

Plan De Empresa: Herencia Empanadería

Isabella Bahamon Soto

Manuel Felipe Serrano Bravo

Trabajo de grado para optar por el título de
Magíster En Administración De Empresas

Director del Trabajo de Grado:

Andrés Felipe Otero V.

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Cali, Abril de 2018

Tabla de contenido

Síntesis.....	8
Resumen Ejecutivo.....	10
1. Análisis Del Mercado	11
1.1. Análisis del sector	11
1.1.1. Sector de comidas rápidas.....	11
1.1.2. Análisis del consumo interno y nuevas tendencias.....	12
1.2. Análisis de mercado.	13
1.2.1. Necesidad identificada.....	13
1.2.2. Propuesta de valor.	14
1.2.3. Definición de Producto.....	14
1.3. Definición y perfil de clientes.	16
1.4. Evaluación y análisis de competidores.....	17
1.5. Tamaño de mercado.	19
1.6. Fracción de mercado.	19
1.7. Plan de mercadeo.	23
1.7.1. Estrategia de precio.	23
1.7.2. Estrategia de promoción	24
1.7.3. Estrategia de distribución:	25
2. Análisis técnico	27
2.1. Análisis del producto.....	27
2.1.1. Descripción del producto.....	27
2.2. Facilidades.....	31

2.3. Equipos Y Maquinaria	33
2.4. Política de inventarios.....	37
2.4.1. Materias Primas e Insumos.....	37
2.4.2. Productos terminados.....	38
2.5. Proveedores	38
2.6. Sistemas de control.....	39
2.7. Cronograma de actividades	40
3. Análisis administrativo y legal.....	42
3.1. Personería jurídica y estructura organizacional	42
3.1.1. Perfil de socios	42
3.1.2. Tipo de sociedad.....	43
3.1.3. Mecanismos para la toma de decisiones.....	43
3.1.4. Estructura Organizacional	44
3.1.5. Tabla de salarios	44
3.1.6. Presupuesto de nómina	45
3.1.7. Perfiles de cargo	46
3.1.8. Organizaciones De Apoyo.....	49
4. Análisis Económico	51
4.1. Inversión en activos Fijos.....	51
4.2. Proyección de ventas.....	52
4.3. Proyección de gastos y costos	53
4.4. Proyección de punto de equilibrio.....	56
4.5. Flujo de caja	56

4.6. Estado de resultados proyectado	58
4.7. Balance proyectado	59
5. Evaluación del proyecto	61
5.1. Análisis de sensibilidad.....	61
5.1.1. Riesgo de disminución de ventas:	61
5.1.2. Riesgo en variación del precio de venta	63
5.1.3. Riesgo en variación en los costos	64
5.1.4. Riesgo de efectos adversos en clientes	65
6. Conclusión y evaluación del proyecto	66
7. Bibliografía	67

Listado de Gráficos

Gráfico 1 Distribución población caleña	19
Gráfico 2 Comportamiento volume de ventas	22
Gráfico 3 Composición estándar de las empanadas.....	27
Gráfico 4 Mapa del proceso creativo	29
Gráfico 5 Montaje Local.....	32
Gráfico 6 Diseño de local	32
Gráfico 7 Horno LightFry	34
Gráfico 8 Maquiempañadas (máquina para empanadas y arepas CM07).....	35
Gráfico 9 Estructura de persona.....	44
Gráfico 10 Contribución de gastos	54

Listado de Tablas

Tabla 1. Fortalezas y debilidades del sector de alimentos procesados	12
Tabla 2 Línea de productos de sabores locales.....	15
Tabla 3 Línea de productos de sabores internacionales.....	15
Tabla 4 Tipos de masas.....	15
Tabla 5 Comparación calórica por cocción	16
Tabla 6 Patrones de consumo por generación.....	16
Tabla 7 Análisis de la competencia	18
Tabla 9 Proyecciones de ventas para los primeros 24 meses (Unidades).....	20
Tabla 10 Proyecciones de ventas periodo de 2020 a 2024 (Unidades).....	21
Tabla 11 Participación en ventas por producto.....	21
Tabla 12 Listado de precio de venta	24
Tabla 13 Estrategias de marketing.....	25
Tabla 14 Evaluación de centros comerciales	26
Tabla 15 Ingredientes y materias primas por referencia de empanada	28
Tabla 16 Selección de bebidas ofrecidas	28
Tabla 17 Montaje local	31
Tabla 18 Activos Fijos requeridos para el proyecto.	33
Tabla 19 Beneficios del Horno LightFry	35
Tabla 20 Evaluación de la capacidad de máquina de acuerdo al volumen de ventas.....	36
Tabla 21 Consumos unitarios de materias primas	37
Tabla 22 Actividades críticas.....	41

Tabla 23 Salarios base de personal de nómina	45
Tabla 24 Presupuestos de nómina periodo de 2019-2024	45
Tabla 25 Perfil de Administrador	46
Tabla 26 Perfil de auxiliar de cocina	47
Tabla 27 Perfil de Cajero	47
Tabla 28 Perfil Mesero.....	48
Tabla 29 Perfil de Auxiliar de preparación de órdenes.....	48
Tabla 30 Perfil Asistente de Administración	49
Tabla 31 Entidades de apoyo	49
Tabla 32 Inversión en activos fijos requeridos	51
Tabla 33 Proyección de ventas (COP).....	52
Tabla 34 Gatos pre operativos (COP).....	53
Tabla 35 Proyección de gastos en periodo 2019-2024	53
Tabla 36 Proyección de gastos fijos en periodo de 2019-2024	54
Tabla 37 Proyección de gastos y costos en periodo de 2019-2024.....	55
Tabla 38 Punto de equilibrio (Unidades).....	56
Tabla 39 Flujo de caja.....	57
Tabla 40 Caja Libre en período de 2019-2024	57
Tabla 41 Estado de resultados proyectado para período de 2019-2024.....	58
Tabla 42 Balance proyectado para período de 2019-2024.....	59
Tabla 43 Evaluación del proyecto para periodo de 2019-2024	61
Tabla 44 Análisis de sensibilidad con variación de cumplimiento de ventas.....	62
Tabla 45 Unidades de negocio adicionales.....	62

Tabla 46 Análisis de sensibilidad con variación en el precio de venta.....	63
Tabla 47 Análisis de sensibilidad con variación en costo de insumos	64

Síntesis

Este documento pretende dar a conocer el Plan de Empresa de Herencia Empanadería en la ciudad de Cali. Este estudio pretende satisfacer la necesidad de consumidores de empanadas, que han adoptado un estilo de vida más saludable y buscan diferentes ingredientes y técnicas de cocción que aporten un menor contenido calórico. El modelo de negocio se plantea en el establecimiento de un punto de venta directo en el Centro Comercial Chipichape. Este trabajo indica en detalle el desarrollo del Plan de Empresa, su análisis y confirmará la viabilidad del mismo.

Palabras clave: Empanadas, Saludable, Rellenos, Restaurante, Comida Rápida, Gastronomía, Plan de Empresa

Abstract

This document aims to publicize the Business Plan for Herencia Empanadería in the city of Cali. This document aims to satisfy the need of consumers of empanadas, who have adopted a healthier lifestyle and look for ingredients, cooking techniques that provide a lower caloric content. The business model is considered in the establishment of a direct point of sale in the Chipichape Shopping Center. This work indicates in detail the development of the Business Plan, its analysis and feasibility.

Keywords: Empanadas, Healthy, Stuffing, Restaurant, Fast Food, Gastronomy, Business Plan

Resumen Ejecutivo

En Colombia, las empanadas son una comida típica y tradicional que cuenta con una enorme popularidad. Se estima que el consumo interno de empanadas en Colombia está alrededor de **12 millones de unidades** cada **24** horas. (Hernández, 2012) .

Por otra parte, todos los alimentos que se consumen, afectan positiva o negativamente la salud y el riesgo que esto implica de padecer ciertas enfermedades. Muchos ya son conscientes de esta realidad, y como consecuencia, son más las personas que están cambiando sus hábitos alimenticios y adoptando un estilo de vida más saludable.

Combinando el alto gusto de los caleños por las empanadas, y los nuevos hábitos de alimentación, Herencia Empanadería se convierte en una opción para satisfacer esta necesidad. Con 11 variedades únicas de empanadas, métodos de cocción innovadores e ingredientes bajos en grasa la empanadería pretende diferenciarse de la competencia y convertirse en el lugar preferido de empanadas de la ciudad de Cali.

Herencia Empanadería contará inicialmente con un local ubicado en el Centro Comercial Chipichape de la ciudad de Cali, en donde se realizará la preparación y venta de las empanadas cumpliendo en el primer año el 60% del volumen de ventas del principal competidor. Con las proyecciones a futuro, el análisis de la demanda estimada y cobertura de mercado, se abrirá otro punto de venta en el quinto año de operación.

La Empresa contará con 3 socios, con un aporte de 40.000.000 cada uno. Esta inversión, a la luz de los indicadores financieros, es viable y atractiva, ya que el Valor Presente Neto de la compañía asciende a 403 millones de pesos con un periodo de pago descontado de 4.13 años a partir de la inversión inicial. Para el año 2025, se asume que la empresa alcanzará un valor de EBITDA del 5%, logrando competir con los principales participantes del mercado existentes.

1. Análisis Del Mercado

1.1. Análisis del sector

1.1.1. Sector de comidas rápidas

De acuerdo con la base de datos Euro-monitor Internacional, el mercado Colombiano de servicios de comida en el 2016 fue de **11, 498 millones** de dólares. Con un consumo per cápita de **234 dólares** por año.

En las últimas décadas, los hábitos de consumo de los colombianos han cambiado, incrementando la compra de comida por fuera de casa. El Estudio Global sobre “*Tendencias de Comida Fuera del Hogar*” realizado por Nielsen, reveló que más del 38% de los colombianos consumen alimentos por fuera de la casa una o dos veces por semana. Así mismo, este estudio reveló que el 53% de los colombianos prefieren las comidas rápidas sobre otro tipo de opciones, demostrando la preferencia del mercado por estas.

El gusto de los colombianos por las comidas rápidas se ve reflejado en el aumento de su consumo per cápita en los últimos años. En el 2010, el consumo promedio por persona reportado fue de \$56.835 por año, mientras que para el 2014 había aumentado a \$82.167 (Revista Dinero, 2015). Así mismo, para el 2016, las comidas rápidas representaron el **15%** de los ingresos totales del sector de comida en Colombia (Raddar, 2016). Continuando con la tendencia de últimos años, se estima que en promedio las comidas rápidas presentaran un crecimiento del **15.1%** entre el año 2017 y el 2022 (Euromonitor Internacional, 2018). Este crecimiento se encuentra por encima de los restaurantes convencionales los cuales se estima un crecimiento promedio del 11%.

En cuanto a la distribución del sector de comidas rápidas, en el 2017, el 49% de los ingresos fueron aportados por pequeños locales o locales independientes, mientras que el resto lo constituyen las grandes cadenas de restaurantes (Euro-Monitor, 2018). Así mismo, en cuanto a las preferencias por las comidas rápidas, las hamburguesas representan la mayor participación de mercado con un 33%. Le siguen el pollo y la pizza con un 26% y 10 % del mercado respectivamente (Revista Dinero, 2015). Finalmente, las comidas típicas representan un 3% de total del mercado de comidas rápidas. Las empanadas son una comida típica y tradicional, dado su rápida cocción e informalidad, pueden ser clasificadas como comidas rápidas típicas. Se

estima que el consumo interno de empanadas en Colombia está alrededor de **12 millones de unidades** cada **24** horas. (Hernández, 2012)

A continuación se presenta un análisis de las principales oportunidades del sector de comidas rápidas.

Tabla 1. Fortalezas y debilidades del sector de alimentos procesados

Fortalezas del sector	Debilidades.
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de consumo de comidas en restaurantes en el último año del 17% - Crecimiento esperado promedio para el sector de comidas rápidas del 15.1% - Aumento del consumo per cápita para el 2017 de comida rápida en 11% 	<ul style="list-style-type: none"> - 80% de las ventas están atomizadas en pequeños locales lo que conlleva a una gran competencia - Aumento del número de restaurantes en el mercado por año 4,12 % - Pocas barreras de entrada.

Fuente: Elaboración propia

1.1.2. Análisis del consumo interno y nuevas tendencias.

Para la identificación de tendencias y gustos de los consumidores caleños, se realizó una encuesta con una muestra de 210 personas. El **92,7%** de los encuestados contestó que **SÍ** les gustaban las empanadas, confirmando la popularidad de este alimento. Sin embargo al preguntar la frecuencia de consumo del producto, el **75%** respondieron que rara vez lo comían, mientras que solo el 23% confirmaron que lo consumían por lo menos una vez por semana.

Indagando un poco más en la respuesta de por qué no consumían habitualmente empanadas, el **70%** de las personas contestaron que se debía que era un producto altamente calórico y con un alto aporte de colesterol. Al preguntar si consumirían este alimento si fuera preparado de manera diferente, el **82%** de las personas contestaron que sí. Es por esto que surge la necesidad de buscar nuevas opciones de preparación, que permita ofrecer a los consumidores productos menos calóricos y saludables.

En los últimos años, los hábitos de consumo de los colombianos ha cambiado. Se estima que las nuevas líneas de productos saludables representa el 10% del consumo anual de alimentos y bebidas procesados. Se espera que para el 2018 estas nuevas líneas lleguen hasta un consumo de 2.100 millones de dólares (Lozano, 2016)

El 62% de los latinoamericanos afirma seguir una dieta especial que limita o restringe de ciertas comidas o ingredientes específicos, según el “*Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingrediente*” realizado por Nielsen. Este mismo estudio reveló que más del 39% de los colombianos se encuentra en una dieta restrictiva en grasa y el 35% una dieta baja en carbohidratos.

Así mismo, la variedad de comidas y el uso de ingredientes frescos son una prioridad. El 67% de los colombianos confirmaron que los ingredientes naturales y comidas menos procesadas son la preferencia. Así mismo, el 58% afirmaron que buscan productos con menos contenido de grasa y el 70% productos 100% naturales.

