía se limitarán principalmente a la adquisición de las galletas a la Panadería PiterPan la cual cuenta con 6 años de experiencia en la fabricación de productos alimenticios; y a la compra de material de empaque al proveedor Surticajas el cual cuenta con una amplia experiencia en el mercado de comercialización de cajas para alimentos y conoce los lineamientos para garantizar la higiene durante la fabricación de las mismas.

La administración de las relaciones con estos proveedores está definida dentro de un acuerdo comercial donde se contemplan los siguientes aspectos:

- La adquisición de las galletas y las cajas se realizará a través de órdenes de compra abiertas la cual permite que las entregas del material de empaque se hagan semanalmente.
- Se acuerda entre las partes que Q-Kiss no asume el costo de los productos fuera de las especificaciones o no conformes.
- El pago será en efectivo a 30 días.

- La entrega semanal de cajas y galletas se realizará los miércoles en las cantidades expuestas en la tabla 10.
- PiterPan se hace responsable de adquirir la materia prima requerida y asumir los costos fijos y variables de fabricación, así como de disponer de la maquinaria, equipo y personal necesario.
- El producto será entregado directamente en las instalaciones de la Panadería al administrador de Q-Kiss quien inmediatamente se encarga de la distribución al punto de venta.

De acuerdo con lo anterior la proyección de egresos es la siguiente:

Proyecciones de Egresos			
	2013	2014	2015
	TOTAL	3,0%	4,0%
Cantidad a comprar Big	90339	107.884	129.461
Precio Unitario Galletas	\$ 4.800	\$ 4.944	\$ 5.142
Precio Empaque	\$ 600	\$ 618	\$ 643
Costo total Big	\$ 487.827.900	\$ 600.050.372	\$ 748.862.864
Cantidad a comprar Small	38717	46236	55483
Precio Unitario Galletas	\$ 2.400	\$ 2.472	\$ 2.571
Precio Empaque	\$ 500	\$ 515	\$ 536
Costo total Small	\$ 112.277.850	\$ 138.106.832	\$ 172.357.326
Total Compras	\$ 600.105.750	\$ 738.157.204	\$ 921.220.190
Iva (10%)	\$ 60.010.575	\$ 73.815.720	\$ 92.122.019
Retencion en la fuente por compras (3.5%)	\$ 21.003.701	\$ 25.835.502	\$ 32.242.707
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 639.112.624	\$ 786.137.422	\$ 981.099.502
Egresos efectivos	\$ 568.295.449	\$ 713.195.732	\$ 905.240.145
Pago cuentas por pagar	\$ 568.295.449	\$ 713.195.732	\$ 905.240.145
Total cuentas por pagar	\$ 70.817.175	\$ 72.941.690	\$ 75.859.358

Tabla 11. Proyección de Egresos

2.6. Maquinaria y Equipo

Q-Kiss ha realizado un análisis detallado y ha evidenciado que PiterPan tiene una capacidad operativa ociosa que le permitirá cumplir con el plan de producción y entregas

definidas, pues los hornos de la panadería tienen una ocupación actual del 70%. Por otra parte, la decoración de las galletas, al ser un proceso manual, requerirá de 4 personas temporales que serán capaces de decorar 384 galletas en 4 horas.

3. ANALISIS ADMINISTRATIVO

3.1. Perfil del Equipo Empresarial y del Personal

El equipo empresarial estará conformado por tres socios gestores capitalistas con las siguientes profesiones, experiencia y competencias:

Marlen Pineda – Ingeniera Química: con 6 años de experiencia en procesos de producción en empresas de alimentos. Actualmente se encuentra finalizando una Maestría en Administración con énfasis en Mercadeo en la Universidad Icesi.

Manuela Castaño – Ingeniera Industrial: con 2 años de experiencia en sistemas de gestión de calidad y 4 años en procesos administrativos de talento humano. Actualmente se encuentra finalizando una Maestría en Administración en la Universidad Icesi.

Edison Narváez: con más de 20 años de experiencia en creación de empresas, administración de negocios propios.

La planta administrativa estará conformada con un Administrador el cual debe ser profesional en Administración o Ingeniería Industrial con experiencia en desarrollo de producto, ventas y manejo financiero, de mínimo dos años, y contar con competencias en

planificación, orientación al logro, toma de decisiones y capacidad analítica. Por su parte la Mercaderista debe ser Técnico o Tecnólogo en comercialización de productos, mercadeo, ventas o afines, experiencia mínima de 1 año en servicio al cliente y ventas, y contar con competencias en servicio al cliente, impacto e influencia y comunicación, así como con excelente presentación personal. Estas personas tendrán contrato a término indefinido con todas las prestaciones de ley. Con el fin de motivar la fuerza de ventas se establecerá como incentivo por un cumplimiento del 100% del presupuesto de ventas, una bonificación de \$200.000 durante el primer año. El contador será contratado por honorarios y laborará un día en la semana. Como su cargo lo indica debe ser profesional y contar con más de 5 años de experiencia en el área.

El programa de formación se establecerá a partir de los resultados obtenidos de la primera evaluación de desempeño las cuales se realizarán semestralmente, a través de una metodología de 270 grados. Dentro de este se realizarán capacitaciones periódicas (trimestralmente) en servicio al cliente y estrategias comerciales.

