



Plan de Empresa

La Dolce Cucina

Lina Jimena Bermúdez Rivas

Yanin Mariela Grajales Velásquez

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

Director: Mónica Franco Ángel, Ph.D

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Cali, octubre de 2017

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	6
Resumen Ejecutivo	7
1. Análisis del Mercado	8
1.1 Análisis del sector	8
1.2 Producto	9
1.3 Clientes	10
1.4 Competencia	11
1.5 Tamaño del mercado global.....	13
1.6 Tamaño del mercado de la empresa	14
2. Plan de Mercadeo	19
2.1 Estrategia de Marca	19
2.2 Estrategia de precio	19
2.3 Estrategia de distribución	20
2.3.1 Características y funcionamiento de la franquicia en la estrategia de distribución y expansión de la marca	21
2.4 Estrategia de comunicación	22
2.5 Presupuesto de mercadeo	22
3. Análisis Técnico.....	23
3.1 Análisis del producto.....	23
3.2 Maquinaria, equipos y herramientas.	24
3.3 Condiciones de Operación.	24
3.4 Análisis de Proveedores	30
4. Análisis Administrativo.....	31
4.1 Grupo empresarial y Estructura Organizacional.....	31
4.2 Personal ejecutivo.....	32
4.3 Personal Operativo	32
4.4 Organizaciones de apoyo	35
5. Análisis Legal, Social y Ambiental.....	36
5.1 Aspectos legales.....	36

5.2	Análisis Social y de Valores Personales	37
5.3	Análisis Ambiental.....	37
6.	Análisis económico	38
6.1	Inversión de activos fijos.....	38
6.2	Presupuesto de materias primas e insumos	40
6.4	Presupuesto de otros gastos	42
6.5	Análisis de costos	43
7.	Análisis Financiero	44
7.1	Flujo de caja	44
7.2	Estado de resultados.....	47
7.3	Balance general.....	48
8.	Análisis de Riesgos	49
8.1	Condiciones del entorno	49
8.2	Riesgos del mercado	49
8.3	Riesgos técnicos	50
8.4	Riesgos económicos	50
8.5	Riesgos financieros	50
9.	Evaluación integral del proyecto.....	50
9.1	Flujo de caja totalmente neto	50
9.2	Análisis de sensibilidad	51
10.	Conclusiones	52
11.	Recomendaciones	52
12.	Referencias Bibliográficas	53
13.	Anexos	54
	Anexo 1. Formato de la encuesta	54
	Anexo 2. Resultados de la encuesta.....	58

Lista de tablas

Tabla 1. Listado de <i>toppings</i>	9
Tabla 2. Fases del Proyecto	10
Tabla 3. Segmentación del mercado global	14
Tabla 4. Calculo unidades proyectadas para el mercado global	14
Tabla 5. Calculo de unidades proyectadas mercado de la empresa	15
Tabla 6. Presupuesto de ventas en unidades año 2.018	16
Tabla 7. Presupuesto de ventas en unidades año 2.019	16
Tabla 8. Presupuesto de ventas en pesos año 2.018	17
Tabla 9. Presupuesto de ventas en pesos año 2.019	17
Tabla 10. Presupuesto de ventas en pesos años 2018 – 2021	18
Tabla 11. Listado de precios de la competencia por onza de producto	20
Tabla 12. Listado de precios La Dolce Cucina	20
Tabla 13. Población por municipio del Valle del Cauca	21
Tabla 14. Presupuesto de mercadeo para el año 1	22
Tabla 15. Ingredientes por referencia de arroz con leche	23
Tabla 16. Ingredientes por referencia de salsa frutal	24
Tabla 17. Características de almacenamiento de materias primas	25
Tabla 18. Proveedores de maquinaria, equipos y herramientas	30
Tabla 19. Proveedores de materias primas e insumos	31
Tabla 20. Carga prestacional	35
Tabla 21. Presupuesto inversión de activos fijos	39
Tabla 22. Depreciaciones y amortizaciones	40
Tabla 23. Presupuesto de Materias primas e Insumos en pesos	41
Tabla 24. Consumos materia prima e insumos por referencia de arroz con leche	42
Tabla 25. Presupuesto de Gastos para los primeros 4 años de operación	42
Tabla 26. Análisis de costos y punto de equilibrio para los primeros 4 años de operación	43
Tabla 27. Flujo de caja proyectado para el año 2018	44
Tabla 28. Flujo de caja proyectado para el año 2019	45
Tabla 29. Flujo de caja proyectado para los primeros 4 años de operación	47

Tabla 30. Estado de resultados proyectado para los primeros 4 años de operación	48
Tabla 31. Balance General proyectado para los primeros 4 años de operación	49
Tabla 32. Flujo de caja totalmente neto proyectado para los primeros 4 años de operación	51
Tabla 33. Análisis de sensibilidad escenarios	51

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Imágenes de referencia del producto –arroz con leche y <i>toppings</i> -	9
<i>Figura 2.</i> Imágenes de referencia de competencia –Arrocito en bajo-	11
<i>Figura 3.</i> Imágenes de referencia de competencia –Postres María José-	12
<i>Figura 4.</i> Imágenes de referencia de competencia –Doña Antojo-	12
<i>Figura 5.</i> Imágenes de referencia de competencia –Panaderías-	12
<i>Figura 6.</i> Imágenes de referencia de competencia –Parmalat-	13
<i>Figura 7.</i> Imágenes de referencia de competencia –Yulika-	13
<i>Figura 8.</i> Logotipo La Dolce Cucina	19
<i>Figura 9.</i> Diagrama de flujo de procesos de La Dolce Cucina	26
<i>Figura 10.</i> Plano planta de producción de La Dolce Cucina	29
<i>Figura 11.</i> Plano local comercial La Dolce Cucina	29
<i>Figura 12.</i> Organigrama de La Dolce Cucina	32

Lista de cuadros

Cuadro 1. Procedimiento de Lavado, Picado y Cocción	26
Cuadro 2. Procedimiento de recibo y almacenamiento de materias primas y producto terminado	27
Cuadro 3. Procedimiento de limpieza y desinfección	27
Cuadro 4. Procedimiento de control de plagas	27
Cuadro 5. Procedimiento de control de residuos	28
Cuadro 6. Perfil de cargo gerente general	33
Cuadro 7. Perfil de cargo vendedor de mostrador	33
Cuadro 8. Perfil de cargo servicio al cliente	34
Cuadro 9. Perfil de cargo operario planta de producción	34

Resumen

Este trabajo pretende determinar la viabilidad que existe para la creación de una empresa con una oferta única de postres típicos de nuestra región, que evocan recuerdos de la maravillosa cocina de nuestras abuelas, donde el arroz con leche será protagonista con una oferta de diferentes sabores y *toppings*, en el Valle del Cauca.

Se realizó una encuesta a 100 personas. Los resultados obtenidos fueron analizados y permitieron: establecer el mercado objetivo, precios de venta y preferencias de los consumidores como localización de las tiendas y tipos de productos a incluir. Además, se analizaron los procesos administrativos y productivos, así como sus requerimientos tecnológicos, las implicaciones legales y el impacto sobre el medio ambiente y la sociedad. Finalmente, el análisis financiero del proyecto permitió determinar su viabilidad financiera, lo cual es muy grato para los socios, los cuales han hecho de este trabajo de grado un proyecto de vida.

Palabras Clave: arroz con leche, innovación, sabores, plan de negocio.

Abstract

This work aims to determine the viability that exists for the creation of a company with a unique offer of typical desserts of our region, which evoke memories of the wonderful cuisine of our grandmothers, where the rice pudding will be protagonist with an offer of different flavors and toppings, in Valle del Cauca.

A survey was conducted on 100 people. The results obtained were analyzed and allowed: establish the target market, sale prices and consumer preferences such as location of the stores and types of products to be included. In addition, the administrative and productive processes were analyzed, as well as their technological requirements, the legal implications and the impact on the environment and society. Finally the financial analysis allowed determining its financial viability, which is very gratifying for the partners, who have made this degree project a life project.

Key words: rice pudding, innovation, flavors, business plan.

Resumen Ejecutivo

La Dolce Cucina es una empresa que se dedicará a endulzar los paladares de sus clientes mientras evoca épocas de la infancia a través de una novedosa oferta de postres con un toque de creatividad e innovación, donde el protagonista será el arroz con leche. Este último, estará disponible en diferentes sabores y podrán adicionársele *toppings* como fruta fresca, fruta en almíbar, salsas y diferentes tipos de nueces.

La forma de distribución será a través de puntos de venta ubicados en islas de centros comerciales, inicialmente en la ciudad de Cali. En una segunda etapa, se pondrá a disposición la franquicia de la marca y estará contemplada en su etapa inicial para el departamento del Valle del Cauca.

Nuestros clientes potenciales están segmentados demográficamente de acuerdo a las siguientes características: estratos socioeconómicos del 3 al 5, edades de 21 a 35 años y ocupaciones principales: empleados dependientes, independientes y estudiantes universitarios. En cuanto a sus perfiles, son personas que les gustan los postres y son consumidores habituales de estos, les gustan las experiencias diferentes y disfrutan su tiempo libre en compañía de familiares y amigos.

Esta propuesta de negocio presenta un diferencial alto en el departamento del Valle del Cauca, donde no existe aún un concepto que incluya la experiencia de personalizar un postre típico de nuestra región como el arroz con leche y donde además la oferta gastronómica de los postres tiene gran acogida. Sumado a lo mencionado anteriormente están las presentaciones disponibles y los precios del producto, los cuales permiten diferentes tipos de combinaciones de sabores y además permiten compartirlo con otras personas, a un precio totalmente asequible para el mercado objetivo.

Para generar la viabilidad del proyecto se requiere un aporte total inicial de los dos socios por \$130.000.000, los cuales cubrirán los costos de materia prima, insumos, herramientas y utensilios, equipo y gastos administrativos que se tengan al inicio de la operación.

Con la inversión mencionada y a una tasa de retorno mínima del 16%, al iniciar el tercer año de operaciones se obtiene una TIR del 84.69% y un VPN de \$403.935.990. Es importante mencionar que estas cifras no contemplan el modelo de franquicia que se implementará a partir del tercer año, lo cual confirma que no solo es un proyecto innovador sino también un proyecto financieramente viable y con altas proyecciones de crecimiento económico.

1. Análisis del Mercado

1.1 Análisis del sector

De acuerdo al artículo “Alimentos y bebidas: Desempeño reciente del sector” Clavijo, Vera y Joya afirman que la industria alimenticia ha venido con un excelente desempeño desde el año 2011, generando un crecimiento de 3.2% real anual hasta el año 2015, crecimiento superior frente al promedio general de la industria que correspondió a 1.5% anual. Sin embargo esta dinámica viene moderándose en los últimos dos años.

En cuanto a la industria láctea, molinera y de panadería, estas tuvieron un crecimiento respectivo de 1.6%, 5.3% y 1.1%. El bajo crecimiento presentado en la industria láctea correspondió básicamente a los efectos negativos del fenómeno del niño; mientras que el buen desempeño del sector molinero fue dado por la recuperación en la producción de arroz. Sin embargo uno de los sectores más golpeados en términos de crecimiento fue el de panadería, dada la devaluación del peso frente al dólar, que conllevó al aumento de los precios en las principales materias primas.

Por otro lado el ingreso disponible de los colombianos aumentó solo un 0.2% entre 2015 y 2016, llevando a generar cambios en los hábitos de gasto de los colombianos, reduciendo el ocio por fuera del hogar e incrementando el ahorro¹. El aumento en el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) del 16% al 19% también ha generado un efecto negativo sobre la demanda de varios bienes y servicios.

Pero no todo es desalentador, un reciente informe de IPSOS FLAIR muestra que existe gran preferencia por las marcas colombianas frente a las extranjeras, ya que pese a que más del 50% de las marcas comercializadas en tiendas de gran formato son extranjeras, frente al 44% de las marcas colombianas, más del 60% de las ventas corresponden a estas marcas colombianas, esto último motivado según el informe porque “las marcas locales representan la historia del país por sus costumbres, sabores y rituales arraigados” .

Frente al consumo de lácteos y postres en Colombia, este fue muy variable el año anterior. Los postres lácteos refrigerados como Alpinette, sobrepasan las ventas de postres lecheros tradicionales en Colombia, esto se debe a la concentración de esfuerzos en la categoría que realiza Alpina. El canal donde se realiza la mayor parte de la distribución es en el canal de minoristas de comestibles modernos (supermercados hipermercados y pequeños almaceneros independientes). En la categoría de lácteos, la leche condensada presentó una de las mayores alzas de precio (6%), jalonado por las alzas en el precio del azúcar y la leche, las cuales estuvieron afectadas directamente por el aumento de la inflación entre 2015 y 2016².

Para efectos de este análisis, es importante resaltar que la mayor parte de la leche en Colombia es producida por pequeños agricultores, que no cuentan procedimientos tecnificados en su producción lo cual se traduce en menor competitividad frente a precios internacionales de la leche, pero que dejan buenas oportunidades para acceder directamente a estos pequeños productores y conseguir precios competitivos para la elaboración del arroz con leche, teniendo en cuenta que esta hace parte de una de las materias primas principales.

¹ Euromonitor International. (2017). Cosumer lifestyles in Colombia. Recuperado de <http://nebulosa.icesi.edu.co:2315/portal/magazine/newhomemain>

² Euromonitor International. (2016). Other dairy in Colombia. Recuperado de <http://nebulosa.icesi.edu.co:2315/portal/magazine/newhomemain>

Análisis del mercado propiamente dicho

Como parte de la investigación de mercados se realizó una encuesta, la cual fue elaborada en la plataforma Google Forms y enviada vía Whatsapp aproximadamente a 200 personas de diferentes géneros, edades, ocupaciones y estratos socioeconómicos. La encuesta estuvo abierta por 48 horas hasta completar 100 encuestas respondidas.

Los resultados obtenidos sirvieron como base para los planteamientos y decisiones que se presentan a continuación.

Ficha técnica encuesta:

Fecha de recolección de la información: del 1 al 2 de agosto de 2027

Marco muestral: Personas de diferentes géneros, edades, ocupaciones y estratos socioeconómicos.

Ciudades donde se realizó: Cali

Tamaño de la muestra: 100 encuestas.

Técnica de recolección: Encuesta online – Google forms

1.2 Producto



Figura 1. Imágenes de referencia del producto –arroz con leche y toppings-

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, los encuestados aseguraron que los sabores que compran con mayor frecuencia fueron Tradicional o canela (61,8%), Vainilla (23,7%) y Arequipe (10,5%). De esta manera la propuesta de producto que se lanzará al mercado estará compuesta inicialmente de la oferta de tres diferentes bases de arroz con leche: Tradicional (canela), Vainilla y Arequipe. Estas se podrán acompañar de uno de los siguientes *toppings* por el mismo precio o con más de 2 *toppings* por un valor adicional.

Tabla 1

Listado de *toppings*

FRUTA FRESCA	FRUTA EN ALMÍBAR	FRUTOS SECOS	SALSAS
Fresa	Mora	Maní	Leche Condensada
Mango	Uchuva	Almendras	Arequipe
Durazno	Piña	Coco	Chocolate
Piña	Fresa	Uvas pasas	
Kiwi	Frutos Rojos	Arándanos	
Melón	Maracuyá		
Arándanos			

Fuente: elaboración propia

El producto será servido en recipientes plásticos transparentes de 200, 450 y 1000 gramos, los cuales podrán ser consumidos en el punto o llevarse para consumir en otro lugar. La primera opción es la unidad de consumo personal. De acuerdo a la encuesta realizada, el 65.8% asegura consumir porciones

de 200 gramos cuando compra arroz con leche. La segunda opción de 450 gramos se servirá en un platillo con tres divisiones para compartir tres productos diferentes entre máximo 3 personas. Según los resultados de la encuesta el 30,3% de las personas compran entre 200 y 800 gramos de arroz con leche. La última opción de 1.000 gramos es para consumir en familia. Esta presentación se dispone al mercado dado los resultados que la encuesta nos muestra, donde el 3,9% de las personas aseguran comprar 1.000 gramos o más de arroz con leche. Esta opción no contendrá *toppings* dentro del envase, todos se servirán de forma adicional en recipientes aparte.

En una segunda fase que iniciará en el primer semestre del año 2019, se añadirá a la propuesta una base de arroz con leche sin endulzantes y elaborada con leche de coco. Además, se añadirán tres sabores adicionales de bases de arroz con leche, las cuales se definirán y evaluarán en los puntos de venta durante el primer semestre de funcionamiento de los puntos mediante pruebas de sabor con los consumidores.

