

**Plan de Negocios para para la producción y comercialización  
de croquetas de carne en la ciudad de Bogotá**

**Ángela Alejandra Zuluaga Guerrero**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios- ECACEN**

**Programa de Administración de Empresas**

**Bogotá D.C.**

**2020**

**Plan de Negocios para para la producción y comercialización  
de croquetas de carne en la ciudad de Bogotá**

**Ángela Alejandra Zuluaga Guerrero**

**Trabajo para optar al título de Administradora de Empresas**

**Director:**

**Andrés Ricardo Riveros Tarazona**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios- ECACEN**

**Programa de Administración de Empresas**

**Bogotá D.C.**

**2020**

## **Página de Aceptación**

---

Andrés Ricardo Riveros Tarazona

Director Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá D.C. 2020

## **Agradecimientos**

Sobre todas las cosas, mi agradecimiento a Dios por cada paso que teje en mi vida y con cada paso, los aprendizajes, el conocimiento y las destrezas que me han permitido llegar a este punto del camino. A mis padres: que me han dado todo su apoyo en cada momento y ante cualquier necesidad; sus enseñanzas y su amor infinito irán conmigo siempre. A mi pedacito de cielo: motor y alegría en mi vida. A quienes me empujaron a iniciar mi carrera de administración y han estado ahí siempre: Engels Revuelta Licea y María del Pilar Zuluaga Guerrero. A cada tutor que paso y dejó en esta nueva profesional un tanto de sus conocimientos y de manera especial al profesor Andrés Ricardo Riveros, director de tesis que me tomo de la mano y me ayudo a culminar este proyecto en una época que para muchos ha sido de incertidumbre y para mí resulto una época de bendición.

## Resumen

El presente plan de negocios pretende demostrar la factibilidad de la creación de una empresa de pequeño tamaño dedicada a la elaboración y comercialización de embutidos con un alto valor nutricional para los clientes enfocada a los estratos 2 y 3 en Bogotá.

Este proyecto nace a partir de la visión de desarrollo del sector cárnico y de la necesidad de crear una empresa productora embutidos cárnicos y específicamente el producto “Croquetas Ricagrand”, producto que cumpla con las especificaciones técnicas y de calidad exigidas por el mercado y permita obtener un nivel de precio que genere rentabilidad, además de lograr competitividad del mismo con las marcas existentes en el mercado hoy en día, garantizando bajo precio, inocuidad, y calidad de la materia prima y el proceso del producto.

Con vista a garantizar lo anteriormente planteado se realizó un análisis del entorno (cárnico), mediante el cual se podrá observar el lugar que ocupamos en la cadena, nuestras amenazas y oportunidades. Se consolidó una investigación preliminar la cual permitió ver más de cerca los competidores, la participación en el mercado y otros factores de gran importancia. Se diseñó un Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan Organizativo, de RRHH. Analizando, además, el Plan Financiero a llevarse a cabo, como sustento de la alta probabilidad de existencia y buen desenvolvimiento rentable de Ricagrand gourmet.

**Palabras claves:** Plan de Negocios, Sector Cárnico, embutidos, croquetas

## **Abstract**

The present business plan aims to demonstrate the feasibility of creating a small company dedicated to the production and marketing of croquettes with a high nutritional value for customers focused on the socioeconomic strata 2 and 3 of Bogota city, Colombia.

The reason for the development of this project was to create a company that supplied cold meats, specifically croquettes, that met technical and quality specifications at a fair price, which will generate profitability, competitiveness and will assure a product low price, safety of food, efficiency in production processes and high quality of raw material.

This Project began with an environmental diagnosis of cold meats market in Bogota, in order to establish the potential demand, which helped determine the company's supply of products as well as opportunities and hazards. Afterwards, an exploratory research was developed in order to identify competitors, their share market and other important details.

Subsequently, four studies were developed: Market research and strategies, Management and Personnel, Legal, Financial. Finally, the Financial document was analyzed in order to determine the viability and profitability of the project.

**Key words:** Business Plan, meat industry, cold cuts, croquettes.

## Tabla de Contenido

Página de Aceptación.....	3
Agradecimientos .....	4
Resumen .....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	10
Justificación.....	12
Planteamiento del Problema .....	14
Objetivos .....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos .....	17
Estudio De Mercado.....	18
Análisis del Sector .....	19
Segmentación de Mercados .....	20
Las Cinco Fuerzas De Porter.....	23
El poder negociador de los proveedores: .....	24
Investigación del Mercado.....	35
Metodo .....	38
Encuesta Previamente Estructurada.....	43
Resultado de la Investigación: .....	46
Conclusiones de la Encuesta y Oportunidades del Mercado.....	59
Información de Interés.....	61
Cronograma de Actividades .....	70
Plan Estratégico – Plan de Acción .....	70
Producto.....	70
BRANDING.....	73
1. Nombre .....	73
2. Identidad Corporativa .....	74

3. Imagen Corporativa .....	74
4. Eslogan .....	76
Plaza - Selección del Mercado Objetivo .....	78
5. Distribución .....	79
6. Matriz de Ansoff .....	81
Plan de Publicidad y Comunicaciones .....	85
Precio .....	87
Estudio Técnico de Operaciones .....	89
Análisis De La Demanda .....	89
Demanda Real .....	91
Pronóstico de la demanda. ....	93
Proceso de Comercialización .....	94
Inversiones .....	95
Activos Fijos: .....	95
Capital de Trabajo: .....	96
Activos Intangibles .....	96
Normatividad Cadena Cárnica .....	101
Plan de Operaciones .....	103
Maquinaria y Equipo .....	104
Proceso de Calidad y Mejora Continua .....	106
Gestión de Inventarios o Existencias .....	106
Costos de Producción .....	107
Análisis Costo – Volumen – Utilidad .....	109
Punto de Equilibrio .....	110
El Periodo Medio de Maduración .....	112
Estudio Organizativo y de Rrh .....	113
Política de Calidad .....	113
Filosofía .....	113
Principios y Valores .....	113
Estructura Organizativa De La Empresa .....	114
Organigrama de La Empresa .....	114
Objetivos Estratégicos .....	114
La Imagen Corporativa .....	115



La Necesidad de Personal y Proceso de Selección.....	115
Perfil Competencial de Cada Puesto de Trabajo.....	116
Costo del Trabajador para la Empresa.....	117
Política Retributiva y de Incentivos al Personal.....	118
Formación del Personal.....	119
Trámites para la Puesta en Marcha.....	120
Delimitación De La Forma Jurídica De La Empresa.....	120
Trámites Previos para La Creación de la Empresa.....	120
Otros tramites complementarios.....	122
Estudio Financiero.....	123
Financiación para Iniciar.....	123
Bancolombia.....	123
Av Villas.....	124
Banco De Bogotá.....	124
Sistemas De Amortización.....	125
Flujo de Caja del Proyecto.....	130
Tres Escenarios: Inflación, Neutral y Recesión.....	131
Las Cuentas Anuales.....	133
Balance Previsional proyectado.....	134
Cuenta De Pérdidas y Ganancias.....	135
Ratios Financieros.....	137
NOF.....	137
Ratios de Liquidez, Solvencia y Rentabilidad.....	138
Análisis de la Viabilidad Económica del Plan de Empresa.....	139
TIO – Tasa De Interés de Oportunidad.....	139
Valor Presente Neto Y TIR del Proyecto.....	141
Conclusiones.....	143
Referencias Bibliográficas y Bibliografía.....	145
Bibliografía.....	145
Referencias.....	146
Anexos.....	150
Anexo 01 - Encuesta Prediseñada y Realizada en el estudio de Mercado.....	150

## Introducción

Al crear una empresa o idea de negocio se participa en el desarrollo de la economía, así como también se contribuye a solucionar un problema o satisfacer bien sea una necesidad o una expectativa de los clientes. A continuación, se presenta el Trabajo de Grado para la carrera Profesional de Administración de Empresas: Plan de Negocios que estudiará la viabilidad de la puesta en marcha de una idea de negocio que pretende producir y comercializar croquetas hechas a base de carne, harina y huevo.

Se ha evidenciado con la evolución del tiempo que las Mi Pymes del sector alimenticio han encaminado sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de su público objetivo y han ido un poco más allá, donde además de satisfacer una necesidad, se cumpla con sus expectativas; que para nuestro caso particular se trata de satisfacer la expectativa del consumidor, colocando un producto con calidad nutricional a un precio asequible para las poblaciones de estrato 2 y 3, con el valor agregado de variedad (hablamos de variedad porque se elaborarán croquetas de res, y pollo).