3.2. Estructura y Estilo de Dirección

Q-Kiss estará administrado por una sola persona que se encargará de hacer las veces de representante legal así como del manejo de los procesos de realización y de apoyo definidos dentro del mapa de procesos.



Figura 4. Mapa de Procesos

Para el manejo administrativo, durante el primer año el negocio se manejará en el lugar de residencia del administrador para no incurrir en gastos de arrendamiento.

La estructura organizacional de Q-Kiss estará conformada por una Asamblea General, un Administrador y un Mercaderista. La Asamblea General, conformada por los tres socios, será el órgano máximo encargado del proceso gerencial definido dentro del mapa de procesos teniendo la responsabilidad de definir las metas, estrategias de la organización y la toma de decisiones de mayor impacto. El siguiente grafico muestra el Organigrama:

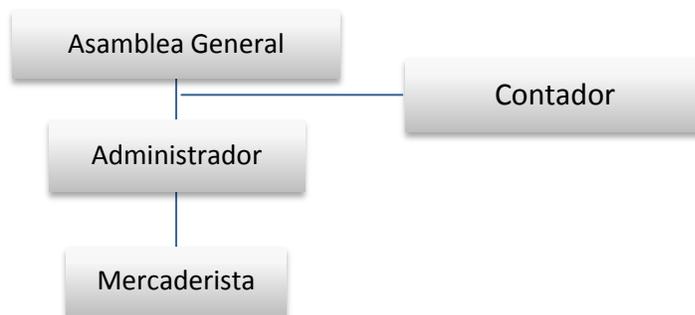


Grafico 1. Organigrama

El personal se mantiene estable por los tres primeros años y se ha calculado un incremento de salarios del 3% en el 2014 y del 4% en el 2015.

4. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

4.1. Permisos

En cuanto al funcionamiento de la empresa no existen restricciones legales más aun teniendo en cuenta que la fabricación de las galletas se realizará a través de un tercero (Panadería PiterPan). Sin embargo, Q-Kiss debe contar con el registro Invima de acuerdo Artículo 45 Solicitud del Registro Sanitario establecido dentro del Decreto 3075, por lo que éste será una extrapolación del registro vigente con el que cuenta PiterPan.

4.2. Análisis Social

El efecto social se resume en los siguientes aspectos:

- Generación directa de dos nuevos empleos correspondientes al Administrador y Mercaderista.
- Generación indirecta de empleos al incrementar la actividad económica de PiterPan quien de acuerdo con su capacidad tendrá que contratar personal adicional para la decoración de las galletas.
- Reconocimiento de Cali como ciudad turística ante los viajeros.

- Contribución al cuidado de la salud de las personas a través de la venta de galletas con componentes saludables.
- Los impuestos que se pagarán contribuirán al desarrollo del municipio y del país.

4.3. Tipo de Sociedad

Se conformará una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) constituida por tres personas, la cual estará regida por las disposiciones contenidas en los estatutos y por la ley 1258/08 y que permitirá operar con la cantidad de empleados necesarios para esta iniciativa empresarial y mantener fuera de riesgo el patrimonio de cada socio en caso que esta alternativa de negocio no obtenga los resultados esperados. Para efectos tributarios se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas (régimen común). Los tres actuarán como socios gestores y capitalistas, quienes a través de aportes del 33% cada uno conformarán el capital inicial requerido. De este modo la distribución de utilidades se realizará proporcional al aporte en trabajo y en capital.

El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse es el siguiente:

- El capital autorizado de la sociedad es de veinticinco millones quinientos mil pesos (\$25.500.000), divididos en 25.500 acciones de igual valor nominal, a razón de Mil pesos (\$1.000) cada una.

- Capital suscrito y pagado: Cada accionista debe suscribir y pagar ocho mil quinientas (8.500) acciones ordinarias por un valor nominal de mil pesos (\$1.000) cada una.

4.4. Análisis Ambiental

Debido a que la producción de las galletas va a ser tercerizada el impacto ambiental de la operación del negocio es mínimo, y deriva del proceso de transporte a partir del cual se pueden generar residuos de galletas que no lleguen en buen estado al punto de venta o empaques averiados que deban ser desechados. De acuerdo con esto, los residuos de galletas se recolectarán higiénicamente para devolverlos a la panadería para que puedan ser reutilizados y los empaques dañados serán devueltos a Surticajas para que ellos manejen el proceso de reciclaje. Desde la actividad diaria se aportará a la preservación del ambiente a través de una adecuada clasificación de residuos, reutilización de papelería y ahorro de energía por medio de reguladores e iluminación natural.

5. ANALISIS DE VALORES

Teniendo en cuenta que hay una relación familiar entre dos de los gestores capitalistas con un alto nivel de confianza y afecto, se elaborará un documento llamado “Protocolo Empresarial”, que contendrá los siguientes aspectos:

- El Administrador del negocio no podrá tener relación familiar o cercana con los gestores capitalistas.