Se estima que esta nueva industria, presenta un crecimiento anual del 10%, siendo mucho mayor que el crecimiento total del sector de alimentos procesados (4%). Así mismo, se estima que el costo promedio que los consumidores están dispuestos a pagar está entre 30 y 50% más que los productos tradicionales (Lozano, 2016).

1.2. Análisis de mercado.

1.2.1. Necesidad identificada.

Las empanadas constituyen una comida típica con una alta popularidad y aceptación en la población colombiana. Sin embargo, con los nuevos hábitos de consumo saludable, en donde cada vez son más las personas conscientes de su alimentación, la empanada frita no es una opción recomendable.

De esta manera, se identifica la oportunidad en el mercado de transformar la empanada en un alimento más saludable buscando diferentes tipos de preparación. El fin es reducir la cantidad de grasa aportada por la fritura y convertirla en una opción menos calórica.

Así mismo, la tendencia por ingredientes diferentes y naturales, brinda la posibilidad de ofrecer empanadas con nuevos elementos y rellenos diferenciados de la competencia. Ingredientes innovadores y únicos con bajo aporte calórico son esenciales en una nueva propuesta de una empanada.

1.2.2. Propuesta de valor.

Con **11** variedades de empanada, más del doble que la competencia, la Empanadería busca brindar alternativas y diversidad de sabores, transformando una comida clásica y típica, en una nueva experiencia. Los clientes podrán encontrar desde sabores tradicionales como maduro y tocineta, hasta sabores únicos inspirados en la región del pacífico como la piangua y el ceviche de camarón. De esta manera la Empanadería Herencia ofrecerá las primeras empanadas gourmet comercializadas en un punto de venta directa.

Así mismo, considerando las nuevas tendencias del mercado, en donde el 39% de los colombianos afirma estar en una dieta baja en grasa (Nielsen, 2016), la Empanadería ofrecerá a los consumidores una opción más saludable. Eliminando las frituras y con nuevas tecnologías de cocción, la Empanadería reducirá hasta un **60%** el valor calórico de las empanadas convencionales. Se emplearán mecanismos de cocción con vapor seco, logrando la textura crujiente y característica de la empanada, para ofrecer a los clientes la experiencia esperada y deseada.

Finalmente se contará con dos principios: Consistencia e Inocuidad. Las recetas, métodos y procesos serán estandarizados para que los consumidores siempre encuentren el mismo producto en todas las sucursales de la Empanadería. Por otro lado se gestionaran todas las licencias y certificaciones ISO22000 para la manipulación y preparación de alimentos. De esta manera nuestros clientes contarán con un producto seguro.

1.2.3. Definición de Producto.

Teniendo en cuenta lo anterior, Herencia nace como un lugar único y diferente. En este espacio los consumidores encontraran una oferta única de empanadas gourmet.

Tipos de relleno

Herencia contará con dos líneas de productos; La primera inspirada en los sabores locales y la segunda enfocada hacia un sabor más internacional. Las tablas a continuación muestran en detalle los 11 sabores de empanadas y la inspiración de cada uno de los platos.

Tabla 2 Línea de productos de sabores locales.

Producto	Inspiración/ Región
La Clásica.	Típica empanada valluna.
La Reina	Inspirada en el típico cebiche del pacífico.
La Más	Inspirada en el encocado pacífico, plato característico de la región
La Vecina	Inspirada en las típicas empanadas del Cauca.
La Cómica	Inspirada en la típica empanada de pasto.
La Rumbera.	Inspirada en el gusto por el plátano dulce, siendo un sabor clásico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Línea de productos de sabores internacionales

Producto	Inspiración/ Región
La Mediterránea	Inspirada en sabores frescos y naturales del mediterráneo
La Peruana	Inspirada en los sabores y ajíes del Perú.
La Macha	Inspirada en los fuertes sabores mexicanos
La Oriental	Inspirada en los sabores aromáticos de Asia.
La Chilena	Inspirada en el sur y la clásica empanada chilena

Fuente: Elaboración propia

Tipos de masa

De acuerdo con cada uno de los rellenos, se seleccionará la masa adecuada que realce y complemente los sabores de cada una de las empanadas.

Tabla 4 Tipos de masas

Tipo	Descripción
Clásica	Masa de maíz amarillo, crujiente y delgada.
Añeja	Masa de maíz blanco, con un proceso de añejamiento.
Plátano	Masa de plátano verde, crujiente y salada.
Hojaldre	Masa a base de harina de trigo.
Arroz.	Masa clásica oriental.

Fuente: Elaboración propia

Tipos de cocción

La cocción de los alimentos influye directamente en la cantidad de calorías y grasas saturadas que se ingieren. Un estudio de la clínica de Santa María de Chile, determinó la diferencia calórica entre una empanada frita contra una empanada horneada:

Tabla 5 Comparación calórica por cocción

Tipo de cocción	Cantidad	Calorías
Fritura	100g	347
Horneado	100g	205

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se observa que la cocción de los alimentos al horno reduce la mitad el porcentaje calórico de una empanada, brindando una opción más saludable a los consumidores.

1.3. Definición y perfil de clientes.

De acuerdo con las características del producto ofrecido se define el siguiente grupo de consumidor objetivo:

- Estrato socioeconómico: 4, 5 y 6.

Debido a la variedad en la oferta de la Empanadería, los consumidores encontrarán ingredientes nuevos y únicos en la elaboración de los productos. Sin embargo, las materias primas como el camarón, pescado, ajíes especiales y delicatessen, como las aceitunas y los jalapeños son elementos costosos. Por esta razón el precio de venta de la Empanadería gourmet será superior respecto a la competencia, seleccionando de esta manera consumidores con mayor poder adquisitivo.

- Rango de edad: 15-49 años

Dado que la empanada es una comida popular, consumida habitualmente por los colombianos, se selecciona un rango amplio de edad como grupo objetivo. Para seleccionar el target group se analizan los patrones de consumo de las diferentes generaciones:

Tabla 6 Patrones de consumo por generación

	Generación Z (15-20)	Millennials (21-34)	Generación X (35-49)	Boomers (50-64)	Generación Silenciosa (65+)
Consumo de comida por fuera de casa al menos una vez por semana	46%	58%	44%	29%	26%
Disposición a pagar más por comidas saludable	78%	81%	75%	67%	54%
Preocupación en la forma de preparación de la comida		81%	65%		

Consumo de nuevos productos y diferentes	62%	66%	53%	41%	25%
Consumo en restaurantes de servicio rápidos	50%	52%	40%		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el estudio de estilos de vida generacionales de Nielsen, 30% de los Millennials comen fuera tres o más veces por semana. Comparando los hábitos de consumo de comida por fuera de casa, se encuentra que las generaciones menores presentan una mayor tendencia por estos hábitos. Así mismo personas menores de 50 años están dispuestas pagar más por comidas saludables y beneficiosas. En cuanto la disposición para comprar nuevos productos tanto los Millennials como la generación Z, están altamente dispuestos, mientras que las personas mayores presentan una menor disposición.

De esta manera, la población Millennial es el principal grupo objetivo. Las generaciones Z y X son el grupo objetivo complementario, debido a sus patrones de consumo y preferencias.

- Hábitos de consumo y características generales:

Se espera que los consumidores de Herencia sean consumidores habituales de comida casual. Según los estudios realizados por Nielsen el 47% de los colombianos prefiere las comidas casuales frente a comidas en restaurantes formales. De igual manera, los consumidores de Herencia deben ser personas que busquen cuidar su salud y optar por comidas más saludables sin sacrificar los antojos.

1.4. Evaluación y análisis de competidores.

A continuación se analizan los posibles competidores directos de la Empanadería Herencia. Para la ubicación estratégica del local, se han considerado lugares de alto flujo de personal como los centros comerciales. Por esta razón se analizan los competidores que usualmente se encuentran ubicados en estos lugares.

Tabla 7 Análisis de la competencia

	El obelisco	Klisto	Pega Pega
Producto	-Las primeras empanadas tipo coctel de Cali. - Tipo: Tradicional- Relleno de papa y perril de cerdo	-Empanadas tradicionales - Tipo: carne, pollo, ají, limón y queso	-Empanadas de maíz con una oferta de 7 ajís diferentes. - Tipo: Tradicional- con guiso de papa y carne de res desmechada.
Tiempo en el mercado	Cuenta con más de 40 años en el mercado	Cuentan con 16 años de experiencia en el mercado	Cuentan con 33 años de experiencia en el mercado
Oferta	-Su principal producto son las empanadas tradicionales. -También ofrece comida típica vallecaucana como aborrajados, marranitas y pasteles de yuca. -En los restaurantes se ofrece platos fuertes.	-su principal producto son Las empanadas tradicionales y Las arepas. -También cuenta con algunos platos típicos de la cocina vallecaucana.	Solo ofrece empanadas y como complemento 7 clases de ají.
Precio/ unidad COP	2000	1100	900
Desempeño	Calidad: Excelente Servicio: Deficiente Ambiente: Bueno Calificación: Trip Advisor: 4/5 Foursquare: 8.8/10 Google Review: 4.3/5	Calidad: Regular Servicio: Regular Ambiente:- Calificación: Google Review: 2.5/5	Calidad: Regular Servicio: Regular Ambiente:- Calificación: Google Review: 3/5
Modelo de negocio	Tienen 2 clases de negocio: 1. Restaurante formal: Ciudad Jardín y la tertulia 2. Puntos de servicio rápido en centros Comerciales: Chipichape, Jardín Plaza, la 14 de Valle del Lili, Carulla Pance.	Cuentan con locales pequeños en diferentes puntos de la ciudad.	Cuentan con un modelo de franquicias y diferentes puntos en centros comerciales de la ciudad: Holguines, Jardín Plaza, Chipichape, Unicentro, cosmocentro, Palmento, único, La 14 del valle del lili
Fortaleza	- Cuenta con una alta tradición en Cali. -Sus empanadas son reconocidas por ser de buena calidad. -Ya es considerado un como un icono en la ciudad.	-Tiempo de preparación muy corto y atención rápida. -presenta algunas alternativas en las empanadas - El ambiente es muy agradable para pasar un rato en familia y amigos	-Tiempo de preparación muy corto y atención rápida. -Oferta de ajís diferenciada.
Oportunidades	-Sus productos son muy costosos para las cantidades -La comida diferente a las empanadas es considerada de -La oferta de comida es frita, sin opciones saludables.	-Baja calidad de Productos -Baja limpieza de los locales. -Comida frita y poco saludable	-Baja calidad de Productos -Baja limpieza de los locales. -Comida frita y poco saludable

Fuente: Elaboración propia

1.5. Tamaño de mercado.

De acuerdo con nuestros posibles clientes, se ha seleccionado los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6.

En el 2015, la distribución de la población caleña de acuerdo con la estratificación socioeconómica fue la siguiente.

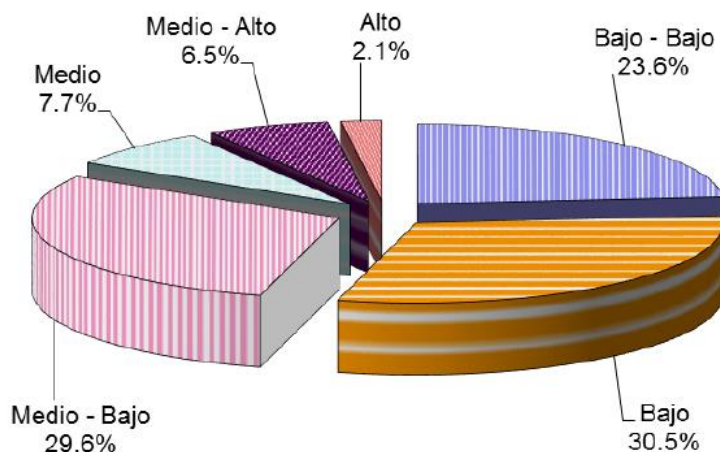


Gráfico 1 Distribución población caleña

Fuente: Astudillo, M. (2017). *Cali en cifras*. Obtenido de Alcaldía de Cali
http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion

Tomando como base la población de la ciudad en el 2017, es decir 2.420.114 de habitantes, se calcula un potencial de mercado de 395.000 clientes potenciales.

1.6. Fracción de mercado.

Con el fin de identificar el potencial de mercado para la Empanadería Herencia, se realizó una investigación de campo evaluando los niveles de ventas y servicio de la competencia. Se visitaron los diferentes locales de la competencia en 10 días diferentes en varios horarios de atención para evaluar el flujo de clientes y el promedio de ventas por día. De acuerdo con las observaciones y algunas entrevistas realizadas al personal se encontraron a los siguientes resultados:

Tabla 8 Estimado de ventas diaria de la competencia (Unidades)

	Pega Pega	K-listo
Lunes	400	300
Martes	400	300
Miércoles	600	500
Jueves	600	500
Viernes	1100	990
Sábado	990	990
Domingo	990	840

Total semana	51,000	4,400
Total mes	20,300	17,500

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el comportamiento de las ventas de la competencia a lo largo de la semana, se observa que tanto K-listo como Pega Pega, presentan un comportamiento similar. Los días de mayor venta son los fines de semana (viernes, sábado y domingo), en donde los productos familiares son los más pedidos. El día lunes se evidencia un decrecimiento en las ventas que se recupera a partir del día miércoles.

Durante la observación en campo, se evidenció un consumo promedio de 3 empanadas grandes por persona, en donde el combo de 6 empanadas era el más solicitado.

Debido a que los dos competidores cuentan con experiencia en el mercado y son marcas fuertes y reconocidas, se espera que al final del primer año de operación se alcance el 60% de las unidades vendidas por los competidores. La siguiente tabla muestra el estimado de ventas y el incremento esperado en el primer año.

Tabla 8 Proyecciones de ventas para los primeros 24 meses (Unidades)

	% competencia	Empanadas	Bebidas	Total productos
1 Mes	25%	4,892	1,631	6,523
2 Mes	35%	6,849	2,283	9,132
3 Mes	40%	7,827	2,609	10,436
4 Mes	40%	7,827	2,609	10,436
5 Mes	45%	8,805	2,935	11,741
6 Mes	45%	8,805	2,935	11,741

7 Mes	50%	9,784	3,261	13,045
8 Mes	50%	9,784	3,261	13,045
9 Mes	55%	10,762	3,587	14,350
10 Mes	55%	10,762	3,587	14,350
11 Mes	50%	9,784	3,261	13,045
12 Mes	60%	11,741	3,914	15,654
Total año		107,622	35,874	143,495

Fuente: Elaboración propia

Para el segundo año se espera llegar al 85% de las ventas de la competencia. Para los siguientes años el crecimiento en el volumen de venta proyectado de 20% para el 2021, 15% para el 2022 y 10% para 2023. La tabla a continuación muestra el detalle de las ventas esperadas.

