

**DETERMINACIÓN DE LA VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DE MALTEADAS PERSONALIZADAS EN LA CIUDAD DE CALI EN EL 2019**

**JUAN DAVID VALLEJO IMITOLA**



**Universidad Santiago de Cali**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Programa de Administración de Empresas**

**2019**

**Determinación de la viabilidad para la creación de una empresa de malteadas  
personalizadas en la Ciudad de Cali en el 2019**

**Juan David Vallejo Imitola**

**Alfonso Lucas Rojas  
Director de Trabajo de Grado**

**Modalidad  
Trabajo de Grado**

**Línea de Investigación  
Desarrollo Empresarial y Competitividad**

**Universidad Santiago de Cali  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Programa de Administración de Empresas  
Santiago de Cali  
2019**

## Tabla de contenido

	Pág.
1. Antecedentes .....	8
2. Planteamiento del problema.....	11
2.1 Formulación del Problema .....	13
2.2 Sistematización.....	14
3. Objetivos.....	15
3.1 General .....	15
3.2 Específicos .....	15
4. Justificación .....	16
5. Marcos de Referencia .....	18
5.1 Marco Contextual.....	18
5.2 Marco Teórico .....	19
5.3 Marco Legal .....	27
6. Diseño Metodológico.....	31
6.1 Tipo de estudio.....	31
6.2 Método de investigación .....	31
6.3 Fuentes de información .....	31
6.4 Población.....	33
6.5 Muestra.....	33
7. Descripción del Negocio.....	35
7.1 Análisis de la empresa.....	35
7.2 Análisis del Producto / Mercado .....	36
7.2.1 El Producto.....	36

7.2.2	El Mercado y la segmentación de la demanda.....	37
7.2.3	Perfil del Consumidor.....	37
7.3	Análisis del Sector.....	39
7.4	Herramientas de Medición de datos.....	43
7.4.1	Resultado de la encuesta.....	43
7.4.2	Focus Group.....	50
7.5	Análisis DOFA.....	51
7.6	Proyección de ventas.....	53
7.7	Estrategias del mercado.....	55
7.7.1	Producto.....	55
7.7.2	Logotipo / Slogan.....	62
7.7.3	Estrategia de precio.....	63
7.7.4	Estrategia de Plaza.....	68
7.7.5	Estrategia de Promoción.....	69
8.	Estudio Técnico.....	71
8.1	Descripción del proceso.....	75
8.2	Disposición de la planta (Localización Comercial).....	76
8.3	Costos.....	78
8.4	Proveedores.....	81
9.	Constitución organizacional y legal.....	85
9.1	Requerimientos de personal y funciones.....	85
9.2	Constitución legal de la empresa.....	86
10.	Estudio Financiero.....	88
10.1	Plan de inversión y financiación del proyecto.....	88
10.1.1	Inversiones fijas y diferidas.....	88

10.1.2	Inversión en capital de trabajo .....	90
10.1.3	Financiación de la inversión.....	92
10.2	Proyección de los ingresos de la empresa .....	93
10.3	Presupuesto de costos y gastos .....	94
10.3.1	Costos de la materia prima .....	94
10.3.2	Costos de la mano de obra directa.....	95
10.3.3	Costos indirectos de fabricación (CIF).....	96
10.3.4	Gastos de administración y ventas .....	97
10.4	Proyección de estados financieros .....	98
10.4.1	Estado de resultados .....	98
10.4.2	Flujos de efectivo .....	99
10.4.3	Flujo de caja neto para evaluación financiera .....	100
10.4.4	Balance general proyectado .....	101
10.5	Evaluación financiera del proyecto .....	102
10.5.1	Cálculo del costo de capital.....	102
10.5.2	Cálculo de indicadores de viabilidad financiera .....	105
10.5.3	Indicadores Financieros.....	106
10.5.4	Punto de equilibrio .....	108
11.	Conclusiones .....	110
12.	Recomendaciones .....	111
13.	Apéndices.....	113
	Referencias.....	118

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA.....	52
Tabla 2. Bases para la proyección de ventas.....	54
Tabla 3. Proyección de ventas de la empresa. Año 1.....	55
Tabla 4. Proyección de ventas de la empresa. Anual.....	55
Tabla 5. Comparación producto/precio Shakin' – Cool Shake.....	58
Tabla 6. Costos por producto, precio de venta al público y margen de utilidad (\$).....	65
Tabla 7. Margen de Utilidad (%) por producto / tamaño.....	67
Tabla 8. Estimado de montaje inicial.....	73
Tabla 9. Depreciación de maquinaria y equipo. ....	74
Tabla 10. Costos Variables .....	79
Tabla 11. Costo Promedio.....	80
Tabla 12. Proveedores.....	81
Tabla 13. Plan de Compras .....	82
Tabla 14. Plan de Compras (Compras nuevas).....	83
Tabla 15. Inversión en activos fijos y diferidos.....	89
Tabla 16. Capital de trabajo .....	91
Tabla 17. Resumen de la inversión total inicial en el proyecto .....	92
Tabla 18. Financiación de la inversión .....	93
Tabla 19. Proyección de ventas anuales. Valores en pesos .....	94
Tabla 20. Costos de las compras de insumos. Valores en pesos.....	94
Tabla 21. Costo de la mano de obra directa. Valores en pesos.....	95

Tabla 22. Costos variables por unidad.....	96
Tabla 23. Costos indirectos de fabricación CIF. Valores en pesos.....	96
Tabla 24. Gastos de administración y ventas.....	97
Tabla 25. Estado de resultados proyectado. Valores en pesos.....	98
Tabla 26. Flujo de efectivo proyectado. Valores en pesos. ....	99
Tabla 27. Flujo de caja neto para evaluación financiera.....	100
Tabla 28. Balance general proyectado. Valores en pesos. ....	101
Tabla 29. Empresas del sector C104. Colombia.....	103
Tabla 30. Cálculo del costo del patrimonio. Porcentajes.....	104
Tabla 31. Cálculo del costo de capital promedio ponderado. ....	105
Tabla 32. Cálculo de la rentabilidad del proyecto. ....	105
Tabla 33. Indicadores financieros proyectados.....	107
Tabla 34. Punto de equilibrio.....	108

## 1. Antecedentes

La malteada, una bebida la cual era promovida en farmacias en sus inicios como una mezcla de malta y leche, donde en el siglo XVIII la misma era mezclada con whisky y ponche, entre otros ingredientes con el fin de cumplir funciones medicinales, disfrutaba una posición de bebida tónica para enfermos, con el tiempo la misma fue evolucionando hasta ser mezcladas con helado, chocolate, fresa y demás ingredientes, dejando de ser una bebida medicinal a una la cual empezó a ser vendida en las fuentes de soda de la época como una bebida destinada a la diversión (Flexner, 1982)

Esta propuesta de modelo de negocio nace de la visita de un local de “Sblended Milkshakes” en Londres, Inglaterra, la cual promueve la compra de una bebida malteada con un sinfín de sabores por mezclarle a la misma por un valor unitario de elección o “topping”, ésta idea en su época cambiaba el modelo de una malteada de un solo sabor, abrió las puertas a la creatividad del mercado para explorar diferentes sabores, combinaciones y métodos de impacto visual sobre una simple bebida a base de helado. El hecho de poder personalizar la malteada no limita a una persona a quedarse con un solo sabor a elección, también permite vivir una experiencia basada en su gusto único, teniendo en cuenta que la mayoría de los productos son importados el precio de las mismas está siendo reflejado en los precios al cliente.

Muchos negocios de talla mundial iniciaron con sus malteadas básicas, ejemplo, McDonald’s, la cual promovía las mismas con sus hamburguesas, creando una cultura de consumo de una bebida dulce, los mismos a pesar de que son unos gigantes en ventas todavía se encuentran incursionando o tratando de mejorar en el mercado de estas.

Con la intención de tener un conocimiento pleno sobre personas que ya han realizado un trabajo similar, la principal fuente de antecedentes es buscar trabajos de grado que brindan la

posibilidad de enriquecer el entendimiento del tema, en este caso la creación de un plan de negocios. En la búsqueda de estos mismos se encuentra el “*Plan de Negocios para una empresa promotora y realizadora de conciertos en la ciudad de San Juan de Pasto*” (Bucheli, 2009) que mediante el planteamiento de plan de negocios realiza la propuesta y próxima viabilidad de la creación de un modelo de negocio con el factor diferenciador de contratación de artistas internacionales que en la ciudad poco se ven, por lo tanto para fundamentar la viabilidad este autor de trabajo se basa en la toma de información primaria mediante encuestas y entrevistas las cuales como fuente le ayudan para establecer un mercado objetivo y sus preferencias como paso inicial para la creación del negocio (el saber escuchar la gente y ver estos que desean en un mercado de baja satisfacción) dentro de su marco de objetivos a parte de analizar el mercado, busca como mejorar procedimientos y operaciones mediante un análisis técnico y operativo que tiene como principal enfoque la búsqueda de equipos, locaciones, métodos y procesos óptimos para el establecimiento del negocio. Dentro de otras variables encontradas en el trabajo, se encuentran análisis administrativos encargados de establecer los cargos necesarios y sus funciones, análisis legales y sociales, brindando lineamientos en base a las leyes establecidas por el gobierno para la creación de un negocio y la legislación actual que rige a estos, como también se incluyen análisis económicos que brindan la proyección financiera de la empresa (es decir esta cómo se comportará en el futuro a partir de los fundamentos actuales y sus supuestos en caso de crecimiento o fracaso), entre otros factores y la inclusión de instrumentos primarios para obtener la información como bases de datos, investigación en entidades y estudio de competencias para poder obtener como resultado la creación de un negocio posiblemente rentable.

En la búsqueda de otras bases de apoyo se encuentra un “*Plan de Negocios para la creación de la empresa de comida rápida balanceada TERVE en la ciudad de Cali*” (Ospina & Serna,

2015) Donde estos hablan de un consumo masivo de comidas rápidas en la ciudad de Cali, proponiendo esto como un nicho donde el mercado existe, pero debe cambiar el paradigma de compras hacia un mismo tipo de comidas rápidas establecidas. Sus objetivos son: determinar si la creación es viable, si existe un mercado potencial, si es rentable y con una principal meta, promover el consumo masivo de comidas rápidas sanas aplicando los conocimientos adquiridos en la carrera.

Algunos dueños de tiendas ven un plan de negocios como algo para las corporaciones grandes (sic), no tiendas pequeñas, pero negociantes y propietarios expertos y exitosos que han tomado el tiempo de desarrollar planes de negocios no aceptan esta hipótesis. (Powerhomebiz, 2003) según este texto la población de emprendedores se encuentran frente una situación donde pocas personas se toman la determinación para realizar un plan de negocios que bien puede ser para un negocio establecido y puede mejorar sus ingresos, como para el establecimiento de un negocio mediante métodos o software ya establecidos. Dentro del marco de enseñanza se encuentra como una empresa debe capitalizar su idea (conseguir la financiación monetaria suficiente), una estrategia de negocios la cual ayude a la penetración de mercados, un estudio de mercado.

## 2. Planteamiento del problema

El problema principal se basa en evaluar si es factible implementar un modelo de negocio basado en la fabricación y consumo de malteadas personalizadas en la ciudad de Cali para el año 2019. Por lo tanto, mediante un diagnóstico donde se identifiquen los síntomas y causas, se formula un problema el cual pretende mediante un estudio de diferentes variables saber si esta propuesta es válida para su creación.

La malteada es un alimento donde su base principal es de helado. A diferencia de éste, se presenta congelado y en estado sólido, semisólido, pastoso o granizado por una congelación simultánea de mezclas de materias primas, que mantienen el grado de plasticidad y congelación suficiente al momento de consumirlo (Madrid & Cenzano, 2003).

Las malteadas hacen parte de la industria manufacturera, pertenecen al sector de productos alimenticios, específicamente aquellas actividades con código CIU C104 “Elaboración de productos lácteos” que incluye la elaboración de helados, sorbetes y postres a base de leche. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018). Debido a esto su comportamiento está relacionado con la evolución del sector de los helados.

En un artículo de la Revista Dinero (2016) el negocio de los helados en el país se encuentra impulsado por grandes organizaciones como Nutresa –con su filial Meals–, Colombina, Popsy y la Productora y Comercializadora de Alimentos (PCA) –que produce y vende la marca Mimo’s– se disputan un mercado en continuo crecimiento. Datos de Euromonitor indican que el negocio de helados en Colombia sumó US\$459,4 millones en 2015 y registró un crecimiento promedio de 4,2% entre 2010 y 2015.

Según la Revista Dinero (2016) una de las razones por las cuales se ha dinamizado el consumo de helados en países emergentes, como Colombia, ha sido el incremento de la población de ingresos medios, de acuerdo con del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la población de ingresos medios de Colombia pasó de 11,6%, del total de la población en 1990, a 29% en 2015. Las cifras resultan clave, pues la proyección es que este negocio continúe al alza en los próximos años. Se prevé que el valor del mercado de helados en el país puede alcanzar US\$535,1 millones en 2020, con un alza promedio anual de 3,1% entre 2016 y 2020. Los permanentes lanzamientos de nuevos productos, sabores y colores en los que han incursionado las empresas, para acceder a una mayor porción de este rico y dulce mercado, dan cuenta de una creciente competencia en la que la lista de jugadores es larga. Las 10 principales empresas de helados de Colombia sumaron en conjunto ventas por \$835.335 millones el año 2015, con un aumento de 7,6% frente a 2014.

Dadas las tendencias del mercado surgen oportunidades comerciales para las empresas de Macrosnacks. Las 3 principales empresas de helados del Valle del Cauca según ventas en 2015 fueron: Colombina (COP 115.112 millones), Helados Don Rico (COP 3.516 millones) y Helados Dari (COP 2.369 millones). Las ventas conjuntas de estas 3 empresas registraron un crecimiento promedio anual de 13,9% entre 2013 y 2015. (Cámara de Comercio de Cali, 2016)

La dinámica de consumo de helados en Colombia expone oportunidades comerciales para las empresas de Macrosnacks. Por ejemplo, los principales canales de distribución para los helados en el País en 2015 fueron Tienda a Tienda y Supermercados, sumando 45,6% y 19,8% respectivamente del mercado de helados. Además, las Tiendas de Conveniencia sumaron 3,8% de las ventas totales de helados de Colombia en 2015 y fue el canal de distribución con la mayor

variación de su participación de mercado (+81%) frente a 2010. (Cámara de Comercio de Cali, 2016).

Las empresas de Macrosnacks del Valle del Cauca pueden explorar nuevos negocios a través de la extensión de sus marcas tradicionales de snacks en productos de la Industria de Helados. En este sentido, el reto es fortalecer su oferta en el mercado nacional a través de la sofisticación o desarrollo de sus productos y el ajuste de sus estrategias de comercialización y distribución.

De acuerdo a lo anterior, a pesar de las oportunidades que ofrece el mercado de *macrosnacks* en el Valle del Cauca y en general en Colombia, específicamente para el segmento de los helados y malteadas, la fuerte competencia existente a nivel nacional y local se convierte en una fuerte amenaza para las nuevas empresas que buscan ingresar al mercado.

Según lo establecido anteriormente, los estudios de viabilidad resultan pertinentes porque permiten esclarecer las condiciones de mercado, técnicas, organizacionales y financieras de los modelos de negocio, para conocer si es factible o no emprender la creación de empresas, como el caso de “Shakelist”, la cual busca mediante una propuesta de malteadas personalizadas en la ciudad de Cali, introducirse en el mercado.

## **2.1 Formulación del Problema**

Basado en el concepto anterior, la pregunta principal a investigar es: “¿Cuáles son los requerimientos para determinar la viabilidad para la creación de una empresa de malteadas personalizadas en la ciudad de Cali en el año 2019?”

## 2.2 Sistematización

Según el texto Evaluación de proyectos, cuarta edición (Urbina, 2001) son 4 las etapas a seguir dentro del planteamiento de una serie de variables importantes para el desarrollo eficiente del plan de negocios.

- ¿Es posible medir la demanda y oferta actuales del producto en la ciudad y por lo tanto o establecer el patrón de penetración al mercado con una política justa de precios?
- ¿Cuál es el mejor sitio de localización para el local, y con qué tecnología y mano de obra se pueden empezar las operaciones de manera eficiente?
- ¿Cómo es la mejor manera de determinar los costos totales de inversión, y de pago de capital de trabajo, tasa de rendimiento mínima aceptable y flujos netos de efectivo?
- El dinero tiene un valor en el tiempo, por lo tanto, ¿Cuál es la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN) del modelo de negocios?

### 3. Objetivos

#### 3.1 General

Determinar la viabilidad para la creación de una empresa de malteadas personalizadas en la Ciudad de Cali en el 2019.

#### 3.2 Específicos

- Analizar el mercado potencial mediante la realización de un **Estudio de Mercado**
- Evaluar el tamaño, localización y tecnología óptima mediante un **Estudio Técnico/Operativo.**
- Establecer la estructura organizacional y legal para la creación de la empresa mediante un **Estudio Organizacional.**
- Determinar la viabilidad mediante una **Evaluación Financiera** y sus métodos.

#### **4. Justificación**

Colombia se encuentra en una situación que, a pesar de los incentivos dados para la creación de PYMES, estas tienden a tener un ciclo de vida corto, por lo tanto, la principal motivación de esta propuesta de negocio es crear un modelo sostenible a largo plazo. Como se ha nombrado antes, industrias importantes están dejando el país por altos impuestos, mano de obra, e infraestructura vial, entre otros, por lo que sale más conveniente salir de Colombia e importar sus productos hacia nuestro país.

La viabilidad de creación de empresa esta apoyada por un número de variables las cuales se determinarán en base al estudio de mercado, técnico/operativo, organizacional y la evaluación financiera que confirmaran si es factible la implementación del negocio en el mercado. Estas variables son de gran importancia ya que permiten validar mediante diferentes etapas el comportamiento del mercado actual y como este genera impacto en la implementación de la misma y de la proyección económica del negocio la cual brinda los lineamientos, como también la claridad necesaria para determinar si la inversión estimada dará frutos. Este trabajo de grado está basado en la aplicación de un plan de negocios implementado por varios postulados, y ver como este se adapta a la realidad de un negocio en la ciudad de Cali, debido al éxito de creación de planes de negocio diferentes alrededor del mundo en base a este pequeño método el cual revoluciona la forma de creación e implementación de una empresa.

Si el modelo de negocios es aplicado de manera correcta, al final del estudio de factibilidad podría darse la creación de un negocio innovador en la ciudad de Cali dentro del marco de las malteadas a un precio más asequible que los dispuestos en la actualidad. Este trabajo también sirve para implementar el conocimiento adquirido a través de 8 semestres en el programa de

Administración de Empresas siguiendo el lineamiento de investigación de creación de negocios para obtener el título de pregrado de Administrador de Empresas.

## 5. Marcos de Referencia

### 5.1 Marco Contextual

El desarrollo de la propuesta se centra en la ciudad de Santiago de Cali, ubicada en el Valle del Cauca, también conocida como la sucursal del cielo y la capital de la salsa gracias a los eventos basados en la “Salsa” (baile tradicional) y el sabor de los caleños. Con una temperatura promedio de 24,6 °C, es una ciudad próspera en la cual se encuentran diferentes tipos de barrios, corregimientos e industrias. Los límites municipales de Cali se pueden destacar, al norte Yumbo y la cumbre, al Oriente Palmira, Candelaria y Puerto Tejada, al Sur Jamundí y al occidente Buenaventura. Con 22 comunas y una población aproximada de 2'333.213 (proyección 2015, cabecera) se destaca como una ciudad llena de oportunidades. Según el informe Cali Como Vamos (2014) el sector de alojamiento y servicios de comida tuvo una inversión neta de \$12.573 millones de pesos entre el neto de creación y cese de operaciones de 201 negocios.

Según Doing Business Cali se ubica de 4ta en la lista de 23 ciudades en cuanto a la facilidad y tiempo de Apertura de una empresa con un promedio de 11 días y 9 procedimientos, siendo Armenia la número 1 en desempeño por los costos y días de tramitología, después de Armenia, Santa Marta y Pereira. Por lo que se puede observar que, a pesar de ser la cuarta ciudad, Cali ostenta de un buen lugar en la lista lo cual permite que los negocios se creen de una manera más rápida y eficiente. Dentro de la misma estadística se puede destacar que Colombia se ubica de número 84 entre 189 países en cuanto a la facilidad de empezar un negocio.

En la revista Acción de la Cámara de Comercio (2014) en un interesante artículo se puede observar como el turismo creciente en la ciudad de Cali y los constantes negocios realizados en base al prospecto positivo de la ciudad hace interesante y rentable el negocio de los restaurantes con altos márgenes de consumo apoyados por el turismo internacional y el creciente número de

Caleños interesados en probar cocinas diferentes, por lo que la posibilidad de creación de modelos de negocio innovadores, diferentes o con un plus tienden a ser bien recibidos por la población de consumidores que se basa principalmente en el voz a voz para el uso de servicios o el consumo de un bien, por lo tanto esta población en crecimiento debe aprovecharse al máximo a la hora de plantear un plan que logre cautivar masas de público.

## **5.2 Marco Teórico**

En este apartado, se exponen los lineamientos teóricos que permitirán determinar la viabilidad para la creación de una empresa de malteadas personalizadas “Shakelist”. Para esto, los ejes conceptuales son la evaluación de proyectos de inversión, el plan de negocios y los estudios correspondientes a sus propósitos de evaluación.

Inicialmente conviene clarificar qué es un proyecto de inversión. Al respecto, Infante Villareal (1996) indica que, desde el punto de vista financiero, un proyecto es en esencia un intercambio de sumas de dinero. Es la oportunidad de entregar ciertas cantidades en momentos definidos, a cambio de recibir otras sumas, en otros momentos, también específicos.

Para el profesor Serrano (2004) un proyecto de inversión es la programación en el tiempo de una serie de inversiones buscando que más adelante se genere una serie de beneficios que justifiquen desde el punto de vista económico las inversiones que se realizaron inicialmente.

De los conceptos anteriores se deriva que un proyecto de inversión implica tres conceptos básicos: tiempo, flujo de caja (egresos y beneficios) y rentabilidad. Por lo tanto, los flujos de caja corresponden al intercambio de sumas de dinero, en diferentes momentos del tiempo y lo que se busca determinar es que dicho intercambio genere beneficios económicos o rentabilidad. Sin embargo, al incluir la variable tiempo, implícitamente se asume un determinado nivel de riesgo e incertidumbre.

Son todos los anteriores aspectos los que hacen necesario que los proyectos de inversión se evalúen. De acuerdo con Infante (1996), el análisis de los proyectos de inversión desde el punto de vista financiero se puede clasificar en tres grupos, según la clase de pregunta que busca responder:

1. *“¿Es conveniente financieramente emprender este proyecto de inversión?”*
2. *¿En cuál o cuáles de los proyectos de inversión que se han identificado, se debe colocar la cantidad limitada de dinero que está disponible para ser invertida?”*
3. *Para satisfacer cierta necesidad, ¿cuál de las alternativas que se han detectado se debe escoger desde el ángulo financiero?”* (Infante, 1996, p. 10)

Según estos planteamientos, para la presente investigación resulta pertinente la primera pregunta, la cual corresponde al análisis de la conveniencia financiera de un proyecto de inversión, cuando éste se considera aisladamente: ¿es un buen negocio incursionar en el sector de malteadas personalizadas en la ciudad de Cali?