La tercera fase del proyecto, que se ejecutaría a partir del segundo semestre del año 2019, corresponderá a la inclusión de productos complementarios como bebidas refrescantes, malteadas, galletas y tortas. Algunos de ellos hechos con arroz como su base principal. Estas recetas serán definidas por un Chef una vez se haya completado el primer año de funcionamiento del negocio con el fin de complementar el portafolio de productos con otras opciones de postres saludables, únicos y deliciosos.

Tabla 2
Fases del proyecto

		2018	2019		2020	2021
		2SEM.	1SEM.	2SEM.		
PORTAFOLIO PRODUCTOS		FASE I	FASE II	FASE III		
Arroz con leche	Tradicional					
	Arequipe					
	Vainilla					
	Leche de coco					
	3 sabores nuevos					
Otros	<i>Toppings</i>					
	Bebidas refrescantes					
	Malteadas					
	Galletas					
	Tortas					

Fuente: elaboración propia

1.3 Clientes

Los compradores potenciales de nuestra propuesta, de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada son hombres y mujeres que viven en la ciudad de Cali en estratos socioeconómicos del 3 al 5, con edades de 21 a 35 años. Sus principales ocupaciones son empleados dependientes (59%), empleados independientes (20%) y estudiantes universitarios (11%).

De las 100 personas entrevistadas, 81 mostraron disposición a comprar el producto. Frente a su comportamiento sobre el consumo de arroz con leche, se encuentra que 60 personas lo compran porque disfrutan consumirlo y 9 para obsequiarlo. Además, respecto a las características más importantes por las cuales compran arroz con leche, 58 personas lo hacen por el sabor, 19 porque les recuerda su infancia y 12 por su precio.

La razón principal por la que encuentran atractiva la idea de negocio es por ser innovadora. El 58% de las personas que mostraron disposición a comprar encuentran la propuesta atractiva porque no existe nada parecido en el mercado hoy en día, consideran que se le agrega valor a un producto tradicional y que podrían probarlo en sus diferentes sabores cada que se les antoje. Recomiendan además tener una opción libre de lactosa y azúcar.

1.4 Competencia

En la actualidad no existe un negocio de las mismas características en la ciudad de Cali y en la investigación de mercado realizada se evidencia que el 61% de las personas obtienen el arroz con leche de familiares o conocidos y de la preparación en casa. El restante lo obtiene de sitios especializados, panaderías o supermercados. Se identificaron los siguientes lugares en donde se puede acceder a arroz con leche en la ciudad:

Arrocito en bajo.

Su local principal se encuentra en Neiva, en Cali hace parte de los foodtrucks ubicados en la Cra 15^a# 7-09. Ofrecen una amplia gama de postres como crepes, waffles, cono pizza y arroz con leche que son promocionados a través de Instagram. Venden arroz con leche de diferentes sabores con *toppings*, pero los compradores no tienen la opción de mezclarlos a su gusto.



Figura 2. Imágenes de referencia de competencia –Arrocito en bajo-

Teatro Mágico del sabor.

Es un restaurante ubicado en San Antonio que brinda una experiencia para salir a comer totalmente distinta, saliéndose del esquema normal de un restaurante. En este lugar se puede comprar arroz con leche tradicional, el cual denominan en la carta como *arroz con leche del mago con polvo del duende arrecho*. El Pote de 860 gramos cuesta \$35.000.

Postres María José.

Están ubicados en la ciudad de Cali, al sur en el sector de San Joaquín, El Caney y Valle del Lili. Ofrecen una amplia gama de postres, entre los cuales se encuentra el arroz con leche tradicional. Ofrecen sus productos a través de *domicilios.com*, en donde el arroz con leche cuesta \$4.000 más el domicilio de \$2.000, además requieren un pedido mínimo de \$12.000.



Figura 3. Imágenes de referencia de competencia –Postres María José-

Doña Antojo.

Ofrece arroz con leche a domicilio en diferentes presentaciones a través de su página en Facebook. El precio \$6.000 y la compra mínima son 2 unidades. Tienen sabores variados de arroz con leche y *toppings*, pero los usuarios no pueden elegir las a su gusto.



Figura 4. Imágenes de referencia de competencia –Doña Antojo-

Panaderías.

Actualmente se ofrece arroz con leche tradicional en las diferentes panaderías de la ciudad. El precio promedio por una porción de 5onz es de \$1.500. Es una presentación básica del producto, sin opciones de sabores o *toppings*.



Figura 5. Imágenes de referencia de competencia –Panaderías-

Supermercados.

En los supermercados de Colombia se pueden encontrar marcas de arroz con leche tradicional, entre las cuales se destaca Parmalat con su producto en lata a un precio de \$5.430 por 300grs. Es un producto industrial sin opciones de sabores o *toppings*.



Figura 6. Imágenes de referencia de competencia –Parmalat-

Productos Sustitutos.

Se puede considerar productos sustitutos toda la gama de postres que es ofrecida en la ciudad. Pero dentro de los que pueden estar directamente relacionados con el modelo de negocio se encuentra Yulika. Es la pionera en yogurt helado en la ciudad de Cali. Su sistema de venta es autoservicio, en el cual la persona selecciona el sabor de yogurt helado, los *toppings*, salsas y tamaño que desea. Finalmente el precio del producto depende del peso del mismo. Cuentan con 6 locales en la ciudad, 4 de los cuales se encuentran en centros comerciales. En los puntos más grandes también ofrecen productos como conos, smoothies, paletas y ensaladas de fruta.



Figura 7. Imágenes de referencia de competencia –Yulika-

1.5 Tamaño del mercado global

Según cifras del DANE (Proyección 2015) Cali tiene una población de 2.369.821. Hemos determinado como público objetivo personas de 21 a 35 años que corresponden al 25,2% de esta población. Además, de acuerdo a información de la Alcaldía de Cali, el 43,7% de la población vive en los estratos socioeconómicos medio bajo al medio alto. Teniendo en cuenta la información anterior y la disposición de compra de nuestra propuesta encontrada los resultados de la investigación de mercado (81%), se determina como mercado global 211.255 personas.

Tabla 3

Segmentación del mercado global

Total población de Cali	2.369.821
Total población de 21 - 35 años (25,2%)	596.815
Población estratos medio bajo a medio alto (43,7%)	260.808
Personas con disposición de compra (81%)	211.255

Fuente: elaboración propia

Cálculo unidades mercado global.

Una vez se han definido las personas con disposición de compra en 211.255, se utiliza para el cálculo del tamaño en unidades del mercado global, la información de intención de compra y periodicidad de los resultados de la encuesta. La frecuencia de compra encontrada se traduce en términos de frecuencia por mes para realizar el cálculo de las unidades de consumo mensual.

Tabla 4

Calculo unidades proyectadas para el mercado global

FRECUENCIA COMPRA	# PERSONAS	%	UNIDADES MES
12 veces por mes	3	4%	100.068
4 veces por mes	25	33%	277.967
2 veces por mes	5	7%	27.797
1 vez por mes	12	16%	33.356
0,02 veces por mes	31	41%	1.723
TOTAL MES	76	100%	440.911

Fuente: elaboración propia

La información contenida en la tabla anterior corresponde a los resultados obtenidos en la encuesta realizada para la investigación de mercado.

1.6 Tamaño del mercado de la empresa

Para la determinación de la población objetivo se tuvo en consideración que se planean tener dos puntos de venta en centros comerciales de alto tráfico en Cali, uno en el sur y otro en el norte. Además, se considera que para empezar el negocio y teniendo en cuenta que el sector de alimentos viene creciendo durante los últimos años, en el periodo del 2011 al 2015 este sector creció al 3,2% real anual, se espera alcanzar a captar el 1,5% del mercado global. Es decir, 3.169 personas.

Tamaño del mercado de la empresa en unidades.

Para el cálculo del tamaño de mercado en unidades, se consideraron las frecuencias de compra encontradas en la investigación de mercado. Teniendo un mercado de 3.169 personas y calculando su consumo mensual de acuerdo a la frecuencia encontrada, se obtiene como resultado 6.614 unidades por mes, es decir 79.364 al año.

Tabla 5

Calculo de unidades proyectadas mercado de la empresa

FRECUENCIA COMPRA	%	UNIDADES MES
12 veces por mes	4%	1.501
4 veces por mes	33%	4.169
2 veces por mes	7%	417
1 vez por mes	16%	500
0,02 veces por mes	41%	26
TOTAL MES	100%	6.614

Fuente: elaboración propia

Presupuesto de ingresos.

Las unidades proyectadas se calcularon con base en los resultados de la investigación de mercados realizada. Se decidió abarcar el 1,5% del mercado global y se tuvo en cuenta la preferencia por sabores de los resultados de las encuestas. Tradicional un 75%, arequipe 12% y vainilla 13%. Además, se estableció la cantidad de *toppings* que se van a vender de acuerdo al precio que los encuestados estaban dispuestos a pagar por el producto. Un 25% está dispuesto a pagar un *topping* adicional y 3% dos *toppings* adicionales. Para los tamaños también se usaron los hallazgos de la investigación de mercado, en donde por el precio dispuesto a pagar y su comportamiento frente al arroz con leche se concluyó que 57% prefiere porciones de 200gr, 32% de 450 gr y un 11% de 1000grs.

Tabla 6

Presupuesto de ventas en unidades año 2.018

ITEM	2018									Total 2018
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
<i>Arroz con leche tradicional 200 gr</i>	1.121	1.569	2.040	2.346	2.581	2.633	2.686	2.740	17.716	
<i>Arroz con leche arequipe 200 gr</i>	179	251	326	375	413	421	429	438	2.832	
<i>Arroz con leche vainilla 200 gr</i>	202	283	368	423	465	474	483	493	3.191	
<i>Salsas</i>	2.250	3.150	4.095	4.707	5.175	5.283	5.391	5.499	35.550	
<i>Toppings</i>	1.512	2.112	2.748	3.156	3.468	3.540	3.612	3.684	23.832	
<i>Arroz con leche 450 gr</i>	849	1.189	1.546	1.778	1.956	1.995	2.035	2.076	13.424	
<i>Arroz con leche tradicional 1 lt</i>	219	307	399	459	505	515	525	536	3.465	
<i>Arroz con leche arequipe 1 lt</i>	35	49	64	74	81	83	85	87	558	
<i>Arroz con leche vainilla 1 lt</i>	39	55	72	83	91	93	95	97	625	
Total Unidades Vendidas	6.406	8.965	11.658	13.401	14.735	15.037	15.341	15.650	101.193	
Total Unidades Arroz con leche	2.644	3.703	4.815	5.538	6.092	6.214	6.338	6.467	41.811	

Fuente: elaboración propia

Tabla 7

Presupuesto de ventas en unidades año 2.019

ITEM	2.019												Total 2019
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Arroz con leche tradicional 200 gr	2.548	2.581	2.630	2.595	2.711	2.739	2.739	2.641	2.655	2.739	2.599	2.795	31.972
Arroz con leche arequipe 200 gr	407	413	420	415	434	438	438	422	425	438	416	447	5.113
Arroz con leche vainilla 200 gr	458	464	473	467	488	493	493	475	478	493	468	503	5.753
Salsas	5.112	5.184	5.283	5.211	5.436	5.499	5.499	5.301	5.328	5.499	5.211	5.607	64.170
Toppings	3.432	3.468	3.540	3.492	3.648	3.684	3.684	3.552	3.564	3.684	3.492	3.756	42.996
Arroz con leche 450 gr	1.931	1.956	1.993	1.966	2.054	2.076	2.076	2.002	2.012	2.076	1.970	2.118	24.230
Arroz con leche tradicional 1 lt	498	505	515	508	531	536	536	517	520	536	509	547	6.258
Arroz con leche arequipe 1 lt	81	82	84	82	86	87	87	84	85	87	83	89	1.017
Arroz con leche vainilla 1 lt	90	91	93	92	96	97	97	94	94	97	92	99	1.132
Total Unidades Vendidas	14.557	14.744	15.031	14.828	15.484	15.649	15.649	15.088	15.161	15.649	14.840	15.961	182.641
Total Unidades Arroz con leche	6.013	6.092	6.208	6.125	6.400	6.466	6.466	6.235	6.269	6.466	6.137	6.598	75.475

Fuente: elaboración propia

Al cierre del año 2018 se proyecta llegar a 41.811 unidades de arroz con leche de acuerdo a lo establecido como mercado de la empresa, para lo cual se ha tenido en cuenta que el inicio de operaciones será en mayo de 2018 y que las ventas irán creciendo mensualmente hasta llegar a las 6.467 unidades en diciembre (98% del objetivo de mercado, 6614 unidades)

La siguiente es la proyección de ingresos por mes del primer año, resumido por tamaño del producto.

Tabla 8

Presupuesto de ventas en pesos año 2.018

ITEM	2018								Total 2018
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Arroz con leche tradicional 200 gr	4.239.622	5.933.958	7.715.280	8.872.572	9.761.342	9.958.006	10.158.452	10.362.680	67.001.912
Arroz con leche arequipe 200 gr	676.978	949.282	1.232.932	1.418.250	1.561.966	1.592.222	1.622.478	1.656.516	10.710.624
Arroz con leche vainilla 200 gr	763.964	1.070.306	1.391.776	1.599.786	1.758.630	1.792.668	1.826.706	1.864.526	12.068.362
Salsas	1.890.000	2.646.000	3.439.800	3.953.880	4.347.000	4.437.720	4.528.440	4.619.160	29.862.000
Toppings	1.270.080	1.774.080	2.308.320	2.651.040	2.913.120	2.973.600	3.034.080	3.094.560	20.018.880
Arroz con leche 450 gr	7.134.147	9.991.167	12.991.038	14.940.534	16.436.268	16.763.985	17.100.105	17.444.628	112.801.872
Arroz con leche tradicional 1 lt	2.760.495	3.869.735	5.029.395	5.785.695	6.365.525	6.491.575	6.617.625	6.756.280	43.676.325
Arroz con leche arequipe 1 lt	441.175	617.645	806.720	932.770	1.021.005	1.046.215	1.071.425	1.096.635	7.033.590
Arroz con leche vainilla 1 lt	491.595	693.275	907.560	1.046.215	1.147.055	1.172.265	1.197.475	1.222.685	7.878.125
Valor total de ventas (\$)	19.668.056	27.545.448	35.822.821	41.200.742	45.311.911	46.228.256	47.156.786	48.117.670	311.051.690

Fuente: elaboración propia

Tabla 9

Presupuesto de ventas en pesos año 2.019

ITEM	2019						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Arroz con leche tradicional 200 gr	9.925.632	10.054.182	10.245.060	10.108.719	10.560.592	10.669.665	10.669.665
Arroz con leche arequipe 200 gr	1.585.452	1.608.825	1.636.093	1.616.616	1.690.630	1.706.211	1.706.211
Arroz con leche vainilla 200 gr	1.784.121	1.807.493	1.842.553	1.819.180	1.900.984	1.920.462	1.920.462
Salsas	4.422.902	4.485.197	4.570.852	4.508.557	4.703.227	4.757.735	4.757.735
Toppings	2.969.366	3.000.514	3.062.808	3.021.278	3.156.250	3.187.397	3.187.397
Arroz con leche 450 gr	16.712.979	16.929.356	17.249.594	17.015.907	17.777.555	17.967.967	17.967.967
Arroz con leche tradicional 1 lt	6.465.609	6.556.491	6.686.322	6.595.440	6.894.053	6.958.968	6.958.968
Arroz con leche arequipe 1 lt	1.051.635	1.064.618	1.090.585	1.064.618	1.116.551	1.129.534	1.129.534
Arroz con leche vainilla 1 lt	1.168.484	1.181.467	1.207.433	1.194.450	1.246.382	1.259.366	1.259.366
Valor total de ventas (\$)	46.086.180	46.688.143	47.591.299	46.944.765	49.046.224	49.557.305	49.557.305

ITEM	2019					Total
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2019
Arroz con leche tradicional 200 gr	10.287.910	10.342.446	10.669.665	10.124.301	10.887.811	124.545.647
Arroz con leche arequipe 200 gr	1.643.884	1.655.571	1.706.211	1.620.511	1.741.271	19.917.487
Arroz con leche vainilla 200 gr	1.850.344	1.862.030	1.920.462	1.823.075	1.959.416	22.410.581
Salsas	4.586.425	4.609.786	4.757.735	4.508.557	4.851.176	55.519.884
Toppings	3.073.190	3.083.573	3.187.397	3.021.278	3.249.691	37.200.139
Arroz con leche 450 gr	17.327.490	17.414.041	17.967.967	17.050.527	18.331.481	209.712.831
Arroz con leche tradicional 1 lt	6.712.289	6.751.238	6.958.968	6.608.423	7.101.783	81.248.553
Arroz con leche arequipe 1 lt	1.090.585	1.103.568	1.129.534	1.077.601	1.155.500	13.203.864
Arroz con leche vainilla 1 lt	1.220.416	1.220.416	1.259.366	1.194.450	1.285.332	14.696.926
Valor total de ventas (\$)	47.792.533	48.042.668	49.557.305	47.028.725	50.563.461	578.455.911

Fuente: elaboración propia

Tabla 10

Presupuesto de ventas en pesos años 2018 – 2021

ITEM	Total	Total	Total	Total
	2018	2019	2020	2021
Arroz con leche tradicional 200 gr	67.001.912	124.545.647	179.594.823	240.477.468
Arroz con leche arequipe 200 gr	10.710.624	19.917.487	28.721.016	38.457.441
Arroz con leche vainilla 200 gr	12.068.362	22.410.581	32.316.058	43.271.202
Salsas	29.862.000	55.519.884	80.059.673	107.199.902
Toppings	20.018.880	37.200.139	53.642.601	71.827.442
Arroz con leche 450 gr	112.801.872	209.712.831	302.405.902	404.921.503
Arroz con leche tradicional 1 lt	43.676.325	81.248.553	117.160.413	156.877.793
Arroz con leche arequipe 1 lt	7.033.590	13.203.864	19.039.971	25.494.521
Arroz con leche vainilla 1 lt	7.878.125	14.696.926	21.192.967	28.377.383
Valor total de ventas (\$)	311.051.690	578.455.911	834.133.424	1.116.904.655

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la proyección realizada, se espera que al final del año 2018 el 36.3% de los ingresos correspondan a arroz con en presentación de 450 gramos y el 21.5% de los ingresos correspondan a arroz con leche tradicional de 200 gramos. Lo cual nos lleva a proyectar esfuerzos publicitarios adicionales en estas 2 referencias, que nos significarían casi un 60% de los ingresos totales en el año.

