****

**Universidad de Palermo**

**Máster en Dirección de Empresas**

**Trabajo Final de Maestría para optar al grado**

**de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA FABRICANTE DE EMPANADAS EN SANTA ROSA DE CABAL, RISARALDA, COLOMBIA***

**Cursante:** Ingeniero Industrial Simón Rodríguez Pérez

**e-mail:** [simonrodriguezperez@outlook.com](mailto:simonrodriguezperez@outlook.com)

**Perfil de LinkedIn:** [www.linkedin.com/in/simon-rodriguez-perez](http://www.linkedin.com/in/simon-rodriguez-perez)

**Legajo:** 0124765

**Director de trabajo de grado:** Lucas Pussetto

**20.12.2023 - Buenos Aires, Argentina**

**TABLA DE CONTENIDO**

[INTRODUCCIÓN 7](#_Toc153995039)

[Justificación 7](#_Toc153995040)

[Objetivo general 8](#_Toc153995041)

[Objetivos específicos 8](#_Toc153995042)

[Hipótesis 8](#_Toc153995043)

[Metodología de la investigación 8](#_Toc153995044)

[CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO 9](#_Toc153995045)

[1.1. La empanada 9](#_Toc153995046)

[1.2. Evaluación preliminar 10](#_Toc153995047)

[1.3. Metodología del plan de negocios 12](#_Toc153995048)

[CAPÍTULO 2: EL SECTOR 17](#_Toc153995049)

[2.1. El sector 17](#_Toc153995050)

[2.2. Competidores en la zona 21](#_Toc153995051)

[2.3. Volumen del mercado 21](#_Toc153995052)

[CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 25](#_Toc153995053)

[3.1. Justificación de la investigación de mercado 25](#_Toc153995054)

[3.2. Evaluación Cuantitativ 25](#_Toc153995055)

[3.2. Evaluación Cualitativa 30](#_Toc153995056)

[CAPÍTULO 4: PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE EMPANADAS 32](#_Toc153995057)

[4.1. Evaluación Preliminar 32](#_Toc153995058)

[4.2. Descripción 34](#_Toc153995059)

[4.3. La empresa, sus productos y estrategia 35](#_Toc153995060)

[4.4. Plan de mercadeo 39](#_Toc153995061)

[4.5. Plan operativo 44](#_Toc153995062)

[4.6. Plan financiero 53](#_Toc153995063)

[CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 62](#_Toc153995064)

[5.1. Conclusiones 62](#_Toc153995065)

[5.2. Recomendaciones 62](#_Toc153995066)

[BIBLIOGRAFÍA 64](#_Toc153995067)

[ANEXOS 67](#_Toc153995068)

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**Figura 1.** Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder Versión del autor. 10

**Figura 2.** Formato del plan de negocios 12

**Figura 3.** Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector 15

**Figura 4.** Rangos de edad de los entrevistados 26

**Figura 5.** Género de los entrevistados 27

**Figura 6.** Origen de los entrevistados 27

**Figura 7.** Frecuencia de consumo de empanadas 28

**Figura 8.** Preferencia de consumo en casa 28

**Figura 9.** Lugares preferidos para consumo de empanadas 29

**Figura 10.** Preferencias de tipo de masa 29

**Figura 11.** Estructura organizacional 38

**Figura 12**. Ubicación punto de venta 43

**Figura 13**. Plano punto de venta de empanadas 46

**Figura 14**. Distribución en planta fábrica de empanadas 49

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

**Gráfico 1.** Pirámide poblacional Santa Rosa de Cabal 2.022 22

**ÍNDICE DE TABLAS**

**Tabla 1.** Características poblacionales de Santa Rosa de Cabal, proyecciones 2022 22

**Tabla 2.** Población potencialmente activa para Santa Rosa de Cabal (2022) 23

**Tabla 3.** Registro de turistas que llegan al Punto de Información Turística (PIT) 24

**Tabla 4**. Ficha técnica encuesta 26

**Tabla 5.** Lienzo modelo CANVAS 33

**Tabla 6.** Análisis de Porter 40

**Tabla 7**. Matriz DOFA 41

**Tabla 8**. Inversiones iniciales punto de venta de empanadas 47

**Tabla 9**. Equipos para punto de venta de empanadas 47

**Tabla 10**. Gastos de nómina punto de venta de empanadas 48

**Tabla 11**. Servicios mensuales punto de venta de empanadas 48

**Tabla 12**. Costos de materiales punto de venta de empanadas 48

**Tabla 13**. Equipos para fábrica de empanadas 50

**Tabla 14**. Inversiones iniciales fábrica de empanadas 51

**Tabla 15**. Servicios mensuales fábrica de empanadas 51

**Tabla 16**. Gastos de nómina fábrica de empanadas 51

**Tabla 17**. Costos de materiales fábrica de empanadas 52

**Tabla 18**. Presupuesto de ventas, gastos e inversiones punto de venta 54

**Tabla 19**. Estado de resultados proyectado punto de venta 56

**Tabla 20**. Capital de trabajo proyectado punto de venta 57

**Tabla 21**. Estado de flujo de efectivo punto de venta 57

**Tabla 22**. Indicadores financieros punto de venta 58

**Tabla 23**. Resultados análisis de sensibilidad punto de venta 58

**Tabla 24**. Presupuesto de ventas, gastos e inversiones fábrica 59

**Tabla 25**. Estado de resultados proyectado fábrica 60

**Tabla 26**. Capital de trabajo proyectado fábrica 60

**Tabla 27**. Estado de flujo de efectivo fábrica 61

**Tabla 28**. Indicadores financieros fábrica 61

**Tabla 29**. Resultados análisis de sensibilidad fábrica 62

# INTRODUCCIÓN

## Justificación

La empanada es una comida rápida que goza de gran popularidad en diferentes países de América Latina. Si bien tiene variaciones en cada territorio según sus componentes, como el tipo de masa usada; su preparación, ya sea horneada o frita; y los diferentes tipos de relleno que pude tener, es altamente consumida en la región. Especialmente en Colombia es un producto con alta demanda y por ello es contemplada como una oportunidad de negocio.

La población de Santa Rosa de Cabal, ubicada en el departamento de Risaralda, es un municipio con alto potencial para ubicar esta empresa. Por una parte, su ubicación geográfica, localizada a 15 kilómetros de Pereira capital del departamento de Risaralda y 40 kilómetros de Manizales, capital del departamento de Caldas, y conectada a las dos por la autopista del café, permite alta facilidad para distribución del producto en las dos capitales gozando de los beneficios económicos y tributarios de estar en fuera del perímetro urbano de una ciudad.

Por otra parte, la población de Santa Rosa de Cabal tiene gran volumen de visitantes día a día por los atractivos turísticos y culturales que ofrece, y por el reconocimiento gastronómico que tiene a nivel nacional gracias al tradicional “chorizo Santarrosano” y a las diferentes variedades de café que se pueden disfrutar. Estas características se traducen en un mercado atractivo para la venta de empanadas tanto en puntos de venta con productos listos para consumir, como en presentación empacada para el consumo en los hogares.

La suma de estos dos elementos, un producto atractivo de gran aceptación y una ubicación geográfica con alto potencial, son el pilar de la propuesta del plan de negocios para determinar la viabilidad económica de esta empresa.

En este documento se presenta la evaluación y análisis de la creación de una fábrica de empanadas en este municipio, que hace parte del paisaje cultural cafetero (PCC) de Colombia, y documenta su viabilidad económica.

**Pregunta de investigación**: ¿Es rentable la inversión en una empresa de empanadas en la población de Santa Rosa de Cabal, Risaralda, Colombia?

Objetivo general**:**

Crear un plan de negocios para una empresa fabricante de empanadas en la población de Santa Rosa de Cabal, Risaralda, Colombia.

Objetivos específicos**:**

* Definir el tipo de empanadas que tienen mayor aceptación en el consumidor.
* Identificar las ubicaciones de puntos de venta que generen la rentabilidad deseada.
* Identificar oportunidades de diversificación en canales de venta y presentaciones de los productos.
* Analizar costos y retorno de inversión en la compañía.

Hipótesis**:**

La propuesta del plan de negocios para la creación de una empresa fabricante de empanadas*,* en la población de Santa Rosa de Cabal, Risaralda, Colombia, es económicamente sustentable.

## Metodología de la investigación

La investigación tendrá un enfoque exploratorio con el fin de determinar los factores determinantes para el consumo de empanadas dentro del mercado de comidas rápidas la viabilidad de introducción de nuevas presentaciones y la incursión en canales de venta alternativos.

Igualmente tendrá un enfoque cuantitativo analizando información obtenida de encuestas realizadas a personas de la población, habitantes y turistas; y entrevistas directas a diferentes actores en el entorno donde se plantea la creación de la empresa.

Se analizará información de entidades locales y regionales de fomento al emprendimiento y a las pequeñas industrias, como fuentes alternativas de consecución de recursos.

# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En la evaluación de la iniciativa de una empresa fabricante de empanadas se trabaja el plan de negocio con el fin de presentar su factibilidad y los resultados que se esperan bajo las premisas planteadas.

## La empanada

Las empanadas son un tipo de preparación que ha estado presenta en la gastronomía desde hace mucho tiempo, actualmente no hay certeza de su origen real ni la época en que se inventó. Actualmente existen variadas presentaciones en diferentes partes del mundo y justo así llevan diferentes nombres. “La palabra empanada viene de empanar, que significa envolver en pan para luego cocinar, hornear o freír” (Correa de Arango, 2013, p. 1)

Esta técnica se remota al año 1.600 AC donde los griegos y egipcios la usaban para conservar los alimentos, sin embargo, fueron los árabes quienes popularizaron su uso ya que era la mejor forma de mantener los alimentos en sus largos viajes. Por el intercambio comercial la llevaron a Europa, entrando por España y fueron ellos quienes la incorporaron en América tras el descubrimiento.

Según Correa de Arango, 2013, se pueden ubicar diferentes tipos de empanadas alrededor del mundo que surgen por las costumbres e ingredientes disponibles, por ejemplo: en Turquía existen los *borek*, en Italia los *calzoni* y *panzerotti*, en Reino Unido los *cornish pasties*, en los países árabes los *fatay*, en países de oriente las *gyosas* y *dumplings*.

A su llegada a América se incluye en la preparación la masa de maíz dada la arraigada costumbre de consumo de este alimento como acompañamiento en las diferentes comidas. Sin dejar de lado la tradicional masa de harina de trigo se hizo popular su consumo. En la actualidad es muy común su comercialización como “comida callejera” ya que se ubica muy fácilmente en diferentes partes de la ciudad y su acceso está disponible para cualquier persona. Si bien hay variaciones en el relleno y la masa, la técnica se mantiene vigente en nuestros días.

## 1.2. Evaluación preliminar

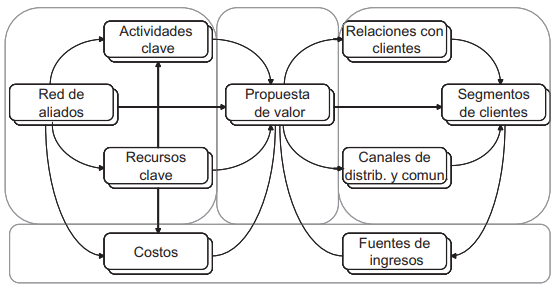
Antes de iniciar el plan de negocios se realiza una evaluación preliminar de la iniciativa en la que se toma como base la ontología definida por Alexander Osterwalder, conformada por nueve bloques con las principales variables de un negocio, Canvas Business Model. Figura 1.

Este modelo permite plasmar en un lienzo la propuesta de valor de la fábrica de empanadas de forma muy sencilla y completa, facilitando su entendimiento de manera global por cualquier persona que se interese en su conocimiento.

Los nueve bloques que propone el modelo son:

* *Propuesta de valor*: Qué solución brindará la empresa a sus clientes, en este bloque se muestran los productos a fabricar resaltando las características de cada uno que los hará ser preferidos por los consumidores finales. Se inicia con este bloque ya que permite mostrar lo que hará diferente a esta compañía y la razón por la que será la preferida por los clientes.