Tabla 9 Proyecciones de ventas periodo de 2020 a 2024 (Unidades)

	2020	2021	2022	2023	2024
Proyección de ventas	218,140	261,768	289,835	318,818	526,050
Incremento en ventas		20%	15%	10%	65%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la proporción de venta de cada producto se tiene las siguientes proyecciones:

Tabla 10 Participación en ventas por producto

	Participación en ventas		Participación en ventas
Empanada Clásica	15%	Jugos Naturales	36%
Empanada Reina / La mas	6%	Lulada	9%
Otras	9%	Otros	13%

Fuente: Elaboración propia

Dado que la clásica es el sabor más familiar y de gran acogida por los consumidores, se espera que el 15% de las ventas se den por esta variante. Por otro lado, dado que La Reina y La Más son las empanadas más costosas, se espera que estas tengan un menor volumen de ventas. Con respecto a las otras variantes, se estima que tengan igual participación en el mercado.

En cuanto a las bebidas, se espera que los jugos naturales sean los que mayor aporten al volumen de ventas con un 36% de participación. Esto se debe a que los clientes potenciales son personas que buscan opciones más saludables y prefieren los jugos naturales sobre otras bebidas procesadas. Para la estimación de la venta de bebidas, se tomó como promedio de consumo por persona 3 empanadas. De esta manera por cada 3 empanadas vendidas se vende una bebida.

Por otro lado, durante el año 1 y 2 se consideró la estacionalidad del mercado y las posibles estrategias de mercadeo para impulsar los volúmenes de venta. Durante estos años se espera el siguiente comportamiento en el volumen de ventas:

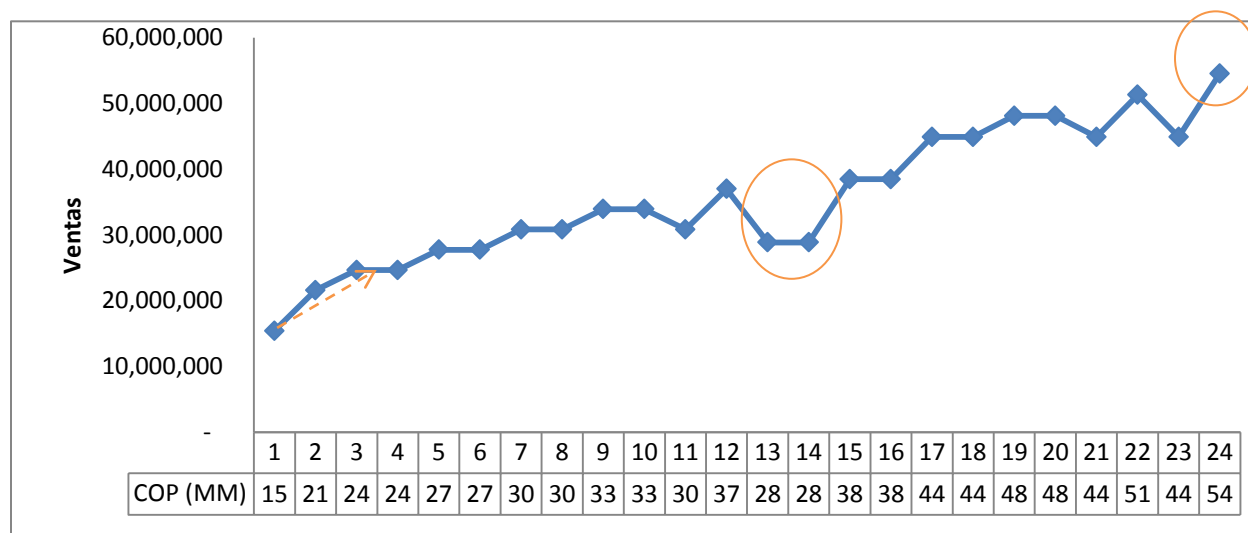


Gráfico 2 Comportamiento volumen de ventas

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica anterior, los primeros 3 meses de operación se espera un crecimiento acelerado dada la activación de marca y publicidad entregada a los consumidores. Para los meses de enero y febrero del segundo año, se espera un decrecimiento en

ventas ya que después de diciembre las personas cuidan su alimentación y reducen el consumo de comidas rápidas como las empanadas. Por otro lado, diciembre representa un incremento significativo en ventas ya que, por las novenas y eventos sociales de la temporada, se incrementa el consumo de comida procesadas y comidas rápidas.

A partir de este momento, el crecimiento para los otros años disminuye llegando un mercado maduro y no en crecimiento.

1.7. Plan de mercadeo.

Teniendo en cuenta el sector en donde se desarrollará la empresa, el segmento objetivo y el perfil de clientes identificado, las estrategias y mezcla de mercadeo serán enfocadas principalmente en el ámbito digital.

1.7.1. Estrategia de precio.

Es importante establecer claramente la estrategia de precio que regirá la compañía al momento de su apertura, la cual se estableció en una estrategia de precio Premium o de prestigio. Tal y como se mencionó en el análisis de competencia, Herencia Empanadería ingresa a un mercado en donde la oferta de empanadas tradicionales es amplia, sin embargo, se puede catalogar a las empanadas de Herencia como “nuevos productos” en una categoría ya existente.

De esta manera, la decisión se fundamenta en la disposición de los usuarios de pagar un mayor valor por un producto más saludable, al igual que por la calidad de sus ingredientes.

Siendo así, el precio promedio de las empanadas de la competencia, se sitúa en \$1.400 por unidad, y el precio por unidad en Herencia al inicio de la operación, será el siguiente:

Tabla 11 Listado de precio de venta

Producto	P.V.P
Empanada Mediterránea	2,300
Empanada Peruana	2,100
Empanada Macha	2,100
Empanada Oriental	2,000
Empanada Chilena	2,000
Empanada Clásica	1,600
Empanada Reina	2,300
Empanada La Más	2,000
Empanada Vecina	1,700
Empanada Cómica	1,800
Empanada Rumbera	1,800

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, el precio promedio por empanada en la empresa, será de aproximadamente \$2.000, valor que se encuentra dentro del valor máximo a pagar por los clientes encuestados, el cual es de \$2.500. La carta manejará un precio similar para las dos líneas para no incentivar la compra guiados por precio. Esto le da al cliente la oportunidad de pedir lo que realmente le guste.

Por otra parte, la estrategia de precios se encuentra acompañada de una estrategia de optimización de costos y maximización de la utilidad por medio de procesos eficientes, que garanticen una producción *lean* sin afectar o degradar la calidad de los ingredientes empleados en el restaurante.

1.7.2. Estrategia de promoción

Dado que se está lanzando el producto, se opta por una publicidad educativa del producto ofrecido, en donde se resalten los beneficios y la oferta de valor de Herencia. Así mismo, su uso debe ser intensivo para generar recordación de marca y alcanzar los objetivos de participación de mercado propuestos.

La estrategia de promoción, se definió de acuerdo al segmento objetivo, de la siguiente manera:

Tabla 12 Estrategias de marketing

Plan de promoción	Marketing digital:
<p>Año 0: Campaña de expectativa por medio de anuncio en centro comercial previa a la apertura del local.</p> <p>Año 1: Primer y segundo Trimestre: Activación de la marca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega de volantes a los posibles consumidores - Entrega de muestras gratis a los posibles clientes - Publicidad intensiva en centro comercial (anuncios de luz en puntos clave) <p>Tercer y cuarto trimestre: Campañas enfocadas a mejorar consumo por Halloween y navidad.</p> <p>Año 2: Invitación a chef reconocido para la creación de una nueva empanada para aumentar volumen de ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Publicaciones patrocinadas los días martes, jueves, viernes y sábado, enfocadas en los aspectos diferenciadores de la empanadería • Instagram • Historias patrocinadas los fines de semana (viernes a domingo), comunicando las promociones vigentes • TripAdvisor, Foursquare, Swarm, Facebook, Google Sites <p>Entrega de un bono 2x1 para la siguiente visita a los clientes que dejen su comentario / recomendación en dichas páginas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad orgánica <p>Inversión en marketing en motores de búsqueda (SEO y SEM) para visibilidad de la Empanadería ante el target group</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de CRM, para relacionamiento con clientes frecuentes. <p>Entrega de tarjeta de cliente fiel, la cual otorgará puntos para su posterior redención.</p>

Fuente: Elaboración propia

Es prioridad para Herencia, que los potenciales consumidores conozcan la marca, el producto y sus beneficios. Si bien se escogió al marketing digital como principal medio de comunicación / divulgación de marca, se realizarán estrategias de acuerdo a la evolución del mercado y a la respuesta de los competidores.

1.7.3. Estrategia de distribución:

Inicialmente se contarán con un punto de venta directa. Se plantea un estilo relajado y cómodo que invite a las personas a pasar un buen rato en este. Dado que las empanadas son productos en donde se requiere un alto volumen de ventas para garantizar la rentabilidad del proyecto, se seleccionan centros comerciales como lugares estratégicos de ubicación. Estos cuentan con el volumen y flujo de personas requeridos.

Se han evaluado 3 puntos geográficos de la ciudad: Sur, Oeste y norte.

Tabla 13 Evaluación de centros comerciales

Sur	Oeste	Norte
<p>Centro comercial Unicentro:</p> <p>Positivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto tráfico de personas todos los días. • Locales pequeños –tipo islas. • NSE: 4,5 y 6 • Publico : 3.150.000 visitantes/mes <p>Negativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de local • Ya cuenta con la competencia del Obelisco y Pega Pega. 	<p>Centro comercial Centenario:</p> <p>Positivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto tráfico de personas en las horas del mediodía. • NSE: 3, 4 y 5 • Publico : 400,000 visitantes/mes • <p>Negativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difícil creación de marca. • Menor flujo de personas 	<p>Centro comercial chipichape</p> <p>Positivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto tráfico de personas todos los días. • Locales pequeños –tipo islas. • NSE: 4,5 y 6 • Publico : 1.800.000 visitantes/mes <p>Negativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de local • Ya cuenta con la competencia del Obelisco y Pega Pega.

Fuente: Elaboración propia

Aparte de las consideraciones realizadas sobre los posibles puntos de ubicación, se tiene en cuenta que el centro comercial chipichape cuenta con un gimnasio en la zona de la bodega 8. Los establecimientos en esta zona, cerca al gimnasio, atraen clientes conscientes de su figura y salud. Esto puede favorecer e incrementar el potencial de mercado de la Empanadería.

Así mismo este centro comercial cuenta con un flujo de personas elevado y unos costos de arriendo comparables con los otros centros evaluados. De esta manera se selecciona el centro comercial Chipichape como primera opción para la apertura del local.

2. Análisis técnico

2.1. Análisis del producto

2.1.1. Descripción del producto

Teniendo en cuenta que la variedad es un aspecto fundamental de la propuesta de valor de la Empanadería Herencia, está contará con 11 tipos de empanadas diferentes. Dentro de la diversidad de los productos se incluyen ingredientes típicos de la región como son la piangua y la leche de coco. Así mismo, con el fin de ofrecer a los consumidores una experiencia gourmet, se incorporan al menú sabores inspirados en platos típicos internacionales.

Las empanadas ofrecidas en Herencia son de un tamaño aproximadamente de 40g. Estas se comparan directamente con la competencia la cual ofrece empanadas entre los 20 y los 45g aproximadamente. Por otro lado, la composición estándar de las empanadas es la que se muestra a continuación:

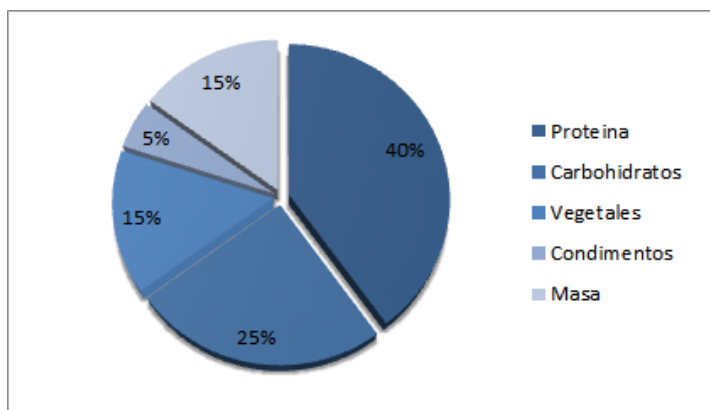


Gráfico 3 Composición estándar de las empanadas

Fuente: Elaboración propia

La proteína representa entre el 40 y 50% del total de los ingredientes de la empanada, siendo este un elemento clave en la preparación de los productos. Se incorporan a las recetas diferentes tipos de proteínas desde carne de res hasta pescados y mariscos. Constituyendo así un elemento diferenciador vs la competencia. A pesar de ser esta la composición estándar de las empanadas, algunas variantes presentan diferencias frente a esta estructura. La tabla a

continuación presenta el detalle de cada una de las variedades que se ofrecen en la Empanadería Herencia.

Tabla 14 *Ingredientes y materias primas por referencia de empanada*

Producto	Principales ingredientes
La Clásica.	Relleno de papa finamente picado con carne de cerdo y res desmechada. Contiene sal y condimentos.
La Reina	Relleno de camarón y pescado al estilo cebiche con salsa de tomate y cebolla. Contiene salsa picante y limón.
La Más	Relleno de piangua y pescado con salsa de sofrito pacifico (cebolla y tomate) con leche de coco. Contiene papa amarilla como complemento.
La Vecina	Relleno de papa triturada. Contiene salsa de maní, sal y pimienta.
La Cómica	Masa de maíz añejo. Con un relleno cerdo, arroz y huevo cocido. Contiene sal y ajo.
La Rumbera.	Relleno de maduro con tocineta y queso parmesano.
La Mediterránea	Relleno de queso, tomate, tomates secos, aceitunas y albaca. Contienen sal y condimentos como orégano.
La Peruana	Relleno de pollo con salsa de rocoto y ají amarillo. Relleno de papa adicional.
La Macha	Relleno de carnitas mexicanas (carne de cerdo y res marinada) con queso mozzarella. Contiene jalapeños.
La Oriental	Relleno de cerdo con vegetales (Cebolla, zanahoria, succino) al estilo Wok. contiene salsa de soya
La Chilena	Relleno de carne con huevo. Contiene sal y condimentos.