Para determinar lo anterior, la construcción de un plan de negocios contribuye a clarificar la situación, ya que involucra una serie de etapas en su desarrollo, como son: el análisis del entorno y del sector, análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis legal, análisis económico y financiero, análisis de riesgos y análisis de sensibilidad. A continuación, se explican estas etapas.

Para Serna (1998) es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Por ello, el análisis del entorno externo reconoce la importancia de concebir a la organización como un sistema abierto, en el cual se tienen en cuenta la dimensión demográfica; geográfica; social; económica; política; jurídica; cultural, ecológica y tecnológica, abordando sus variables, tendencias, comportamientos e impacto sobre la organización.

Para el análisis del sector, resulta pertinente el enfoque de Porter (2009). Se analiza la estructura del sector al cual pertenece la organización a partir del análisis de los diferentes actores y sus respectivas fuerzas: la intensidad de la rivalidad existente con los competidores actuales; la amenaza de presencia de nuevos competidores o competidores potenciales; la amenaza del ingreso en el mercado de nuevos productos sustitutos a los que se ofrecen por la compañía o en el sector; el poder de negociación de proveedores y de usuarios o consumidores.

Según David (2003) la primera de las fuerzas competitivas es la amenaza de nuevos competidores. Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye:

Existencia de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje.

La segunda fuerza competitiva es el poder de negociación de los proveedores, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto y/o las características específicas del mismo, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.

La tercera fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes. El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores que definen esta fuerza competitiva.

Como cuarta fuerza competitiva está la existencia o entrada de productos sustitutivos. Los principales factores que provocan mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector son: Sensibilidad del cliente a sustituir el producto. Diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutivos.

Finalmente, la quinta de las fuerzas competitivas es la rivalidad entre los competidores. A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad de este. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: Las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la sobrecapacidad industrial y/o el poder de los competidores / proveedores.

Aplicar estas fuerzas permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa y el mercado al que pertenece, de ese modo, con base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas de las empresas que compiten directamente en el sector.

Según Varela (2001) el análisis de mercado tiene como objetivo determinar la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a ofrecer, la disposición para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, etc. Este análisis incluye el estudio del entorno económico y comercial del negocio.

El objetivo principal de un estudio de mercado es determinar cuatro elementos fundamentales en el proyecto:

- Precios de los productos/servicios a introducir en el mercado
- Cantidad por vender
- Características de los productos/servicios,

- Estrategia Comercial (Canales de comercialización/distribución).

Para determinar estos elementos es necesario saber cuál es el posicionamiento elegido para la empresa a través del diagnóstico externo y el interno.

El primero es un análisis de las oportunidades y amenazas del proyecto. Para ello se estudian los mercados involucrados en el negocio, su interacción y su equilibrio, teniendo en cuenta historia, situación actual y futuro proyectado. El segundo, es un análisis de las fortalezas y debilidades del Proyecto. En este punto se debe tener en cuenta la importancia de marcas ya existentes, canales de distribución y comercialización, conocimiento del negocio y de la tecnología involucrada (“know-how”), estructura de recursos humanos para afrontar el proyecto, etc.

Para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del proyecto se deben estudiar los siguientes mercados:

- Consumidor: Está formado tanto por los consumidores actuales como por los que potencialmente podrían incorporarse, demandando los productos o servicios del mercado competidor o del propio proyecto
- Competidor: está formado por el conjunto de empresas que en la actualidad satisfacen total o parcialmente las necesidades de los potenciales consumidores del proyecto. Estas empresas serán rivales de la empresa que creará el proyecto en la participación por el mercado consumidor.
- Proveedor: es el conjunto de empresas que en el futuro proporcionarán insumos a la empresa que se crearía con el proyecto. Generalmente el Mercado Proveedor es compartido con la competencia.
- Bienes sustitutos: Los bienes sustitutos cobran importancia al modificarse el equilibrio del mercado, principalmente por efecto del precio. Se deben estudiar los potenciales sustitutos ya que estos pueden ser más atractivos al consumidor, que el producto o servicio que se pretende introducir.

Uno de los aspectos más importantes para la empresa a crear es la fijación del precio para su producto o servicio. Históricamente el precio se establecía por negociación entre el comprador y el vendedor. En cambio, hoy en día es determinado por las variables del mercado.

Entre las variables definidas por el estudio de mercado, la que representa ingresos es fundamentalmente el precio; el resto representa costos. Los factores por considerar en la fijación

y proyección de precios pueden separarse en internos y externos. Dentro de los factores internos se deben nombrar: los objetivos de la empresa (supervivencia, maximización de utilidades, liderazgo, otros), la estrategia de posicionamiento de los productos, los costos de insumos (constantes y variables, según su comportamiento en diferentes niveles de producción, etc.) y consideraciones organizacionales (área que fija precios dependerá del tamaño de la empresa). Por el otro lado están los factores externos de los cuales cabe mencionar: tipo de mercado (competencia pura, competencia monopolista, competencia oligopólica o monopolio puro), balance oferta-demanda, percepción del consumidor del precio y el valor, precios y oferta de la competencia y otros factores como situación económica, gobierno, revendedores, moda, usos, etc.

Una vez realizado el análisis de las fortalezas y debilidades del proyecto (Diagnóstico Interno) y comparando éstas con las oportunidades y amenazas de los mercados en los cuales se desenvolverá el proyecto (Diagnóstico Externo) se llega a la conclusión del Estudio: El Posicionamiento. Este debe ser la guía con base a la cual se tomen las decisiones sobre segmento, precio, volumen, servicio, etc.

Hay dos dimensiones fundamentales en el Posicionamiento:

1. El tipo de diferenciación: una empresa puede diferenciarse según:
  - Bajos costos
  - Otro tipo de diferenciación (características diferenciales, servicios, etc.)
2. El ancho del mercado que se abarque: Cuando se selecciona el mercado consumidor target de la empresa, éste puede estar formado por:
  - Un segmento del mercado (“target” segmento angosto)
  - La totalidad del mismo (“target” segmento ancho)

Es importante que el posicionamiento que se elija genere una diferenciación clara del proyecto respecto a su competencia.

Así mismo, las conclusiones del Estudio de Mercado deben estar cuantificadas. Esto quiere decir, que los precios, penetraciones, niveles de servicio, etc. sean expresados en valores numéricos.

Los resultados del estudio de mercado, demanda del bien o servicio a producir, precio de venta, características de este y estrategia comercial a seguir, son los datos básicos de los cuales se nutrirá el proyecto.

La cantidad por producir será un dato necesario al determinar los stocks de materia prima y materiales necesarios, la tecnología a adoptar, la capacidad productiva a instalar, la mano de obra requerida, los stocks de producto terminado y las ventas.

Las características del bien o servicio serán un dato necesario al determinar las características de la materia prima y materiales necesarios, la tecnología a adoptar y las características de la mano de obra requerida.

El precio de venta será un dato necesario al determinar los ingresos por las ventas y para realizar el análisis económico y financiero.

La estrategia comercial será uno de los datos a utilizar al determinar la localización y la selección de la cadena de distribución. También son datos de la localización la materia prima y mano de obra obtenidos de la cantidad y características requeridas.

El análisis técnico define la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, calidad y el costo requerido. Debido a esto se identifican procesos productivos, proveedores, equipos, tecnología, recursos humanos, formas de operación, requerimientos de capacitación del recurso humano, entre otros. Este análisis debe relacionarse con el estudio de mercado, en el sentido de que define la posibilidad de producir lo que se plantea en éste último.

En lo que se refiere al estudio técnico, Baca (2000) señala que los objetivos del análisis técnico-operativo de un proyecto son los siguientes:

- Verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto que se pretende.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para realizar la producción.

En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que al aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

El análisis administrativo define las necesidades de perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de

control, las políticas de administración de personal y la posibilidad de contar con estos elementos.

En cuanto al análisis legal, tiene como objetivo establecer los permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros para que el negocio pueda operar.

Con relación al estudio financiero, Méndez (2008) indica que es necesario examinar el proyecto en función de su rendimiento financiero, por lo tanto, tiene los siguientes objetivos básicos:

- 1) Determinar la viabilidad de atender oportunamente los costos y gastos;
- 2) Medir qué tan rentable es la inversión del proyecto para sus gestores;
- 3) Aportar elementos de juicio para comparar el proyecto con otras alternativas de inversión.

Según lo anterior, la construcción de los flujos de caja resulta fundamental en la evaluación de proyectos de inversión. Vélez (2002) afirma que el flujo de caja libre es una forma de medir los beneficios que produce una firma o proyecto. Contiene los beneficios netos que se reciben. Incluye movimientos de recursos (dinero, activos en especie a su costo de oportunidad).

Para la construcción de los flujos de caja libre, se requieren los estados financieros como el balance general, el estado de resultados y el flujo de tesorería, a partir del cual se calculan el flujo de caja de los accionistas y el flujo de caja de la financiación. Según Vélez Pareja, la razón para hacer este proceso se debe a que es necesario hacer la planeación financiera del proyecto, por lo tanto, se deben proyectar los estados financieros, los cuales, servirán como instrumentos gerenciales de seguimiento y control. Además, porque se debe llegar a determinar el flujo de tesorería que es más coherente con la idea del valor del dinero en el tiempo y de allí se deduce el FCL (Vélez, 2002, pág. 232).

La construcción de los flujos de caja libre, permitirán medir la bondad financiera de un proyecto de inversión. “Entre los índices que se utilizan para medir la bondad económica de los proyectos de inversión, el más utilizado es la rentabilidad que produce la inversión, es decir, el rendimiento que origina el proyecto.” (Infante, 1996, pág. 63) Un método importante en este aspecto es el valor presente neto y la tasa interna de retorno.

El valor presente neto (VPN) de un proyecto de inversión corresponde a su valor medido en dinero de hoy o el equivalente en pesos actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros que constituyen el proyecto. El criterio de decisión que acompaña al índice del VPN

señala que un proyecto es aconsejable económicamente cuando su resultado es mayor que cero, indiferente cuando es igual a cero y no es conveniente cuando es menor que cero, todo sujeto a la condición de que el VPN se haya calculada utilizando la tasa de interés de oportunidad. (Infante, 1996, pág. 68)

Respecto a la tasa interna de retorno (TIR), Vélez (2002, p. 124) indica que es una medida porcentual de la magnitud de los beneficios que le reporta un proyecto a un inversionista. La tasa interna de retorno, es la tasa que obtienen los recursos o el dinero que permanece atado al proyecto. Es la tasa de interés a la cual el inversionista le presta su dinero al proyecto y es característica del proyecto, independientemente de quien evalúe.

En conclusión, con la nutrición teórica la cual brinda los lineamientos para determinar la viabilidad del proyecto se registrará por autores como Varela el cual establece las pautas para el análisis del mercado, Baca quien brinda en sus textos guías sobre el estudio técnico y autores como Méndez e Infante que apoyan la parte financiera, tomando de cada autor partes fundamentales las cuales apoyarán la evaluación de viabilidad del proyecto, sin establecer un autor fijo pero abierto a explorar lo mejor de cada uno.

### 5.3 Marco Legal

En primera instancia, la principal regulación en Colombia sobre la creación de empresa, emprendimiento, inversión y derrotero legal es la Constitución Política de 1991 la cual da libertad de asociación para la creación de empresas y fomenta el desarrollo empresarial en el país, esto basado en sus artículos 38 y 333, del cual el artículo 333 textualmente cita “El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.” (Constitución Política de Colombia, 1991) lo cual afirma el apoyo de un estado democrático en fomentar el desarrollo del país mediante el emprendimiento, lo cual aporta a la economía y conlleva responsabilidades para con la sociedad. Fundamentado en la constitución, se desprenden leyes y artículos los cuales promueven el emprendimiento en Colombia como la Ley 1014 de 2006 la cual en su marco propone que el emprendimiento debe ser enseñado desde los establecimientos educativos mediante la enseñanza de competencias las cuales inyecten la cultura del emprendimiento en los colombianos y vela por el desarrollo de las micro y pequeñas empresas del país. Dentro del marco legal de la creación de una empresa también se deben tener en cuenta regulaciones estatales como la Ley 100 de 1993 la cual regula el sistema de pensiones para los trabajadores y empresas colombianas. Enlazado en este derrotero se encuentra la Ley 1607 de 2012 la cual define el sistema de seguridad social integral y marca los lineamientos de aportes a entidades externas como el SENA dependiendo del tamaño de la empresa.

Según BANCOLDEX, una PYME hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV, dentro del grupo de clasificación de la ley 590 de 200 y su posterior modificación, ley 905 de 2004.

En el contexto legal de esta propuesta de negocio, se centra en las bases legales en las cuales un negocio cuenta como estructura de constitución y funcionamiento, como antes mencionado siendo el derrotero legal establecido por el Congreso y la Presidencia de la República. El principal fin de estas normas son la fomentación de creación de empresas y apoyar el emprendimiento nacional para mejorar la dinámica de la economía nacional mediante la creación de proyectos nacionales lo cual pretende aumentar el PIB (Producto Interno Bruto) y reducir el déficit de una balanza comercial al reducir las importaciones. Un marco legal se basa en los constantes cambios y mejoras las cuales se implementan cíclicamente para mejorar las condiciones del proceso de establecimiento y funcionamiento regido por las leyes, decretos y demás códigos y regulaciones, en este caso, la regulación se centra en las leyes que apoyan a la creación de las PYMES (Pequeñas y Mediana Empresas) y su funcionamiento, el problema principal es que estas leyes a pesar de su modificación tienden a ser obsoletas, según la ley colombiana y con apoyo en la página web <https://mprende.co> se encuentra la normatividad vigente para las líneas de emprendimiento de empresas en el país. La ley principal que rige las Micro, Pequeñas y Medianas empresas es la ley 590 de 2000, modificada previamente por la Ley 905 de 2004 donde establecen las regulaciones de las MiPYMEs. Donde el objetivo de la regulación nacional es promover la creación y funcionamiento integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país buscando como objetivo principal la generación de empleo que en resumen mejora los ingresos per cápita y dinamiza la economía nacional, la normatividad en su modificación establece en un literal, que el criterio de la creación y fomento de empresa nacional busca generar mercados altamente competitivos, lo cual a futuro se puede traducir en un mayor número de exportaciones de bienes no tradicionales y de establecer generación de valor nacional, y así reducir las importaciones.

En el marco de la legislación se crea el **Sistema Nacional de Mipymes** el cual gracias al apoyo de diferentes Ministerios y entidades como el Sena, Bancoldex y el Fondo Nacional de Garantías establece que estas entidades deben ayudar a los generadores de proyectos e ideas a crear un marco de proyecto gracias a la propiciación y colaboración por los datos brindados, es decir, apoyar la investigación de mercados, promover el acceso a capital, establecer programas de emprendimiento, en conclusión este debe brindar el acompañamiento a los emprendedores del cómo y por qué de un proyecto.

En el artículo 12 se dispone la creación del **Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Fomipyme**, el cual hace veces de ente co-financiador de las Mipymes.

El Servicio Nacional de Aprendizaje **SENA** juega un papel importante en el marco legal donde se busca apoyar la generación de empleo mediante capacitación masiva estudiantil la cual sale de los recursos parafiscales del país, ya que si hay existencia de mano de obra capacitada se contribuye al desarrollo y crecimiento de las Mipymes.

Esta ley apoya los prestamos e inversiones para la creación de empresa donde gracias a los fondos destinados para esta se determinan las cuantías las cuales se le otorgan a los sectores que brindan los créditos para las Mipymes y establece las condiciones las cuales debe tener la empresa para acceder al crédito, donde la principal es buscar generar empleo donde se otorgan condiciones especiales si cumplen este factor.

En este orden de ideas, con el fin de constituir una empresa en la ciudad de Cali se deben cumplir una serie de pasos y requisitos los cuales resultarán en el registro legal y funcionamiento de esta. Según la Cámara de Comercio de Cali – el primer requisito es tener un documento de constitución el cual de acuerdo al lineamiento del código de comercio en sus artículos y

mediante modificaciones posteriores mediante las leyes 1014/2016 y 1258/2008 – una empresa se puede constituir mediante escritura pública, documento privado (siempre y cuando tenga menos de 10 empleados y activos menores a 500 SMLMV) – dentro de estos documentos se debe especificar el nombre y domicilio de las personas naturales participantes, clase o tipo de sociedad que se constituye, su domicilio, objeto social y demás estamentos que ayuden a la fundamentación del mismo.

En este Caso Shakelist se creará como una sociedad por acciones simplificadas y los requisitos para la creación de esta serían: Nombre y datos de los accionistas, razón social (S.A.S o el nombre completo), término de duración (obligatorio, si no se especifica se toma como indefinido), lista de actividades lícitas a realizar, capital suscrito y pagado, como también las acciones (número y valor de cada una) y como estas van a generar resultados.

Con el fin de operar legalmente la Cámara de Comercio también exige una documentación pertinente para esto como lo es el permiso ambiental del DAGMA (obligatorio para empresas que incurran en temas de índole ambiental como desecho de residuos), pago de SAYCO & ACINPRO – cuando un negocio debe pagar por los derechos de autor de obras musicales usadas, registro de INVIMA y sus requisitos para comercializar, fabricar o manipular alimentos – como también registrarse ante el Ministerio de Comercio Exterior si su fin es la exportación de productos.

## 6. Diseño Metodológico

### 6.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo (Méndez C. , 2006) al requerir caracterizar aspectos relacionados con la demanda, el mercado, el sector, la actividad económica, la oferta, los requerimientos técnicos y administrativos para determinar la factibilidad para desarrollar un plan de empresa para la creación de *Shakelist*, en el sector de helados y malteadas. También el estudio es cuantitativo porque se calculan los flujos de caja, se determina la rentabilidad del proyecto y se analizan los factores de riesgo e incertidumbre asociados al mismo.

### 6.2 Método de investigación

Para este estudio es necesario recurrir al método deductivo (Méndez C. , 2006), debido a que se analizan diferentes factores relacionados con la inversión, los flujos de caja, la rentabilidad del proyecto y el análisis de riesgos para determinar la conveniencia financiera de adelantar el mismo.

### 6.3 Fuentes de información

El desarrollo de la investigación requiere la utilización de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se relacionan con los clientes potenciales en Cali, para caracterizar el mercado en el municipio y la aceptación de la empresa *Shakelist* por parte de la población.

Como fuentes secundarias se requieren de datos y estadísticas para calcular los costos, la inversión y beneficios esperados a partir de las condiciones del mercado.

A continuación, se describen las fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información para la elaboración del trabajo.

#### **Fuentes Primarias:**

- Análisis del consumidor: Realizado mediante **encuestas** con preguntas cerradas, respuestas de opción múltiple para identificar la demanda, gustos, preferencias y presupuesto (disposición de pago)

- Estudio de localización: Evaluar las alternativas para determinar el lugar donde la empresa realizará su operación, donde también se dimensiona el tamaño del local y verificar si cumple los estándares esperados para el requerimiento técnico de la misma.
- Estructura Organizacional: De acuerdo con los objetivos de la empresa, se debe proponer un direccionamiento estratégico, del cual se determinará la misión, visión, objetivos y demás – llevando también a generar la estructura que indicará el requerimiento de personal de mano de obra, administrativos, entre otras partes involucradas para la gestión de la empresa.

**Fuentes Secundarias:**

- Cifras Estadísticas: Tomadas del DANE, Banco de la Republica, Cámaras de Comercio y demás fuentes externas con el fin de recolectar datos para el análisis del macro y microentorno los cuales brindan un panorama de el estado actual de la economía.
- Fuentes de información externas, como diarios, textos y paginas web las cuales apoyan la verificación de datos, y apoyan la recolección generada por las estadísticas.

## 6.4 Población

La población “target” que se busca atraer en el desarrollo de este plan son jóvenes de 15 a 29 años, que independiente de su condición laboral, se ubiquen en la estratificación 3 a 6 y reúnan la condición de clientes potenciales basados en los ingresos de sus padres o propios y de la promoción mediática aprovechando el alto uso de redes sociales.

La ciudad de Cali se divide en un número de Comunas (conjunto de barrios y corregimientos) donde legalmente se establecen 22 – donde el mayor interés está radicado en la comuna 17 la cual posee según el informe Cali en Cifras del año 2014 (p.11) un número proyectado de 142.914 habitantes.

## 6.5 Muestra

Para la estimación de la muestra se presenta el siguiente diseño muestral:

**Tipo de muestreo:** Muestreo aleatorio simple (Hayes, 2006).

**Nivel de confianza y error:** El Nivel de Confianza es el Grado de certidumbre sobre la exactitud de la estimación de la muestra. Se fija para este estudio en 95% ( $Z = 1.96$ ). El error muestral se origina al trabajar una muestra y no un censo. Corresponde al error que se comete al extraer la muestra. Se escoge un nivel de error del 8% dado que se requería un tamaño de muestra no tan grande dada la limitación de tiempo para la realización del trabajo, además, es significativo estadísticamente entre un 5% y 10%.

**Tamaño de la muestra:** se estimó con base al muestreo estratificado con fijación proporcional y la población objetivo de la siguiente manera:

$p$ = Probabilidad favorable (éxito) del atributo que se investiga en la población. 50%

$q$ = Probabilidad desfavorable ( $1-p$ ), sería el 50%

Con el fin de entender de mejor manera que población se adapta a esta propuesta, su comportamiento edad y voluntad de pago – dentro de esta comuna dado el número de población se realizará mediante la técnica de muestreo un número de encuestas específicas que nos brinden lineamientos sobre el comportamiento del cliente y entender más las necesidades de este.

**La fórmula para utilizar para la misma, ya que conocemos la población sería la siguiente.**

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

*Dónde: N Tamaño de la población*

*Z: Nivel de Confianza – p: Probabilidad de Éxito – q: probabilidad de Fracaso d: Margen de Error*

En batos basados con la población de la comuna 17 (142.914 habitantes) – con un nivel de confianza del 95% - una probabilidad de fracaso y error de uso mayor (50/50) – un margen de error del 8% - el número de personas a encuestar serían **150**. – Las cuales esperan ser encuestadas para obtener datos más precisos que ayuden a comprender el gusto y comportamiento del cliente mediante una encuesta diseñada para brindar datos específicos que ayuden a la formación del proyecto.

## **7. Descripción del Negocio**

### **7.1 Análisis de la empresa**

La empresa Shakelist es una propuesta de negocio empresarial la cual se planea implementar en primera instancia en la ciudad de Santiago de Cali en el último trimestre del año 2019 la cual se dedicará a la producción y venta de malteadas de helado personalizadas, una idea ya implementada en la ciudad, pero con un enfoque que busca precios más justos en una economía que se encuentra amenazada por la fluctuación del dólar y por las reformas tributarias existentes.