**Figura 1.** Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder Versión del autor.



Fuente: Osterwalder (2011).

* *Segmento de clientes*: En este bloque se realiza la división del mercado objetivo en los segmentos que empezaremos a alcanzar. Se identifican las personas y territorios donde se tiene previsto realizar la operación.
* *Relacionamiento con los clientes*: Una vez identificado el cliente se diseña la estrategia con la cual, la compañía atraerá, cautivará y creará una relación con sus clientes a través del producto y el servicio que lo soporta.
* *Canales*: En este bloque se detallará la forma en que se ejecuta la estrategia planteada en el bloque anterior. Cómo llevar el producto al cliente final.
* *Actividades clave*: Muestra las actividades o procesos que harán realidad la propuesta de valor y la ejecución de la estrategia con los clientes. Es de vital importancia ya que da paso a la definición de los recursos que se necesitarán.
* *Recursos clave*: Para realizar las actividades detallas anteriormente se hace necesaria la definición de los recursos necesarios y suficientes.
* *Socios estratégicos*: este bloque presenta de forma importante aquellos actores con los que debemos construir relaciones para la ejecución de las actividades identificadas.
* *Fuentes de ingresos*: Este bloque detalla cómo será la recepción de los recursos provenientes de nuestros clientes por la propuesta de valor ofrecida.
* *Estructura de costos*: Se cierra el análisis con la definición clara de la estructura de costos del negocio con el fin de hacerlo rentable y sostenible en el tiempo.

Teniendo el panorama claro sobre la propuesta de negocio se procede con la elaboración del plan de negocios donde se realiza la evaluación más exhaustiva y rigurosa con el fin de determinar su viabilidad.

## 1.3. Metodología del plan de negocios

Según Cooper (2020), el plan de negocios es “una presentación formal y escrita de su concepto de restaurante. Se utiliza para presentar su negocio a posibles prestamistas y debe contener suficiente información para que quien lo lea (el inversionista) pueda juzgar la posible rentabilidad de la empresa.” (p. 27).

Los objetivos del plan de negocios son los siguientes (Rosas Rico, 2009, p. 3):

1. Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad de negocios, es decir, ¿por qué existe una oportunidad así?
2. Presentar el método que el emprendedor piensa adoptar para aprovechar dicha oportunidad.
3. Reconocer los factores que determinarán si esta nueva iniciativa de negocios tendrá éxito.

La metodología aplicada toma como base el prototipo de plan de negocios se detalla en la figura 2.

**Figura 2.** Formato del plan de negocios

Tabla

Descripción generada automáticamente

Fuente: Writing a Business Plan: The Basics. (2004). Harvard Business Press Chapters.

II. Resumen ejecutivo

Es la carta de presentación del proyecto en el cual se condensan los aspectos principales del mismo y llama la atención del lector a profundizar en los detalles presentados en los demás apartados.

III. Descripción

Permite presentar con más detalle la oportunidad de negocio identificada y cómo la propuesta de valor se convierte en el negocio atractivo para el inversionista o las personas que se desee llamar a participar.

IV. La compañía y sus productos.

En este apartado contempla la descripción de la compañía que se plantea desarrollar para la ejecución de la propuesta de valor. Así mismo la estrategia que plantea para ejecutar el plan y alcanzar los segmentos de mercado identificados.

V. Grupo gerencial.

Se presentará la estructura del proyecto, aquellas personas que lo conforman y cómo aportan cada una desde su conocimiento y experiencia para el exitoso desarrollo de la compañía.

VI. Plan de mercadeo

Se contemplan todas las actividades y análisis desarrollados para identificar el mercado objetivo y los segmentos que se pretende abarcar. Igualmente se tienen en cuenta los canales a usar y las estrategias de comunicación y publicidad del producto que acompañan el ingreso.

Como primer entregable se tiene la segmentación definida por Gupta, S. (2014) como “la separación de un grupo heterogéneo de clientes con diferentes necesidades en subgrupos o segmentos de clientes de carácter homogéneo con necesidades y preferencias similares”.

Dentro de este apartado se contempla el análisis DOFA que permite contrastar los aspectos internos y externos que afectan el negocio y a través de la matriz DOFA definir acciones concretas para tener el mejor provecho de las oportunidades y enfrentar los riegos.

El plan de marketing consolida todo el proceso de planear y ejecutar el desarrollo del producto, fijación de precios, promoción y difusión del producto, terminando con la distribución en los canales definidos; todo encaminado al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

En este proceso se trabajan dos etapas:

* Creación de valor:
* Captura de valor.

Así mismo plan trabajará desde la perspectiva estratégica y operativa del marketing:

* Estratégico: con visión en un horizonte mediano y largo
  + Análisis de expectativas de los consumidores
  + Segmentación y posicionamiento
  + Evaluación del potencial del mercado.
  + Creación de la ventaja competitiva.
  + Desarrollo de la estrategia

En la definición de la estrategia se busca definir cómo la compañía se diferenciará de la competencia a través de una propuesta de valor única y sobresaliente. En esta medida se evaluarán las fuerzas que dan forma a la competencia del sector, se toma como base la figura 3.

* Operativo: con alcance inmediato a través de acciones del día a día.
  + Análisis y desarrollo de las 4P del marketing mix que maximicen la rentabilidad del negocio.
    - Producto
    - Precio
    - Plaza
    - Promoción

VII. Plan operativo

Dentro de este análisis se contemplan todas las actividades o procesos requeridos para hacer realizada la propuesta de valor. Abarca los procesos de abastecimiento, procesamiento y distribución de los productos y el servicio que lo soporte. Se contemplan los recursos necesarios y el talento humano que se necesita.

**Figura 3.** Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector

Imagen que contiene Escala de tiempo

Descripción generada automáticamente

Fuente: Porter, M. E. (2008)

VIII. Plan financiero

Se detallan los diferentes análisis financieros realizados al proyecto y que soportan el proceso de toma de decisiones sobre el mismo, dentro de las herramientas a utilizar se tiene:

* **Valor actual neto (VAN)**: De acuerdo con Ramirez, P. (2022): “Es uno de los indicadores financieros para valorar y determinar la viabilidad y la rentabilidad de un proyecto de inversión, más conocidos y utilizados. Se determina mediante la actualización de los flujos de gastos e ingresos futuros del proyecto, menos la inversión inicial. Si el resultado de esta operación es positivo, es decir, si refleja ganancia se puede decir que el proyecto es viable”

De esta forma se puede evaluar el proyecto antes de iniciar el proyecto teniendo la visión a futuro y contemplando el valor del dinero en el tiempo. Para su cálculo se contempla la siguiente fórmula matemática:

Donde representa la inversión inicial, los flujos de fondos futuros, la tasa de descuento aplicada y el número de periodos al cual se estima descontar la inversión.

* **Repago Simple**: Esta herramienta permite calcula el tiempo en el que se recuperará la inversión en la compañía de acuerdo con las proyecciones de ingresos y egresos que se tiene. Entre más corto sea ese tiempo será mejor opción para los inversionistas. Este se obtiene mediante la siguiente fórmula matemática:
* **Tasa interna de retorno (TIR)**: Según Ramirez, P. (2022) “es uno de los métodos de evaluación de proyectos de inversión más recomendables. Se utiliza frecuentemente para analizar la viabilidad de un proyecto y determinar la tasa de beneficio o rentabilidad que se puede obtener de dicha inversión. Estrechamente ligado al VAN, el TIR también es definido como el valor de la tasa de descuento que iguala el VAN a cero, para un determinado proyecto de inversión.”

# CAPÍTULO 2: EL SECTOR

## 2.1. El sector

El municipio de Santa Rosa de Cabal se encuentra ubicado al sur oriente del departamento de Risaralda, en las coordenadas 4 grados 52 minutos latitud norte y 75 grados 37 minutos de longitud oeste dentro de la región del eje cafetero. Dentro de los límites del municipio se tienen: Al Norte con Palestina, Chinchiná y Villamaría (Caldas); al Sur con los municipios de Pereira y Dosquebradas; por el Oriente con el municipio de Villamaría (Caldas) y Santa Isabel (Tolima); por el Occidente con los municipios de Pereira, Marsella y Dosquebradas. (Cámara de comercio, 2022).

Se encuentra ubicado a 35 minutos del aeropuerto Matecaña de la ciudad de Pereira y a 55 minutos del aeropuerto la Nubia de Manizales. Cabe anotar que, una vez terminado el aeropuerto del Café, el municipio estará a 30 minutos de este. (Alcaldía de Santa Rosa de Cabal, 2018).

Santa Rosa de Cabal está ubicado en el llamado eje cafetero de Colombia, región geográfica y cultural que se ubica en el occidente del país sobre las cordilleras central y occidental, sistemas montañosos que forman parte de la cordillera de los Andes. El eje cafetero se encuentra conformado por los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, norte del Valle del Cauca y Occidente del Tolima.

Esta región también denominada *Paisaje Cultural Cafetero* (PCC) fue declarada Patrimonio mundial por El Comité de Patrimonio Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – Unesco, el 25 de junio de 2011.

Al revisar el número de empresas del municipio de Santa Rosa de Cabal, se tiene que, el promedio de incremento anual de empresas en el municipio ha sido del 4.3%. El mayor incremento interanual en el número de empresas se observó entre el 2016 y el 2017 con un 7.8%, mientras que el menor incremento se presentó entre el 2021 y el 2022 con un decrecimiento de 0.8%. Si se compara el número de empresas entre el año 2015 y el año 2022, se evidencia un incremento del 33.9%, lo que demuestra la importante dinámica económica del municipio durante los últimos años.

Para el año 2022, las microempresas representaron el 96.2% del total de empresas del municipio; las pequeñas representan el 3%; las medianas un 0.7% y las grandes un 0.1%. Por otro lado, el mayor crecimiento en el número de microempresas se dio en el periodo 2016-2017, con el 8.4%; para las medianas empresas entre el 2017-2018 con el 35%; para las medianas y grandes empresas, el mayor crecimiento se presentó entre 2019-2020 con el 25% y 100% respectivamente.

Al año 2022, las actividades de comercio son las que agrupan mayor número de empresas con una participación del 43,7% sobre el total; en segundo lugar, se tienen las actividades de servicios de comida y alojamientos con el 19.1% y en tercer lugar la Industria manufacturera con el 12,5%. En términos generales, estas tres actividades representan el 75.3% del total de las actividades económicas de las empresas del municipio.

En lo que respecta a la creación de empresas en el municipio se tiene que, durante los últimos 8 años se crean en promedio 485 empresas por año, así mismo, la creación de empresas ha tenido un crecimiento interanual durante el periodo analizado del 8.4%. (Cámara de comercio, 2022)

Del total de las empresas creadas en el 2022, el 99,3% corresponde a microempresas, el 0,5% a pequeñas, un 0% a medianas y el 0,18% a grandes empresas. En promedio, se crean 480 microempresas año a año.

Dentro de las actividades económicas desarrolladas en Santa Rosa de Cabal el comercio es la que agrupa el mayor número de empresas creadas en el año 2022 con una participación del 44,6% sobre el total; en segundo lugar, se encuentran las actividades de Servicios de comida y alojamientos con el 20,2% y en tercer lugar Industria manufacturera con el 10,6%. En términos generales, estas tres actividades representan el 75,5% del total de las actividades económicas de las empresas creadas en el municipio en el año anterior.

Tomando en cuenta la importancia de la actividad turística en el municipio se consulta el Punto de información turística (PIT), este es un punto físico de que forma parte del sistema de información turística integral administrado por el Fondo Nacional de Turismo (FONTUR). Este sistema busca, por una parte, dar a conocer de manera confiable la oferta turística de las regiones y orientar de manera profesional a los visitantes; y por otra ser una herramienta de medición de los indicadores propios de la actividad turística, tales como: flujo de turistas por nacionalidad, ciudad de procedencia, motivo de viaje, tipo de transporte, tipo de alojamiento, duración de estancia, entre otras. Contribuyendo así a la toma de decisiones de cada destino, para hacerlos más competitivos.