Fuente: Elaboración propia

Como complemento para la oferta de empanadas, se adicionan al menú diferentes tipos de bebidas. Se introduce la Lulada, la cual es consumida típicamente junto con las empanadas. Así mismo los consumidores encontraran una gran variedad de jugos naturales reforzando el concepto de comida saludable y de ser productos naturales y menos perjudiciales para la salud. La siguiente tabla contiene el detalle de las bebidas ofrecidas en la Empanadería.

Tabla 15 *Selección de bebidas ofrecidas*

Producto	Principales ingredientes
Jugos Naturales - clásicos	Fruta Natural a base de agua: Mandarina, fresa, lulo, mora curuba y maracuyá.
Lulada	Bebida a base de lulo
Productos comerciales y en botella.	<ul style="list-style-type: none"> • Gaseosa • Agua • Té Helado

Fuente: Elaboración propia

Durante cada una de las etapas del proceso, desde la producción hasta la venta al cliente se identifican dos fases críticas de este, como se muestra en el diagrama a continuación.

2.1.2. Mapa del proceso productivo

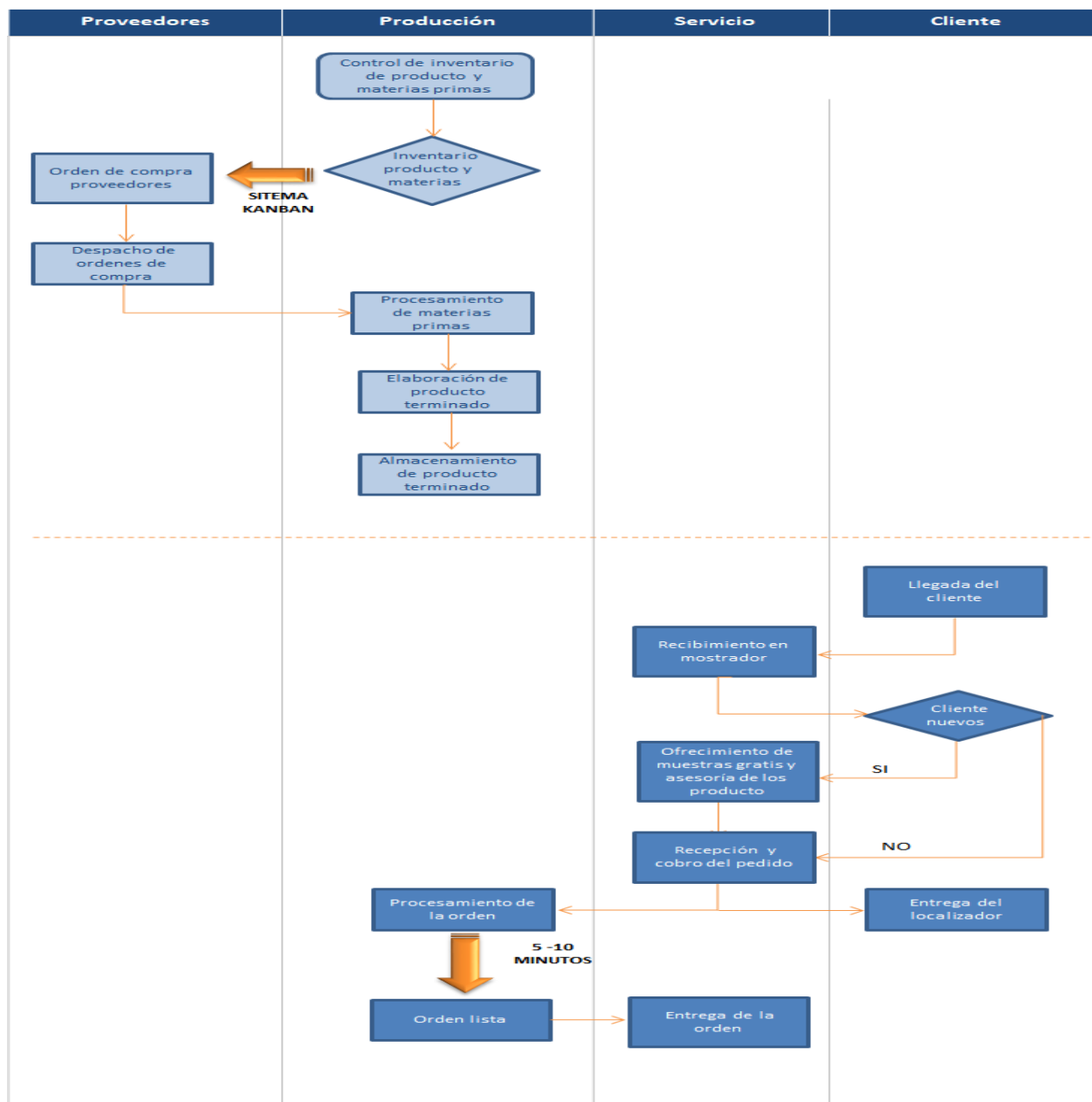


Gráfico 4 Mapa del proceso creativo

Fuente: Elaboración propia

Dentro del mismo local se llevarán a cabo los procesos productivos y de transformación de las materias primas, al igual que la atención y servicio a los clientes. Los productos terminados se almacenarán de manera congelada y se procesarán de acuerdo con los pedidos de los clientes. De esta forma se minimiza el desperdicio y se ofrecerá a los consumidores un producto recién elaborado.

La primera fase crítica es el manejo de inventarios y el soporte de los proveedores para garantizar la venta de los productos. Para este proceso se identifican las siguientes actividades claves:

- **Compra, Manejo y almacenamiento de materia prima:** El manejo de inventario de materia prima es clave para garantizar el abastecimiento oportuno y evitar venta perdida. Se empleará un sistema tipo KANBAS en donde se generen oportunamente las alarmas necesarias para realizar las órdenes de compra requeridas a los proveedores. Así mismo es necesario tener un esquema de entregas acordadas en donde cada proveedor tenga una cita en días de semana diferentes. Esto con el fin de procesar las materias primas de manera adecuada y sin afectar la calidad de estas.
- **Procesamiento de producto terminado:** Es clave el diseño de la cocina para contar con procesos efectivos y de alta eficiencia. El objetivo es maximizar el rendimiento del personal y minimizar las horas hombre requeridas para cubrir la operación.
- **Control de inventario de producto terminado:** Se realizará un inventario diario de los productos terminados para generar el plan de producción diario y así mantener un stock de seguridad que garantice la disponibilidad de los productos. Se contará con dos congeladores industriales de 380 Lt el cual brinda un inventario de aproximadamente 1,400 empanadas de producto terminando.

La segunda fase es el proceso de atención al cliente y preparación del pedido. Para este proceso se identifican las siguientes actividades claves:

- **Atención al cliente:** Es importante una excelente atención al cliente. Este es un elemento crítico en la experiencia de los consumidores y genera recordación en estos. Por esta razón, el perfil de la persona encargada de la

caja debe ser persona amable y con disposición de servicio. Esta persona también deberá entregar muestras gratis y asesorar a los consumidores sobre el menú y las diferentes opciones, mejorando así la experiencia de los clientes e incrementado potencialmente las ventas.

- Tiempo de respuesta: Para garantizar una experiencia agradable y placentera, uno de los puntos más importantes es el tiempo de atención y respuesta a los clientes. Se estima tener un tiempo de respuesta entre 5 y 10 minutos desde que el cliente realiza la orden hasta que se le entrega la orden completa. Un tiempo superior a los 10 minutos, representa un proceso ineficiente, ocasionando malestar a los consumidores.

2.2. Facilidades

Para el local de atención y venta directa a los clientes se han seleccionado centros comerciales como sitios estratégicos. Actualmente, en Cali, el metro cuadrado de arriendo en los centros comerciales oscila entre 350,000 hasta los 600,000 pesos. Se ha seleccionado un local tipo kiosco en zonas de alto tráfico como el local de preferencia para montar el proyecto. Se toma como ejemplo el siguiente local:

Tabla 16 Montaje local

• Metros cuadrados construidos	• 16
• Servicios incluidos	• Punto hidráulico con suministro de agua, punto sanitario para sifón de piso y punto sanitario para aguas grises. Cometida eléctrica y punto para la instalación de gas.
• Costo de arriendo (COP)	• Arriendo: 7,500,000 • Administración centro comercial: 2,000,000 • Total: 9,500,000-

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 5 Montaje Local

Fuente: Elaboración propia

Se necesita un diseño del local y la cocina óptimo para facilitar el trabajo.

Considerando que el personal inicial constará de 4 personas se propone el siguiente diseño:

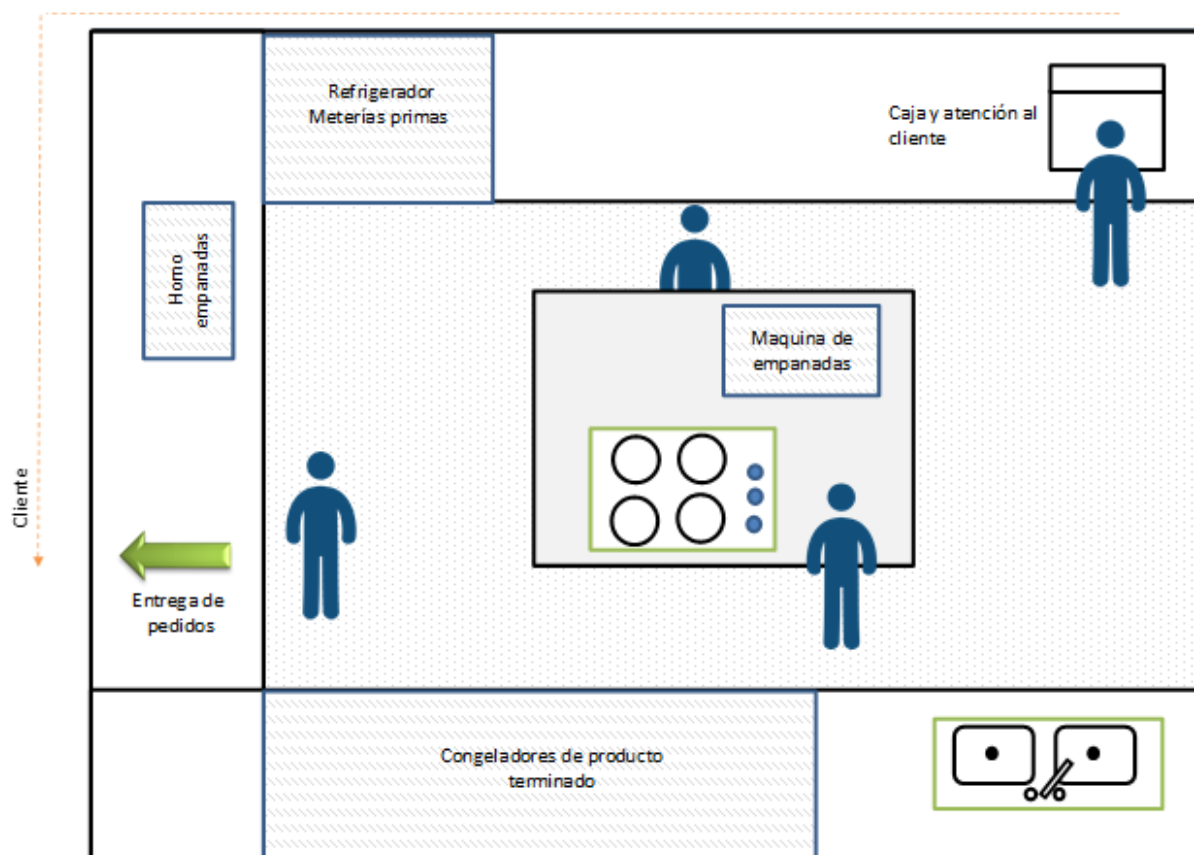


Gráfico 6 Diseño de local

Fuente: Elaboración propia

En este modelo se encuentra el de flujo de personal y de producto establecido para evitar contaminaciones cruzadas o confusiones. Así mismo se optimiza el espacio y los desplazamientos del personal para generar operaciones eficientes.

Para la adecuación del local se cuenta con un presupuesto de 1.500.000 por metro cuadrado, es decir 24 millones para el local seleccionado. Dentro de la adecuación se deben incluir los acabados sanitarios como son mesones de acero inoxidable calibre 24-430 y paredes recubiertas en poliuretano y media caña para su fácil limpieza. De esta manera se garantiza el registro y permiso sanitario del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) para operar legalmente.

2.3. Equipos Y Maquinaria

Dentro de los principales equipos requeridos para la venta de empanadas gourmet se encuentran:

Tabla 17 Activos Fijos requeridos para el proyecto.

Presupuesto de inversiones	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Utensilios de cocina	3	1,000,000	3,000,000
Computador	1	1,500,000	1,500,000
Caja Registradora	1	750,000	750,000
Licuada industrial	1	1800,000	1800,000
Máquina para hacer empanadas	1	9,000,000	9,000,000
Horno	1	20,000,000	20,000,000
Laminadora	1	3,000,000	3,000,000
Refrigerador	1	1,500,000	1,500,000
Congelador	2	2,500,000	3,000,000
Estufa industrial	1	5,000,000	5,000,000
Total inversión en activos			50,550,000

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior, el horno y la máquina para hacer empanadas constituyen el 62 % de la inversión total. Estos equipos se consideran críticos para el proceso de

elaboración y preparación de las empanadas y son esenciales para cumplir con la promesa de valor planteadas.