Shakelist se formará mediante una Sociedad por acciones simplificadas – la cual será constituida legalmente por 3 socios a definir, con el único propósito de distribuir su producto en la Ciudad de Cali – empezando por la comuna 17 la cual tiene una población proyectada de 142.914 habitantes y la cual conglomerará puntos estratégicos (Centros Comerciales) y localizaciones las cuales servirían para el desarrollo del proyecto – también es tomado como comuna de referencia por cercanía a las comuna 22 – donde se encuentran la mayoría de universidades y por la afluencia que tiene la misma por lugares como Unicentro donde la mayoría de la población se reúne el fin de semana a compartir y buscar satisfacer las necesidades creadas por el consumismo.

El proyecto buscó reunir las variables más importantes para lograr el éxito del desarrollo del negocio y su posterior implementación – estas variables como el conocimiento, la experiencia en el tema y la búsqueda de satisfacer una demanda existente forman en primera instancia la base para la explotación de un sector que está en auge, no solo con las malteadas, pero con negocios incursionando en productos sustitutos como repostería y heladería.

El principal propósito de Shakelist es conseguir socios estratégicos los cuales mediante alianzas se logren conseguir precios bajos para entrar a un mercado ya medianamente explotado

de manera competitiva – donde se busca promover precios menores a la competencia con el fin de tener un mayor volumen de ventas que suplan los gastos operativos y demás.

El nombre Shakelist sale de la fusión de las palabras Checklist y Milkshake (Lista de Chequeo y Malteada, respectivamente) donde el cliente mediante una pequeña tarjeta marcará con un chulo sus ingredientes seleccionados y posteriormente recibirá el producto.

## 7.2 Análisis del Producto / Mercado

### 7.2.1 El Producto

Shakelist se fundamentará en la preparación de malteadas personalizadas por cada cliente, que de acuerdo a su gusto elegirá los sabores deseados para la misma. Dentro del marco de referencia brindado por la competencia – el cliente deberá escoger el o los ingredientes adicionales que acompañen la base de helado para la fabricación de una malteada “única” la cual estará de acuerdo a la personalidad y gusto de cada consumidor. Dentro de estos ingredientes se ofrecerán una amplia gama de confites, chocolates, saborizantes y demás que permitan la personalización total del cliente – brindando una experiencia única con bajos costos.



Con esta implementación del producto se busca atraer un segmento de la población en especial – los adolescentes y profesionales los cuales forman un gran grupo de consumo el cual tiende a

buscar satisfacer sus “antojos” mediante este tipo de productos y encuentran esta idea algo curiosa e innovadora.

### **7.2.2 El Mercado y la segmentación de la demanda**

En las estadísticas publicadas por la Alcaldía de Santiago de Cali, en su informe Cali en Cifras 2014 – la ciudad tiene una proyección a 2015 de 2.369.821 habitantes, donde en el rango de edad de interés existe un número de población de 605.108 habitantes, un grupo amplio de interés el cual se ve afectado por la variable de la estratificación. El modelo de negocio propuesto se basará en diferentes variables. La primera es la estratificación, donde la población objetivo va desde el estrato 3 hasta el estrato 6 y que según este informe estos comprenden el 47,1% de la población en. La segunda variable es la localización del negocio, ya que la mayoría de estos están ubicados en localizaciones perimetrales como Ciudad Jardín, el público tiende a asumir que por la misma los productos tienen un alto valor – por lo tanto, el negocio debe estar situado en un centro comercial de alta afluencia de diferentes estratos con el fin de atraer diferentes rangos de edades y estratos sociales en un solo lugar, o en puntos estratégicos como las cercanías de las universidades por el tipo de público a atacar.

### **7.2.3 Perfil del Consumidor**

La población “target” que se busca atraer en el desarrollo de este plan son jóvenes de 15 a 29 años, que independiente de su condición laboral, se ubiquen en la estratificación 3 a 6 y reúnan la condición de clientes potenciales basados en los ingresos de sus padres o propios y de la promoción mediática aprovechando el alto uso de redes sociales.

La ciudad de Cali se divide en un número de Comunas (conjunto de barrios y corregimientos) donde legalmente se establecen 22 – donde el mayor interés está radicado en la comuna 17 la cual posee según el informe Cali en Cifras del año 2014 (p.11) un número proyectado de 142.914 habitantes.

Con el fin de entender de mejor manera que población se adapta a esta propuesta, su comportamiento edad y voluntad de pago – dentro de esta comuna dado el número de población se realizará mediante la técnica de muestreo un número de encuestas específicas que nos brinden lineamientos sobre el comportamiento del cliente y entender más las necesidades del mismo.

**La fórmula a utilizar para la misma, ya que conocemos la población sería la siguiente.**

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

*Dónde: N Tamaño de la población*

*Z: Nivel de Confianza – p: Probabilidad de Éxito – q: probabilidad de Fracaso d: Margen de Error*

En datos basados con la población de la comuna 17 – con un nivel de confianza del 95% - una probabilidad de fracaso y error de uso mayor (50/50) – un margen de error del 8% - el número de personas a encuestar serían **150**. – Las cuales esperan ser encuestadas para obtener datos más precisos que ayuden a comprender el gusto y comportamiento del cliente mediante una encuesta diseñada para brindar datos específicos que ayuden a la formación del proyecto.

En lo observado, la mayoría de estos negocios están ubicados en localizaciones donde su estrato generalmente es 4 y 5, sector en el cual se aprovecha la fluctuación de población con capacidad de pago del producto, por lo tanto, estos negocios están ubicados en su mayoría en Ciudad Jardín y el Ingenio – una ubicación estratégica para este modelo de negocio.

Los clientes en su mayoría son atraídos por medio de las redes sociales, mediante publicaciones en Instagram, Facebook y Twitter gracias a la atención que estos medios generan por su uso en la población adolescente. Pero el paradigma de la población está basado en el precio del producto y la localización del negocio, ya que hay personas de otros estratos

socioeconómicos que asisten, solo una vez por conocer, pero no les parece justo pagar el precio más de una vez, por lo tanto, son clientes que no son ni serán fieles a la marca.

Lo que busca Shakelist es la promoción mediante redes sociales, que atraigan población entre los 15 a 29 años, de diferentes estratos socio económicos en una localización intermedia y con precios competitivos – fomentando esto como estrategia de promoción la cual se adentrará con mayor profundidad en el estudio técnico operativo.

### **7.3 Análisis del Sector**

Con el fin de establecer una uniformidad en el manejo de datos y estadísticas– Las Cámaras de Comercio han establecido la adaptación (mediante el apoyo del DANE) de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) donde el sector de Restaurantes se ubica en la sección I, división 55-56 en el punto de alojamiento y servicios de comida. En el Shakelist se ubica en el 5619 – Otro tipo de expendio de comidas preparadas n.c.p donde se incluyen “Las actividades de las heladerías, establecimientos de coffee shop y fuentes de soda, entendidos como los establecimientos donde se sirven helados y bebidas de frutas naturales para el consumo inmediato.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018)

El sector gastronómico ha tenido una evolución y un impacto importante en cuanto materia económica nacional – donde el establecimiento de nuevos negocios y la mejora de los ya establecidos generan un entorno de prosperidad a pesar de las diferentes variables que afectan el crecimiento en general de la nación.

Anualmente la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) mediante informes presentados en eventos y conferencias revela las cifras destacadas en un sector de amplio crecimiento debido a los diferentes mercados objetivos de los modelos de negocios. En un artículo recuperado del diario La República (2015) se establece por medio de ACODRES que

el crecimiento de la industria presentado fue de un 22% donde existen regiones que superaron la expectativa de crecimiento.

Es una cifra realmente alentadora en materia de crecimiento económico y de creación de empresas – ya que permite entrar en un mercado con una mirada positiva a pesar de las desalentadoras cifras basadas en la inflación, crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial y demás variables que afectan el emprendimiento nacional. – A pesar de esto el sector de la gastronomía aporta un promedio del 3,6% al PIB Nacional.

Colombia se encuentra en una etapa que gracias a la generación de expectativas mundiales y de inversión – influencias mundiales se han establecido para la llegada de nuevos modelos de negocios en el país mediante tendencias gastronómicas innovadoras que gracias a su éxito internacional busca establecerse en un nicho local y dinamizar las variedades de gastronomía nacional.

En la celebración a mitad de junio de 2016 de Alimentec en Corferias (Feria Internacional de la alimentación) ACODRES se aseguró mediante su presidente Claudia Barreto que en Colombia se abre un promedio mensual de 15 restaurantes – lo que genera confianza para implementar modelos de negocios basado en la integración de diferentes sabores del mundo – esta feria también busca generar desarrollo del sector mediante acompañamientos, conferencias e implementación de estrategias sobre variables como los costos, nominas e impuestos que pueden afectar el desempeño del mismo con el fin de generar una proyección positiva en el ámbito de servicios, en especial el gastronómico.

Entrando en materia, el nicho del mercado de los batidos, bebidas y demás se ha visto inundado por la inclusión de un modelo de negocio que busca personalizar las bebidas del consumidor – con una especialidad en el mercado saludable debido al boom del “cuerpo

perfecto” y del cuidado del mismo. – Cosechas, modelo de negocio que nació de una tesis de grado de un estudiante costarricense – y el cual se ha expandido en el mercado latinoamericano es un ejemplo perfecto del crecimiento de un negocio “sencillo” el cual se basa en la mezcla de diferentes sabores para generar un producto que promueve la salud.

Según cifras publicadas por La República (2015) gracias a una entrevista con su gerente general, Cosechas cuenta con 412 locales a nivel nacional con una apuesta ambiciosa de cerrar el año con 520 puestos, esto gracias a la promoción de sus franquicias que mediante la inversión de aproximadamente \$70 millones una persona puede adquirir el derecho de distribuir este producto.

Se habla de un modelo de negocio que distribuye más de un millón de batidos al mes, aprovechándose de la necesidad de las personas de sentirse bien al tomar una bebida saludable y que gracias a esto se están facturando aproximadamente \$ 50.000 millones de pesos al año.

En el caso de las malteadas personalizadas – el mercado se ha visto envuelto en la llegada de negocios como Shakin’ a nivel nacional y Cool Shake en la ciudad de Cali. - En este orden de ideas, como la materia prima de las malteadas es el helado se evalúa el impacto del mismo a nivel mundial y nacional en un mercado el cual se comporta con un crecimiento positivo. Según los datos establecidos en el Informe Económico de la Cámara de Comercio de Cali basado en cifras de Euromonitor publicado en el año 2016 – el mercado mundial de helados (lácteos y no lácteos) movió a 2015 la cifra de aproximadamente de USD 69.000 millones de dólares, la cual según la estadística es un 5,7% de participación en la categoría de Macrosnacks la cual incluye la confitería, panadería, galletería y demás – presentando un crecimiento promedio del 2% anual y con una proyección que basado en datos históricos espera alcanzar los USD 76.000 millones de pesos a nivel mundial en un mercado dominado por las multinacionales Unilever y Nestlé. En

Colombia, las cifras también son alentadoras, ya que a pesar de ubicarse debajo del promedio de Latinoamérica el mismo al año 2015 reveló la cifra de un mercado que consumió USD \$459 millones con un crecimiento que pasó de \$ 374,3 millones a la cifra establecida a 2015 – con una proyección de ventas de USD \$ 535,1 en el 2020. De acuerdo con la información en esta tabla se observa un negocio dominado por empresas Antioqueñas en su mayoría donde la primera es Meals de Colombia S.A.S (Nutresa/CremHelado) y en segundo lugar se ubica Colombina con su variable de helados con un crecimiento anual mayor al esperado.

En el Valle del Cauca – tres empresas lideran el mercado regional, siendo la primera Colombina (segunda a nivel nacional) con ventas de \$ 115 mil millones de pesos, Helados Don Rico con \$ 3.516 millones y Helados Dari con \$ 3.156 millones donde su mayor medio de distribución fue Tienda a Tienda con una cifra aproximada al 46% y los supermercados.

En general, el mercado se ha visto saturado por cadenas de restaurantes que implementan el consumo de helados, malteadas y postres lácteos como Crepes & Waffles, Popsy, El Corral, Presto, Juan Valdés y McDonald's con el fin de tomar una gran porción de un mercado prometedor gracias a la variedad e inclusión de sabores estándares y fusionados, y que gracias a alianzas estratégicas las cuales permiten la distribución masiva y consumo de este. (ejemplo: Popsy & Juan Valdez – donde la primera le provee el helado a Juan Valdez en contrato de exclusividad para la fabricación de sus malteadas y helados con espresso, gracias a una alianza concebida en el 2009 y Juan Valdez aporta sus conocimientos de café para elaborar sabores exclusivos a Popsy).

En la actualidad, este modelo de negocio ha tenido una expansión moderada donde diferentes personas han puesto en marcha el mismo – unos con gran éxito, pero en la mayoría su crítica principal es el precio de los productos. El factor del dólar es influyente en el mismo, ya que la

mayoría de las materias primas manejadas para la fabricación de cada malteada son en su mayoría importadas, por lo tanto, el modelo de negocio debe buscar rentabilidad basado en el mismo, en este tema será descrito con mayor profundidad en el plan técnico operativo, como también la localización de la mayoría de los locales y en los altos costos que se incurren.

#### **7.4 Herramientas de Medición de datos**

La **encuesta** formal a la población muestral establecida tiene como objetivo observar las variables y tendencias de compra de la población que compone este rango de edad. Es un modelo propuesto con una serie de preguntas que indagaran temas los cuales ayudaran a construir un mejor plan de negocios. La encuesta será anónima – bajo rangos de edad, y con una serie de preguntas.

El modelo de la encuesta, demarcado como apéndice 1 tiene como objetivo la recolección de datos, y conocer un poco más de la aceptación del negocio y los productos a ofrecer, como también el conocimiento de la competencia.

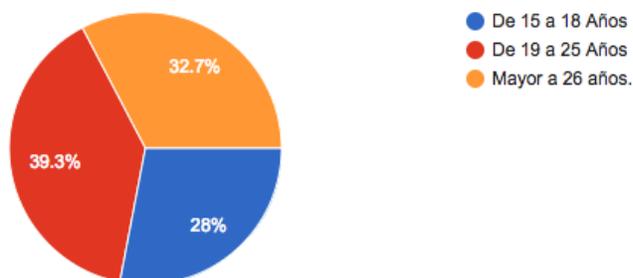
##### **7.4.1 Resultado de la encuesta**

En la **pregunta número 1**, se establece el rango de edad y el mismo se muestra que la mayoría de la población se ubica en un rango de edad de 19 a 25 años con un 39.3 % o 59 de los encuestados, confirmando que el público objetivo en su mayoría son estudiantes o empleados los cuales serían el target principal por abordar para la promoción del producto y su posterior consumo.

El restante se ubican los mayores de 26 años con 49 personas y 42 están entre 15 y 18.

### Establezca su rango de edad

150 responses

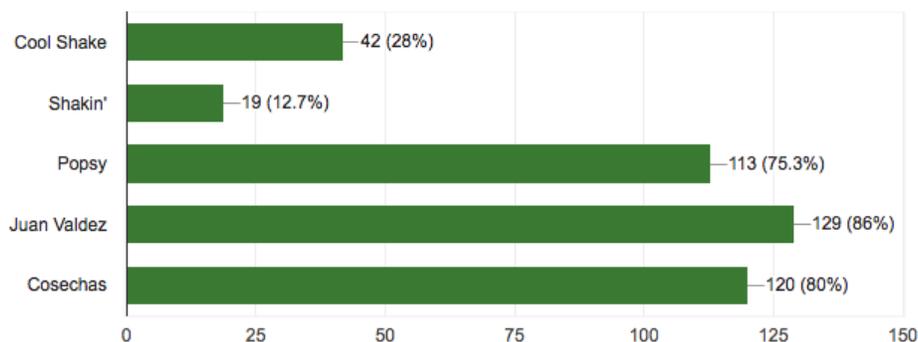


*Figura 1. Rango de edad de los encuestados*

La **pregunta número** dos aborda el conocimiento o noción de existencia de los competidores directos, en este caso Cool Shake y Shakin' y de otros competidores "indirectos" como Popsy, Juan Valdez y Cosechas. En cuanto a la competencia indirecta, Juan Valdez es el establecimiento más conocido, ya que es una marca nacional y símbolo de Colombia, Cosechas se ubica en 2 lugar y Popsy de tercera – en cuanto a la competencia directa, se observa que un número menor de personas tienen conocimiento de la competencia, donde Cool Shake es la más conocida en el mercado, y Shakin' es la última dentro del mismo – esto nos da a comprender, que a pesar de que no son marcas reconocidas por el público general, se pueden generar estrategias de publicidad para llegar a tener un mayor porcentaje de aceptación en la población.

### ¿Conoce usted alguno de los siguientes establecimientos?

150 respuestas

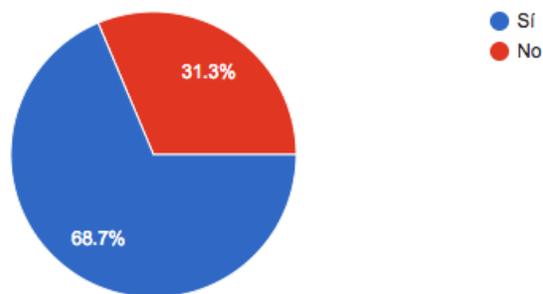


*Figura 2. Reconocimiento de establecimientos / competencia por parte de los encuestados*

La **pregunta número 3**, y una de las más importantes es “¿suele usted consumir malteadas?” ya que con esta podemos definir parcialmente “un numero objetivo” de malteadas a vender por día, mes y año mediante una proyección de mercado, se nota que de los encuestados 103 personas pueden ser consumidores potenciales, el 68.78% de los encuestados.

### ¿Suele usted consumir malteadas?

150 respuestas



*Figura 3. Consumo de malteadas de los encuestados*

La pregunta número 4 realiza la pregunta de qué tipo de productos o toppings desearía en la malteada, en este caso los Chocolates Nacionales y Frutas están a punto porcentual de diferencia,

donde en primera instancia el público al pedir productos nacionales apoya indirectamente a la disminución de costos, de igual forma con la fruta – ya que son productos de fácil accesibilidad en el mercado y se pueden obtener estrategias de precios con proveedores nacionales de forma más certera y por ende se reduce el precio de venta hacia el cliente lo cual es un beneficio para ambas partes. – La última pregunta era abierta al público donde se pueden observar las diferentes peticiones del mismo.

### ¿Que productos le gusta añadir en su malteada?

150 respuestas

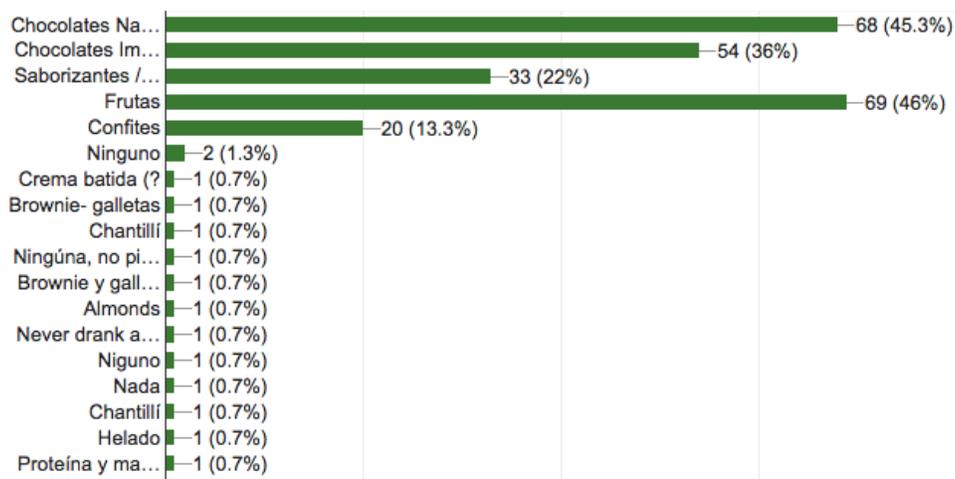
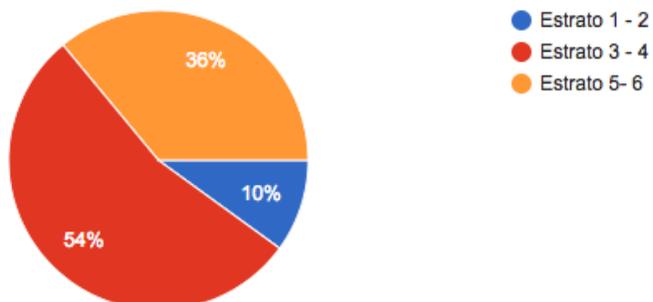


Figura 4. Productos adicionales a agregar en la malteada

La **pregunta 5** establece el rango socio-economico de los encuestados, donde podemos ubicar a la gran mayoría entre estrato 3 y 4, esto nos permite confirmar que podemos llegar a personas con la capacidad adquisitiva del producto.

## Establezca su rango socio-económico

150 respuestas

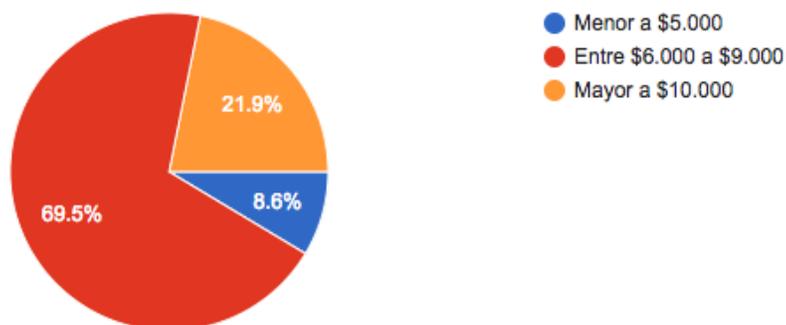


*Figura 5. Estrato socio-económico de los encuestados*

La pregunta 6, establece el precio que un consumidor paga usualmente por una malteada, teniendo en cuenta que la media en la competencia es de \$ 12.000 (basado en datos de consumo personal y promedio basado en una malteada mediana con 2 toppings) lo ideal es reducir esto un 25% aproximadamente para generar un mayor mercado de consumo.

## ¿Que precio paga usualmente por una malteada?

150 respuestas

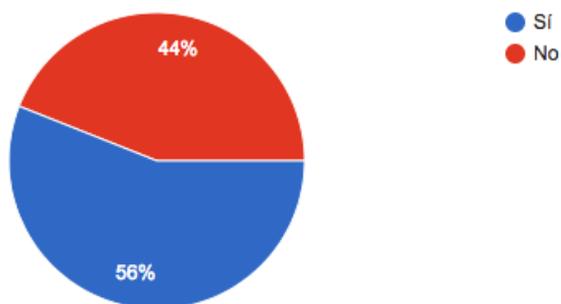


*Figura 6. Precio promedio de pago por malteada del encuestado*

La pregunta **6**, establece si los precios actuales son justos en el mercado, se puede ver una leve inclinación por el sí por 84 votantes, pero nuestro objetivo es conquistar los 66 que no están de acuerdo y conquistar a más personas con un modelo de ventas más económico.