2. Plan de Mercadeo

2.1 Estrategia de Marca

El nombre de la marca será **La Dolce Cucina**. Este nombre está escrito en italiano, y se definió así teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El arroz con leche tiene sus orígenes en Italia y es conocido como risolatte, donde se considera postre nacional.
- Se servirán otro tipo de recetas dulces además del arroz con leche, sin que este deje de ser el protagonista.
- Queremos evocar en nuestros clientes el sentimiento de estar en casa de la abuela, con una apariencia vintage moderna que se sienta acogedora.

La Dolce Cucina es un lugar que llevará a las personas en un viaje de emociones y sabores, evocando su infancia y calor de hogar a través de postres tradicionales llenos de detalles modernos que serán una experiencia deliciosa en su paladar.

Logotipo.



Figura 8. Logotipo La Dolce Cucina

2.2 Estrategia de precio

El precio se establecerá teniendo en cuenta las siguientes variables:

- **Precios del mercado (competencia)**
- **Disposición máxima a pagar del mercado**

En cuanto a los precios del mercado, realizamos un sondeo de precios el día 5 de agosto de 2017 como parte de la investigación de mercado, a través de las páginas web de la competencia en la ciudad de Cali, donde se encontró la siguiente información:

Tabla 11

Listado de precios de la competencia por onza de producto

PRESENTACIÓN	ARROCITO EN BAJO	MARÍA JOSÉ	DOÑA ANTOJO	TEATRO MÁGICO DEL SABOR	PANADERÍA	SUPER MERCADOS
3 Onzas (85 gramos)	\$3.000		\$6.000		\$1.500	
7 Onzas (200 gramos)		\$6.000				
30 Onzas (860 gramos)				\$35.000		
10.5 Onzas (300 gramos)						\$5.430
Precio por Onza	\$1.000	\$857	\$2.000	\$1.167	\$500	\$517

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado realizado, la disposición a pagar por un arroz con leche de 7 onzas/200 gramos que incluye un *topping* se encuentra entre \$3.000 y \$4.500 (70%) y la disposición a pagar por un *topping* adicional se encuentra entre \$1.000 y \$2.000 (52%). En este último resultado, cabe recalcar que un importante porcentaje de los encuestados (47%) está dispuesto a pagar menos de \$1.000 por un *topping* adicional.

Sabiendo lo anterior, los precios a establecer serán los siguientes:

Tabla 12

Listado de precios La Dolce Cucina

	PRECIO	PRECIO/ONZA	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO
7 onzas (200 gramos)	\$4.500	\$643	Un sabor base + un <i>topping</i>
15,9 onzas (450 gramos)	\$10.000	\$629	Tres sabores base + tres <i>toppings</i>
35 onzas (1.000 gramos)	\$15.000	\$429	Un sabor base

Fuente: elaboración propia

Los precios establecidos en la tabla anterior nos permitirán ser competitivos en el mercado de postres y helados, siendo una estrategia de introducción al mercado que resulta atractiva para nuestra empresa de acuerdo al segmento de mercado que hemos proyectado.

2.3 Estrategia de distribución

De acuerdo al estudio realizado, se encontró que al 82% de los encuestados le gustaría encontrar los puntos de venta en centros comerciales, hallándolo como un sitio especializado, tal como lo son las heladerías hoy en día.

De esta manera, se abrirán inicialmente dos puntos especializados en la ciudad de Cali. El primero en el centro comercial Chipichape y el segundo en el centro comercial Jardín Plaza, esto con el ánimo de abarcar el mayor porcentaje posible de nuestro público objetivo.

Para ampliar la cobertura de nuestros puntos de venta, se ofrecerá servicio a domicilio gratuito por compras mayores o iguales a \$15.000, únicamente en las comunas 2, 3 y 9 en el norte de la ciudad, 7 y 22 en el sur de la misma.

En una segunda fase, que se tiene planeada para el tercer año de funcionamiento, se implementará la venta de franquicias a nivel regional y nacional, con el ánimo de generar la expansión del concepto y la

marca a través de un postre tradicional de nuestras abuelas pero con un alto grado de innovación y modernidad.

2.3.1 Características y funcionamiento de la franquicia en la estrategia de distribución y expansión de la marca

Como parte de la estrategia de distribución y expansión de la marca, La Dolce Cucina planea iniciar la venta de franquicias al inicio del tercer año. Esta venta de franquicias se manejará como una unidad de negocio adicional y tendrá las siguientes características:

- **Canon de entrada:** corresponde a la cifra inicial que el franquiciado deberá pagar a La Dolce Cucina por entrar al sistema y cubrirá estructura e instalación de la isla (punto de venta), entrenamiento y asistencia al franquiciado en la etapa inicial de la operación. El valor estimado del canon es de \$50.000.000.
- **Regalías:** el franquiciado deberá realizar pagos anuales a La Dolce Cucina por el 3% sobre las ventas. Esto permitirá cubrir asistencias al franquiciado tales como asesorías administrativas de su punto de venta, entrenamiento del personal, consultas y asistencia técnica.
- **Marca:** La Dolce Cucina entregará a sus franquiciados el derecho de usar la marca, dentro de los límites geográficos estipulados en el contrato. El franquiciado deberá cumplir con lo especificado dentro del manual de uso de la marca y velará por el buen uso de la misma. La Dolce Cucina obtendrá el 2% sobre las ventas anuales de cada franquiciado para invertir en la estrategia de comunicación de marca.
- **Know how:** hace referencia a los conocimientos específicos para el desarrollo óptimo y exitoso del modelo de negocio. A través de este, se transferirá al franquiciado el conocimiento a través de procedimientos contenidos en manuales de las actividades administrativas, financieras, productivas y de mercadeo que permitan que el negocio sea reproducible. Como parte del *know how*, el franquiciado contará con apoyo y asesoría por parte de La Dolce Cucina en el proceso de apertura de su punto de venta el cual comprenderá la selección, adecuación y decoración del local, estudio de mercado, estudio financiero, entrenamiento en la elaboración de los productos, atención al cliente, normas de seguridad, limpieza, entre otros.
- **Territorio:** a través de este se definirá dentro del contrato la zona geográfica donde el franquiciado podrá desarrollar el negocio. En esta etapa se considerará el departamento del Valle del Cauca para dar inicio a la estrategia de expansión a través del modelo de franquicias. En el departamento hay 244.524 personas entre 21 y 35 años que viven en sus principales ciudades, sin tener en cuenta a Cali en donde tendremos puntos de venta propios y Buenaventura por su condición económica y social.

Tabla 13

Población por municipio del Valle del Cauca

MUNICIPIO	POBLACIÓN ENTRE 21-35 AÑOS
Palmira	74.927
Tuluá	52.565
Cartago	30.511
Jamundí	29.535
Yumbo	29.535
Buga	27.451
TOTAL	244.524

Fuente DANE (Proyección 2015)

2.4 Estrategia de comunicación

Nuestra estrategia de comunicación estará cimentada en tres importantes pilares:

- **Comunicación medios digitales:** Este medio será importante para establecer comunicación con nuestro público objetivo y se potenciará a través de las redes sociales Facebook e Instagram, las cuales cuentan con gran afinidad por parte de nuestro target.
Inicialmente generaremos una campaña de expectativa para lograr alcanzar a nuestros clientes potenciales. A través de esta campaña recogeremos base de datos, ofreciendo descuentos en la primera compra a nuestros futuros clientes. La base de datos obtenida nos servirá para futuras campañas de difusión y estrategias CMR, que nos permitan tener una relación fuerte y duradera con nuestros clientes y nos ayude en el desarrollo de futuros productos para el menú.
La inversión publicitaria estará enfocada inicialmente a este medio, haciendo mayor énfasis en los “Post promocionados” de Facebook, ya que cuentan con un menor costo por impacto y la segmentación puede ser mucho más precisa, permitiéndonos llegar con mayor efectividad a nuestro público objetivo.
- **Comunicación BTL:** Realizaremos constantes eventos de muestras gratis de nuestros productos en los dos puntos de venta, con el objetivo de dar a conocer nuestros grandiosos productos y por otro lado, validar la aceptación de nuevos sabores y productos en nuestro menú.
- **Comunicación ATL:** En cuanto a medios tradicionales, realizaremos cuñas en diferentes emisoras de la ciudad promocionando el lanzamiento de nuestra marca. También usaremos constantemente publicidad impresa como apoyo a nuestros eventos BTL y se repartirá esta misma información en empresas y puntos estratégicos de la ciudad.

2.5 Presupuesto de mercadeo

De acuerdo a la estrategia planteada de comunicación, se establece el siguiente presupuesto inicial de mercadeo para el periodo de un año de ejecución:

Tabla 14

Presupuesto de mercadeo para el año 1

	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL AÑO
Conceptualización y diseño de marca	\$1.500.000				\$1.500.000
Facebook	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$4.800.000
Administración	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$2.400.000
Generación grafica de contenido	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$1.200.000
Inversión en pauta	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$1.200.000
Instagram	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$3.400.000
Administración	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$2.400.000
Generación grafica de contenido	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$600.000
Inversión en pauta	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$400.000
Administración CMR	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$1.000.000
Activaciones BTL	\$1.160.000		\$1.160.000		\$2.320.000
Muestras gratis de producto	\$600.000		\$600.000		\$1.200.000
Personal	\$560.000		\$560.000		\$1.120.000
Ejecuciones ATL	\$300.000		\$300.000		\$600.000
Material impreso	\$300.000		\$300.000		\$600.000
TOTAL	\$5.260.000	\$2.300.000	\$3.760.000	\$2.300.000	\$13.620.000

Fuente: elaboración propia

Se necesitará un total de \$13.620.000 en el primer año de operación para ejecutar el plan de mercadeo establecido para la empresa, en el cual la estrategia de comunicación a través de la red social Facebook es gran protagonista, consumiendo el 35% de los recursos del presupuesto.

3. Análisis Técnico

3.1 Análisis del producto

Materias primas y especificaciones de producción.

El arroz con leche de sabores que se ofrecerá en el punto de venta tendrá 3 (tres) diferentes tamaños:

- Individual: 200 gramos
- Para compartir: 450 gramos
- Familiar: 1.000 gramos

En la planta se fabricarán las bases de arroz con leche de 3 (tres) diferentes sabores en la primera fase del proyecto (tradicional, arequipe y vainilla), los cuales tendrán el mismo proceso de fabricación pero variación en color y saborizante. Para las siguientes fases se tiene contemplado el lanzamiento de nuevos sabores de acuerdo a la tabla No.2 que serán fabricados bajo el mismo proceso.

A continuación se detallan los ingredientes para la producción de cada referencia por 1000 gramos:

Tabla 15

Ingredientes por referencia de arroz con leche

INGREDIENTES	SABORES		
	TRADICIONAL	AREQUIPE	VAINILLA
Arroz		120 gramos	
Leche		300 mililitros	
Crema de leche		120 mililitros	
Leche condensada		120 mililitros	
Azúcar		100 gramos	
Canela en astillas	1		
Sabor arequipe		10 mililitros	
Sabor vainilla			10 mililitros

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los *toppings*, en la planta de producción se elaborarán las salsas frutales (fruta en almíbar) y su porcionado, al igual que el porcionamiento de los *toppings* secos y las frutas frescas. A continuación se detallan los ingredientes para la producción por kilo de las salsas:

Tabla 16

Ingredientes por referencia de salsa frutal

INGREDIENTES	SABORES					
	MORA	UCHUVA	PIÑA	FRESA	FRUTOS ROJOS	MARACUYÁ
Mora	450 gr				175 gr	
Uchuva		450 gr				
Piña			550 gr			
Fresa				450 gr	175 gr	
Cereza					100 gr	
Maracuyá						450 gr
Azúcar	300 gr	300 gr	200 gr	300 gr	300 gr	300 gr
Fécula de maíz	10 gr	10 gr	10 gr	10 gr	10 gr	10 gr
Agua	300 ml	300 ml	300 ml	300 ml	300 ml	300 ml

Fuente: elaboración propia

3.2 Maquinaria, equipos y herramientas.

El listado detallado de maquinaria, equipos y herramientas que serán necesarios para el adecuado funcionamiento de la planta de producción y los puntos de venta se encuentra en la tabla No. 16.

Indumentaria y dotación para el personal de producción y ventas.

De acuerdo a lo exigido por la ley colombiana, cada trimestre se entregará al personal de planta de producción y puntos de venta los siguientes elementos, de acuerdo a sus tareas asignadas: uniformes, cofias para cabello, tapa bocas, guantes plásticos, delantales, botas industriales y zapatos.

3.3 Condiciones de Operación.

Teniendo en cuenta que la empresa se dedicará a la producción y comercialización de alimentos, se deberán aplicar las regulaciones establecidas por la ley colombiana en el decreto 3075 de 1997, que reglamenta las condiciones que deben tener la fábrica y los establecimientos donde se procesan alimentos, los equipos, utensilios y el personal manipulador de alimentos.

Recepción de materias primas.

La recepción de materias primas corresponde a uno de los principales procesos en la planta de producción, de este procedimiento se desprende la buena gestión de inventarios, costos y rentabilidad de la empresa. Por tal razón, esta área contará con elementos como balanzas, termómetro y una pequeña área de verificación de calidad de las materias primas recibidas. Estos equipos estarán acompañados de procedimientos que permitirán minimizar problemas de calidad en cada uno de los insumos, que por su naturaleza tienen diferentes propiedades y por lo tanto, diferentes sistemas de evaluación.

El establecimiento de estos controles garantizará la calidad organoléptica de los alimentos en toda la cadena de producción y comercialización.

Almacenamiento de materias primas.

Este se realizará de acuerdo a las condiciones y características propias de cada tipo de materia prima, el cual se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 17

Características de almacenamiento de materias primas

MATERIA PRIMA	ESPACIO ALMACENAMIENTO	CARACTERÍSTICAS DE ALMACENAMIENTO
Arroz	Estantería	Máximo 21°C
Leche	Refrigerador	-2°C
Crema de leche	Refrigerador	Entre 3 – 5°C
Leche condensada	Refrigerador	Entre 3 – 5°C
Azúcar	Estantería	Máximo 21°C
Fécula de maíz	Estantería	Máximo 21°C
Canela en astillas	Estantería	Máximo 21°C
Sabor arequipe	Estantería	Máximo 21°C
Sabor vainilla	Estantería	Máximo 21°C
Frutas	Refrigerador	Entre 3 – 5°C
Frutos secos	Estantería	Máximo 21°C
Salsas	Estantería	Máximo 21°C

Fuente: elaboración propia

Las áreas de almacenamiento secas deberán tener ventilación suficiente para evitar el proliferamiento de bacterias y hongos. Además, las estanterías deben tener fácil acceso a la limpieza, y no estar en contacto directo con suelo o paredes.

Desarrollo del producto.

En la planta de producción se realizarán tres procesos diferentes: 1. Las diferentes bases de arroz con leche 2. Las salsas frutales 3. El Procesamiento y porcionado de *toppings*. Una vez los diferentes productos hayan cumplido con el proceso, se realizará el proceso de distribución a los puntos de venta.

