PROYECTO EMPRESARIAL

RICUSNACKS

Presentado por:

DIEGO MAURICIO CABRERA LLANOS

ELIZABETH QUIÑONEZ RECALDE

Profesora:

ANA CAROLINA MARTÍNEZ ROMERO

Trabajo Final

Proyecto Innovador III

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cali, Colombia

2023

TABLA DE CONTENIDO

Síntesis del documento 10

1. Análisis del mercado 12

1.1 Definición del problema 12

1.2 Definición de producto y/o servicios. 12

1.3 Clientes 15

1.4 Análisis de los competidores 20

1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado 22

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas 24

1.7 Plan de ventas 27

2. Análisis técnico 30

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio 30

2.2 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros 32

2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos 33

2.4 Boceto gráfico de website+app móvil 34

3. Análisis administrativo 35

3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige. 35

3.2 La estructura organizacional 38

3.3 Socios clave 39

4. Análisis legal, social y ambiental 40
4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual 40
4.2 Normatividad Técnica 41
4.3 Normatividad Tributaria 42
4.4 Normatividad Laboral 42
5. Análisis económico 44
5.1 Inversión en activos fijos y en capital de trabajo 44
5.2 Costos de personal 45
5.3 Los ingresos, costos y gastos 46
6. Análisis financiero 50
6.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja 50
6.2 Evaluación de proyecto 53
6.3 Riesgos 54
7. Road Map del Negocio 56
8. Conclusiones 57
9. Referencias 59
10. Anexos 60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Productos Ricusnacks. Fuente elaboración propia. 13

Ilustración 2 Creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones. Fuente elaboración propia. 15

Ilustración 3 Mapa de valor – perfil del emprendedor. Fuente elaboración propia.....16

Ilustración 4 Mapa de valor – perfil del cliente final. Fuente elaboración propia.....16

Ilustración 5 Participación en ventas por producto Zarzal. Fuente elaboración propia.....19

Ilustración 6 Participación en ventas por producto – Cali centro. Fuente elaboración propia. 19

Ilustración 7 Gráfica de Kim de identificación de oportunidades. Fuente elaboración propia. 22

Ilustración 8 Caracterización de clase social Santiago de Cali 2020. Fuente DANE.....23

Ilustración 9 Logo y eslogan de Ricusnacks. Fuente elaboración propia.....26

Ilustración 10 Estructura organizacional proyectada a 2028. Fuente elaboración propia. 38

Ilustración 11 Road Map del negocio proyectado a 2028. Fuente elaboración propia.....56

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Roles de los accionistas en el proyecto empresarial. Fuente elaboración propia. 10

Tabla 2 Catálogo de productos Ricusnacks. Fuente elaboración propia. 14

Tabla 3 Descripción de perfiles clientes Ricusnacks. Fuente elaboración propia. 15

Tabla 4 Clasificación de horarios de intensidad de ventas. Fuente elaboración propia. 18

Tabla 5 Benchmarking principales competidores. Fuente elaboración propia. 21

Tabla 6 Condiciones comerciales. Fuente elaboración propia. 24

Tabla 7 Costos y precios por referencia 2023. Fuente elaboración propia. 25

Tabla 8 Presupuesto para imagen corporativa y marca. Fuente elaboración propia. 27

Tabla 9 Supuestos macroeconómicos 2023-2028. Fuente Banco de Bogotá. 28

Tabla 10 Plan de ventas a 2028 en cantidades por referencia. Fuente elaboración propia. 29

Tabla 11 Proceso productivo Ricusnacks. Fuente elaboración propia. 30

Tabla 12 Proceso productivo punto de venta. Fuente elaboración propia. 31

Tabla 13 Presupuesto para entrada de operación punto de venta. Fuente elaboración propia. 33

Tabla 14 Cargos administrativos y operativos período 2024-2028. Fuente elaboración propia. 37

Tabla 15 Plan de inversiones a 2028. Fuente elaboración propia. 45

Tabla 16 Costos de personal proyectados a 2028. Fuente elaboración propia. 46

Tabla 17 Proyección de ingresos a 2028. Fuente elaboración propia. 47

Tabla 18 Costos proyectados a 2028. Fuente elaboración propia. 48

Tabla 19 Gastos proyectados a 2028. Fuente elaboración propia. 49

Tabla 20 Estados de resultados proyectados a 2028. Fuente elaboración propia. 50

Tabla 21 Flujo de caja proyectado a 2028. Fuente elaboración propia. 51

Tabla 22 Evaluación financiera proyectada a 2028. Fuente elaboración propia. 53

Tabla 23 Matriz DOFA. Fuente elaboración propia. 54

Tabla 24 Anexo 1 detalle de ventas ejercicios de validación 2023. Fuente elaboración propia. 60

Resumen

RICUSNACKS es un emprendimiento caleño que nace en el 2023 por iniciativa de 5 amigos que deciden desarrollar una propuesta para comercializar productos típicos vallecaucanos y competir en el mercado de alimentos, el cual, no solo posee un potencial de crecimiento a nivel local, sino también a nivel nacional e internacional.

La propuesta de negocio se hizo posible por medio de una alianza comercial con un fabricante local que maquila dichos productos. La comercialización se inició a través de un punto de venta físico en modalidad de micro franquicia (piloto) en el municipio de Zarzal (Valle); luego se inicia un segundo punto de venta con un tercero en modalidad de proveeduría en la ciudad de Cali (Valle) y se prevé tener un crecimiento en el corto plazo con más puntos de proveeduría. Los puntos tienen la posibilidad de vender los productos de la marca congelados para llevar o en caliente para consumir en el momento y productos asociados como salsas, bebidas y otros. Se cuenta con diversas estrategias y canales de venta para llegar al cliente final, apoyadas por el impulso de las redes sociales.

Los resultados obtenidos en los puntos de operación indican que los 3 productos más vendidos son las empanadas en las referencias media luna de 75 gramos, coctelera de 30 gramos y el dedo de queso torneado. Con los precios de venta establecidos al público en el año 2023, el margen operativo promedio para los productos congelados es de 32% y para los productos en caliente es de 45%. Para finalizar, se trabaja en la comprensión de la dinámica del negocio, las ventas, los asociados y los clientes en el norte y sur del Valle del Cauca; entendiendo que la estrategia de

micro franquicias es algo que exige mucho conocimiento, infraestructura y recursos con los cuales todavía no se cuenta, por lo tanto, se decide impulsar la estrategia de proveeduría a terceros.

Palabras Claves: **Emprendimiento, productos típicos vallecaucanos, mercado de alimentos, Plan de empresa, empanadas, Ricusnacks.**

Abstract

RICUSNACKS is a venture from Cali that was born in 2023 on the initiative of 5 friends who decided to develop a proposal to market typical Valle del Cauca products and compete in the food market, which not only has growth potential locally, but also national and international level.

The business proposal was made possible through a business alliance with a local manufacturer that manufactures these products. The commercialization began through a physical point of sale in the modality of micro franchise (pilot) in the municipality of Zarzal (Valle); then a second point of sale was started with a third in the supply mode in the city of Cali (Valle) and it is expected to have growth in the short term with more supply points and an own point. The points have the possibility of selling the brand's frozen products to take away or hot to consume at the moment and associated products such as sauces, drinks and others. There are various strategies and sales channels to reach the end customer, supported by the promotion of social networks.

The results obtained at the points of operation indicate that the 3 best-selling products are empanadas in the references 75-gram crescent, 30-gram shaker, and turned cheese finger. With

sales prices established to the public in 2023, the average operating margin for frozen products is 32% and for hot products is 45%. Finally, the dynamics of the business, sales, associates and clients in the north and south of Valle del Cauca were understood; understanding that the micro franchise strategy is something that requires a lot of knowledge, infrastructure and resources that are not yet available, therefore, it is decided to promote supply strategies to third parties.

Key Words: Entrepreneurship, typical Valle del Cauca products, food market, Business plan, patty, Ricusnacks.

Síntesis del documento

La propuesta de negocio plantea una alternativa que incursiona en el mercado caleño de alimentos, específicamente en el de productos típicos vallecaucanos, poniendo a disposición del cliente final un portafolio de productos de fácil acceso y precios asequibles, los cuales serán maquilados por dos empresas reconocidas del sector alimentos y serán comercializados a través de la marca **RICUSNACKS** por medio del montaje de puntos de venta fijos que ofrecen los productos preparados y listos para consumir en el sitio o para llevar (empacados). La estrategia también estará acompañada por un canal de venta móvil que cubre localizaciones que estén a un radio de máximo un kilómetro de distancia del punto de venta fijo, el cual funcionará como base operativa para la producción y recarga de productos del punto móvil. Adicionalmente, los puntos de venta tendrán posibilidad de vender los productos congelados para preparar en casa.

Ricusnacks hará la negociación con emprendedores que deseen montar dichos puntos haciendo el uso de la marca; el emprendedor realizará la inversión del punto de venta y comprará los productos de la marca Ricusnacks de manera exclusiva (modelo de proveeduría). La empresa vende el producto congelado al emprendedor para que este realice el proceso de cocción, mercadeo y venta al cliente final.

El proyecto contará con la participación activa de sus accionistas, los cuales contarán con un rol definido dentro del equipo directivo y que se detalla a continuación:

ROLES DE LOS ACCIONISTAS EN EL PROYECTO EMPRESARIAL		
Nombre	**Perfil profesional**	**Rol dentro de la organización**
Diego Mauricio Cabrera	Ingeniero Agrícola - Maestría en Administración	Dirección General y financiera
Mario Guerrero	Diseñador industrial	Coordinación de procesos comerciales, ventas y búsqueda de nuevos clientes
Geraldin Salazar	Ingeniera Biomédica	Coordinación de procesos de producción
Marcela Celis	Ingeniera industrial - Esp. En Gerencia del Medio Ambiente	Coordinación de procesos administrativos
Raúl Buitrago	Ingeniero Químico / Agrícola - Esp. En Educación	Apoyo en procesos comerciales, ventas y búsqueda de nuevos clientes

Tabla 1 Roles de los accionistas en el proyecto empresarial. Fuente elaboración propia.

También, se contará con la colaboración de Elizabeth Quiñonez Recalde quién es ingeniera industrial y aportará en el proyecto como socia académica. Para desarrollar el proyecto, se tiene un plan de crecimiento al mediano plazo (5 años) definido de la siguiente manera:

- Apertura de un punto de venta fijo en el año 2023, el cual inició operación en el mes de agosto. Este punto de venta no cuenta para este año con punto móvil.
- Apertura de 4 puntos de venta fijos adicionales y 3 puntos móviles en el año 2024. Con este paso, se llegaría a un total de 5 puntos de venta fijos.
- Apertura de 2 puntos de venta fijos y 3 puntos móviles adicionales para 2025. De esta manera se llega a un total de 7 puntos de venta fijos y 6 puntos de venta móviles.
- Se continua con este ritmo de crecimiento hasta 2028 para llegar a 13 puntos de venta fijos y 15 puntos de venta móviles.

Para el 2028, se esperan unos ingresos por $1.431 millones de pesos, un EBITDA de $252 millones de pesos y un margen operacional del 18%. La evaluación financiera muestra que el proyecto es viable y genera valor, el VPN es de 141, la TIR es de 114% y el Payback es de 3 años.

1. Análisis del mercado

1.1 Definición del problema

De acuerdo con la clasificación internacional NAICS para definir las actividades empresariales, en el sector a donde pertenecen los establecimientos de elaboración de productos de panadería y tortillas (NAICS 3118), encontramos que ninguno de los 202 establecimientos ubicados en la ciudad de Cali, tienen un modelo de negocio basado en maquila (Fuente EMIS University). Todos los modelos de negocio identificados en la ciudad se basan en elaboración de los productos en plantas artesanales o industrializadas y su comercialización en puntos de venta propios o alquilados y adaptados para tal fin.

Para todos los puntos de la cadena productiva de dichos modelos, el común denominador son las altas inversiones que se deben realizar en plantas de producción y locales comerciales, equipos, maquinaria, mobiliario y adecuaciones de obra civil. También se identifican altos costos de operación, determinados principalmente por el costo de la nómina, carga impositiva por el valor de los activos y altos costos financieros ya que, generalmente las altas inversiones se financian con entidades bancarias. Por último, la carga administrativa de controlar todos los procesos y el personal, obliga a tener recurso humano administrativo amplio para estandarización de procesos, seguimiento de procesos, cumplimiento de normativas, procesos administrativos entre otros.

1.2 Definición de producto y/o servicios.

El modelo de negocio se centra en la maquila de los productos y su comercialización con terceros a través de la marca Ricusnacks, quien ejerce un rol articulador entre los modelos operativos de maquila y comercialización, permitiendo a los socios iniciar la operación con muy bajos costos y carga operativa al no necesitar altas inversiones en infraestructura, equipos o planta de personal. Las inversiones las realizan los grupos de interés que establecen la relación comercial con Ricusnacks para maquilar o comercializar sus productos con el cliente final. Un segundo componente innovador es el punto de venta móvil, pues es un canal de venta que ningún otro

competidor tiene implementado y le dará a la empresa una ventaja competitiva al tener la posibilidad de buscar clientes en las zonas cercanas al punto de operación.

La propuesta de valor consiste en generar relaciones comerciales por medio de contratos de proveeduría con los emprendedores para la venta de los productos, directamente al cliente final, ya sean congelados o en caliente a través de las estrategias de venta en puntos fijos o móviles. Esta relación comercial también tendrá el valor agregado de brindar total acompañamiento y apoyo con el uso de la marca, capacitación en la elaboración de los productos, seguimiento conjunto del comportamiento de ventas, establecimiento conjunto de estrategias y promociones para incentivar la venta de productos específicos de acuerdo a su rotación y horarios de mayor o menor venta. Todo esto se apoyará con impulso en las redes sociales con piezas gráficas, reels e historias.

La marca Ricusnacks posee un nombre sencillo y moderno, con una imagen atractiva que denota frescura y calidad en sus productos.

Ilustración 1 Productos Ricusnacks. Fuente elaboración propia.