### ¿Le parecen justos los precios actuales del mercado de malteadas?

150 respuestas

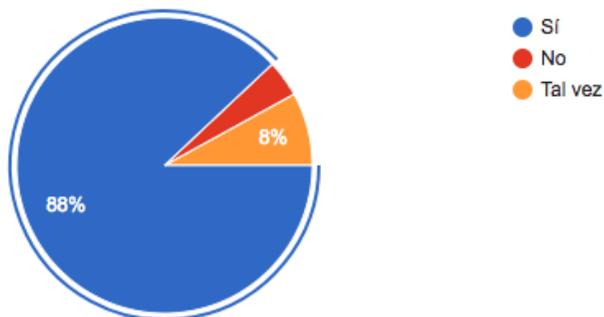


*Figura 7. Conformidad de los precios actuales en el mercado*

La pregunta **7**, indica que un 88% de personas les gusta la idea de personalizar su bebida, por ende, este mercado va por el camino correcto donde 132 personas indicaron interés en el tema.

### ¿Le gusta la idea de personalizar su malteada con sus productos preferidos?

150 respuestas



*Figura 8. Propuesta de personalización de las malteadas de los encuestados*

La última pregunta, nos permite generar una métrica de redes sociales donde Instagram muestra el consumo masivo, conjunto a Facebook las cuales servirán como las plataformas de estrategias publicitarias para la promoción de este.

### ¿Que redes sociales usa con mayor frecuencia?

150 respuestas

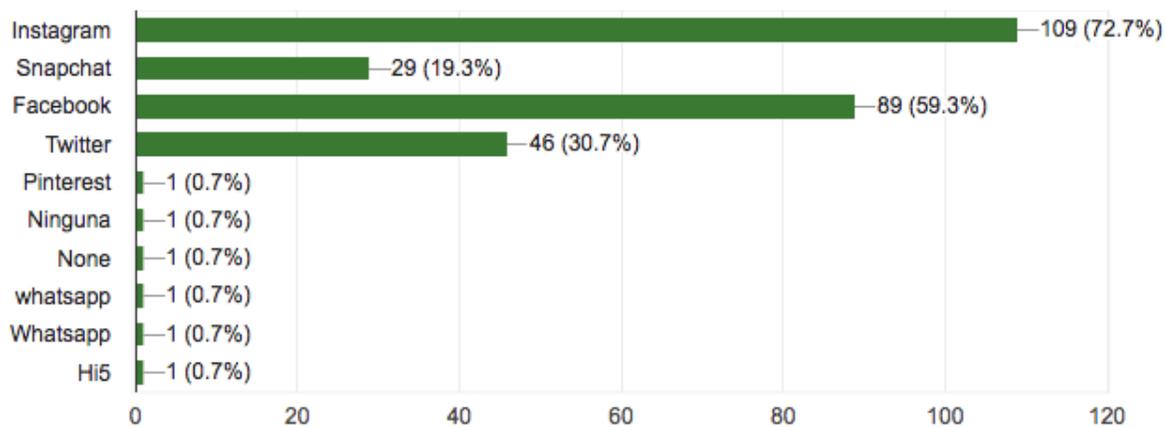


Figura 9. Uso de redes sociales por parte de los encuestados

### 7.4.2 Focus Group

El focus group (apéndice 2) es una herramienta de investigación de mercados la cual nos permite evaluar el desempeño de un producto antes de su lanzamiento con el fin de obtener recomendaciones de mejora para el producto con el fin de satisfacer al consumidor a la hora de la salida al mercado del mismo. Este es liderado por un moderador el cual se encarga de presentar el producto y definir sus características – como también es el encargado de evaluar cada aspecto del desarrollo de la actividad y sus resultados.

En este caso el Focus Group se desarrollaría con el objetivo de responder las siguientes variables:

- Tamaño óptimo del producto.
- Ingredientes demandados por el público.
- Material del vaso.
- Sabor del producto.
- Aceptación del precio.
- Expectativas del producto

Este método de investigación se desarrollará con personas del sector en una locación en Ciudad Jardín– donde se entrevistarán 4 personas en una sesión, con la cual se espera encontrar respuesta sobre los gustos, preferencias y expectativas del público.

Para la realización del focus group – se reunirán estas personas, donde se les dará una breve introducción – se les ofrecerá una degustación y se monitoreará la reacción de cada uno basado en una serie de preguntas y los respectivos comentarios que ayuden al desarrollo del mismo.

## **7.5 Análisis DOFA**

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permiten observar las variables internas (DF) y externas (OA) de una organización, con una matriz relativamente básica se distribuyen las variables las cuales influirán en la toma de una decisión de creación, como también en la implementación del negocio. Estas mismas funcionan para la creación de estrategias a un futuro las cuales permitirán definir los lineamientos de cómo actuar ante las circunstancias que se presentan, como también es una herramienta de apoyo a la toma de decisiones de la organización. En este orden de ideas se puede observar en la siguiente matriz adjunta cuales son las variables que afectarán el desarrollo del marco del proyecto y el mismo.

Tabla 1. Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediana experiencia en el ámbito de las malteadas.</li> <li>- Restricción por mínima capacidad de inversión.</li> <li>- Mercado nuevo, ante un nicho de crecimiento.</li> <li>- Recursos tecnológicos escasos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado en expansión.</li> <li>- Oportunidades de crecimiento mediante políticas gubernamentales hacia las PYMES.</li> <li>- Nicho de mercado de personas jóvenes.</li> <li>- Fuerza mediante redes sociales</li> </ul>
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto innovador.</li> <li>- Conocimiento sobre temas administrativos.</li> <li>- Soporte de trabajo de grado para el desarrollo del PDN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de precios de materia prima por el precio del dólar.</li> <li>- Competencia directa en crecimiento y reconocimiento en la ciudad.</li> <li>- Programas de Salud promoviendo buenos hábitos de consumo.</li> </ul>

**Internamente**, podemos observar que la empresa presenta unas debilidades en cuanto al conocimiento de la fabricación del producto, ya que la experiencia en el campo no es mayor a 6 meses, pero en búsqueda de soluciones estratégicas se deben evaluar análisis técnicos y operativos con la asesoría de conocedores del tema para poder implementar el modelo de manera eficiente desde un principio. La inversión es un factor clave, ya que a pesar de que no tenga un valor exorbitante para empezar el proyecto, se deben buscar las vías de financiación que más se ajusten a el proyecto para permitir el funcionamiento del mismo. Como también podemos observar que la empresa tiene un concepto innovador, un nicho de mercado no tan amplio, conocimiento en temas administrativos y estratégico – como también este plan de negocio apoyado en el trabajado de grado funciona como base.

**Externamente**, se observa un mercado en expansión en el cual se puede tomar lugar dentro del mismo con un concepto de “precio justo”, apoyando el inicio del proyecto en las políticas de las MiPYMES las cuales regulan como estas funcionan y se ofrecen cierto número de beneficios para la creación e impulso de nuevos puestos de trabajo. Las redes sociales sirven como un puente de comunicación ante el mundo, por lo que la estrategia de posicionamiento está en la lista con un único objetivo, dar a conocer el producto y el negocio al público.

Pero todo esto se ve amenazado por factores críticos como la compra de materia prima, ya que gran parte de la misma al ser importada, varía con la fluctuación del precio del dólar – el cual al momento se encuentra en una alta volatilidad por el precio del petróleo (mercado el cual rige la economía colombiana) – como también se encuentra con una competencia posicionada, fuerte la cual se ha abierto camino en un mercado antes inexplorado en la ciudad y a programas de Salud promovidos por el gobierno en los cuales se está trabajando e inculcando una alimentación sana, lo cual puede afectar el modelo de negocio.

## **7.6 Proyección de ventas**

Dada la dificultad por obtener datos históricos sobre la demanda de malteadas en Cali, no se logró proyectar la demanda potencial del mercado; sin embargo, como estrategia se utilizaron los datos de las encuestas realizadas y el consumo per cápita asociado al consumo promedio de litros de helado a nivel nacional, el cual sirvió para estimar la **demanda potencial**.

Para la proyección de ventas de la empresa se define en primer lugar el tamaño del mercado al cual se enfrentará. Para ello se tiene en cuenta la población objetivo, correspondiente a 142.914 personas de la comuna 17 de Cali. Considerando los resultados de la encuesta, donde se encontró que el 68.7% acostumbra a consumir malteadas, se tiene una población objetivo de 98.182 personas.

Un colombiano consume en promedio 3 litros de helado al año (La República, 2014); tomando como base este consumo per cápita, se estima que el consumo de malteadas en Cali para la población objetivo es de **294.546** litros por año (ver Tabla 2) basado en el cálculo de una

población objetivo de 142.914 personas – el 68.70% según el resultado arrojado por las encuestas consume malteadas, es decir 98.182 consumidores potenciales, esto multiplicado por el consumo per cápita determina cuanto sería el tamaño de nuestro mercado global y establecer las metas. Ahora, teniendo en cuenta que cada malteada equivale en promedio a **0.36** litros de mezcla de leche y helado, el consumo sería de 818.183 malteadas al año, 68.182 al mes y 2.273 diarias.

De acuerdo con lo anterior, se establece como meta atender en promedio, el primer año de funcionamiento del negocio un 3.6% del mercado, dada la capacidad de producir malteadas que se tendrá y el tamaño desde el punto de vista técnico que se presentará más adelante. Esto significa que la empresa deberá vender en promedio 82 malteadas diariamente, lo que equivale a 29.450 malteadas al año.

Tabla 2. Bases para la proyección de ventas

Población	142.914	
Población que consume malteadas	68,70%	Según encuestas realizadas
Población objetivo	98.182	
Consumo per cápita	294.546	litros x año
Tamaño de mercado	818.183	malteadas
Cantidad al mes	68.182	malteadas
Cantidad diario	2.273	malteadas
Meta	3,6%	
Cantidad por vender (meta)	82	diario
Mes	2.455	
Año	29.450	

Fuente: cálculos del autor

Lo anterior permite proyectar las ventas de la empresa al año 1, estimando que el primer mes de funcionamiento se alcanzará a atender el 50% del promedio diario planeado vender, que corresponde a 1.228 malteadas de 2.455 que se tiene programado. Luego de eso se buscan crecimientos sistemáticamente superiores hasta alcanzar el total anual de 29.450 malteadas (ver tabla 3).

Tabla 3. Proyección de ventas de la empresa. Año 1

	<b>Nro. Malteadas personalizadas</b>	<b>Crec. %</b>
Ene	1.228,00	
Feb	1.289,00	5%
Mar	1.366,00	6%
Abr	1.462,00	7%
May	1.608,00	10%
Jun	1.769,00	10%
Jul	1.981,00	12%
Ago	2.377,00	20%
Sep	2.852,00	20%
Oct	3.422,00	20%
Nov	4.278,00	25%
Dic	5.818,00	36%
<b>Total</b>	<b>29.450,00</b>	

Fuente: cálculos del autor

A partir del año 1 se planea un crecimiento de las cantidades vendidas correspondientes al 5% anual, mientras que los precios crecerán al ritmo de la inflación, según estimaciones del Grupo Bancolombia (2018), del 3% en los próximos años. En la tabla 4 se puede observar la proyección de ventas de la empresa.

Tabla 4. Proyección de ventas de la empresa. Anual

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Nro. Malteadas personalizadas	29.450	30.923	32.469	34.092	35.797
Crec. %		5%	5%	5%	5%
Precio	9.000	9.270	9.548	9.834	10.129
Crec. %		3%	3%	3%	3%
Total de ventas	265.050.000	286.656.210	310.014.012	335.260.728	362.587.813

Fuente: cálculos del autor

## 7.7 Estrategias del mercado

### 7.7.1 Producto

Una variable que se ha observado a través del tiempo es como la apariencia del producto (su imagen, marca y apariencia en general) marca su éxito o su fracaso, esto se ha visto en la creciente ola de productos los cuales gracias a su posición visual se dan el lujo de atraer un

cliente dispuesto a pagar por el mismo. Tomando esta variable como marco referencial para la presentación de este, Shakelist ofrecerá un producto el cual sea tanto agradable en sabor, como también en apariencia física – es decir, brindarle una experiencia única al cliente.

La personalización del producto completamente permite al cliente elegir qué y cómo quiere su producto basado en una estrategia de diversificación con costos bajos, reflejado en un buen producto, un costo asequible lo cual mediante una publicidad voz a voz y por redes sociales permitirá el crecimiento del negocio.

El producto mediante la estrategia visual y de sabor permitirá que el mismo quiera ser consumido, por el simple hecho de que la sociedad actual por medio de las redes sociales quiere lucir lo que consume – estos mismos se proyectan que sean los consumidores que quieran “mostrarle” a sus seguidores el producto que están adquiriendo, es decir crear una tendencia la cual ya está extendida en el mundo.

La malteada será ofrecida en una jarra de tamaño mediano de vidrio la cual será decorada a gusto del cliente, como también elegir sus ingredientes mediante el chequeo de los mismos en la carta. Como también se ofrecerán 3 tamaños en vasos plásticos que permitan el manejo a menores y a personas que compren el producto para llevar.

La principal estrategia donde se incluye el factor visual es promover el consumo dentro de la tienda, donde se buscará promover un ambiente en el cual el consumidor se sienta a gusto de estar en, como también sienta la necesidad de compartir la experiencia de estar en el local. Esto se logrará mediante 1. La decoración, 2. La variedad de productos, 3. El ambiente y lo más importante 4. El servicio – este factor es clave para que un cliente decida o no volver a un negocio, es una regla básica, si el servicio es bueno, la calidad del producto supera los estándares

tanto de calidad como de consumo, y es un producto de precio justo el negocio tendrá una tendencia de crecimiento.

En el ámbito del negocio la **competencia directa** esta entre Cool Shake y Shakin' los cuales han tomado fuerza en la población juvenil mediante promoción mayoritariamente en redes sociales debido a su uso extensivo por la población.

**Cool Shake** se encuentra en la ciudad de Cali – específicamente en Ciudad Jardín entre la calle 16 con carrera 105, establecido bajo la matricula mercantil número 0000950341 el cual es un local independiente con 4 empleados aproximadamente, en un espacio amplio donde el cual el público puede disfrutar de un rango de bebidas en base de helado, helado light y agua a elección del cliente – donde se ofrecen desde frutas, salsas, chocolates, dulces y demás para la personalización del pedido. El precio de la misma varía – dependiendo del tamaño (mini, regular y grande) y de las adiciones que se le deseen agregar.



*Figura 10. Ubicación geográfica de la competencia directa en el barrio Ciudad Jardín*

**Shakin'** está ubicado dentro del centro comercial Palmas Mall en el barrio de Ciudad Jardín – no en un local interno como Cool Shake – tiene un Kiosco localizado en la entrada del mismo. En general maneja la misma línea de producto de su competidor a pocas cuadras con un rango de precios completamente similares – la diferencia es mínima, los tamaños del producto son los mismos – en general los mismos productos se consiguen en ambos lugares.

En la siguiente tabla elaborada se encuentra la tabla comparativa de precios de ambos lugares, donde se especifican los productos y variedades que ofrece cada uno.

Tabla 5. Comparación producto/precio Shakin' – Cool Shake

			Cool Shake	Shakin'	Diferencia
<b>BASE HELADO</b>	<b>TAMAÑO</b>	Mini	\$6.000	\$5.500	\$500
		Regular	\$7.500	\$7.000	\$500
		Grande	\$9.000	\$8.500	\$500
	+	Frutos Rojos	\$1.000	N/A	N/A
		Mezcla Light	\$1.500	N/A	N/A
<b>BASE AGUA</b>	<b>TAMAÑO</b>	Regular	\$5.500	\$6.000	-\$500
		Grande	\$6.500	\$7.500	-\$1.000
	+	Leche Dx	\$1.000	\$2.500	-\$1.500
		L. Almendras	\$2.000	N/A	N/A
	<b>Salsas</b>	Chocolate			0
	Leche Condensada, Arequipe		\$ 1.000	\$ 1.000	0
	Caramelo, Chantilly.				0
	Frutos Rojos		\$1.500	N/A	N/A
	Mant. De Maní, Agave		\$ 2.000	\$2.000	0
	Dulce de Leche			N/A	N/A
	Nutella		\$3.000	\$3.000	0

<b>Frutas</b>		\$1.500	\$1.500	0
<b>Varios</b>	Sparkies	\$1.000	N/A	N/A
	Gomitas	\$1.000	N/A	N/A
	Oreo	\$1.000	\$1.000	0
	Suspiros	\$1.000	N/A	N/A
	Milo en polvo	\$1.000	\$1.000	0
	Deditos Chocol.	\$1.000	\$1.000	0
	Chips de Choc.	\$1.500	N/A	N/A
	Chokis	\$1.500	N/A	N/A
	Hanuta	\$1.500	\$1.000	\$500
	Wafer Jet	\$1.500	N/A	N/A
	Jumbo Jet	\$2.000	N/A	N/A
	Cocosete	\$2.000	\$2.000	0
	Brownie	\$2.000	N/A	N/A
	Flips	\$2.000	\$2.000	0
	Beso de Negra	\$2.000	\$2.000	0
	Masmelos	\$2.000	\$2.000	0
	Pirouline	\$2.000	N/A	N/A
	Rice Krispies	\$2.000	\$2.000	0
	Natural Valley	\$2.000	N/A	N/A
	Chips Ahoy	\$2.000	\$2.000	0
	Snickers	\$3.000	\$2.000	\$1.000
	Butterfingers	\$3.000	\$3.000	0
	Milkyway	\$3.000	\$2.000	\$1.000
	Protein Shake	\$3.000	\$1.500	\$1.500
	Macadamia	\$3.000	N/A	N/A
	M&M's	\$3.000	\$3.000	0
	Twix	\$3.000	\$3.000	0
	Granola	\$3.000	N/A	N/A
	Baby Ruth	\$3.000	\$3.000	0

Reeses	\$3.000	\$4.000	-\$1.000
Milo Nuggets	\$3.000	\$3.000	0
Almendras	\$3.000	N/A	N/A
Nerds	\$3.000	N/A	N/A
Kit Kat	\$3.000	\$4.000	-\$1.000
Crunch	\$4.000	\$3.000	\$1.000
Ferrero	\$4.000	\$4.000	0
Kinder Bueno	\$4.000	\$4.000	0
Toblerone	\$4.000	\$4.000	0
Hersheys	\$4.000	\$3.000	\$1.000

**Anotaciones,**

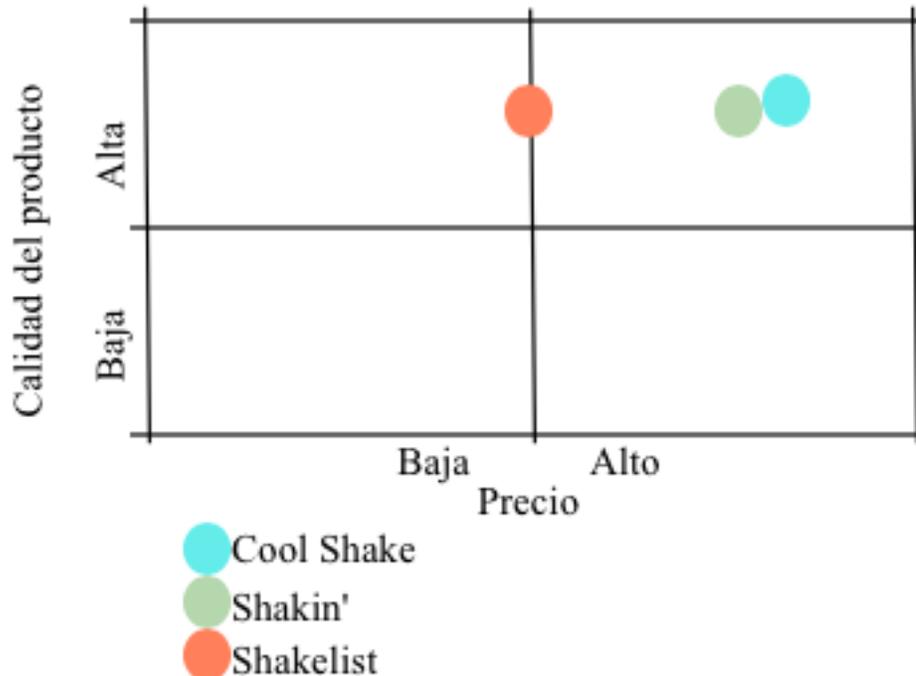
El helado base para la fabricación es de vainilla, chocolate o combinados con el mismo precio.

La base de agua – va acompañada por adiciones de fruta adicionales por elección del cliente.

N/A – el producto no se encuentra disponible por parte del negocio.

En el ámbito de la competencia directa – estos son 2 de los negocios más posicionados en la Ciudad los cuales están ganando reconocimiento por parte de la población Caleña– en un mercado el cual es relativamente nuevo en el país – con un producto existente, en el cual mediante esta propuesta se busca incursionar como una competencia directa dentro del ámbito, mediante la búsqueda de estrategias que permitan un mayor posicionamiento y crecimiento detectando las debilidades de la competencia y tomar ventaja de las mismas.

En anotaciones de Calidad / Precio se observan que ambos competidores son fuertes, ya que ambos ofrecen un producto de alta calidad, fabricado bajo normas sanitarias reguladas, con un precio alto – donde Shakelist planea ubicarse en un punto de alta calidad con un precio intermedio.



*Figura 11. Comparación entre calidad de producto vs. precio*

En materias de **competencia indirecta** se encuentran gigantes en la producción de bebidas en base a helado como Juan Valdez, la cual según cifras brindadas por El Tiempo (2016) facturó en 2015 212.255 millones de pesos en las diferentes líneas de producción ofrecidas por el gigante del café, la cual ofrece malteadas de café por un valor promedio de \$9000 – teniendo en cuenta que solo un sabor puede ser elegido adicional al café (galleta, chocolate o crema de whisky) – es decir no existe variedad dentro del producto o capacidad de personalización.

En Cali negocios como Popsy, Presto, El Corral y similares presentan dentro de su carta de productos – siendo ya estos negocios completamente conocidos por la población colombiana y en algunos casos mundiales – pero aplica la misma variable de la poca capacidad de

personalización a gusto individual de la malteada en la cual, el consumidor se rige a las recetas establecidas por el comercio.

En este caso se habla de marcas las cuales tienen una imagen establecida ante el público gracias a sus campañas de mercadeo y su capacidad de capital gracias a la inversión directa de sus socios – pero en este caso, no se busca competir ante estas, ya que ellas están especializadas en sectores diferentes.

### **7.7.2 Logotipo / Slogan**

La imagen es el primer impacto ante el cliente, por lo tanto, un logotipo el cual con una fuente sutil pone el nombre en el centro, y el modelo del chequeo a su lado complementado con una malteada de helado saliendo del nombre es el logotipo perfecto ya que serán los colores que a partir del momento referenciarán la marca, la tienda y demás que vayan ligados a la misma.

Como el bilingüismo juega un papel importante en la comunidad caleña, las cuales cada día promueven más el uso de modismos, palabras y oraciones en el idioma inglés, y como el nombre también se deriva de dos palabras en este idioma – el logotipo también provee como una simple frase la cual traduce “revísalo”, “solo chequéalo”, el cual instruye al cliente a marcar un chulo dentro de su tarjeta de pedido.