Gráfico 7 Horno LightFry

Fuente: JM Posner Limited. (2018). *Light Fry - Cooks with Steam & Hot Air not Oil*. Obtenido de: <https://www.jmposner.co.uk/products/light-fry---cooks-with-steam-and-hot-air-not-oil.html>

Este es un horno que reemplaza las frituras y el aceite, obteniendo la misma consistencia y textura convencionales. De esta manera se podrá garantizar a los clientes una textura crujiente característica de la empanada convencional en un tiempo competitivo. Este horno emplea una combinación entre vapor seco y aire caliente, dividiendo la preparación en dos pasos. En la primera etapa, el vapor cocina los alimentos, mientras que en el segundo paso se suministra aire cálido y seco, otorgando a la comida una textura crocante y fresca. Durante todo el proceso se emplea un tambor rotativo para garantizar la homogeneidad de los alimentos (JM Posner Limited, 2018).

En promedio una carga del equipo tarda 4 minutos en procesar los alimentos. En comparación con las freidoras convencionales, en donde el tiempo recomendado para las croquetas o empanadas es de 2 a 3 minutos, el horno no representa un incremento en tiempo significativo (JM Posner Limited, 2018).

Al eliminar la grasa en la preparación de frituras, se reduce en un **60%** la cantidad de grasa y calorías en comparación del método tradicional. De esta manera se puede ofrecer a los consumidores alimentos más saludables con características muy similares a los productos convencionales.

Los beneficios del uso de este horno se muestran a continuación:

Tabla 18 Beneficios del Horno LightFry

Salud y Medio Ambiente	Economía	Recurso y Tiempo	Sabor y Alimentos
<ul style="list-style-type: none"> > Hasta 60% menos grasa > Menor impacto ambiental al eliminar los residuos de grasa. > Mejor ambiente de trabajo (Menor temperatura) 	<ul style="list-style-type: none"> > Eliminación de la compra de aceite > Consumo de energía hasta un 50% menos frente a equipos convencionales. 	<ul style="list-style-type: none"> > Menos limpieza de aceite > Sistema de limpieza integrado > Vaciado automático 	<ul style="list-style-type: none"> > Mayor tiempo después de preparado > sin sabor rancio ni ningún otro sabor indeseable al aceite > Opción de recalentamiento de los alimentos > La misma frescura y experiencia

Fuente: JM Posner Limited. (2018). *Light Fry - Cooks with Steam & Hot Air not Oil*. Obtenido de: <https://www.jmposner.co.uk/products/light-fry---cooks-with-steam-and-hot-air-not-oil.html>



Modelo	CM07
Área cm	60x60x60
Peso Kg	58
Produce x Hora	500

Gráfico 8 Maquiempanadas (máquina para empanadas y arepas CM07)

Fuente: Maquiempanadas SAS. (2018). *Máquina empanadas*. Obtenido de: <http://maquiempanadas.com/es/maquina-de-empanadas>

Esta máquina ofrece el armado de empanadas de maíz con dos módulos (Laminación y Armado) en acero inoxidable referencia 304. La capacidad de la maquina permite elaborar más de 300 empanadas por hora con 1 operario y 500 empanadas por hora con 2

operarios. Teniendo en cuenta el estimado de ventas, se evalúa la capacidad del equipo y las horas de operación de este.

Tabla 19 Evaluación de la capacidad de máquina de acuerdo al volumen de ventas

	Venta Unidades/ Día (Máximo Esperado)	Ocupación del equipo (Horas)
Año 1	400	0.8
Año 2	575	1.2
Año 3	630	1.3
Año 4	737	1.5
Año 5	835	1.7
Año 6	918	1.8

Fuente: Elaboración propia

Dada la eficiencia del equipo y los esperados de venta, se requiere la inversión de solo una máquina para la atención completa del local durante los 6 años.

Consumo unitario y de materias primas

Dentro del manejo de insumos y materias primas se consideran como críticos los siguientes:

Frutas y Verduras: Presentan una vida útil muy corta con una fecha de caducidad acelerada. Los vegetales deben estar frescos para la preparación de los diferentes productos. Para esto se debe presentar un inventario adecuado y una coordinación adecuada con los proveedores.

Pescados y mariscos: Debido a la sensibilidad de estos alimentos, es de suma importancia garantizar la cadena de frío por parte del proveedor. De lo contrario la probabilidad de descomposición y daño de los alimentos es muy alta y se corre el riesgo de intoxicación a los clientes.

Ingredientes exclusivos: Entre estos se encuentran el Rocoto, la Piangua y el ají amarillo. Dado que estos no son muy comerciales, es importante garantizar con los proveedores la disponibilidad de las materias primas.

Dentro de los consumos y los costos variables de los productos se presentan los siguientes:

Tabla 20 Consumos unitarios de materias primas

	Mediterránea	Peruana	Macha	Oriental	Chilena	Clásica	Reina	La Más	Vecina	La Cómica	Rumbera
Proteína	240	330	320	310	350	290	521	640	15	250	320
Carbohidratos	35	143	90	85	110	130	100	105	240	70	180
Costo vegetales	177	41	80	120	60	80	91	65	40	19	90
Otros ingredientes	16	35	32	42	11	26	30	25	24	11	30
Total Materia prima	468	549	522	557	531	526	742	835	319	350	620
Empaque	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total	498	579	552	587	561	556	772	865	349	380	650
Precio de Venta	2,300	2,100	2,100	2,000	2,000	1,600	2,300	2,000	1,700	1,800	1,800
Margen	1,832	1,551	1,578	1,443	1,469	1,074	1,558	1,165	1,381	1,450	1,180
Margen de contribucion	80%	74%	75%	72%	73%	67%	68%	58%	81%	81%	66%

Fuente: Elaboración propia

Analizando la tabla anterior se evidencia que la proteína es el elemento más costoso y de mayor consumo en la mayoría de las preparaciones. Los márgenes de contribución de los productos ofrecidos se encuentran entre el 58% y el 81%. La empanada con el menor margen es *La Más*, ya que presenta los mayores costos de materias primas. Sin embargo, esta es una empanada con sabores del pacífico y única en el mercado, por lo que se considera como un producto ancla para los consumidores y se sacrifica el margen. La misma situación se presenta para la empanada rumbera, con un margen del 66%. Esta cuenta contiene una combinación clásica (maduro con tocineta, e cual es un sabor altamente demandado por los consumidores. De la encuesta realizada el 70% de los entrevistaron seleccionaron este como uno de sus sabores preferidos.

2.4. Política de inventarios.

2.4.1. Materias Primas e Insumos.

La política de inventarios de ingredientes de la Empanadería Herencia será determinada por la capacidad de almacenamiento del local. Dado que la mayoría de los insumos son ingredientes perecederos con vidas útiles muy cortas. Se estima tener un inventario de bajo volumen y con alta rotación.

Los ingredientes como verduras y vegetales se deben almacenar refrigerados entre 0 y 8°C para prolongar su vida útil. Se estima que las verduras frescas en estas temperaturas pueden durar entre 5 a 8 días. De esta manera se deben acordar con los proveedores entregas semanales de verduras y vegetales. Los estimados del pedido se realizarán de acuerdo con los

consumos históricos y teniendo en cuenta el desperdicio generado en las semanas anteriores. Para las materias primas se calculó un porcentaje inicial de desperdicio del 25% el cual se sumó a los costos de cada empanada. Se consideró este margen de desperdicio ya que son ingredientes críticos y de fácil descomposición. En la medida en que se ajuste la operación y los estimados de demanda sean más precisos este porcentaje se podría disminuir.

2.4.2. Productos terminados.

Para el almacenamiento de los productos terminados se tendrán dos congeladores exclusivos. Cada uno de estos congeladores tiene una capacidad de 380lt, equivalentes a 700 empanadas aproximadamente. La venta esperada durante el primer año es de 400 empanadas por día. De acuerdo con esto se tendrían para el primer año un inventario promedio de 3.5 días de producto terminado. Sin embargo, si se presenta alguna referencia con baja rotación, es importante tener en cuenta que un producto almacenado a -18°C puede durar entre 3 y 6 meses. Posterior a este tiempo el producto debe ser desechado y considerado como desperdicio.

Para el manejo de inventarios se propone un sistema *kanbas* en donde diariamente se tenga una cantidad mínima requerida para la venta. Esta cantidad será calculada con los históricos de ventas.

2.5. Proveedores

De acuerdo con los análisis realizados, la Empanadería Herencia necesitará 3 tipos de proveedor críticos:

- Centros de abastecimiento de vegetales y frutas frescas: Es indispensable gestionar contratos de abastecimiento regular que garanticen la disponibilidad de materias primas en el punto de preparación. Así mismo se debe garantizar la calidad de los insumos para lograr los sabores esperados y evitar cualquier riesgo en la salud de los consumidores. Se negociarán precios competitivos sin sacrificar la calidad de estos. Dentro de los proveedores preseleccionados se encuentra la Distribuidora Fruver ya que

cuenta con una alta calidad reconocida en el mercado y cuenta con los volúmenes requeridos.

- Abastecimiento de carnes y proteínas. La propuesta de valor planteada por Herencia, se basa en la diversidad de sabores. Dado que la proteína es el principal componente de las empanadas, este es un proveedor estratégico y crítico para el negocio. Se negociarán con grandes distribuidores como Cervalle y representantes directos de FEGAN para garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura (BPM) y la conservación de la cadena de frío. Dada la importancia de este tipo de proveedores se tendrán proveedores back-up por si alguno no puede cumplir con el servicio requerido.
- Insumos no comunes: Debido a que las empanadas ofrecidas por Herencia son empanadas gourmet, cuentan con insumos no comunes dentro las recetas estándar. Para esto es necesario identificar proveedores que cuenten con la disponibilidad de estos ingredientes y sean de buena calidad.

2.6. Sistemas de control.

Para garantizar la calidad de nuestros productos se tendrán los siguientes mecanismos de control:

- Implementación de buenas prácticas de manufactura: Se contará con un programa de BPM en la producción que garantice la inocuidad de los alimentos. Así mismo se tendrá un análisis Hazzop del proceso para identificar puntos críticos de control. Se tendrán reglas de comportamiento y manipulación de alimentos bien definidas, brindando el correspondiente entrenamiento a todo el personal.
- Rastreo de trazabilidad durante todo el proceso: Para mantener un control de inventarios y la posibilidad de rastrear el producto se implementará un sistema de trazabilidad para cada lote producido.

- Recetas estándar de producción: Para garantizar la repetitividad de los alimentos, se seguirán y crearan recetas estándar de producción. De esta manera se garantiza que el producto siempre sepa a lo mismo.
- Validación de equipos y condiciones de operación: Antes de iniciar cualquier producción se debe validar el correcto funcionamiento de los equipos y las instalaciones. También se tendrá un programa de mantenimiento a equipos para garantizar el funcionamiento correcto de estos.
- Manejo de quejas y reclamos: Es importante responder adecuadamente a las quejas de los clientes y tomar acciones respecto a estas. Se generará un programa de mejora continua de acuerdo con las sugerencias y reclamos.

2.7. Cronograma de actividades

A continuación, se presentan las actividades críticas durante la vida de negocio.

Tabla 21 Actividades críticas

	Año 0				Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
Registro de Marca y constitución de sociedad	■												
Compra e importación de equipos de cocina		■	■	■									
Adecuación del local			■	■									
Creación de receta estándar y manuales de operación			■	■									
Diseño de marca				■									
Campaña de expectativa				■									
Contratación de personal				■									
Apertura de local					■								
Campaña inicial de divulgación de marca					■	■							
Impulso de ventas campaña: de Halloween y Navidad							■	■					
Reposición de equipos de alto deterioro								■					
Impulso de ventas con Chef invitado: nueva receta									■	■			
Contratación de nuevo personal para aumentar capacidad de atención												■	
Apertura de segundo local													■

Fuente: Elaboración propia

3. Análisis administrativo y legal

3.1. Personería jurídica y estructura organizacional

3.1.1. Perfil de socios

El tipo de sociedad con la cual se establecerá la Empanadería Herencia, es la Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S., mediante la elaboración de un contrato o documento privado, el cual será inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cali. Dicha sociedad contará con un capital inicial de \$120.000.000, aportado por 3 socios de la siguiente manera:

- Socio 1: 40.000.000
- Socio 2: 40.000.000
- Socio 3: 40.000.000

Por otra parte, será de vital importancia los conocimientos y experiencia otorgada por los socios, por lo tanto, se determinaron los siguientes perfiles de acuerdo con la necesidad de la Empanadería Herencia:

Perfil Socio 1: Cuenta con conocimientos en el área técnica y de procesos, el cual brindará su experiencia en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), inocuidad de los alimentos, optimización de las operaciones, conservación de materias prima, layout de las áreas de elaboración, conservación y preparación de los alimentos y demás actividades de índole técnico. Su formación técnica es ingeniería química y microbióloga y presenta 7 años de experiencia en supervisión de operación, control y aseguramiento de calidad en multinacionales de consumo masivo.

Desde el punto de vista estratégico y gerencial, esta persona será la encargada del diseño de nuevos productos y análisis de condiciones del mercado. Así mismo controlara y optimizará toda la parte de producción.

Perfil Socio 2: Se necesitará contar con un socio con experiencia en áreas económicas y administrativas. Esta persona ofrecerá sus conocimientos en gestión del negocio, mercadeo, promoción, publicidad y lineamientos sobre la estrategia a seguir por parte del administrador del negocio. Su formación académica es en el área de mercadeo y cuenta con 7 años de experiencia en gerencia; 4 años en gerencia posventa y 3 años en gerencia comercial y mercadeo de la industria automotriz.

Desde el área gerencial, este socio será el responsable de la dirección estratégica del negocio. Velará por las finanzas del negocio y por un crecimiento sostenible y saludable.

Perfil Socio 3: Finalmente, el conocimiento de un experto en gastronomía ofrecerá un gran aporte a la oferta de valor del negocio. Herencia tiene como diferenciador, la variedad en recetas de rellenos y masas, por tanto, esta asesoría fortalecerá estas bases para su posterior evolución de acuerdo con la respuesta de los consumidores. Este socio cuenta con 10 años de experiencia en negocios de comidas. Trabajó 6 años en restaurantes de alta cocina en Bogotá y ahora cuenta con 2 restaurantes propios en dicha ciudad.

Los socios inversionistas serán a su vez los miembros de la junta directiva y serán estos los que tomen las decisiones referentes al negocio.