De acuerdo con la información recopilada por el PIT de Santa Rosa de Cabal se evidencia que el mayor interés de los visitantes es asistir a los balnearios de baños termales, seguido por la degustación del chorizo Santarrosano. También se presenta interés por los demás atractivos del municipio como los planes de ecoturismo, y conocer más de su cultura, historia y patrimonio cultural y arquitectónico. Los sitios con mayor consulta por parte de los turistas son; La Basílica Menor Nuestra Señora de las Victorias y el Santuario de la Medalla Milagrosa, El Parque del Machete, Tambo el Privilegio; también sitios de recreación, esparcimiento y naturaleza como: Cabañas JC, Lagos de Venecia, Centro Recreacional Marcelandia, Vereda Guacas, fincas cafeteras, y otras modalidades en diversión, café – bar, zona rosa, sumando a la oferta hotelera, deportes de aventura y avistamiento de aves.

Según la información recopilada por el PIT de Santa Rosa de Cabal se observa que el 13,7% de los turistas que visitaron el municipio provienen del exterior mientras que el 86,3% provienen del territorio nacional. Las regiones de procedencia a nivel nacional se encuentran en las siguientes proporciones:

* Valle del Cauca: 15,8%
* Antioquia: 13,4%
* Caldas: 12,5%
* Cundinamarca 12,2%
* Tolima: 7,6%
* Risaralda: 6,6%
* Otras regiones: 31,9%

El Municipio a través de la historia, se ha hecho acreedor del reconocimiento local, regional y nacional por su gastronomía, donde el chorizo santarrosano es el de mayor recordación, pero se tiene una amplia gastronomía para propios y visitantes, de tal manera que es un complemento para un turismo y el desarrollo socioeconómico local.

Es así como de la mano del desarrollo turístico crece la oferta gastronómica tanto para visitantes como para residentes. Dentro de la oferta de platos típicos de la región se aprecia número considerable de restaurantes de comidas rápidas que los cuales se convierten en una alternativa de fácil acceso por su corto tiempo de preparación y por sus precios inferiores.

La comida rápida se entiende como “comida que se prepara en muy poco tiempo” (Real academia de la lengua española) por su sabor y variabilidad, se convierten en perfectos acompañantes para todos los gustos y momentos. Las comidas rápidas, también conocidas como fast food, son alimentos preparados y servidos en cortos periodos de tiempo, según el plato seleccionado, normalmente no supera los 15 minutos. Estos alimentos son populares debido a su accesibilidad, conveniencia y precio.

Las comidas rápidas tienen su origen en Estados Unidos hacia los años y se han expandido en todo el mundo a medida que los estilos de vida han cambiado y la gente busca opciones de comida rápida y económica. A pesar de su popularidad, son ampliamente criticadas por su alto contenido calórico, graso y de sal, lo que las relaciona como uno de los precursores en el aumento en las tasas de obesidad, enfermedades del corazón y otros problemas de salud. Sin embargo, en los últimos años se han venido desarrollando alternativas que mantienen la conveniencia de las comidas rápidas en términos de accesibilidad, facilidad de preparación y costo relativamente bajo, pero que prestan mayor importancia a la selección de los componentes y los métodos de preparación, logrando así alimentos que sacian el apetito de los consumidores de una forma más saludable.

Las comidas rápidas se pueden comprar en muchos lugares como restaurantes especializados en comida rápida, tiendas de conveniencia, cadenas de supermercados, cines y eventos deportivos. Los restaurantes especializados son los más conocidos, y suelen ser franquicias internacionales que se han enfocado en hamburguesas, pollo frito, pizzas, tacos entre otros.

En términos de negocios, este tipo de comida es un mercado competitivo y en constante cambio. Los empresarios que buscan ingresar al mercado de comidas rápidas deben considerar factores como el precio, la calidad de los alimentos, la ubicación, el marketing y la experiencia

del cliente para tener éxito. También deben estar conscientes de las tendencias en la industria, como la creciente demanda de opciones de comida más saludables y la influencia de la tecnología en la experiencia del cliente.

El mercado las comidas rápidas es bastante amplio, variado y en constante cambio que contempla temas como la nutrición, la salud pública, los negocios y la tecnología. Al estudiar los diferentes aspectos y variables que intervienen en este mercado, los investigadores y empresarios pueden tomar decisiones informadas y crear oportunidades para el éxito.

## 2.2. Competidores en la zona

El municipio de Santa Rosa de Cabal cuenta con una amplia y variada oferta gastronómica que presenta constante crecimiento. Según datos suministrados por la Cámara de Comercio, el municipio cuenta con 145 restaurantes con registro mercantil, que ofrecen diferentes tipos de comida desde menús ejecutivos, platos a la carta, comidas rápidas como hamburguesas, sándwich y pizza, hasta los platos de comida tradicional acompañados del chorizo santarrosano. Estos establecimientos se concentran básicamente en la zona urbana y en el corredor turístico hacia los balnearios de termales de Santa Rosa y San Vicente.

De igual manera, varios hoteles ofrecen el servicio de restaurante tanto a sus huéspedes como a los visitantes en general.

Uno de los atractivos principales del municipio es el chorizo santarrosano, por lo que existen un número amplio de establecimientos que lo fabrican y lo ofrecen dentro de sus menús. Su logro más significativo fue el de obtener el Guinness Récord por la elaboración del chorizo más largo del mundo en el año 2011.

## 2.3. Volumen del mercado

El volumen del mercado evaluado para este plan de negocios contempla por una parte la población residente del municipio de Santa Rosa de Cabal, que para 2022 es de 80.760 personas. Las características demográficas del municipio se detallan en la tabla 1.

**Tabla 1.** Características poblacionales de Santa Rosa de Cabal, proyecciones 2022

|  |  |
| --- | --- |
| **Ítem** | **Población** |
| Total población en el municipio | 80.760 |
| Porcentaje población municipal del total departamental | 8,26% |
| Total población en cabeceras (Urbana) | 68.196 (84,4%) |
| Total población resto (Rural) | 12.564 (15,6%) |
| Total población hombres | 39.470 (48,9%) |
| Total población mujeres | 41.290 (51,1%) |

Fuente: Cámara de comercio (2022)

Dentro de la población total se hace énfasis en los rangos de edad considerados económicamente activos y se ubican entre los 12 y 59 años, según información de la cámara de comercio en el estudio socioeconómico de 2.022. La distribución de la población en los diferentes rangos de edad se puede apreciar en el gráfico 1.

**Gráfico 1.** Pirámide poblacional Santa Rosa de Cabal 2.022

Gráfico, Gráfico de barras

Descripción generada automáticamente

Fuente: Cámara de comercio (2022)

Acá se aprecia que el mayor porcentaje de la población del municipio se encuentra en las edades consideradas económicamente activas, que son el objetivo de este plan de negocio. Para un total del 84.5% del total de la población con 68.196 personas contemplando las zonas rurales y urbanas. El detalle por género y zona se detalla en la tabla 2.

**Tabla 2.** Población potencialmente activa para Santa Rosa de Cabal (2022)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tipo** | **Hombres** | **Mujeres** | **Total** |
| Población potencialmente activa urbana (12 - 59 años) | 21.451 | 23.241 | 44.692 |
| Población potencialmente inactiva urbana (0 - 11 años y >60 años) | 11.154 | 12.350 | 23.504 |
| Población potencialmente activa rural (10 - 59 años) | 4.431 | 3.643 | 8.074 |
| Población potencialmente inactiva rural (0 - 9 años y >60 años) | 2.434 | 2.056 | 4.490 |

Fuente: Cámara de comercio (2022)

Por otra parte, el volumen de turistas que llegan al municipio en las diferentes temporadas del año; si bien no se cuenta con el número exacto de la cantidad de turistas que llegan a Santa Rosa de Cabal cada año, se toman como base los reportes de la secretaria de Cultura, competitividad y Turismo, donde se analizan las consultas en el punto de información turística (PIT), los cuales se resumen en la tabla 3.

Si bien se ha tenido una notable reducción entre el año 2.019 y el año 2.020 a causa de la pandemia del COVID-19, en el año 2.021 ha presentado un incremento favorable el cual se espera siga creciendo, tomando en cuenta que Santa Rosa de Cabal ha sido reconocido como el segundo municipio más competitivo según el índice de Competitividad Turística Regional del Colombia (ICTRC) del año 2.022 (Caracol Radio, 2.022).

De esta forma para el año 2.022 se plantea un volumen total de clientes potenciales en el municipio de 44.700 personas con proyección de crecimiento para los años siguientes.

Dentro de los rangos de edad de los visitantes se evidencia que el 77% se ubican en el rango de edad entre 16 y 45 años.

**Tabla 3.** Registro de turistas que llegan al Punto de Información Turística (PIT)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **MES** | **2.018** | **2.019** | **2.020** | **2.021** |
| ENERO | 1.968 | 2.492 | 3.043 | 335 |
| FEBRERO | 583 | 863 | 1.056 | 450 |
| MARZO | 1.191 | 1.430 | 0 | 723 |
| ABRIL | 804 | 919 | 0 | 388 |
| MAYO | 878 | 1.155 | 0 | 490 |
| JUNIO | 1.516 | 1.707 | 0 | 492 |
| JULIO | 2.286 | 2.405 | 0 | 674 |
| AGOSTO | 1.598 | 1.490 | 0 | 855 |
| SEPTIEMBRE | 883 | 1.477 | 0 | 673 |
| OCTUBRE | 1.834 | 1.980 | 51 | 725 |
| NOVIEMBRE | 1.374 | 1.850 | 176 | 950 |
| DICIEMBRE | 1.502 | 1.748 | 255 | 1.200 |
| **TOTAL** | **16.417** | **19.516** | **4.581** | **7.955** |

Fuente: Secretaría de planeación municipal (2022)

# CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 3.1. Justificación de la investigación de mercado

Para el desarrollo del plan de negocios de una empresa fabricante de empanadas en el municipio de Santa Rosa de Cabal se hace necesario realizar una investigación de mercado con el fin de tomar datos directamente de la fuente, tanto de residentes como visitantes y diferentes actores del segmento de alimentos en el municipio, de esta forma conocer las preferencias de consumo y las oportunidades de venta para un nuevo producto o variaciones de los ya existentes que satisfagan expectativas de los consumidores. En este caso se han desarrollado una metodología combinada con aspectos cuantitativos a través de la realización de encuestas directas a potenciales consumidores y cualitativa con entrevistas a diferentes participantes en la comercialización de alimentos en el municipio.

3.2. Evaluación Cuantitativ**a**

Se determina el tamaño de la muestra a la que se aplicará la encuesta tomando como base la población económicamente activa del municipio.

Donde tenemos los siguientes parámetros:

*Z*: Parámetro estadístico para el nivel de confianza del 90% (1,645)

*p*: Desviación estándar (0,5)

*N*: Tamaño de la población conocido (44.692)

*E*: Margen de error definido (13%)

De esta forma se tiene n tamaño de muestra

Se aplicaron la encuesta a potenciales consumidores de empanadas en el municipio, entre los rangos de edad de población económicamente activa, la selección de las personas se realizó de forma aleatoria dentro del casco urbano del municipio. En la tabla 4 se detalla la ficha técnica de la encuesta realizada.

**Tabla 4**. Ficha técnica encuesta

|  |  |
| --- | --- |
| **FICHA TÉCNICA** |  |
| **Nombre** | Empanadas en Santa Rosa de Cabal |
| **Objetivo** | Conocer las preferencias de consumo de empanadas en el municipio de Santa Rosa de Cabal |
| **Descripción** | Encuesta digital realizada con la herramienta Microsoft Forms |
| **Numero de encuestados** | 40 |
| **Área/cubrimiento** | Santa Rosa de Cabal, Risaralda, Colombia |
| **Fecha** | septiembre y octubre de 2023 |

Fuente: Elaboración propia (2023)

En el Anexo 1 se encentra el formato de la encuesta realizada la cual fue distribuida a través de grupos de WhatsApp con integrantes de diferentes sectores del municipio, asegurando su aplicación personas que se encuentran en los rangos de edad económicamente activos, en la figura 4 se evidencia que el 63% de ellos está en los rangos de 21 a 50 años, con lo cual identificamos que es el público en el cual se enfocarán las estrategias de atracción de clientes. Si bien no se descuidan los demás rangos, es entre los 21 y 50 donde habrá la mayor penetración.