Con los productos, se pretende satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes para adquirir un snack típico, fresco y de bajo costo, el cual puede ser para consumo en el entorno personal,

familiar o laboral. A continuación, se describe el catálogo de productos en cada una de sus presentaciones:

REFERENCIA	UNIDADES POR REFERENCIA
Empanada media Luna 75g	25
Empanada coctelera 30g	30
Empanada Premium Coctelera 30g	15
Empanada Mexicana Coctelera 30g	15
Empanada Vegana Coctelera 30g	15
Empanada de Queso y papa Coctelera	15
Empanada de chontaduro, con queso y miel	10
Papa rellena Vegana (aborrajada) 60g	8
Marranita 100g	10
Marranita 60g	8
Bolitas de Maduro con queso mozzarella 30g	15
Pastel de Yuca sin aborrajar 125g	4
Aborrajado con queso 80g	6
Aborrajado con queso y bocadillo 80g	6
Dedo de queso 95g	10
Dedo hawaiano 120g	5
Pastel de pollo 95g	5
Maduro sin aborrajar 100g	5
Papa rellena sin aborrajar 165g	6

Tabla 2 Catálogo de productos Ricusnacks. Fuente elaboración propia.

También, se pueden identificar las siguientes características en los productos y servicios por Ricusnacks:

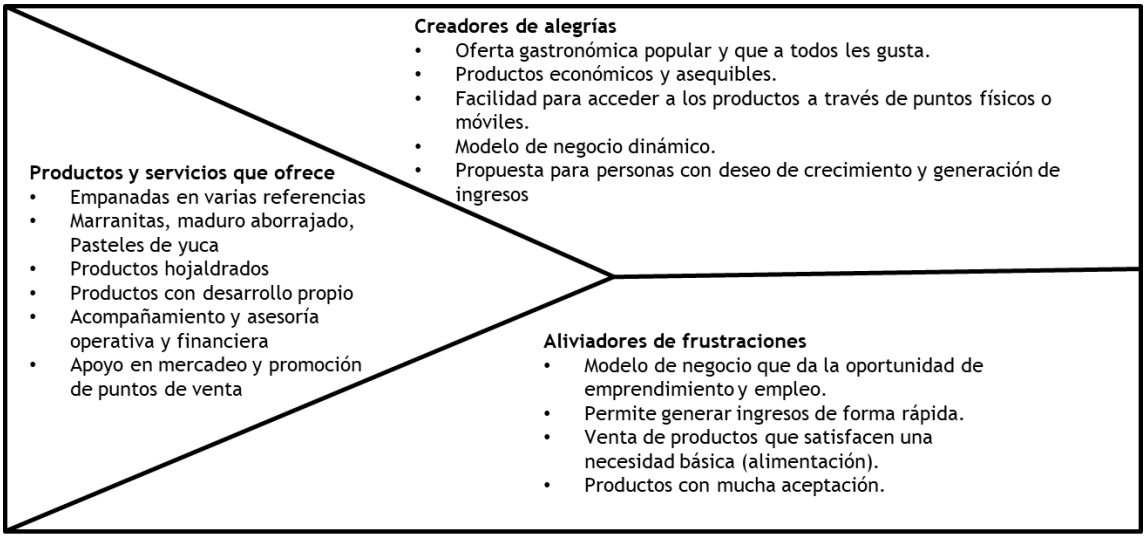

Ilustración 2 Creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones. Fuente elaboración propia.

1.3 Clientes

Para efectos del modelo de negocio implementado se deben definir dos tipos de clientes: El emprendedor que entablará la relación comercial con Ricusnacks y el cliente final que comprará el producto en frío o en caliente. Las descripciones de los perfiles se detallan a continuación:

Perfil de los clientes

Característica	Tipo de cliente	
	Emprendedor	Cliente final
Actividad	Empresario/emprendedor	Cualquier tipo de actividad u ocupación con cualquier nivel de escolaridad
Estrato	4, 5 y 6	Principalmente 2, 3 y 4
Edad	18 a 65 años	15 a 65 años
Ubicación	Cali, Valle del Cauca	Cali, Valle del Cauca
Estilo de vida	Sofisticado, de buenos gustos y experimentador de buen estilo de vida	Forma de ser mas corriente, sin tanta exigencia pero de buen gusto gastronómico
Necesidades	Generación de ingresos	Satisfacción de necesidades y gustos gastronómicos
Conducta de compra	Moderada y con concienca del costo/beneficio	Espontánea y sin mucho análisis previo

Tabla 3 Descripción de perfiles clientes Ricusnacks. Fuente elaboración propia.

Perfil del emprendedor

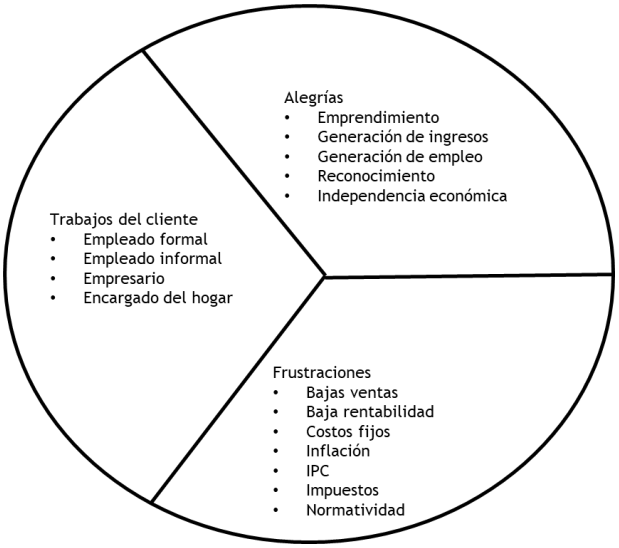

Ilustración 3 Mapa de valor – perfil del emprendedor. Fuente elaboración propia.

Perfil del cliente final

Ilustración 4 Mapa de valor – perfil del cliente final. Fuente elaboración propia.

Ejercicios de validación

Se realizaron dos ejercicios de validación en el año 2023. El primero se inició en el mes de mayo en el Municipio de Zarzal, norte del Valle del Cauca y tuvo una duración de 3 meses hasta la última semana del mes de julio. El segundo ejercicio se inició en el mes de agosto en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca y se tuvo como fecha de corte el 30 de noviembre. Durante el proceso se monitorearon los siguientes aspectos relacionados con la dinámica de los clientes y las ventas:

- Cultura gastronómica relacionada a los productos típicos vallunos en el norte y sur del Valle del Cauca
- Dinámica de ventas
- Intensidad de ventas durante la jornada ordinaria
- Preferencias de productos

Los resultados obtenidos durante las validaciones fueron los siguientes (Detalles de las ventas en el Anexo):

Cultura gastronómica

Se identifica que en el norte y sur del Valle del Cauca la aceptación y preferencia por los productos típicos vallecaucanos es muy buena; los consumidores en general disfrutan su consumo y lo hacen de manera habitual. La preferencia por la empanada, el maduro aborrajado, la marranita y los productos hojaldrados son altas en ambos extremos del departamento. Sin embargo, hay dos productos que si tienen una diferencia marcada y son la papa rellena y el pastel de yuca, que son muy aceptados y consumidos hacia el sur del departamento, pero no gustan en el norte.

Dinámica de ventas

En ambas subdivisiones del departamento se comercializa de manera continua durante todas las semanas del ejercicio de validación. No se identifican periodos de bajas ventas, pero si se identifican picos de ventas por días a partir del mes de junio asociados a las jornadas de campaña políticas por elecciones regionales de 2023. Se asume que la ocurrencia de jornadas culturales como las fiestas navideñas o la feria de Cali pueden ser oportunidades para incremento de ventas,

así como lo están siendo las campañas políticas.

Intensidad de ventas durante la jornada ordinaria

Se realiza el seguimiento detallado del volumen de ventas a lo largo de una jornada diurna ordinaria, en donde se identifica que de manera generalizada hay momentos del día donde hay más ventas que en otros. Los momentos se clasifican en ventas bajas, medias o altas y los resultados son los siguientes:

Rango horario	Volumen de ventas Zarzal	Volumen de ventas Cali
7-8 AM	Alto	Alto
8-9 AM	Alto	Alto
9-10 AM	Alto	Medio
10-11 AM	Medio	Medio
11-12 AM	Medio	Medio
12-13 PM	Bajo	Alto
13-14 PM	Bajo	Bajo
14-15 PM	Bajo	Bajo
15-16 PM	Medio	Medio
16-17 PM	Alto	Medio
17-18 PM	Medio	Bajo
18-19 PM	Bajo	Bajo

Tabla 4 Clasificación de horarios de intensidad de ventas. Fuente elaboración propia.

Lo anterior se tendrá en cuenta para estrategias comerciales que ayuden a dinamizar las ventas y aumentar los ingresos.

Preferencias de productos

Se identificó que en el Departamento la preferencia del cliente por producto no es uniforme.

Los resultados indican que en el norte del Valle del Cauca la preferencia de los clientes se centra en la empanada, el maduro aborrajado, la marranita y el dedo de queso, llegando estos 4 productos a ocupar una participación cercana al 80% siendo la empanada el producto más consumido con un 28% de participación.

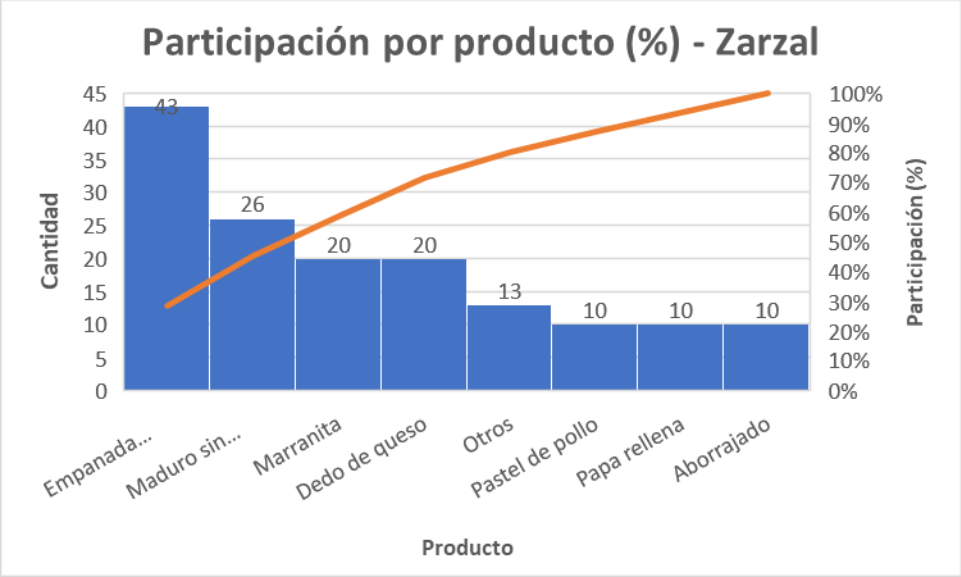

Ilustración 5 Participación en ventas por producto Zarzal. Fuente elaboración propia.

Para el sur del Valle, los resultados indican que los productos de mayor preferencia por los clientes son el maduro aborrajado, la marranita y los pasteles de yuca, teniendo estos 3 productos una participación cercana al 60% siendo el maduro aborrajado el producto más consumido con una participación del 19%.

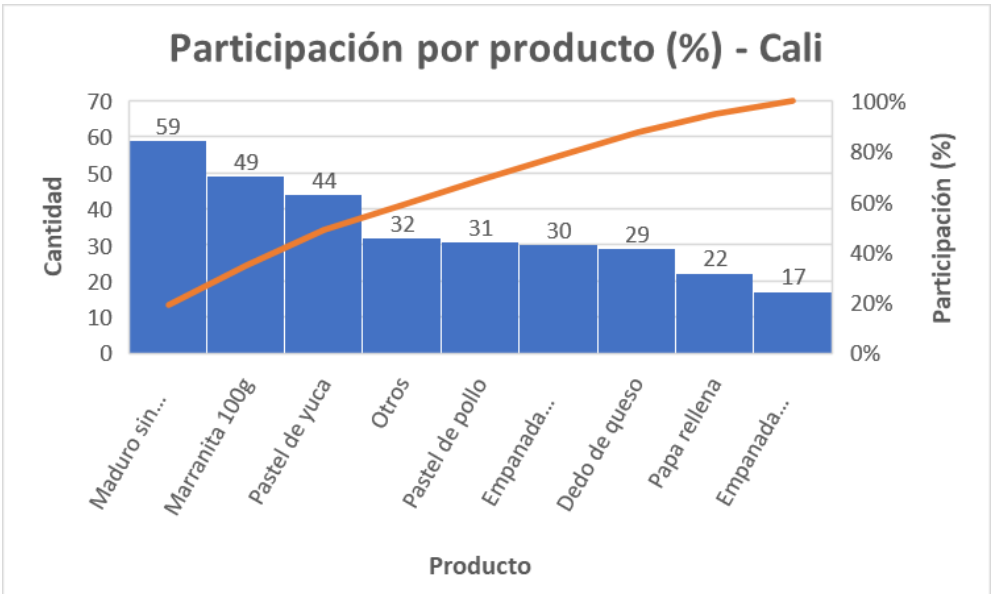

Ilustración 6 Participación en ventas por producto – Cali centro. Fuente elaboración propia.

En los 2 ejercicios, destacaron las Marranitas y los maduros aborrajados entre los productos más preferidos por los clientes.

1.4 Análisis de los competidores

Se realizó un análisis de los competidores que ofrecen productos iguales o similares para identificar las oportunidades de mercado de acuerdo con los siguientes criterios: modelos de negocio, logística de distribución, estrategia digital y desarrollo de producto. De esta manera, se establecen los lineamientos para que los emprendedores desarrollen la actividad comercial de una manera efectiva en la llegada al cliente final con eficiente en su operación. Se observa que los competidores son todos productores directos, su principal canal de distribución son supermercados y grandes superficies para producto congelado y establecen puntos propios para comercializar producto en Caliente. Ninguno posee canal de ventas móviles.