*Figura 12. Logotipo propuesto para la empresa*

*Logotipo creado en Piktochart – sujeto a cambio.*

*<http://www.piktochart.com>*

### **7.7.3 Estrategia de precio**

Lo que se ha venido estableciendo mediante el desarrollo, es establecer un modelo donde se busque reducción de costos, como también tener pequeños márgenes de utilidades mediante la oferta de precios bajos, lo que a largo plazo resultará en un incremento de consumo, es decir mayor volumen de usuarios que la competencia mediante la oferta de precios competitivos.

Observando la competencia se han encontrado como un producto de tamaño mediano, con solo dos (2) adiciones de \$3000 c/u (las más comunes) pueden a elevar el precio de una malteada a \$ 13.000, lo cual crea una sensación en el cliente de necesidad de compra con tal de probar el producto por primera vez, pero la tasa de retorno es mínima del mismo al negocio debido al manejo de precios.

Lo que busca implementar Shakelist es un modelo de negocios que busque reducir los costos como se ha dicho anteriormente para poder ofrecer un mismo producto por un valor del 30% menor al de la competencia, promedio de \$ 9000.

En la siguiente tabla adjunta se podrán encontrar los precios de algunos de los productos que se piensan implementar en el negocio, los cuales fueron tomados y calculados gracias a precios ofrecidos por mayoristas como PriceSmart y Makro – los cuales ofrecen un alto rango de los insumos a utilizar en la elaboración del producto. En la misma se incluyen variables como la cantidad por paquete en venta, el precio unitario de cada uno, cuántos de estos se utilizarían por producto y los márgenes de utilidad por adición dependiendo del tamaño preferido por el cliente.

Tabla 6. Costos por producto, precio de venta al público y margen de utilidad (\$)

				Pequeño		Mediano		Grande		Precio Público	Margen de Utilidad		
	Q	COST O	Unitario	Cantida d	Costo	Cantida d	Costo	Cantida d	Costo		Pequeñ o	Median o	Grand e
<b>Hersheys Nuggets</b>	145	\$45,900	\$316.55	3.0	\$950	4.0	\$1,266	5.0	\$1,583	\$2,000	\$1,050	\$734	\$417
<b>M&amp;M Fun Size</b>	60	\$29,900	\$498.33	1.0	\$498	2.0	\$997	3.0	\$1,495	\$2,000	\$1,502	\$1,003	\$505
<b>Crunch/Butterfing er</b>	100	\$32,900	\$329.00	2.0	\$658	3.0	\$987	4.0	\$1,316	\$2,000	\$1,342	\$1,013	\$684
<b>Hersheys Kisses</b>	330	\$45,900	\$139.09	4.0	\$556	5.0	\$695	6.0	\$835	\$2,000	\$1,444	\$1,305	\$1,165
<b>Hersheys Cookies&amp;C</b>	10	\$24,500	\$2,450.00	0.5	\$1,225	0.7	\$1,715	1.0	\$2,450	\$3,000	\$1,775	\$1,285	\$550
<b>Chocolatina Jet 12g</b>	80	\$21,500	\$268.75	3.0	\$806	4.0	\$1,075	5.0	\$1,344	\$2,000	\$1,194	\$925	\$656
<b>Chokis</b>	72	\$13,200	\$183.33	3.0	\$550	4.0	\$733	5.0	\$917	\$1,500	\$950	\$767	\$583
<b>Oreo 36 PK</b>	144	\$14,400	\$100.00	3.0	\$300	4.0	\$400	5.0	\$500	\$1,500	\$1,200	\$1,100	\$1,000
<b>Milos Nuggets</b>	18	\$27,600	\$1,533.33	0.5	\$767	1.0	\$1,533	1.0	\$1,533	\$2,000	\$1,233	\$467	\$467
<b>Gomas Grissly</b>	100	\$8,300	\$83.00	3.0	\$249	4.0	\$332	5.0	\$415	\$1,500	\$1,251	\$1,168	\$1,085
<b>Malvaviscos</b>	60	\$16,900	\$281.67	1.0	\$282	2.0	\$563	2.0	\$563	\$1,500	\$1,218	\$937	\$937
<b>Mini Brownies</b>	28	\$16,300	\$582.14	2.0	\$1,164	2.5	\$1,455	3.0	\$1,746	\$2,000	\$836	\$545	\$254

<b>Ferrero Rocher</b>	8	\$15,800	\$1,975.00	1.0	\$1,975	1.0	\$1,975	1.5	\$2,963	\$3,000	\$1,025	\$1,025	\$38
<b>Galletas Milo</b>	48	\$10,390	\$216.46	2.0	\$433	3.0	\$649	3.0	\$649	\$1,500	\$1,067	\$851	\$851
<b>Chupeta choc. Italo</b>	100	\$24,360	\$243.60	2.0	\$487	2.5	\$609	3.0	\$731	\$1,500	\$1,013	\$891	\$769
<b>Chocobreak</b>	50	\$5,900	\$118.00	4.0	\$472	5.0	\$590	5.0	\$590	\$1,500	\$1,028	\$910	\$910

*Herramienta elaborada por el estudiante con fines administrativos. Precios obtenidos en visitas a distribuidores de productos,*

Basado en la tabla 6 la cual expresa los costos por producto, la proyección de venta ante el público y margen de utilidad se saca el margen de utilidad porcentual de la siguiente tabla con el fin de evaluar que “adiciones” tendrán mayor impacto económico por producto vendido, la misma sale de la división entre el margen de utilidad por producto y el precio de venta al público por adición.

Tabla 7. Margen de Utilidad (%) por producto / tamaño

	<b>Margen de Utilidad Porcentual</b>			
	<b>Precio Público</b>	<b>Pequeño</b>	<b>Mediano</b>	<b>Grande</b>
<b>Hersheys Nuggets</b>	\$2,000	53%	37%	21%
<b>M&amp;M Fun Size</b>	\$2,000	75%	50%	25%
<b>Crunch/Butterfinger</b>	\$2,000	67%	51%	34%
<b>Hersheys Kisses</b>	\$2,000	72%	65%	58%
<b>Hersheys Cookies&amp;C</b>	\$3,000	59%	43%	18%
<b>Chocolatina Jet 12g</b>	\$2,000	60%	46%	33%
<b>Chokis</b>	\$1,500	63%	51%	39%
<b>Oreo 36 PK</b>	\$1,500	80%	73%	67%
<b>Milos Nuggets</b>	\$2,000	62%	23%	23%
<b>Gomas Grissly</b>	\$1,000	83%	78%	72%
<b>Malvaviscos</b>	\$1,500	81%	62%	62%
<b>Mini Brownies</b>	\$2,000	42%	27%	13%
<b>Ferrero Rocher</b>	\$3,000	34%	34%	1%
<b>Galletas Milo</b>	\$1,500	71%	57%	57%
<b>Chupeta choc. Italo</b>	\$1,500	68%	59%	51%
<b>Chocobreak</b>	\$1,500	53%	41%	41%

Herramienta elaborada por el estudiante con el fin de evaluar la utilidad por tamaño, basado en los precios esperados de venta. De este análisis se puede inferir que la galleta oreo deja una gran utilidad – mientras que el Ferrero Rocher por su alto precio y pequeña cantidad de unidades en ventas tiene la mínima utilidad sobre la venta del mismo. (Verde mayor utilidad por tamaño, naranja menor utilidad por tamaño.)

Verificando estas cifras se establece la siguiente **política de precio:**

Los *toppings* estarán segmentado en 3 secciones las cuales son: **Básico, Regular y Premium**. Donde los básicos tienen un costo de \$1500, Regular \$2000 y Premium \$3000 – por ende, la malteada tendrá un precio de venta de \$ 9000 incluyendo 1 topping básico y crema batida sin costo, el restante será adiciones por parte del cliente.

#### 7.7.4 Estrategia de Plaza

La localización de un negocio influye totalmente en el número de personas que acuden al lugar, como también del posicionamiento del mismo en la mente de las personas.

Lo que se propone es la renta de un local en un centro comercial de la ciudad donde diferentes clases de persona, incluyendo nuestro nicho de mercado acuden a satisfacer sus necesidades.

En la búsqueda de locales que cumplan requerimientos básicos (buena localización, alto tráfico de clientes y tamaño adecuado) – se han encontrado dos posibilidades. La primera es un local de 29mts<sup>2</sup> el cual está ubicado entre el pasillo de Falabella y Cine Colombia (primer pasillo en sentido de la carrera 5) el cual es un paso casi obligado de los asistentes al Cine que ingresan por la carrera 5 por un valor de \$ 5'900.000 los cuales se pueden negociar y lograr un precio más asequible. La segunda propuesta se ubica en el sector de expansión universitario de Ciudad Jardín / Pance – el cual es un local de 14 mts<sup>2</sup> por un valor de \$ 3'800.000, este brinda un mayor ajuste al presupuesto que se planea presentar en el proyecto. A pesar de ser un local pequeño brinda la oportunidad de ser adquirido por un menor precio – y que puede permitir el crecimiento del negocio a un menor costo. Esta toma de decisión de donde y cuánto puede ser el valor del local a rentar será tomada estrictamente en base a la proyección de ventas y presupuesto del proyecto.

### 7.7.5 Estrategia de Promoción

En una era potencialmente tecnológica, donde la sociedad pasa la mayoría de su tiempo observando pantallas, publicidad electrónica y sus redes sociales se debe aprovechar el hecho de que la población tiene un acceso prácticamente ilimitado a la misma. Un recurso importante es el posicionamiento de la marca en la internet, ya que lo que se dice en las comunidades de mercadeo es “si no está en las primeras 2 páginas de google, no existe” – por lo tanto, mediante estrategias de posicionamiento las cuales en el mercado empiezan desde valores mínimos se puede contratar una contratista el cual se encargue del manejo de la creación de las redes sociales, y su debido posicionamiento el cual tiene un principal objetivo y ese es atraer público. Como se está en la búsqueda de un nicho de adolescentes y adultos jóvenes, estos son los que en la mayoría de su tiempo están utilizando la tecnología para la comunicación – por lo tanto, se debe aprovechar ese espacio gigante en la red para promocionar Shakelist ante la sociedad caleña y a futuros inversionistas que vean potencial en el negocio.

La estrategia de encontrar un buen *posicionador* está en encontrar “freelancers” (personas que trabajan a su ritmo) los cuales promedio por mes cobran \$ 300.000 por realizar esta tarea, con alta experiencia y con resultados exitosos previos con el objetivo de poner la página en las primeras posiciones a mediano plazo e incurrir al crecimiento del público interesado.

De igual manera, se debe buscar un “creativo” que apoye la tarea de creación del logotipo final, afiches y demás para la distribución física de afiches con la publicidad de Shakelist.

Otra técnica son las estrategias BTL (below the line), las cuales en mercadeo son las estrategias no comunes (radio, televisión, prensa) en cambio son campañas baratas, creativas y diferenciales que marcan la mente de las personas que las observa.

Estas estrategias juegan un excelente papel dentro del posicionamiento debido a la creatividad para desarrollarlas – un ejemplo aplicable dentro del negocio sería posicionar códigos QR en

diferentes partes de la ciudad en forma de malteada los cuales al ser escaneados con el teléfono permitan obtener un descuento en el establecimiento.

Estas campañas deberán ser desarrolladas en un plan de mercadeo más extenso, evaluando presupuestos y capacidad económica.

## 8. Estudio Técnico

El estudio técnico del plan de negocio incluye las principales variables que influyen en el proceso operativo del establecimiento. Dentro del mismo se encontrará la descripción técnica del negocio, los procesos a realizar mediante el diseño de diagramas de procesos y los requerimientos tecnológicos para la operatividad del negocio.

Lo principal a definir es la **ubicación**, ya que esta determina el futuro del establecimiento comercial – es decir buscar estratégicamente un local que cumpla con los requerimientos tanto de calidad como de afluencia de público. Por este motivo se tiene estimado elegir un local en la vía cañas gorda, punto estratégico en el sur de Cali donde la mayoría de la población caleña (en mayoría universitaria) acude por recreación.

El centro comercial donde se ubica el local está localizado en la Carrera 111 con avenida Cañas gordas en la Ciudad Santiago de Cali. El mismo está catalogado como un centro comercial en un punto de afluencia y expansión debido a la ocurrencia de nuevos modelos de negocio en la zona

La adecuación del local se debe presentar bajo un presupuesto y tomando las medidas del local para verificar en que espacio se puede ubicar el área de manipulación con el fin de que la gente verifique el proceso del mismo y exista un área cómoda para poder disfrutar del producto.

Dentro de las **políticas de contratación** debe existir al menos una persona con experiencia en la compañía en el tema para poder instruir, verificar y acompañar a la creación de un manual de procesos para obtener las medidas exactas y obtener una optimización del producto. Pero en general, al ser este un trabajo operativo – donde la responsabilidad no es de toma de decisiones, es de seguir unos estándares busca darle la oportunidad a jóvenes universitarios que quieran obtener un ingreso e ir ganando experiencia laboral. Por lo tanto, mediante la colaboración de

una empresa de consultoría en recursos humanos (hiRed Professional Consulting), se realizará el reclutamiento, y selección del personal adecuado para la misma.

Al ser una empresa que empezará desde cero, y con un límite de inversión – se buscará contratar un número máximo de 3 operativos en turnos de 8 horas, con una hora no remunerada de descanso con el fin de cumplir los estatutos laborales y permitir un día de descanso por persona, como también contar con el personal suficiente para suplir las necesidades básicas del establecimiento.

Las responsabilidades de cada operario son de manejo de inventarios, atención al cliente, manipulación de alimentos y adecuada operación del establecimiento, mediante regulaciones por parte del coordinador encargado.

Al ser una compañía que maneja productos **fríos** se enfrenta a una inversión en materiales los cuales deben en primera instancia cumplir los estándares fitosanitarios como también brindar una imagen limpia ante el consumidor del producto, como también las malteadas deben ser procesadas a velocidades específicas – tienen su debido requerimiento para no volver líquido el helado y mantener la consistencia, se requiere un equipo especializado en estas. A continuación, se observará una tabla con los insumos principales requeridos para la operación del establecimiento.

Tabla 8. Estimado de montaje inicial

Artículo	Precio	Q	Total
Vitamix 5300	\$2,034,900.00	2	\$4,069,800.00
Licuada Comercial	\$1,800,000.00	1	\$1,800,000.00
Congelador Horizontal	\$4,710,000.00	1	\$4,710,000.00
Mesa de Trabajo con Refrigerador	\$7,430,000.00	1	\$7,430,000.00
Repisa de Pared	\$480,000.00	4	\$1,920,000.00
Mesa de Trabajo	\$1,800,000.00	2	\$3,600,000.00
Canasta Lavados Vasos y Copas	\$60,000.00	3	\$180,000.00
Lavaplatos Industrial	\$1,330,000.00	1	\$1,330,000.00
Canasta para Cubiertos	\$45,000.00	1	\$45,000.00
Gramera Digital	\$335,000.00	2	\$670,000.00
Termómetro Infrarrojo	\$140,000.00	1	\$140,000.00
Tablas de Corte y Jarras	\$140,000.00	1	\$140,000.00
Computador POS/Caja Registradora	\$1,895,000.00	1	\$1,895,000.00
		<b>Total</b>	<b>\$27,929,800.00</b>

En la tabla adjunta se habla de un montaje para el área de operaciones sin contar diferentes variables a adicionar – aquí se involucran las principales para el mismo. Gracias a la experiencia laboral previa en establecimientos donde se fabricaban malteadas – se observa que la Vitamix (la cual es una licuadora comercial de alto rendimiento) a pesar de su precio ofrece un desempeño excepcional a la hora de hacer la bebida gracias a su tecnología y velocidades de la licuadora.

Debido a que los productos manejan una cadena de frío con estándares, la temperatura debe ser monitoreada mínimo 2 veces al día – como también se adquirirá un congelador horizontal de 623Lts, lo cual es suficiente para el almacenamiento de la materia prima en el comienzo del negocio – como también se deben adquirir mesas de trabajo normales y con refrigeración para

mantener la vida útil de los perecederos que deben estar en temperaturas de no congelación (leche y algunas salsas en primera instancia).

Las demás variables en la tabla en total exponen que la inversión inicial estimada en el montaje operativo sería de aproximadamente \$ 28 millones de pesos. Donde aquí no se cuenta la compra de los insumos (desechables, vidrio, servilletas y demás) como tampoco se contempla la compra de la materia prima inicial para el desarrollo del proyecto, ni el costo operacional de los empleados.

En la tabla 9 se presenta la depreciación de la maquinaria y equipo durante los cinco años de proyección, utilizando el método de la línea recta.

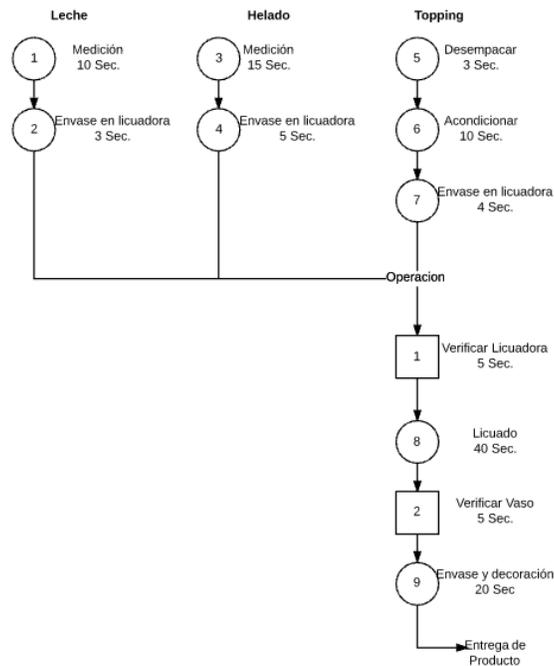
Tabla 9. Depreciación de maquinaria y equipo.

ACTIVO	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor libros
Maquinaria y equipo	10	2.014.980	2.014.980	2.014.980	2.014.980	2.014.980	10.074.900
Equipos de oficina	5	379.000	379.000	379.000	379.000	379.000	-
Muebles y enseres de oficina	5	748.000	748.000	748.000	748.000	748.000	-
Elementos varios	5	429.000	429.000	429.000	429.000	429.000	-
							10.074.900

Fuente: elaboración propia

## 8.1 Descripción del proceso

Mediante el siguiente diagrama de operaciones, se toman los puntos básicos para la fabricación de la malteada.



*Figura 13. Descripción del proceso*

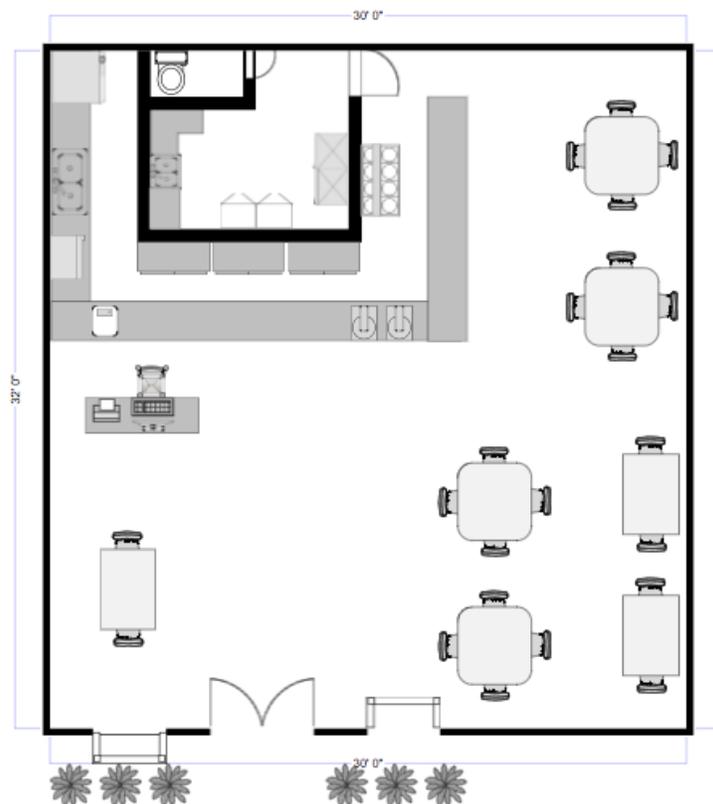
Bajo este diagrama podemos confirmar que la malteada tiene una operación promedio de fabricación de 120 segundos, teniendo en cuenta que ya el material debe estar listo para su uso, la leche esterilizada y abierta, el helado listo para el uso y los toppings disponibles.

Basado en esto podemos evaluar el proceso completo que tiene la fabricación de la misma, desde el almacenamiento de la materia prima, dado que son perecederos, debe conservar cadenas de frío y respetar las temperaturas adecuadas para evitar pérdidas en el mismo. Dentro del proceso es vital la medición de la materia prima para generar una consistencia esperada en el producto. Para la elaboración se deben medir 300 ml. de helado y 60 ml. de leche – con las herramientas de medición, aproximadamente 6 bolas de helado – (de un litro salen

aproximadamente 20 bolas) y la cantidad correcta de leche (10 ml. por bola de helado), como también un estimado del 60% del topping a usar (a excepción de los malvaviscos) para el batido de la misma, el 40% se destina a la decoración, una vez los elementos estén licuados – se debe verificar el vaso, sea vidrio para evitar fragmentación, suciedad o demás, como también el plástico y proceder al envasado del mismo.

## **8.2 Disposición de la planta (Localización Comercial)**

El local ubicado en la vía cañas gordas en inmediaciones a Domino's Pizza de Ciudad Jardín tiene una disposición de 80mt<sup>2</sup> – por un valor mensual de \$2.000.000 incluida administración el cual permitirá la instalación de la bodega, zona de fabricación de las malteadas y un espacio dispuesto para la acomodación del consumidor, en el plano posterior se muestra un esquema de como estaría ubicada la zona de operación y de ubicación de los clientes con un estimado de 22 personas dentro del local, el mismo es un plano estimado, ya que en la búsqueda de optimización de espacio los asientos se buscaría empotrarlos en la pared para mejor distribución del mismo. La misma tiene una distribución de 15mt<sup>2</sup> para el almacenamiento y fabricación del producto – donde se ubicarían los refrigeradores, mesones metálicos, lavaplatos y demás utensilios.



*Figura 14. Plano de propuesta de uso y distribución del local*

Se considera el uso del local debido a la cercanía de las universidades, ya que el público óptimo se encuentra conglomerado en las mismas basados en la edad y poder adquisitivo de la misma – con una proyección futura de extenderse a puntos de mayor facilidad de acceso. Como también, se puede observar que el sur de la ciudad se encuentra en un eje de expansión hacia la avenida cañasgordas, la vía panamericana y terminales de transporte en construcción lo cual harán más fácil el acceso a la zona para la población caleña al sur de la ciudad.

Como se puede apreciar en la distribución del local, la zona de producción y almacenaje se ubicará en la parte posterior del mismo, donde se divide en dos zonas – la principal (abierta al público) es la zona de producción del producto, como en la parte trasera se ubica la zona de almacenamiento de la materia prima y un baño para la disposición de los empleados. Dentro de

la producción principal, se usará la Vitamix como explicado anteriormente como eje principal de la fabricación del producto.