**Figura 4.** Rangos de edad de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia (2023)

Se aprecia predominancia en el género femenino entre los entrevistados, como se aprecia en la figura 5, con lo cual se concluye que el género no es una variable fuerte en la definición del público objetivo.

**Figura 5.** Género de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la figura 6 se muestra que de los entrevistados el 77% son residentes del municipio y el 23% es visitante, con los cual se evidencia la importancia del sector del turismo el cual está estrechamente relacionado con la oferta gastronómica que ofrece. Se hace necesario contemplar planes de atención para este público.

**Figura 6.** Origen de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia (2023)

Dentro de la información recolectada se muestra en la figura 7 que de las personas consultadas el 65% consumen empanadas con una frecuencia entre 1 y 2 veces por mes, esto muestra que las empanadas se consumen regularmente hay cabida para lograr incremento en la frecuencia, es importante presentar dentro del portafolio alternativas atractivas nos solo para aumentar el público consumidor sino una mayor venta entre los consumidores actuales.

**Figura 7.** Frecuencia de consumo de empanadas

Fuente: Elaboración propia (2023)

Otra variable de relevancia para analizar es el lugar de consumo para el consumo de empanadas, tras la pandemia en muchos hogares ha quedado el hábito de consumir alimentos en casa, esto genera mayor confianza ya que se controlan los ambientes y las condiciones de preparación. En la figura 8 se muestra una gran aceptación a las presentaciones precocidas para preparar en casa, con un 87% de aceptación.

**Figura 8.** Preferencia de consumo en casa

Fuente: Elaboración propia (2023)

Esto como alternativa al consumo en locales de alimentos, en la figura 9 se muestra cómo hay una igual preferencia entre los entrevistados para consumir en casa y en locales especializados en empanadas, aquellos establecimientos donde la especialidad es este alimento garantizando las mejores prácticas en su preparación y presentación al consumidor final. Entre estas dos opciones de lugares para consumir está el 70% de las preferencias de los entrevistados.

**Figura 9.** Lugares preferidos para consumo de empanadas

Fuente: Elaboración propia (2023)

Finalmente es importante conocer las preferencias en cuento a los sabores y masa preferidas por los consumidores, como input en el desarrollo del menú central de la propuesta de valor. Dentro de los sabores propuestos están carne, pollo, mixta, queso, chicharrón, chorizo -alineada al producto bandera de la gastronomía local- y ranchera.

**Figura 10.** Preferencias de tipo de masa

Fuente: Elaboración propia (2023)

Así mismo se evidencia una fuerte tendencia a las empanadas fabricadas con base en masa de maíz, esto se aprecia en la figura 10 donde se muestra el 92% con esta preferencia dentro de las personas consultadas.

## 3.2. Evaluación Cualitativa

Dentro de la investigación de mercado se han realizado entrevistas directas con otros actores del sector de alimentos en el municipio de santa Rosa de Cabal, en total se entrevistaron administradores de cuatro establecimientos de alimentos en le municipio que han optado por mantener su identidad en reserva por temas de confidencialidad. Los establecimientos seleccionados son: Restaurante de hotel campestre ubicado en la vía termales de Santa Rosa, Restaurante campestre ubicado en la vía termales de San Vicente, Café ubicado en inmediaciones de la galería -plaza de mercado- del municipio y fábrica de chorizos santarrosanos.

Al analizar la información recolectadas se obtienen las siguientes conclusiones:

* El mercado de alimentos preparados en el municipio tiene una estrecha relación con la actividad turística, el volumen de ventas tiene fuertes incrementos en los días festivos, temporadas de vacaciones y semanas de receso, y las ferias que se realizan en el mes de octubre. Si bien hay mayor volumen de ventas los fines de semana, para los días entre semana hay volúmenes constantes impulsados en su mayoría por la actividad comercial del municipio.
* Las comidas rápidas tienen gran aceptación entre los consumidores por las ventajas que presentan en cuanto a la velocidad de preparación y el precio que regularmente es inferior a las comidas tradicionales.
* Las empanadas específicamente tienen buena aceptación entre los consumidores, no como platos fuertes, sino como entradas o pasabocas para consumo entre comidas. También se han convertido en una alternativa de cena para algunos hogares jóvenes o personas solteras para consumo en la noche.
* Hay un potencial en la venta de empanadas precocidas para preparar en casa. Esta es una forma de tener un alimento en casa que no requiere mayor tiempo y recurso de preparación y que evita que los consumidores se desplacen a los restaurantes o cafés para el consumo de esta comida pequeña.
* En los establecimientos especializados es de vital importancia contar con variedad en el menú que permita que las personas con diferentes gustos poder encontrar lo que buscan es solo ese lugar. En las empanadas juega vital importancia los acompañamientos que tradicionalmente se ofrecen como complemento, salsas, especias y ají.
* Una tendencia que viene con fuerza es el consumo de comida saludable, hay mayor demanda por parte de los clientes y esto se convierte en un reto para las comidas rápidas ya que normalmente por sus ingredientes y procesos de preparación generan alimentos con altos volúmenes de calorías y grasa. En este sentido es importante la utilización de ingredientes de alta calidad y la investigación en preparaciones alternativas más saludables.
* Dentro del mercado potencial para incursionar no solo está la población del municipio de Santa Rosa de Cabal sino los municipios cercanos como La Virginia y Dos Quebradas (Departamento de Risaralda), Chinchiná (Departamento de Caldas) y la ciudad de Pereira. Esto aprovechando la cercanía y las vías de transporte que las conectan.

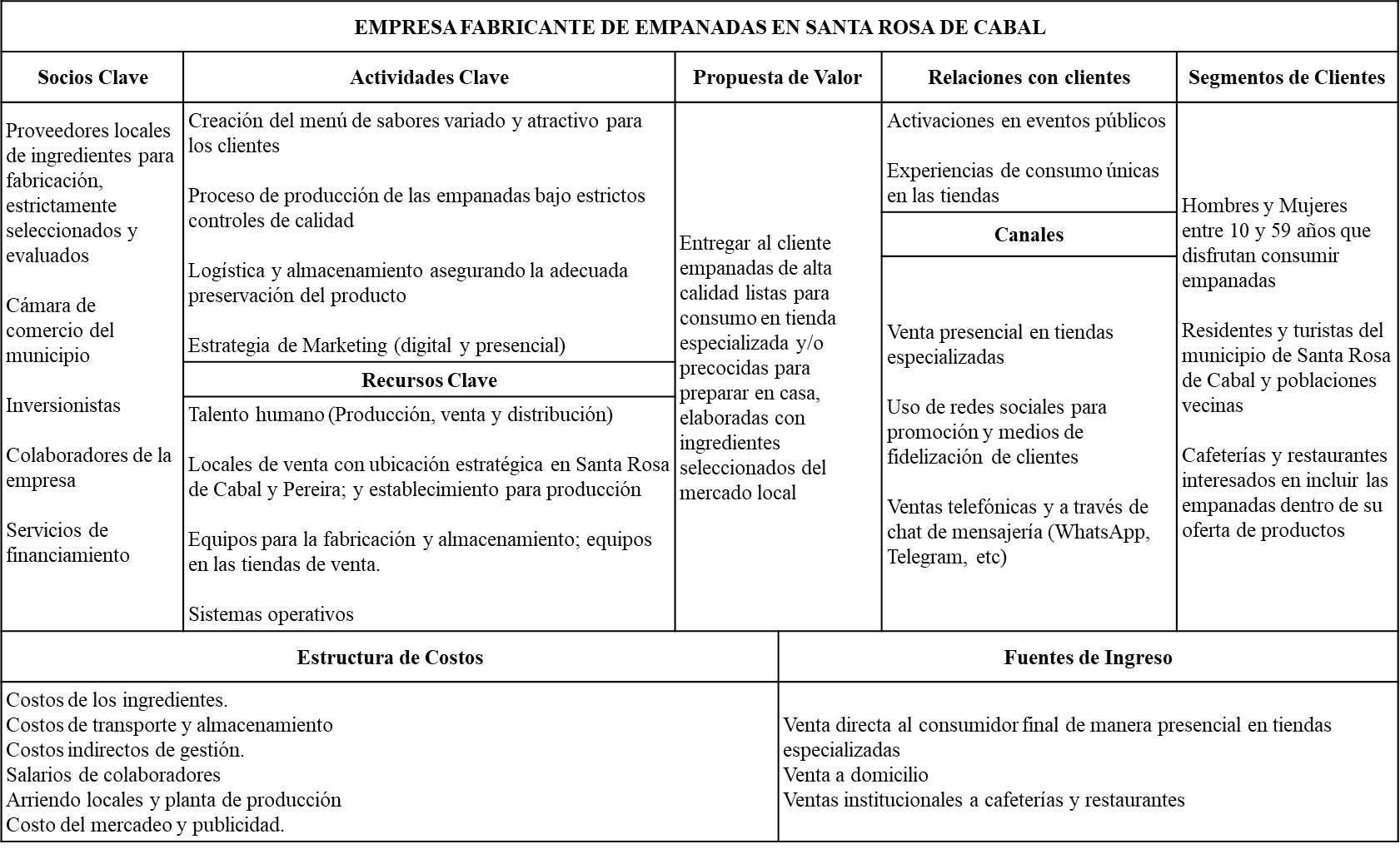
# CAPÍTULO 4: PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE EMPANADAS

Se plantea la creación de una empresa de empanadas en el municipio de Santa Rosa de Cabal, Risaralda, Colombia. La cual involucra dos unidades de negocio, por una parte, la fabricación y comercialización del producto precocido al por mayor, y la comercialización en puntos de venta especializados en la venta de empanadas.

## Evaluación Preliminar

Para la evaluación preliminar del proyecto se elabora el lienzo Canvas, el cual permite estructurar e iniciar la formulación del plan de negocio con las diferentes variables que propone el modelo dando una visión completa de la idea de negocio.

**Tabla 5.** Lienzo modelo CANVAS



Fuente: Elaboración propia (2023).

## Descripción

Santa Rosa de Cabal, ubicado en el departamento de Risaralda, Colombia, es la locación adecuada para la creación de una empresa de empanadas. Este es uno de los 14 municipios del departamento de Risaralda que forma parte del paisaje cultural cafetero (PCC), región declarada como patrimonio de la humanidad por la UNESCO en 2011, lo que lo hace un destino turístico con alta demanda por visitantes de Colombia y del extranjero. En los últimos años las administraciones municipales y departamentales han robustecido las políticas que regulan y fomentan esta actividad logrando que sea reconocido como el segundo municipio más competitivo según el índice de competitividad turística en 2022.

Por otra parte, su ubicación geografía le brindan condiciones únicas para la creación de empresas. Se encuentra a 15 minutos de Pereira, capital del departamento, que ha sido catalogada como la tercera ciudad con mayor facilidad para iniciar una empresa y la quinta para hacer negocios, según Doing Business 2013-2014.

Así mismo se ubica a 45 minutos de Manizales, capital del vecino departamento de Caldas, la cual centra su desarrollo en industrias de procesamiento de Café y la alta oferta universitaria que tiene. Santa Rosa se ubica en uno de los principales corredores viales del Colombia, la Autopista del café que recorre los departamentos de Caldas, Risaralda y Armenia, y permite la conexión con otras regiones del país como el pacífico y el centro.

Es así como el alto flujo de personas en la región por los atractivos turísticos y por el desarrollo industrial hace un mercado atractivo para la creación de una empresa de alimentos. Específicamente empanadas, producto que tiene gran aceptación dentro del grupo de comidas rápidas. No es un plato fuerte, está catalogado más como un pasaboca que es muy apetecido por personas en diferentes rangos de edades y ocupaciones. Si bien en el mercado informal se pueden adquirir diferentes opciones muchas de ellas son producidas y comercializadas sin las condiciones mínimas de salubridad generando un riesgo para la salud del consumidor.