Competidores Directos Empresa	Modelo de Negocio	Logistica de Distribución			Estrategia Digital	Desarrollo de Producto	
		Canales Distribucion	Puntos	Mercado	Redes sociales	Tipo	Congelado / Hecho
1. Ricusnasks Gourment	Maquila y Proveeduria	Puntos fijos y moviles Canales Digitales	Punto fijo y movil de prueba Punto fijo y movil franquiciado	Nacional Internacional	Instagram	Empanadas / Pastel de Yuca / Aborrajado / Marranitas / Papa Rellena / Dedos	Congelado / Hecho
2. Congelados Criss	Produccion y Comercializacion	Tienda a Tienda Canal Supermercados Canal Institucional Linea de Exportacion	Centros comerciales / Supermercados / Mayoristas / Cafeterias / Piqueteaderos / Restaurantes / Comidas de paso / Hogar (eventos sociales, reuniones)	Nacional Internacional	Pagina Web / Facebook / Instragram / Paginas amarillas / Twitter	Empanadas / Dedos / Papa Rellena / Maduro Aborrajado / Hojaldra / Pastel Pollo, carne y yuca / Panzarottis / Chorizo Santarosano / Marranitas / Croquetas de Yuca / Papas a la Francesa	Congelado
3. K-listo	Produccion y Comercializacion	Tiendas Online Puntos fijos	Centros comerciales	Nacional Internacional	Pagina web / Facebook / Instagram / Youtube	Empanadas / Dedos de Queso / Aborrajados / Marranitas / Arepas de maiz y choclo / Papa francesa / Papa rellena / Salsas / Panaderia y pasteleria	Congelado / Hecho
4. Productos D'Luis	Produccion y Comercializacion	Tienda online Puntos fijos	Centros comerciales	Nacional	Pagina web / facebook / Instagram / Blogs	Empanadas / Productos tipicos / Arepas / Productos vegetarianos / Linea Panaderia / Masas / Champus y bebidas	Congelado / Hecho
5. Empanadas Melis	Produccion y Comercializacion	Tiendas Online Puntos Fijos	- Bulebar del Rio - Supermercados cerca de las empresas industriales	Nacional	Facebook / Instagram	Empanadas de Colores / Refrigerios	Hecho
6. Antojos Pica Pica	Produccion y Comercializacion	Puntos fijos	Supermercados	Nacional	Facebook / Instagram	Empandas / Fritos	Hecho
7. Empanadas Pega pega	Produccion y Comercializacion	Puntos fijos	Centros comerciales	Nacional	NA	Empanadas	Congelado / Hecho
8. Empanadas Obelisco Cali	Comercializacion	Punto fijo	Restaurante Hotel Puntos fijos	Nacional	Facebook / Instagram	Empanadas	Hecho
9. Panaderias	Comercializacion	Puntos fijos Puntos moviles	Panaderias	Nacioal	NA	Empanadas Fritos	Hecho
10. Delicias del Valle	Comercializacion	Puntos Fijos	Centro Comercial	Nacional	Pagina web / Facebook / Instagram	Empanadas / Champus / Aborrajados / Papa rellena	Hecho

Tabla 5 Benchmarking principales competidores. Fuente elaboración propia.

En el benchmarking se comparan los aspectos de los modelos de negocio de los competidores más representativos: precio, diversificación de producto, venta segmento grandes superficies, ventas segmentos puntos fijos, ventas segmentos móviles, ventas segmentos puntos digitales y ventas segmento cafeterías y piqueteadero.

De acuerdo con la observación, se observa que existe un espacio potencial donde la competencia tiene debilidades frente al modelo de negocio del proyecto y se puede decir que existen unas

ventajas competitivas para los emprendedores: **precio bajo, diversificación de producto y ventas por el canal móvil.**

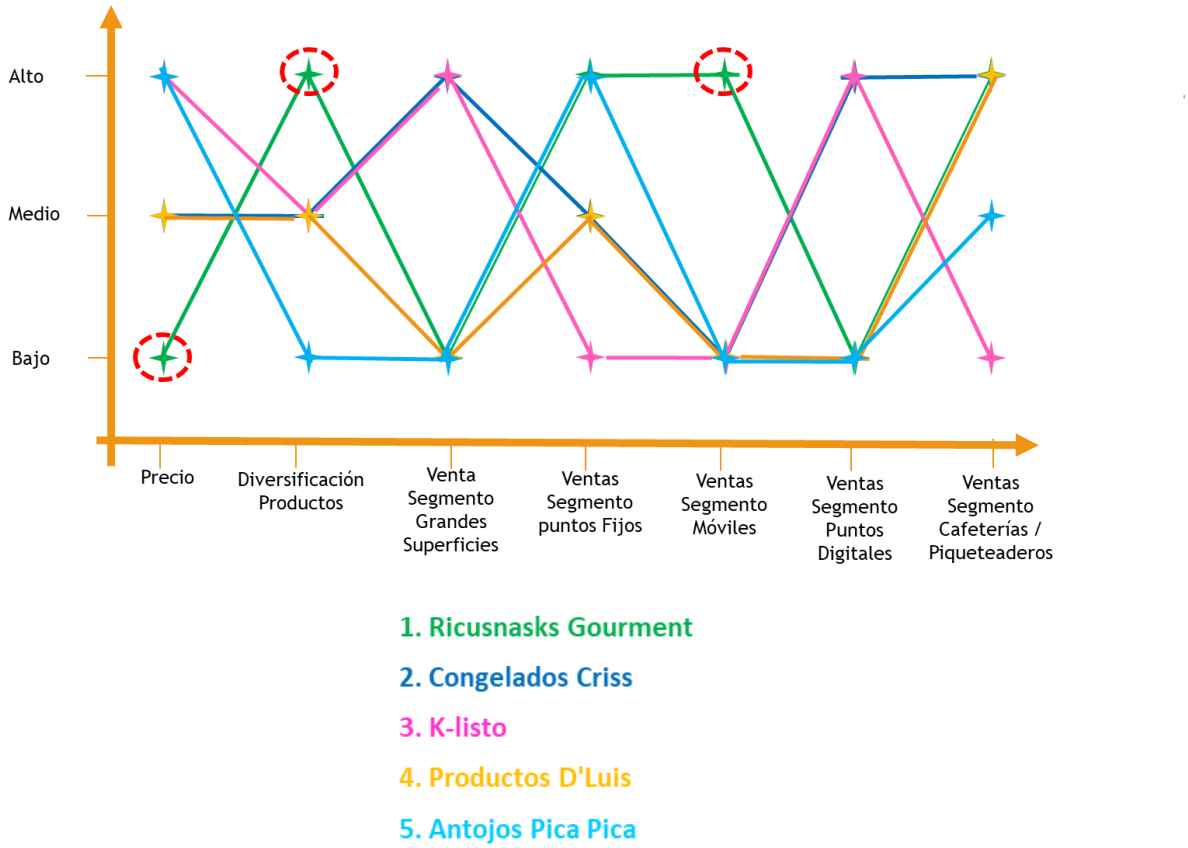

Ilustración 7 Gráfica de Kim de identificación de oportunidades. Fuente elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, se puede competir y obtener una fracción del mercado con el modelo de negocio propuesto basado en Maquila y proveeduría de productos a los emprendedores.

1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

El tamaño del mercado total se determina de acuerdo con la cantidad de empresas en la clasificación del sector NAICS 3118 Panadería y producción de tortillas. Encontramos que en el Valle del Cauca hay 264 empresas operativas a 2022, de las cuales 202 están en la ciudad de Cali

(Fuente EMIS University). Los ingresos totales reportados de este sector son 4.2 billones de pesos en el año 2022. Dentro de estos ingresos se encuentra el competidor más representativo: Congelados Criss, cuyos ingresos fueron de $2.600 millones de pesos que corresponde al 0.062% del sector. Con la estrategia de crecimiento planteada, Ricusnacks pretende llegar en 2028 a unos ingresos de $1.431 millones de pesos, lo que equivale al 0.032% de las ventas reportadas por el sector en 2022.

De acuerdo con la caracterización de clases sociales 2020 según el DANE, el 36.3% es Pobre, 26.20% es Vulnerable, 35.20% es Media y el 2.30% es alto.

Ilustración 8 Caracterización de clase social Santiago de Cali 2020. Fuente DANE.

Vemos que esta distribución determina que el mercado demográfico potencial corresponde al 62.5% de la clase social Vulnerable y Media en la ciudad de Cali ya que los productos de Ricusnacks están dirigidos a personas con un nivel de ingresos moderado y un nivel de frecuencia de consumo medio en productos típicos vallunos, según experimentación. Así mismo, vemos que, según el último censo de población del 2018, el 17.7% de los Caleños tiene 14 años o menos; entre 15 y 64 años el 70.7 % y el 11,6 % tiene 65 años o más. (Fuente DANE) Es decir que Ricusnacks

busca incursionar en el 70.7 % de la población, que tiene alta probabilidad de tener recursos económicos disponibles y a la mano para acceder este tipo de productos.

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

Para el establecimiento de la relación comercial, se describen a continuación las condiciones para la venta de los productos y los servicios adicionales que brindará Ricusnacks a sus clientes:

CONDICIONES DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS RICUSNACKS CON PUNTOS DE TERCEROS	
Volumen de compra	La compra de cualquier referencia entre 1 y 50 paquetes se podrá realizar sin condición alguna para cualquier referencia de empanadas (excepción para chontaduro, mexicana y queso papa), marranitas, aborrajados, papas rellenas, pasteles de yuca y hojaldrados. Para cantidades superiores a 50 paquetes primero se verifica existencia. Para los demás productos siempre se deberá verificar existencia.
Frecuencia de compra	Para cantidades de 1 a 10 paquetes la frecuencia podrá ser diaria. Para cantidades entre 11 y 50 paquetes podrá ser 2 veces a la semana. Para cantidades superiores a 50 paquetes podrá ser 1 vez a la semana.
Tiempo de pedidos	Para cantidades de 1 a 50 paquetes el pedido debe ser de mínimo 3 días hábiles antes de la fecha de entrega. Para cantidades superiores a 50 paquetes el pedido debe ser mínimo de 5 días hábiles antes a la fecha de entrega.
Referencias de los productos	Se tendrá disponibilidad de las referencias descritas en el catálogo de productos en los pesos y cantidades de unidades por paquetes definidas. Para referencias personalizadas, se deberá tener previa negociación en las cantidades y tiempos mínimos exigidos dependiendo del producto para asegurar jornadas de producción continuas.
Empaque de los productos	Todos los productos se entregarán en empaque plástico transparente con etiqueta de descripción de producto (nombre referencia, peso, cantidad, ingredientes e instrucciones de preparación)
Sitio de compra	Todos los productos serán recogidos por el cliente en la planta de producción y los costos de transporte serán asumidos por el cliente.
Forma de pago	Consignación en cuenta bancaria de forma anticipada a la fecha de entrega.
Precio	Los precios serán los definidos por Ricusnacks y estarán sujetos a cambio de acuerdo al comportamiento de precios de insumos.
Garantías	Se garantiza el cambio de cualquier producto defectuoso siempre y cuando se cumplan con las instrucciones de almacenamiento, cadena de frío y preparación. De lo contrario no se cubrirán garantías.
Margen de comercialización	Ricusnacks realizará recomendación de precios sugeridos para cada referencia en presentación congelada o en caliente, de acuerdo a previo análisis del mercado.
Asesoría	Ricusnacks ofrecerá plan de capacitación inicial para nuevos clientes y su personal operativo. Se ofrecerá reinducción operativa cada 6 meses.
Acompañamiento	Se realizará acompañamiento continuo para monitoreo de ventas, creación conjunta de estrategias de ventas e impulso en redes sociales.

Tabla 6 Condiciones comerciales. Fuente elaboración propia.

Para el establecimiento de precios se toman como base los precios ofrecidos por los socios claves Ricuras Antioqueñas quienes maquilan los productos típicos vallecaucanos y Alimentos Maíz Oro quienes maquilan los productos hojaldrados. Para los productos típicos, se logró negociar con el proveedor un 8% de descuento, mientras que para los productos hojaldrados no se tiene ningún descuento. Ricusnacks establece un margen operativo deseado promedio de 26% con lo cual se logran obtener precios competitivos al estar por debajo del mercado, permitiendo de esta manera que en los puntos de venta de terceros se logren vender los productos con buenos márgenes y manteniendo precios similares al mercado. Por el momento no se establece ningún descuento a punto de venta.

REFERENCIA	UNIDADES POR REFERENCIA	DESCUENTO	COSTO PRODUCTO MAQUILADO	PRECIO DE VENTA A TERCERO	UTILIDAD	MARGEN %
Empanada media Luna 75g	25	8%	$ 8.740	$ 12.000	$ 3.260	27%
Empanada coctelera 30g	30	8%	$ 6.348	$ 9.000	$ 2.652	29%
Empanada Premium Coctelera 30g	15	8%	$ 7.820	$ 11.000	$ 3.180	29%
Empanada Mexicana Coctelera 30g	15	8%	$ 11.040	$ 15.000	$ 3.960	26%
Empanada Vegana Coctelera 30g	15	8%	$ 11.500	$ 15.000	$ 3.500	23%
Empanada de Queso y papa Coctelera	15	8%	$ 11.040	$ 14.700	$ 3.660	25%
Empanada de chontaduro, con queso y miel	10	8%	$ 9.200	$ 13.500	$ 4.300	32%
Papa rellena Vegana (aborrajada) 60g	8	8%	$ 12.880	$ 17.000	$ 4.120	24%
Marranita 100g	10	8%	$ 13.800	$ 18.500	$ 4.700	25%
Marranita 60g	8	8%	$ 9.660	$ 13.000	$ 3.340	26%
Bolitas de Maduro con queso mozzarella 30g	15	8%	$ 14.720	$ 19.600	$ 4.880	25%
Pastel de Yuca sin aborrajar 125g	4	8%	$ 6.440	$ 8.600	$ 2.160	25%
Aborrajado con queso 80g	6	8%	$ 12.880	$ 17.200	$ 4.320	25%
Aborrajado con queso y bocadillo 80g	6	8%	$ 13.800	$ 18.500	$ 4.700	25%
Dedo de queso 95g	10	0%	$ 8.200	$ 11.000	$ 2.800	25%
Dedo hawaiano 120g	5	0%	$ 5.700	$ 7.600	$ 1.900	25%
Pastel de pollo 95g	5	0%	$ 7.800	$ 10.500	$ 2.700	26%
Maduro sin aborrajar 100g	5	8%	$ 6.900	$ 9.200	$ 2.300	25%
Papa rellena sin aborrajar 165g	6	8%	$ 7.820	$ 10.500	$ 2.680	26%
TOTAL						**26%**

Tabla 7 Costos y precios por referencia 2023. Fuente elaboración propia.