- Definirá claramente las funciones que cada socio tendrá dentro del gerenciamiento del negocio.
- Establecerá la ejecución de reuniones quincenales en la que participarán los socios y el Administrador, como canal de comunicación y de planeación.
- Los cargos administrativos del negocio se desarrollaran con base en el perfil definido cumplimiento con el proceso de selección adecuado.
- Durante los tres primeros años del negocio no habrá distribución de utilidades, sin embargo cuando la Asamblea tome otra posición, la distribución será equitativa al aporte en dinero y/o trabajo que cada socio aporte.
- Cuando se requieran otros cargos en la medida en que crezca la compañía, los familiares en caso que de que cumplan con el perfil definido deben aprobar el proceso de selección definido para el cargo. Para esto se definirá un plan carrera para la ocupación de cargos.
- El dinero solo será manejado por el administrador y en ningún caso se manejarán préstamos por caja menor para los socios con intereses personales.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO

6.1. Inversión en Activos Fijos y Capital de trabajo

La inversión en activos fijos y capital de trabajo requeridos para el inicio del negocio se define en la tabla 12, los cuales serán adquiridos de contado a partir del capital aportado por los socios en el primer año.

Teniendo en cuenta que la compra de las mercancías no fabricadas por la empresa será contra pedido (no se van a manejar inventario) y que el pago a proveedores se realizará a 30 días de contado; no será necesario disponer de un capital de trabajo. Las pérdidas iniciales serán amortiguadas por los aportes iniciales de los socios, a través de un colchón de efectivo estimado en 30 días de los costos fijos. Los gastos iniciales de arranque serán diferidos en su gran mayoría durante el primer año.

Activos Fijos Punto de Venta	Precio	Categoría	Periodo
Vitrina	\$ 1.200.000	Depreciable	5
Estructura panel yeso	\$ 4.000.000	Depreciable	5
Computador	\$ 1.500.000	Depreciable	3
Caja registradora	\$ 500.000	Depreciable	5
Caja seguridad	\$ 50.000	Depreciable	3
Silla	\$ 100.000	Depreciable	5
Pantalla Plana (publicidad)	\$ 2.117.913	Depreciable	5
Sillas tipo bar	\$ 300.000	Depreciable	5
Impresora PDV	\$ 300.000	Depreciable	3
Software POS	\$ 1.000.000	Amortizable	3
Activos Fijos Oficina			
Escritorio	\$ 300.000	Depreciable	5
Silla	\$ 100.000	Depreciable	5
Computador	\$ 1.500.000	Depreciable	3
Impresora	\$ 300.000	Depreciable	3
Archivador	\$ 200.000	Depreciable	5
Telefax	\$ 100.000	Depreciable	3
Total Inversión en Activos	\$ 13.567.913		
Gastos Iniciales Diferidos			
Escritura de Constitución	\$ 200.000	Diferido	1
Registro Mercantil	\$ 400.000	Diferido	1
Certificado de Seguridad	\$ 35.000	Diferido	1
Aviso Publicitario	\$ 2.000.000	Diferido	2
Invima	\$ 600.000	Diferido	1
Total Gastos Diferidos	\$ 3.235.000		
Total Inversión Inicial	\$ 16.802.913		

Tabla 12. Inversión en Activos y Capital de Trabajo Q-Kiss

Los cálculos de amortización y depreciación de los activos fijos son calculados a continuación:

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES				
	Año 0	2.013	2.014	2.015
ACTIVOS DEPRECIABLES 3 AÑOS				
Valor actual	4.750.000	4.750.000	4.750.000	4.750.000
Ajuste valor activo	0	0	0	0
Depreciación	0	1.583.333	1.583.333	1.583.333
Depreciación acumulada	0	1.583.333	3.166.667	4.750.000
Valor fiscal	4.750.000	3.166.667	1.583.333	0
ACTIVOS DEPRECIABLES 5 AÑOS				
Valor actual	8.817.913	8.817.913	8.817.913	8.817.913
Ajuste valor activo	0	0	0	0
Depreciación	0	1.763.583	1.763.583	1.763.583
Depreciación acumulada	0	1.763.583	3.527.165	5.290.748
Valor fiscal	8.817.913	7.054.330	5.290.748	3.527.165
TOTAL ACTIVOS DEPRECIABLES				
Total valor actual	13.567.913	13.567.913	13.567.913	13.567.913
Total ajuste valor activo	0	0	0	0
Total depreciación	0	3.346.916	3.346.916	3.346.916
Total depreciación acumulada	0	3.346.916	6.693.832	10.040.748
Total valor fiscal	13.567.913	10.220.997	6.874.081	3.527.165
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS				
Valor actual	3.235.000	3.235.000	3.235.000	3.235.000
Ajuste valor activo	0	0	0	0
Amortización	0	3.235.000	0	0
Amortización acumulada	0	3.235.000	3.235.000	3.235.000
Valor fiscal	3.235.000	0	0	0
TOTAL ACTIVOS				
Valor actual	16.802.913	16.802.913	16.802.913	16.802.913
Ajuste valor activo	0	0	0	0
Deducciones tributarias	0	3.346.916	3.346.916	3.346.916
Deducciones tributarias acumulada	0	6.581.916	9.928.832	13.275.748
Valor fiscal	16.802.913	10.220.997	6.874.081	3.527.165

Tabla 13. Depreciaciones y Amortizaciones de Activos Fijos

6.2. Ingresos, Costos y Gastos

6.2.1. Proyección de Ingresos

La información de las ventas y los ingresos generados durante los primeros tres años de operación, tomando en cuenta los efectos tributarios del IVA se expuso en la tabla 6.

6.2.2. Proyección Gastos Personal

La nomina está conformada por un Administrador y un Mercaderista. Las prestaciones sociales de 53,18% serán pagadas según correspondan en periodos específicos. El subsidio de transporte solo se le cancelará al Mercaderista sin embargo al Administrador se le dará un auxilio de transporte para cubrir gastos relacionados por movilidad. Para el año 2014 y 2015 se da incremento en el gasto por inflación contemplado en un 3% y 4% respectivamente.