Se observó que en el sector alimentario hace falta innovar; de hecho, las nuevas generaciones están transformando el consumo de embutidos y su nueva demanda ha diversificado los sabores en este sector: “el sabor está influenciado de algún modo por fenómenos socioculturales y en casi todos los lugares del mundo, el mayor número de lanzamientos están dominados todavía por los sabores característicos tradicionales de cada región, como los cárnicos especiados, ahumados y asado” (Arias, 2018)., y es así como se

pretende apostar a la producción de Croquetas en Colombia, trayendo una comida muy característica de la cultura cubana a disminuir el déficit de producción de croquetas (Embutido Cárnico) en Colombia con variedad, excelente calidad y bajos precios.

Es así entonces que nace la idea de crear una microempresa dedicada a la producción y comercialización de un producto a base de carne y harina: “RICAGRAND gourmet -alimentos cárnicos, nutritivos y saludables”; idea esta que será estudiada de forma minuciosa a través de este trabajo y mediante un concienzudo plan de negocios se establecerá su viabilidad.

## Justificación

Se parte de la base del aumento en el consumo de carnes ya preparadas, por parte de los hogares colombianos, pues según se evidencia en los datos entregados por la Dirección de Estudios Económicos: “el valor de producción del grupo de derivados de la carne, paso de \$1,1 billones en 2001 a \$2,3 billones en 2014 y el eslabón con mayor participación en este grupo es el de Embutidos con un porcentaje promedio anual de 62,9% y una tasa de crecimiento de 5,0%; carnes frías preparadas embutidas 5,7%” (Nieto, Ramirez, V, M. (2018). *Cadena Productiva de Carnes y Productos Carnicos. Bogotá D.C.: DNP* ); dicho aumento se debe a nuevas necesidades de las personas por diversas razones, entre ellas su fácil preparación y su delicioso sabor. Adicionalmente, se estima que hay una demanda latente en los hogares de estratos socioeconómicos 1 y 2 de un producto de excelente calidad, bajos precios y que de alguna manera pueda llegar a sustituir un alimento esencial (en términos de nutrición) pero costoso en el país, como lo es la carne.

Es así como debido a la necesidad de mercado perceptible en términos de llevar un embutido cárnico de calidad a un bajo precio; el cual, a su vez, genere unos rendimientos financieros adecuados al nivel de inversión requerido para desarrollar un proyecto productivo; se presenta esta propuesta para el diseño de un plan de negocios que estudiará la viabilidad de la puesta en marcha de una idea de negocio que pretende producir y comercializar croquetas hechas a base de carne, harina y huevo, e importante resaltar que hablamos de un producto diferente de los Nuggets en términos de preparación (Nuggets de pollo es un alimento compuesto total o parcialmente de una pasta de pollo finamente picada, que se recubre de rebozado o pan rallado

antes de cocinarlo) que redundaría en el precio y por tanto a diferencia de los nuggets, la croqueta que se propone en esta idea de negocio está dirigida a los estratos 2 y 3 de la ciudad de Bogotá.

Por tal motivo, nace la idea de crear una microempresa dedicada a la producción y comercialización de un producto (croquetas) a base de carne y harina; viabilidad que se pone en estudio en este trabajo de grado, con miras a satisfacer una necesidad de los estratos más bajos: “el consumo de carne” y participar en el desarrollo de la economía, aprovechando la oportunidad de negocio que se pueda establecer con este Plan.

## Planteamiento del Problema

Al realizar un análisis en términos de alimentación, y enfocándonos en el consumo de carne por persona en el país, nos encontramos con que dicho consumo no registra cambios importantes en los últimos años, debido al estancamiento de los ingresos de la población; para una mejor comprensión, hay que anotar que “en el año 2017, el consumo de carne de los colombianos mantuvo una tendencia a la baja que se registra desde el 2013, situándose en 18,1 kilos por persona; y es que la menor dinámica en el consumo de carne bovina se explica, en buena medida, en el mal comportamiento que ha tenido la economía colombiana en el último par de años, que ha constreñido el nivel de ingreso, lo cual termina elevando el consumo de la proteína más barata” (Contexto Ganadero, 2018).

Es así entonces, que se puede determinar que en los estratos más bajos: 1 y 2 de Bogotá, el consumo de carne se ve limitado debido a su precio. “En promedio, una canasta básica de alimentos que incluye: carne, leche, arroz, huevos, pastas, papas, lechuga, tomate y frutas cuesta entre 290 mil y 330 mil pesos para 4 personas, en Colombia; pero si además de los alimentos que se consumen se incluye los gastos de vivienda, salud, comunicaciones; la canasta familiar podría estar alcanzando un valor promedio de 1.300.000, lo que quiere decir que se necesitarían al menos 2 salarios mínimos mensuales para cubrir los gastos básicos del hogar” (Noticias Caracol, 2018) resultado de esta situación, implica recortar ciertos gastos o simplemente en el caso de la proteína (carne, pollo, pescado, huevo) terminar eligiendo la de menor precio.

De otro lado, resulta muy importante mencionar que la carne roja es rica en proteínas de buena calidad y, sobre todo, es una excelente fuente de hierro que contribuye a prevenir o controlar los estados de anemia, aseguran los especialistas en nutrición. También aporta potasio, fósforo, zinc y vitaminas del complejo B. Además, como tiene alto poder saciante, mantiene el aparato digestivo ocupado por largo tiempo. Ahora, que también se debe decir que si bien la carne roja brinda beneficios para el organismo, cuando se consume en forma excesiva trae algunos posibles riesgos: los entendidos en el tema hablan de mayor riesgo de cáncer, y la incidencia en accidentes cerebro vasculares (ACV).

Así, teniendo de base lo importante de la nutrición de la carne, pero también sus posibles riesgos, los expertos recomiendan comer carne roja dos o tres veces por semana y la porción recomendada va de los 100 a los 120 gramos, lo que en la práctica sería una hamburguesa casera, o dos milanesas, por ejemplo.

Ahora bien, si se habla del consumo de carnes procesadas o empacadas en Colombia, pues este sector de mercado de los embutidos cárnicos viene presentando un comportamiento al alza en los últimos cinco años. De acuerdo con Euromonitor International<sup>1</sup>, muestra que en Colombia el consumo ha crecido un 20,7%, al comparar las 71.1 toneladas que se consumieron en el 2011, con las 85,9 toneladas registradas en el 2016 (LAlimentos, 2017). Y es que de alguna manera romper el estigma de las carnes procesadas como peligrosas para la salud, ha sido una oportunidad para los negocios en el sector de los embutidos. Unos le apuestan a la oferta dirigida a los vegetarianos y otros deseamos apostarles a los productos ricos en proteína, sin colorantes ni conservantes.

---

<sup>1</sup> Firma de estudios de mercado

Para sintetizar tenemos entonces lo siguiente: El consumo de carne en el país viene en una tendencia a la baja debido al comportamiento de la economía en los últimos años, lo que afecta de forma directa a los estratos socioeconómicos bajos que son quienes tienen menos poder adquisitivo; no obstante y a pesar del aparente reducido consumo de este alimento, en general la población es consciente que la carne roja es rica en proteína y la mayor aportante de hierro, potasio, fósforo, zinc y vitaminas del complejo B; en concordancia con ello, muchos colombianos optan por la opción de los embutidos cárnicos y este sector tiene una gran variedad en productos que van desde productos vegetarianos, pasando por las tradicionales salchichas, salchichones, mortadelas y similares, e incluso con productos apanados congelados como los nuggets.

Nos encaminamos así a un problema detectado en los estratos socioeconómicos bajos: la carne roja como principal fuente de proteína y hierro no es consumida como recomiendan los nutricionistas debido a la dinámica de la economía, los productos embutidos cárnicos tradicionales traen consigo el estigma de ser perjudiciales para la salud, y los nuggets que resultan ser el producto más recomendable en términos de salubridad, parecen estar diseñados para los estratos altos por su precio, por lo tanto: ¿La oferta de productos embutidos en la ciudad de Bogotá, atiende eficazmente la demanda de los estratos 1, 2 y 3, en términos de productos que contengan los beneficios de la carne roja, de excelente calidad y a un precio asequible en concordancia con el nivel de ingresos de este grupo poblacional?



## Objetivos

### Objetivo General

Estructurar un Plan de Negocios que permita evaluar la viabilidad en términos económicos y financieros que determinen la factibilidad de la puesta en marcha de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de un producto (croquetas) a base de carne y harina, que contenga los beneficios de la carne roja en términos de nutrición, de excelente calidad y a un precio asequible en concordancia con el nivel de ingresos de los estratos 2 y 3 de la ciudad de Bogotá.

### Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado en el sector de los embutidos cárnicos, y el potencial existente para posicionar un nuevo producto en presentación de croquetas.
- Consolidar un plan de marketing que defina estrategias para atender las necesidades del mercado de embutidos cárnicos y de manera particular las necesidades de los estratos 2 y 3 en la ciudad de Bogotá.
- Identificar a través del estudio técnico los recursos y las actividades necesarios para la producción de las croquetas.
- Diseñar un estudio organizativo y de recursos humanos que permita vislumbrar la organización como nuevo emprendimiento, organigrama, misión, visión y el recurso humano para el óptimo desempeño de la microempresa.
- Presentar un Estudio Financiero a través del cual se pueda evaluar la viabilidad económica y financiera de la puesta en marcha del proyecto de producción y comercialización de croquetas en la ciudad de Bogotá.

## Estudio De Mercado

El análisis de entorno del Producto que se pretende desarrollar: “Croquetas Ricagrand”, inicia con el estudio del mercado de la carne bovina en Colombia, teniendo en cuenta que el ingrediente principal del producto es la carne; además se realizará un diagnóstico de posibles restricciones a la competencia en este sector. La ganadería es una de las actividades económicas de gran relevancia en el país; de acuerdo con las cifras del Min Agricultura: “la participación de la ganadería en el PIB agropecuario es de 9.1%. Hay 26,2 millones de bovinos en Colombia, 597.177 predios bovinos, 219 plantas de beneficio y una producción que en 2017 registró 757.789 toneladas de carne bovina, cuya comercialización generó \$7.2 billones a la economía. El consumo per cápita anual en Colombia es de 18.9 kilogramos” (Valencia, Minagricultura, 2018). Además, cuenta con el cuarto hato ganadero más grande de Latinoamérica, disponiendo de razas de carne por excelencia como el Cebú y el Brahmán colombiano, destacado por tener una de las genéticas con alta calidad del mundo.

“El inventario bovino y la genética del ganado son la base de la potencialidad de la carne colombiana. El hato ganadero en Colombia está concentrado en los departamentos de: Antioquia (11,7%), Córdoba (8,7%), Casanare (7,9%), Meta (7,4%) y Caquetá (6,3%)” (Procolombia, 2018).

Por otro lado, se debe analizar una segunda industria: el sector avícola. Nos es de suma importancia, ya que, si bien nuestro diferencial y producto principal son las croquetas de carne de res, por un tema de variedad, se ofertará también las croquetas de pollo.

“Los hogares colombianos cada vez consumen más pollo y huevo. La Federación Nacional de Avicultores de Colombia (Fenavi), registró 2,5 millones de toneladas de producción de estos dos alimentos en 2018, un crecimiento de 4,8% en relación con el año anterior.

La avicultura crece a su ritmo, mientras que la producción de pollo tuvo un crecimiento de 4,2% respecto a 2017, la del huevo creció 5,6%. En cuanto al número de aves que entraron a hacer parte de la población avícola fue de 845 millones, 34 millones más que en 2017” (Aristizabal, 2019).

Los colombianos cada vez consumimos más carne de pollo y más huevo; el valor de esta producción, según el DANE supera los \$18 billones. Entre tanto, según el gremio avicultor, en cuanto al consumo, cada día los colombianos disfrutan más huevo y más carne de pollo, convirtiendo estas dos proteínas en la base fundamental de nuestra alimentación. Hace una década un colombiano disfrutaba alrededor de 23 kilos de pollo por año, hoy la cifra asciende a 35,5 kilos consumo per cápita.

### **Análisis del Sector:**

La utilización de la carne como alimento y fuente de proteínas de alto valor biológico ha requerido de muchas técnicas para su procesamiento, almacenamiento y conservación desde que el hombre descubrió el fuego y aprendió a cocinarla para consumirla. Dada su condición de alta perecibilidad, requiere de diferentes procesos para su conservación, almacenamiento y utilización que, con el tiempo y la disponibilidad tecnológica, han venido cambiando y mejorando su vida útil y facilidad de preparación.

Algunos de los procesos más empleados son la deshidratación (por secado mediante exposición al aire o por salazón), la cocción (por exposición a temperaturas altas) y la

conservación por frío (mediante la exposición a bajas temperaturas: refrigeración y congelación). En cuanto al almacenamiento, este se relaciona con procesos de conservación y el uso de envases que protegen, ayudan a evitar su deterioro y permiten conservar ciertas propiedades y características del alimento. Todo esto responde a la necesidad de aumentar la vida útil, manteniendo las propiedades para su aprovechamiento posterior, y también como respuesta a las exigencias de la comercialización, permitiendo que el producto llegue a diferentes sectores del mercado nacional e internacional sin deteriorar su calidad.

Un estudio de la OMS considera que carne procesada es "cualquier tipo de carne que ha sido transformada con salazón, curado, fermentación, ahumado u otros procesos para mejorar el sabor y preservar el alimento" (IARC, OMS, 2015). Esto incluiría beicon, salchichas, hamburguesas y también embutidos; ahora que es importante destacar en este punto que es diferente referirnos a productos embutidos y no embutidos: el embutido es un producto procesado crudo o cocido, ahumado o no, introducido a presión en tripas; aunque en el momento de expendio o consumo carezca de la envoltura empleada. Mientras que el no embutido, es un producto cárnico procesado crudo o cocido que en su proceso de elaboración no se introduce en tripas.

### **Segmentación de Mercados**

Es importante aclarar que el producto de croquetas se situaría en la categoría de los embutidos cárnicos y no en la categoría de los "Nuggets", aunque por el tema de preparación se asemeja más a los Nuggets de pollo que son un alimento compuesto total o parcialmente de una pasta de pollo finamente picada y a veces con piel de pollo añadida, que se recubre de rebozado o pan rallado antes de cocinarlo. La propuesta de este plan de negocios se enfoca así:

En la actualidad, los Nuggets son consumidos principalmente por los estratos socioeconómicos altos, a manera de pasabocas o entradas en reuniones sociales. Ahora que, este Plan de Negocios va dirigido principalmente a los estratos económicos 2 y 3, y la idea es que más allá de ser un pasaboca o una entrada, constituya la proteína en los platos principales (almuerzo y/o comida), con un precio que será asequible a ellos y se publicitará como alimento de carne que sustituye la proteína en las comidas principales y tan económica como los embutidos y carnes frías. Así entonces, el estudio de mercado está orientado y pensado como si nuestros competidores directos fuesen aquellas empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de embutidos y carnes frías.

#### ***Segmentación Geográfica:***

El emprendimiento se dirige a los estratos 2 y 3 de la ciudad de Bogotá. Las instalaciones se ubicarán en la localidad de Suba y en ese sentido la apertura de mercado se hará inicialmente en la zona noroccidental de la ciudad.

#### ***Segmentación Demográfica y Psicográfica***

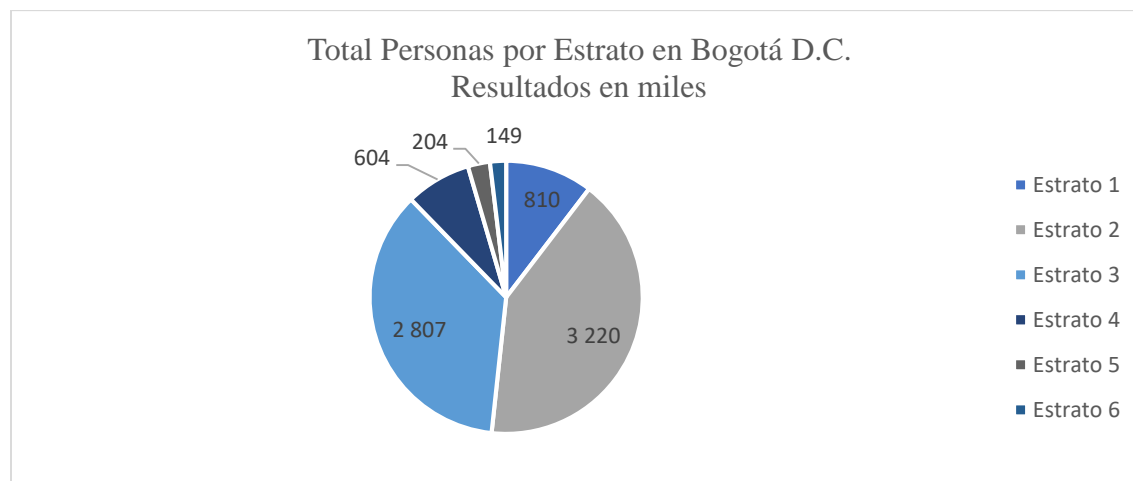
El Plan de Negocios de Croquetas, está pensado para suplir las necesidades alimentarias de proteínas de una familia promedio colombiana (de acuerdo al último censo, los hogares están constituidos por 3,1 personas en el 2018), dirigido a todos los géneros y etapas del ciclo vital; en la segmentación Psicográfica, es pensada principalmente para el nivel de ingresos correspondiente a los estratos 2 y 3, aunque a futuro se puede evaluar la viabilidad de llevar el producto a los estratos más altos.