3.1.2. Tipo de sociedad

Las ventajas que ofrece este tipo de sociedad se fundamentan principalmente en la autonomía para establecer de manera libre las normas que más se ajusten al negocio, al igual que la limitación de la responsabilidad (obligaciones laborales, tributarias, etc.) y el riesgo de los accionistas sobre el monto aportado al momento de la creación de la S.A.S., al contrario de las Sociedades Anónimas, las cuales requieren de una pesada estructura organizacional.

3.1.3. Mecanismos para la toma de decisiones

Durante el primer año, se realizarán reuniones de socios de manera mensual, el tercer miércoles de cada mes en la Ciudad de Cali, en donde el administrador de Herencia, presentará a la Asamblea General de Socios los resultados del ejercicio de la operación del mes inmediatamente anterior, y de igual manera se evaluarán las estrategias generales en el mediano, corto y largo plazo con el fin de tomar las decisiones que impacten directamente para optimizar los resultados y maximizar las inversiones de los socios.

A partir del año 2, las juntas se realizarán de manera trimestral y para los siguientes años se plantean juntas semestrales. Se enviará un reporte de resultados de manera mensual a todos los socios y se citaran asambleas extraordinarias si así se requieren.

3.1.4. Estructura Organizacional

Con respecto a la estructura organizacional, se procurará por mantenerla lo más ligera posible, con el objetivo de disminuir los gastos de personal y las cargas prestacionales asociadas, por lo menos por los primeros 3 años de funcionamiento. Se consideró un Administrador para los dos locales, el cual le reportará a la Junta de Socios. Por otra parte, se contará con 2 Auxiliares de Cocina responsable de la elaboración de las empanadas en el punto de venta, 1 Cajero que realizará la recepción del dinero proveniente de la venta de los alimentos y 1 Auxiliar de Preparación de las órdenes de acuerdo con los pedidos. Desde el quinto año en adelante se necesita una persona adicional para conservar el tiempo de entrega establecido inferior a 10 minutos. Para el segundo local se estableció la misma estructura de personal



Gráfico 9 Estructura de persona

Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Tabla de salarios

Tanto para el personal de ventas con para el auxiliar de preparación se consideró un salario mínimo legal vigente. Para los auxiliares de cocina se consideró un salario un poco más alto ya que estos tienen un puesto crítico dentro del negocio. La buena calidad y la obtención de los sabores estandarizados dependen de estas personas.

Tabla 22 Salarios base de personal de nómina

Sueldo base de personal de nómina	
Cajero	\$ 782.240
Auxiliar Cocina	\$ 1.000.000
Auxiliar Cocina	\$ 1.000.000
Administrador	\$ 2.000.000
Auxiliar Preparación Ordenes	\$ 782.240
Asistente Administrador	\$ 1.300.000

Fuente: Elaboración propia

3.1.6. Presupuesto de nómina

En la siguiente tabla, se especifica el presupuesto de nómina para la planta de personal de la Empanadería hasta el año 2024.

Tabla 23 Presupuestos de nómina periodo de 2019-2024

CARGOS Y CONCEPTOS	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Total salarios mensuales	11.211.200	10.307.648	10.719.954	11.148.752	11.594.702	12.058.490
Total Auxilios de transporte	4.232.160	4.401.446	4.577.504	4.760.604	6.188.786	11.585.407
Total salarios anuales	66.773.760	69.444.710	72.222.499	75.111.399	89.097.177	163.681.668
Total prestaciones sociales	15.502.959	16.123.078	16.768.001	17.438.721	20.804.102	38.266.645
Total aportes parafiscales	2.670.950	2.777.788	2.888.900	3.004.456	3.563.887	6.547.267
Total seguridad social	11.032.361	11.473.655	11.932.601	12.409.905	14.720.636	27.043.485
Total carga prestacional	29.206.270	30.374.521	31.589.502	32.853.082	39.088.624	71.857.397
Total costo de la nómina	100.212.190	104.220.678	108.389.505	112.725.085	134.374.587	247.124.472
Prima junio	2.782.240	2.893.530	3.009.271	3.129.642	3.712.382	6.820.070
Prima diciembre	2.782.240	2.893.530	3.009.271	3.129.642	3.712.382	6.820.070
Vacaciones diciembre	2.782.240	2.893.530	3.009.271	3.129.642	3.712.382	6.820.070
Cesantías febrero	5.564.480	5.787.059	6.018.542	6.259.283	7.424.765	13.640.139
Interes cesantías febrero	667.738	694.447	722.225	751.114	890.972	1.636.817
Pagos otros meses	85.633.253	89.058.583	92.620.926	96.325.763	114.921.703	211.387.308
Pago fijo mensual	7.136.104	7.421.549	7.718.411	8.027.147	9.576.809	17.615.609

Fuente: Elaboración propia

En la tabla presentada anteriormente, se establecen los rubros y cargos por los diferentes conceptos que hacen parte de las obligaciones contractuales adquiridas con el personal de la Empresa. Es de anotar, y tal como se precisó anteriormente, en el sexto año de operación de Herencia Empanadería, se realizará la apertura de una nueva sede, lo que explica el incremento en el valor de los salarios anuales y sus correspondientes cargas prestacionales.

3.1.7. Perfiles de cargo

Tabla 24 Perfil de Administrador

ADMINISTRADOR	
Cargo al que le reporta	Asamblea General de Socios
Área	Administración
OBJETIVO DEL CARGO	
<p>Coordinar, liderar y dirigir el personal, las acciones y estrategias necesarias para el óptimo funcionamiento de la Empresa, de acuerdo a los lineamientos y directrices impartidos por la Asamblea General de Socios, con el fin de maximizar la rentabilidad de sus inversiones y la permanencia de la compañía en el tiempo</p>	
REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Profesional en Administración, Ingeniería Industrial, Mercadeo o carreras afines
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo en equipo * Liderazgo * Toma de decisiones * Negociación * Comunicación efectiva
Experiencia	2 años como líder de procesos administrativos en empresas del sector alimentos
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal de la Empresa 2. Velar la correcta ejecución de las funciones del personal a su cargo 3. Realizar negociaciones con proveedores 4. Garantizar la correcta interacción entre los diferentes procesos dentro de la Empresa (Abastecimiento, Producción, Preparación, Ventas) 5. Elaborar los informes mensuales para la Asamblea General de Socios 6. Las demás funciones acordes a la naturaleza del cargo 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 Perfil de auxiliar de cocina

AUXILIAR DE COCINA	
Cargo al que le reporta	Administrador
Área	Producción / Preparación
OBJETIVO DEL CARGO	
Asegurar la eficiencia y correcta ejecución de los procesos de producción y preparación de las empanadas y bebidas, de acuerdo con las directrices entregadas por el Administrador	
REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Técnico en Cocina, Bachiller
Habilidades	* Trabajo en equipo * Manejo de utensilios de cocina * Orden y Aseo
Experiencia	1 año en cargos similares
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir los insumos y materia prima por parte de los proveedores, verificar su correcto estado y prepararlos para su refrigeración / congelación 2. Realizar la preparación de empanadas y posterior almacenamiento en el congelador destinado para tal fin 3. Atender los pedidos en cocina realizados por el personal de ventas 4. Entregar el producto preparado, previa revisión de calidad 5. Velar por el cuidado de los elementos, utensilios y demás equipo asignado 6. Realizar el aseo correspondiente a su puesto de trabajo 7. Las demás funciones acordes a la naturaleza del cargo 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Perfil de Cajero

CAJERO	
Cargo al que le reporta	Administrador
Área	Ventas
OBJETIVO DEL CARGO	
Realizar el recaudo proveniente de las ventas, de acuerdo a la codificación pre-establecida y asegurar la comunicación efectiva de los pedidos entre el personal de ventas y cocina	
REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Bachiller
Habilidades	* Trabajo en equipo * Manejo de Registradora y Datáfono * Ofimática básica
Experiencia	1 año en cargos similares
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el recaudo de las ventas, ya sea en efectivo o datáfono e ingresar la información en el software contable 2. Recibir los pedidos por parte de los meseros e informar al Auxiliar de Preparación de Órdenes 3. Recibir y Entregar los pedidos completos a los meseros para la entrega a clientes 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Perfil Mesero

MESERO	
Cargo al que le reporta	Administrador
Área	Ventas
OBJETIVO DEL CARGO	
Atender amablemente los pedidos de los clientes realizados en los puntos de venta	
REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Bachiller
Habilidades	* Trabajo en equipo * Atención a mesas * Retentiva * Amabilidad
Experiencia	1 año en cargos similares
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la atención de los clientes que visitan los puntos de venta 2. Entregar la información del pedido al Cajero mediante la comanda 3. Al ser informado, entregar el pedido preparado al cliente de acuerdo a la comanda, previa revisión 4. Entregar la factura al cliente 5. Realizar el recaudo en efectivo o datáfono y entregar inmediatamente al Cajero para su verificación y registro en el software 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 Perfil de Auxiliar de preparación de órdenes

AUXILIAR DE PREPARACIÓN DE ÓRDENES	
Cargo al que le reporta	Administrador
Área	Producción / Preparación
OBJETIVO DEL CARGO	
Brindar apoyo al personal de cocina en la preparación de las órdenes recibidas	
REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Bachiller
Habilidades	* Trabajo en equipo * Retentiva * Amabilidad
Experiencia	1 año en cargos similares
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la el apoyo al personal auxiliar de cocina en la recepción de ordenes por parte del mesero 2. Velar por la ágil preparación de los alimentos en los tipos y cantidades correctas 3. Informar oportunamente al Cajero sobre el estado de los alimentos para ser entregados al cliente final 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 Perfil Asistente de Administración

ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN	
Cargo al que le reporta	Administrador
Área	Administración
OBJETIVO DEL CARGO	
Realizar apoyo administrativo y operativo en la Empanadería, de acuerdo a las instrucciones del Administrador	
REQUISITOS DEL CARGO	
Educación	Técnico en Administración o afines
Habilidades	* Trabajo en equipo * Proactividad * Comunicación efectiva
Experiencia	1 año en cargos similares
FUNCIONES PRINCIPALES	
1. Brindar apoyo a las funciones del Administrador 2. Realizar inventarios aleatorios 3. Coordinar Órdenes de Compra con Proveedores 4. Manejo de Caja Menor	

Fuente: Elaboración propia

3.1.8. Organizaciones De Apoyo

Para dar inicio a las operaciones de Herencia Empanadería, se hace necesario contar con diferentes organizaciones que brinden su asesoría y apoyo en temas que no hacen parte del core del negocio, de la siguiente manera:

Tabla 30 Entidades de apoyo

Área de Apoyo	Entidad	Puntos a considerar
Jurídica	Hurtado Gandini Abogados	* Documentos privados para constitución de la SAS * Contratos de vinculación de personal * Análisis de riesgo jurídico en la constitución de la empresa * Seguridad Social * Contratos con proveedores de planta, maquinaria, equipos e insumos
Contable / Tributaria	Asesores Contables & Tributarios SAS	* Registro de operaciones contables * Conciliaciones Bancarias * Estados Financieros * Declaraciones Tributarias * Reportes a entidades de control
Producción	SENA	* Piloto para Planta de Producción * Manejo de materia prima * Conservación de insumos

Fuente: Elaboración propia

Así mismo se deben buscar alianzas estratégicas que soporten la propuesta de valor de la empanadería.

- Escuela gastronómica de occidente: ayudará a dar credibilidad y prestigio a la empanadería. Así mismo brindará asesoría en temas de diseño de producto y comercialización. Finalmente ofrece capacitación y entrenamientos para el personal de cocina de la empanadería.
- Red regional de emprendimiento del valle: Con más de 50 entidades de apoyo al emprendimiento esta red será útil para la consolidación y crecimiento de la empanadería. No solo aportan incentivos e inversiones sino que además prestan asesorías en temas de negocio y crecimiento financiero. Así mismo conectan pequeños negocios para crear convenios y alianzas.
- ACODIN: Asociación colombiana de dietistas y nutricionistas. Contar con el aval de esta asociación será de gran ayuda para la empanadería ya que dará credibilidad al producto, dando confianza a los consumidores de un consumo menos calórico.
- Red Colombia Verde: Corporación colombiana de mercados verdes. Dada la propuesta de valor de la empanadería, se deben buscar alimentos e ingredientes frescos y sanos. Así mismo se debe estar al tanto de las tendencias del mercado y los últimos alimentos preferidos por los consumidores.

4. Análisis Económico

4.1. Inversión en activos Fijos.

La tabla a continuación muestra el listado en pesos colombianos de activos fijos necesarios para la adecuación y apertura del primer local de la Empanadería Herencia. Estos implican una inversión inicial de 55.500,000, constituyendo un 64% del total de la inversión. Los activos más significativos son el horno de cocción y la máquina de preparación de empanadas, siendo activos de larga vida útil y depreciación a 5 años. Se estima un presupuesto mensual de mantenimiento de 400.00 para garantizar el correcto funcionamiento de estos.

Tabla 31 Inversión en activos fijos requeridos

	Inicial	Año 3	Año 4	Año 6
Mobiliario	5.000.000			5.000.000
Utensilios de cocina	3.000.000	3.000.000		6.000.000
Computador y equipo electrónicos	1.500.000	1.500.000		3.000.000
Caja Registradora	750.000			750.000
Licuada Industrial	1.800.000	1.800.000		3.600.000
Máquina para hacer empanadas	9.000.000			9.000.000
Hornos	20.000.000		20.000.000	20.000.000
Laminadora	3.000.000			3.000.000
Refrigerador	1.500.000			1.500.000
Congelador	5.000.000			5.000.000
Estufa industrial	5.000.000			5.000.000
Total, inversión en activos	55.500.000	6.300.000	20.000.000	61.850.000

Fuente: Elaboración propia

Se espera tener un remplazo al año 3 y 6 de los activos de mayor uso y que presentan un deterioro significativo como son la licuadora, el computador y los utensilios de cocina. En el año 4 se requiere una compra adicional de un horno de cocción para lograr la capacidad de ventas y el tiempo de respuesta prometido a los clientes. Finalmente, en el año 6 se

espera montar un local adicional para incrementar las ventas. Para el nuevo local se requiere la generar una inversión significativa en activos fijos y adecuación del local.