Para promover las ventas se utilizará el poder de las redes sociales Instagram, Facebook, X y Threads con la creación de perfiles que promuevan publicaciones, reels e historias con material gráfico, actividades cotidianas e imagen de la marca, los productos y sus puntos de venta. En puntos físicos y móviles habrá presencia de la imagen corporativa y material POP para entrega directa a los clientes finales y se complementarán con estrategias de promociones y combos de productos a menor precio enfocados principalmente en incentivar la venta en horarios de menor dinámica y productos con menor rotación acompañados de productos con alta rotación. La estrategia se

complementará con el componente de domicilios y atención de pedidos para eventos familiares y/o empresariales.

La actividad comercial se inicia en su primera etapa en la ciudad de Santiago de Cali con 1 punto de venta en la zona centro. Para la segunda etapa contemplada en 2024, se considera una expansión en la ciudad hacia la zona Oeste y Norte de la ciudad con un punto en cada zona y por ventajas logísticas propias de los accionistas y un tercero, se contempla también una expansión con 2 puntos de venta en la ciudad de Buga (Valle) para un total de 5 puntos de venta. Desde 2025 y hasta 2027 se planea una expansión gradual hacia las zonas sur y oriente de Cali hasta un total de 11 puntos de venta y 15 puntos de venta móviles. Los puntos de venta móviles tendrán un radio de cubrimiento de máximo 1 Km alrededor de su punto de venta fijo asociado.

La imagen corporativa define el siguiente logo y eslogan para los fines comerciales, siguiendo los lineamientos del manual de marca:

Ilustración 9 Logo y eslogan de Ricusnacks. Fuente elaboración propia.

Para llamar la atención de los clientes se emplearán medios visuales, auditivos y audiovisuales en los puntos de venta fijos, móviles y canales digitales. Los medios visuales harán énfasis en los

colores corporativos, uso del logo y fotografías de los productos. Los medios auditivos se apoyarán en música de la cultura caleña y jingles que promocionen la actividad o promociones y combos de productos. Los medios audiovisuales serán enfocados a los canales digitales.

El presupuesto estimado para cubrir rubros de imagen corporativa y marca en los primeros 6 meses de operación es el siguiente:

CONCEPTO	PRESUPUESTO
Diseño de manual de marca	$ 200.000
Diseño de imagen corporativa y piezas gráficas	$ 150.000
Diseño de pendones	$ 100.000
Fotografías de productos	$ 200.000
Catálogo de productos	$ 50.000
Estudio de marca	$ 1.500.000
Registro de marca	$ 500.000
Impresión de stickers logo	$ 250.000
Impresión de stickers de empaque de productos	$ 350.000
Impresión de piezas gráficas	$ 500.000
Cajas de empaque de productos	$ 1.200.000
Total	**$ 5.000.000**

Tabla 8 Presupuesto para imagen corporativa y marca. Fuente elaboración propia.

1.7 Plan de ventas

Para establecer el plan de ventas se tienen en cuenta dos 2 aspectos principales: Los factores macroeconómicos y la capacidad de ventas.

Los factores macroeconómicos serán cruciales para establecer los precios de venta, costos de venta, salarios y en general los costos y gastos asociados a la operación del proyecto. Se deben ajustar cada año con la realización del presupuesto del año siguiente y adicionalmente, se deben monitorear a lo largo del año para realizar cualquier ajuste que sea necesario para cumplir las metas propuestas. Los factores macroeconómicos definidos para la evaluación del proyecto son los siguientes:

RICUSNACKS

Proyecciones Financieras

Supuestos

SUPUESTOS MACROECONÓMICOS	UM	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inflación Interna - ipc	%	10,15%	5,64%	4,02%	3,62%	3,62%	3,62%
DTF e.a	%	12,48%	8,86%	6,52%	5,64%	5,64%	5,64%
TRM	$	4.191	4.144	4.226	4.293	4.361	4.430
%Devaluación	%		-1,1%	2,0%	1,6%	1,6%	1,6%
Salario Minimo	$/mes	1.160.000	1.300.940	1.400.332	1.484.632	1.568.068	1.656.194
Incremento Salario Mínimo	%	3,50%	12,15%	7,64%	6,02%	5,62%	5,62%
Auxilio Transporte	$/mes	140.000	157.010	169.006	179.180	189.250	199.885
Tasa de Impuesto Renta	%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Tasa de Impuesto Dividendos	%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%
Tasa Renta Presuntiva	%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Impuesto de Industria y Comercio	%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
Retención Ingresos	%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Autoretención	%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%

Tabla 9 Supuestos macroeconómicos 2023-2028. Fuente Banco de Bogotá.

Con lo anterior, el plan de ventas se define para poder tener sostenibilidad en el proyecto y una utilidad definida por los socios del proyecto. El plan de ventas podrá ser ajustado dependiendo de la dinámica de otras variables como las macroeconómicas, futuras inversiones o de cualquier otra índole. Para la evaluación del proyecto se define el siguiente plan de ventas:

RICUSNACKS

Plan de ventas a 2028

CONCEPTO	UM	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Producto Congelado por Paquete							
Empanada media Luna 75g	**UM**		250	500	1.000	2.000	4.000
Empanada coctelera 30g	**UM**		250	500	1.000	2.000	4.000
Empanada Premium Coctelera 30g	**UM**		250	500	1.000	2.000	4.000
Empanada Mexicana Coctelera 30g	**UM**		150	300	600	1.200	2.400
Empanada Vegana Coctelera 30g	**UM**		100	200	400	800	1.600
Empanada de Queso y papa Coctelera	**UM**		150	300	600	1.200	2.400
Empanada de chontaduro, con queso y miel	**UM**		250	500	1.000	2.000	4.000
Papa rellena Vegana (aborrajada) 60g	**UM**		100	200	400	800	1.600
Marranita 100g	**UM**		150	300	600	1.200	2.400
Marranita 60g	**UM**		250	500	1.000	2.000	4.000
Bolitas de Maduro con queso mozzarella 30g	**UM**		150	300	600	1.200	2.400
Pastel de Yuca sin aborrajar 125g	**UM**		250	500	1.000	2.000	4.000
Aborrajado con queso 80g	**UM**		150	300	600	1.200	2.400
Aborrajado con queso y bocadillo 80g	**UM**		150	300	600	1.200	2.400
Dedo de queso 95g	**UM**		250	500	1.000	2.000	4.000
Dedo hawaiano 120g	**UM**		250	500	1.000	2.000	4.000
Pastel de pollo 95g	**UM**		150	300	600	1.200	2.400
Maduro sin aborrajar 100g	**UM**		250	500	1.000	2.000	4.000
Papa rellena sin aborrajar 165g	**UM**		250	500	1.000	2.000	4.000

Tabla 10 Plan de ventas a 2028 en cantidades por referencia. Fuente elaboración propia.

2. Análisis técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

Para el proceso productivo de Ricusnacks, se tiene en cuenta el modelo de negocio basado en maquila y comercialización de productos, lo cual acota el proceso de producción más a actividades administrativas y logísticas y no a procesos de producción. Para los puntos de venta si se tienen procesos administrativos, logísticos y de producción para la entrega del producto final en puntos de venta fijos y móviles.

Proceso logístico/administrativo suministro de productos Ricusnacks				
Actividad del proceso	**Tiempo estimado de realización (horas)**	**Cargos que participan en la actividad**	**Número de personas que intervienen por cargo**	**Equipos y máquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)**
Pedido por parte del cliente/punto de venta	0,1	Coordinador comercial y ventas/ Administrador	1	Teléfono celular/Whats app/ correo electrónico
Pedido al proveedor de producto maquilado	0,1	Coordinador de producción/ Administrador	1	Teléfono Celular/Whats app
Entrega de producto maquilado por parte del proveedor	24	Coordinador de producción/ Administrador	1	Vehículos/Congelador
Entrega de producto al cliente/punto de venta	24	Coordinador comercial y ventas/ Administrador/ repartidor	1	Vehículos/Congelador
Pago de productos por parte del cliente/punto de venta	0,1	Coordinador administrativo	1	Aplicaciones electrónicas de bancos/computador
Pago de productos maquilados al proveedor	0,1	Coordinador administrativo	1	Aplicaciones electrónicas de bancos/computador
Proceso administrativo de papeleo y archivo	0,5	Administrador/Auxiliar administrativo	1	Computador
Total	48,9		7	

Tabla 11 Proceso productivo Ricusnacks. Fuente elaboración propia.

La capacidad productiva máxima de Ricusnacks dependerá directamente de la capacidad productiva de sus proveedores de producto maquilado, las cuales se definen a continuación:

Empanadas de cualquier referencia: 500 unidades/hora
Aborrajados de cualquier referencia: 100 unidades/hora
Papas rellenas de cualquier referencia: 80 unidades/hora

Pasteles de yuca de cualquier referencia: 100 unidades/hora

Productos hojaldrados de cualquier referencia: 150 unidades/hora

Proceso productivo Línea de Producto / Servicio punto de venta				
Actividad del proceso	**Tiempo estimado de realización**	**Cargos que participan en la actividad**	**Número de personas que intervienen por cargo**	**Equipos y máquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)**
Pedido de productos a Ricusnacks/ otros proveedores	0,1	Administrador	1	Teléfono celular/Whats app/ correo electrónico
Pago de productos a proveedores	0,1	Administrador	1	Aplicaciones electrónicas de bancos/computador
Recibimiento del producto por parte de proveedores	48	Administrador/cocineras	1	Vehículo
Almacenamiento de producto en punto de venta	0,1	Administrador/cocineras	1	Congelador
Preparación de productos	0,5	Cocineras	1	Equipos de cocina
Venta de productos	2	Administrador/cocineras	2	Teléfono celular/Whats app/ correo electrónico/Ricumóvil
Proceso administrativo de papeleo y archivo	2	Administrador	1	Computador
Total	52,8		8	

Tabla 12 Proceso productivo punto de venta. Fuente elaboración propia.

La capacidad productiva máxima promedio de un punto de venta dependerá directamente de la capacidad de sus equipos de fritura y personal contratado (2 personas promedio), las cuales se definen a continuación:

Empanadas de cualquier referencia: 100 unidades/hora

Aborrajados de cualquier referencia: 30 unidades/hora

Papas rellenas de cualquier referencia: 30 unidades/hora

Pasteles de yuca de cualquier referencia: 30 unidades/hora

Productos hojaldrados de cualquier referencia: 40 unidades/hora

2.2 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

Debido al modelo de maquila y comercialización de los productos a través del modelo de proveeduría donde el emprendedor realiza toda la inversión de los puntos de venta, los recursos necesarios por Ricusnacks son muy reducidos. A continuación, se detalla lo requerido:

- Negociación con Ricuras Antioqueñas y Alimentos Maíz Oro, empresas que maquila los productos.
- Manual de marca.
- Estudio de marca.
- Registro de la marca ante Superintendencia de industria y comercio.
- 2 congeladores de 310 litros para organización de producto empacado para entrega.
- Piezas gráficas para material decorativo de los puntos de venta, piezas gráficas para material POP y material digital.
- Equipo de cómputo, telefonía, impresión e internet.
- Mobiliario de oficina básico (escritorio y silla).

El monto aproximado de los recursos empleados asciende a $15.000.000 COP.

Punto de venta físico

Para el montaje de un punto físico por parte de un emprendedor se requiere una inversión más alta debido a que va a realizar el proceso de almacenamiento y producción para el cliente final. Se requiere espacio físico de trabajo operativo, adecuaciones y mobiliario para preparación de productos y atención de cliente, además de la inversión en puntos móviles.

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Infraestructura – Adecuaciones	Local comercial 25m2 (arriendo)	1	$ 800.000	$ 800.000
	Obras de adecuación	1	$ 4.000.000	$ 4.000.000
	Pintura e imagen	1	$ 1.000.000	$ 1.000.000
Maquinaria y Equipo	Fritador	2	$ 400.000	$ 800.000
	Vitrina	1	$ 250.000	$ 250.000
	Congelador 310 litros	1	$ 1.800.000	$ 1.800.000
	Nevera 410 litros	1	$ 3.000.000	$ 3.000.000
	Licuadora	1	$ 150.000	$ 150.000
	Greca	1	$ 650.000	$ 650.000
	Ricumóvil	1	$ 5.000.000	$ 5.000.000
Equipo de comunicación y computación	Caja registradora	1	$ 150.000	$ 150.000
	Computador	1	$ 2.000.000	$ 2.000.000
	Telefonía celular	1	$ 700.000	$ 700.000
	Internet	1	$ 100.000	$ 100.000
Muebles y Enseres y otros	Decoración	1	$ 400.000	$ 400.000
	Sillas	8	$ 400.000	$ 3.200.000
	Barra	1	$ 800.000	$ 800.000
	Mesa de trabajo	1	$ 200.000	$ 200.000
	Ventilador	2	$ 300.000	$ 600.000
Otros (incluido herramientas)	Utensilios de cocina	1	$ 200.000	$ 200.000
	Utensilios para salsas	4	$ 20.000	$ 80.000
	Servilleteros	4	$ 20.000	$ 80.000
Gastos pre-operativos	Anticipo canon arrendamiento	2	$ 800.000	$ 1.600.000
	Compra de primeros productos e insumos	1	$ 1.000.000	$ 1.000.000
	Salarios primeros 2 meses (2 cocineros)	2	$ 2.300.000	$ 4.600.000
	Imprevistos	1	$ 1.000.000	$ 1.000.000
TOTAL				**$ 34.160.000**

Tabla 13 Presupuesto para entrada de operación punto de venta. Fuente elaboración propia.