Presupuesto Mano Obra Indirecta			
	2013	2014	2015
Incremento anual	--	3,0%	4,0%
Administrador			
Salario básico mensual	\$ 1.500.000	\$ 1.545.000	\$ 1.606.800
Bonificación fija por cumplimiento de metas	\$ 200.000	\$ 206.000	\$ 214.240
Salario anual	\$ 20.400.000	\$ 21.012.000	\$ 21.852.480
Prestaciones sociales anual (53.18%)	\$ 9.572.760	\$ 9.859.943	\$ 10.254.341
Auxilio de transporte mensual	\$ 50.000	\$ 51.500	\$ 53.560
Mercaderista			
Salario básico mensual	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 642.720
Bonificación por cumplimiento de metas	\$ 200.000	\$ 206.000	\$ 214.240
Salario anual	\$ 9.600.000	\$ 9.888.000	\$ 10.283.520
Prestaciones sociales anual (53.18%)	\$ 3.829.104	\$ 3.943.977	\$ 4.101.736
Subsidio de transporte	\$ 63.000	\$ 64.890	\$ 67.486
Total salarios mensuales	\$ 2.100.000	\$ 2.163.000	\$ 2.249.520
Total salarios anuales	\$ 25.000.000	\$ 30.900.000	\$ 32.136.000
Total prestaciones anual	\$ 13.401.864	\$ 13.803.920	\$ 14.356.077
Total subsidio de transporte anual	\$ 756.000	\$ 778.680	\$ 809.827
Total auxilio de transporte anual	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 642.720
Total costo de MO indirecta anual	\$ 44.157.864	\$ 45.482.600	\$ 47.301.904
PRIMA JUNIO	\$ 1.839.175	\$ 1.894.350	\$ 1.970.124
PRIMA DICIEMBRE	\$ 1.839.175	\$ 1.894.350	\$ 1.970.124
VACACIONES DICIEMBRE	\$ 2.428.683	\$ 2.501.543	\$ 2.601.605
CESANTIA FEBRERO	\$ 3.678.350	\$ 3.788.701	\$ 3.940.249
INTERESES CESANTIA ENERO	\$ 441.579	\$ 454.826	\$ 473.019
PAGOS OTROS MESES	\$ 33.930.903	\$ 34.948.830	\$ 36.346.783
PAGO FIJO MENSUAL	\$ 2.827.575	\$ 2.912.402	\$ 3.028.899

Tabla 14. Costos Mano de Obra Indirecta

6.2.3. Proyección de Gastos

En la tabla 15 están relacionados los gastos de operación conformados por arriendo del stand en el Aeropuerto la administración, impuestos y demás gastos de operación asociados. Para el año 2014 y 2015 se da incremento en el gasto por inflación contemplado en un 3% y 4% respectivamente.

Presupuesto Gastos de Operación			
	2013	2014	2015
Incremento anual	--	3,0%	4,0%
Arriendo	\$ 36.000.000	\$ 37.080.000	\$ 38.563.200
Seguros	\$ 500.000	\$ 515.000	\$ 535.600
Impuestos local	\$ 4.090.269	\$ 5.031.216	\$ 6.096.075
Bomberos	\$ 35.000	\$ 36.050	\$ 37.492
Registro mercantil	\$ 400.000	\$ 412.000	\$ 428.480
Depreciación equipos	\$ 1.583.333	\$ 1.583.333	\$ 1.583.333
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -
Diferidos	\$ 3.235.000	\$ -	\$ -
Total	\$ 45.843.603	\$ 44.657.599	\$ 47.244.181

Tabla 15. Gastos de Operación

La tabla 16 contiene la relación de gastos asociados con publicidad definida como el 3% de las ventas antes de IVA, honorarios del Contador, costo del transporte de las galletas al Aeropuerto, costo de las degustaciones, entre otros. Para el año 2014 y 2015 se da incremento en el gasto por inflación contemplado en un 3% y 4% respectivamente.

Presupuesto Gastos de Administración y Ventas			
	2013	2014	2015
Incremento anual	--	3,0%	4,0%
Costo total de publicidad	\$ 120.040.508	\$ 147.655.252	\$ 178.906.558
Costo de distribución	\$ 2.880.000	\$ 2.966.400	\$ 3.085.056
Costo de degustaciones	\$ 5.040.000	\$ 5.191.200	\$ 5.398.848
Asesoría contable	\$ 12.000.000	\$ 12.360.000	\$ 12.854.400
Gastos transporte	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.285.440
Gastos papelería	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 642.720
Depreciación muebles y enseres	\$ 1.580.000	\$ 1.580.000	\$ 1.580.000
Total gastos de administración y ventas	\$ 143.340.508	\$ 171.606.852	\$ 203.753.022
Gastos de administración fijos	\$ 14.180.000	\$ 14.558.000	\$ 15.077.120
Gastos de administración variables	\$ 121.240.508	\$ 148.891.252	\$ 180.191.998

Tabla 16. Gastos de Administración y Ventas

6.3. Proyección de Costos

La tabla 17 muestra el consolidado de costos fijos y variables promedio, y el precio promedio unitario, los cuales permiten determinar el punto de equilibrio contable en unidades, el cual es muy inferior al definido dentro de la fracción de mercado. Los costos por la compra de mercancía no fabricada por la empresa constituyen el rubro más representativo respecto a las ventas con un 67.5% en el 2012.