4.2. Proyección de ventas.

En el primer año de operación de Herencia, se espera lograr un nivel de ventas correspondiente al 60% de las unidades vendidas por la competencia, alcanzando así ventas netas de 340 millones de pesos al cierre de este. El precio de venta promedio de las empanadas es de 2,000 la unidad, moviéndose en un rango desde 1600 hasta los 2,300 pesos.

Para el año 2020 se espera llegar al 85% de las ventas de la competencia, entrando con una posición más fuerte para el segundo año de operación. El incremento en el valor de ventas de los años siguientes se encuentra sustentado en las ventas potenciales incrementales de un 25% para el año 2021 y del 20% para el inmediatamente superior. Para el año 2024 se espera un crecimiento en el valor de ventas del 65%, por consecuencia de la apertura del segundo punto de venta de la Empanadería.

Tabla 32 Proyección de ventas (COP)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
proyección de ventas	339.171.171	516.280.190	644.317.677	770.603.942	881.570.909	1.512.775.681
Incremento en ventas (COP)		52%	25%	20%	14%	72%

Fuente: Elaboración propia

Así mismo se propone un incremento en el precio de venta del 6% para el segundo año y el 4% para los años posteriores. Se empleó un incremento del 4% considerando el aumento promedio en el costo de los materiales y los insumos.

4.3. Proyección de gastos y costos

Analizando los gastos pre operativos se encuentra que el rubro más importante es la adecuación del local. Para conseguir acabados sanitarios y poder obtener el registro sanitario se requiere una inversión de 24 millones de pesos. La siguiente tabla muestra el detalle de los gastos requerido en el año 0.

Tabla 33 Gatos pre operativos (COP)

Gastos pre operativos (diferidos)	AÑO 0
Estudio de Mercado	1.500.000
Gastos de Papelería Inicial	150.000
Trámite Registro Sociedad	300.000
Habilitación del Negocio	500.000
Diseño de marca	3.000.000
Asesoría en registro sanitario y certificación ISO	1.500.000
Adecuación del lugar	24.000.000

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la tabla a continuación muestra los gastos administrativos y los gastos operativos tanto variables como fijos a lo largo del proyecto.

Tabla 34 Proyección de gastos en periodo 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nomina	100.212.190	104.220.678	108.389.505	112.725.085	134.374.587	247.124.472
Gastos de operación fijos	138.360.000	143.894.400	149.650.176	155.636.183	161.861.630	336.672.191
Gastos de operación variables	5.986.371	9.112.345	11.372.207	13.601.160	15.559.727	26.700.491
Total, gastos de operación	144.346.371	153.006.745	161.022.383	169.237.343	177.421.357	363.372.682
Gastos de administrativos fijos	21.960.000	17.392.000	17.841.280	18.968.531	24.094.472	29.629.785
Gastos administrativos variables	2.374.198	3.613.961	4.510.224	5.394.228	6.170.996	10.589.430
Total, gastos de admon y vtas	24.334.198	21.005.961	22.351.504	24.362.759	30.265.469	40.219.215

Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia el primer año se encuentra que la contribución de los gastos es la siguiente:

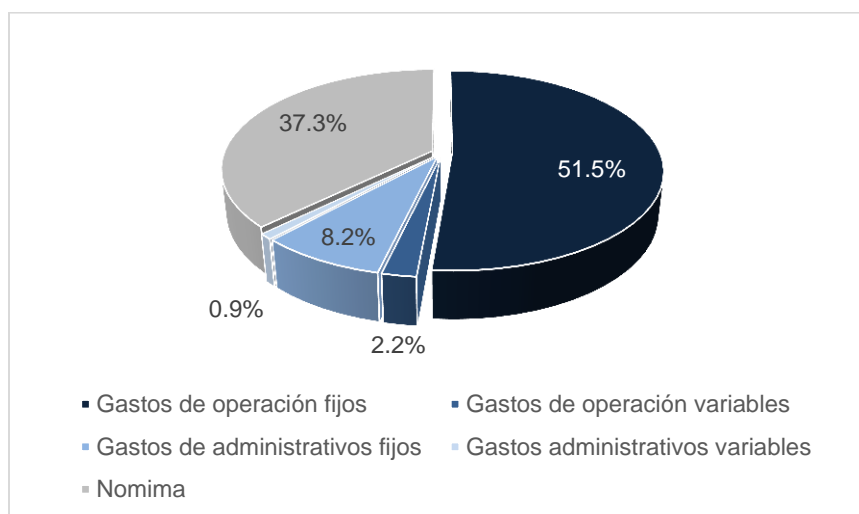


Gráfico 10 Contribución de gastos

Fuente: Elaboración propia

Dado que el gasto principal son los gastos de operación fijos, es necesario analizar un poco más en detalle este rubro como se muestra a continuación.

Tabla 35 Proyección de gastos fijos en periodo de 2019-2024

GASTOS FIJOS	MES	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Arriendo (Local Centro Comercial)	9.500.000	114.000.000	118.560.000	123.302.400	128.234.496	133.363.876	277.396.862
Servicio Publico -Luz	800.000	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694	11.230.642	23.359.736
Servicio Publico - Agua	400.000	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347	5.615.321	11.679.868
Servicio Publico -Gas	200.000	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674	2.807.661	5.839.934
Internet	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755	2.105.745	4.379.950
Licencia Software	180.000	2.160.000	2.246.400	2.336.256	2.429.706	2.526.894	5.255.941
Mantenimiento equipos	300.000	3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510	4.211.491	8.759.901

Fuente: Elaboración propia

Se encuentra que el gasto de operación más significativo es el arriendo del local en el centro comercial el cual significa 9.5 millones de pesos al mes. Para el primer año esto representa el **33%** de las ventas. Al ser un costo fijo tan alto se convierte en un riesgo para el negocio, ya que si las proyecciones de ventas no se cumplen los socios tendrían que aportar el capital para cumplir con esta obligación mensual. Para mitigar un poco este rubro, se cuenta con una política de excedente de caja de 30 días para poder cumplir con todos los gastos fijos en el mes siguiente.

Para analizar los costos y gastos generales se presenta la siguiente tabla, en donde se observa que a medida que se aumentan las ventas, se absorben los costos fijos y el costo unitario año a año disminuye.

Tabla 36 Proyección de gastos y costos en periodo de 2019-2024

Costos/Gastos Fijos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nómina	100,212,190	104,220,678	108,389,505	112,725,085	134,374,587	247,124,472
Gastos de operación	138,360,000	143,894,400	149,650,176	155,636,183	161,861,630	336,672,191
Gastos de administración y ventas	21,960,000	17,392,000	17,841,280	18,968,531	24,094,472	29,629,785
Gastos preoperativos (Diferidos a 1 año)	30,950,000	0	0	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	291,482,190	265,507,078	275,880,961	287,329,799	320,330,690	613,426,448
Costos Variables						
Costos variables (sin impuestos)	117,784,809	169,748,831	203,698,597	231,018,106	254,119,916	419,297,862
Gastos de operación	5,986,371	9,112,345	11,372,207	13,601,160	15,559,727	26,700,491
Gastos de administración y ventas	2,374,198	3,613,961	4,510,224	5,394,228	6,170,996	10,589,430
Total costos variables	126,145,378	182,475,138	219,581,028	250,013,493	275,850,639	456,587,782
Costo total	417,627,568	447,982,216	495,461,989	537,343,292	596,181,329	1,070,014,231
Numero productos o servicios	154,836	218,140	261,768	289,835	318,818	526,050
Costo Promedio producto o servicio promedio	2,697	2,054	1,893	1,854	1,870	2,034
Costo variable unitario promedio	815	837	839	863	865	868
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	2,191	2,367	2,461	2,659	2,765	2,876
Margen Unitario Promedio	1,376	1,530	1,623	1,796	1,900	2,008
Punto de Equilibrio	211,862	173,508	170,028	159,969	168,605	305,527
Costo total desembolsable	375,517,568	441,822,216	489,301,989	530,523,292	584,721,329	1,059,364,231
Costo promedio desembolsable	2,425	2,025	1,869	1,830	1,834	2,014

Fuente: *Elaboración propia*

Así mismo se observa que el costo promedio desembolsable disminuye año a año hasta el último año en donde se da la inversión en el local adicional el cual incrementa los costos fijos nuevamente.

4.4. Proyección de punto de equilibrio.

Para el primer año de funcionamiento, el punto de equilibrio se estableció en una venta anual de 211.862 productos en Herencia Empanadería, sin embargo, las proyecciones apuntan a unas ventas de 154.836 productos. Esto debido al incursionamiento como nuevo competidor en el mercado y al fuerte posicionamiento de los competidores. A partir del segundo año, sin la carga de los gastos pre-operativos, eficiencia en producción, efectividad de las estrategias de posicionamiento y mercadeo, se pretende alcanzar ventas de 218.140 unidades productos, para un 126% de cumplimiento de punto de equilibrio, que se estableció en 173.508 unidades.

Tabla 37 Punto de equilibrio (Unidades)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Numero productos o servicios	154.836	218.140	261.768	289.835	318.818	526.050
Punto de Equilibrio	211.862	173.508	170.028	159.969	168.605	305.527
Cumplimiento del punto de equilibrio	73%	126%	154%	181%	189%	172%

Fuente: Elaboración propia

4.5. Flujo de caja

Como parte del estudio de factibilidad del proyecto, es necesario analizar el flujo de caja del negocio.

Tabla 38 Flujo de caja

	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-78.456.397	45.076.663	98.244.754	153.952.029	188.357.123	292.222.557
Total deterioro	0	11.160.000	6.160.000	6.160.000	6.820.000	11.460.000	10.650.000
1. Flujo de fondos neto del periodo (EBITDA)		-67.296.397	51.236.663	104.404.754	160.772.029	199.817.123	302.872.557
Inversiones de socios	120.000.000	60.000.000	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	120.000.000	60.000.000	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							302.872.557
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-120.000.000	-127.296.397	51.236.663	104.404.754	160.772.029	199.817.123	605.745.114

Fuente: Elaboración propia

Se observa que durante el primer año del negocio los socios deben realizar aportes a capital para poder cumplir con las obligaciones fijas. Durante el primer año se presenta una caja negativa con un aporte de socios de 60 millones de pesos. En el segundo año, con las mejoras en ventas el aporte de socio no es necesario. A partir de este año se presenta una caja positiva cumpliendo con las políticas de 30 días de capital excedente.

Se realizó el análisis de caja libre y se determinó que, a partir del año 5, se podría realizar la apertura del nuevo local financiado netamente por el negocio.

Tabla 39 Caja Libre en período de 2019-2024

2019	2020	2021	2022	2023	2024
0	0	23.221.311	50.610.934	79.308.621	97.032.457

Fuente: Elaboración propia

A partir del año 5, la caja disponible se calcula en 79 millones de pesos. De acuerdo con los requerimientos para un nuevo local la inversión necesaria es aproximadamente 78 millones de pesos, incluyendo la adecuación del local y los activos fijos necesarios. De esta

manera determina que con el flujo libre al cierre del 2023 es factible la apertura de un nuevo local en el 2024.

4.6. Estado de resultados proyectado

De acuerdo con las proyecciones de ventas y los costos esperados se proyecta el siguiente estado de resultados.

Tabla 40 Estado de resultados proyectado para período de 2019-2024

ESTADO DE RESULTADOS						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas	339.171.171	516.280.190	644.317.677	770.603.942	881.570.909	1.512.775.681
Costos variables	117.784.809	169.748.831	203.698.597	231.018.106	254.119.916	419.297.862
Costo nomina	100.212.190	104.220.678	108.389.505	112.725.085	134.374.587	247.124.472
operación	144.346.371	153.006.745	161.022.383	169.237.343	177.421.357	363.372.682
Gastos de administración y	24.334.198	21.005.961	22.351.504	24.362.759	30.265.469	40.219.215
Gastos preoperativos	30.950.000	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
Utilidad gravable	-78.456.397	68.297.975	148.855.688	233.260.650	285.389.581	442.761.450
Impuesto de renta	0	23.221.311	50.610.934	79.308.621	97.032.457	150.538.893
Utilidad del periodo	-78.456.397	45.076.663	98.244.754	153.952.029	188.357.123	292.222.557
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS						
Costos variables	34,7%	32,9%	31,6%	30,0%	28,8%	27,7%
Costo nomina	29,5%	20,2%	16,8%	14,6%	15,2%	16,3%
Gastos de operación	42,6%	29,6%	25,0%	22,0%	20,1%	24,0%
Gastos de administración y	7,2%	4,1%	3,5%	3,2%	3,4%	2,7%
preoperativos	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad gravable	-23,1%	13,2%	23,1%	30,3%	32,4%	29,3%
Impuesto de renta	0,0%	4,5%	7,9%	10,3%	11,0%	10,0%
Utilidad del periodo	-23,1%	8,7%	15,2%	20,0%	21,4%	19,3%

Fuente: Elaboración propia

En el primer año, dado que no se llega al punto de equilibrio, el proyecto presenta una pérdida del 23.1%. Sin embargo, a partir del segundo año la Empanadería Herencia presenta

utilidades superiores a los 95 millones de pesos en promedio. Las utilidades para el 2022 y 2023 son de aproximadamente del 20% ya que el crecimiento en ventas en solo del 5% llegando a la saturación del mercado. En el sexto año, por motivo de la apertura de la segunda sede y el consecuente incremento en el valor de ventas, la utilidad en el año 2024 será de 290 millones lo que representa un 19.3%.

4.7. Balance proyectado

A continuación se encuentra el balance proyectado para la Empanadería Herencia.