2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos

Para la operación de Ricusnacks se cuenta con un espacio físico de aproximadamente 40 metros cuadrados donde se recibe producto en tránsito entre fabricante y cliente de punto de venta con 2 congeladores de 310 litros. También, hay una pequeña oficina con sala de reuniones. No se requiere

un diseño específico para dichas funcionalidades, sólo contar con suministro de energía eléctrica ojalá con planta eléctrica para mantener cadena de frío de productos almacenados en caso de corte de servicio público. El espacio fue habilitado por el proveedor Ricuras Antioqueñas.

Para los puntos de venta físicos se requiere un espacio promedio de 30 metros cuadrados, con un diseño de espacio abierto, sin muros interiores para adecuar espacio de trabajo y atención de clientes. El ingreso al local debe ser en lo posible amplio para exhibición de la parte interior del local. Debe contar con servicios sanitarios, agua potable, cocineta y suministro de energía con planta para asegurar cadena de frío ante un posible corte de fluido eléctrico.

2.4 Boceto gráfico de website+app móvil

Para el inicio del proyecto sólo se ha contemplado el uso de redes sociales. Por el momento no se han contemplado la creación de páginas web ni aplicaciones móviles que, aunque son canales que se pueden aprovechar para realización de ventas, también requieren recursos, pagos de servicios y personal que los manejen y cuyos costos de operación no se han considerado en las etapas descritas. Sin embargo, si la dinámica del proyecto en algún momento lo requiere, se realizará el respectivo análisis.

3. Análisis administrativo

3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.

Para el proyecto, se contempla la participación de los accionistas en la dirección de roles clave para la puesta en marcha de la actividad comercial.

Socia académica

Elizabeth Quiñonez Recalde

Ingeniera industrial, con 17 años de experiencia en el sector tecnológico. Actualmente es estudiante de cuarto semestre de la maestría en administración de la universidad Icesi y está asesorando en el desarrollo conceptual y técnico de Ricusnacks como nuevo modelo de negocio.

Socios inversionistas

Mario Fernando Guerrero Mera

Diseñador industrial de la Academia Profesional de Dibujo Cali y emprendedor. Actualmente dirige el área comercial de las empresas familiares Alimentos Maíz Oro y Ricuras Antioqueñas. También, es socio de Ricusnacks y coordina el área comercial, ventas y nuevos clientes.

Geraldine Salazar García

Ingeniera Biomédica de La Universidad Autónoma de Occidente con experiencia en emprendimiento. Actualmente es la Gerente General de la empresa Ricuras Antioqueñas y es socia de Ricusnacks, coordina los procesos de producción.

Sandra Marcela Celis Martínez

Ingeniera Industrial de la Universidad Javeriana Cali con especialización en Gerencia del Medio Ambiente de la Universidad Icesi. Es socia de Ricusnacks y coordina los procesos administrativos.

Raúl Buitrago Álvarez

Ingeniero Químico e Ingeniero Agrícola con maestría en educación y pedagogía. Es socio de Ricusnacks y apoya los procesos comerciales, ventas y nuevos clientes.

Diego Mauricio Cabrera Llanos

Ingeniero Agrícola con especialidad en maquinaria agrícola y Mecanización. Actualmente es estudiante de cuarto semestre de la Maestría en Administración de la universidad Icesi. Es socio de Ricusnacks y ejerce la Dirección General y Financiera.

Se contempla también la contratación de personal administrativo y operativo en el período 2024-2028 para apoyar en procesos administrativos, contables y operativos a medida que la empresa incremente su operación.

Nombre del Cargo	Funciones principales	Dependencia	Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación	Valor remuneración mensual*	Mes y año de vinculación
			Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)				
Contador	Ejecutar la contabilidad mensual y la planeación fiscal de la empresa.	Dirección General y Financiera	Contaduría Publica	2	2	Prestación de servicios	Tiempo parcial	$ 422.400	2024
Administrador	Apoyar la gestión documental y de archivo	Administraciόm	Técnico/Tecnólogo en administrasión empresarial, documental, contable o afines	1	1	Término Fijo	Tiempo completo	$ 2.048.995	2026
Auxiliar administrativo	Realizar entregas de pedidos y brindar apoyo logístico	Administraciόm	Bachiller	0	0	Término fijo	Tiempo completo	$ 2.163.739	2027
Repartidor	Administrar la operación de la empresa en procesos de producción y administrativos	Coordinación administrativa	Administrador de empresas, economía, Ingeniería industrial o afines	5	2	Término indefinido	Tiempo completo	$ 3.151.598	2028

Tabla 14 Cargos administrativos y operativos período 2024-2028. Fuente elaboración propia.

Nota (*): Este valor incluye el costo del factor prestacional y el aumento salarial estimado para el año correspondiente. Para el caso del contador, sólo se incluye valor del aumento correspondiente al IPC.

3.2 La estructura organizacional

La compañía contará con una estructura organizacional basada en procesos, donde se establece una jerarquía, pero donde los equipos de trabajo se conectarán con los distintos procesos para buscar eficiencia, crecimiento de la organización y asistencia entre las diferentes áreas dado que la empresa está en proceso de creación y definición de procesos. A continuación, se ilustra la estructura organizacional con la proyección de crecimiento del equipo de trabajo a 2028:

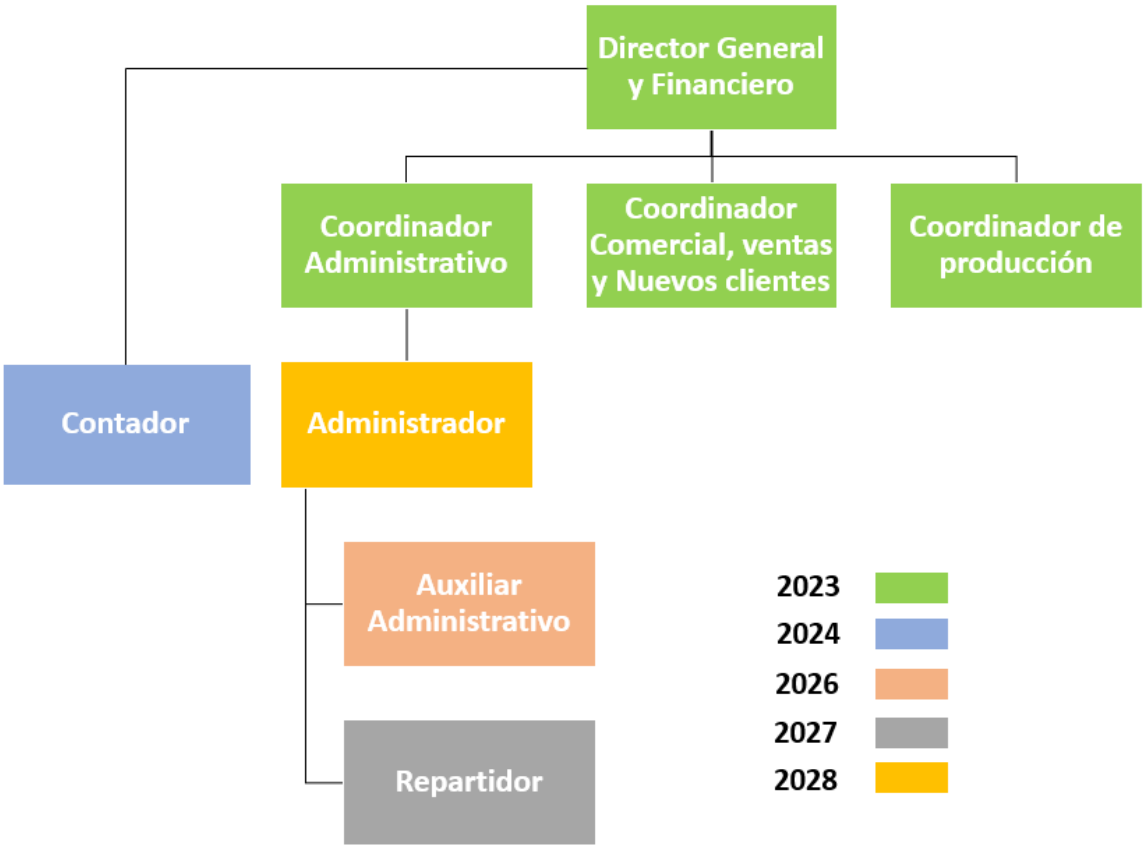

Ilustración 10 Estructura organizacional proyectada a 2028. Fuente elaboración propia.

3.3 Socios clave

Para Ricusnacks se definen los siguientes socios clave para la operación:

Ricuras Antioqueñas: Compañía caleña del sector alimentos encargada de proveer bajo el modelo de maquila todos los productos típicos vallecaucanos que agrupa las referencias de empanadas, aborrajados, papas rellenas y pasteles de yuca.

Alimentos Maíz Oro: Compañía Caleña del sector alimentos encargada de proveer bajo el modelo de maquila todos los productos hojaldrados que agrupa las referencias de dedos y pastel de pollo.

Carlos Becerra Graphic Design: Diseñador gráfico Freelancer caleño encargado de proveer los servicios de generación de material gráfico y audiovisual para promover la actividad comercial por los canales definidos.

Cindy Martínez: Contadora pública independiente encargada de la contabilidad y la planeación fiscal.

4. Análisis legal, social y ambiental

4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual

Ricusnacks nace de la idea de 5 emprendedores y cuya distribución accionarios se compone de la siguiente manera:

Mario Guerrero	33%
Geraldine Salazar	33%
Diego Cabrera	12%
Sandra Marcela Celis	11%
Raul Buitrago	11%

Ricusnacks se constituye como persona Jurídica por medio de un certificado de matrícula persona Natural que le permite asumir las obligaciones de la empresa, de acuerdo con el artículo 98 del Código del Comercio y del artículo 22 de la ley 1014 de 2006 que permite que se constituyan sociedades comerciales con una persona jurídica, dicha matricula se hace a nombre de Mario Fernando Guerrero Mera con actividad principal Código CIIU 5619 y actividad secundario código CIIU 4729 cuya descripción es: Comercialización y distribución de comidas vallunas. Así mismo, a nombre de la persona natural figura matriculado en la cámara de comercio de Cali el establecimiento de comercio: Ricusnacks Gourmet, Matricula # 1156453-2.

Ricusnacks se encuentra en un proceso de diseño de marca y todo el material publicitario para hacer un canal de comunicación con el mercado como identidad corporativa para que los clientes reconozcan y distingan la marca. De acuerdo con el artículo 134 de la Decisión 486 señala que "constituirá marca cualquier signo que sea apto para distinguir productos o servicios en el mercado" A diferencia de la razón social (atributo de las personas jurídicas), la marca identifica el producto y servicio de la competencia y hace visible su distinción. En Colombia dicho trámite se realiza en la Superintendencia de Industria y Comercio a través de su Delegatura para la propiedad Industrial. Los principios de la protección y los efectos del derecho sobre la marca se determinan dentro del

territorio en que tales derechos son registrados y tiene efecto solo desde el momento en que se registran, para el caso de Ricusnacks es en Colombia. Dentro de los contratos de Proveeduría se incluye todo lo que corresponde con manejo y uso de marca, ley 178 de 1994.

4.2 Normatividad Técnica

De acuerdo con la normatividad colombiana, las empresas de alimentos requirieren de notificación sanitaria, permiso o registro sanitarios según el riesgo de estos productos en la salud pública. Para ellos en el artículo 126 del decreto – ley 019 de 2012 y Resolución 2674 de 2013 (Julio 22) el ministerio de salud y protección social reglamenta y dicta disposiciones con respecto a los requisitos y condiciones bajo las cuales el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), como autoridad sanitaria del orden nacional, debe expedir los registros, permisos o notificaciones sanitarias. Los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas. Los productos de Ricusnacks tiene el Registro Invima # 2022007674 – 2022007663 – 2022012478 – 2022007669 - 2022016374 por grupos de productos y de acuerdo con los ingredientes de estos.

Así mismo se revisa las NTS-USNA007, norma sanitaria de manipulación de alimentos donde se establecen los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos de la industria gastronómica para garantizar la inocuidad de los alimentos durante la comercialización y servicio con el fin de proteger la salud del consumidor. En esta norma también se establecen los requisitos para la eliminación de desechos para evitar impactos al medio ambiente.

Con la entrada en vigencia de la Ley de Entornos Saludables y la resolución del etiquetado de los productos alimenticios para advertir sobre el contenido de Sal, azucares y grasas, Ricusnacks está trabajando en el proceso de cotización de identificación del empaque de acuerdo a lo que establece a la Resolución 810 del 16 de junio de 2021 expedida por el ministerio de Salud y protección social y la ley 2120 del 30 de Julio de 2021 aprobada por el congreso de la república.

4.3 Normatividad Tributaria

En cuanto a las obligaciones tributarias de Ricusnacks, inician con la inscripción del registro Mercantil en Cámara y Comercio de Cali, posteriormente se hace la inscripción en el registro único Tributario (RUT) que se realiza ante la DIAN. En la DIAN de igual forma se debe solicitar la autorización de numeración y resolución para facturar, posterior a esto se debe cumplir con las siguientes dado el régimen ordinario:

- ✓ Presentar declaración del IVA.
- ✓ Presentar declaración de Impuestos, Renta y complementarios.
- ✓ Presentar declaración por impuesto de industria y comercio (ICA).
- ✓ Presentar declaración mensual de retenciones en la fuente por impuestos nacionales, por Renta, ICA y ganancias Ocasionales.
- ✓ Presentar declaración mensual de retención en la fuente por ICA.
- ✓ Presentar Impuesto predial unificado.
- ✓ Presentar el Registro Único de Beneficiaros (RUB).

Cabe mencionar que todo esto se iniciará a implementar una vez se realice el proceso de facturación. Por otro lado, anualmente se debe hacer la renovación del registro mercantil como entidad comercial.

4.4 Normatividad Laboral

Una vez está constituida la empresa se contempla estructurar un equipo de trabajo muy pequeño inicialmente: un administrador y un domiciliario, para ello se requiere las especificaciones del régimen laboral para el contrato de trabajo. Para esto, se deben tener en cuenta los siguientes puntos: Identificación del empleador y empleado, Objeto del contrato, Lugar de ejecución, salario, Periodo de prueba, Obligaciones de los partes, Duración del contrato, Confidencialidad, propiedad de la información y propiedad intelectual. En el caso de Ricusnacks para el próximo año se tendrán en cuenta dichas consideraciones del derecho laboral como: el proceso de selección, elaboración de un contrato laboral, obligaciones a cargo del empleador durante la vigencia de la relación laboral, entre otras dentro de los artículos 22 en adelante del código sustantivo del trabajo. De igual

forma para el próximo año se contempla un contador por contrato de prestación de servicios, que corresponde al régimen civil.