Análisis de costo			
	2013	2014	2015
Costos fijos			
Gastos personal	\$ 44.157.864	\$ 45.482.600	\$ 47.301.904
Gastos de fabricación	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de administración	\$ 14.363.583	\$ 14.741.583	\$ 15.260.703
Gastos operativos	\$ 45.843.603	\$ 44.657.599	\$ 47.244.181
Total costos fijos	\$ 104.365.049	\$ 104.881.782	\$ 109.806.787
Costos variables			
Materia prima	\$ -	\$ -	\$ -
Mercancías no fabricadas por la empresa	\$ 600.105.750	\$ 738.157.204	\$ 921.220.190
Gastos de fabricación	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de administración	\$ 121.240.508	\$ 148.891.252	\$ 180.191.998
Total costos variables	\$ 721.346.258	\$ 887.048.456	\$ 1.101.412.188
Costo total	\$ 825.711.307	\$ 991.930.238	\$ 1.211.218.975
Numero de paquetes de galletas por año	128.950	154.120	184.944
Costo promedio del paquetes de galletas	\$ 6.403	\$ 6.436	\$ 6.549
Costo variable unitario	\$ 5.594	\$ 5.756	\$ 5.955
Precio promedio unitario (sin IVA)	\$ 6.896	\$ 7.097	\$ 7.166
Margen unitario promedio	\$ 1.302	\$ 1.341	\$ 1.210
Punto de equilibrio (unidades)	80182	78205	90734
COSTO TOTAL DESEMBOLSABLE	\$ 819.129.391	\$ 988.583.322	\$ 1.207.872.059
COSTO PROMEDIO DESEMBOLSABLE	\$ 6.352	\$ 6.414	\$ 6.531
Colchón de Efectivo	\$ 8.697.087	\$ 8.740.148	\$ 9.150.566

Tabla 17. Proyección de Costos

6.4. Proyecciones de Egresos

Teniendo en cuenta el objeto social de Q-Kiss, las compras se enfocan en la adquisición de la galleta y en la compra del empaque. Tanto el IVA como la retención en la fuente se manejarán de contado (ver tabla 11).

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1. Flujo de Caja

Durante los primeros tres años solo se tiene proyectado realizar una sola inversión por parte de los socios por \$ 25.500.000 tomada de fondos propios sin necesidad de adquirir un préstamo con entidades bancarias lo que en parte lleva a que durante este tiempo no haya una distribución de excedentes y por el contrario estos serán reinvertidos durante este periodo. Por otra parte teniendo en cuenta que las ventas se dan desde el primer mes de operación manteniendo un comportamiento positivo, la empresa no evidencia dificultades financieras.

FLUJO DE CAJA																
ITEM	Año 0	2.013												Total	Total	Total
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2.013	2.014	2.015
Caja Inicial	0	\$ 8.697.087	\$ 49.520.637	\$ 53.853.636	\$ 54.360.265	\$ 52.993.189	\$ 52.996.363	\$ 54.440.862	\$ 61.691.961	\$ 78.967.510	\$ 73.948.509	\$ 87.387.808	\$ 96.669.807	\$ 8.697.087	\$ 158.452.144	\$ 293.114.787
Ingresos Netos		\$ 55.464.500	\$ 60.149.700	\$ 63.560.250	\$ 60.459.750	\$ 63.560.250	\$ 65.110.500	\$ 74.412.000	\$ 87.158.500	\$ 79.579.500	\$ 87.158.500	\$ 94.048.500	\$ 98.527.000	\$ 889.188.950	\$ 1.266.982.899	\$ 1.586.803.825
TOTAL DISPONIBLE	0	\$ 64.161.587	\$ 109.670.337	\$ 117.413.886	\$ 114.820.015	\$ 116.553.439	\$ 118.106.863	\$ 128.852.862	\$ 148.850.461	\$ 158.547.010	\$ 161.107.009	\$ 181.436.308	\$ 195.196.807	\$ 897.886.037	\$ 1.425.435.043	\$ 1.879.918.612
Inversiones en activos fijos	13.567.913	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos compra mercancia no fabricada por la empresa	0	\$ -	\$ 39.865.613	\$ 43.233.143	\$ 45.684.506	\$ 43.455.994	\$ 45.684.506	\$ 46.798.763	\$ 53.484.300	\$ 62.645.963	\$ 57.198.488	\$ 62.645.963	\$ 67.598.213	\$ 568.295.449	\$ 837.713.762	\$ 1.098.886.175
Egresos por mano de obra indirecta	0	\$ 2.827.575	\$ 2.827.575	\$ 2.827.575	\$ 2.827.575	\$ 2.827.575	\$ 4.666.750	\$ 2.827.575	\$ 2.827.575	\$ 2.827.575	\$ 2.827.575	\$ 2.827.575	\$ 7.095.433	\$ 35.918.007	\$ 45.359.002	\$ 47.132.163
Egresos por gastos de admón. Y ventas		\$ 11.813.376	\$ 11.813.376	\$ 11.813.376	\$ 11.813.376	\$ 11.813.376	\$ 11.813.376	\$ 11.813.376	\$ 11.813.376	\$ 11.813.376	\$ 11.813.376	\$ 11.813.376	\$ 11.813.376	\$ 141.760.508	\$ 195.177.874	\$ 239.248.563
Egresos por gastos difenbles	3.235.000															
Egresos iva	0	\$ -	\$ -	\$ 3.758.720	\$ -	\$ 4.032.000	\$ -	\$ 4.183.200	\$ -	\$ 5.252.800	\$ -	\$ 5.420.800	\$ -	\$ 22.647.520	\$ 41.190.736	\$ 48.375.638
Egresos retefuente		\$ -	\$ 1.310.138	\$ 1.420.808	\$ 1.501.369	\$ 1.428.131	\$ 1.501.369	\$ 1.537.988	\$ 1.757.700	\$ 2.058.788	\$ 1.879.763	\$ 2.058.788	\$ 2.221.538	\$ 18.676.376	\$ 29.927.644	\$ 38.606.661
Egresos por gastos financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por pagos de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuestos locales	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.090.269	\$ 5.828.121
Egresos impuesto de renta	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.334.022	\$ 41.511.485
TOTAL EGRESOS	16.802.913	\$ 14.640.951	\$ 55.816.701	\$ 63.053.621	\$ 61.826.826	\$ 63.557.076	\$ 63.666.001	\$ 67.160.901	\$ 69.882.951	\$ 84.598.501	\$ 73.719.201	\$ 84.766.501	\$ 88.728.558	\$ 787.297.860	\$ 1.171.793.309	\$ 1.519.588.806
NETO DISPONIBLE	-16.802.913	\$ 49.520.637	\$ 53.853.636	\$ 54.360.265	\$ 52.993.189	\$ 52.996.363	\$ 54.440.862	\$ 61.691.961	\$ 78.967.510	\$ 73.948.509	\$ 87.387.808	\$ 96.669.807	\$ 106.468.249	\$ 158.452.144	\$ 293.114.787	\$ 386.488.802
Aporte de Socios	25.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo	0															
Distribucion de Excedentes															\$ -	\$ -
CAJA FINAL	8.697.087	\$ 49.520.637	\$ 53.853.636	\$ 54.360.265	\$ 52.993.189	\$ 52.996.363	\$ 54.440.862	\$ 61.691.961	\$ 78.967.510	\$ 73.948.509	\$ 87.387.808	\$ 96.669.807	\$ 106.468.249	\$ 158.452.144	\$ 293.114.787	\$ 386.488.802