### **8.3 Costos**

Shakelist, como todas las empresas debe analizar los costos tanto fijos como variables, entiéndase como costos fijos los que independiente de las ventas debe pagarse, como el personal y la renta – como también se deben evaluar los costos variables que dependen del consumo de los clientes. Dentro del marco de los costos fijos se encuentran los siguientes,

Los costos fijos representan el salario mensual de 1 auxiliar operativos, la renta del local, el pago de servicios, un coordinador/auxiliar que apoye la labor de gerencia y operatividad (inventarios) como un contador mediante una firma externa encargado de mantener al día las cifras de la empresa, donde se observan un estimado mensual de \$ 8.145.304 pesos.

Los costos variables representan los realizados basados en el consumo de inventario y demás que representen un uso, se representaran en dos líneas de costeo, una estimada basada en el uso del producto completo como también los costos variables de los productos a comprar.

La primera, basada en el uso de los productos muestra individualmente cuánto costaría producir una malteada.

En este apartado se presentan los costos variables de producción de las malteadas, sin embargo, más adelante en el estudio financiero se presenta toda la estructura de costos proyectada, teniendo en cuenta los costos fijos que involucra la mano de obra directa, indirecta y de administración y ventas, salarios, prestaciones sociales, parafiscales y demás, según la normatividad vigente.

Tabla 10. Costos Variables

<b>Costos Variables</b>				
<b>Implementos</b>	<b>Valor</b>	<b>UAC</b>	<b>Unitario</b>	<b>\$ / Unidad</b>
Vasos Vidrio	\$990,000.00	100	1	\$9,900.00
Vaso 16 oz.	\$295,000.00	600	12	\$491.67
Vaso 12 oz.	\$190,000.00	600	12	\$316.67
Vaso 7 oz.	\$120,000.00	400	25	\$300.00
Pitillos (Kogi Life)	\$342,000.00	2000	300	\$171.00
Desechables	\$110,800.00	2000	100	\$55.40
Servilletas	\$176,666.67	10000	300	\$17.67
<b>Fabricación</b>				
Helado	\$140,000.00	50	1	\$2,800.00
Leche	\$76,800.00	30	1	2560
	<b>\$2,441,266.67</b>	15780		

Basado en esto se puede observar en primera instancia que existen unos costos fijos un poco “elevados” teniendo en cuenta que son solo 2 operativos al mes y 2 empleados para el apoyo de la producción, en base a esto podemos calcular el costo promedio de una malteada basado en los ingredientes a elegir, haciendo las ultimas celdas flexibles para añadir 3 diferentes toppings, con la intención de mantener 3 toppings añadidos y los demás con un costo extra dentro de la política de precio de la compañía.

Tabla 11. Costo Promedio

<b>Costo Fabricación Malteada</b>		
<b>Material</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor</b>
Helado	300 ml.	\$560.00
Leche	60 ml	\$153.64
Vaso	1	\$491.67
Pitillo	1	\$171.00
Servilleta	2	\$17.67
Malvaviscos	0	\$-
Oreo	1	\$400.00
M&M's	0	\$-
<b>Total</b>		<b>\$1,793.97</b>

<b>Venta</b>	\$9,000.00
<b>Utilidad</b>	\$7,206.03
<b>Margen</b>	80%

La tabla anterior muestra el costo promedio por malteada mediana, donde con una estrategia de precio de \$9000 con 1 toppings incluidos de elección, los demás serian con un costo adicional se muestra un costo estimado de \$ 1793 pesos con un margen de ganancia del 80% - donde la utilidad de la misma del 80% se puede optimizar con el fin de obtener tantos beneficios económicos internos y poder generar crecimiento dentro de la empresa.

## 8.4 Proveedores

Tabla 12. Proveedores

### Proveedores Directos

Proveedor	Producto	Precio x Unidad	Cantidad
Alquería	Leche Deslactosada	\$2,560.00	6 x 1.1 Lt
ARO	Helado	\$2,800.00	10 L
Multidimensionales S.A.S.	Desechables	\$491.00	12
Kogi Life	Pitillos	\$171.00	300

### Proveedor Indirecto

MAKRO	Confitería
PriceSmart	Confitería

Entrando en materia de proveedores, se definen como proveedores directos los cuales brindan un contrato directo para la distribución directa de la materia prima con el fin de brindar un mejor precio que el común en el mercado, logrando disminuir un promedio de \$ 100 pesos por unidad comprada, logrando en cantidades grandes un ahorro que representa menor costo ante el cliente y la empresa. En proveedores indirectos se encuentran 2 supermercados de gran superficie los cuales al ser vendedores de productos “al por mayor” tienen una mayor variedad de productos y mejores precios ya que las ventas se presentan en mayores cantidades, diferente a supermercados dedicados a la venta de productos en cantidades más pequeñas, se toma la decisión de Makro y PriceSmart por la cercanía al local, ya que ambos se encuentran a pocos minutos de distancia, generando un punto estratégico, como también de contingencia. Basados en esto, se genera un plan de compra inicial dispuesto en la siguiente tabla la cual se fija en los siguientes parámetros:

- La capacidad del congelador horizontal es de 623 litros (623.000 ml.)

- La mesa de trabajo con refrigerador tiene una capacidad de 70 litros (70.000 ml.)
- Las repisas horizontales miden cada una 1.20 mts. de largo y se dividen en 3 compartimientos cada una.
- El espacio de almacenamiento de la bodega es de 6 mt<sup>2</sup> aproximadamente para productos apilables, sobre estibas.
- De un litro de Helado salen 20 bolas, aproximadamente 3 malteadas.

Tabla 13. Plan de Compras

<b>Plan de Compras</b>	<b>Basados en 82 Unidades Diarias - Compras Semanales</b>		
	Cantidad	\$ / Unidad	Total
Helado	164 litros	\$2,800.00	\$459,200.00
Leche	30 litros	\$2,560.61	\$76,818.18
Hersheys Nuggets	2	\$91,800	
M&M Fun Size	4	\$119,600	
Crunch/Butterfinger	2	\$65,800	
Hersheys Kisses	2	\$91,800	
Hersheys Cookies&C	7	\$171,500	
Chocolatina Jet 12g	5	\$107,500	
Chokis	4	\$52,800	
Oreo 36 PK	3	\$43,200	
Milos Nuggets	4	\$110,400	
Gomas Grissly	3	\$24,900	
Malvaviscos	4	\$67,600	
Mini Brownies	5	\$81,500	
Ferrero Rocher	5	\$79,000	
Galletas Milo	5	\$51,950	
Chupeta choc. Italo	5	\$121,800	

Chocobreak	8	\$47,200
		\$1,328,350
Total, Plan de Compras		\$1,864,368.18

El plan de compra se debe adaptar a una rotación semanal, teniendo en cuenta las fechas de vencimiento de los productos, los cuales deben ser rotulados con la fecha de apertura y vencimiento de esta, como también verificar la vida útil del mismo una vez abierta.

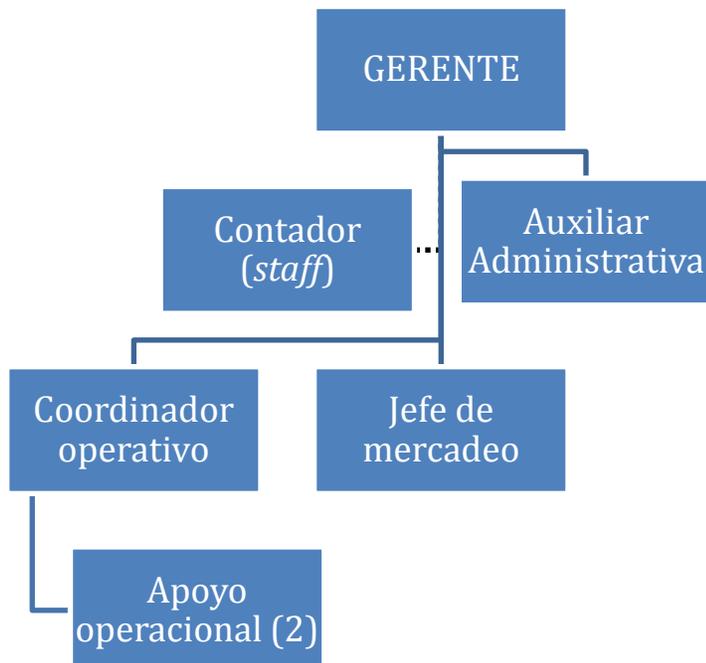
La realización de un nuevo pedido se realiza una vez el inventario este a un 20% de su capacidad por producto, por ende, los pedidos se realizarían una vez las cantidades se ubiquen en los siguientes niveles.

Tabla 14. Plan de Compras (Compras nuevas)

Producto	Cantidad	Pedido
Helado	164 litros	32.8
Leche	30 litros	6
Hersheys Nuggets	290	58
M&M Fun Size	240	48
Crunch/Butterfinger	200	40
Hersheys Kisses	660	132
Hersheys Cookies&C	70	14
Chocolatina Jet 12g	400	80
Chokis	288	58
Oreo 36 PK	432	86
Milos Nuggets	72	14
Gomas Grissly	300	60
Malvaviscos	240	48
Mini Brownies	140	28
Ferrero Rocher	40	8

Galletas Milo	240	48
Chupeta choc. Italo	500	100
Chocobreak	400	80
Vasos Vidrio	100	20
Vaso 16 oz.	600	120
Vaso 12 oz.	600	120
Vaso 7 oz.	600	120
Pitillos (Kogi Life)	3000	600
Desechables	2000	400
Servilletas	10000	2000

## 9. Constitución organizacional y legal



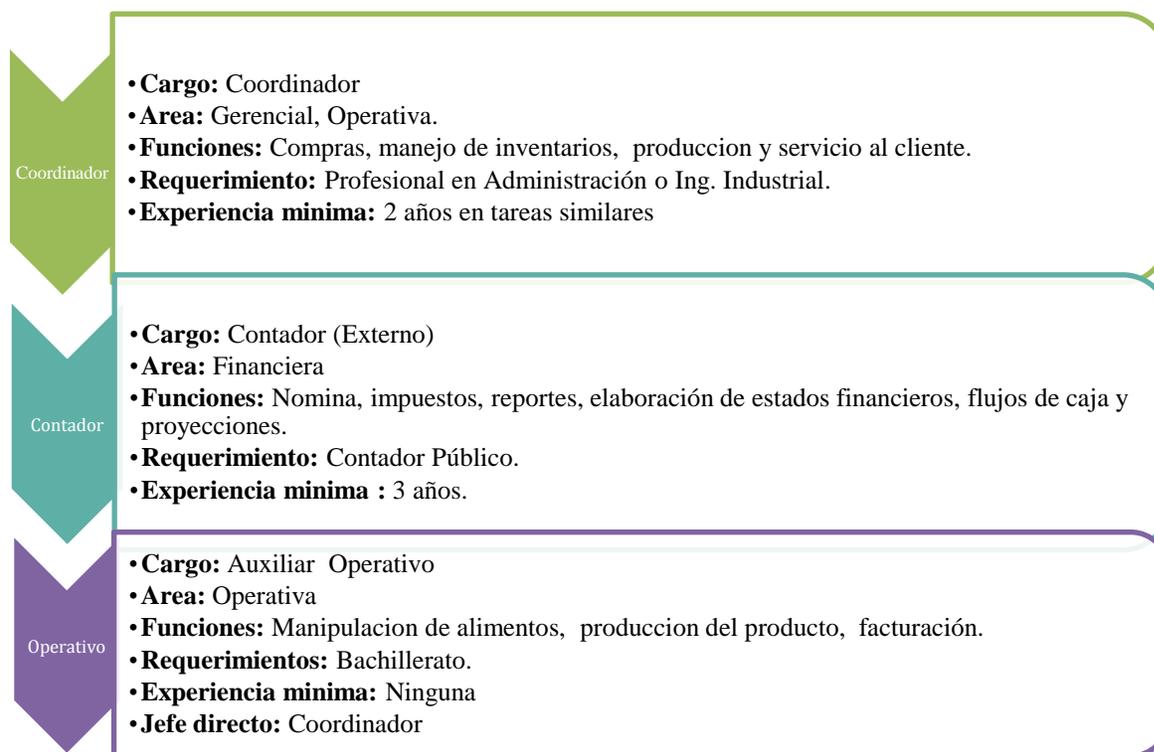
*Figura 15. Organigrama de la empresa*

La organización estará definida por una junta directiva de 4 socios, los cuales aportara el capital, conocimiento y demás factores con el propósito de llevar a cabo la realización del proyecto, como también contara con un contador el cual realizara sus debidas funciones contables con el fin de manejar el dinero de la organización – un coordinador operativo el cual se encargara de liderar y apoyar la operación día a día, llevar inventario, entre otros con el fin de que la actividad se desarrolle mediante 2 personas de apoyo operacional.

### 9.1 Requerimientos de personal y funciones

En este punto se define los 2 cargos principales para la operación de la organización, como también se definen las principales tareas a desarrollar dentro del marco de desarrollo de la misma – cabe destacar que todos los salarios serán a término indefinido con prestaciones para los empleados. En la misma se encuentra una junta directiva (socios inversionistas) los cuales

lideraran la toma decisiones de la emergente organización, con el apoyo en el coordinador y contador como mano derecha en el área administrativa.



*Figura 16. Requerimientos para la contratación de personal*

## 9.2 Constitución legal de la empresa

Según la cámara de Comercio de Cali (s.f.) y según lo indicado en la Ley 1258 de 2008 se pueden constituir en la República de Colombia las Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S) basados en unos requisitos los cuales disponen a un numero de accionistas a constituir un negocio mediante documento privado. – Basado en esto mediante inscripción de documento privado verificado en notaria publica se constituirá en Cali la empresa Shakelist de Colombia S.A.S. con un representante legal nombrado, Juan David Vallejo Imitola, vecino de la Ciudad de Cali. Como también se define la constitución de 4 socios pasando a ser una **persona jurídica** donde la responsabilidad de los mismos se limitará en aportes y decisiones de inversión y

liquidación de la empresa. Como establecido anteriormente, se define el código CIIU 5619 con los cuales la empresa debe declarar operación ante la DIAN y demás entidades interesadas.

### **Requisitos**

- Certificado de uso de suelo: El mismo se realiza de manera virtual mediante un formulario anexo y estima un tiempo de devolución y aprobación de 3 días.
- Verificación de homonimia: La cual evita plagio, competencia desleal por el uso de nombres similares a los competidores.
- Registro en la cámara de comercio local mediante los requerimientos de persona jurídica, asignación del NIT.
- Autorización de la DIAN para generación de RUT, IVA, gestión de impuesto municipales y generación de facturas.
- Certificado de SAYCO – Acinpro para la reproducción de material no propio musical dentro del establecimiento.
- Gestión de visita de la Secretaría de Salud.
- Registro Sanitario – INVIMA.

## **10. Estudio Financiero**

En este capítulo se realiza el estudio financiero, con base a los datos e información recopilada en los estudios anteriores, es decir, el estudio de mercado que provee datos sobre las ventas esperadas, el estudio técnico que permite precisar la inversión requerida, así como los costos de producción, el estudio organizacional y legal, que proporciona información sobre el costo de la nómina.

Con esta información se realizan proyecciones a cinco años, buscando establecer la viabilidad de la creación de la empresa. La base de la proyección es el plan de inversión, con su consecuente plan de financiación, que indica cuánto cuesta poner en marcha la empresa y cómo se financiará el proyecto. Luego se presentan los presupuestos de ingresos y costos, incluyendo materias primas, insumos, mano de obra directa, costos indirectos y costos de administración y ventas. Toda esta información permite elaborar los estados financieros, como son el estado de ganancias y pérdidas, flujo de efectivo, flujo de caja neto y balance general.

Finalmente, se presentan los indicadores de evaluación financiera iniciando con el cálculo del costo del capital, que considera el costo de financiación con recursos propios, para lo cual se utiliza la TIO (tasa interna de oportunidad) y el costo de la deuda, que corresponde a la tasa de interés del préstamo bancario. Los indicadores de evaluación financiera que se manejan son el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación Beneficio/Costo (B/C) y el período de recuperación de la inversión (PRI). Se complementa esta información con los indicadores financieros y el punto de equilibrio del proyecto.

### **10.1 Plan de inversión y financiación del proyecto**

#### **10.1.1 Inversiones fijas y diferidas**

Para el funcionamiento del proyecto es necesario realizar inversiones en una serie de activos fijos, como se relacionó en el estudio técnico. En la tabla 15 se describen los diferentes activos fijos, así como la inversión diferida, compuesta por los gastos legales necesarios para la

puesta en marcha de la empresa. También se consideran gastos de adecuaciones locativas y las depreciaciones del período, utilizando el método de la línea recta. Los equipos y los muebles y enseres se deprecian a 5 años, mientras que la maquinaria a 10 años.

Tabla 15. Inversión en activos fijos y diferidos

INVERSIÓN	TOTAL
<b>1. Activos fijos:</b>	
Maquinaria y equipo	20.149.800
Equipos de oficina	1.895.000
Muebles y enseres de oficina	3.740.000
Elementos varios (Repisa de Pared, Canasta para Cubiertos, Canasta Lavados Vasos y Copas)	2.145.000
<b>Subtotal Inversión Fija</b>	<b>27.929.800</b>
<b>2. Inversión diferida:</b>	
<b>2.1 Gastos legales</b>	
Gastos notariales	100.000
Gastos de constitución	500.000
<b>2.2 Gastos de adecuación</b>	
Adecuaciones	3.000.000
<b>2.3 Otros gastos</b>	
Capacitación e inducción del personal	300.000
Lanzamiento y promoción del producto	4.000.000
Estudios de factibilidad técnica y financiera	1.500.000
<b>Total inversión diferida</b>	<b>9.400.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>37.329.800,0</b>
Depreciación maquinaria y equipo, equipo de oficina	2.393.980,0
Depreciación de muebles, enseres y elementos varios	1.177.000,0
<b>Total Depreciación anual</b>	<b>3.570.980,0</b>
Depreciación acumulada	17.854.900,0
Valor inicial activos depreciables	27.929.800,0
Valor en libros	10.074.900,0

Fuente: cálculos del autor, con base a estudio técnico.

### **10.1.2 Inversión en capital de trabajo**

Además de la inversión fija y diferida, se requiere estimar la inversión en capital de trabajo, clave para el funcionamiento del proyecto en el corto plazo. En la tabla 16 se presenta la estimación del saldo de efectivo requerido en caja, el cual consta de los fondos requeridos para compras de materias primas, pago de la mano de obra directa, gastos generales de administración y gastos indirectos. Se estima una inversión correspondiente a 1 mes para compras estimadas semanalmente (4 compras al mes), es decir, un coeficiente de renovación de 48 (4 semanas x 1 mes = 12 meses), lo que significa que la inversión en capital de trabajo se realiza para un mes (4 semanas) de estos recursos requeridos.

Tabla 16. Capital de trabajo

<b>SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA</b>	Cobertura días	Coef. de renovación	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Materia prima	30	48	1.316.648	1.423.978	1.540.025	1.665.515	1.801.275
Mano de obra directa	30	48	1.548.267	1.594.715	1.642.556	1.691.833	1.742.588
Gastos generales de administración	30	48	3.027.959	3.138.629	3.253.854	3.373.844	3.498.820
Gastos indirectos	30	48	261.946	271.683	281.915	292.668	303.971
<b>SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA</b>			<b>6.154.819</b>	<b>6.429.005</b>	<b>6.718.350</b>	<b>7.023.860</b>	<b>7.346.654</b>
<b>CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	Cobertura días	Coef. de renovación	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Activo corriente							
1. Saldo de efectivo requerido en caja			6.154.819	6.429.005	6.718.350	7.023.860	7.346.654
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>6.154.819</b>	<b>6.429.005</b>	<b>6.718.350</b>	<b>7.023.860</b>	<b>7.346.654</b>
Incremento del activo corriente			6.154.819	274.186	289.345	305.510	322.794
Pasivo corriente							
<b>CAPITAL DE TRABAJO (ACT - PAS)</b>			<b>6.154.819</b>	<b>6.429.005</b>	<b>6.718.350</b>	<b>7.023.860</b>	<b>7.346.654</b>
Incremento en el capital de trabajo			6.154.819	274.186	289.345	305.510	322.794

Fuente: cálculos del autor, con base a estudio técnico.

### 10.1.3 Financiación de la inversión

En la tabla 17 se presenta la inversión total, requerida para iniciar el proyecto. Se compone de inversión en activos fijos, inversión diferida y capital de trabajo estimada anteriormente. Se propone que la inversión sea financiada a través de aportes sociales (40%) y un crédito de fomento (60%).

Tabla 17. Resumen de la inversión total inicial en el proyecto

<b>Inversión</b>	<b>Costo inversión</b>
1. Inversión fija	27.929.800
2. Inversión diferida	9.400.000
3. Capital de trabajo	24.619.277
<b>Total inversión</b>	<b>61.949.077</b>
<b>Recursos financiados:</b>	
Aportes sociales (40%)	24.779.631
Crédito de fomento (60%)	37.169.446
<b>Total recursos requeridos</b>	<b>61.949.077</b>

Fuente: cálculos del autor, con base a estudio técnico y condiciones bancarias.

Como se aprecia, la principal inversión es en inversión fija y seguidamente en capital de trabajo, teniendo en cuenta que se requiere realizar una inversión para cubrir costos y gastos del proyecto por lo menos durante el primer mes de funcionamiento.

Para la financiación del proyecto se cuenta con aportes sociales por valor de \$24.779.631, como se dijo, el 40% del total y un crédito de fomento por valor de \$37.169.446. Para esto se accederá a crédito preferencial en Bancoomeva. A continuación, se muestra en la tabla 18, la amortización para el crédito simulado, a una tasa de interés del 12.94% E.A. Estos datos fueron calculados de acuerdo con los siguientes datos:

- Tasa de interés obtenida en: Superintendencia Financiera de Colombia: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/60775>
- Corresponde a Bancoomeva
- Crédito preferencial
- Ene-18
- Plazo: 5 años
- Cuota fija

Tabla 18. Financiación de la inversión

Monto:	37.169.446			
Plazo:	5	años		
Interés:	12,94%		Tasa E.A.	12,94%
Cuotas:	Iguales			0,00%
<b>Año</b>	<b>Valor cuota</b>	<b>Intereses</b>	<b>Abono K.</b>	<b>Saldo</b>
Año 0				37.169.446
Año 1	10.552.348	4.809.726	5.742.621	31.426.825
Año 2	10.552.348	4.066.631	6.485.716	24.941.109
Año 3	10.552.348	3.227.379	7.324.968	17.616.141
Año 4	10.552.348	2.279.529	8.272.819	9.343.322
Año 5	10.552.348	1.209.026	9.343.322	-0

Fuente: cálculos del autor, con base a tasas y condiciones de Bancoomeva.