Para contextualizar el tema de las estadísticas de la población y especialmente del nicho de mercado al cual nos dirigimos, es importante saber que, en Colombia, la estratificación

socioeconómica es una clasificación en estratos de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos. Se realiza principalmente para cobrar de manera diferencial por estratos los servicios públicos domiciliarios permitiendo asignar subsidios y cobrar contribuciones en esta área; de esta manera, quienes tienen más capacidad económica pagan más por los servicios públicos y contribuyen para que los estratos bajos puedan pagar sus tarifas. (DANE).

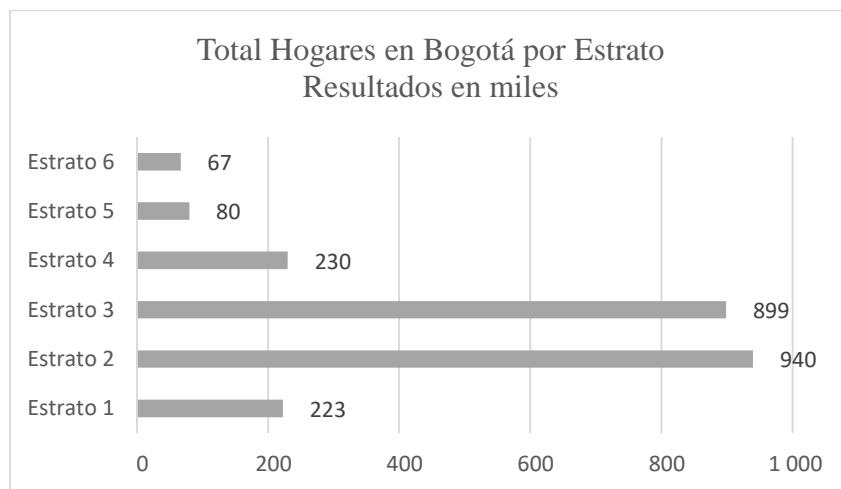
Dicha estratificación no solamente ha servido como clasificación para el cobro de los servicios públicos, sino que también es el indicador de la capacidad de adquisición de un hogar de diferentes productos.

A continuación, se muestran dos gráficas que ilustran el total de personas por estrato en la ciudad de Bogotá, así como el total de hogares por estrato socioeconómico, gráficas de elaboración propia con los datos proporcionados en la Encuesta Multipropósito 2014 (DANE, 2014).



*Figura 1.* Total de personas por estrato en Bogotá D.C. Fuente: Secretaría Distrital de Planeación & Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). Encuesta Multipropósito 2014.

Como se observa en esta gráfica, la proporción de cantidad de personas en los estratos 2 y 3 es significativamente mayor que en lo que concierne a los demás estratos: un 41% de la población (3'220 mil personas) pertenecen a estrato 2 y un 36% (2'807 mil) al estrato 3.



*Figura 2.* Total de hogares por estrato en Bogotá D.C. Fuente: Secretaría Distrital de Planeación & Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). Encuesta Multipropósito 2014.

Como se observa la mayor cantidad de población y de hogares se concentra en los estratos dos y tres y es a ellos a quienes va dirigido nuestro producto inicialmente. Como se observó en la gráfica anterior, estaríamos hablando de 3'220.000 personas en el estrato 2 y 2'807.000 en el estrato 3: clientes potenciales en la ciudad de Bogotá; que corresponde a un total de 1'839.000 hogares (sumando 899mil estrato 3 y 940mil estrato 2 como se observa en la gráfica).

### **Las Cinco Fuerzas De Porter**

Esta herramienta de análisis estratégico, ideada por ingeniero y profesor Michael Porter en 1979, todavía sigue vigente. El modelo delimita un marco que permite analizar el nivel de

competencia dentro de un sector determinado para poder idear, así, una estrategia de negocio que haga rentable el proyecto empresarial.

En este sentido, es ideal para elaborar un plan de negocio, dado que es fundamental analizar la competencia antes de crear una empresa, por lo que este modelo es especialmente interesante para emprendedores.

- Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:
- Poder de negociación de los compradores o clientes
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores.

### **El poder negociador de los proveedores:**

Gracias a la variedad de suelos y de climas que hay en nuestro país, la ganadería siempre ha sido uno de las labores más importantes y más desarrolladas en el sector rural. Ésta ha sido una actividad de gran tradición en diferentes regiones del territorio nacional. Óscar Cubillos, jefe de la oficina de planeación del Fondo Nacional del Ganado, expuso que “la ganadería es una actividad de vital importancia porque es el sector agropecuario más grande del país por encima del café, las flores, los porcinos, entre otros” (Cubillos, 2019). Y el mayor porcentaje se destina a la venta de la carne de ganado vacuno, que luego esta sección se divide en carnes arregladas y carnes frías y embutidas (sector al que pertenece Croquetas Ricagrand).

En la siguiente tabla, se puede observar el sacrificio de ganado por categorías según especies (acumulado para los años 2017 – 2018), donde se evidencia que del total de cabezas



sacrificadas para el año 2018 tan solo un 4,22% se destina a exportaciones el otro más de 95% es destinado a la demanda que tenemos de consumo interno.

Tabla 1.

Encuesta de sacrificio de ganado por categorías según especies durante el año 2017.

ESPECIE	TOTAL CABEZAS	Consumo Interno			Export
		Machos	Hembras	Terneros	
Vacunos	3.407.513	1.960.167	1.279.952	57.642	109.752
Bufalinos	26.163	17.871	8.292	0	0
Porcinos	4.133.496	2.706.506	1.426.990	NA	0
Caprinos	34.900	24.448	10.452	NA	0
Ovinos	47.629	29.509	11.781	NA	0

*Nota.* Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). Encuesta de sacrificio de ganado (ESAG) IV trimestre de 2017.

Tabla 2.

Encuesta de sacrificio de ganado por categorías según especies durante el año 2018.

ESPECIE	TOTAL CABEZAS	Consumo Interno			Export
		Machos	Hembras	Terneros	
Vacunos	3.439.252	1.903.033	1.337.145	53.999	145.075
Bufalinos	32.728	22.450	10.275	3	0
Caprinos	4.434.317	2.938.823	1.495.494	NA	0
Ovinos	37.526	27.464	10.062	NA	0
	54.704	36.627	15.604	NA	0

*Nota.* Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). Encuesta de sacrificio de ganado (ESAG) IV trimestre de 2018.

De acuerdo con la tabla, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores que necesitamos de nuestro insumo principal (la carne) no es alto y por consiguiente el sector en esta primera fuerza resulta atractivo.

En lo que al sector avícola se refiere, avicultura fue uno de los grandes protagonistas del crecimiento agropecuario del país en el 2018 y, además, uno de los sectores de la

economía donde se realizaron importantes negocios de compañías internacionales como nacionales que permitieron dinamizar y consolidar el sector.

Este panorama permitió que en el 2018 se registrara un récord en la producción de huevo y de pollo: “2.500.000 toneladas, lo que significó un crecimiento del 4,5% en relación con el 2017. La industria avícola generó 108.500 toneladas más que el año anterior de las dos proteínas más nutritivas que llegan a la mesa de los colombianos” (Fenavi, 2018).

El crecimiento de la producción avícola en el país ha sido sostenido y permanente en los últimos cinco años. Eso significa que los colombianos cada vez consumen más carne de pollo y más huevo por su aporte nutritivo, su excelente calidad y bajo precio; esto significa al igual que con la carne de res que el poder de negociación no es alto e incluso este sector en esta primera fuerza resulta aún más atractivo que el sector vacuno.

Croquetas Ricagrand al iniciar actividades pretende comprar la carne en la misma localidad donde se situará la fábrica (Localidad de Suba en Bogotá D.C.); en el Estudio Técnico de operaciones – Costo de producción se establecerán tres posibles lugares de compra con sus respectivas cotizaciones para el insumo principal: la carne y se estimará el promedio de precios de los insumos adicionales en la misma localidad.

### ***La rivalidad entre los competidores***

Es importante partir del punto de que Croquetas Ricagrand, cuyo prototipo de producto existe y ha sido validado en diferentes momentos con familiares y amigos, es un producto que contiene harina, huevo, carne de res (vacuno), especias y es apanado, lo que hace las croquetas más percederas y están diseñadas para venderlas como un producto congelado.