5. Análisis económico

5.1 Inversión en activos fijos y en capital de trabajo

El modelo de negocio se caracteriza por tener una baja inversión para poder entrar en operación. En el primer año, sólo se requieren elementos de oficina y un equipo de congelación, pero a partir del segundo año se realizan inversiones en activos fijos que aportan de manera directa al aumento de ingresos (puntos móviles).

RICUSNACKS

Proyecciones Financieras

Plan de Inversiones - Cifras en $COP

Inversiones en Activos Fijos - Miles de Pesos COP

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Maquinaria y Equipo						
Congelador	1.800.000	1.800.000	1.800.000	-	-	-
Fritador	-	-	-	-	-	-
Ricumovil	-	15.000.000	15.000.000	15000000	15000000	15.000.000
Elementos de cocina	-	-	-	-	-	-
Mobiliario	-	-	-	-	-	-
Total Maquinaria y equipo	**1.800.000**	**16.800.000**	**16.800.000**	**15.000.000**	**15.000.000**	**15.000.000**
Flota y equipo de Transporte		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Total Flota y equipo de transporte	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Construcciones y edificaciones						
Adecuaciones	-	-	-	-	-	-
Total Construcciones y edificaciones	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Equipo de computo y comunicaciones						
Equipos de cómputo		-	-	-	-	-
Equipos de comunicación		-	-	-	-	-
Total Equipo de computo y comunicaciones	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Muebles y equipo de oficina		-	-	-	-	-
Mobiliario	5.000.000	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Total Muebles y equipo de oficina	**5.000.000**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total Activos Fijos	**6.800.000**	**16.800.000**	**16.800.000**	**15.000.000**	**15.000.000**	**15.000.000**

Inversiones en Activos Diferidos e Intangibles - Cifras en $COP

Concepto		0	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Costo de desarrollo	COP$			-	-			
Registro de Marca	COP$		1.500.000	-	-			
				-	-			
Total Activos Diferidos e Intangibles		-	**1.500.000**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL ACTIVOS	-	-	**8.300.000**	**16.800.000**	**16.800.000**	**15.000.000**	**15.000.000**	**15.000.000**

Depreciación - $COP

Período Depreciación	Años	%Tasa
Maquinaria y Equipo	10	10,0%
Flota y equipo de transporte	10	10,0%
Construcciones y edificaciones	20	5,0%
Equipo de computo y comunicaciones	3	33,3%
Muebles y equipo de oficina	5	20,0%
Intangibles	5	20,0%

Concepto		2024	2025	2026	2027	2028
Depreciación Maquinaria y Equipo						
Depreciación del período		180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Depreciación Acumulada		180.000	360.000	540.000	720.000	900.000
Depreciación Flota y equipo de transporte						
Depreciación del período		-	-	-	-	-
Depreciación Acumulada		-	-	-	-	-
Depreciación Construcciones y edificaciones						
Depreciación del período		-	-	-	-	-
Depreciación Acumulada	-	-	-	-	-	-
Depreciación Equipo de computo y comunicaciones						
Depreciación del período		-	-	-	-	-
Depreciación Acumulada		-	-	-	-	-
Depreciación Muebles y Equipo de Oficina						
Depreciación del período		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Depreciación Acumulada		1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000
Depreciación del Periodo	-	**1.180.000**	**1.180.000**	**1.180.000**	**1.180.000**	**1.180.000**
Depreciación Acumulada	-	**1.180.000**	**2.360.000**	**3.540.000**	**4.720.000**	**5.900.000**
Amortización Activos intangibles						
Amortización del Periodo	-	**300.000**	**300.000**	**300.000**	**300.000**	**300.000**
Amortización Acumulada	-	**300.000**	**600.000**	**900.000**	**1.200.000**	**1.500.000**

Presupuesto de Inversión

Concepto	0	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Maquinaria y equipo	$ -	$ 1.800.000	$ 16.800.000	$ 16.800.000	$ 15.000.000	$ 15.000.000	$ 15.000.000
Flota y equipo de transporte	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Construcciones y edificaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Equipo de computo y comunicaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Muebles y equipo de oficina	$ -	$ 5.000.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Activos Diferidos e Intangibles	$ -	$ 1.500.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL INVERSIÓN	**$ -**	**$ 8.300.000**	**$ 16.800.000**	**$ 16.800.000**	**$ 15.000.000**	**$ 15.000.000**	**$ 15.000.000**

Tabla 15 Plan de inversiones a 2028. Fuente elaboración propia.

5.2 Costos de personal

El requerimiento de personal operativo, administrativo y comercial es bajo ya que, con el modelo de maquila y comercialización a través de terceros, la carga de personal se traslada y no la debe asumir Ricusnacks. Hasta el año 2028 se requieren 3 personas fijas de planta.

RICUSNACKS

Proyecciones financieras

Generación de Empleo - *Cifras en Miles de pesos*

NIVEL	Cargo	Salario Base 2024	Auxilio Transporte	2024	2025	2026	2027	2028
	Salarios Mensuales							
	Repartidor	1.300.940	157.010	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
	Total Nómina Planta (Número de personas)			**0,0**	**0,0**	**0,0**	**1,0**	**1,0**
	Administrador	1.600.000	157.010	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
	Auxiliar Administrativo	1.300.940	157.010	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0
	Aprendices SENA	975.705		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Total Nómina Administración (Número de personas)			**0,0**	**0,0**	**1,0**	**1,0**	**2,0**
	Total Nómina Mensual (Número de personas)			**0,0**	**0,0**	**1,0**	**2,0**	**3,0**
	Dotación por persona	100.000						
	Examenes de Ingreso	55.000						

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Repartidor	0	0	0	32.788.715	34.631.441
Dotación	0	0	0	135.178	142.775
Gastos Médicos	0	0	70.392	74.348	78.526
Gastos de Recreación					
Capacitaciones al personal					
Total Nómina Planta	**0**	**0**	**70.392**	**32.998.242**	**34.852.743**
Administrador	0	0	0	0	41.246.919
Secretaria	0	0	30.661.620	32.384.803	34.204.829
Aprendices SENA	0	0	0	0	0
Dotación	0	0	127.985	135.178	285.551
Gastos Médicos	0	0	70.392	74.348	157.053
Total Nómina Administración	**0**	**0**	**30.859.997**	**32.594.329**	**75.894.351**
Total Nómina $COP	**0**	**0**	**30.930.389**	**65.592.571**	**110.747.094**

Tabla 16 Costos de personal proyectados a 2028. Fuente elaboración propia.

5.3 Los ingresos, costos y gastos

A continuación, se detallan los ingresos, costos y gastos:

RICUSNACKS

Proyecciones financieras

Estimación de Ingresos *- Cifras en $COP*

CONCEPTO	UM	2024	2025	2026	2027	2028
Producto Congelado por Paquete						
Empanada media Luna 75g	**UM**	500	1.000	2.000	4.000	8.000
Empanada coctelera 30g	**UM**	300	600	1.200	2.400	4.800
Empanada Premium Coctelera 30g	**UM**	300	600	1.200	2.400	4.800
Empanada Mexicana Coctelera 30g	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Empanada Vegana Coctelera 30g	**UM**	150	300	600	1.200	2.400
Empanada de Queso y papa Coctelera	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Empanada de chontaduro, con queso y miel	**UM**	300	600	1.200	2.400	4.800
Papa rellena Vegana (aborrajada) 60g	**UM**	150	300	600	1.200	2.400
Marranita 100g	**UM**	500	1.000	2.000	4.000	8.000
Marranita 60g	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Bolitas de Maduro con queso mozzarella 30g	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Pastel de Yuca sin aborrajar 125g	**UM**	300	600	1.200	2.400	4.800
Aborrajado con queso 80g	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Aborrajado con queso y bocadillo 80g	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Dedo de queso 95g	**UM**	400	800	1.600	3.200	6.400
Dedo hawaiano 120g	**UM**	300	600	1.200	2.400	4.800
Pastel de pollo 95g	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Maduro sin aborrajar 100g	**UM**	500	1.000	2.000	4.000	8.000
Papa rellena sin aborrajar 165g	**UM**	300	600	1.200	2.400	4.800
Precio de Venta Unitario						
Empanada media Luna 75g	**$**	13.218	13.963	14.525	15.051	15.595
Empanada coctelera 30g	**$**	9.914	10.473	10.894	11.288	11.697
Empanada Premium Coctelera 30g	**$**	12.117	12.800	13.314	13.796	14.296
Empanada Mexicana Coctelera 30g	**$**	16.523	17.454	18.156	18.813	19.494
Empanada Vegana Coctelera 30g	**$**	16.523	17.454	18.156	18.813	19.494
Empanada de Queso y papa Coctelera	**$**	16.192	17.105	17.793	18.437	19.104
Empanada de chontaduro, con queso y miel	**$**	14.870	15.709	16.340	16.932	17.545
Papa rellena Vegana (aborrajada) 60g	**$**	18.726	19.782	20.577	21.322	22.094
Marranita 100g	**$**	20.378	21.527	22.392	23.203	24.043
Marranita 60g	**$**	14.320	15.127	15.735	16.305	16.895
Bolitas de Maduro con queso mozzarella 30g	**$**	21.589	22.807	23.724	24.583	25.473
Pastel de Yuca sin aborrajar 125g	**$**	9.473	10.007	10.409	10.786	11.177
Aborrajado con queso 80g	**$**	18.946	20.014	20.819	21.573	22.353
Aborrajado con queso y bocadillo 80g	**$**	20.378	21.527	22.392	23.203	24.043
Dedo de queso 95g	**$**	12.117	12.800	13.314	13.796	14.296
Dedo hawaiano 120g	**$**	8.371	8.844	9.199	9.532	9.877
Pastel de pollo 95g	**$**	11.566	12.218	12.709	13.169	13.646
Maduro sin aborrajar 100g	**$**	10.134	10.705	11.136	11.539	11.957
Papa rellena sin aborrajar 165g	**$**	11.566	12.218	12.709	13.169	13.646
Ingreso por Ventas						
Precio de Venta Unitario	**$**	6.609.000	13.963.495	29.049.655	60.202.506	124.763.673
Empanada media Luna 75g	**$**	2.974.050	6.283.573	13.072.345	27.091.128	56.143.653
Empanada coctelera 30g	**$**	3.634.950	7.679.922	15.977.310	33.111.378	68.620.020
Empanada Premium Coctelera 30g	**$**	3.304.500	6.981.748	14.524.828	30.101.253	62.381.837
Empanada Mexicana Coctelera 30g	**$**	2.478.375	5.236.311	10.893.621	22.575.940	46.786.377
Empanada Vegana Coctelera 30g	**$**	3.238.410	6.842.113	14.234.331	29.499.228	61.134.200
Empanada de Queso y papa Coctelera	**$**	4.461.075	9.425.359	19.608.517	40.636.691	84.215.479
Papa rellena Vegana (aborrajada) 60g	**$**	2.808.825	5.934.485	12.346.104	25.586.065	53.024.561
Empanada Mexicana Coctelera 30g	**$**	10.188.875	21.527.055	44.784.885	92.812.197	192.343.996
Empanada Vegana Coctelera 30g	**$**	2.863.900	6.050.848	12.588.184	26.087.753	54.064.258
Empanada de Queso y papa Coctelera	**$**	4.317.880	9.122.817	18.979.108	39.332.304	81.512.266
Papa rellena Vegana (aborrajada) 60g	**$**	2.841.870	6.004.303	12.491.352	25.887.078	53.648.379
Marranita 100g	**$**	3.789.160	8.005.737	16.655.136	34.516.103	71.531.173
Bolitas de Maduro con queso mozzarella 30g	**$**	4.075.550	8.610.822	17.913.954	37.124.879	76.937.598
Pastel de Yuca 125g	**$**	4.846.600	10.239.896	21.303.081	44.148.504	91.493.360
Aborrajado con queso 80g	**$**	2.511.420	5.306.128	11.038.869	22.876.952	47.410.196
Dedo de queso 95g	**$**	2.313.150	4.887.223	10.167.379	21.070.877	43.667.286
Pastel de pollo 95g	**$**	5.066.900	10.705.346	22.271.402	46.155.255	95.652.149
Maduro con queso sin aborrajar 100g	**$**	3.469.725	7.330.835	15.251.069	31.606.316	65.500.928
Papa rellena sin aborrajar 165g	**$**	-	-	-	-	-
Total Ingresos	**$**	**75.794.215**	**160.138.017**	**333.151.132**	**690.422.405**	**1.430.831.392**
Total Ingresos	**$**	**75.794.215**	**160.138.017**	**333.151.132**	**690.422.405**	**1.430.831.392**

Tabla 17 Proyección de ingresos a 2028. Fuente elaboración propia.