## 10.2 Proyección de los ingresos de la empresa

En la tabla 19 se presenta el presupuesto de ventas para los 5 años de proyección. El incremento de precio obedece a una inflación estimada del 3% anual según proyecciones del Grupo Bancolombia. Las cantidades de malteadas crecen 5% cada año, teniendo en cuenta que el proyecto considera en su fase inicial atender solo el 3.6% del mercado, razón por la cual los incrementos de las cantidades de producto a vender son alcanzables por la empresa al existir una amplia demanda. También se tiene en cuenta la venta de malteada con un topping cuyo precio es de 9.000 pesos y malteadas personalizadas con 2 topping, cuyo precio es de 10.500 pesos, dado que, según la encuesta, el 88% de los consumidores elegiría personalizar sus malteadas.

Tabla 19. Proyección de ventas anuales. Valores en pesos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nro. Malteadas + 1 topping	3.534	3.711	3.896	4.091	4.296
Precio (\$)	9.000	9.270	9.548	9.834	10.129
Subtotal	31.806.000	34.398.745	37.201.681	40.231.287	43.510.538
Nro. Malteadas + 2 topping	25.916	27.212	28.573	30.001	31.501
Precio (\$)	10.500	10.815	11.139	11.474	11.818
Subtotal	272.118.000	294.300.376	318.284.386	344.220.020	372.278.111
<b>Total ventas presupuestadas año</b>	<b>303.924.000</b>	<b>328.699.121</b>	<b>355.486.067</b>	<b>384.451.307</b>	<b>415.788.649</b>

Fuente: cálculos del autor con base a estudio de mercado.

### 10.3 Presupuesto de costos y gastos

#### 10.3.1 Costos de la materia prima

En primer lugar, se presenta el presupuesto de los costos de materia prima, correspondiente a los productos requeridos para la elaboración de la malteada, según se presentó en el estudio técnico.

Tabla 20. Costos de las compras de insumos. Valores en pesos.

Costos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nro. Malteadas + 1 topping	3.534	3.711	3.896	4.091	4.296
Costo	1.794	1.848	1.903	1.960	2.019
Subtotal	6.339.925	6.856.740	7.415.530	8.019.790	8.673.500
Nro. Malteadas + 2 topping	25.916	27.212	28.573	30.001	31.501
Costo + topping adicional	2.194	2.260	2.328	2.397	2.469
Subtotal	56.859.186	61.494.204	66.505.674	71.924.937	77.787.689
<b>Total costos de ventas</b>	<b>63.199.111</b>	<b>68.350.944</b>	<b>73.921.204</b>	<b>79.944.727</b>	<b>86.461.188</b>

\* compras cada semana, basada en pedidos de 82 malteadas diarias.

Fuente: cálculos del autor con base a estudio técnico.

### 10.3.2 Costos de la mano de obra directa

La mano de obra directa está compuesta por el salario devengado por el coordinador operativo y dos empleados para el apoyo operacional, se aplican los diferentes rubros de prestaciones sociales y laborales como lo determina la ley. La empresa, como se explicó en el estudio organizacional, se acoge a la Ley 1819 de 2016, por lo cual es exonerada del pago de salud y SENA.

Tabla 21. Costo de la mano de obra directa. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Mes (Coordinador operativo)	2.000.000	2.060.000	2.121.800	2.185.454	2.251.018
Auxilio de Transporte	-	-	-	-	-
Salario Año (12 meses)	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
Por número	1	1	1	1	1
Subtotal	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
Salario Mes (Apoyo operacional)	1.150.000	1.184.500	1.220.035	1.256.636	1.294.335
Auxilio de Transporte	88.211	90.857	93.583	96.391	99.282
Salario Año (12 meses)	14.858.532	15.304.288	15.763.417	16.236.319	16.723.409
Por número	2	2	2	2	2
Subtotal	29.717.064	30.608.576	31.526.833	32.472.638	33.446.817
<b>Total Salario Año</b>	<b>53.717.064</b>	<b>55.328.576</b>	<b>56.988.433</b>	<b>58.698.086</b>	<b>60.459.029</b>
<b>1. Prestaciones sociales</b>					
Cesantías (8,33%)	4.474.631	4.608.870	4.747.136	4.889.551	5.036.237
Intereses de Cesantías (12%)	536.956	553.064	569.656	586.746	604.348
Prima de Servicios (8,33%)	4.474.631	4.608.870	4.747.136	4.889.551	5.036.237
Vacaciones (4,167%)	2.238.390	2.305.542	2.374.708	2.445.949	2.519.328
<b>Subtotal</b>	<b>11.724.609</b>	<b>12.076.347</b>	<b>12.438.637</b>	<b>12.811.796</b>	<b>13.196.150</b>
<b>2. Parafiscales</b>					
Caja Compensación (4%)	2.148.683	2.213.143	2.279.537	2.347.923	2.418.361
<b>Subtotal</b>	<b>2.148.683</b>	<b>2.213.143</b>	<b>2.279.537</b>	<b>2.347.923</b>	<b>2.418.361</b>
<b>3. Aportes Patronales</b>					
Pensión (12%)	6.446.048	6.639.429	6.838.612	7.043.770	7.255.083
A.R.P. (0,522%)	280.403	288.815	297.480	306.404	315.596
<b>Subtotal</b>	<b>6.726.451</b>	<b>6.928.244</b>	<b>7.136.092</b>	<b>7.350.174</b>	<b>7.570.680</b>
<b>TOTAL COSTO MOD</b>	<b>74.316.806</b>	<b>76.546.310</b>	<b>78.842.699</b>	<b>81.207.980</b>	<b>83.644.220</b>

Fuente: cálculos del autor con base a estudio organizacional.

### 10.3.3 Costos indirectos de fabricación (CIF)

Como costos indirectos se destaca la depreciación, servicios públicos y los costos variables. En la tabla 22 se presentan los costos variables por unidad y con base a esto se proyectan los costos indirectos de fabricación en la tabla 23, considerando el nivel de ventas proyectado.

Tabla 22. Costos variables por unidad.

<b>Costos Variables</b>				
<b>Implementos</b>	<b>Valor</b>	<b>UAC</b>	<b>Unitario</b>	<b>\$ / Unidad</b>
Vaso 16 oz.	\$295,000.00	600	12	491,67
Vaso 12 oz.	\$190,000.00	600	12	316,67
Vaso 7 oz.	\$120,000.00	400	25	300
Pitillos (Kogi Life)	\$342,000.00	2000	300	171
Desechables	\$110,800.00	2000	100	55,4
Servilletas	\$176,666.67	10000	300	17,67
<b>Total</b>				1352,41

Tabla 23. Costos indirectos de fabricación CIF. Valores en pesos.

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Depreciación equipos	2.393.980	2.393.980	2.393.980	2.393.980	2.393.980
Servicios públicos	5.400.000	5.724.000	6.067.440	6.431.486	6.817.376
		-	-	-	-
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>7.793.980</b>	<b>8.117.980</b>	<b>8.461.420</b>	<b>8.825.466</b>	<b>9.211.356</b>
<b>Costos variables:</b>					
Implementos	4.779.417	4.922.799	5.070.483	5.222.598	5.379.276
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>4.779.417</b>	<b>4.922.799</b>	<b>5.070.483</b>	<b>5.222.598</b>	<b>5.379.276</b>
<b>TOTAL CIF</b>	<b>12.573.397</b>	<b>13.040.779</b>	<b>13.531.903</b>	<b>14.048.064</b>	<b>14.590.631</b>

Fuente: cálculos del autor con base a estudio organizacional.

### 10.3.4 Gastos de administración y ventas

En la parte de administración y ventas se encuentran el gerente que devenga un salario de \$2.500.000 pesos mensuales más prestaciones sociales y laborales establecidas por ley. También se presenta el arrendamiento y los sueldos del contador público externo, el jefe de mercadeo y la auxiliar administrativa.

Tabla 24. Gastos de administración y ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Mes	2.500.000	2.575.000	2.652.250	2.731.818	2.813.772
Auxilio de Transporte	-	-	-	-	-
Salario Año	30.000.000	30.900.000	31.827.000	32.781.810	33.765.264
Gerente	1	1	1	1	1
Subtotal	30.000.000	30.900.000	31.827.000	32.781.810	33.765.264
Salario Mes	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Auxilio de Transporte	88.211	90.857	93.583	96.391	99.282
Salario Año	15.458.532	15.922.288	16.399.957	16.891.955	17.398.714
Auxiliar administrativa	1	1	1	1	1
Subtotal	15.458.532	15.922.288	16.399.957	16.891.955	17.398.714
Salario Mes	1.800.000	1.908.000	2.022.480	2.143.829	2.272.459
Auxilio de Transporte	-	-	-	-	-
Salario Año	21.600.000	22.896.000	24.269.760	25.725.946	27.269.502
Jefe Mercadeo	1	1	1	1	1
Subtotal	21.600.000	22.896.000	24.269.760	25.725.946	27.269.502
Sueldo administración y ventas	67.058.532	69.718.288	72.496.717	75.399.711	78.433.481
Cesantías (8,33%)	5.585.976	5.807.533	6.038.976	6.280.796	6.533.509
Intereses de cesantías (12%)	8.047.024	8.366.195	8.699.606	9.047.965	9.412.018
Prima de Servicios (8,33%)	5.585.976	5.807.533	6.038.976	6.280.796	6.533.509
Vacaciones (4,17%)	2.796.341	2.907.253	3.023.113	3.144.168	3.270.676
<b>Subtotal Prestaciones sociales</b>	<b>22.015.316</b>	<b>22.888.514</b>	<b>23.800.672</b>	<b>24.753.725</b>	<b>25.749.712</b>
Parafiscales (4%)	2.682.341	2.788.732	2.899.869	3.015.988	3.137.339
Aportes patronales (15,522%)	10.408.825	10.821.673	11.252.940	11.703.543	12.174.445
Arrendamiento	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
Depreciación muebles y enseres	1.177.000	1.177.000	1.177.000	1.177.000	1.177.000
Contador Público Externo	18.000.000	18.540.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159
<b>TOTAL GASTOS ADMÓN Y VENTAS</b>	<b>145.342.015</b>	<b>150.654.206</b>	<b>156.184.998</b>	<b>161.944.502</b>	<b>167.943.346</b>

Fuente: cálculos del autor con base a estudio organizacional.

## 10.4 Proyección de estados financieros

### 10.4.1 Estado de resultados

El plan de inversión y los presupuestos de ingresos, costos y gastos, permiten proyectar las cifras de los estados financieros. En la tabla 25 se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años. Como se puede observar, el proyecto genera utilidades netas a partir del primer año de operación.

Tabla 25. Estado de resultados proyectado. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	303.924.000	328.699.121	355.486.067	384.451.307	415.788.649
Costo de ventas	150.089.314	157.938.033	166.295.807	175.200.772	184.696.040
Utilidad Bruta	153.834.686	170.761.087	189.190.260	209.250.535	231.092.609
Menos: Gastos Operacionales	145.342.015	150.654.206	156.184.998	161.944.502	167.943.346
Menos: Gastos Diferidos	1.880.000	1.880.000	1.880.000	1.880.000	1.880.000
Utilidad operacional	6.612.671	18.226.881	31.125.263	45.426.034	61.269.263
Menos: Gastos financieros	4.809.726	4.066.631	3.227.379	2.279.529	1.209.026
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>1.802.945</b>	<b>14.160.250</b>	<b>27.897.883</b>	<b>43.146.505</b>	<b>60.060.237</b>
Menos: provisión impuesto renta 34%	613.001	4.814.485	9.485.280	14.669.812	20.420.480
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>1.189.944</b>	<b>9.345.765</b>	<b>18.412.603</b>	<b>28.476.693</b>	<b>39.639.756</b>
Utilidades retenidas (10%)	118.994	934.577	1.841.260	2.847.669	3.963.976
<b>Utilidad neta</b>	<b>1.070.949</b>	<b>8.411.189</b>	<b>16.571.343</b>	<b>25.629.024</b>	<b>35.675.781</b>

Fuente: cálculos del autor

### 10.4.2 Flujos de efectivo

En la tabla 26 se proyecta el flujo de efectivo de la empresa, considerando los ingresos y egresos totales, así como los efectos de la financiación por el crédito bancario.

Tabla 26. Flujo de efectivo proyectado. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. Ingresos de Efectivo:</b>					
Saldo inicial de caja	24.619.277	26.130.581	38.643.094	59.852.504	90.691.889
Recaudo cartera período anterior	-				
Ventas de contado	303.924.000	328.699.121	355.486.067	384.451.307	415.788.649
<b>Total disponible en caja</b>	<b>328.543.277</b>	<b>354.829.702</b>	<b>394.129.161</b>	<b>444.303.811</b>	<b>506.480.538</b>
<b>2. Egresos de Efectivo:</b>					
Compra materias primas	63.199.111	68.350.944	73.921.204	79.944.727	86.461.188
Costo Indirectos del Servicio (CIF)	10.179.417	10.646.799	11.137.923	11.654.084	12.196.651
Nómina (MOD, CIF, Admón., Ventas)	120.775.596	125.046.864	129.485.150	134.097.797	138.892.509
Prest. Sociales (MOD, CIF, Admón. Vtas)	33.739.925	34.964.861	36.239.309	37.565.522	38.945.862
Aport. Parafisc. (MOD, CIF, Admón, Vtas)	4.831.024	5.001.875	5.179.406	5.363.912	5.555.700
Aport. Patronales (MOD, CIF, Admón, Vtas)	17.135.276	17.749.917	18.389.032	19.053.717	19.745.124
Otros Gastos de Admón y Ventas	42.000.000	43.260.000	44.557.800	45.894.534	47.271.370
Impuesto de Renta	-	613.001	4.814.485	9.485.280	14.669.812
<b>Total Egresos de Caja</b>	<b>291.860.349</b>	<b>305.634.261</b>	<b>323.724.310</b>	<b>343.059.574</b>	<b>363.738.218</b>
<b>Superávit o déficit</b>	<b>36.682.929</b>	<b>49.195.441</b>	<b>70.404.851</b>	<b>101.244.237</b>	<b>142.742.320</b>
<b>3. Financiación</b>					
Abonos a crédito (Fomento y Bancario)	5.742.621	6.485.716	7.324.968	8.272.819	9.343.322
Intereses pagados (Fomento y Bancario)	4.809.726	4.066.631	3.227.379	2.279.529	1.209.026
<b>Efectos de la financiación</b>	<b>(10.552.348)</b>	<b>(10.552.348)</b>	<b>(10.552.348)</b>	<b>(10.552.348)</b>	<b>(10.552.348)</b>
<b>Saldo final de caja</b>	<b>26.130.581</b>	<b>38.643.094</b>	<b>59.852.504</b>	<b>90.691.889</b>	<b>132.189.973</b>

Fuente: cálculos del autor

### 10.4.3 Flujo de caja neto para evaluación financiera

En la tabla 27 se presenta el flujo de caja neto para evaluación financiera, en el cual se observa que en el primer año la empresa tendría un flujo negativo porque sus gastos son superiores a los ingresos, sin embargo, a partir del año 2 se presentan flujos positivos.

Tabla 27. Flujo de caja neto para evaluación financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>							
Préstamos	37.169.446						
Ingresos por concepto de ventas		303.924.000	328.699.121	355.486.067	384.451.307	415.788.649	
Otros ingresos							
Valor remanente en el último año							10.074.900
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>37.169.446</b>	<b>303.924.000</b>	<b>328.699.121</b>	<b>355.486.067</b>	<b>384.451.307</b>	<b>415.788.649</b>	<b>10.074.900</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>							
Inversiones totales	61.949.077	6.154.819	274.186	289.345	305.510	322.794	
Costos de operación, netos de depreciación y amortización de diferidos		291.860.349	305.021.259	318.909.825	333.574.293	349.068.406	
Costos de financiación		4.809.726	4.066.631	3.227.379	2.279.529	1.209.026	
Pago préstamos		5.742.621	6.485.716	7.324.968	8.272.819	9.343.322	
Impuestos		613.001	4.814.485	9.485.280	14.669.812	20.420.480	
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>61.949.077</b>	<b>309.180.517</b>	<b>320.662.278</b>	<b>339.236.798</b>	<b>359.101.962</b>	<b>380.364.028</b>	
<b>ENTRADAS MENOS SALIDAS</b>	<b>(24.779.631)</b>	<b>(5.256.517)</b>	<b>8.036.843</b>	<b>16.249.270</b>	<b>25.349.345</b>	<b>35.424.620</b>	<b>10.074.900</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO, FEN</b>	<b>(24.779.631)</b>	<b>(5.256.517)</b>	<b>8.036.843</b>	<b>16.249.270</b>	<b>25.349.345</b>	<b>45.499.520</b>	

Fuente: cálculos del autor

#### 10.4.4 Balance general proyectado

En la tabla 28 se presenta el balance general del proyecto, mostrando la estructura de activos y la estructura financiera de la empresa. Esta se caracteriza por la importancia del capital de trabajo, pues la concentración de los activos se presenta en los corrientes, superior a la inversión fija. Por su parte, la estructura financiera se encuentra inclinada hacia la cuenta del patrimonio, lo que significa que el mayor riesgo lo asumen los propietarios de la empresa.

Tabla 28. Balance general proyectado. Valores en pesos.

Cuentas	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos:</b>						
Disponible	24.619.277	26.130.581	38.643.094	59.852.504	90.691.889	132.189.973
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>24.619.277</b>	<b>26.130.581</b>	<b>38.643.094</b>	<b>59.852.504</b>	<b>90.691.889</b>	<b>132.189.973</b>
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>	27.929.800	27.929.800	27.929.800	27.929.800	27.929.800	27.929.800
Menos: Depreciación Acumulada		3.570.980	7.141.960	10.712.940	14.283.920	17.854.900
<b>Subtotal Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>27.929.800</b>	<b>24.358.820</b>	<b>20.787.840</b>	<b>17.216.860</b>	<b>13.645.880</b>	<b>10.074.900</b>
<b>Activo diferidos</b>	<b>9.400.000</b>	<b>7.520.000</b>	<b>5.640.000</b>	<b>3.760.000</b>	<b>1.880.000</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>61.949.077</b>	<b>58.009.401</b>	<b>65.070.934</b>	<b>80.829.364</b>	<b>106.217.769</b>	<b>142.264.873</b>
<b>Pasivos:</b>						
	-					
Impuestos de Renta por pagar		613.001	4.814.485	9.485.280	14.669.812	20.420.480
<b>Subtotal pasivo corriente</b>	<b>-</b>	<b>613.001</b>	<b>4.814.485</b>	<b>9.485.280</b>	<b>14.669.812</b>	<b>20.420.480</b>
Obligaciones Financieras LP	37.169.446	31.426.825	24.941.109	17.616.141	9.343.322	(0)
<b>Subtotal pasivo no corriente</b>	<b>37.169.446</b>	<b>31.426.825</b>	<b>24.941.109</b>	<b>17.616.141</b>	<b>9.343.322</b>	<b>(0)</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>37.169.446</b>	<b>32.039.827</b>	<b>29.755.594</b>	<b>27.101.421</b>	<b>24.013.133</b>	<b>20.420.480</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	24.779.631	24.779.631	24.779.631	24.779.631	24.779.631	24.779.631
Reserva Legal		118.994	1.053.571	2.894.831	5.742.500	9.706.476
Utilidad en el ejercicio		1.070.949	8.411.189	16.571.343	25.629.024	35.675.781
Utilidad acum. de ejercicios anteriores			1.070.949	9.482.138	26.053.480	51.682.504
<b>Subtotal Patrimonio</b>	<b>24.779.631</b>	<b>25.969.575</b>	<b>35.315.340</b>	<b>53.727.943</b>	<b>82.204.636</b>	<b>121.844.392</b>
<b>Total Pasivo Más Patrimonio</b>	<b>61.949.077</b>	<b>58.009.401</b>	<b>65.070.934</b>	<b>80.829.364</b>	<b>106.217.769</b>	<b>142.264.873</b>

Fuente: Cálculos del autor

## 10.5 Evaluación financiera del proyecto

### 10.5.1 Cálculo del costo de capital

Antes de proceder a la evaluación del proyecto de creación de la empresa en estudio, es preciso calcular el costo del capital, que corresponde al costo de financiación con recursos propios (patrimonio) y bancarios, tal como se estimó inicialmente, en el 40% y 60% respectivamente.

Con relación al costo del patrimonio, es la tasa de retorno que los inversionistas requieren para hacer una inversión en la empresa. Para este costo se utilizó la fórmula siguiente:

$$K_e = R_f + [(R_m - R_f) \beta]$$

Donde:

$K_e$  = costo del patrimonio

$R_f$  = Tasa libre de riesgo

$R_m$  = rendimiento del mercado

$R_m - R_f$  = prima de mercado

$\beta$  = riesgo sistemático

- TES: para la tasa libre de riesgo se utilizó la tasa TES, correspondiente a bonos de deuda pública colombiana, a 20 años obtenidos en Corficolombiana, con un valor de 4.28%.
- La rentabilidad del sector o rendimiento del mercado se promedió a partir de los estados financieros obtenidos en la Superintendencia de Sociedades de Colombia, para el sector C 104 Elaboración de productos lácteos

C 104. Esta clase incluye:

- La elaboración de leche fresca líquida pasteurizada, esterilizada, homogeneizada y/o tratada a altas temperaturas.
- La elaboración de bebidas a base de leche.
- La elaboración de crema a partir de leche fresca líquida, pasteurizada, esterilizada u homogeneizada. La elaboración de leche en polvo o leche condensada, azucarada o sin azúcar.
- La elaboración de leche evaporada.
- La elaboración de leche o crema en forma sólida.
- La elaboración de mantequilla.
- La elaboración de yogur, queso y cuajada.
- La elaboración de suero de leche.
- La elaboración de caseína y lactosa.
- La elaboración de helados, sorbetes y postres a base de leche.
- La elaboración de dulce de leche o arequipe.

En este sector se encontró un total de 5 empresas a nivel nacional para el año 2016, último año disponible en la Superintendencia de Sociedades de Colombia, identificando las organizaciones dedicadas a la fabricación de helados. Se calculó el margen neto y se halló su promedio y mediana (ver tabla 29)

Tabla 29. Empresas del sector C104. Colombia

NIT	RAZON_SOCIAL	DEPARTAMENTO	Margen neto
800065567	FABRICA DE ALIMENTOS PROCESADOS VENTOLINI S.A. EN REORGANIZACION	VALLE	0,6%
800207760	HELACO S.A	ANTIOQUIA	-1,5%
805012421	A F TROST HANSEN PRODUCTOS DANCALI S EN C EN REORGANIZACION	VALLE	-9,7%
811026327	HELADOS BUGUI SAS	ANTIOQUIA	1,5%
890100731	HELADERIA AMERICANA S.A.S	ATLANTICO	0,2%
<b>PROMEDIO</b>			<b>-1,8%</b>
<b>MEDIANA</b>			<b>0,2%</b>

Fuente: Superintendencia de Sociedades, 2016

- Para el riesgo sistemático se utilizó la  $\beta$  encontrada en la página web del profesor Damodaran, correspondiente al sector Food Processing (alimentos procesados)

Con los datos anteriores se aplicó la fórmula del costo del patrimonio presentada inicialmente, obteniendo el costo de financiación con recursos propios, que se presenta en la tabla 30.

$$K_e = R_f + [(R_m - R_f) \beta]$$

Tabla 30. Cálculo del costo del patrimonio. Porcentajes

		<b>2018</b>
Rf = Tasa libre de riesgo	<i>Tasa de los TES</i>	4,28%
Rm = Rendimiento del mercado	<i>Rentabilidad promedio del sector</i>	0,23%
(Rm – Rf) = Prima de riesgo de mercado= MP		-4,05%
$\beta$ = Beta	Food Processing	3,17%
<b>Ke</b>		<b>4,15%</b>

Fuente: cálculos con base a datos de Damodaran

Rf = Tasa libre de riesgo <https://informaciondemercados.corficolombiana.com/web/colombia/deudacolombialocal>)

Rm = Rendimiento del mercado Superintendencia de Sociedades

$\beta$  = Beta (Unlevered Beta, Food Processing) <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Para llegar al cálculo del costo del capital, se requiere conocer el costo de financiación con recursos externos, es decir, la tasa del crédito bancario, que se utilizó con Bancoomeva, correspondiente al 12.9%. En la tabla 31 se presentan los cálculos del costo del capital teniendo en cuenta la estructura financiera de la empresa, el costo de financiación con recursos propios calculado como  $K_e$  (costo del patrimonio) y la tasa referenciada de costo de la deuda.