Actualmente en Colombia, tenemos compañías líderes en el mercado de los apanados: Zenu y kokorico encabezan la lista y también tenemos a Calypso del Caribe, quienes ofertan más de 250 referencias en diversas categorías del sector alimenticio. Ahora bien, nuestro diferencial y el producto con el que queremos incursionar en el mercado es un producto de Carne de res, muy similar a los nuggets que ofrece Zenu, Kokorico o Calypso con la diferencia que ellos ofertan únicamente variedad en lo que tiene que ver con pollo (hablando de producto apanado): nuggets de pollo, palitos de pollo apanados, palitos de pollo y queso, Milanesa de pollo apanado, pinchos de pollo y filete de pollo apanado. En lo que a carne de res se refiere, Kokorico y Zenu ofertan la tradicional hamburguesa de res congelada.

Así las cosas, en esta segunda fuerza que analizamos, tenemos dos situaciones:

1. Con relación a nuestro producto principal: Croquetas de Carne de res, el sector resulta altamente atractivo por cuanto no existe hasta el momento competidores directos en Colombia (en otros países si hay competencia directa); entendiendo competidores directos, como aquellos que tengan el mismo producto en su elaboración e ingredientes.
2. En relación a nuestro producto secundario: Croquetas de Pollo, el sector resulta atractivo, los nuggets son un referente para ofertar nuestro producto con la ventaja de un menor precio, más tenemos fuertes competidores directos: Zenu, Kokoriko, Calypso y otros de menor reconocimiento en el mercado.

La demanda en el mercado de las carnes frías es bastante robusta y se considera que la competencia entre los competidores más que una amenaza puede resultar siendo una oportunidad. En la fuerza de los competidores entrantes, ahondaremos un poco en lo relacionado al mercado y los márgenes de ventas de compañías líderes en el mercado.

### *La fuerza de negociación de los clientes*

Desde 1997, la fuente oficial de información de sacrificio de ganado bovino es Fedegan, y son ellos quienes mejor nos pueden dar información sobre el comportamiento de la demanda (clientes) en Colombia de productos cárnicos. A continuación, podemos observar la tabla que evidencia el consumo anual (expresado en términos de kilogramo por habitante) en las proteínas de: carne de res, carne de pollo, carne de cerdo y pescado:

Tabla 3.

Consumo anual de proteína animal per cápita correspondiente a carne de res, pollo, cerdo y pescado.

Año	PROTEINA			
	Res (Kg/hab)	Pollo (Kg/hab)	Cerdo (Kg/hab)	Pescado (Kg/hab)
2010	18,94	23,4	4,77	4,48
2011	20,01	23,8	5,52	4,52
2012	20,76	23,7	6,01	5,4
2013	19,7	27,1	6,67	6,1
2014	19,3	29,5	7,18	6,1
2015	19,1	30,4	7,8	6,4
2016	18,6	31,5	8,7	6,8
2017	18,1	32,8	9,4	7,1
2018	18,2	33,8	10	8,4

*Nota.* Fuente: Fedegán, Fenavi, Porcicol y Fedecua. (2019). Consumo aparente per cápita anual (origen formal)

El interés está centrado principalmente en el consumo por habitante, el cual tuvo una tendencia decreciente entre 2011 y 2017, al menos para lo que a carne de res se refiere (proteína que es nuestro mayor interés para la elaboración de las croquetas): pasó de 20,01kg por habitante (al año) en 2011, a 18,1kg en 2017.

En 2018, se incrementa levemente llegando a los 18,2 kg por habitante (al año); cuestión esta que nos muestra que dicho consumo no es muy alto, pues estaríamos hablando alrededor de 1,5 kilo al mes, lo que significa que probablemente la media de los colombianos incluye en su canasta familiar otro tipo de proteína como los embutidos, ya que el consumo de pollo en Colombia, como se observa en la tabla del consumo de proteína animal acumulado, fue para el año 2018 de 33,8 kilos por persona (al año), y el de cerdo de 10 kilos por persona.

Si nos adentramos en analizar el sector avícola, por cuanto también nos interesa ya que se fabricarán croquetas de pollo, dicho sector ha venido presentando un significativo crecimiento. Cada día los colombianos consumen más huevo y más carne de pollo, convirtiendo estas dos proteínas en la base fundamental de su alimentación según los datos ofrecidos por FENAVI. Así lo demuestran las cifras de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia. A continuación, se observa una gráfica que indican que para el 2017 el sector avícola tuvo un crecimiento del 6,4% en relación con el año 2016.



Figura 3. Producción y consumo avícola en Colombia correspondiente al año 2017. Fuente: Fenavi (2018). La avicultura en cifras.

De acuerdo con la imagen (que corresponde tanto a la producción, el consumo y los empleos alrededor del sector avícola), los colombianos consumieron la cifra histórica de 13.827 millones de unidades de huevos. “Se consumieron más de 1.150 millones de huevos al mes. Con un crecimiento de 7.7% en comparación al 2016. Estas cifras nos ubican en el tercer puesto en Latinoamérica detrás de México y Brasil” (Valencia, 2018, Fenavi)

Para el 2017, el consumo de carne de pollo logró la cifra récord de 1.563.568 toneladas. Andres Valencia – Presidente de Fenavi, afirma: “Esto significa un crecimiento del 5.7% en el sector de pollo frente al año anterior” (Valencia, 2018, Fenavi).

Se puede concluir entonces, basados en la fuerza de negociación de los clientes, que el sector resulta muy atractivo por cuanto el consumo aparente per cápita en Colombia nos indica que las personas consumen alguno de los tipos de proteína (res, cerdo, pollo, pescado) de forma frecuente, complementando con otros tipos de proteína como los embutidos y que el pollo ha tenido un aumento en el consumo en concordancia con la disminución de la carne de res debido a altos precios que frenan hasta cierto punto la inclusión de dicha proteína en la canasta familiar. Razón por la cual las croquetas de carne de res resultan una excelente alternativa para dicha demanda que busca incluir un alimento económico que sustituya la carne en las comidas principales y para aquellas personas y/o hogares que, sin ser del tipo vegetariano, consideran las carnes blancas como una mejor opción a la hora de elegir una proteína (por salud o creencias relacionadas con la digestión), se oferta para dicho mercado las croquetas de pollo.

### ***La amenaza de los competidores entrantes:***

Las croquetas, tal como se ha venido desarrollando el prototipo, (teniendo como punto de partida que se trata de carne de res molida cocinada junto a la harina y el huevo) y se ha degustado entre familiares y amigos, tiene un proceso de elaboración que difiere de la preparación tradicional de embutidos y carnes frías, por consiguiente hasta el momento se considera que no cuenta con nuevos competidores entrantes, es un producto nuevo en el país compitiendo en precio asequibles en los estratos mencionados, en calidad y variedad en referencia a los productos sustitutos; más sin embargo no estamos exentos de nuevos emprendimientos que ofrezcan el producto tal como sí se consume en otros países y de acuerdo a esto, en lo que a la fuerza de amenaza de nuevos competidores entrantes se refiere, el sector es medianamente atractivo.

De cualquier manera, y teniendo en cuenta que también ofertamos croquetas de pollo y que estas se asemejan mucho a los tradicionales nuggets de pollo, es importante tener en cuenta en este punto, que Grupo Nutresa (grupo al que pertenecen marcas como Pietran, Zenú, Ranchera, Rica y Sofía) tienen la mayor participación en el mercado: tienen una participación consolidada en Colombia del 59,2% (lo que incluye todos sus productos) y una participación del 71% en lo que a Carnes frías se refiere (Grupo Nutresa, 2019).

Resulta muy interesante entonces, ver que Grupo Nutresa tiene más del 70% del mercado de carnes frías aquí en Colombia, ahora en pesos colombianos podemos observar la siguiente gráfica que nos muestra el EBITDA, y las ventas totales:

Tabla 4.  
Ventas Totales y EBITDA del Grupo Nutresa

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Totales (Miles de millones)	1694	1909	1992	1824	1850
EBITDA (Miles de millones)	223	232	243	209	228
Margen EBITDA	13,2%	12,2%	12,2%	11,5%	12,3%
Ventas Colombia	1466	1573	1678	1660	1682

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de datos Grupo Nutresa, 2019

***La amenaza de los productos sustitutos:***

En Colombia, la industria de carne bovina se constituye por cinco grandes eslabones que consisten en: la producción de ganado en fincas, la comercialización de ganado en pie, la industrialización por parte de las plantas de sacrificio y procesadoras de alimentos, los canales de distribución de carne fresca y sus derivados, y la transformación de los productos cárnicos.