Tabla 18.Flujo de caja Q-Kiss

7.2. Balance General

La tabla 19 muestra el Balance General de Q-Kiss para los tres periodos proyectados. Teniendo en cuenta los excedentes de caja, se hizo una inversión en fiducia con el fin de generar ingresos adicionales al proyecto.

BALANCE GENERAL			
ACTIVO	2.013	2.014	2.015
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	\$ 158.452.144	\$ 293.114.787	\$ 386.488.802
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 158.452.144	\$ 293.114.787	\$ 386.488.802
ACTIVO FIJO			
Activos depreciables	\$ 13.567.913	\$ 13.567.913	\$ 13.567.913
Depreciación acumulada	\$ 3.346.916	\$ 6.693.832	\$ 10.040.748
Activos amortizables	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos diferibles	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 10.220.997	\$ 6.874.081	\$ 3.527.165
TOTAL ACTIVOS	\$ 168.673.141	\$ 299.988.868	\$ 390.015.967
PASIVO + PATRIMONIO			
PASIVO			
Prestaciones sociales por pagar	\$ 4.119.929	\$ 4.243.527	\$ 4.413.268
Cuentas por pagar- proveedores	\$ 70.817.175	\$ 72.941.690	\$ 75.859.358
Impuesto de renta por pagar	\$ 18.334.022	\$ 30.906.075	\$ 34.825.192
Impuestos locales por pagar	\$ 4.090.269	\$ 5.031.216	\$ 6.096.075
Retención en la fuente por pagar	\$ 2.327.325	\$ 25.835.502	\$ 32.242.707
Iva por pagar	\$ 6.260.800	\$ 35.558.541	\$ 40.401.357
Obligaciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 105.949.520	\$ 174.516.550	\$ 193.837.957
PATRIMONIO			
Capital suscrito y pagado	\$ 25.500.000	\$ 25.500.000	\$ 25.500.000
Resultados de ejercicios anteriores	\$ -	\$ 33.501.259	\$ 89.975.086
Utilidades o pérdidas del ejercicio	\$ 33.501.259	\$ 56.473.827	\$ 63.635.123
Reserva legal	\$ 3.722.362	\$ 9.997.232	\$ 17.067.801
TOTAL PATRIMONIO	\$ 62.723.621	\$ 125.472.318	\$ 196.178.010
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 168.673.141	\$ 299.988.868	\$ 390.015.967

Tabla 19. Balance General

7.3. Estado de Resultados

La tabla 20 muestra el estado de resultados indicando o que siempre se estará generando utilidades para los tres periodos analizados, gracias al nivel de endeudamiento nulo y al nivel de ventas.