En el siguiente diagrama de flujo, se describe el proceso por cada tipo de producto:

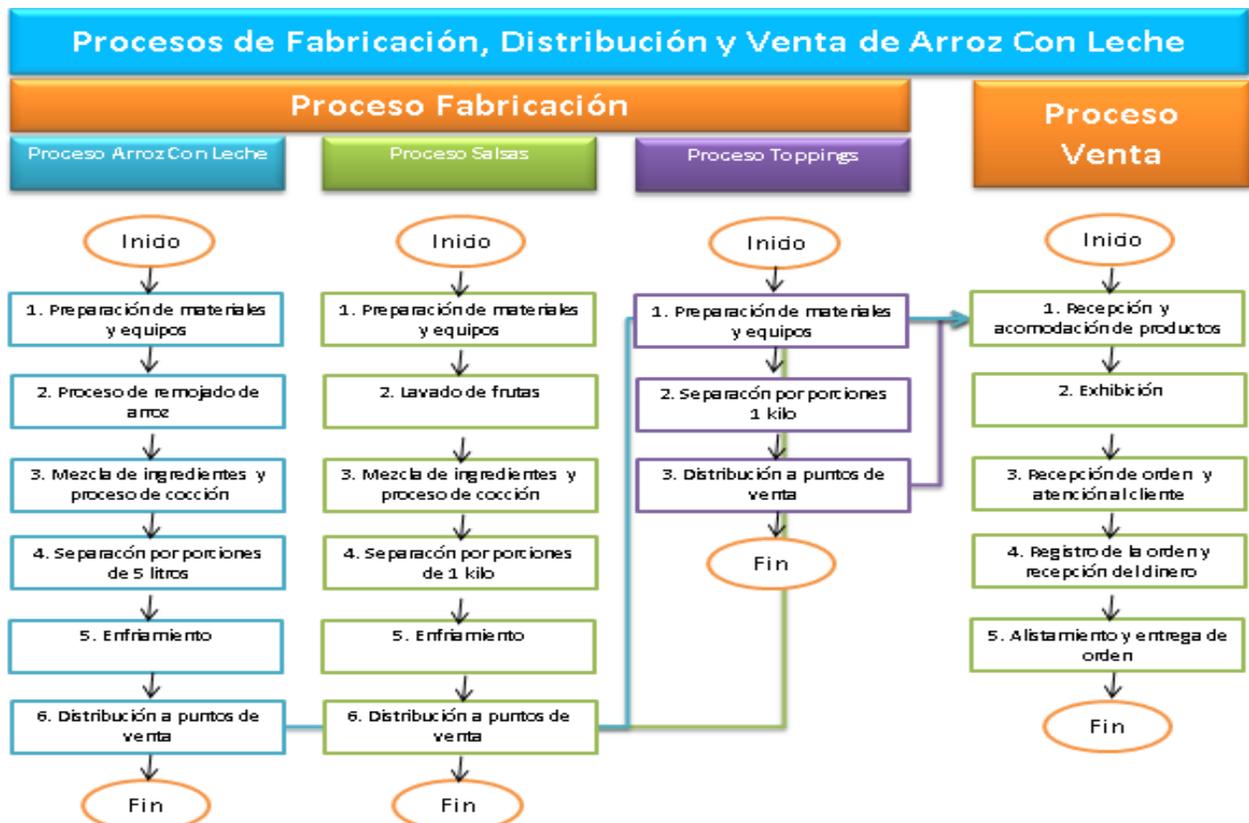


Figura 9. Diagrama de flujo de procesos de La Dolce Cucina

Procedimientos de Calidad.

Definiremos los procedimientos necesarios para estandarizar el proceso, de modo que se asegure el control de las etapas de producción, limpieza y desinfección, control de plagas y residuos.

Cuadro 1. Procedimiento de Lavado, Picado y Cocción

OBJETIVO	Reducir la probabilidad de contaminación microbiológica por manipulación o estado de los equipos no adecuado.
PROCEDIMIENTO	Realizar la limpieza y desinfección preventivas de los utensilios, equipos, área y personal que va a operar.
RESPONSABLE	Operario
FRECUENCIA	Cada vez se realice el lavado y picado de las materias primas, además de la cocción del arroz con leche.
ENTREGABLE	Planilla de control con la información de equipos, personal y materia prima.

Cuadro 2. Procedimiento de recibo y almacenamiento de materias primas y producto terminado

OBJETIVO	Reducir la probabilidad de contaminación microbiológica proveniente de materias primas y almacenamiento producto terminado
PROCEDIMIENTO	Revisar el óptimo estado de la materia prima: peso, fecha de vencimiento, dureza, olor. Mantener el producto en un lugar limpio, refrigerado, seco y libre de plagas
RESPONSABLE	Operario
FRECUENCIA	Cada vez que ingrese materia prima, cada vez que producto terminado salga del proceso
ENTREGABLE	Planillas con la información detallada del ingreso de materias primas, temperatura refrigerador.

Cuadro 3. Procedimiento de limpieza y desinfección

OBJETIVO	Reducir la probabilidad de contaminación microbiológica proveniente de materias primas, por utensilios u operarios
PROCEDIMIENTO	Realizar la limpieza y desinfección preventivas de los utensilios, personal operando y materia prima a utilizar
RESPONSABLE	Operario
FRECUENCIA	Cada vez se requiera uso de materia prima
ENTREGABLE	Planilla de control con la información de utensilios, personal y materia prima.

Cuadro 4. Procedimiento de control de plagas

OBJETIVO	Mantener la salubridad de la planta
PROCEDIMIENTO	Se realizará el control para el exterminio de plagas para insectos y roedores y se determina qué tipo de sustancia y/o mecanismos es importante utilizar.
RESPONSABLE	Especialista en control de plagas (Proveedor)
FRECUENCIA	De acuerdo al calendario que se maneje con el proveedor.
ENTREGABLE	Planilla de seguimiento al control de plagas

Cuadro 5. Procedimiento de control de residuos

OBJETIVO	Disminuir el impacto ambiental de la operación
PROCEDIMIENTO	El área de proceso se debe contar con canecas con bolsa plástica y tapa que deben estar rotuladas de acuerdo al tipo de residuo: reciclable o desecho. Los residuos que se vayan generando durante el día deben ser puestos dentro de la caneca y mantenerla tapada. Cada vez que se llene la caneca se debe llevar a la zona de basuras externa y hacer su disposición. Las canecas deben ser lavadas y desinfectadas diariamente al finalizar la jornada deben quedar vacías.
RESPONSABLE	Operario
FRECUENCIA	Todos los días
ENTREGABLE	Planilla de seguimiento al control de residuos

Descripción del local.

La preparación del arroz con leche se realizará en un establecimiento diferente a los locales de venta. Para este propósito, se ha identificado un local en el barrio Alameda de Cali que cuenta con las especificaciones necesarias para la fabricación del arroz con leche. Este local tiene un área de 45 m², cuenta con todos los servicios de agua, energía, gas natural y teléfono. Su ubicación es estratégica, ya que se encuentra equitativamente ubicado de los dos locales de ventas con los que iniciaremos el negocio. Además, cuenta con la avenida Roosevelt como principal vía de acceso, se puede llegar fácilmente por la calle 5 al norte o por la autopista suroriental al sur.

Condiciones físicas del local.

Cualquier actividad que pueda generar factores de riesgo por el consumo de alimentos está regulada por el Estado. Específicamente, el Decreto 3075 de 1997 contiene las disposiciones necesarias para proteger la Salud y las cuales serán acatadas a cabalidad en nuestro negocio, teniendo en cuenta que los productos derivados lácteos se encuentran entre los alimentos de mayor riesgo en salud pública.

Las normas que deberán cumplirse en la empresa son las siguientes, de acuerdo al decreto anteriormente citado:

- Establecer y cumplir las condiciones básicas de higiene en la fabricación de los alimentos e implementar buenas prácticas de manufactura.
- Establecer y cumplir lo establecido respecto al personal manipulador de alimentos.
- Establecer y cumplir los requisitos higiénicos de fabricación.
- Establecer y cumplir todos los controles de calidad y aseguramiento.
- Establecer y cumplir el plan de saneamiento.
- Establecer y cumplir las condiciones de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización.

Plano Planta de Producción.

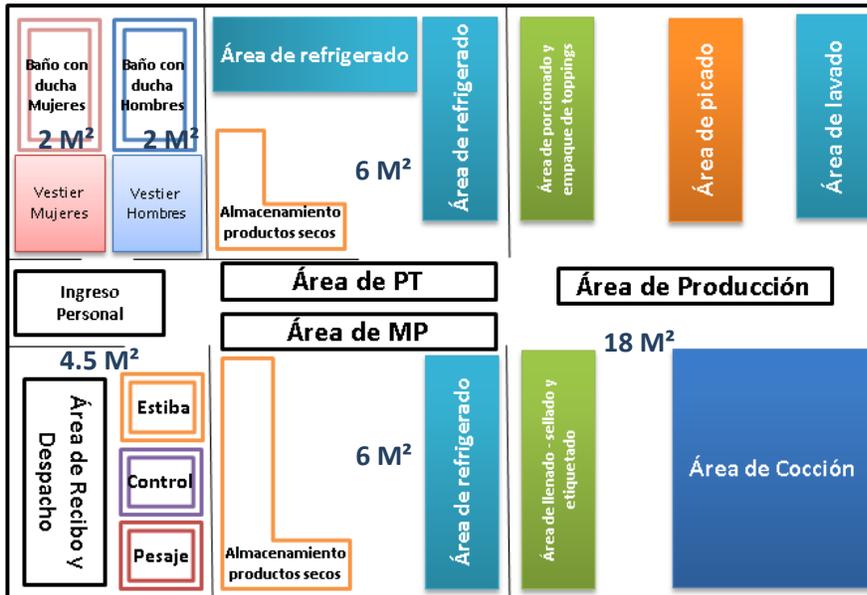


Figura 10. Plano planta de producción de La Dolce Cucina

Total Área de Planta: 39 M²

Diseño Local Comercial.



Figura 11. Plano local comercial La Dolce Cucina³

Total Área Local Comercial: 9 M²

El local se diseñará de manera funcional para ubicarse en islas dentro de centros comerciales y contará con todo el equipo necesario para el almacenamiento y comercialización adecuada de los productos.

³ [Fotografía de Studio Sette]. (Brasil 2017). Recuperado de <https://co.pinterest.com/source/studiosette.com.br/>

Presupuesto de Materias Primas e Insumos.

Para el primer semestre de operación se estima un presupuesto de \$76.936.293 incluido IVA para cubrir los costos de las materias primas e insumos, de acuerdo a los cálculos realizados en los cuales se determinan las cantidades de cada producto requerido para la elaboración de los 3 (tres) sabores de arroz con leche, las salsas y los demás *toppings* que se ofrecerán en los puntos de venta, ver Tabla No. 21. El estimado de producción se calculó teniendo en cuenta el crecimiento en los volúmenes de venta, tablas No. 6 y 7.

3.4 Análisis de Proveedores

Tabla 18

Proveedores de maquinaria, equipos y herramientas

FABRICACIÓN			PUNTO DE VENTA		
DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	CONTACTO
Estufa gas 24" 4 boquillas	Pallomaro	(2) 4855511	Caja registradora	Redes Orión	3057766518
Refrigerador vertical 3 puertas inoxidable 72 pies			Teléfono	Alkosto	www.alkosto.com
Congelador vertical 1 puerta 23 pies			Computador		
Mesas de acero inoxidable 2x0.60x0.90 m			Refrigerador tipo mostrador	Supernordico	3125878197
Termoselladora inoxidable			Refrigerador para bebidas e insumos		
Estanterías en acero inoxidable			Olla pintada eléctrica 13 lt.	Pallomaro	(2) 4855511
Balanza electrónica 40 kg			Cucharas medidoras	Imusa	(2) 3799334
Balanza electrónica 5 kg			Tazas medidoras		
Termómetro refri-congelador	Tiendapan	(2) 5584610	Pinzas		
Tazas medidoras x 4			Cucharas servidoras		
Estiba	Ecoformas	3158034492	Uniformes e indumentaria	Diseños profesionales	(2) 6504420
Campana de extracción	Mundo acero inoxidable	(2) 3816287	Datafono	Redeban multicolor	(2) 6608525
Pozuelo en acero inox. Con llave de agua tipo teléfono					
Escurreidor					
Cuchillo	Imusa	(2) 3799334			
Guante acero					
Tablas de colores					
Tinas en aluminio					

Fuente: elaboración propia

En total se contará con 10 (diez) proveedores de maquinaria, equipos y herramientas. 8 (ocho) de los proveedores tienen su operación principal en Cali y 2 (dos) en Bogotá, lo cual permite fácil acceso a equipos, mantenimientos y garantías.

Tabla 19

Proveedores de materias primas e insumos

MP/INSUMO	PROVEEDOR	CONTACTO
Leche	Hacienda la Samaria	3113405705
Arroz	Makro	www.makrovirtual.com
Crema de leche		
Leche condensada		
Azúcar		
Fécula de maíz		
Canela	Pricesmart	3103350395
Frutos secos		
Salsas		
Frutas frescas	Solofruver	(2) 3357426
Esencias	Aromáticos de occidente	(2) 6555200
Agua	Emcali	
Empaque	Darnel	(1) 5949999

Fuente: elaboración propia

Las materias primas e insumos serán suministrados por 7 (siete) proveedores de acuerdo a su especialidad, de los cuales 6 (seis) están ubicados en Cali y 1 (uno) en Bogotá. Este último corresponde a empaque, lo cual significa que los proveedores más críticos se encuentran localizados de forma estratégica para la empresa, ya que el mayor porcentaje de materias primas es perecedero y su vida útil es corta.

4. Análisis Administrativo

4.1 Grupo empresarial y Estructura Organizacional

La empresa estará conformada por dos socios, con aportes del 50% cada uno, y de igual manera se realizará la repartición de utilidades que se realizará desde el año 2020. En el primer año de operación los socios no tendrán cargos dentro de la organización, pero si participarán de manera activa en la toma de decisiones de la empresa.

La estructura organizacional para el negocio se construyó teniendo en cuenta los cargos críticos para el proceso que se deben manejar directamente con la empresa y los servicios que inicialmente se contratarán como *Outsourcing*.

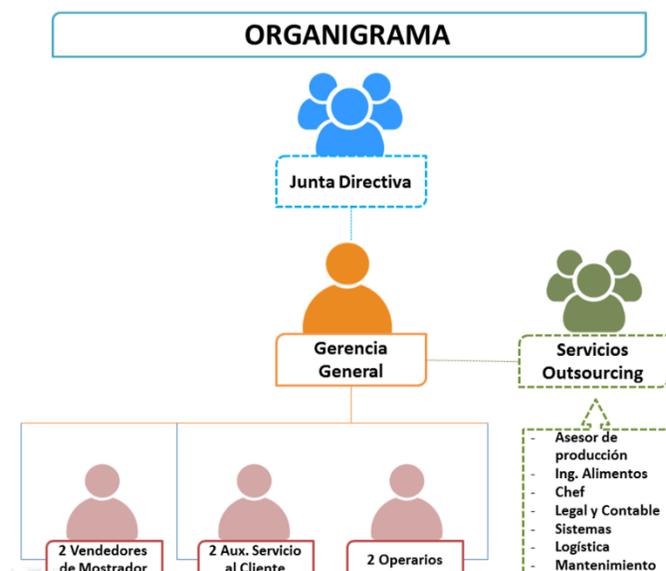


Figura 12. Organigrama de La Dolce Cucina

4.2 Personal ejecutivo

Socio 1: Yanin Grajales

Profesional en Mercadeo Internacional y Publicidad, actualmente estudiante de Maestría en Administración en la Universidad ICESI de Cali. Con experiencia en desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, creación e implementación de campañas publicitarias, desarrollo de campañas de *trade marketing* y gestión de clientes y proveedores.

Con habilidades para establecer relaciones interpersonales, dirigir proyectos, liderar personal, trabajar en equipo y orientación al logro.

Socio 2: Lina Jimena Bermúdez Rivas

Ingeniera Industrial, estudiante de Maestría en Administración en la Universidad ICESI de Cali. Experiencia integral de 9 años en áreas de Administración de ventas, Administrativa y Operaciones. Capacitada y motivada para la realización de proyectos que requieran planeación y seguimiento, así como un alto grado de análisis y solución de problemas. Habilidades para el trabajo en equipo. Afinidad por la constante actualización profesional, y el desarrollo personal. Otras de mis competencias más destacadas son: liderazgo anclado en sólidos principios y valores, autogestión y capacidad de análisis y adaptación a diferentes entornos y medios.

4.3 Personal Operativo

Empleados.