Tabla 31. Cálculo del costo de capital promedio ponderado.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pasivos	37.169.446	32.039.827	29.755.594	27.101.421	24.013.133	20.420.480
Patrimonio	24.779.631	25.969.575	35.315.340	53.727.943	82.204.636	121.844.392
Total	61.949.077	58.009.401	65.070.934	80.829.364	106.217.769	142.264.873
Part. % Pasivo	60,0%	55,2%	45,7%	33,5%	22,6%	14,4%
Part. % Patrimonio	40,0%	44,8%	54,3%	66,5%	77,4%	85,6%
CK (tasa de interés)	12,9%	12,9%	12,9%	12,9%	12,9%	12,9%
CK después de impuestos	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%	8,7%
Rentabilidad esperada	4,15%	4,15%	4,15%	4,15%	4,15%	4,15%
<b>CCPP</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,6%</b>	<b>6,2%</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,2%</b>	<b>4,8%</b>
<b>CK promedio anual</b>	<b>5,9%</b>					

Fuente: cálculos del autor

### 10.5.2 Cálculo de indicadores de viabilidad financiera

Con el costo de capital promedio anual se calcula el VPN y se analiza la TIR. También se calcula la relación B/C y el PRI. En la tabla 32 se presentan los cálculos correspondientes. Estos indicadores se calculan a partir del resultado del flujo de caja neto.

Tabla 32. Cálculo de la rentabilidad del proyecto.

VPN (Valor presente neto)	45.436.337
Costo de capital	5,9%
TIR	35,15%
Relación B/C	
Valor presente ingresos netos	1.455.978.700
Valor presente egresos netos	1.413.469.233
Relación B/C	1,030
<b>PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION</b>	
PRI (Años)	3,64

Fuente: cálculos autores

De acuerdo con estos resultados, el proyecto es viable, pues arroja un VPN positivo por valor de \$45.436.337 pesos, lo que significa que el proyecto crea riqueza para los inversionistas luego de cubrir todos los costos, gastos, pago de deudas correspondientes a los cinco años de proyección. Es decir, luego de cinco años de funcionamiento del proyecto, los inversionistas obtienen una riqueza de \$45.436.337 pesos a precios de hoy, si se compara con la inversión requerida de \$37.329.800, se puede observar que el proyecto recupera dicha inversión y adicional genera más de lo invertido.

Por su parte, la TIR también indica que el proyecto es financieramente viable, dado que el resultado obtenido de 35.15% es superior al costo del capital que se calculó en 5.9%, o sea, en términos netos, la rentabilidad del proyecto es de 29.25%.

La relación B/C es superior a uno, lo que significa que el proyecto genera unos flujos de ingresos superiores a los flujos de egresos, calculados a valores presente, mostrando así, viabilidad financiera del proyecto.

### **10.5.3 Indicadores Financieros**

De acuerdo con los indicadores financieros, se proyecta que la empresa tendrá un alto nivel de liquidez (ver tabla 33) sin embargo, es importante utilizar estos recursos porque estarían siendo desaprovechados pro la empresa.

El nivel de endeudamiento es decreciente, la empresa inicia con un alto nivel de deuda, pero paulatinamente va disminuyendo el indicador y recomponiendo el equilibrio de su estructura financiera, equilibrando los riesgos inherentes a la misma.

Con relación a la rentabilidad, se proyecta que la empresa maneje adecuados márgenes brutos, operacionales y netos, que muestran la bondad financiera del proyecto.

Se proyecta igualmente un importante rendimiento del patrimonio y del activo total, el cual es creciente a lo largo del período de proyección.

Tabla 33. Indicadores financieros proyectados

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Razón Corriente:	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	42,63	8,03	6,31	6,18	6,47
Nivel de endeudamiento:	$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$	55,2%	45,7%	33,5%	22,6%	14,4%
Lverage total:	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	123,4%	84,3%	50,4%	29,2%	16,8%
Margen Bruto:	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	50,6%	52,0%	53,2%	54,4%	55,6%
Margen Operacional:	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	2,2%	5,5%	8,8%	11,8%	14,7%
Margen Neto:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0,4%	2,6%	4,7%	6,7%	8,6%
Rendimiento del Patrimonio:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	4,1%	23,8%	30,8%	31,2%	29,3%
Rendimiento del Activo Total:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	1,8%	12,9%	20,5%	24,1%	25,1%

Fuente: cálculos propios

### 10.5.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. En la tabla 34 se calcula el punto de equilibrio para el proyecto. Se aprecia al comparar las ventas proyectadas con el punto de equilibrio en pesos, que la empresa lograría cubrir todos sus costos totales y generaría excedentes producto del comportamiento de sus ventas en cada año.

Tabla 34. Punto de equilibrio.

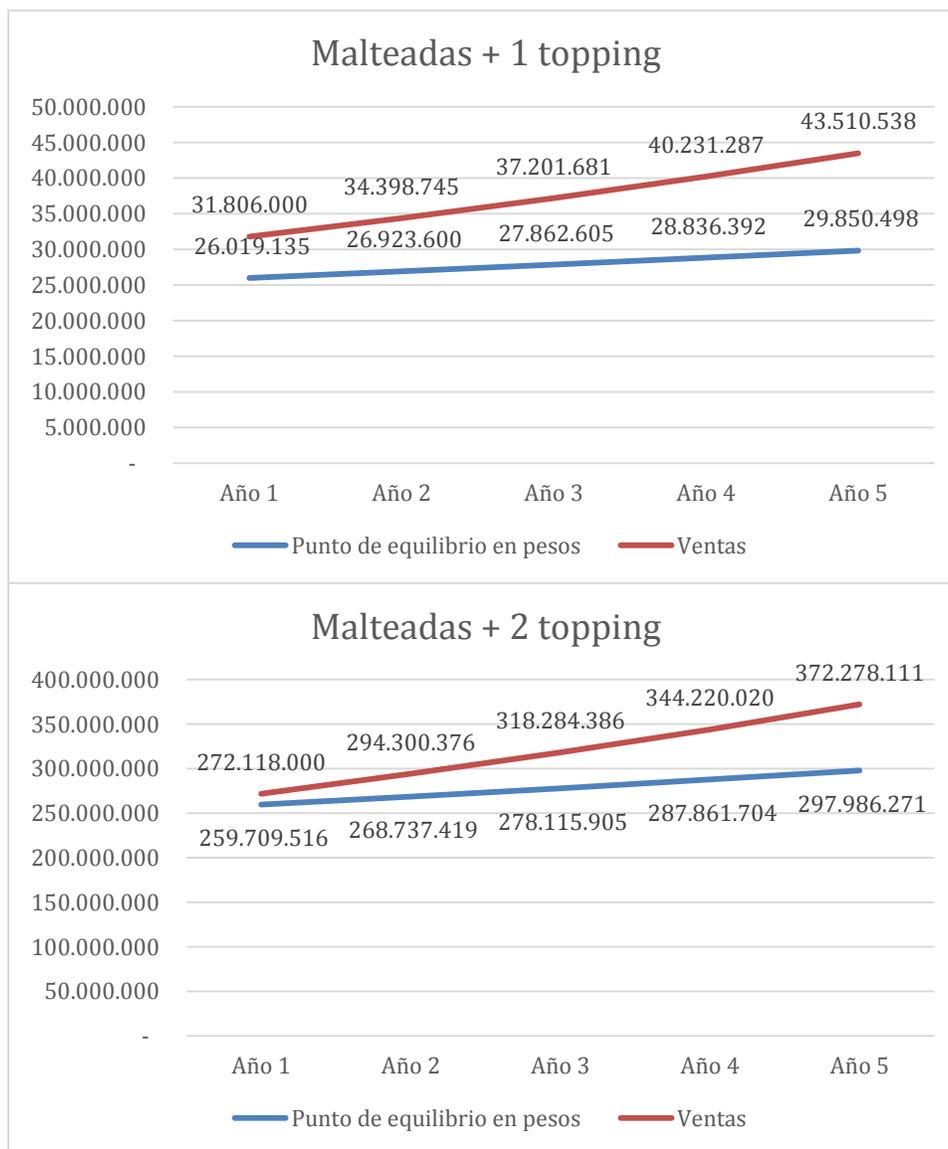
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Nro. Malteadas + 1 topping</b>					
Ventas	31.806.000	34.398.745	37.201.681	40.231.287	43.510.538
Precio de venta por unidad de producto	9.000	9.270	9.548	9.834	10.129
Costos y gastos variables por unidad de producto	1.794	1.848	1.903	1.960	2.019
Margen de contribución por unidad de producto	7.206	7.422	7.645	7.874	8.110
Razón del margen de contribución	80,1%	80,1%	80,1%	80,1%	80,1%
Participación en ventas	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%
Punto de equilibrio unidades	2.891	2.904	2.918	2.932	2.947
Punto de equilibrio en pesos	26.019.135	26.923.600	27.862.605	28.836.392	29.850.498
<b>Nro. Malteadas + 2 topping</b>					
Ventas	272.118.000	294.300.376	318.284.386	344.220.020	372.278.111
Precio de venta por unidad de producto	10.500	10.815	11.139	11.474	11.818
Costos y gastos variables por unidad de producto	2.194	2.260	2.328	2.397	2.469
Margen de contribución por unidad de producto	8.306	8.555	8.812	9.076	9.348
Razón del margen de contribución	79,1%	79,1%	79,1%	79,1%	79,1%
Participación en ventas	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%
Punto de equilibrio unidades	24.734	24.849	24.967	25.089	25.215
Punto de equilibrio en pesos	259.709.516	268.737.419	278.115.905	287.861.704	297.986.271

Fuente: cálculos del autor

De la tabla anterior se puede apreciar que la empresa lograría su punto de equilibrio en ambos grupos de productos a lo largo de los cinco años de proyección, considerando los costos fijos y

variables. En la figura 19 se aprecia que las ventas de la empresa proyectadas superan los puntos de equilibrios exigidos por el proyecto en los cinco años proyectados.

Figura 17. Punto de equilibrio



## 11. Conclusiones

- A partir del primer objetivo desarrollado es posible concluir que el proyecto es viable desde el punto de vista del mercado, dada la existencia de una demanda que en la actualidad es creciente. La empresa por crear tiene como principal valor agregado, ofrecer un producto innovador por las combinaciones ofrecidas en la personalización de las malteadas, sobre lo cual espera introducirse al mercado. También resulta importante el hecho de que el proyecto resulta viable a partir de atender un porcentaje pequeño del mercado, lo que permite tener la posibilidad de crecimiento en el futuro, dada la existencia de una amplia demanda. En este sentido, el plan de mercadeo resulta fundamental para el éxito de la empresa y su posicionamiento en el mercado.
- Desde el punto de vista técnico, abordado a través del segundo objetivo específico, también se encontró viabilidad para el proyecto, porque la inversión requerida es relativamente baja y no existen restricciones importantes para la prestación del servicio.
- En la parte organizacional, el tercer objetivo desarrollado permitió establecer que la empresa para su funcionamiento requiere una estructura simple, con mano de obra que es de fácil consecución, garantizándole estabilidad y el pago de sus prestaciones sociales. Este factor hace que el proyecto también sea viable desde el punto de vista organizacional y legal, en este caso, por la facilidad para la creación de la empresa.
- Finalmente, el cuarto objetivo, permite concluir que el proyecto es viable financieramente, pues arroja un VPN positivo por valor de 45.436.337 pesos, lo que significa que el proyecto crea riqueza para los inversionistas luego de cubrir todos los costos, gastos, pago de deudas correspondientes a los cinco años de proyección. Por su parte, la TIR también indica que el proyecto es financieramente viable, dado que el resultado obtenido de 35.15% es superior al costo del capital que se calculó en 5.9%, o sea, en términos netos, la rentabilidad del proyecto es de 29.25%. La relación B/C es superior a uno, lo que significa que el proyecto genera unos flujos de ingresos superiores a los flujos de egresos, calculados a valores presente, mostrando así, viabilidad financiera del proyecto.

## 12. Recomendaciones

Para el éxito de la empresa se realizan las recomendaciones siguientes:

### Desde el punto de vista del mercado:

- Tener una base de datos amplia de proveedores de implementos de aseo de excelente calidad a los cuales se pueda acudir en el momento de requerir incrementar la producción.
- En el largo plazo tener otros barrios para la comercialización en puntos estratégicos de Cali a los cuales se planea atender, para una mayor rentabilidad de la empresa.
- Diseñar una página Web, para brindar información sobre la empresa, sus productos, características y consultas de los clientes, como una forma de orientar la empresa al mercado y teniendo en cuenta los canales de comercialización a utilizar.
- Implementar herramientas de planeación estratégica para dirigir el crecimiento de la empresa en el largo plazo, que corresponda a las características del mercado y las expectativas de los propietarios de la organización.
- Realizar estudios de satisfacción del cliente para medir la demanda y sus características, estar al tanto de los cambios en las preferencias de los consumidores y generar nuevos productos.

### Desde el punto de vista técnico:

- Capacitar permanentemente al personal administrativo y de prestación del servicio para mejorar la calidad de este y la productividad de la empresa, con miras a ser más competitivos.
- Incorporar maquinaria y equipo adecuada para la prestación del servicio, realizando una selección exhaustiva de proveedores de tal forma que se potencialice el recurso humano en la empresa.
- Controlar los tiempos de ejecución del servicio de acuerdo a las dimensiones del lugar donde se vaya a prestar el mismo, para elevar la productividad de la empresa.

- Aprovechar la localización de la empresa para generar recordación a través de la publicidad en el mercado.

**Desde el punto de vista organizacional:**

- Generar un clima organizacional adecuado entre los auxiliares y personal administrativo para incrementar la productividad.
- Crear los manuales de funciones y procedimientos, de tal forma que exista claridad en el desarrollo de las tareas de cada uno de los empleados de la organización.
- Transmitir la misión y la visión empresarial a cada uno de los empleados de la organización, para generar sentido de pertenencia.

**Desde el punto de vista financiero:**

- Controlar las cifras del plan de ventas para lograr el punto de equilibrio requerido a lo largo del período de proyección.
- Seleccionar adecuadamente las fuentes de financiación para la inversión requerida del proyecto.
- Controlar los costos de prestación del servicio adecuadamente, seleccionando proveedores y condiciones adecuadas para las materias primas.
- Gestionar adecuadamente los flujos de caja del proyecto para reinvertir en la empresa, pagar deudas y repartir ganancias.

## 13. Apéndices

### Apéndice 1. Encuesta

Shakelist

Encuesta de Aceptación

1. Establezca su rango de Edad
  - a. De 15 a 18 años
  - b. De 19 a 25 años
  - c. Mayor a 26 años
  
2. ¿Conoce usted alguno de los siguientes establecimientos?
  - a. Cool Shake
  - b. Shakin'
  - c. Popsy
  - d. Juan Valdez
  - e. Cosechas
  
3. ¿Suele usted consumir malteadas?
  - a. Si
  - b. No
  
4. ¿Qué productos le gusta añadir en sus malteadas?
  - a. Chocolates Nacionales
  - b. Chocolates Importados
  - c. Saborizantes Salsas
  - d. Frutas
  - e. Confites
  - f. Otros (Respuesta Abierta)
  
5. Establezca su rango socioeconómico
  - a. Estrato 1 – 2
  - b. Estrato 3 – 4

- c. Estrato 5 – 6
6. ¿Qué precio paga usualmente por una malteada?
- a. Menor a \$ 5.000
- b. Entre \$6.000 a \$9.000
- c. Mayor a \$ 10.000
7. ¿Le parecen justos los precios actuales del mercado de malteadas?
- a. Si
- b. No
8. ¿Le gusta la idea de personalizar su malteada con sus productos preferidos?
- a. Si
- b. No
- c. Tal Vez
9. ¿Qué redes sociales usa con mayor frecuencia?
- a. Instagram
- b. Snapchat
- c. Facebook
- d. Twitter
- e. Otro

## **Apéndice 2. Guion Focus Group**

Dentro de este guion se plantearán una serie de preguntas las cuales tienen como fin obtener respuestas de un público piloto el cual con las mismas se puede estructurar un mejor producto al obtener una retroalimentación de lo que las personas quieren y no quieren dentro del mismo, esto con el fin de entrar al mercado con un producto definido o más acertado en cuanto a factores como cantidad y precio.

El focus group consistirá en la comparación de 2 productos, una malteada tradicional de la competencia, y con el producto piloto a implementar por parte de la empresa, basados en el siguiente guion.

**Introducción** – La introducción tiene como propósito introducir los participantes a el pequeño estudio, en el mismo se va a explicar que se le brindará una bebida inicial la cual los participantes.

A los mismos en primera instancia se les brindará una malteada de Cheers Pizzeria, la cual tiene un valor de \$ 8500 comercialmente, con una variedad de sabores estándares (Oreo, Vainilla, Fresa, Milo). Los mismos deben dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. Aspecto
2. Sabor
3. Consistencia
4. Precio
5. Tamaño

Con estas respuestas se puede entrar a tabular y comparar con el producto a proponer, el cual como segunda instancia se presentará el producto de Shakelist piloto donde se evaluarán las mismas preguntas, como también se indagará sobre el mercado actual y los precios del mercado.

Muestra	4 personas
Moderador	Juan David Vallejo
Duración	1 hora
Objetivo	Dar respuesta a las preguntas planteadas ante el aspecto, sabor, consistencia, precio y tamaño de este sin definir cuál es el producto de la competencia y el producto a introducir al mercado.

<p>Procedimiento</p>	<p>A los participantes se les explicó que probarían 2 bebidas diferentes, y al final debían evaluar cada característica de cada malteada – al final se da un precio y se consigue el resultado esperado.</p> <p>La primer malteada está en un vaso alargado de vidrio, hay 3 sabores diferentes, Arequipe, Oreo y Milo – las personas la prueban, la 2 malteada está en una jarra tipo “mason” de vidrio, con una base de vainilla y 2 tipos de chocolates dentro de la misma, adicional tiene chantilly y diferentes toppings como deditos de chocolate y malvaviscos.</p>  <p><i>Figura 18. Fotografía del producto propuesto en el focus group</i></p> <p>Al final se procede a evaluar los resultados de la misma, teniendo en cuenta que la primera malteada tiene un costo de \$8.500 y la segunda \$ 9.000.</p>
<p>Resultados</p>	<p>En cuanto a la primer malteada, el precio les pareció justo, pero se expresa la limitación a un solo sabor a escoger dentro del menú, también 2 personas expresaron que la consistencia de la malteada es un poco liquida,</p>

ya que tiene más leche de lo usual, lo cual no es bueno en una bebida malteada, el sabor lo calificaron de 7 de 10 por la consistencia, y el tamaño es el adecuado – una tercer persona notifica que las bebidas dulces no son su preferencia y tiene tendencias mayores al consumo de bebidas con fruta y/o proteína.

La segunda malteada (Shakelist) el precio les pareció sorprendente debido a la presentación visual de la misma, la mayoría estimaba unos \$13.000 por la misma, promedio, la consistencia es un poco mejor debido a la concentración mayor de helado, sin embargo 1 persona establece que la cantidad y/o mezcla de diferentes sabores es confuso y “demasiado dulce” – pero el uso del vidrio y su presentación son el factor que hacen que la malteada sea más apetecida.



*Figura 19. Participante del focus group*

## Referencias

- Baca, G. (2000). *Evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Bucheli, M. R. (2009). *Plan de Negocios Para Una Empresa Promotora Y Realizadora de Conciertos en la Ciudad de San Juan de Pasto*. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Descripción de actividades económicas (Código CIIU)*.  
Obtenido de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Cámara de Comercio de Cali. (2016). *Informes económicos*. Obtenido de Oportunidades comerciales para las empresas de marcrosnacks:  
<http://www.ccc.org.co/file/2016/07/Informe-N78-EC-Helados.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Flexner, S. B. (1982). *Listening to America: An Illustrated History of Words and Phrases from our Lively and Splendid Past*.
- Hayes, B. (2006). *Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*. México: Alfaomega.
- Infante, A. (1996). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- La República. (23 de Agosto de 2014). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/crem-helado-y-mimos-lideran-negocio-de-mas-de-us800-millones-anuales-2159861>
- La República. (2015). *El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>
- Madrid, A., & Cenzano, I. (2003). *Helados: elaboración, análisis y control de calidad*. España: Mundi Prensa Libros S.A.

- Méndez, C. (2006). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta ed.). Bogotá: Limusa.
- Méndez, R. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores* (Quinta ed.). Bogotá: Quebecor World.
- Ospina, V., & Serna, J. (2015). *Plan de Negocios para la creación de la empresa de comidas rápidas balanceadas TERVE en la ciudad de Cali*. 2015.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. México: ediciones Pirámide.
- Powerhomebiz. (2003). *Business Plan: Your Road Map to Success*. Obtenido de <https://www.powerhomebiz.com/starting-a-business/business-planning/business-plan-road-map-success.htm>
- Revista Dinero. (2016). *La competencia por el lucrativo mercado de los helados*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/los-jugadores-del-mercado-de-los-helados-en-colombia/226424>
- Serna, H. (1998). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. Bogotá: 3R.
- Serrano, J. (2004). *Matemáticas financieras y evaluación de proyectos*. Bogotá: Alfaomega.
- Urbina, G. B. (2001). *Evaluación de Proyectos*. Mc Graw Hill.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. México: Prentice Hall.
- Vélez, I. (2002). *Decisiones de inversión. Enfocado a la valoración de empresas* (Tercera ed.). Bogotá: CEJA.

WIN/Gallup International. (2015). *Wingia*. Obtenido de Sitio Web de WIN:

[http://www.wingia.com/web/files/richeditor/filemanager/WINGIA\\_Final\\_Press\\_Release\\_EOY\\_2015.pdf](http://www.wingia.com/web/files/richeditor/filemanager/WINGIA_Final_Press_Release_EOY_2015.pdf)