De estos procesos se obtienen algunos subproductos comestibles y no comestibles: en los no comestibles tenemos: el cuero, grasas y sebos para uso industrial, y los comestibles están: sangre, vísceras, entre otros; y es en esta sección donde aparece la industria transformadora en donde se elaboran las carnes embutidas, maduras y frías (lugar en que se encuentra Croquetas Ricagrand).

Ahora, que la Ley Colombiana ha clasificado los productos cárnicos procesados de tal forma que se puedan agrupar las diferentes variedades que se consiguen de acuerdo a los procesos a los cuales se someten las materias primas. Tenemos entonces, los productos procesados cocidos y los productos procesados crudos.



Los productos procesados cocidos, son aquellos que se someten a tratamientos térmicos según sus características antes de ser sazonados, los cuales a su vez pueden ser embutidos o no embutidos. La ley establece que estos productos deben conservarse bajo refrigeración entre 0° y 4°C, su fecha de vencimiento no podrá exceder de los 30 días para los empacados al vacío y los 15 días para los no empacados al vacío. Los productos cocidos son de corta duración debido a la composición de materias primas y a su proceso de elaboración, según lo dispuesto en la Ley 09 de 1979 incluida dentro de la legislación de protección al medio ambiente. Por otra parte, los productos procesados crudos no pasan por un proceso de cocción de agua. Pueden consumirse en estado fresco o cocinado, después de la maduración según la capacidad de conservación que se establezca.

Los productos procesados crudos frescos son aquellos que se elaboran a base de carne y grasa de animales, son embutidos o no y de durabilidad limitada, por lo que se requiere de 18°C para su conservación.

Todos estos productos procesados cocidos y crudos se pueden considerar la amenaza de productos sustitutos a las Croquetas Ricagrand, así:

	<b>Nombre</b>	<b>Descripción del producto</b>
1.	Salchicha	Producto procesado, cocido, embutido elaborado con ingredientes y aditivos de uso permitido, sometido picado y grueso e introducido en tripas autorizadas de diámetro de 22 mm sometido a tratamiento térmico y humedad relativa baja.
2.	Cábano	Producto procesado, cocido, embutido elaborado con ingredientes y aditivos de uso permitido, sometido picado y grueso e introducido en

		tripas autorizadas de diámetro máximo de 22 mm sometido a tratamiento térmico y humedad relativa baja.
3.	Salchichón	Producto procesado, cocido, embutido elaborado con ingredientes y aditivos de uso permitido, sometido picado y grueso e introducido en tripas autorizadas con un diámetro entre 45 y 80 mm, ahumado o sometido a tratamiento térmico.
4.	Mortadela	Es el producto procesado, cocido, embutido, elaborado con ingredientes y aditivos de uso permitido, introducido en tripas autorizadas con diámetro superior a 80 mm, sometido a tratamiento térmico
5.	Jamonada	Es el producto procesado, cocido, embutido, elaborado con ingredientes y aditivos de uso permitido, con trozos de carne de cerdo dispersos en una masa fina homogénea, introducido en tripas autorizadas, con diámetro superior a 80 mm, sometido a un tratamiento y que puede ser o no ser ahumada.
6.	Morcilla o Rellena	Es el producto procesado, cocido, embutido, elaborado a base de sangre de animales de abasto, viseras de cerdo, picado, arroz, verduras y con o sin grasa y aditivos de uso permitido, introducido en tripas naturales o artificiales comestibles y sometido a tratamiento térmico.
7.	Pasta de hígado o Pate de hígado	Es el producto, procesado, cocido, embutido, elaborado con la mezcla de hígado, carne y grasa de animales de abasto, previamente

		sometidos a cocción con la adición de ingredientes y aditivos de uso permitido.
8.	Chorizo fresco y longaniza	Son los productos procesados, crudos, frescos elaborados con ingredientes y aditivos de uso permitido, introducidos en tripas naturales.
9.	Hamburguesa	Es el producto procesado, crudo, fresco, no embutido, elaborado con ingredientes y aditivos de uso permitido.
10.	Albóndiga	Es el producto procesado crudo, fresco, embutido o no, en forma redondeada, elaborado con ingredientes y aditivos de uso permitido.

Figura 4. Productos Procesados Cocidos y Cocidos que pueden ser Sustitutos. Fuente: Invima (1983). Clasificación de Productos del Decreto 2162

## Investigación del Mercado

De acuerdo a American Marketing Association, la investigación de mercado es “Recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a la actividad de mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo tomar decisiones que resuelvan sus propósitos de negocios” (Prieto, 2009, *Investigación de Mercados*, Ecoe Ediciones).

Consiste en determinar unos métodos estadísticos y analíticos, partiendo de cambios o información del entorno y de las acciones del consumidor; entonces, los tipos de investigación de mercado son todas aquellas técnicas de recopilación de datos que se usan por empresas ya establecidas o en nuestro caso en un proyecto de microempresa como parte primordial del

análisis del plan de negocio para determinar la viabilidad de la empresa o idea de negocio que se pretenda desarrollar.

Existen diferentes **tipos de investigación de mercado**: La investigación de mercado exploratoria o cualitativa, concluyente o cuantitativa, motivacional, experimental e investigación de mercado aplicada, entre otras.

De todas formas, es importante tener en cuenta que la investigación no es solo un proceso que debemos seguir rigurosamente, es una forma de pensar y razonar las propuestas para llegar a conclusiones que se acerquen lo más posible a la realidad. “No se trata únicamente de aprender técnicas, sino de entender lo que estamos haciendo, tener claro a dónde queremos llegar” (Benassini, 2014)

### ***La investigación de mercado Exploratoria o Cualitativa.***

Este tipo de investigación de mercado es aquella que se utiliza al comienzo de tomar las primeras decisiones dentro de una organización. Este debe realizarse invirtiendo poco dinero y ser un proceso corto y preciso, donde nos arroje información de los consumidores como: situación económica, preferencias, entre otros.

Es posible que los datos estadísticos y , en general, los informes publicados no sean suficientes para obtener un panorama claro del fenómeno que se desea investigar: en esos casos, necesitamos recurrir a técnicas complementarias y algunas de estas son objetivas y nos permiten conocer cierta exactitud las variables que estudiamos; pero otras solo generan datos exploratorios o de tipo cualitativo, los cuales requieren de interpretación y dicha interpretación dependerá de la experiencia y de la objetividad del investigador, (Benassini, 2014).

***La investigación de mercado Concluyente o Cuantitativa.***

Consiste en dar información más exacta que la investigación de mercado exploratoria, esta es realizada mediante encuestas a personas para conocer por medio de estadísticas numéricas las necesidades del cliente y a partir de estos resultados parte la toma de decisiones para la empresa.

***La investigación de mercado Primaria o De Campo.***

Es aquella que permite dar información clara, precisa y confiable, por lo que es más costosa, pero los datos recabados son exactos sobre la empresa como por ejemplo sus competencias, sus productos, quienes distribuyen, el tipo de público que atiende, entre otros.

***La investigación de mercado Secundaria o de Gabinete***

En este punto puede decirse que la información que es recabada es de dominio público, o sea, la investigación de este mercado cualquier persona puede tener acceso a ella.

***La investigación de mercado Continua.***

Hace referencia a un sector geográfico determinado, se realiza cada cierto tiempo para comprobar los cambios o alteraciones que han sucedido durante ese período.

***La investigación de mercado Puntual.***

Se puede definir como una investigación la cual es realizada mediante una encuesta a un grupo social, producto y tiempo determinado.

***La investigación de mercado Motivacional.***

Es aquella que tiene fines comerciales realizados por medio de un grupo de personas reunidas con un psicólogo especializado en el área en la cual se pretende conversar, esta persona es la que se encargara de llevar a cabo la reunión.

### ***La investigación de mercado Experimental.***

Como lo dice su nombre, este tipo de investigación se trata de experimentos realizados a los clientes con el fin de conocer sus necesidades como: disgustos, curiosidades, cercanía, entre otros.

### ***La investigación de mercado Aplicada.***

Es la investigación de mercado que se encarga de identificar porque falló la estrategia de la empresa y de esta manera dar con el problema.

## **Metodo**

El estudio de investigación de mercados del plan de negocios que evaluará la viabilidad de la puesta en marcha de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de un producto (croquetas) a base de carne y harina, se desarrolla de forma determinística a través de la investigación de mercado Concluyente o Cuantitativa.

La metodología a utilizar es de tipo cuantitativo, mediante análisis estadísticos y la descripción de datos; se organizan las fuentes de información existentes y se utiliza el instrumento de recolección de información, se realizará levantamiento de la información y posteriormente se analizarán los resultados; lo que permitirá luego definir estrategias de marketing, precio, producto, plaza y promoción. Se realizará un Estudio Determinístico con una técnica cuantitativa: una encuesta previamente diseñada para un muestreo probabilístico estratificado.