Cuadro 6

Perfil de cargo gerente general

Nombre del Cargo: Gerente General

PERFIL DEL CARGO:

Educación:

Nivel de estudios: Profesional en carreras Administrativas tales como: Administración de empresas, Ingeniería Industrial o Economía.

Formación y conocimientos adquiridos: Preferiblemente con experiencia manejando en empresas del sector de alimentos, conocimiento de normas de BPM.

Habilidades personales o técnicas: **capacidad de liderazgo, orientado a resultados, trabajo en equipo, comunicación efectiva a todo nivel**

Misión del cargo: **administración del negocio, conociendo las necesidades de todas las áreas y tomando las mejores decisiones para el logro de los objetivos empresariales.**

Experiencia: **5 años**

Salario: **3.000.000 + Prestaciones sociales**

Tipo de contratación: **Indefinido**

FUNCIONES DEL CARGO:

- **Informar a la Junta Directiva de la situación de la empresa**
- **Garantizar el cumplimiento de las políticas internas y las establecidas por las entidades de regulación y control.**
- **Coordinar y hacer seguimiento a la ejecución del plan estratégico de la empresa.**
- **Gestión financiera estratégica**
- **Generar estrategias de mercadeo**
- **Coordinar los planes de trabajo de los vendedores y servicio al cliente**
- **Medición y evaluación del desempeño de los vendedores**
- **Cumplimiento y seguimiento de los indicadores financieros, operativos, de ventas y mercadeo que se definan por la Junta Directiva**

Cuadro 7

Perfil de cargo vendedor de mostrador

Nombre del Cargo: Vendedores de Mostrador

PERFIL DEL CARGO:

Educación:

Nivel de estudios: Bachillerato / Educación Media

Formación y conocimientos adquiridos: Experiencia en ventas, manejo de alimentos.

Habilidades personales o técnicas: **excelente presentación personal, habilidades comunicativas, habilidad para asesorar a los clientes.**

Misión del cargo: **Realizar la venta del producto en los puntos de venta y administrar los recursos del mismo.**

Experiencia: **2 años**

Salario: **850.000 + comisiones por cumplimiento + Prestaciones Sociales**

Tipo de contratación: **Indefinido**

FUNCIONES DEL CARGO:

- **Cumplir objetivo de ventas del local asignado**
- **Ejecutar actividades promocionales y de mercadeo**
- **Arqueo de Caja**
- **Manejo de inventario del punto de venta**

Cuadro 8

Perfil de cargo servicio al cliente

Nombre del Cargo: Servicio al cliente

PERFIL DEL CARGO:

Educación:

Nivel de estudios: Bachillerato / Educación Media

Formación y conocimientos adquiridos: Experiencia en ventas, servicio al cliente.

Habilidades personales o técnicas: **excelente presentación personal, habilidades comunicativas, habilidad para asesorar a los clientes.**

Misión del cargo: **Atención de clientes en el punto de venta.**

Experiencia: **1 año**

Salario: **750.000 + comisiones por cumplimiento + Prestaciones Sociales**

Tipo de contratación: **Indefinido**

FUNCIONES DEL CARGO:

- **Cumplir objetivo de ventas del local asignado**
- **Realizar la atención de los clientes en el punto de ventas**
- **Ofrecer y asesorar a los clientes sobre el consumo del producto**
- **Mantener el área de trabajo limpia y las exhibiciones de acuerdo a los lineamientos de mercadeo**

Cuadro 9

Perfil de cargo operario planta de producción

Nombre del Cargo: Operario

PERFIL DEL CARGO:

Educación:

Nivel de estudios: Bachillerato / Educación Media

Formación y conocimientos adquiridos: Experiencia trabajando en empresas de alimentos como operario, conocimiento BPM

Habilidades personales o técnicas: **trabajo en equipo,**

Misión del cargo: **realiza los procesos de recepción, manipulación, transformación y elaboración de productos alimentarios**

Experiencia: **3 años**

Salario: **900.000 + Prestaciones Sociales**

Tipo de contratación: **Indefinido**

FUNCIONES DEL CARGO:

- **Cumple con su labor asignada en el plan de producción**
- **Realiza los controles y registros exigidos por las BPM**
- **Adopta en todo momento las medidas establecidas en la normativa de la empresa, y trabaja según las prácticas correctas de seguridad en el trabajo.**

Personal que trabajará por prestación de servicios.

Ingeniero de Alimentos

Se contratará para levantar los procedimientos de producción de cada uno de las diferentes recetas de arroz con leche y *toppings*. Inicialmente deberá entregar los procesos estables para la producción de los productos con los que se saldrá al mercado y después se volverá a contratar para la ejecución de cada uno de los nuevos sabores. Es el responsable de los procedimientos de producción, teniendo como objetivo bajos costos de producción, bajo impacto ambiental, mejoramiento de las tecnologías aplicadas y obtención de productos de calidad. Tipo de contratación y pago: contrato de prestación de servicios por valor de \$1.200.000 por los procedimientos para la primera fase. Y para la segunda fase se requerirán sus servicios nuevamente por valor de \$1.200.000.

Chef

Es el encargado de elaborar las recetas de los productos que se van a ofrecer. Se contratará en cada oportunidad de desarrollo de un nuevo sabor o *topping* (de requerirse). Para el levantamiento de los primeros sabores se contratará por un valor de \$1.400.000. El desarrollo de otros sabores, se estima en un costo de \$700.000 por receta, teniendo en cuenta que el salario promedio mensual de un Chef en el Valle del Cauca se encuentra en \$1.008.000 mensual de acuerdo a las ofertas laborales del día 10 de septiembre del 2017 en la página www.opcionempleo.com.co.

Abogado

Todos los servicios legales serán contratados con una firma externa y los pagos serán acordados con la misma de acuerdo a sus diferentes tarifas por operación. Para la iniciación de la empresa, habrá que pagar \$1.200.000 por inscripción marca y creación de los estatutos de la nueva empresa.

Contador

Encargado de mantener actualizada la información contable de acuerdo a las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad y las normas internacionales. Elaborar los estados financieros periódicamente y hacer una presentación clara y precisa de esa información. Además de auditar el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa como IVA, Retefuente, Impuestos, etc. Tipo de contratación y pago: contrato de prestación de servicios por valor de \$1.200.000 mensuales.

Sistemas

Los servicios adicionales de sistemas serán contratados con una firma externa. Por el mantenimiento de los equipos y la instalación de software se tendrá un costo de \$50.000 c/u.

4.4 Organizaciones de apoyo

Bienestar de los empleados.

Los empleados disfrutarán de todos los beneficios de ley.

Tabla 20

Carga prestacional

Carga prestacional	
Prestaciones sociales	
Cesantía	8,33%
Interes sobre cesantia	1,00%
Prima semestral	8,33%
Vacaciones	4,17%
Aportes Parafiscales	
Caja de compensación familiar	4,00%
Seguridad Social	
Pensiones	12,00%
E.P.S	8,50%
A.R.P	0,52%
Total carga prestacional	46,86%

Del Sector.

Cámara y Comercio de Cali: tiene todos los registros de las empresas existentes en la ciudad de Cali y en los municipios de Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo. Esto es fundamental para el relacionamiento con proveedores y clientes.

SENA: Los programas técnicos, tecnológicos y complementarios que ofrece esta entidad van en línea con el personal que se requiere en la compañía.

FENALCO: frecuentemente está ofreciendo cursos y seminarios de capacitación para los diferentes sectores de la industria a los cuales se pueden acceder a bajo costo.

ANDI: Importante Asociación que constantemente ofrece charlas, seminarios y eventos pro del fortalecimiento de las empresas en Colombia.

ACODRES: La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica ofrece capacitaciones y formaciones, eventos, asesorías, alianzas y convenios para el desarrollo del sector alimentos en Colombia y su posicionamiento internacional.

5. Análisis Legal, Social y Ambiental

5.1 Aspectos legales

Tipo de sociedad.

Se va a constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) ya que ofrece más flexibilidad para formar empresa. Entre los beneficios de optar por este tipo de sociedad están que se puede hacer con bajo presupuesto inicial, simplificación de trámites y lo pueden hacer personas naturales o jurídicas. El establecimiento se debe hacer mediante documento privado, la responsabilidad de los socios se limita a sus aportes, los empresarios son los que fijan las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad, las acciones pueden ser de distintas clases y series, el pago de capital puede diferirse hasta por dos años y el objeto social puede ser indeterminado.

La inversión total inicial para poner en funcionamiento la sociedad será de \$130.000.000, los cuales corresponden al aporte de los socios por partes iguales.

Procedimientos y costos de constitución de la sociedad.

Implicaciones tributarias.

El tratamiento fiscal que le aplica a las SAS es el mismo para cualquier clase de sociedad en materia del impuesto de renta, ventas e impuesto de industria y comercio.

- Impuestos sobre la renta. (34%)
- Impuesto sobre las ventas. (6%)
- Impuesto al consumo. (8%)
- Impuesto de industria y comercio. (1%)

Los costos de constitución para una empresa SAS con activos declarados de \$130.000.000, como es el caso de La Dolce Cucina, son \$970.000 de acuerdo a la tabla de tarifas 2017 de la Cámara de Comercio de Cali.⁴

Legislación de Alimentos.

La industria de los alimentos está regida por una amplia normatividad para asegurar productos de calidad que no sean dañinos a la salud. Los locales y planta estarán ubicados en lugares que cuentan con los servicios públicos, además estarán libres de basura y contarán con superficies que son fáciles de limpiar. El área de producción está completamente separada de las demás áreas, con acceso limitado a las personas que hacen parte de esta operación y que conocen y aplican las buenas prácticas

⁴ Tarifas Cámara de Comercio de Cali. (2017). Recuperado de <http://www.ccc.org.co/registraya/cae/tarifas.html>

manufactura. Además, las áreas de almacenamiento también tendrán superficies fáciles de limpiar y contenedores herméticos. Lo anterior para cumplir con la Resolución 2674 de 2013. Además, los empleados deben hacer el curso de manipulación de alimentos que tiene un costo de \$10.000 por persona y una duración de 1,5 horas.

En Colombia, los productos lácteos son considerados por el Invima como de alto riesgo porque pueden contener microorganismos patógenos y favorecer la formación de toxinas o el crecimiento de microorganismos patógenos. De acuerdo a la normatividad actual, los productos lácteos que se fabriquen y comercialicen deben contar con un registro sanitario, que para el 2017 tiene una tarifa de \$4.868.932.

5.2 Análisis Social y de Valores Personales

La Dolce Cucina es una empresa que nace no solo con el ánimo de generar crecimiento y desarrollo económico para sus socios, sino para una región. Nace además con el propósito de rescatar nuestras costumbres familiares a través de un postre que lleva el sello de nuestras abuelas y permitir que esta tradición perdure generación tras generación.

El compromiso de desarrollo económico trasciende además a través de su figura de franquicia, la cual permitirá el desarrollo de más economías familiares a nivel nacional, y a su vez generará empleo con políticas respetuosas y garantías justas para sus colaboradores.

Tenemos como filosofía establecer relaciones estables y duraderas con nuestros proveedores, permitiendo beneficios para ambas partes al mismo tiempo que progreso.

Creemos en nuestras costumbres, nuestra región y nuestra gente; y este es nuestro principal motivo para creer en este proyecto.

5.3 Análisis Ambiental

Impacto sobre el medio ambiente.

La empresa generará residuos provenientes de las frutas utilizadas como materia prima para salsas y *toppings*, la leche, el arroz, los frutos secos y todos los demás insumos que hacen parte de la elaboración de los productos. Además, se generarán residuos como el material de empaque de las materias primas. También es importante tener en cuenta el impacto que el proceso productivo tendrá sobre el agua, ya que esta no solo es utilizada en el proceso de fabricación sino que también será usada en el proceso de limpieza de frutas, utensilios y equipo. Estos procesos de limpieza producen aguas negras, las cuales tienen disposición final en el sistema de alcantarillado.

La marmita y los refrigeradores que se usarán en la planta de producción emiten CO₂, el cual produce un impacto negativo sobre el medio ambiente, ya que aporta al deterioro de la capa de ozono.

La empresa implementará un programa interno para la adecuada disposición final de los desechos industriales y los desechos que producen diariamente los colaboradores en las áreas de trabajo, con el fin de minimizar el impacto negativo en el medio ambiente y la comunidad. El programa consistirá en el siguiente plan:

1. Capacitación del personal operativo, administrativo y de ventas: se capacitará a todo el personal de la empresa para implementar la adecuada disposición de los desechos generados en cada una de las áreas. Estos desechos se clasificarán así: Reciclables (papel, cartón, plástico, vidrio); Orgánicos (residuos de materias primas y alimentos) y Ordinarios (residuos originados de baños y otros materiales no aprovechables)
2. Implementación de canecas de basura por colores, de acuerdo a la clasificación: Reciclables (recipiente gris); Orgánicos (recipiente verde); Ordinarios (recipiente café).

3. Capacitaciones mensuales que incentiven el ahorro de agua, energía, gas y suministros usados por el personal de la empresa.

Costo de implementación del programa anual: **\$640.000**

- Basureros para clasificación de residuos: \$540.000
- Papelería capacitaciones mensuales: \$100.000

Riesgos para la salud de los empleados.

Para los trabajadores se puede presentar riesgo a la salud por los cambios bruscos de temperatura en el área de cocción. En los procedimientos de la compañía, se tendrán en cuenta estos cambios para establecer tiempos de descanso y recuperación de los operarios, incluso espacio para su hidratación. Además, dado que se estará trabajando en productos alimenticios los operarios deberán contar con todos los implementos de seguridad industrial (guantes, cofias, overoles, calzado, tapabocas) para la correcta ejecución de sus labores. Se trabajará en un programa de seguridad para concientizar a los operarios de la importancia de trabajar en un ambiente seguro y de que la seguridad es responsabilidad de todos. Este programa además, incluirá pausas activas, posturas adecuadas, manejo de cargas entre otros.

El área de planta contará con la debida señalización, excelente iluminación y control, seguimiento de los programas de limpieza y disposición de desechos.

El área de limpieza y baño para los operarios se encuentra por fuera del área de trabajo, asegurando la salubridad en el proceso.

Riesgos para la comunidad.

El riesgo para la comunidad consiste en las plagas que se pueden presentar en la planta si no se hace el debido mantenimiento, manejo correcto de los desechos y almacenamiento de la materia prima y producto terminado. Para evitar esto se tendrá asegurada la limpieza profunda de las áreas de trabajo, así como la adecuada disposición de los desechos, teniendo los lugares bien delimitados, iluminados y organizados.

Además, el almacenamiento de los productos se hará en estanterías que permiten su fácil y profunda limpieza, se contará también con tarros herméticos y rotulados.

6. Análisis económico

6.1 Inversión de activos fijos

La mayor inversión en activos fijos se tiene presupuestada para el año 0. Esto con el fin de contar con todos equipos, utensilios y mobiliarios necesarios para la operación del negocio. La única inversión que se hará adicional es en el año 2018, segundo semestre para acompañar la expansión del portafolio de productos. La inversión inicial en activos fijos es de \$93.986.850.