RICUSNACKS

Proyecciones financieras

Proyección Costos por Año - Cifras en $COP

CONCEPTO	UM	2024	2025	2026	2027	2028
Días de Operación		300	300	300	300	300
Costos de Personal		-	-	**70.392**	**32.998.242**	**34.852.743**
Producto Congelado por Paquete						
Empanada media Luna 75g	**UM**	500	1.000	2.000	4.000	8.000
Empanada coctelera 30g	**UM**	300	600	1.200	2.400	4.800
Empanada Premium Coctelera 30g	**UM**	300	600	1.200	2.400	4.800
Empanada Mexicana Coctelera 30g	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Empanada Vegana Coctelera 30g	**UM**	150	300	600	1.200	2.400
Empanada de Queso y papa Coctelera	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Empanada de chontaduro, con queso y miel	**UM**	300	600	1.200	2.400	4.800
Papa rellena Vegana (aborrajada) 60g	**UM**	150	300	600	1.200	2.400
Marranita 100g	**UM**	500	1.000	2.000	4.000	8.000
Marranita 60g	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Bolitas de Maduro con queso mozzarella 30g	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Pastel de Yuca sin aborrajar 125g	**UM**	300	600	1.200	2.400	4.800
Aborrajado con queso 80g	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Aborrajado con queso y bocadillo 80g	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Dedo de queso 95g	**UM**	400	800	1.600	3.200	6.400
Dedo hawaiano 120g	**UM**	300	600	1.200	2.400	4.800
Pastel de pollo 95g	**UM**	200	400	800	1.600	3.200
Maduro sin aborrajar 100g	**UM**	500	1.000	2.000	4.000	8.000
Papa rellena sin aborrajar 165g	**UM**	300	600	1.200	2.400	4.800
Precio de Venta Unitario						
Empanada media Luna 75g	**$**	9.627	10.170	10.579	10.962	11.359
Empanada coctelera 30g	**$**	6.992	7.387	7.684	7.962	8.250
Empanada Premium Coctelera 30g	**$**	8.614	9.100	9.465	9.808	10.163
Empanada Mexicana Coctelera 30g	**$**	12.161	12.846	13.363	13.847	14.348
Empanada Vegana Coctelera 30g	**$**	12.667	13.382	13.920	14.424	14.946
Empanada de Queso y papa Coctelera	**$**	12.161	12.846	13.363	13.847	14.348
Empanada de chontaduro, con queso y miel	**$**	10.464	11.054	11.499	11.915	12.346
Papa rellena Vegana (aborrajada) 60g	**$**	14.187	14.987	15.590	16.154	16.739
Marranita 100g	**$**	15.201	16.058	16.704	17.308	17.935
Marranita 60g	**$**	10.640	11.241	11.692	12.116	12.554
Bolitas de Maduro con queso mozzarella 30g	**$**	16.214	17.129	17.817	18.462	19.130
Pastel de Yuca sin aborrajar 125g	**$**	7.094	7.494	7.795	8.077	8.370
Aborrajado con queso 80g	**$**	14.187	14.987	15.590	16.154	16.739
Aborrajado con queso y bocadillo 80g	**$**	15.201	16.058	16.704	17.308	17.935
Dedo de queso 95g	**$**	9.032	9.542	9.925	10.285	10.657
Dedo hawaiano 120g	**$**	6.279	6.633	6.899	7.149	7.408
Pastel de pollo 95g	**$**	8.592	9.076	9.441	9.783	10.137
Maduro sin aborrajar 100g	**$**	7.600	8.029	8.352	8.654	8.967
Papa rellena sin aborrajar 165g	**$**	8.614	9.100	9.465	9.808	10.163
Ingreso por Ventas						
Empanada media Luna 75g	**$**	4.813.555	10.170.079	21.157.832	43.847.492	90.869.542
Empanada coctelera 30g	**$**	2.097.697	4.432.013	9.220.361	19.108.275	39.599.990
Empanada Premium Coctelera 30g	**$**	2.584.119	5.459.727	11.358.415	23.539.180	48.782.596
Empanada Mexicana Coctelera 30g	**$**	2.432.112	5.138.566	10.690.273	22.154.522	45.913.032
Empanada Vegana Coctelera 30g	**$**	1.900.088	4.014.505	8.351.776	17.308.220	35.869.556
Empanada de Queso y papa Coctelera	**$**	2.432.112	5.138.566	10.690.273	22.154.522	45.913.032
Empanada de chontaduro, con queso y miel	**$**	3.139.275	6.632.660	13.798.586	28.596.190	59.262.745
Papa rellena Vegana (aborrajada) 60g	**$**	2.128.098	4.496.245	9.353.989	19.385.207	40.173.903
Marranita 100g	**$**	7.600.350	16.058.019	33.407.104	69.232.882	143.478.224
Marranita 60g	**$**	2.128.098	4.496.245	9.353.989	19.385.207	40.173.903
Bolitas de Maduro con queso mozzarella 30g	**$**	3.242.816	6.851.422	14.253.698	29.539.363	61.217.376
Pastel de Yuca sin aborrajar 125g	**$**	2.128.098	4.496.245	9.353.989	19.385.207	40.173.903
Aborrajado con queso 80g	**$**	2.837.464	5.994.994	12.471.985	25.846.943	53.565.204
Aborrajado con queso y bocadillo 80g	**$**	3.040.140	6.423.208	13.362.841	27.693.153	57.391.290
Dedo de queso 95g	**$**	3.612.920	7.633.377	15.880.478	32.910.703	68.204.141
Dedo hawaiano 120g	**$**	1.883.565	3.979.596	8.279.152	17.157.714	35.557.647
Pastel de pollo 95g	**$**	1.718.340	3.630.509	7.552.910	15.652.652	32.438.555
Maduro sin aborrajar 100g	**$**	3.800.175	8.029.010	16.703.552	34.616.441	71.739.112
Papa rellena sin aborrajar 165g	**$**	2.584.119	5.459.727	11.358.415	23.539.180	48.782.596
Total Ingresos	**$**	**56.103.140**	**118.534.714**	**246.599.620**	**511.053.052**	**1.059.106.345**
Total Compra Materia Prima		**56.103.140**	**118.534.714**	**246.599.620**	**511.053.052**	**1.059.106.345**
Kwh/Hr		-	-	-	-	-
Energia Consumida	Kw	324	648	972	972	972
precio	$/kw	725	755	782	810	839
Costo Total de Energía		235.026	488.947	759.971	787.482	815.988
Arrendamiento		-	-	-	-	-
Mantenimiento		-	-	-	-	-
Total Costos	**$**	**56.338.166**	**119.023.662**	**247.429.983**	**544.838.775**	**1.094.775.077**
Participación sobre Ingresos		**74%**	**74%**	**74%**	**79%**	**77%**

Tabla 18 Costos proyectados a 2028. Fuente elaboración propia.

RICUSNACKS

Proyecciones financieras

Proyección Gastos - Cifras en $COP

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Gastos de Personal	0	0	30.859.997	32.594.329	75.894.351
Honorarios	-	-	-	-	-
Honorarios contabilidad	4.800.000	4.992.960	5.173.705	5.360.993	5.555.061
Inscripcion Festival	912.000	948.662	983.004	1.018.589	1.055.462
Piezas Graficas	500.000	520.100	538.928	558.437	578.652
Asesor Tributario	-	-	-	-	-
GMF	-	-	-	-	-
Industria y Comercio	-	-	-	-	-
Transporte	-	-	-	-	-
Servicios públicos	-	-	-	-	-
Gastos Legales	-	-	-	-	-
Mantenimiento y Adecuaciones	-	-	-	-	-
Papelería	-	-	-	-	-
aseo y cafeteria	-	-	-	-	-
Otros	500.000	520.100	538.928	558.437	578.652
Subtotal Gastos Administración	**6.712.000**	**6.981.822**	**38.094.562**	**40.090.785**	**83.662.178**

Tabla 19 Gastos proyectados a 2028. Fuente elaboración propia.

La proyección a 2028 es obtener ingresos por $1.430 millones de pesos con un crecimiento sostenido desde 2024. Los costos y gastos en el periodo 2024-2028 tendrán una participación promedio sobre los ingresos del 76% y 5% respectivamente.

6. Análisis financiero

6.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja

El ejercicio financiero en el periodo 2024-2028 es satisfactorio. Para todos los años los márgenes son positivos. Es clave para el proyecto mantener altos volúmenes de venta que favorezcan el cubrimiento de los costos y gastos y generen el margen neto proyectado.

RICUSNACKS

Proyecciones financieras
Cifras en $COP

Estado de Resultados	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Producto en Paquete	-	75.794.215	160.138.017	333.151.132	690.422.405	1.430.831.392
Total Ingresos	**-**	**75.794.215**	**160.138.017**	**333.151.132**	**690.422.405**	**1.430.831.392**
Costo de Ventas	**-**	**56.338.166**	**119.023.662**	**247.429.983**	**544.838.775**	**1.094.775.077**
Utilidad Bruta	**-**	**19.456.049**	**41.114.356**	**85.721.149**	**145.583.630**	**336.056.315**
Margen Bruto	**0,0%**	**25,7%**	**25,7%**	**25,7%**	**21,1%**	**23,5%**
Gastos de Administración	0	6.712.000	6.981.822	38.094.562	40.090.785	83.662.178
Gastos Operacionales	**-**	**6.712.000**	**6.981.822**	**38.094.562**	**40.090.785**	**83.662.178**
EBITDA	**-**	**12.744.049**	**34.132.533**	**47.626.587**	**105.492.845**	**252.394.137**
Margen EBITDA	**0,0%**	**16,8%**	**21,3%**	**14,3%**	**15,3%**	**17,6%**
Gastos Depreciación y Amort.	-	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000
Gastos Amortización	-	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Utilidad Operativa	**-**	**11.264.049**	**32.652.533**	**46.146.587**	**104.012.845**	**250.914.137**
Margen Operacional	**0,0%**	**14,9%**	**20,4%**	**13,9%**	**15,1%**	**17,5%**
Gastos por intereses	-	-	-	-	-	-
Comisiones Bancarias	-	630.502	1.260.055	2.855.245	5.849.296	11.784.373
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
Otros Egresos	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes Provisión Imptos	**-**	**10.633.548**	**31.392.479**	**43.291.342**	**98.163.549**	**239.129.765**
Provisión Impuestos	-	3.721.742	10.987.367	15.151.970	34.357.242	83.695.418
Utilidad Neta	**-**	**6.911.806**	**20.405.111**	**28.139.372**	**63.806.307**	**155.434.347**
Margen Neto	**0,0%**	**9,1%**	**12,7%**	**8,4%**	**9,2%**	**10,9%**

Tabla 20 Estados de resultados proyectados a 2028. Fuente elaboración propia.

Con la estrategia planteada, el proyecto empieza a tener un flujo de caja positivo a partir de 2025. El flujo se ve altamente impactado por la contratación del personal proyectado para contratación, sin embargo, estas contrataciones son necesarias para atender el crecimiento proyectado.

FLUJO DE CAJA ($MM)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Utilidad Operativa	-	11.264.049	32.652.533	46.146.587	104.012.845	250.914.137
Más : Depreciación	-	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000
Más : Amortización	-	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
EBITDA	**-**	**12.744.049**	**34.132.533**	**47.626.587**	**105.492.845**	**252.394.137**
Capital de Trabajo						
Variación Cartera	-	-	-	-	-	-
Variación Inventarios	-	-	-	-	-	-
Variación Anticipo y avances	-	-	-	-	-	-
Variación Anticipo de Impuestos	-	2.198.032	2.445.970	5.017.380	10.360.867	21.471.861
Variación Proveedores	-	-	-	-	-	-
Variación Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-
Variación Obligaciones Laborales	-	-	-	-	-	-
Variación Impuestos por pagar	-	-	(3.721.742)	(10.987.367)	(15.151.970)	(34.357.242)
Total Capital de Trabajo	**-**	**2.198.032**	**6.167.712**	**16.004.748**	**25.512.837**	**55.829.103**
Disponible Para Inversión	**-**	**10.546.017**	**27.964.821**	**31.621.840**	**79.980.008**	**196.565.034**
Activos Fijos	6.800.000	16.800.000	16.800.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Activos Diferidos	1.500.000	-	-	-	-	-
Total Capex	**8.300.000**	**16.800.000**	**16.800.000**	**15.000.000**	**15.000.000**	**15.000.000**
Flujo de Caja Libre	**(8.300.000)**	**(6.253.983)**	**11.164.821**	**16.621.840**	**64.980.008**	**181.565.034**
Menos : Gasto Financiero	-	-	-	-	-	-
Menos : Comisiones Bancarias	-	630.502	1.260.055	2.855.245	5.849.296	11.784.373
Más: Nuevos Créditos						
Menos: Amortización	-	-	-	-	-	-
Más : Ing (Egr) no Operacionales	-	-	-	-	-	-
Más : Inversiones Líquidas						
Más : Cuenta de Socios LP	-	-	-	-	-	-
Total Flujo Financiero	**-**	**(630.502)**	**(1.260.055)**	**(2.855.245)**	**(5.849.296)**	**(11.784.373)**
Flujo de Caja para Utilización	**(8.300.000)**	**(6.884.485)**	**9.904.767**	**13.766.594**	**59.130.713**	**169.780.662**
Capitalización	8.300.000	6.884.485	-	-	-	-
Dividendos	-	-	4.492.674	13.263.322	18.290.592	41.474.100
Aporte Inversionita	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Flujo Neto	**-**	**-**	**5.412.093**	**503.272**	**40.840.121**	**128.306.562**
Caja Inicial	-	-	-	5.412.093	5.915.365	46.755.485
Caja Final	**-**	**-**	**5.412.093**	**5.915.365**	**46.755.485**	**175.062.047**

Tabla 21 Flujo de caja proyectado a 2028. Fuente elaboración propia.

El modelo de negocio, de acuerdo con sus proyecciones requiere una inversión de 16 millones en promedio para los 5 primeros años. El año de inicio y año 1, se requieren 8 y 17 millones respectivamente los cuales no alcanzan a ser cubiertos por el ejercicio y se requiere de una inyección de capital externa para cubrirlos. A partir del año 2 el negocio cubre la necesidad de inversión y deja un flujo de caja libre. Del año 3 en adelante, el valor de la inversión es de 15 millones de pesos donde, igualmente, no requieren de capital externo.

La principal fuente de financiación del proyecto es el aporte de los socios. Para el periodo de inicio y año 1, se requiere de una inversión externa para cubrir 25 millones, para lo cual se ofrece una rentabilidad del 20% anual y con el retorno del capital a partir del tercer año. Después del año 3, no se requiere inversión externa ya que el ejercicio del modelo de negocio cubre los requerimientos de inversión.

Para la inversión externa que se requiere para el año de inicio y año 1, una opción probable es un inversionista de pequeños capitales ya que el valor de la inversión es de 25 millones de pesos y la tasa de descuento es mayor a la tasa de un CDT.

6.2 Evaluación de proyecto

Para la evaluación del proyecto se tiene en cuenta los resultados del flujo de caja neto y acumulado para determinar el tiempo de retorno de la inversión, para este proyecto se determina en el cuarto año en donde el flujo de caja acumulado es positivo. De acuerdo con los anteriores indicadores, con un VPN mayor a cero, se determina que el proyecto es rentable, es decir, que el dinero invertido renta a una tasa superior que el costo de oportunidad.