El objetivo de crear una empresa de empandas, es industrializar la elaboración de este alimento siguiendo procesos definidos para la selección de ingredientes, producción, comercialización y preparación final que garanticen un producto de alta calidad y a un precio accesible.

También se aprovecha la oportunidad de las presentaciones precocidas para que se finalice el proceso de preparación en casa según las preferencias del consumidor, podrán ser fritas en aceite, en Air fryer o en el horno casero.

Esta empresa busca la atención directa al consumidor final en puntos de venta especializados o para llevar y consumir en casa; y también la distribución a establecimientos de alimentos que pueden incluir las empanadas dentro del catálogo de productos que ofrecen a sus clientes.

Proceso de creación de valor

Estudio de mercado

Financiamiento

Socios

Alianzas

## La empresa, sus productos y estrategia

* + 1. **Empresa**

La empresa que se plantea crear contempla dos unidades de negocio:

* Empresa fabricante: Esta unidad contempla la planta de producción donde se elaboran las empanadas y se empacan para su distribución.

Acá se concentran los procesos de:

* + Formulación y desarrollo de productos
  + Abastecimiento de materias primas y materiales
  + Control de calidad
  + Almacenamiento
  + Fabricación
  + Distribución

Esta unidad estará ubicad en el municipio de Santa Rosa de Cabal, Risaralda.

* Puntos de venta: Esta unidad contempla los puntos de distribución directos de la marca, allí se ofrece a los clientes el producto preparado listo para consumo. En estos puntos se distribuirán exclusivamente las empanadas de la compañía y bebidas frías y calientes como acompañamiento.   
  En estos puntos de venta se ofrecerá igualmente productos precocidos para llevar preparar en casa.

Se plantea tener inicialmente un punto de venta, uno ubicado en el municipio de Santa Rosa de Cabal, en la zona centro donde se lleva a cabo la mayor concentración de comercio al detal. Allí también se concentra la actividad administrativa del municipio y gran parte de la actividad turística.

Este punto de venta tiene suministro de productos precocidos desde la fábrica y se encarga de la final disposición a los consumidores.

La empresa busca ofrecer empanadas que, si bien mantiene su concepción de comida rápida, por su fácil acceso y preparación, son fabricadas con ingredientes de alta calidad y con métodos de preparación que las hacen saludables dentro de la categoría de comidas rápidas.

* + 1. **Productos**

Las empanadas a fabricar son en masa de harina de maíz y con los rellenos más aceptados por los clientes:

* Empanada de carne
* Empanada de pollo
* Empanada de queso
* Empanada de chicharrón
* Empanada hawaiana
* Empanada ranchera
* Empanada de espinaca y queso
* Empanada de pollo y champiñones

Las presentaciones ofrecidas son:

* Empanada personal: Con peso promedio de 150 gramos, este varía según el relleno. Tamaño de 12 centímetros. Con esta combinación de peso y tamaño se logra un equilibrio entre relleno y masa que permite al consumidor un balance entre texturas y sabores.
* Empanada coctelera: Esta empanada se ofrece en paquetes de 12 unidades con el objetivo de disfrutar en reuniones sociales. Peso 80 gramos y tamaño de 6 cm. Se ofrece con los rellenos tradicionales de carne, pollo y queso.

Paquetes:

* Personal – paquete 10 unidades: esta presentación es la que se ofrece a los clientes como precocidas para terminar la preparación en casa.
* Personal – paquete 25 unidades: esta presentación se ofrece para distribución a los puntos de venta especializados y los comercios interesados en vender los productos.
* Coctelera – Paquete de 12 unidades: esta presentación se ofrece al cliente final para reuniones sociales.
  + 1. **Estrategia**

La compañía de empanadas basa su estrategia en productos fabricados con ingredientes seleccionados de alta calidad y con proceso de fabricación que garantizan sus cualidades nutricionales.

Como diferenciador los puntos de venta terminan la preparación en el momento de venta en el punto con horno o air fryer.

El punto de venta se encuentra ubicados en las zonas comerciales de Santa Rosa de Cabal donde se propone “la comida rápida que se disfruta con tiempo”.

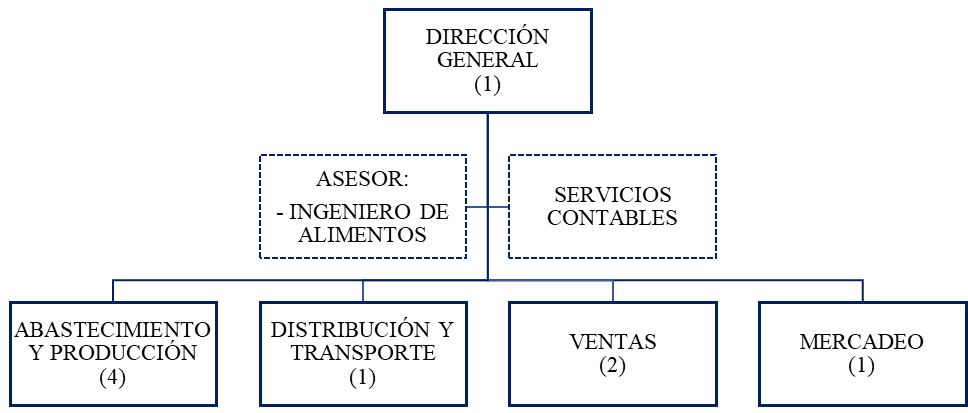
Para el posicionamiento de la marca se busca participar en los eventos públicos, fiestas y ferias de los municipios cercanos en el departamento.

Se hará toda la difusión de la empresa a través de redes sociales a través de la planificación de contenidos que le den a la marca la identidad y recordación que requiere; también se hará pauta en los principales sitios de información turística del municipio.

* + 1. **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de la compañía se resume en la figura 11.

**Figura 11.** Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia (2023)

Perfiles de los cargos

* Asesor - Ingeniero de alimentos

Formación y experiencia: Ingeniería de alimentos con experiencia de 3 años en asesoría, consultoría y asistencia técnica.

Experiencia en gestión de trámites de registros sanitarios ante el IVIMA (Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos).

Experiencia en implementación de Buenas prácticas de manufactura (BPM) en industrias de alimentos.

* Servicios contables

Formación y experiencia: Contador(a) público con experiencia de 2 años en manejo de contabilidad en empresas manufactureras.

* Abastecimiento y producción
  + Administrador de producción

Formación y experiencia: Tecnólogo en ingeniería industrial o de producción.

Experiencia de 2 años en gestión de producción, manejo de personal.

Conocimiento de normas BPM y curso de manipulación de alimentos.

Experiencia en gestión de compras, control de calidad y administración de inventarios.

* + Operario de producción

Formación y experiencia: Bachiller con 6 meses de experiencia en compañías manufactureras.

Deseable curso de manipulación de alimentos.

Deseable experiencia en aplicación de Buenas prácticas de manufactura en compañías fabricantes de alimentos.

* Distribución y transporte
  + Conductor

Formación y experiencia: Bachiller con licencia de conducción vigente categoría B1-B2.

Experiencia mínima de 6 meses en transporte mercancía.

Deseable curso de manipulación de alimentos.

* Ventas

Formación y experiencia: Bachiller con experiencia en ventas, atención al cliente y/o administración de restaurantes.

Deseable curso de manipulación de alimentos.

* Mercadeo

Formación y experiencia: Profesional o tecnólogo en administración de empresas o mercadeo. Con experiencia de 6 meses en gestión de planes de mercadeo preferiblemente en empresas de alimentos o restaurantes. Experiencia en generar nuevas experiencias a los usuarios, a través de la navegación en plataformas digitales.

## Plan de mercadeo

Como resultado de la investigación realizada al mercado donde se proyecta desarrollar la empresa de empanadas se genera el plan estratégico de mercadeo:

* + 1. **Público objetivo**

Hombres y mujeres entre 21 y 50 años, es allí donde se concentra la mayor parte de la población económicamente activa de residentes del municipio. Así mismo este es el rango de edad donde se presenta la mayor cantidad de turistas.

* + 1. **Situación actual del negocio**

En la tabla 6 se presenta el análisis de las fuerzas de Porter para el sector de las comidas rápidas en el municipio de Santa Rosa de Cabal, Risaralda.

**Tabla 6.** Análisis de Porter

|  |  |
| --- | --- |
| **FACTOR** | **ANÁLISIS** |
| *Rivalidad entre competidores existentes* | Alta, si bien en el municipio solo hay una empresa fabricante de empanadas, este producto es altamente comercializado en cafeterías y panaderías ofreciendo alta y variada oferta a los clientes.  Al ser un producto con rentabilidad baja por unidad el objetivo es obtener un alto número de consumidores. |
| *Amenaza de nuevos competidores* | Alta, las empanadas son un producto de fácil preparación y de alto consumo en la región, lo que permite que se puedan crear nuevas compañías. Esto sumado a las condiciones favorables del municipio en cuando a los atractivos turísticos, ubicación geográfica y facilidad de llegada traslado a las ciudades Manizales y Pereira. |
| *Amenaza de servicios sustitutos* | Para el consumo del producto listo para consumir es alta debido a la variada oferta gastronómica que ofrece el municipio, así como al número de cafés y panaderías que ofrecen productos alternos a los consumidores.  Con respecto a las empanadas precocidas la rivalidad está en los almacenes de comidas rápidas que desde la pandemia de COVID 19 han venido aumentando la disponibilidad de domicilios lo que permite a los consumidores acceder a los productos si necesidad de desplazarse hasta el restaurante. |
| *Poder de negociación de proveedores* | La oferta de las materias primas e insumos requeridos para la operación es alta, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo. En las centrales de abastos del municipio y de Pereira hay la opción de obtener buenos precios. Así mismo se pueden lograr acuerdos para la entrega en las instalaciones de la compañía con programación previa. El punto para tener en cuenta es que al negociar con productores directos o pequeñas cooperativas de productores los pagos se hacen de contado, dejando poco margen al crédito. |
| *Poder de negociación de los clientes* | Es alto en la medida que encuentran alta oferta de productos sustitutos que pueden satisfacer sus expectativas. |

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tras el análisis anterior toma mayor importancia la creación de una oferta de valor muy bien diferenciada que haga que escoja ir a nuestras tiendas de venta o pedir precocidas para consumir en casa. Presentar al cliente un producto tradicional en el consumo diario, pero con las características que lo lleven a escogerlo en cada ocasión y que comparta esa elección con su círculo social.

* + 1. **Situación actual de la compañía**

En este orden de ideas aplicamos la matriz DOFA con el fin de generar las estrategias de la compañía para el plan de negocios, resumido en la tabla 7.

**Tabla 7**. Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia (2023)

* + 1. **Análisis de las 4 P.**

**Producto**

Las empanadas a fabricar y comercializar se identifican como una alternativa saludable a la tradicional empanada ya que contiene materias primas seleccionadas y que cumplen con altos estándares de calidad bajo procesos de fabricación que mantienen sus características.

Tendrán fórmulas exactas de fabricación que garanticen que lote a lote tendrán el mismo sabor.

Igualmente contarán con registro sanitario y su tabla nutricional impresa en el empaque como respaldo del producto que se ofrece al consumidor.

Tomando en cuenta la información extraída del análisis de mercado, se hará evaluación constante de las preferencias en lo que a sabores se refiere para presentar alternativas novedosas que satisfagan el paladar de los clientes.

En los puntos de venta se ofrecen bebidas como acompañamiento para disfrutar el producto.

**Precio**

El precio que se ofrece al público mantiene un balance entre los costos de producción y comercialización y le disposición del cliente a pagar.

Si bien en la investigación de mercado realizada se obtiene que más del 60% de las personas están dispuestas a pagar USD 0,6 por unidad, se ha evidenciado que dependiendo de las condiciones del producto su disposición puede aumentar.