Tabla 21

Presupuesto inversión de activos fijos

Presupuesto de Inversiones		AÑO 0	2.018
Inversión depreciable	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL
Computador	1	2.000.000	0
TAZAS MEDIDORAS	4	100.000	0
TERMOMETRO REFRI CONGELADOR	1	20.000	0
POZUELO EN ACERO INOX. CON LLAVE DE AGUA TIPO TEL	1	1.000.000	0
BALANZA ELECTRONICA 40 KG	1	394.723	0
BALANZA ELECTRONICA 5 KG	1	364.973	0
CAJA REGISTRADORA	2	100.000	0
TELEFONO	2	100.000	0
DATAFONO	2	1.900.000	0
OLLA PINTADA ELECTRICA 13 LTS	2	1.019.592	0
CONTENEDORES EN ALUMINIO	48	0	0
OLLAS 10 L	4	208.000	0
OLLAS 5 L	4	312.000	0
UTENSILIOS COCINA	1	800.000	0
TINAS EN ALUMINIO	1	540.000	0
NEVERA PORTATIL	2	800.000	0
Total activos depreciables a 5 años		9.659.288	0
ESTUFA GAS 24" 4 BOQUILLAS	1	2.172.702	0
REFRIGERADOR VERTICAL 3 PTAS INOXIDABLE 72 PIES	2	24.270.050	0
CONGELADOR VERTICAL1 PTA 23 PIES	1	9.935.905	0
MESAS DE ACERO INOXIDABLE 2X0.60X0.90 M	2	2.708.000	0
TERMOSELLADORA INOXIDABLE	1	786.500	0
ESTANTERÍAS EN ACERO INOXIDABLE	2	1.984.682	0
ESTIBA	2	160.000	0
CAMPANA DE EXTRACCIÓN	1	575.000	0
BALANZA ELECTRONICA 40 KG	1	394.723	0
REFRIGERADOR TIPO MOSTRADOR	2	5.000.000	0
ESTANTERÍA	2	340.000	0
REFRIGERADOR PARA BEBIDAS E INSUMOS		0	3.000.000
ISLA (PUNTO DE VENTA)	2	36.000.000	0
Total activos depreciables a 10 años		84.327.562	3.000.000
Total inversión en activos		93.986.850	3.000.000

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

Tabla 22

Depreciaciones y amortizaciones

	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Activos de depreciables a 10 años					
Valor actual	84.327.562	87.327.562	87.327.562	87.327.562	87.327.562
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Depreciación	0	8.432.756	8.732.756	8.732.756	8.732.756
Depreciación acumulada	0	8.432.756	17.165.512	25.898.269	34.631.025
Valor fiscal	84.327.562	78.894.806	70.162.050	61.429.293	52.696.537
Total activos depreciables					
Total valor actual	93.986.850	96.986.850	96.986.850	96.986.850	96.986.850
Total ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Total depreciación	0	10.364.614	10.664.614	10.664.614	10.664.614
Total depreciación acumulada	0	10.364.614	21.029.228	31.693.841	42.358.455
Total valor fiscal	93.986.850	86.622.236	75.957.622	65.293.009	54.628.395
Activos amortizables a 3 años					
Valor actual	0	0	0	0	0
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0	0
Valor fiscal	93.986.850	86.622.236	75.957.622	65.293.009	54.628.395

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

La inversión total en activos fijos en el año 1 será de \$93.252.127, de los cuales el 90% corresponden a activos depreciables a 10 años. Para el segundo semestre 2018 la inversión será de \$3.000.000 y el 100% corresponderá a activos depreciables a 10 años. Para los años 2020 y 2021 no se contemplan inversiones en activos fijos porque con la inversión inicial se cubrir el requerimiento para la operación de los próximos 4 años.

6.2 Presupuesto de materias primas e insumos

Según los consumos proyectados con el volumen de unidades, para el año 2018 se comprarán \$76.936.293 en insumos para el negocio. El 37% de este valor corresponde a los componentes lácteos: leche entera, crema de leche y leche condensada, 12% en esencias y un 11% en empaques de las presentaciones pequeñas. Incluimos además los consumos de materia prima por cada referencia de arroz con leche.

Tabla 23

Presupuesto de Materias primas e Insumos en pesos

ITEM	Total 2.018	Total 2019	Total 2020	Total 2021
ARROZ KG	2.694.715	5.063.048	7.371.798	9.966.671
LECHE ENTERA LT	3.382.488	6.355.290	9.253.303	12.510.465
CREMA DE LECHE KG	11.015.636	20.697.062	30.134.922	40.742.415
LECHE CONDENSADA KG	13.936.465	26.182.811	38.122.173	51.541.177
AZUCAR KG	2.415.177	4.537.180	6.606.134	8.931.494
FECULA DE MAIZ KG	48.287	90.647	131.982	178.440
CANELA EN ASTILLAS KG	2.517.345	4.726.532	6.881.830	9.304.234
ESENCIA AREQUIPE LT	4.409.413	8.318.372	12.111.549	16.374.814
ESENCIA VAINILLA LT	4.953.727	9.309.431	13.554.531	18.325.726
MORA KG	708.136	1.329.360	1.935.548	2.616.861
UCHUVA KG	377.719	709.079	1.032.418	1.395.830
PIÑA KG	122.780	230.433	335.510	453.610
FRESA KG	1.219.110	2.288.048	3.331.398	4.504.051
CEREZA KG	147.773	277.409	403.907	546.082
MARACUYÁ KG	188.859	354.539	516.209	697.915
MANGO KG	196.614	368.906	537.127	726.195
DURAZNO KG	333.648	626.022	911.488	1.232.331
KIWI KG	774.540	1.453.265	2.115.954	2.860.769
MELÓN KG	247.257	463.927	675.477	913.246
ARÁNDANOS KG	3.521.535	6.607.436	9.620.427	13.006.817
MANÍ TRITURADO KG	695.954	1.305.814	1.901.266	2.570.511
ALMENDRAS REBANADAS KG	1.847.457	3.466.372	5.047.038	6.823.595
COCO KG	1.276.740	2.395.539	3.487.905	4.715.648
UVAS PASAS KG	695.954	1.305.814	1.901.266	2.570.511
ARÁNDANOS SECOS KG	1.534.066	2.878.359	4.190.890	5.666.083
SALSA DE AREQUIPE KG	1.214.862	2.280.619	3.320.581	4.489.426
SALSA DE CHOCOLATE HERSHEY'S KG	2.778.233	5.215.481	7.593.740	10.266.737
AGUA m3	3.460.927	6.508.277	9.476.051	12.811.621
EMPAQUE 1 PEQUEÑO	8.361.675	15.693.912	22.850.336	30.893.654
EMPAQUE 2 LT	1.859.200	3.497.312	5.092.086	6.884.501
Costo Materias Primas e Insumos	76.936.293	144.536.294	210.444.844	284.521.429

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

Tabla 24

Consumos materia prima e insumos por referencia de arroz con leche

	Arroz con leche tradicional 200 gr	Arroz con leche arequipe 200 gr	Arroz con leche vainilla 200 gr	Arroz con leche 450 gr	Arroz con leche tradicional 1 lt	Arroz con leche arequipe 1 lt	Arroz con leche vainilla 1 lt
ARROZ KG	0,02	0,02	0,02	-	0,12	0,12	0,12
LECHE ENTERA LT	0,06	0,06	0,06	-	0,30	0,30	0,30
CREMA DE LECHE KG	0,02	0,02	0,02	-	0,12	0,12	0,12
LECHE CONDENSADA KG	0,02	0,02	0,02	-	0,12	0,12	0,12
AZUCAR KG	0,02	0,02	0,02	-	0,10	0,10	0,10
CANELA EN ASTILLAS KG	0,00	-	-	-	0,01	-	-
ESENCIA AREQUIPE LT	-	0,00	-	-	-	0,01	-
ESENCIA VAINILLA LT	-	-	0,00	-	-	-	0,01
AGUA m3	-	-	-	-	0,24	0,24	0,24
EMPAQUE 1 PEQUEÑO	1,00	1,00	1,00	1,00	-	-	-
EMPAQUE 2 LT	-	-	-	-	1,00	1,00	1,00

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

6.4 Presupuesto de otros gastos

El análisis de gastos muestra que el gasto operativo más alto es el arriendo, seguido por el logístico que considera el transporte del arroz con leche diario desde la planta a los puntos de venta. Estos dos gastos se hacen necesario, ya que estamos considerando locales en dos prestigiosos centros comerciales de la ciudad y además, la promesa de tener arroz con leche fresco para nuestros clientes.

Tabla 25

Presupuesto de Gastos para los primeros 4 años de operación

Gastos preoperativos	AÑO 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Gastos de Constitución	560.000				
Adecuación planta	7.000.000				
Arrendamiento	800.000				
Ing Alimentos	1.200.000				
Chef	1.400.000				
Abogado	1.200.000				
Registro Sanitario INVIMA	4.868.932				
Total gastos preoperativos	17.028.932				
Total inversión	111.015.782	3.000.000	0	0	0

GASTOS DE OPERACION	MES	2.018	2.019	2.020	2.021
Arriendo	2.100.000	16.800.000	26.208.000	27.256.320	28.346.573
Servicios Públicos	800.000	6.400.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694
Sistemas	25.000	200.000	312.000	324.480	337.459
Logísticos	900.000	7.200.000	11.232.000	11.681.280	12.148.531
Dotacion empleados	2.572.200	2.572.200	2.675.088	2.782.092	2.893.375
Curso Manipulacion de alimentos	5.000	60.000	62.400	64.896	67.492
Curso Seguridad/M. ambiente	53.333	640.000	665.600	692.224	719.913
Impuestos Locales	0	3.577.094	6.652.243	9.592.534	12.844.404

Gastos de Mantenimiento		311.052	578.456	834.133	1.116.905
Depreciación Equipos	0	10.364.614	10.664.614	10.664.614	10.664.614
Total gastos de operación		48.124.960	69.034.401	74.275.933	79.937.960
Gastos de operación fijos		44.236.814	61.803.702	63.849.265	65.976.651
Gastos de operación variables		3.888.146	7.230.699	10.426.668	13.961.308
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2.018	2.019	2.020	2.021
Gastos de Publicidad		31.105.169	57.845.591	83.413.342	111.690.466
Asesoría Contable	1.200.000	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694
Gastos Papelería	50.000	400.000	416.000	432.640	449.946
Total gastos de admon y vtas		41.105.169	68.245.591	94.229.342	122.939.106
Gastos de administrativos fijos		10.000.000	10.400.000	10.816.000	11.248.640
Gastos administrativos variables		31.105.169	57.845.591	83.413.342	111.690.466

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

6.5 Análisis de costos

El análisis de costos muestra que para los primeros 4 años analizados el negocio supera el punto de equilibrio, teniendo como resultado 117% el primer año. La política de colchón de efectivo definida para el negocio es de 30 días, teniendo en cuenta que todas las ventas son de contado y nuestros proveedores los negociaremos a 30 días.

Tabla 26

Análisis de costos y punto de equilibrio para los primeros 4 años de operación

Costos/Gastos Fijos	2.018	2.019	2.020	2.021
Nómina	98.849.441	151.482.392	233.784.277	243.135.648
Gastos de operación	44.236.814	61.803.702	63.849.265	65.976.651
Gastos de Administración y ventas	10.000.000	10.400.000	10.816.000	11.248.640
Gastos preoperativos (Diferidos)	17.028.932	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	170.115.186	223.686.094	308.449.543	320.360.940
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	76.936.293	144.536.294	210.444.844	284.521.429
Gastos de Operación	3.888.146	7.230.699	10.426.668	13.961.308
Gastos de Administración	31.105.169	57.845.591	83.413.342	111.690.466
Total costos variables	111.929.608	209.612.584	304.284.854	410.173.203
Costo total	282.044.794	433.298.678	612.734.397	730.534.143
Numero productos o servicios	101.193	182.641	255.697	332.407
Costo Promedio producto	2.787	2.372	2.396	2.198
Costo variable unitario promedio	1.106	1.148	1.190	1.234
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	3.074	3.167	3.262	3.360
Margen Unitario Promedio	1.968	2.019	2.072	2.126
Punto de Equilibrio	86.452	110.764	148.854	150.680
Cumplimiento del punto de equilibrio	117%	165%	172%	221%
Colchon de Efectivo	14.176.266	18.640.508	25.704.129	26.696.745

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

7. Análisis Financiero

7.1 Flujo de caja

El flujo de caja proyectado para el negocio es muy bueno, ya que se evidencia que las operaciones generan el suficiente efectivo cada mes para cubrir las obligaciones y tener flujo de efectivo. Este panorama se mantiene durante los 4 años.

Tabla 27

Flujo de caja proyectado para el año 2018

ITEM	Año 0	2.018								Total
		Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.018
Caja Inicial	0	18.984.218	18.071.660	19.160.912	26.605.801	37.523.035	45.900.181	59.421.173	73.179.100	18.984.218
Ingresos Netos		20.157.507	28.230.832	36.714.147	42.225.772	46.439.174	47.378.376	48.330.037	49.314.773	318.790.619
TOTAL DISPONIBLE		39.141.725	46.302.492	55.875.059	68.831.573	83.962.209	93.278.557	107.751.210	122.493.874	337.774.837
Inversiones en activos	93.986.850	0	0	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	3.000.000
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	800.610	5.983.236	8.269.238	10.539.083	12.037.793	13.087.929	13.356.074	13.626.993	77.700.958
Egresos por nómina	0	10.858.402	11.747.291	10.858.402	10.858.402	10.858.402	10.858.402	10.858.402	16.191.736	93.089.441
Egresos por gastos de operación		4.272.906	4.272.906	4.272.906	4.272.906	4.272.906	4.272.906	4.272.906	4.272.906	34.183.252
Egresos por gastos de administración y ventas		5.138.146	5.138.146	5.138.146	5.138.146	5.138.146	5.138.146	5.138.146	5.138.146	41.105.169
Egresos por gastos preoperativos diferidos	17.028.932	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	4.878.895	0	0	0	4.878.895
Egresos reterfuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		0	0	230.565	0	375.885	0	446.580	0	1053030
TOTAL EGRESOS	111.015.782	21.070.065	27.141.580	29.269.258	31.308.538	38.062.028	33.857.384	34.572.109	39.729.781	255.010.744
NETO DISPONIBLE	-111.015.782	18.071.660	19.160.912	26.605.801	37.523.035	45.900.181	59.421.173	73.179.100	82.764.093	82.764.093
Aporte de Socios	130.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Prestamo	0									0
Distribucion de Excedentes										0
CAJA FINAL	18.984.218	18.071.660	19.160.912	26.605.801	37.523.035	45.900.181	59.421.173	73.179.100	82.764.093	82.764.093

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

Tabla 28

Flujo de caja proyectado para el año 2019

2.019

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Caja Inicial	82.764.093	87.230.825	91.999.032	105.831.936	119.382.608	127.292.913	138.894.652
Ingresos Netos	47.299.044	47.916.786	48.843.745	48.180.221	50.336.828	50.861.431	50.861.431
TOTAL DISPONIBLE	130.063.136	135.147.611	140.842.777	154.012.157	169.719.437	178.154.344	189.756.082
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	13.802.793	13.434.224	13.620.893	13.825.621	13.748.416	14.295.765	14.421.095
Egresos por nómina	11.233.666	16.140.333	10.806.999	10.806.999	10.806.999	14.966.999	10.806.999
Egresos por gastos de operación	4.309.795	4.309.795	4.309.795	4.309.795	4.309.795	4.309.795	4.309.795
Egresos por gastos de administración y ventas	5.687.133	5.687.133	5.687.133	5.687.133	5.687.133	5.687.133	5.687.133
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	7.334.059	0	0	0	7.277.000	0	0
Egresos redefuente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	3.577.094	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	464.865	0	586.020	0	597.180	0	622.660
TOTAL EGRESOS	42.832.311	43.148.579	35.010.841	34.629.549	42.426.524	39.259.692	35.847.683
NETO DISPONIBLE	87.230.825	91.999.032	105.831.936	119.382.608	127.292.913	138.894.652	153.908.400
Aporte de Socios							
Prestamo	0	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes	0						
CAJA FINAL	87.230.825	91.999.032	105.831.936	119.382.608	127.292.913	138.894.652	153.908.400

ITEM	2.019					Total
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.019
Caja Inicial	153.908.400	167.805.715	174.161.246	190.172.929	202.701.461	82.764.093
Ingresos Netos	49.050.143	49.306.741	50.861.431	48.266.099	51.893.950	593.677.850
TOTAL DISPONIBLE	202.958.543	217.112.457	225.022.676	238.439.028	254.595.412	676.441.942
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	14.348.900	13.920.773	14.045.820	14.317.439	13.832.779	167.614.520
Egresos por nómina	10.806.999	10.806.999	10.806.999	10.806.999	19.126.999	147.923.992
Egresos por gastos de operación	4.309.795	4.309.795	4.309.795	4.309.795	4.309.795	51.717.544
Egresos por gastos de administración y ventas	5.687.133	5.687.133	5.687.133	5.687.133	5.687.133	68.245.591
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	7.611.771	0	0	0	22.222.830
Egresos reterfuente	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	3.577.094
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	0	614.740	0	616.200	0	3.501.665
TOTAL EGRESOS	35.152.828	42.951.211	34.849.748	35.737.567	42.956.706	464.803.237
NETO DISPONIBLE	167.805.715	174.161.246	190.172.929	202.701.461	211.638.706	211.638.706
Aporte de Socios						0
Prestamo	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes						0
CAJA FINAL	167.805.715	174.161.246	190.172.929	202.701.461	211.638.706	211.638.706

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

Tabla 29

Flujo de caja proyectado para los primeros 4 años de operación

ITEM	2.018	2.019	2.020	2.021
Caja Inicial	18.984.218	82.764.093	211.638.706	149.427.799
Ingresos Netos	318.790.619	593.677.850	857.208.528	1.147.552.914
TOTAL DISPONIBLE	337.774.837	676.441.942	1.068.847.234	1.296.980.713
Inversiones en activos	3.000.000	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	77.700.958	167.614.520	240.203.432	325.210.643
Egresos por nómina	93.089.441	147.923.992	228.565.973	242.554.180
Egresos por gastos de operación	34.183.252	51.717.544	54.018.785	56.428.942
Egresos por gastos de administración y ventas	41.105.169	68.245.591	94.229.342	122.939.106
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0
Egresos iva	4.878.895	22.222.830	28.961.261	39.016.486
Egresos retefuente	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	3.577.094	6.652.243	9.592.534
Egresos impuesto de renta	0	0	5.845.348	25.227.664
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	1053030	3.501.665	5.943.049	7.990.544
TOTAL EGRESOS	255.010.744	464.803.237	664.419.435	828.960.099
NETO DISPONIBLE	82.764.093	211.638.706	404.427.799	468.020.614
Aporte de Socios	0	0	0	0
Prestamo	0	0		
Distribucion de Excedentes	0	0	255.000.000	328.500.000
CAJA FINAL	82.764.093	211.638.706	149.427.799	139.520.614

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

7.2 Estado de resultados

El estado de resultados muestra que desde el primer año el negocio generará utilidades. Para el año 2018, la utilidad neta será de \$ 19.144.551 que corresponde al 6,2% de las ventas netas. Se evidencia además, que los costos de nómina son el rubro más alto correspondiendo al 31,8% de las ventas netas. Este porcentaje disminuye en los años posteriores, terminando en un 21,8% para el año 2021 debido al incremento en el volumen de las ventas ayuda a absorber este gasto. Los costos variables son el segundo rubro más grande, representan el 24,7% de las ventas netas del año 2018. Los gastos de Operación (15,5% para el 2018) y de Administración y Ventas (13,2%) van disminuyendo en los años posteriores debido al crecimiento esperado en el volumen de ventas.