Tabla 41 Balance proyectado para período de 2019-2024

BALANCE GENERAL							
ACTIVO	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y Bancos	33.500.000	50.589.635	84.024.845	173.147.622	324.302.924	541.269.278	826.014.152
Cuentas por Cobrar-Clientes	0	0	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	33.917.117	85.545.136	126.755.592	153.205.053	162.053.523	216.298.633
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	33.500.000	84.506.752	169.569.981	299.903.215	477.507.977	703.322.801	1.042.312.786
ACTIVO FIJO							
Activos	55.550.000	55.550.000	55.550.000	61.850.000	81.850.000	81.850.000	143.700.000
Depreciación acumulada	0	11.160.000	17.320.000	23.480.000	30.300.000	41.760.000	52.410.000
Gastos diferibles	30.950.000	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	86.500.000	44.390.000	38.230.000	38.370.000	51.550.000	40.090.000	91.290.000
TOTAL ACTIVOS	120.000.000	128.896.752	207.799.981	338.273.215	529.057.977	743.412.801	1.133.602.786
PASIVO + PATRIMONIO							
PASIVO							
Carga Prestacional por Pagar	0	6.232.218	6.481.506	6.740.767	7.010.397	8.315.736	15.276.956
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	23.221.311	50.610.934	79.308.621	97.032.457	150.538.893
Impuestos locales por pagar	0	4.290.515	6.530.944	8.150.619	9.748.140	11.151.872	19.136.612
Iva por pagar	0	16.830.416	24.945.953	27.905.875	34.173.770	39.738.563	69.253.595
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	27.353.149	61.179.715	93.408.194	130.240.928	156.238.629	254.206.056
PATRIMONIO							
Capital	120.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-78.456.397	-33.379.734	64.865.020	218.817.049	407.174.172
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-78.456.397	45.076.663	98.244.754	153.952.029	188.357.123	292.222.557
TOTAL PATRIMONIO	120.000.000	101.543.603	146.620.266	244.865.020	398.817.049	587.174.172	879.396.729
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	120.000.000	128.896.752	207.799.981	338.273.215	529.057.977	743.412.801	1.133.602.786
Prueba de balance	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que, en lo referente a los pasivos de la empresa, no se presentan cuentas por pagar a proveedores ni obligaciones financieras. Esto se debe a que el financiamiento del negocio se realizará solo a partir del capital aportado por los socios y no por préstamos bancarios. Debido a que al ser un negocio nuevo y en desarrollo la factibilidad de un préstamo es baja.

Por otro lado, para garantizar la calidad de los insumos y la disponibilidad de estos, se seleccionaron grandes distribuidores con un mayor poder de negociación que la Empanadería. Por eso inicialmente no presenta una política de pago diferido a 30 o 60 días, ya que no sería factible. Hacia futuro, si las proyecciones de ventas se cumplen y el negocio presenta buenos resultados se podría analizar una política de pago a 30 días.

Como se mencionó anteriormente, en el año 6 se da un incremento significativo en los Activos de acuerdo con la apertura del nuevo local y un incremento en ventas esperado para ese año del 65%.

5. Evaluación del proyecto

Analizando los indicadores presentados en el siguiente cuadro, se puede determinar que el proyecto de la Empanadería Herencia es un proyecto viable de acuerdo con las condiciones planteadas. De acuerdo con una tasa mínima de retorno del 12%, el periodo de pago descontado es de 4,13 años a partir de la inversión inicial, y el Valor Presente Neto de la compañía asciende a 403 millones de pesos.

Tabla 42 Evaluación del proyecto para periodo de 2019-2024

	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Balance de proyecto	-120.000.000	-	-	-	-	171.046.595	797.317.300
Periodo de pago descontado	4,13	0,00	0,00	0,00	0,00	4,13	0,00
Tasa interna de retorno	42,04%						
Valor presente neto	403.945.758						
Tasa mínima de retorno	12,00%						

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el valor del balance del año 2025, se asume que la empresa será liquidada en este año al valor del EBITDA, es decir que se vendería por un valor de 302 millones de pesos. Se determina este valor dado que es una inversión con un periodo de pago descontado alto y una tasa interna de retorno de 42%.

Sin embargo, a pesar de ser rentable y viable en las condiciones planteadas es necesario realizar un análisis de sensibilidad de acuerdo con los posibles riesgos.

5.1. Análisis de sensibilidad.

5.1.1. Riesgo de disminución de ventas:

Un riesgo potencial en el negocio es el volumen de ventas y el impacto que este tiene en los fijos de la compañía. Inicialmente se plantea una proyección del 60% de las unidades vendidas por la competencia en el primer año de operación. Sin embargo, este es un panorama riesgoso y puede variar.

Tabla 43 *Análisis de sensibilidad con variación de cumplimiento de ventas*

Cumplimiento de proyección de ventas	100%	90%	80%	75%
EBITDA (Año 2024)	302.872.557	233.164.156	163.455.754	117.951.554
Inversión de socios en año 2019	60.000.000	60.000.000	80.000.000	90.000.000
Inversión de socios en año 2020	0	30.000.000	45.000.000	45.000.000
Periodo de pago descontado	4,10	5,11	5,95	mayor a 6
Tasa interna de retorno	42%	28%	12,5%	4%
Valor presente neto	403.945.758	208.340.666	6.836.340	-92.044.106

Fuente: Elaboración propia

Al variar las ventas en un 10%, es decir, si el primer año no se logra el 60% si no que se llega solo al 50% de ventas de la competencia, el flujo de caja es impactado significativamente y el aporte de capital requerido por parte de los socios aumenta en 30 millones a lo largo de los 2 primeros años. Así mismo, la tasa de retorno disminuye en un 14% aumentado a 5.11 años el periodo de pago descontando. Si las ventas disminuyen en un 25%, el proyecto deja de ser rentable con un valor presente neto al final de los 6 años de -92 millones y una tasa de retorno del 4% lo cual está por debajo de la mínima esperada.

La sensibilidad del cumplimiento en las ventas en este tipo de negocios es muy alta ya que los gastos fijos y los costos fijos son muy elevados. Para mitigar este riesgo se propone la implementación de nuevas unidades de negocio que incrementen las ventas y ayuden absorber los costos fijos. Dentro de las opciones se plantean las siguientes unidades de negocio adicional:

Tabla 44 *Unidades de negocio adicionales*

• Unidad de negocio	• Descripción
• Venta de productos congelados	• Como primera alternativa se plantea la venta de empanadas congeladas directamente en los puntos de venta. También se podría explorar la posibilidad de vender las empanadas en algunos supermercados exclusivos ya que la cocina y la parte productiva cuentan con capacidad excedente

<ul style="list-style-type: none"> Participación en eventos y congresos 	<ul style="list-style-type: none"> También se plantea la posibilidad de ofrecer los servicios de catering y participación en diferentes eventos sociales. Esto ayuda a promocionar la marca y aumenta las ventas para cubrir parte de los costos fijos.
<ul style="list-style-type: none"> Venta para negocios en docenas 	<ul style="list-style-type: none"> Así mismo se podrían realizar asociaciones estratégicas con otros restaurantes para que estos vendieran y ofrecieran las empanadas de la Empanadería.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Riesgo en variación del precio de venta

En comparación con la competencia el precio de venta de la Empanadería Herencia es un 90% más costoso. El potencial de clientes son personas de estratos 4,5 y 6 los cuales tienen el poder adquisitivo para pagar estos precios. Sin embargo, este es un costo elevado respecto a la competencia y se corre el riesgo de perder ventas si los consumidores no están dispuestos a pagar por la oferta de valor propuesta.

Tabla 45 Análisis de sensibilidad con variación en el precio de venta

Variación del precio de venta	100%	90%	85%
EBITDA (Año 2024)	302.872.557	205.490.497	156.799.467
Inversión de socios en año 2019	60.000.000	80.000.000	110.000.000
Inversión de socios en año 2020	0	30.000.000	30.000.000
Periodo de pago descontado	4,10	5,42	mayor a 6
Tasa interna de retorno	42%	16%	9%
Valor presente neto	403.945.758	1.183.347	-38.504.516

Fuente: Elaboración propia

Al reducir en un 10% el precio de venta, el margen de los productos se afecta de manera directa y por ende el flujo de caja también. Con esta disminución en el precio de venta, la tasa interna de retorno se reduce al 12% la cual es la mínima esperada, presentando un valor presente neto de 1 millón de pesos. Reducciones mayores al 10% en el precio de venta ya transforman el proyecto en un proyecto no viable con tasas de retorno inferiores al 12%.

En el escenario actual se presenta un margen de contribución promedio del 72%, el cual se afectará significativamente con una mínima variación en el precio de venta. Este cambio debe ser compensando aumento significativamente los volúmenes de venta.

5.1.3. Riesgo en variación en los costos

En los últimos años, se ha evidenciado una alta volatilidad en los precios de los alimentos en el mercado colombiano. Esta variabilidad en los precios se ha presentado por diversas causas que van desde los efectos del fenómeno del niño, hasta paros de transportadores prolongados. Es importante evaluar cómo se afectaría la viabilidad el proyecto respecto a las variaciones de los costos variables.

Tabla 46 Análisis de sensibilidad con variación en costo de insumos

Variación en costos	100%	110%	120%	130%
EBITDA (Año 2024)	302.872.557	264.548.898	247.525.239	184.997.380
Inversión de socios en año 2019	60.000.000	70.000.000	70.000.000	90.000.000
Inversión de socios en año 2020	0	10.000.000	40.000.000	80.000.000
Periodo de pago descontado	4,10	4,67	5,12	mayor a 6
Tasa interna de retorno	42%	35%	28%	10%
Valor presente neto	403.945.758	310.780.820	218.572.515	-27.228.475

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en los casos anteriores, un aumento en los costos variables afectará significativamente los resultados del negocio. Si los costos de los insumos y los otros gastos aumentan en más del 20%, la tasa interna de retorno se reduce al 10% con un valor presente neto negativo. De esta manera si el aumento en los precios supera el 20% el proyecto sería no viable. Los costos variables afectan directamente el margen de cada producto y como en el análisis anterior, variaciones en estos resultan en disminución de la rentabilidad del negocio.

Se requiere un plan de mitigación de este tipo de riesgos, ya que es altamente probable que este riesgo se materialice. Como primera medida se evaluará la posibilidad de generar contratos con precios determinados con los proveedores, sin embargo, no es una medida

muy factible. Durante los meses en donde se presenten los incrementos en los costos de los insumos o materias primas se debe reforzar las ventas para compensar la pérdida de margen con volumen. Así mismo durante esos meses, dependiendo de los resultados, se tomará la decisión de no producir ni vender las empanadas con menores márgenes y de esta manera compensar un poco el incremento de los costos.

5.1.4. Riesgo de efectos adversos en clientes

Uno de los riesgos más importantes que se presenta en los restaurantes es la alta probabilidad de suministrar algún alimento contaminado causando efectos adversos en los clientes, como son las intoxicaciones o las infecciones gastrointestinales. Este riesgo puede llevar no solo a una demanda, sino que también puede afectar la marca y la imagen en el mercado.

Para mitigar este riesgo se contará con dos medidas. La primera es implementar un sistema de control de calidad estricto en donde se actué de manera preventiva para evitar este tipo de incidentes. Dentro del control de calidad se implementarán las buenas prácticas de manufactura y cocina evitando posibles contaminaciones. La segunda es de manera reactiva o correctiva. Si por alguna razón se llegase a presentar este tipo de incidentes, se contemplará un seguro para cubrir cualquier posible demanda hacia la marca o el local.

6. Conclusión y evaluación del proyecto

Como primera aproximación se podría concluir que si el proyecto Herencia logra el 100% de las ventas propuestas al costo establecido, el proyecto es viable. Sin embargo es necesario considerar algunos factores adicionales analizados previamente. Bajo el supuesto del escenario inicial, al año 2024, la Empanadería Herencia presentaría un EBITDA de 302 millones de pesos con una tasa de interna de retorno del 42%, resultando en un periodo de pago descontado de 4.13 años. Sin embargo cualquier modificación de los supuestos realizados modifica significativamente la viabilidad del proyecto. Al ser productos donde se requieren altos volúmenes de ventas para soportar los costos fijos, se incurre en un riesgo. Por otro lado, esta es una inversión a mediano plazo en donde afectaciones del 10% en la venta incrementa significativamente este periodo.

De acuerdo con la naturaleza de los socios, se concluye que a pesar de que las proyecciones iniciales son prometedoras, el largo tiempo para recuperar la inversión y los riesgos asociados al negocio no se recomienda la realización del proyecto.

7. Bibliografía

Astudillo, M. (2017). *Cali en cifras*. Obtenido de Alcaldía de Cali :

http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion

Clínica Santa María. (2018). *Tabla de calorías*. Obtenido de Clínica Santa María:

<https://www.clinicasantamaria.cl/calculadoras/calorias/>

Euromonitor Internacional. (2018). *Base de Datos Euromonitor Internacional*. Obtenido de

<http://www.euromonitor.com/es-euromonitor-about-us>

Gómez, C. (2011). *Las cifras 'gordas' de la gastronomía*. Obtenido de El Tiempo:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-5006724>

Hernández, Ó. (2012). *Doce Millones De Empanadas*. Obtenido de El Colombiano:

http://www.elcolombiano.com/historico/doce_millones_de_empanadas-PGec_210807

JM Posner Limited. (2018). *Light Fry - Cooks with Steam & Hot Air not Oil*. Obtenido de:

<https://www.jmposner.co.uk/products/light-fry---cooks-with-steam-and-hot-air-not-oil.html>

La Casona Restaurante - Bar. (2018). *La Casona Restaurante - Bar*. Obtenido de Facebook:

https://www.facebook.com/pg/lacasonavalluna/menu/?p_ref=pa

Maquiempañadas SAS. (2018). *Máquina empanadas*. Obtenido de:

<http://maquiempañadas.com/es/maquina-de-empanadas>

Nielsen. (2016). *6 De Cada 10 Consumidores Colombianos Dicen Seguir Dietas Especializadas*

Que Omiten Ciertos Ingredientes. Obtenido de Demographics - Nielsen:

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/6-de-cada-10-consumidores-colombianos-dicen-seguir-dietas-especializadas.html>

Portafolio. (2014). *Típicas, cerca a la venta del millón de empanadas al mes*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/tipicas-cerca-venta-millon-empanadas-mes-60954>

Raddar. (2016). *Reporte de Gastos* . Obtenido de Raddar: <https://raddar.net/informes/>

Redacción El Tiempo. (2016). *Crece 'apetito' por los alimentos saludables*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/aumenta-demanda-por-alimentos-saludables-35579>

Revista Dinero. (2013). *Los zares de las empanadas*. Obtenido de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/los-zares-empanadas/172523>

Revista Dinero. (2015). *Lluvia de hamburguesas*. Obtenido de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>