Para tener una estimación acertada del precio se tienen en cuenta:

* Precios de la competencia
* Capacidad adquisitiva de los clientes
* Variedad de productos

Por lo anterior se establecen los precios:

* Empanada personal unidad: USD 0,73
* Empanada personal paquete de 10 unidades: USD 6
* Empanada personal paquete de 25 unidades: USD 12
* Empanada coctelera paquete de 12 unidades: USD 3,5

**Plaza**

La comercialización de las empanadas se hará a través de tres canales:

* Puntos de venta. Se plantea tener un punto de venta en la zona centro de Santa Rosa de Cabal, en el cuadrante comprendido entre carreras 12 y 15, y calles entre 12 y 16. Este cuadrante alberga la mayor cantidad de empresas y comercio del municipio. La ubicación se detalla en la figura 12.
* Venta directa a domicilio. Se cuenta con una línea de atención telefónica y de atención a través de WhatsApp donde se toman pedidos para venta de las presentaciones precocidas.
* Venta institucional. Se plantea la venta a otros establecimientos de comidas y restaurantes.

**Figura 12**. Ubicación punto de venta



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps (2023)

**Promoción**

La promoción se hará principalmente mediante pauta en sitios publicitarios del municipio y estrategias BTL en eventos culturales de la región y fiestas locales de las poblaciones cercanas.

Se buscará el acercamiento a los clientes en los puntos de venta buscando generar el “voz a voz” que permita la comunicación a personas cercanas.

Se plantea la apertura de los perfiles en las redes sociales con mayor difusión como Facebook, Instagram y TikTok, donde se comuniquen todas las actividades relacionadas con menú, lanzamientos de productos, promociones y presencia en eventos sociales y culturales.

Así mismo se crean las siguientes estrategias de venta:

* Plan de fidelización: A través de una tarjeta física o virtual cada cliente va acumulando puntos por sus compras y al llegar a los 100 puntos accede a un combo de su elección.
* Línea de atención telefónica o WhatsApp para generación de domicilios.
* Creación de combos en puntos de venta para incentivar la compra de empanadas.
  + 1. **Nivel de ingresos proyectado**

Tomando como base la información demográfica del municipio hay una población de activa dentro del rango de edad objetivo de alrededor de 44.700 personas, de esta forma se pretende que el 5% de esta población tenga consumo en el local con mínimo 5 empanadas. Logrando un volumen de venta mensual aproximado de 11.400 unidades por mes.

Se estima que el 20% de los clientes hagan compras del paquete de 10 unidades para consumo en casa ya sea por compra directa en la tienda o a través de la línea de domicilios.

Por parte de venta institucional se proyecta que, de las 526 empresas activas en 2022, dedicadas a los servicios de comidas y alimentos se logre acuerdo de venta con el 5%. Con un volumen de pedidos promedio de 2 paquetes semanales de 25 unidades.

En resumen, se proyecta la venta de 11.400 unidades de venta directa en el local, 7.600 unidades de venta en paquetes de a 10 unidades, 5.400 unidades en paquetes de 25 unidades en ventas institucionales. Finalmente se obtiene un total de 24.400 unidades en presentación personal.

Adicionalmente se proyecta la venta de 200 paquetes de empanada coctelera.

## Plan operativo

Para la operación de la empresa se contemplan dos unidades de negocio independientes que funcionarán de forma coordinada, por una parte, está la fábrica que contempla el proceso productivo, de distribución, y por la otra, el punto de venta encargado de la gestión de mercadeo y la venta de producto preparado directamente al consumidor final.

Para la operación de la empresa de empanadas se han considerado cuatro áreas funcionales:

* Abastecimiento y producción: Esta área se encarga de toda la gestión de la cadena de abastecimiento, desde la compra de materias primas e insumos hasta el almacenamiento del producto final. Se contempla la ejecución del control de calidad de las materias primas y el proceso productivo según las formulaciones establecidas.
* Distribución y transporte: Esta área se encarga del movimiento de materiales al exterior de la compañía, por una parte, los materiales que no sean entregados en la fábrica y por otra las entregas de producto a los clientes institucionales y al punto de venta.
* Mercadeo: Esta área es la encargada de la gestión de los procesos de promoción de los productos a través del estudio del cliente y el mercado. Es responsable del posicionamiento de la marca y la gestión de los canales de comunicación con los clientes.
* Ventas: Esta área se encarga de la gestión del punto de venta, su labor esencial se centra en la conversión de ventas y adquisición de clientes, así como la retención de clientes y el crecimiento del negocio.

Como complemento a esta estructura se contratan servicios externos para la creación de la compañía:

* Asesoría ingeniería de alimentos:

Se contrata con el fin de determinar estructurar los procesos de:

* + Formulación de los productos.
  + Implementación del programa de buenas prácticas de manufactura (BPM) para industria de alimentos, para dar cumplimiento al Artículo 279 y la Resolución 683 de 2012, “por medio del cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano”. (Dirección de Alimentos y Bebidas, 2013).
  + Gestión del tramite para obtención del registro sanitario. Este es el permiso que emite el INVIMA (Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos), institución adscrita al ministerio de salud y protección social cuyo objetivo es proteger y promover la salud de la pública, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria. Esta autorización es necesaria para la fabricación, empaque y comercialización de empanadas.
* Servicios contables: Dado el tamaño con que inicia la compañía se propone la contratación de servicio externo para la gestión contable y tributaria.
* Creación de imagen y concepto: Se contrata el servicio de diseñador gráfico para creación de imagen de marca y concepto de comunicación.
  + 1. **Punto De Venta**

Infraestructura física

Se contempla un local de 40 m² aproximadamente en el cual se haga venta directa de los productos a los consumidores. Dado que las empanadas vienen precocidas desde la fábrica, se finalizará el proceso de cocción según las preferencias del cliente. En la figura 14 se muestra el plano propuesto de la distribución del punto de venta.

**Figura 13**. Plano punto de venta de empanadas

Diagrama

Descripción generada automáticamente

Fuente: Elaboración propia (2023)

Equipos e Inversiones

En la tabla 8 las inversiones por adecuación que se requieren para su correcto funcionamiento.

**Tabla 8**. Inversiones iniciales punto de venta de empanadas

|  |  |
| --- | --- |
| **CONCEPTO** | **PRECIO (USD)** |
| Creación de imagen y concepto de marca | $ 490 |
| Promoción y Publicidad | $ 370 |
| Circuito cerrado de seguridad | $ 250 |
| Adecuaciones instalaciones | $ 740 |
| **TOTAL** | **$ 1.850** |

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la tabla 9 se resumen los elementos requeridos para el montaje del punto de venta planteado. Para este punto se contempla solicitar la nevera de bebidas a la empresa distribuidora de las mismas dentro de los programas que manejan de promoción de sus marcas.

**Tabla 9**. Equipos para punto de venta de empanadas

|  |  |
| --- | --- |
| **EQUIPOS** | **PRECIO (USD)** |
| Cafetera | $ 610 |
| Mesas y sillas | $ 490 |
| Vitrina | $ 540 |
| Freidor | $ 660 |
| Horno | $ 200 |
| Air Fryer | $ 100 |
| Nevera producto | $ 300 |
| Caja registradora | $ 490 |
| Campana Extractora | $ 180 |
| Barra de atención | $ 300 |
| Mesón y Lavaplatos | $ 490 |
| BELD-Datafono | $ 30 |
| Parlante | $ 50 |
| Utensilios menores | $ 490 |
| **TOTAL** | **$ 4.930** |

Fuente: Elaboración propia (2023)

Estructura de costos

Para determinar la estructura de costos se identifican los fijos y variables.

En la tabla 10 se presentan los gastos mensuales por conceptos de nómina para los empleados de la fábrica, estos valores se calculan con base en el salario mínimo legal vigente en Colombia para 2023 y contemplando todos los componentes salariales indicados en el Decreto No. 2613 del 28 de diciembre de 2022, expedido por el Ministerio de trabajo: salario base, auxilio de transporte, aportes a salud, aportes a pensión, pago de riesgos laborales, prima de servicios, vacaciones, aportes parafiscales, dotación, auxilio de cesantías e intereses de las cesantías.

**Tabla 10**. Gastos de nómina punto de venta de empanadas

|  |  |
| --- | --- |
| **CARGO** | **SALARIO (USD)** |
| Persona de atención (2) | $ 960 |
| Mercadeo (1) | $ 610 |
| **TOTAL** | **$ 1.570** |

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la tabla 11 se detallan los gatos mensuales que se contempla pagar por el funcionamiento del punto de venta.

**Tabla 11**. Servicios mensuales punto de venta de empanadas

|  |  |
| --- | --- |
| **SERVICIO** | **PRECIO (USD)** |
| Energía eléctrica | $ 80 |
| Agua | $ 20 |
| Gas | $ 10 |
| Internet | $ 30 |
| Arriendo local | $ 370 |
| Útiles de oficina | $ 10 |
| Mantenimiento | $ 60 |
| Publicidad y promoción | $ 70 |
| **TOTAL** | **$ 650** |

Fuente: Elaboración propia (2023)

Finalmente se detallan en la tabla 12 los materiales directos que se contemplan para la venta de empanadas proyectada, 11.400 unidades y sus respectivas bebidas de acompañamiento.

**Tabla 12**. Costos de materiales punto de venta de empanadas

|  |  |
| --- | --- |
| **MATERIAL** | **COSTO (USD)** |
| Empanadas | $ 4.712 |
| Café | $ 73 |
| Endulzante | $ 7 |
| Gaseosas y jugos en botella | $ 402 |
| Cervezas | $ 183 |
| Agua en botella | $ 183 |
| Empaques | $ 122 |
| Salsas | $ 122 |
| **TOTAL** | **$ 5.804** |

Fuente: Elaboración propia (2023)

* + 1. **Fábrica De Empanadas**

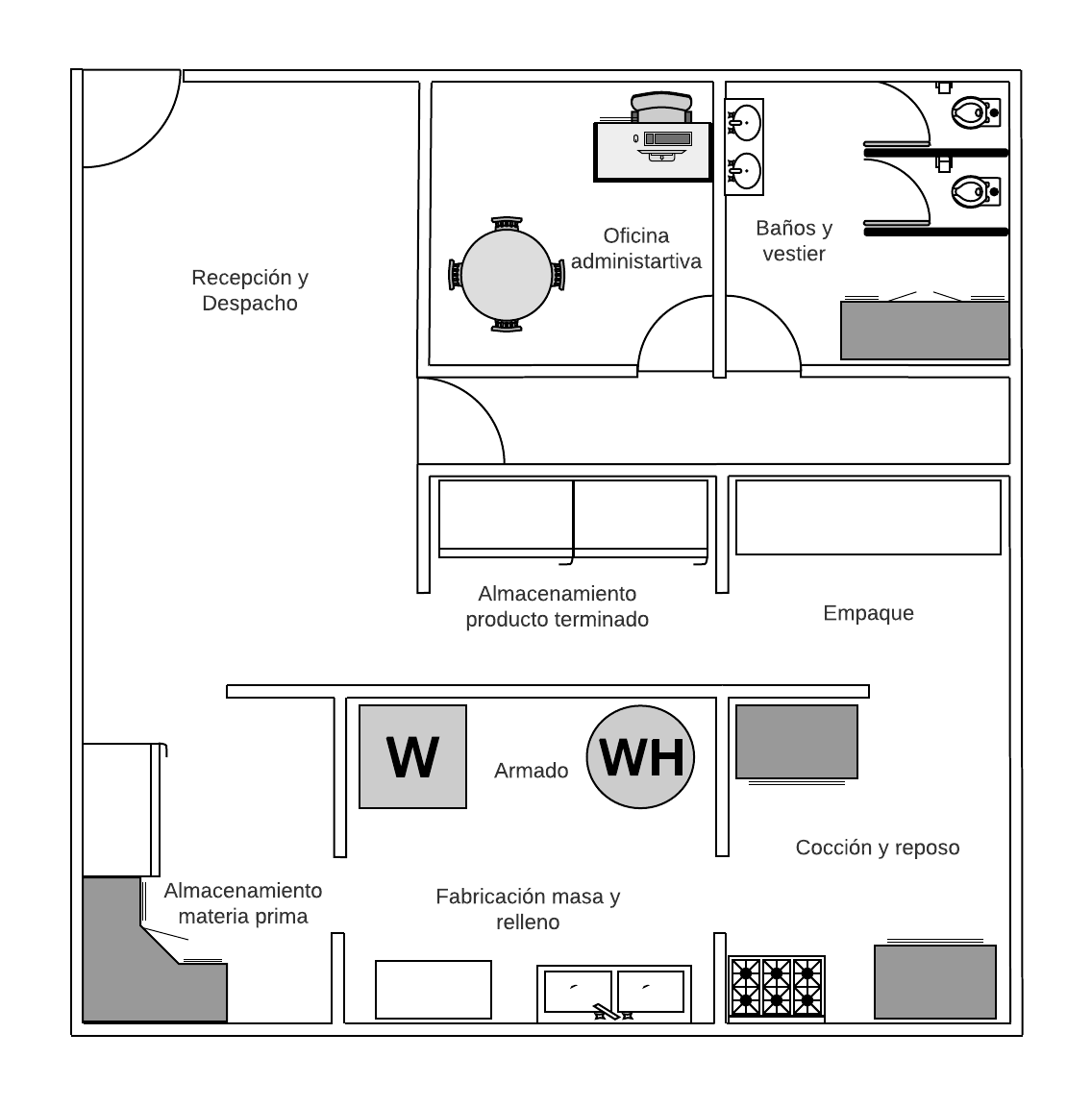
Infraestructura física

En la figura 14 se observa la propuesta de distribución en planta de la fábrica.