Tabla 30

Estado de resultados proyectado para los primeros 4 años de operación

ITEM	2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas netas	311.051.690	578.455.911	834.133.424	1.116.904.655
Costos variables	76.936.293	144.536.294	210.444.844	284.521.429
Costo nomina	98.849.441	151.482.392	233.784.277	243.135.648
Gastos de Operación	48.124.960	69.034.401	74.275.933	79.937.960
Gastos de Administración y Ventas	41.105.169	68.245.591	94.229.342	122.939.106
Gastos preoperativos (diferidos)	17.028.932	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
Utilidad gravable	29.006.896	145.157.234	221.399.027	386.370.512
Impuesto de Renta	9.862.345	49.353.459	75.275.669	131.365.974
Utilidad neta	19.144.551	95.803.774	146.123.358	255.004.538
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	19.144.551	95.803.774	146.123.358	255.004.538

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

7.3 Balance general

Del Balance general se puede concluir que al tener venta de contado y con el volumen de ventas estimado, los activos corrientes son suficientes para cubrir el pasivo, tal como se había evidenciado en el flujo de caja. Se realizó el cálculo de la razón corriente, para evidenciar lo dicho anteriormente.

	2.018	2.019	2.020	2.021
Razón corriente	2,61	2,96	1,55	1,04

Además, el patrimonio de la compañía va creciendo consistentemente durante los cuatro años proyectados. Los activos fijos pierden valor por su depreciación anual y al final de los cuatro años tiene un valor de \$54.628.395. En este proyectado no se está considerando adquirir deudas, la inversión inicial será un aporte de los socios y en adelante la operación genera el suficiente valor para no requerir inversión adicional.

Tabla 31

Balance General proyectado para los primeros 4 años de operación

ACTIVO	2.018	2.019	2.020	2.021
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	82.764.093	211.638.706	149.427.799	139.520.614
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	18.663.101	43.508.111	50.048.005	67.014.279
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	101.427.194	255.146.817	199.475.804	206.534.893
ACTIVO FIJO				
Activos depreciables	96.986.850	96.986.850	96.986.850	96.986.850
Depreciación acumulada	10.364.614	21.029.228	31.693.841	42.358.455
Activos amortizables	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0
Gastos diferibles	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	86.622.236	75.957.622	65.293.009	54.628.395
TOTAL ACTIVOS	188.049.430	331.104.440	264.768.813	261.163.288
PASIVO + PATRIMONIO				
PASIVO				
Carga Prestacional por Pagar	5.760.000	9.318.400	14.536.704	15.118.172
Cuentas por pagar- Proveedores	11.906.516	12.634.222	17.537.070	23.710.119
Impuesto de Renta	9.862.345	49.353.459	75.275.669	131.365.974
Impuestos locales por pagar	3.577.094	6.652.243	9.592.534	12.844.404
Iva por pagar	7.334.059	7.581.770	10.689.746	14.163.370
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	464.865	616.020	1.065.406	1.385.028
Obligaciones financieras	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	38.904.879	86.156.114	128.697.130	198.587.067
PATRIMONIO				
Capital	130.000.000	130.000.000	130.000.000	130.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	19.144.551	-140.051.675	-322.428.317
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	19.144.551	95.803.774	146.123.358	255.004.538
Reserva Legal	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	149.144.551	244.948.325	136.071.683	62.576.222
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	188.049.430	331.104.440	264.768.813	261.163.288

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

8. Análisis de Riesgos

8.1 Condiciones del entorno

El presente año en nuestro país ha sido de contracción económica, lo que ha provocado una alta disminución en el dinamismo del consumo. Esto ha afectado tanto a grandes como a pequeñas empresas, que buscan estrategias de alta diferenciación o, como lo ha sido en mayor proporción, estrategias de bajo precio, para lograr sostenerse y sobrevivir en el mercado colombiano. Los retos para los nuevos empresarios son grandes en los siguientes años en nuestro país y es importante tener presentes los riesgos que se podrían presentar para lograr superar con éxito las adversidades venideras.

8.2 Riesgos del mercado

Uno de los principales riesgos del mercado es la aparición de competencia bajo el mismo concepto que implementará La Dolce Cucina. En Colombia este fenómeno es común y se evidencia en dos ejemplos claros, helados de yogurt con toppings y batidos naturales de fruta. Para mitigar este fenómeno, es importante para la empresa ser el primer jugador en el mercado y lograr la ventaja que trae esto consigo; además, es trascendental generar productos que sean leales al concepto innovador de la marca y que logren establecerse como primera opción en la mente de los consumidores.

8.3 Riesgos técnicos

Es relevante tener presentes los riesgos entorno a los insumos y materias primas que se usarán en el proceso productivo. Uno de ellos es la variación de los precios de las mismas que se presentan en el transcurso de un año, esto dado por los cambios climáticos que afectan la producción de la leche y las frutas, y por la variación en el precio del dólar, ya que varios de los insumos utilizados no son de producción nacional. Para aminorar este riesgo, es importante generar una matriz que permita contemplar diversas posibilidades de proveedores que cumplan con la calidad requerida para la fabricación de nuestros productos y un aumento en el *stock* de inventarios de los insumos extranjeros, todo esto teniendo en cuenta la variación que se esté presentando en el mercado.

8.4 Riesgos económicos

La economía del país ha sido golpeada fuertemente en el último año, generando disminución en el consumo de los hogares, pero el próximo año se proyecta una leve mejora en el crecimiento de la economía, a pesar de ser un año de elecciones presidenciales en nuestro país. A pesar de no ser el paisaje ideal a nivel económico, La Dolce Cucina apuesta a generar un espacio en la mente de los consumidores y a construir marca de forma segura y sin prisa, con el fin de ingresar en el negocio de las franquicias para el año 2020, el cual se espera sea un año de mayor proyección en crecimiento económico en el país.⁵

8.5 Riesgos financieros

Uno de los riesgos asociados al análisis financiero corresponde a la proyección sobre las ventas. Si la proyección que se ha realizado, de acuerdo al análisis del mercado, supera de manera dramática las ventas reales, esto ocasionaría problemas evidentes en el flujo de caja, los rendimientos esperados y en la operación misma de la empresa. Es importante entonces mitigar este riesgo a través de estrategias de financiación con entidades bancarias, que permitan seguir adelante con el proyecto sin que este se afecte de forma irremediable.

9. Evaluación integral del proyecto

9.1 Flujo de caja totalmente neto

Para realizar el análisis del flujo de caja totalmente neto se consideró el EBITDA como el valor al cual se vendería la compañía, de así tener que hacerlo. Con esta información se evidencia que a una tasa interna de retorno del 16%, se tiene un periodo de pago descontado de 2,07 años. Además, las operaciones del negocio maximizan la inversión \$403.935.990. El proyecto además tiene una TIR de 84,69% la cual está por encima de la tasa interna de retorno mínima esperada por los empresarios, que

⁵ Dinero. (2017). Colombia tendrá que esperar al 2020 para crecer más que su potencial: Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/perspectivas-economicas-de-colombia-para-2018-segun-bancolombia/251580>

es el 16% lo que evidencia la viabilidad el proyecto. La TIR es del 70,58% sino no se incluye la liquidación de la empresa en el ejercicio.

Tabla 32

Flujo de caja totalmente neto proyectado para los primeros 4 años de operación

	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	19.144.551	95.803.774	146.123.358	255.004.538
Total Depreciación	0	20.729.228	21.329.228	21.329.228	21.329.228
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		39.873.779	117.133.002	167.452.586	276.333.766
1. Flujo de fondos neto del periodo		39.873.779	117.133.002	167.452.586	276.333.766
Inversiones de socios	130.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	130.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					276.333.766
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-130.000.000	39.873.779	117.133.002	167.452.586	552.667.532
Balance de proyecto	-130.000.000	-110.926.221	-11.541.415	154.064.544	731.382.403
Periodo de pago descontado	2,07				
Tasa interna de retorno	84,69%				
Valor presente neto	403.935.990				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

9.2 Análisis de sensibilidad

Escenario pesimista 1.

En este escenario se asumió que las ventas alcanzaran solo un 80% del volumen de ventas esperado, aunque la TIR baja al 58.79% y el periodo de pago descontado sube a 3,03 años en negocio sigue siendo viable.

Escenario pesimista 2.

En este escenario se asumió un incremento del 10% en los precios de materias primas e insumos para el proyecto, el proyecto continuo siendo viable aunque la TIR baja al 79.87% y el periodo de pago descontado sube a 2,18 años.

Escenario optimista 1.

En este escenario se asumió un incremento del 15% en el precio de venta del segundo año obteniendo como resultado viabilidad para el proyecto, la TIR aumenta al 109.70% y el periodo de pago descontado baja a 1,54 años.

Tabla 33

Análisis de sensibilidad escenarios

	Pesimista 1	Pesimista 2	Optimista 1
Periodo de pago descontado	3,03	2,18	1,54
Tasa interna de retorno	58,79%	79,87%	109,70%
Valor presente neto	245.593.967	373.199.780	566.418.834
Tasa mínima de retorno	16,00%	16,00%	16,00%

Fuente: elaboración propia. Datos calculados utilizando la plantilla financiera Icesi 2017

10. Conclusiones

La Dolce Cucina es un proyecto que busca ir más allá, innovando a través de los sentidos y de la forma en qué hoy consumimos uno de los postres insignia en nuestros hogares, que genera grandes expectativas entre quienes escuchan la idea y que busca el avance económico de una región a través de la generación de empleo directo y del dinamismo de pequeños productores y comercializadores.

A través del desarrollo de este proyecto, hemos creído cada día más en la posibilidad de hacer realidad nuestros sueños, en su viabilidad productiva y financiera y en qué podemos llevar una idea muy lejos.

El análisis financiero del proyecto permite identificar que este tiene una TIR de 105,12% la cual está por encima de la tasa interna de retorno mínima esperada por los empresarios del 16%, lo cual conduce a que a finales del segundo año se recupere la inversión y esta se maximice al final del cuarto año; esto se traduce en que el proyecto es económicamente viable y muy rentable.

11. Recomendaciones

Consideramos importante que se realice el análisis de los siguientes puntos en el momento que se vaya a dar inicio al funcionamiento del proyecto.

- Determinar la demanda por centro comercial: esta información permitirá tener un estimado de producción más ajustado a la demanda esperada en los primeros dos puntos de ventas.
- Realizar el análisis financiero de las franquicias: para este ejercicio académico no se consideraron los ingresos de las franquicias ya que se decidió que se deben manejar como una unidad de negocio independiente. Es importante que se haga el análisis financiero para esta nueva unidad de negocio y su proyección para los próximos años.

12. Referencias Bibliográficas

- Dinero. (2017). Colombia tendrá que esperar al 2020 para crecer más que su potencial: Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/perspectivas-economicas-de-colombia-para-2018-segun-bancolombia/251580>
- Euromonitor International. (2017). Cosumer lifestyles in Colombia. Recuperado de <http://nebulosa.icesi.edu.co:2315/portal/magazine/newhomemain>
- Euromonitor International. (2016). Other dairy in Colombia. Recuperado de <http://nebulosa.icesi.edu.co:2315/portal/magazine/newhomemain>
- [Fotografía de Studio Sette]. (Brasil 2017). Recuperado de <https://co.pinterest.com/source/studiosette.com.br/>
- Tarifas Cámara de Comercio de Cali. (2017). Recuperado de <http://www.ccc.org.co/registraya/cae/tarifas.html>

13. Anexos

Anexo 1. Formato de la encuesta

Encuesta de mercado

Somos estudiantes de último semestre de la Maestría en Administración de la Universidad Icesi y estamos realizando una investigación de mercado con el ánimo de saber el grado de conocimiento y comportamiento de compra de productos de repostería, en especial del arroz con leche, principalmente en Cali. La información recolectada se utilizará con fines académicos y será manejada con total confidencialidad.

Agradecemos su colaboración respondiendo la siguiente encuesta:

1. ¿En qué actividades se desenvuelve usted diariamente?

- a. Ama de casa _____
- b. Empleado dependiente _____
- c. Empleado independiente _____
- d. Estudiante Universitario _____
- e. Otro, ¿Cuál? _____

2. ¿Consumen usted productos de repostería tales como: postres suaves, tortas, galletas, helados, malteadas?

SI _____ NO _____

Si la respuesta fue "SI", por favor especifique la frecuencia con la que consume los siguientes tipos de postres:

	Diario	2- 4 veces por semana	1 vez por semana	2 veces al mes	1 vez al mes	Algunas veces al año	Nunca
Postres suaves (Imagen 1)							
Tortas							
Galletas dulces							
Helados							
Malteadas							
Arroz con leche							

Imagen 1.



- a. Por salud _____
- b. Estilo de vida _____
- c. Ahorro _____
- d. No me gusta _____
- e. Otro, ¿Cuál? _____

3. ¿Compra usted alguno de los productos mencionados en la pregunta anterior?

SI _____ NO _____

Si su respuesta fue "NO", pase a la pregunta 11. Si su respuesta fue "SI", especifique dónde obtiene los siguientes tipos de postres:

	Preparación en casa	Sitio especializado	Panadería	Amigos o conocidos	Supermercados
Postres suaves					
Tortas					
Galletas dulces					
Helados					
Malteadas					
Arroz con leche					

NOTA: Las siguientes preguntas están enfocadas en el consumo de arroz con leche.

4. De acuerdo a su comportamiento frente al consumo del arroz con leche, por favor seleccione una de las siguientes opciones:

- a. Disfruto consumirlo _____
- b. Lo compro para obsequiarlo _____
- c. No me gusta consumirlo ni compro para obsequiarlo _____

NOTA: Si su respuesta anterior corresponde a la opción "C" por favor pase a la pregunta 11.

5. Seleccione dos características (las más importantes para usted) por las cuales compra arroz con leche:

- a. Por el precio _____
- b. Por el sabor _____
- c. Por el tamaño (200 gramos) _____
- d. Porque le recuerda su infancia _____
- e. Otra _____ Especifique cuál: _____

6. Cuando compra arroz con leche ¿Qué cantidad compra (teniendo en cuenta porciones de 7 onzas/200 gramos)?

- a. 1 _____
- b. De 2 a 4 _____
- c. 5 o más _____

7. Seleccione el sabor de arroz con leche que ha comprado con más frecuencia

- a. Canela _____
- b. Vainilla _____

c. Arequipe _____

d. Otro _____ Cuál? _____

Las siguientes preguntas se enfocan específicamente en nuestra propuesta de negocio, la cual consiste en crear puntos de venta donde se ofrecerá arroz con leche de diferentes sabores y donde el consumidor tendrá la posibilidad de adicionar toppings como fruta fresca, salsas de frutas, frutos secos, nueces, entre otros. Además se ofrecerá una opción de arroz con leche que no contendrá lactosa ni azúcar.

(Por favor ver la imagen que se muestra a continuación)



8. ¿Le parece atractiva nuestra propuesta de negocio?

SI _____ NO _____

¿Por qué si? o ¿Por qué no?