Con respecto a la tasa interna de retorno, el porcentaje de ingresos que se obtiene en el periodo es del 114% lo que es muy positiva para los socios.

RICUSNACKS

Proyecciones Financieras

Cifras en $MM	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Producto en Paquete	-	76	160	333	690	1.431
Ingresos Operacionales	**-**	**76**	**160**	**333**	**690**	**1.431**
Costo de Ventas	**-**	**56**	**119**	**247**	**545**	**1.095**
Margen Bruto	**0%**	**26%**	**26%**	**26%**	**21%**	**23%**
Gastos Operacionales	-	7	7	38	40	84
EBITDA	**-**	**13**	**34**	**48**	**105**	**252**
%Margen Ebitda	**0%**	**17%**	**21%**	**14%**	**15%**	**18%**
Utilidad Operacional	**-**	**11**	**33**	**46**	**104**	**251**
%Margen Operacional	**0%**	**15%**	**20%**	**14%**	**15%**	**18%**
CAPEX	**8**	**17**	**17**	**15**	**15**	**15**

Año	0	1	2	3	4	5
EVALUACIÓN	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Flujo de Caja Libre		-6	11	17	65	182
Capitalización	-8					
FCL a descontar	**-8**	**-6**	**11**	**17**	**65**	**182**
FCL Acumulado	-8	-15	-3	13	78	260

Tasa de Descuento	**15%**
Valor Presente Flujo FCL	**141**
Payback (años)	**3**
TIR	**114%**

Tabla 22 Evaluación financiera proyectada a 2028. Fuente elaboración propia.

6.3 Riesgos

De acuerdo con el análisis estratégico, se identifican las siguientes debilidades y amenazas.

DEBILIDADES	**OPORTUNIDADES**
Empresa que está en su etapa inicial	Ser una empresa líder en el sector de alimentos a nivel regional
No hay músculo financiero sólido	Ser una empresa reconocida en el ámbito gastronómico y cultural regional
Flujo de caja débil	Ser una empresa innovadora en sus productos
Todos los socios tienen como trabajo principal otra ocupación	Ser una empresa rentable
No hay una estructura administrativa conformada	Ganar participación en el mercado
No hay sistema propio de logística y transporte	Ser una empresa con toda la infraestructura y recursos disponibles para su operación
No hay capacidad grande de almacenamiento de producto terminado	
No hay reconocimiento de marca ni participación en el mercado	
FORTALEZAS	**AMENAZAS**
Descuentos en productos maquilados por parte de proveedores	Entorno Político y económico del país (Incertidumbre)
Proveedores sólidos desde el punto de vista financiero	Panorama Fiscal
Proveedores reconocidos en el sector de alimentos	Reforma laboral
Equipo de trabajo multidisciplinario y con experiencia en la actividad	Violencia e inseguridad en el país
Baja inversión	Panorama social
Bajo costo de operación	Dependencia de sólo 2 socios clave para la maquila de los productos
	Sector con grandes competidores

Tabla 23 Matriz DOFA. Fuente elaboración propia.

Las debilidades identificadas en el proyecto, serán mitigadas con el mismo crecimiento de la empresa. Todas estas se basan en falencias económicas y operativas que, por tratarse de una etapa inicial del proyecto, es natural que se tengan. A medida que los ingresos y el flujo de caja aumenten, se tendrá mayor capacidad de respuesta.

Las amenazas identificadas, por tratarse de factores externos pueden requerir distintas estrategias definidas a continuación:

- Factores políticos y fiscales: El entorno político es difícil de controlar. Para esto la empresa pondrá en práctica acciones de educación democrática con grupos de interés, en momentos

clave (épocas de campaña) procurando la imparcialidad en preferencias y orientaciones políticas y enfocándose en la importancia de la participación democrática. Para mitigar amenazas fiscales, el equipo directivo se formará en estos temas para la toma de decisiones acertadas y oportunas en momentos de cambio en políticas fiscales y/o laborales.

- Factores sociales: El proyecto documentará experiencias y tácticas vividas por el equipo directivo durante eventos como la pandemia por COVID-19 de 2020 o el paro nacional ocurrido en 2021, como una forma de tener planes de acción concretos para mitigar y darle manejo a eventualidades extremas como estas. El fin de esta documentación es integrarlo a un panorama de riesgos que, además de serle útil a Ricusnacks, también le sea útil a sus grupos de interés para tratar de asegurar la cadena productiva frente a una situación adversa.

- Factores operativos: Se explorarán posibles proveedores que existan en el mercado (nacional y regional) con capacidad de maquilar los productos con las mismas especificaciones técnicas a manera de respaldo ante alguna eventualidad por parte de los proveedores actuales. Adicionalmente, se recomienda elaborar un análisis técnico y financiero que sirva como base para un eventual plan de fabricación de los productos por parte de Ricusnacks.

7. Road Map del Negocio

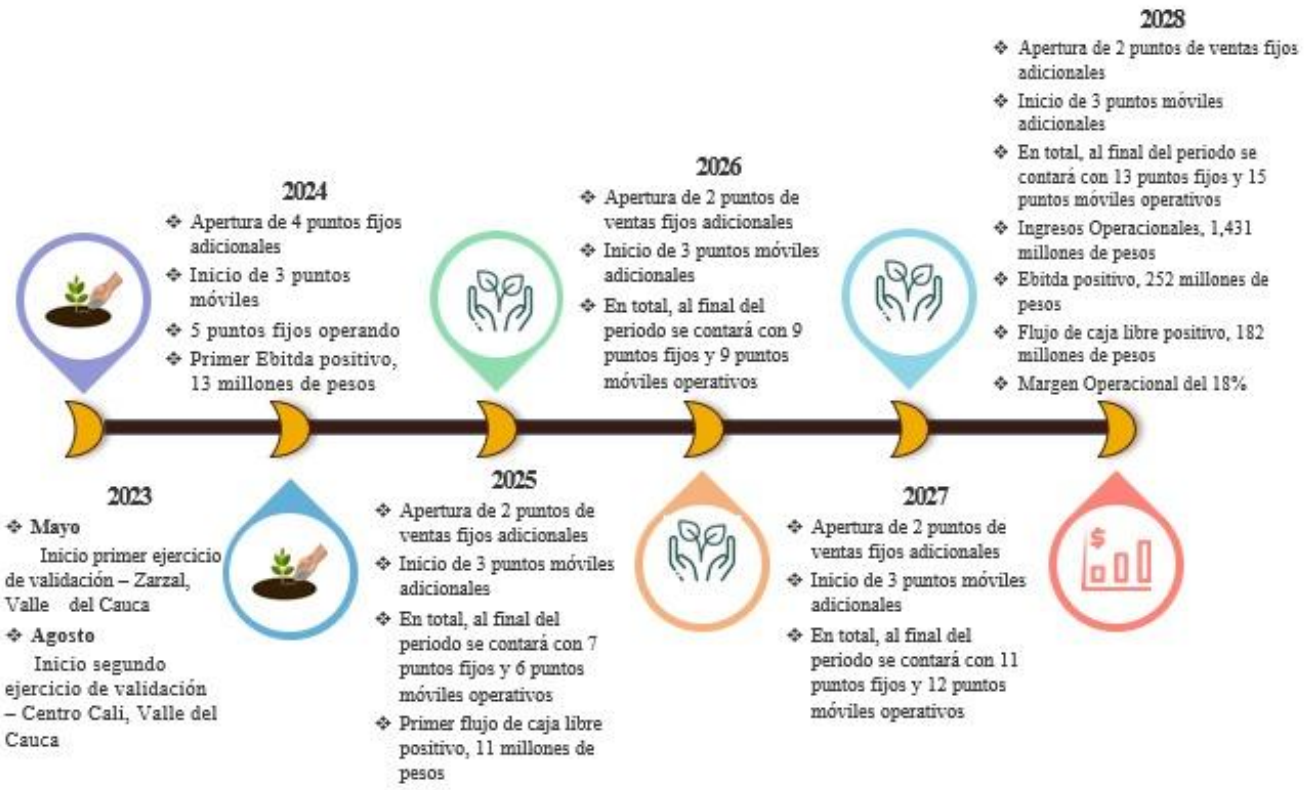

Ilustración 11 Road Map del negocio proyectado a 2028. Fuente elaboración propia.

8. Conclusiones

- La propuesta de valor de Ricusnacks les permite a los futuros emprendedores una oportunidad de negocio rentable a través de un producto de consumo masivo altamente aceptado que en las pruebas de validación mostró tener alta rotación, fácil acceso y costo asequible para el cliente final, asegurando que la puesta en marcha de la actividad comercial de los productos por parte de los emprendedores tenga éxito.

- La marca Ricusnacks ha mostrado que el cliente final percibe el ofrecimiento de un producto de calidad a bajo costo que hasta el momento se ha traducido en un buen ritmo de ventas a lo largo de los ejercicios de validación durante 2023. A pesar de que la marca aún es poco conocida, la retroalimentación general es que, visualmente es de mucho agrado para los clientes finales. La tendencia debe traducirse en el aumento de ventas proyectado.
- Ricusnascks resuelve el problema de tener altos costos de inversión por adquisición de maquinaria, equipos e infraestructura y altos costos de operación al no tener una alta carga operativa por capital humano y procesos de manufactura y demás elementos que se involucran en el proceso de producción con la maquila de los productos impactando directamente y de manera positiva las utilidades.

- La dinámica de preferencias de productos identificada en los 2 ejercicios de validación muestra que todas las plazas donde se comercializan los productos no se deben manejar de la misma manera. El norte del Valle mostró preferencias distintas a las del sur del Valle y esto se debe atender con estrategias de mercadeo y/o promocionales que potencien las ventas de los productos preferidos, las ventas de los productos menos vendidos y las ventas en los momentos de menor movimiento de productos.

- El mercado objetivo representa un alto potencial para la generación de valor para todos los grupos de interés identificados hasta el momento en la cadena de valor (socios, proveedores y emprendedores). Incursionar en un mercado que a 2022 muestra ingresos

por $4.2 billones de pesos debe motivar al equipo directivo a explorar nuevas estrategias comerciales y de mercadeo para incrementar la participación en el mercado.

- Se debe en primera instancia, aprovechar muy bien las ventajas competitivas identificadas frente a los competidores y que son el tener un producto a precio más bajo con alta calidad, la diversificación en su catálogo de productos y la estrategia de puntos de venta móviles. Es vital enfocar esfuerzos y futuras inversiones en estrategias operativas y comerciales que potencien esos 3 aspectos.

- Se debe incluir en el ejercicio de planeación estratégica, actividades y planes de acción que puedan mitigar el alto riesgo que se tiene al depender por la naturaleza del modelo de negocio de sólo 2 socios estratégicos que maquilan los productos. Se sugiere que las estrategias consideren planeación asociativa y/o colaborativa con este grupo de interés.

- Se sugiere al equipo directivo de Ricusnacks, considerar la opción de nuevas líneas de negocio a futuro para diversificar los ingresos, aumentar rentabilidad y aumentar utilidades. Una propuesta es estudiar la viabilidad de montar un ejercicio de validación para la apertura de un punto propio de tal manera que permita vender los productos con la rentabilidad que ofrece el producto terminado en caliente al cliente final y al mismo tiempo sea una plataforma para potenciar la marca y la estrategia de puntos móviles.

9. Referencias

1. Banco de Bogotá. https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/investigaciones-economicas. 2023.
2. Departamento Administrativo Nacional de estadística DANE. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion. 2020.
3. Base de Datos. EMIS University 2023.
4. Código sustantivo del trabajo 2023.

10. Anexos

Anexo 1. Detalle de cantidades vendidas en el periodo mayo-noviembre de 2023 en donde se realizan los ejercicios de validación en Zarzal y Cali.

RICUSNACKS

Ejercicios de validación

Unidades vendidas 2023

Referencia	Unidades por referencia	5	6	7	8	9	10	11	PPTO 2023	Real 2023	Cumplimiento 2023	PPTO 2023 unidades	Real 2023 unidades	Unidades vendidas zarzal (May-Jun)	Unidades vendidas cali centro (Jul-Nov)
Empanada media Luna 75g	25	8	20	15	22	5	3		50	73	146%	1250	1825	43	30
Empanada coctelera 30g	30				11	2	4		50	17	34%	1500	510	0	17
Empanada Premium Coctelera 30g	15		5						50	5	10%	750	75	5	0
Empanada Mexicana Coctelera 30g	15				3		1		30	4	13%	450	60	0	4
Empanada Vegana Coctelera 30g	15								20	0	0%	300	0	0	0
Empanada de Queso y papa Coctelera	15	4							30	4	13%	450	60	4	0
Empanada de chontaduro, con queso y mie	10				4	1	2		50	7	14%	500	70	0	7
Papa rellena Vegana (aborrajada) 60g	8								20	0	0%	160	0	0	0
Marranita 100g	10	6	14		25	8	8	8	30	69	230%	300	690	20	49
Marranita 60g	8						3		50	3	6%	400	24	0	3
Bolitas de Maduro con queso mozzarella 30	15				2		6		30	8	27%	450	120	0	8
Pastel de Yuca sin aborrajar 125g	4			4	12	10	10	12	50	48	96%	200	192	4	44
Aborrajado con queso 80g	6			10	5		1		30	16	53%	180	96	10	6
Aborrajado con queso y bocadillo 80g	6				3		1		30	4	13%	180	24	0	4
Dedo de queso 95g	10	5	5	10	9	10	5	5	50	49	98%	500	490	20	29
Dedo hawaiano 120g	5								50	0	0%	250	0	0	0
Pastel de pollo 95g	5	5	5		9	5	3	14	30	41	137%	150	205	10	31
Maduro sin aborrajar 100g	5	8	18		22	10	19	8	50	85	170%	250	425	26	59
Papa rellena sin aborrajar 165g	6	4	6		15	6	1		50	32	64%	300	192	10	22
Total		**40**	**73**	**39**	**142**	**57**	**67**	**47**	**750**	**465**	**59%**	**8520**	**5058**	**152**	**313**

Tabla 24 Anexo 1 detalle de ventas ejercicios de validación 2023. Fuente elaboración propia.