Se contempla un recinto con área de mínimo 120 m² que albergue los siguientes espacios:

* + Recepción y despacho
  + Almacenamiento de materias primas
  + Fabricación de masa y relleno
  + Armado
  + Cocción y reposo
  + Empaque y
  + Almacenamiento de producto terminado
  + Oficina de administración

**Figura 14**. Distribución en planta fábrica de empanadas



Fuente: Elaboración propia (2023)

Equipos e Inversiones

En la tabla 13 se resumen los equipos requeridos para el montaje de la planta de producción y precio de compra.

**Tabla 13**. Equipos para fábrica de empanadas

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CANTIDAD** | **EQUIPOS** | **PRECIO (USD)** |
| 1 | Empacadora al vacío | $ 490 |
| 1 | Mezcladora | $ 980 |
| 1 | Maquina empanadas | $ 3.050 |
| 1 | Freidor | $ 910 |
| 2 | Congeladores producto terminado | $ 690 |
| 1 | Licuadora | $ 150 |
| 2 | Escabiladero | $ 130 |
| 10 | Latas para escabiladero | $ 130 |
| 1 | Congelador vertical para materia prima | $ 100 |
| 2 | Estante | $ 130 |
| 2 | Mesón de acero inoxidable | $ 200 |
| 1 | Estufa a gas | $ 150 |
| 1 | Computador | $ 610 |
| 1 | Mesa de reuniones | $ 370 |
| 1 | Puesto de trabajo administración | $ 200 |
|  | Utensilios menores | $ 250 |
|  | Útiles de oficina | $ 80 |
| 1 | Moto distribución | $ 1.960 |
| **TOTAL** |  | **$ 10.580** |

Fuente: Elaboración propia (2023)

Así mismo en la tabla 14 se incluyen las inversiones iniciales requeridas como parte del arranque de la operación donde se contempla el cumplimiento normativo para una industria de producción de alimentos en Colombia.

Estructura de costos

Para determinar la estructura de costos se identifican los fijos y variables. Se contemplan los servicios mensuales que se pagan para el funcionamiento de la fábrica, los cuales se resumen en la tabla 15.

**Tabla 14**. Inversiones iniciales fábrica de empanadas

|  |  |
| --- | --- |
| **CONCEPTO** | **PRECIO (USD)** |
| Asesoría implementación BPM | $ 370 |
| Gestión registros sanitarios | $ 250 |
| Registros sanitarios (8) | $ 1.030 |
| Adecuaciones infraestructura fábrica | $ 1.220 |
| Asesoría tablas nutricionales | $ 370 |
| Circuito cerrado de seguridad | $ 250 |
| Asesoría en formulación de productos | $ 130 |
| **TOTAL** | **$ 3.620** |

Fuente: Elaboración propia (2023)

**Tabla 15**. Servicios mensuales fábrica de empanadas

|  |  |
| --- | --- |
| **SERVICIO** | **PRECIO (USD)** |
| Energía eléctrica | $ 210 |
| Agua | $ 80 |
| Gas | $ 20 |
| Internet | $ 30 |
| Servicios contables | $ 100 |
| Arriendo local | $ 300 |
| Gasolina y mantenimiento Moto | $ 130 |
| Útiles de oficina | $ 30 |
| Mantenimiento | $ 90 |
| **TOTAL** | **$ 990** |

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la tabla 16 se presentan los gastos mensuales por conceptos de nómina para los empleados de la fábrica, estos valores se calculan con base en el salario mínimo legal vigente en Colombia para 2023 y manteniendo las mismas condiciones del punto de venta.

**Tabla 16**. Gastos de nómina fábrica de empanadas

|  |  |
| --- | --- |
| **CARGO** | **SALARIO (USD)** |
| Administrador de producción (1) | $ 610 |
| Operario de producción (3) | $ 1.440 |
| Conductor (1) | $ 480 |
| **TOTAL** | **$ 2.530** |

Fuente: Elaboración propia (2023)

Dentro de los costos directos se contemplan las materias primas y materiales de envase que van en el producto, los cuales se resumen en la tabla 17, basados en un nivel de producción mensual promedio de 20.600 unidades en presentación personal ya sea unitario o en paquete, y 600 unidades de la presentación coctelera en paquete.

**Tabla 17**. Costos de materiales fábrica de empanadas

|  |  |
| --- | --- |
| **MATERIAL** | **COSTO (USD)** |
| Harina de Maíz | $ 888 |
| Mantequilla | $ 1.110 |
| Aceite | $ 1.110 |
| Relleno | $ 3.330 |
| Condimentos y vegetales | $ 666 |
| Empaque | $ 444 |
| **TOTAL** | **$ 7.548** |

Fuente: Elaboración propia (2023)

* + 1. **Cumplimiento Normativo**

La constitución de la compañía se planeta como S.A.S. (Sociedad de acciones simplificadas), la cual según la Cámara de comercio de Bogotá (2009), tiene las siguientes características:

* Tipo societario autónomo
* Naturaleza comercial
* Es una sociedad de capitales
* Considerable autonomía contractual
* Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes
* Estructura de gobierno flexible
* Estructura de capitalización flexible
* Simplificación de los trámites de constitución
* Prohibición de acceder al mercado público de valores

Para su constitución de requieren los siguientes documentos:

* Documento de constitución que se puede realizar de dos formas:
  + Mediante documento privado por sus signatarios (parágrafo 1 artículo 5º Ley 1258 de 2008). Las firmas de los constituyentes o sus apoderados deben ser auténticas.
  + Mediante Escritura Pública. En caso de que se aporten inmuebles, es obligatoria la constitución mediante Escritura Pública (Parágrafo 2° artículo 5°).
* Registro único tributario RUT ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
* Registro mercantil ante la Cámara de Comercio del municipio.
* Certificado de pago de los derechos de autor y conexos ante organización sayco-acinpro.
* Certificado de inspección sanitaria realizado por el cuerpo de bomberos del municipio.
* Consulta de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
* Certificado de manipulación de alimentos de los colaboradores de la compañía.

Así mismo se contempla el cumplimiento de las siguientes leyes y decretos aplicables al objeto de la compañía:

**Decreto 3075 de 1997**, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979: *Por medio del cual se reglamentan las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos y aplicarán:*

1. *A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.*

**Resolución 2674 de 2013**, “*establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario*”

**Acuerdo Municipal Número 028 de 2010**, *mediante el cual se adopta el plan básico de ordenamiento territorial del Municipio de Santa Rosa de Cabal*

**Decreto 3930 de 2010**, *establece las disposiciones relacionadas con los usos del recurso hídrico, el Ordenamiento del Recurso Hídrico y los vertimientos al recurso hídrico, al suelo y a los alcantarillados*.

**Decreto 2395 de 1999**, “*Reglamenta la ley 300 de 1996 en lo relacionado con la inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los establecimientos gastronómicos bares y negocios similares de interés Turístico”*

## Plan financiero

Se realiza la evaluación financiera de manera independiente para cada unidad de negocio, empezamos con el punto de venta y posteriormente con la fábrica.

* + 1. **Plan financiero punto de venta**

Iniciamos con el presupuesto de ventas, gastos e inversiones que requiere el punto de venta desde el año 0 (etapa inicial) hasta el año 5, el cual se presenta en la tabla 18.

**Tabla 18**. Presupuesto de ventas, gastos e inversiones punto de venta



Fuente: Elaboración propia (2023)

Para el ejercicio se plantean los siguientes supuestos:

* Tasa de impuestos anual: 35%
* Días de cobranza: 6 días. Este plazo se determina contemplando que el 35% de las compras se realizan con tarjeta de crédito cuyo plazo de pago al comercio es de 15 días.
* Días de inventario: 7 días. Este valor se determina con base en la capacidad de almacenamiento de los refrigeradores tanto de producto como de bebidas y el nivel de seguridad que se pretende para la atención de los clientes.
* Días de pago: 0 días. Con los proveedores se contempla el pago de contado.
* Tasa de descuento: 21%. Se toma como referente la tasa actual efectiva que en la actualizada hay en el mercado para créditos a empresas, 20,40% de acuerdo con la información publicada por la Revisa Semana (2023).
* Tasa de depreciación: 10%.
* Se contempla la inversión inicial corresponde en el 100% a capital propio de los accionistas, USD 5.440.
* Se proyecta un crecimiento en ventas el primer año de un 5% dentro de la estrategia de posicionamiento y a partir del segundo de 3%.
* Se contempla incremento del IPC de 11,8% en el primer año y del 7,1% para los años siguientes según las proyecciones presentadas por Corficolombiana (2023). Los precios de venta y los costos se ajustan con este valor cada año.
* El incremento del salario mínimo anual contempla el IPC + 3 puntos, de acuerdo con el comportamiento histórico que se ha presentado en el país.

Se realiza el Estado de resultados proyectado para hasta el año 5, el cual se detalla en la tabla 19.

**Tabla 19**. Estado de resultados proyectado punto de venta



Fuente: Elaboración propia (2023)

Con esta información de calcula el capital de trabajo proyectado y las inversiones en capital de trabajo que se requieren anualmente, se detallan en la tabla 20.

En la tabla 21 se presenta el Estado de flujo de efectivo para el punto de venta, partiendo del estado de resultados proyectado y las inversiones en capital de trabajo calculadas anteriormente, donde se puede observar la liquidez de esta unidad de negocio desde el primer año y de manera sostenible a lo largo de los 5 años de evaluación.

**Tabla 20**. Capital de trabajo proyectado punto de venta



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Tabla 21**. Estado de flujo de efectivo punto de venta



Fuente: Elaboración propia (2023)

Con la presentación de los estados financieros se calculan los principales indicadores financieros para definir la viabilidad económica de la propuesta: periodo de repago, Valor actual neto (VAN), el cual contempla el valor residual, y la tasa interna de retorno (TIR). Para la obtención del valor actual neto se incluye el valor de venta o valor residual, el cual se obtiene del valor del flujo de efectivo del último periodo evaluado multiplicado por la tasa de crecimiento definida y dividiéndolo entre la tasa de descuento. Este valor es importante en la evaluación del proyecto ya que contiene los flujos de fondo de ahí en adelante, es la continuidad del proyecto.

En la tabla 22 se resumen los resultados de los indicadores de acuerdo con la información calculada anteriormente.

**Tabla 22**. Indicadores financieros punto de venta

|  |  |
| --- | --- |
| **INDICADOR** | **VALOR** |
| **Periodo de repago** | 1,8 años |
| **VAN** | 19.385 |
| **TIR** | 88% |

Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con los resultados obtenidos se aprueba la hipótesis de la viabilidad económica del punto de venta de empanadas, al tener un VAN positivo refleja que en el horizonte evaluado se genera ganancia, brinda seguridad a los inversionistas pues los resultados de la inversión son rentables.