ESTADO DE RESULTADOS			
	2.013	2.014	2.015
Ventas netas	\$ 889.188.950	\$ 1.093.742.609	\$ 1.325.233.763
Costos de materiales no fabricados por la empresa	\$ 600.105.750	\$ 738.157.204	\$ 921.220.190
Costo mano de obra indirecta	\$ 44.157.864	\$ 45.482.600	\$ 47.301.904
Gastos de operación	\$ 45.843.603	\$ 44.657.599	\$ 47.244.181
Gastos de administración y ventas	\$ 143.340.508	\$ 171.606.852	\$ 203.753.022
Gastos diferidos	\$ -		
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad gravable	\$ 55.741.225	\$ 93.838.354	\$ 105.714.467
Menos: Impuesto de renta	\$ 18.394.604	\$ 30.966.657	\$ 34.885.774
Utilidad neta	\$ 37.346.621	\$ 62.871.697	\$ 70.828.693
Reserva legal	\$ 3.734.662	\$ 6.287.170	\$ 7.082.869
Utilidad del periodo	\$ 33.611.959	\$ 56.584.528	\$ 63.745.823

Tabla 20. Estado de Resultados

8. ANÁLISIS DE RIESGOS

8.1. Económicos: La alianza con PiterPan hace que la inversión inicial requerida sea mínima ya que no es necesario adquirir maquinaria y equipo ni invertir en infraestructura. Igualmente el hecho de que el manejo administrativo se realice desde la residencia del administrador disminuye los gastos por alquiler de oficina, lo que hace que el riesgo financiero sea mínimo.

8.2. Mercado: Teniendo en cuenta que el producto que se lanzará al mercado es totalmente nuevo en cuanto a concepto y que no está posicionado en el mercado, el

riesgo de que no tenga la aceptación por parte de los viajeros es alto. A esto se suma la existencia de Dunkin Donuts el cual ya está posicionado dentro del segmento de mercado definido y a su ubicación física en el Aeropuerto tan cercana a la de Q-Kiss así como de Galletas Santa Elena. Sin embargo se espera que a través de la publicidad, el diseño del stand y la excelente calidad del producto los viajeros reconozcan la marca rápidamente.

8.3. Técnicos: Dada la alianza con PiterPan para la fabricación de las galletas el riesgo de elaborar un producto que no cumpla con las especificaciones definidas es mínimo ya que esta panadería cuenta con más de 6 años de experiencia en el sector panificador y es catalogada como una de las mejores dentro de la ciudad.

9. EVALUACIÓN DE PROYECTO

9.1. Los indicadores de factibilidad de la empresa

Se presenta el flujo de caja totalmente neto del proyecto, considerando la liquidación del negocio al final de los tres años.

FLUJO DE CAJA NETO				
	Año 0	2.013	2.014	2.015
Utilidad Neta	\$ -	\$ 37.223.621	\$ 62.748.697	\$ 70.705.692
Total Depreciación	\$ -	\$ 3.346.916	\$ 3.346.916	\$ 3.346.916
Total Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1. Flujo de fondos neto del periodo		\$ 40.570.536	\$ 66.095.613	\$ 74.052.608
Inversiones en Activos Fijos del Período	\$ 13.567.913	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos preoperativos	\$ 3.235.000	\$ -	\$ -	\$ -
Colchón de efectivo	8.697.087	260.913	\$ 268.740	\$ 21.186
2. Inversiones netas del periodo	\$ 25.500.000	\$ 260.913	\$ 268.740	\$ 21.186
3. Liquidación de la empresa				\$ -
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	\$ (25.500.000)	\$ 40.309.624	\$ 65.826.873	\$ 74.031.422
Balance de proyecto	\$ (25.500.000)	\$ 9.709.624	\$ 77.478.422	\$ 167.005.528
Periodo de pago descontado	0,72			
Tasa interna de retorno	158,10%			
Valor presente neto	53.804.459			
Tasa mínima de retorno	20,00%			

Tabla 21. Flujo de caja neto

Al realizar el análisis, se logra una tasa de retorno para el proyecto del 158.1%, es decir los flujos generados por el proyecto son capaces de recuperar la inversión de los \$25.500.000, y de dar cada año el 158.1% de rentabilidad sobre capital no amortizado. Esta rentabilidad es mayor al 20% anual que los socios han definido como su tasa mínima de retorno, y por tanto, el proyecto es económicamente viable. El valor presente neto asciende a \$53.804.459 y el balance del proyecto indica que luego de 0,72 años se logra el periodo de pago descontado.

En términos generales, la implementación del presente plan de empresa sería en 8 meses:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Conformación de sociedad entre propietarios de Q-Kiss	■							
Consecución de espacio en el Aeropuerto para instalación de "isla"		■						
Acuerdo legal con proveedores (PiterPan y Surticajas)		■	■					
Consecución de stand para exhibición de Q-Kiss				■				
Desarrollo de estrategia de publicidad				■				
Consecución de personal (administrador y mercaderista)				■	■			
Consecución de empresa transportista					■			
Programación de producción con proveedores (Piterpan y Surticajas)						■		
Programación de visitas a los proveedores para afianzar la relación gana-gana (satisfacción de requerimientos, controles de calidad)						■		
Primer lote de producción puesto en el Aeropuerto							■	
Seguimiento a ventas (diario, semanal y mensual)							■	■
Implementación de acción correctivas / preventivas que se deriven del seguimiento a ventas								■

Tabla 22. Plan de implementación de Q-Kiss

En el cuadro anterior se expuso a groso modo las etapas y los intervalos de tiempo de cada una de ellas para lograr la puesta en marcha de la empresa Q-Kiss. Posterior a los resultados que se obtengan después del funcionamiento de los primeros 6 meses, se contemplará la evolución a seguir (modificaciones/ajustes del plan de abastecimiento, estrategia de publicidad, apertura de otros mercados).