### ***Muestreo Probabilístico***

El muestreo probabilístico es un método de muestreo (muestreo se refiere al estudio o el análisis de grupos pequeños de una población) que utiliza formas de métodos de selección aleatoria.

El requisito más importante del muestreo probabilístico es que todos en una población tengan la misma oportunidad de ser seleccionados.

Este método utiliza la teoría estadística para seleccionar al azar un pequeño grupo de personas (muestra) de una gran población existente y luego predecir que todas las respuestas juntas coincidirán con la población en general.

### ***Muestreo Estratificado:***

Este es un método en el cual una población grande se divide en dos grupos más pequeños, que generalmente no se superponen, sino que representan a toda la población en conjunto.

Durante el muestreo, estos grupos pueden organizarse y luego de estos se puede obtener una muestra de cada grupo por separado.

Se realiza un muestreo estratificado, por cuanto la base de todo este plan de negocios ha sido el ofertar un producto a los estratos 2 y 3 de la ciudad. Más, como un valor agregado se quiere saber el comportamiento por separado de uno y otro estrato de forma tal que nos podamos dirigir y enfocar las campañas publicitarias de la mejor manera para llegar a nuestros clientes de estrato 2 y estrato 3. La idea es un acercamiento a las costumbres y las creencias de cada uno de los estratos en relación a las carnes frías y/o productos complementarios o sustitutos de la proteína en las comidas principales.

La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral (Hernández Sampieri, 2003).

***Fórmula para la Obtención de la Muestra:***

$$\frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Tamaño de la Muestra:

n = Número de elementos de la muestra

N= Número de elementos del universo

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno

Z<sup>2</sup>= Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

e = Margen de error o de imprecisión permitido

Dónde:

n: Tamaño de la muestra que se desea calcular

N: Tamaño del Universo

Z: Nivel de Confiabilidad (Z=95% = 0,95/2=0,475=1,96)

e: Nivel de error (5%=0,05)

P: Probabilidad de éxito (90%)

Q: Probabilidad de fracaso (10%)



### *Tamaño del Universo*

N: Tamaño del Universo (Estrato 3 es 2.807.000 y Estrato 2 es 3.220.000)

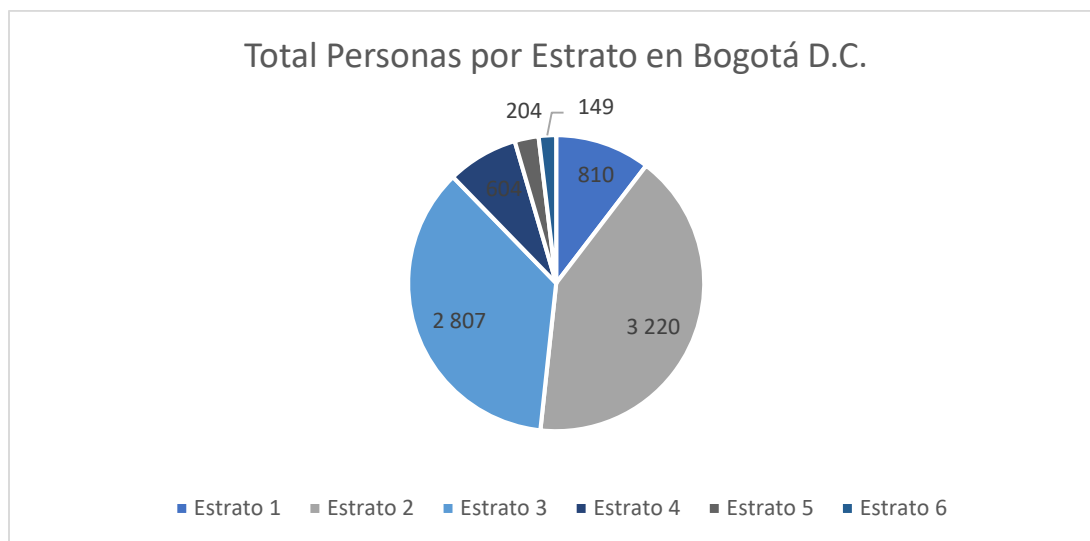


Figura 5. Total de personas por estratos en Bogotá según. Fuente: Dane (2014). Encuesta Multipropósito Dane 2014

Fórmula para el Estrato 2

$$\frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

(Hernández Sampieri, 2003)

$$\frac{1,96^2 * 0,9 * 0,1 * 3220000}{0,05^2 (3220000 - 1) + 1,96^2 * 0,9 * 0,1}$$

$$\frac{3,8416 * 0,9 * 0,1 * 3220000}{0,0025 (3219999) + 3,8416 * 0,9 * 0,1}$$

$$\frac{1113295,68}{8049,9975 + 0,345744}$$

$$\frac{1113295,68}{8050,34}$$

$$= 138,291$$

Realizar 138 Encuestas para el estrato 2

Fórmula para el Estrato 3

$$\frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

(Hernández Sampieri, 2003)

$$\frac{1,96^2 * 0,9 * 0,1 * 2807000}{0,05^2 (2807000 - 1) + 1,96^2 * 0,9 * 0,1}$$

$$\frac{3,8416 * 0,9 * 0,1 * 2807000}{0,0025 (2806999) + 3,8416 * 0,9 * 0,1}$$

$$\frac{970503,408}{7017,4975 + 0,345744}$$

$$\frac{970503,408}{7017,84}$$

= 138,290

Realizar 138 Encuestas para el estrato 3

### **Encuesta Previamente Estructurada**

#### ***Fuente de Información:***

Se aplica una encuesta estructurada sobre la herramienta de formularios de Google, la cual se comparte a través de redes sociales y correo electrónico a personas de todas las edades: hombres y mujeres que vivan en la ciudad de Bogotá D.C. con énfasis en los estratos 2 y 3. Para efectos de alcanzar la cantidad requerida según la técnica de muestreo, y observando que la cantidad requerida no iba a ser posible únicamente a través de redes sociales, se realizan encuestas de forma presencial los días 30 de junio y 01 de julio de 2019, a la salida de dos fruver<sup>2</sup> (Gran Feria Campesina) y expendio de carnes ubicados sobre la carrera 139 en la localidad de Suba.

#### ***Diseño de la Encuesta:***

Se estructura una encuesta previamente y se pone a rodar en redes sociales (whatsapp y Facebook), además de realizarse de forma presencial. Dicha encuesta consta de 11 preguntas, para habitantes de los estratos 2 y 3 de la ciudad de Bogotá.

El objetivo es recopilar información que nos permita visibilizar las preferencias de consumo en cuanto a carnes frías de la población de estratos 2 y 3 de Bogotá y la viabilidad de demanda para un producto (croquetas) a base de carne y harina, similar a los Nuggets de pollo,

---

<sup>2</sup> Los Fruver son un modelo de venta de los comerciantes que ha venido creciendo para atender clientes exigentes. Consiste en un lugar organizado, con buena imagen, que garantice principalmente frutas y verduras frescas además de otros productos de consumo semielaborados y terminados.

bajo la premisa de ser un producto precocido de fácil preparación y de bajo costo en comparación con las carnes frías regulares (salchichas, jamones, mortadelas).

***Definición de la Población:***

La investigación se enfocó y se limitó a mayores de 18 años, considerando que quienes salían o entraban al fruver en su mayoría poseían el poder adquisitivo y tomando en cuenta que, si se encontraba una familia y/o pareja, se realizaba la encuesta a una sola persona del grupo (normalmente al encargado de la compra), a razón que ellos son los que efectivamente realizan la compra, que consideren la carne como alimento indispensable en la dieta de una persona, en diferentes estratos, así:

Tabla 5:

Encuestas efectivamente realizadas

<b>Estrato</b>	<b>Virtuales</b>	<b>Presenciales</b>	<b>Total</b>
2	34	150	184
3	125	60	185

*Nota:* Elaboración propia, 2020

Las encuestas arrancaron de manera virtual (en línea en el año 2019), por cuanto se consideró prudente utilizar las nuevas tecnologías y con la finalidad de crear expectativa ante un nuevo producto a ser lanzado al mercado, más con el paso de los días se vislumbró que de una parte no conseguíamos la suficiente cantidad de encuestas en el estrato dos y que de otra, el tiempo era corto y resultaba indispensable apoyarnos en las encuestas presenciales para lograr la meta.