9. Califique en la siguiente escala su disposición a comprar el producto:

Muy dispuesto _____

Dispuesto _____

Poco dispuesto _____

10. Seleccione el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por un arroz con leche de 7 onzas o 200 gramos con un topping de los mencionados anteriormente:

a. Entre \$3.000 y \$4.500 ____

b. Entre \$4.600 y \$6.500 ____

c. Entre \$6.600 y \$7.500 ____

11. Seleccione el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por topping adicional:

a. Menos de \$1.000 ____

b. Entre \$1.000 y \$2.000 ____

c. Entre \$2.100 y \$3.000 ____

12. Seleccione el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por 1 litro de arroz con leche (sin toppings):

a. Entre \$10.000 y \$12.000 _

b. Entre \$12.100 y \$15.000 _

c. Entre \$15.100 y \$18.000 _

13. Seleccione donde le gustaría encontrar nuestros locales (puede seleccionar varias opciones):

a. Centros comerciales _____

c. Terminal terrestre _____

b. Locales comerciales (barrios) _____

d. Aeropuerto _____

e. Foodtruck _____

14. ¿Te gustaría comprar nuestros productos a través de un sitio web?

SI _____ NO _____

15. Sexo: Masculino _____ Femenino _____

16. Seleccione el rango de su edad:

a. 15 a 20 años _____

c. 26 a 35 años _____

e. Más de 46 _____

b. 21 a 25 años _____

d. 36 a 45 años _____

17. Seleccione el estrato socioeconómico donde usted vive:

a. Estrato 1 y 2 _____

d. Estrato 5 _____

b. Estrato 3 _____

e. Estrato 6 _____

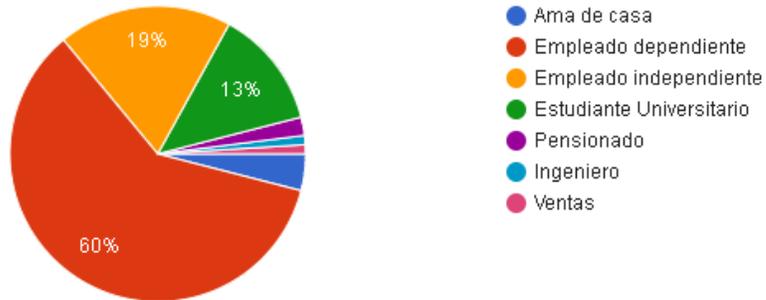
c. Estrato 4 _____

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 2. Resultados de la encuesta

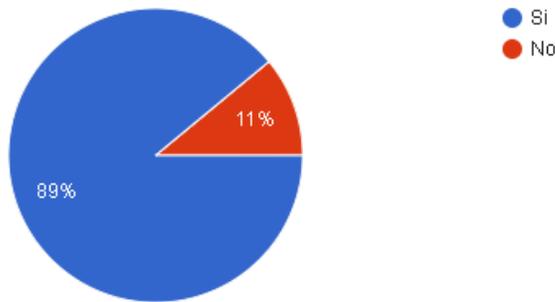
1. ¿En qué actividades se desenvuelve usted diariamente?

100 respuestas

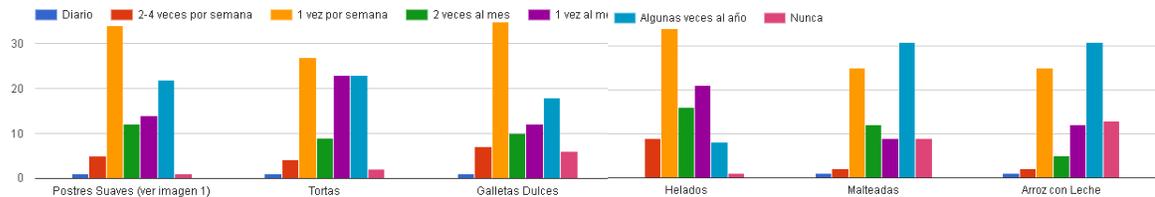


2. ¿Consume usted productos de repostería tales como: postres suaves, tortas, galletas, helados, malteadas?

100 respuestas

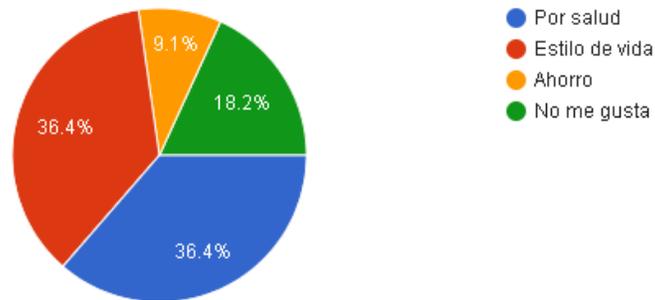


Si la respuesta fue "SI", por favor especifique la frecuencia con la que consume los siguientes tipos de postres:



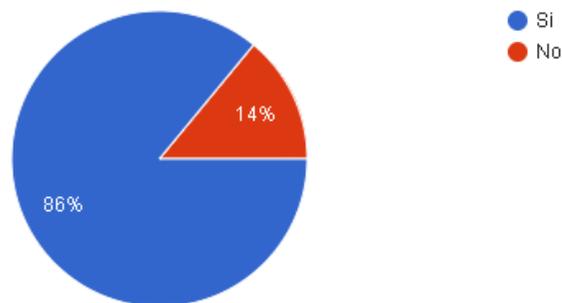
Si la respuesta fue "NO", por favor indique el motivo:

11 respuestas

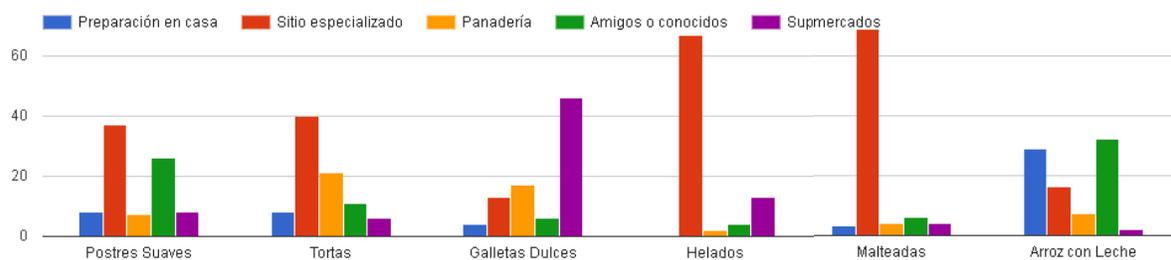


3 ¿Compra usted alguno de los productos mencionados en la pregunta anterior?

100 respuestas

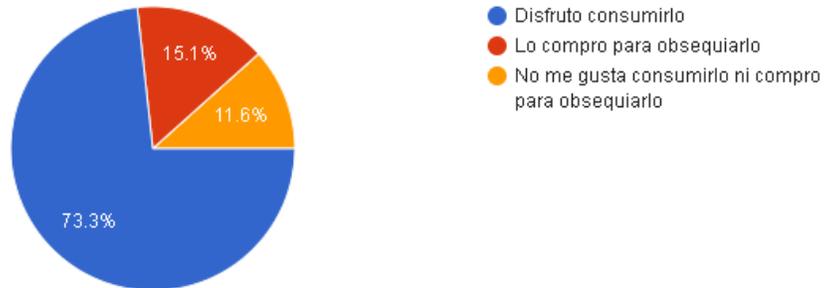


Por favor especifique dónde obtiene los siguientes tipos de postres:



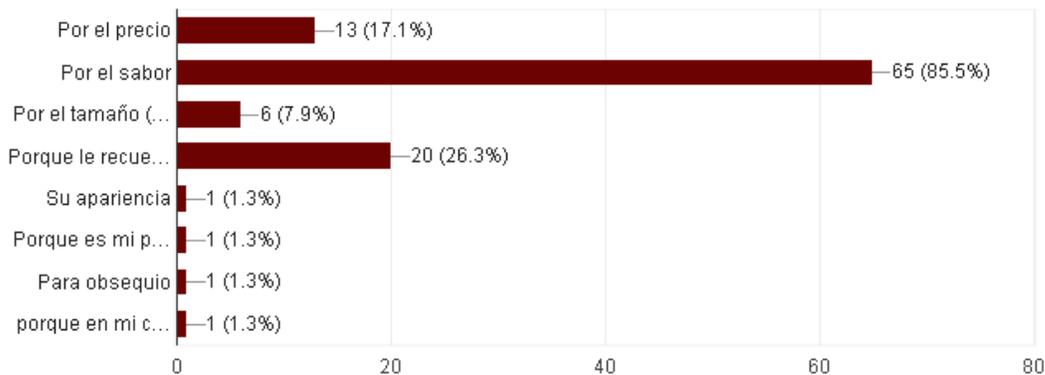
4. De acuerdo a su comportamiento frente al consumo del arroz con leche, por favor seleccione una de las siguientes opciones:

86 responses



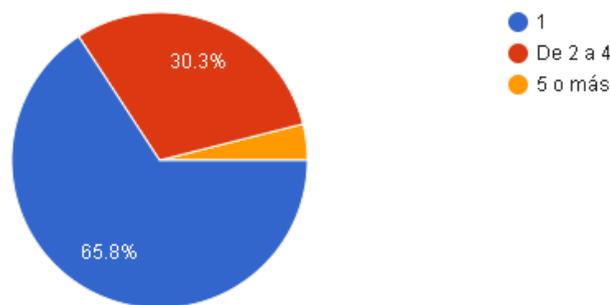
5. Seleccione dos características (las más importantes para usted) por las cuales compra arroz con leche:

76 responses



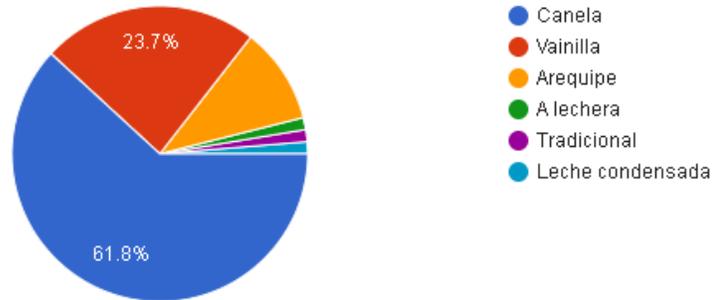
6. Cuando compra arroz con leche ¿Qué cantidad compra (teniendo en cuenta porciones de 7 onzas/200 gramos)?

76 responses

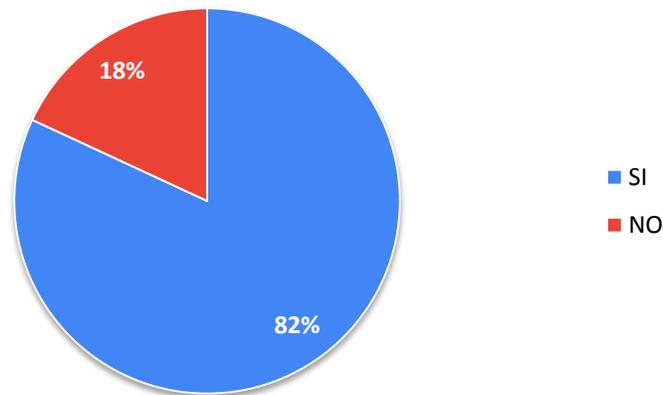


7. Seleccione el sabor de arroz con leche que ha comprado con más frecuencia

76 responses

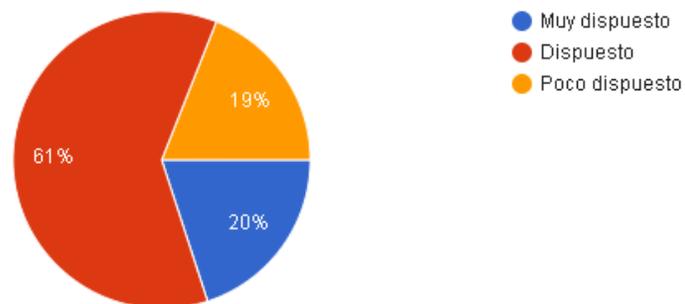


8. ¿Le parece atractiva nuestra propuesta de negocio? (Explique por qué Si o por qué no)



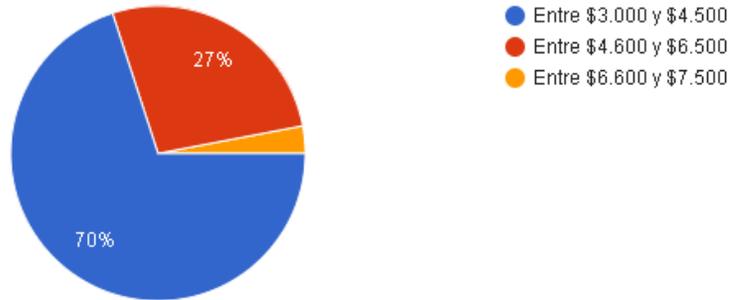
9. Califique en la siguiente escala su disposición a comprar el producto:

100 responses



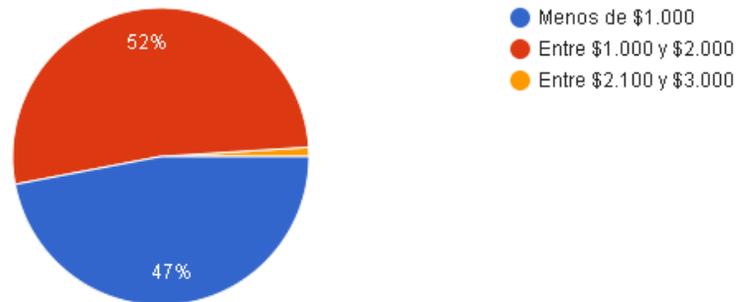
10. Seleccione el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por un arroz con leche de 7 onzas o 200 gramos con un topping de los mencionados anteriormente:

100 responses



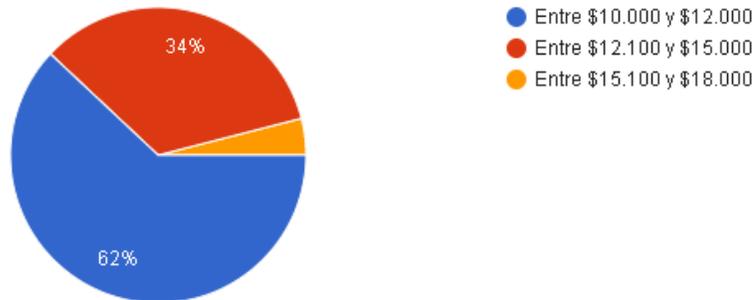
11. Seleccione el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por topping adicional:

100 responses



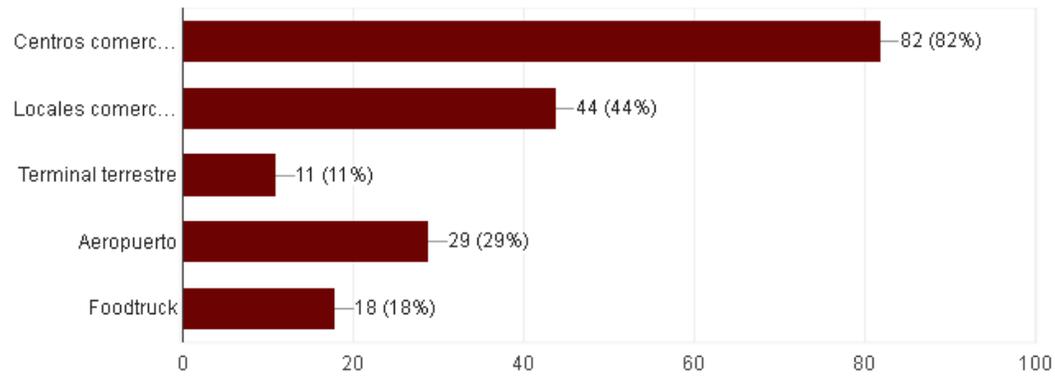
Seleccione el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por 1 litro de arroz con leche (sin toppings):

100 responses



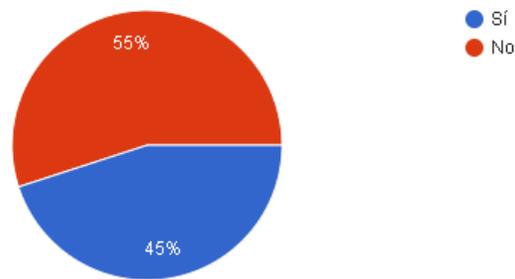
13. Seleccione donde le gustaría encontrar nuestros locales (puede seleccionar varias opciones):

100 responses



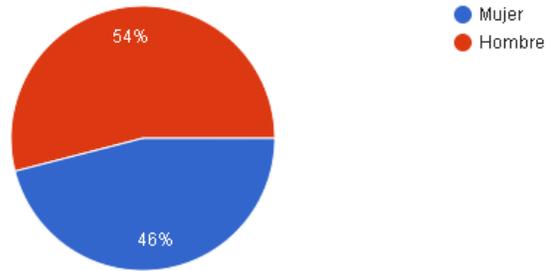
14. ¿Te gustaría comprar nuestros productos a través de un sitio web?

100 responses



Sexo

100 responses



Seleccione su rango de edad

100 responses