10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para realizar el análisis de sensibilidad, se escogió la variable de las ventas, ya que claramente dicha variable tiene impacto sobre la viabilidad del proyecto. A continuación se presenta tres escenarios de ventas que afectan el TIR (tasa interna de retorno proyectada):

- **TIR con 100% de las Ventas Proyectadas**

Periodo de pago descontado	0,72
Tasa interna de retorno	158,10%
Tasa mínima de retorno	20,00%

Tabla 23. Tasa interna de retorno con 100% de las ventas Proyectadas

Suponiendo el 100% de las ventas proyectadas en los tres periodos definidos en el presente trabajo de grado, se obtiene que el proyecto es pagado en un tiempo menor a un año, y sigue manteniendo una tasa interna de retorno mayor a la tasa mínima exigida por los socios inversionistas.

- **TIR con 80% de las Ventas Proyectadas**

Periodo de pago descontado	1,94
Tasa interna de retorno	64,15%
Tasa mínima de retorno	20,00%

Tabla 24. Tasa interna de retorno con 80% de las ventas Proyectadas

Considerando que solo se consigue vender el 80% de las ventas proyectadas se mantendría un periodo de 1.94 años de pago del proyecto y una tasa interna de retorno de 64.15%, que se mantiene aún por encima del 20% exigido.

- **TIR con 71,1% de las Ventas Proyectadas**

Periodo de pago descontado	7,71
Tasa interna de retorno	20%
Tasa mínima de retorno	20%

Tabla 25. Tasa interna de retorno con 71.1% de las ventas Proyectadas

Con un 71.1% del volumen de ventas, se mantendría la tasa interna de retorno en la mínima exigida por los socios para este negocio, con un periodo de pago del proyecto de 7.71 años.

Aunque se tomaron en cuenta estas bajas ventas, dicho escenario se considera poco probable, ya que se requeriría que la participación de mercado estuviera por debajo de la participación de mercado conservadora que se asumió para el proyecto (ver tabla 25)

	2013	2014	2015
Participación de mercado tomando el 100% de las ventas estimadas	5%	7%	8%
Participación de mercado tomando el 70.65% de las ventas estimadas	4%	5%	5%

Tabla 26. Comparación de la participación de mercado necesaria en dos escenarios

11. CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta que actualmente no existe en el Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón una propuesta para los viajeros que logre reunir: sabor, buen precio, exaltación de cultura y salud, se considera que existe un mercado no explorado, por ende ofrecer galletas que reúna los atributos mencionados constituirá una ventaja competitiva, ya que el producto sería innovador por el componente de evocación de cultura adicional al atributo de salud. Según los cálculos realizados, con una participación de mercado entre el 5% – 8% y considerando el 100% de las ventas proyectadas, se tendría una TIR del 158.1%; al realizar el análisis de sensibilidad, se evidencia que la empresa sería capaz de soportar una reducción de ventas del 28.9%, ya que en este escenario se tendría la TIR mínima exigida del 20%.
- Se concluye que el proyecto es viable técnicamente ya que el proveedor de las galletas (PiterPan) con base a la experiencia en el campo de productos alimenticios, puede

garantizar calidad, sabor y consistencia en el producto terminado. De manera similar, se tiene confianza en que el proveedor de cajas Surticajas, suministrara el material de empaque acorde a las exigencias esperadas. Lo anterior, claramente está fundamentado en los controles que serán necesarios con ambos proveedores, como también en las buenas relaciones funcionales que garanticen la calidad los paquetes de galletas Q-Kiss, al igual que resultara importante la sinergia entre los integrantes de la empresa.

- El análisis financiero permite concluir que la inversión necesaria es posible por parte de los socios; el volumen proyectado de ventas, se tomo con cifras conservadoras (participación de mercado entre el 5% - 8%), siendo este volumen suficiente para contar con liquidez (según proyección financiera realizada) con pago de contado (pago a 30 días).
- El posicionamiento de la marca Q-Kiss tomará gran esfuerzo y tiempo, ya que actualmente Dunkin Donuts tiene gran parte del mercado gracias al posicionamiento logrado por ellos, por lo cual, resulta primordial garantizar excelente calidad en el producto y contar con una promoción que atraiga, retenga y enamore a los consumidores (viajeros).

BIBLIOGRAFIA

http://www.legicol.com/lejuro40/Decreto_3075_de_1997.pdf, Junio 2011

<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014446/014446.pdf>, junio 2011

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1632632>, Agosto 2011

<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-29/top-100-las-empresas-mas-exitosas-de-la-hospitalidad-2/dunkin-donuts-negocio-redondo.htm>, Diciembre 2011

<http://www.revistalabarra.com.co/news/1386/2179/Colombia-escuela-de-negocios-para-Dunkin-Donuts.htm>, Diciembre 2011

http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://racompton.asp.radford.edu/Dunkin_Donuts_Plan.pdf, Diciembre 2011

<http://www.anato.org/index.php/estadisticas>, Enero 2012

<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.iaa.org/pressroom/pr/pages/2011-03-17-01.aspx>, Enero 2011

http://www.palmira.gov.co/palmira/normatividad/acuerdos/acuerdo_072_tarifas_tasa_impuestos_y_contribuciones_2011.pdf, Febrero 2011