Se realiza análisis de sensibilidad con la variable más delicada en el proyecto que es el volumen de ventas anual, se contemplan las siguientes condiciones:

* Condición optimista: se logra el incremento en las ventas del 5% propuesto para el primer año y se mantiene ese crecimiento hasta el año 5.
* Condición inicial: se mantiene el volumen de ventas propuesto en los supuestos de evaluación del proyecto, se logra un incremento en las ventas del 5% en el primer año y a partir del segundo se logra un crecimiento constante del 3% anual.
* Condición pesimista: No se logra crecimiento alguno en los años de evaluación del proyecto.

Con los resultados del análisis de sensibilidad, detallados en la tabla 23, se confirma la evaluación inicial que aprueba la hipótesis que el negocio esta unidad de negocio es económicamente viable bajo las condiciones evaluadas.

**Tabla 23**. Resultados análisis de sensibilidad punto de venta

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **INDICADOR** | **CONDICIÓN OPTIMISTA** | **CONDICIÓN INICIAL** | **CONDICIÓN PESIMISTA** |
| **Periodo de repago** | 1,8 años | 1,8 años | 2 años |
| **VAN** | 23.095 | 19.385 | 9.881 |
| **TIR** | 93% | 88% | 70% |

Fuente: Elaboración propia (2023)

* + 1. Plan financiero fábrica de empanadas

Al igual que con el punto de venta iniciamos con el presupuesto de ventas, en este caso se tienen contemplados canales básicamente:

* Punto de venta: donde se hace la venta del producto preparado al cliente final.
* Venta de paquetes de 10 unidades y empanadas coctelera al cliente para finalizar su preparación en casa.
* Ventas institucionales: Son las ventas de producto a restaurantes y cafeterías, contempla la presentación de empanada personal de 25 unidades.

En la tabla 24 de detalla al presupuesto de ventas a los tres canales.

**Tabla 24**. Presupuesto de ventas, gastos e inversiones fábrica



Fuente: Elaboración propia (2023)

Manteniendo los mismos supuestos contemplados para la evaluación del punto de venta se realiza el Estado de resultados proyectado para los años del ejercicio, el cual se resume en la tabla 25.

Se procede con el cálculo del capital de trabajo proyectado y las inversiones en capital de trabajo que se requieren anualmente, se detallan en la tabla 26. En este punto hay modificaciones en los supuestos contemplados para los tiempos de cuentas por cobrar y proveedores, quedando los siguientes:

* Días de cobranza: 7 días. Este plazo se determina contemplando que el 35% de las compras se realizan con tarjeta de crédito cuyo plazo de pago al comercio es de 15 días.
* Días de pago: 15 días. Con los proveedores se contempla el pago a 15 días dado el volumen de compra proyectado.

**Tabla 25**. Estado de resultados proyectado fábrica



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Tabla 26**. Capital de trabajo proyectado fábrica



Fuente: Elaboración propia (2023)

Se procede con la elaboración del Estado de flujo de efectivo proyectado para el periodo de evaluación, tabla 27, donde se observa que esta unidad de negocio también presenta un comportamiento positivo confirmando la hipótesis que es económicamente viable.

Con la presentación de los estados financieros se calculan los principales indicadores financieros para definir la viabilidad económica de la propuesta: periodo de repago, Valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). En la tabla 28 se resumen los resultados de los indicadores de la fábrica de acuerdo con la información calculada anteriormente.

**Tabla 27**. Estado de flujo de efectivo fábrica



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Tabla 28**. Indicadores financieros fábrica

|  |  |
| --- | --- |
| **INDICADOR** | **VALOR** |
| **Periodo de repago** | 1,1 años |
| **VAN** | 71.295 |
| **TIR** | 134% |

Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con los resultados obtenidos se aprueba la hipótesis de la viabilidad económica de la fábrica de empanadas, al tener un VAN positivo refleja que en el horizonte evaluado se genera ganancia, brinda seguridad a los inversionistas pues los resultados de la inversión son rentables.

Se realiza análisis de sensibilidad con la variable más delicada en el proyecto que es el volumen de ventas anual, se contemplan las siguientes condiciones:

* Condición optimista: se logra el incremento en las ventas del 5% propuesto para el primer año y se mantiene ese crecimiento hasta el año 5.
* Condición inicial: se mantiene el volumen de ventas propuesto en los supuestos de evaluación del proyecto, se logra un incremento en las ventas del 5% en el primer año y a partir del segundo se logra un crecimiento constante del 3% anual.
* Condición pesimista: No se logra crecimiento alguno en los años de evaluación del proyecto y se genera un decrecimiento del 5% en las ventas institucionales.

Con los resultados del análisis de sensibilidad, detallados en la tabla 29, se confirma la evaluación inicial que aprueba la hipótesis que el negocio esta unidad de negocio es económicamente viable bajo las condiciones evaluadas.

**Tabla 29**. Resultados análisis de sensibilidad fábrica

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **INDICADOR** | **CONDICIÓN OPTIMISTA** | **CONDICIÓN INICIAL** | **CONDICIÓN PESIMISTA** |
| **Periodo de repago** | 1,1 años | 1,1 años | 1,1 años |
| **VAN** | 79.141 | 71.295 | 48.628 |
| **TIR** | 137% | 134% | 120% |

Fuente: Elaboración propia (2023)

# CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

Con la evaluación realizada se acepta la hipótesis planteada que la creación de una fábrica de empanadas en el municipio de Santa Rosa de Cabal, Risaralda, Colombia es económicamente viable. Aun manteniendo la proyección de ventas inicial y asumiendo crecimiento nulo en los años de evaluación se mantiene la viabilidad de este.

Si bien en el análisis de sensibilidad se revela que es económicamente viable la operación en la peor condición donde no hay crecimiento, es importante garantizar que se cumplan los niveles de venta proyectados. Es vital prestar atención en el conocimiento del cliente y en brindar los sabores y servicios que busca como complemento a los sabores tradicionales.

De acuerdo con el estudio de mercado se evidencia que las empanadas productos consumidos regularmente por la población del municipio y que están dispuestos a adquirirlo tanto en puntos de venta como a domicilio para terminar de preparar en sus casas.

En los últimos años se ha venido ampliando la regulación sobre la operación de restaurantes y empresas fabricantes de alimentos por lo que cumplir con los requisitos legales y normativos hace parte fundamental en el desarrollo de la actividad.

## Recomendaciones

Para alcanzar los niveles de venta planteados es importante cumplir con un plan de mercadeo sólido que logre reconocimiento de la marca en el consumidor y su preferencia al momento de definir el consumo de las empanadas, entre las estrategias buscar la participación en los eventos sociales y culturales del municipio se vuelve una de las más importantes.

Se recomienda trabajar en la ampliación del canal de venta institucional, si bien no representa la mayor utilidad para la compañía tiene un campo de acción más grande y logrando negociar cojn los clientes que los productos vayan con la presentación de la marca impulsa las actividades de recordación.

Es importante mantener la oferta de sabores actualizada incluyendo nuevas opciones para los clientes y generando una dinámica de cambio que mantenga su atención. Igualmente se recomienda explorar la fabricación de otros productos que complementen el portafolio, como los tradicionales de la comida típica que tienen gran aceptación ente los usuarios, aborrajados, pastel de yuca, arepas, etc.

# BIBLIOGRAFÍA

Cámara de comercio de Bogotá. (2009). *ABC de las SAS*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/b86cffa3-d386-4a1b-8285-20add29549fc/content>

Cámara de comercio Santa Rosa de Cabal (2023). *Estudio Socioeconómico 2022.* Recuperado de: <https://camarasantarosa.org/Inicio/estudio-socieconomico-2022/>

Campelo, F. (2015). *El cerebro del consumo*. Buenos Aires: Ediciones B

CorfiColombiana. (2023). Perspectivas económicas 2024: una prueba de resistencia. Recuperado de: <https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/20231009%20vf.pdf/93c0be58-5e4b-0ed2-0499-d7436136277a>

Correa de Arango, C. I., (2013). *Todo empanadas*. Colombia: Intermedio Editores S.A.S.

Cooper, B. (2000). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Bogotá: Norma

Galindo Vanegas, G. R. (2018). *Especial empanadas, para emprender tu propio Negocio*. España: Universo de Letras.

Godin, S. (2019). *Esto es marketing*. Bogotá: Paidós

Harvard Business Press Chapters. (2004). *Writing a Business Plan: The Basics*. 5344BC-PDF-ENG. Recuperado de: <https://hbsp.harvard.edu/tu/cf865b01>

Llopiz, J. (2013). *Restaurante Pasión Y Método, Clave Del Éxito*. Estados Unidos: Palibrio.

Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial. (2019). *Decreto 3930 de 2010*. Recuperado de: <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/02/decreto-3930-2010.pdf>

Ministerio de desarrollo económico (1999). *Decreto 2395 de 1999*. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-misionales/facilitacion-del-comercio-y-defensa-comercial/decretos/1999/decreto-2395-de-1999.aspx>

Ministerio de salud. (1997). *Decreto 3075 de 1997*. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf>

Ministerio de salud y protección social. (2013). *Resolución 2674 de 2013*. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Osterwalder, A; Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. ISBN 978-84-234-2841-0. España

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard

Business Review América Latina, 1-15

Ramirez, Pedro. (2022). Van y TIR: Concepto, diferencias y cómo calcularlos. Recuperado de: <https://economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/>

Revista Semana. (2023). *“El costo del crédito para empresas en Colombia es alto en comparación con otros países”: Enrique Daza, director de Cedetrabajo*. Recuperado de: <https://www.semana.com/finanzas/credito/articulo/el-costo-del-credito-para-empresas-en-colombia-es-alto-en-comparacion-con-otros-paises-enrique-daza-director-de-cedetrabajo/202320/>

Secretaría de planeación municipal Santa Rosa de Cabal. (2022). *Revisión y ajuste plan básico de ordenamiento territorial*. Recuperado de: <https://pbot-santarosadecabal.gov.co/archivos/contrato/PBOT%20SANTA%20ROSA_DIAGNOSTICO.pdf>

# ANEXOS

**Anexo 1. Formato de encuesta aplicada**

Empanadas en Santa Rosa de Cabal

Esta encuesta hace parte de un estudio de mercado para un trabajo académico de un plan de negocios. Gracias por su colaboración.

\* Obligatoria

1. ¿Cuál es su rango de edad? \*

10 - 20 años

21 - 30 años

31 - 40 años

41 - 50 años

51 años o más

1. ¿Cuál es su género? \*

Femenino

Masculino

Otro

No responde

1. ¿Es usted residente o visitante de Santa Rosa de Cabal? \*

Residente

Visitante

1. ¿Consume usted empanadas? \*

Si

No

1. ¿Con qué frecuencia consume empanadas? \*
   1. vez al mes
   2. veces al mes

1 vez a la semana

2 o más veces a la semana

1. ¿Qué tipo de masa prefiere en las empanadas? \*

Masa de maíz

Masa de trigo

Otras

1. ¿Qué sabores le gustaría encontrar en las empanadas? \*
2. ¿En qué momento de la semana prefiere consumir empanadas? \*

Entre semana

Fin de semana

Toda la semana

1. ¿En qué horario acostumbra consumir empanadas? \*

En la mañana (desayuno o medias nueves)

En la tarde (onces)

En la noche (cena)

Cualquier momento del día

1. ¿Qué bebidas le gustaría tener disponibles para acompañar su empanada? \*

Café

Gaseosa

Jugos Naturales

Agua

Otras

1. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una empanada? \*

$1.000 a $1.500

$1.500 a $2.000

$2.000 a $2.500

$2.500 a $3.000

Más de $3.000

1. ¿Cuál lugar prefiere para el consumo de empanadas? \*

Casa

Restaurante o café

Tienda de empanadas

Otras

1. ¿Compra o compraría empanadas precocidas para preparar en casa? \*

Si

No

1. ¿Qué presentación de empanadas para preparar en casa compraría? \*

Paquete de 4 unidades

Paquete de 6 unidades

Paquete de 10 unidades Paquete de 12 unidades Otras

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

 Microsoft Forms