Como se observa en el cuadro anterior, las encuestas totales terminan sumando una cantidad mayor a la previamente establecida con la fórmula de obtención de muestreo estratificado para poblaciones finitas, a razón de que luego de realizar las presenciales y justo antes de la sistematización respectiva, los niveles de encuestas virtuales aumentaron.

Se decidió la recolección de datos y sistematización total de las encuestas por cuanto, al aumentar la cantidad de encuestas, aumenta el porcentaje de confiabilidad de un 95% a un 97% aproximadamente.

Para las encuestas virtuales (whatsapp y facebook) se utilizó esta imagen:



Figura 6. Imagen invitación a realizar encuesta virtual. Fuente: Elaboración Propia (2019)

Las Encuestas presenciales se realizaron en estos dos lugares (ambos ubicados sobre la carrera 139 en la localidad de Suba):



Figura 7. Foto Gran Feria Campesina (uno de los lugares de realización de la encuesta) Fuente: Elaboración Propia (2019)



Figura 8. Foto Fruver (uno de los lugares de realización de la encuesta) Fuente: Elaboración Propia (2019)

### **Resultado de la Investigación:**

La encuesta se realizó a un total de 369 personas, entre los estratos 2 y 3 y los resultados se presentarán de acuerdo a la técnica estratificada, de forma separada para uno y otro estrato tratando de comparar el comportamiento o preferencias generales en cada uno de ellos. Se presentará a continuación entonces la pregunta seguida de dos gráficas: la correspondiente al estrato 2 y la correspondiente al estrato 3.

2. ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?

ESTRATO 2

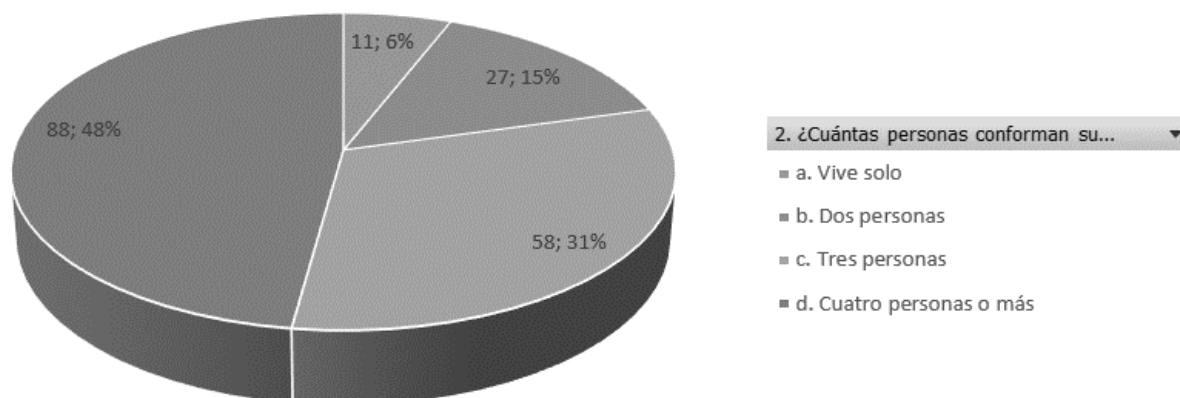


Figura 9. Resultado pregunta 2 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

ESTRATO 3

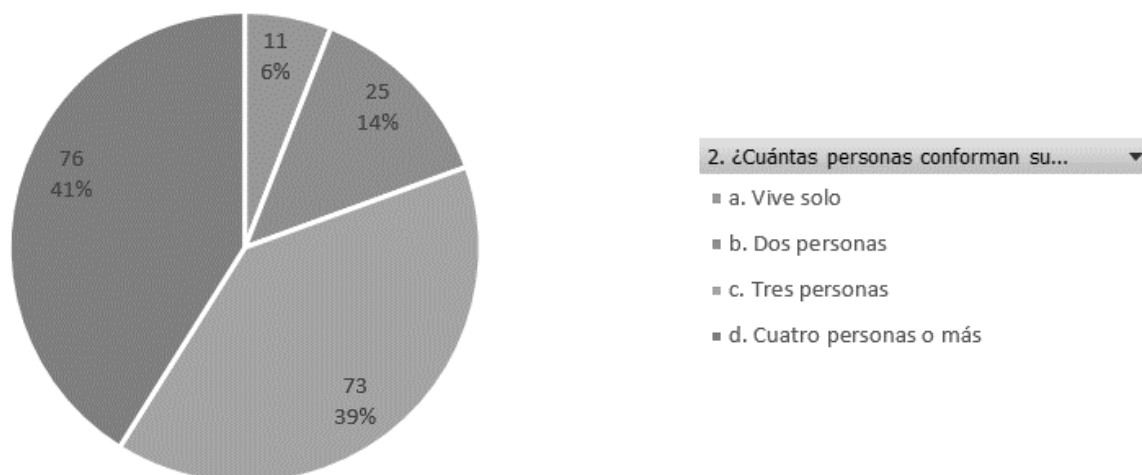


Figura 10. Resultado pregunta 2 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

Como se observa, tanto en el estrato dos como en el estrato tres, el núcleo familiar en su mayoría es grande; en el estrato dos un 48% de los hogares está conformado por cuatro o más personas y en el estrato tres un 41% está conformado por cuatro o más personas.

3. ¿Con qué frecuencia consume usted carnes frías?

#### ESTRATO 2

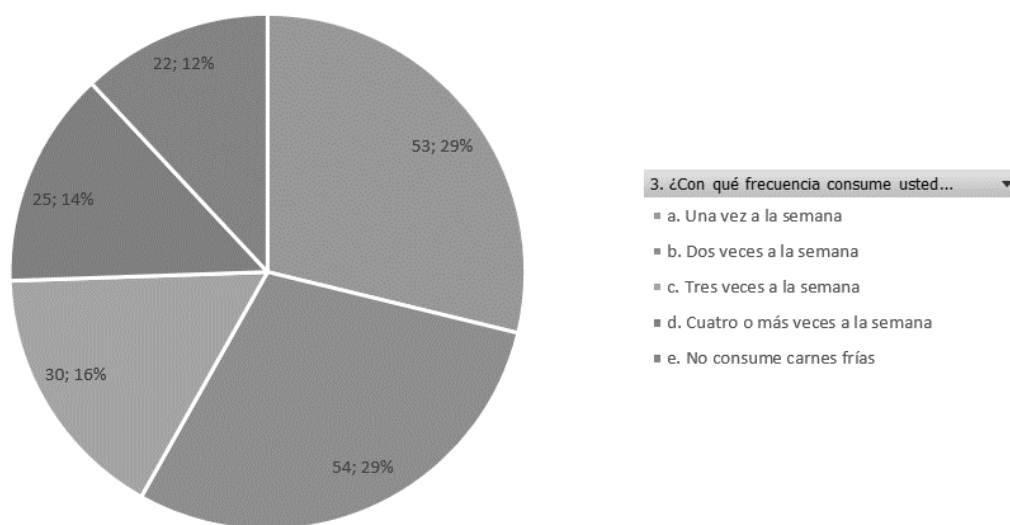


Figura 11. Resultado pregunta 3 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

#### ESTRATO 3

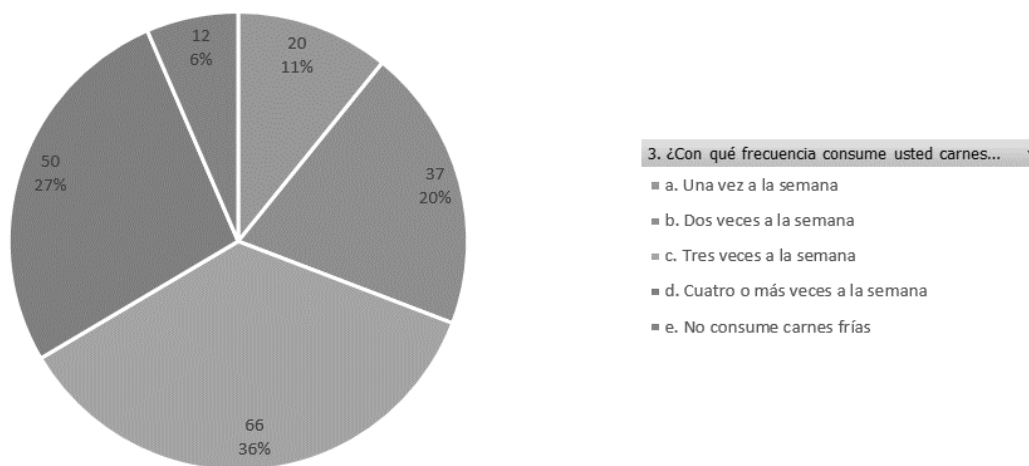


Figura 12. Resultado pregunta 3 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)



Con la pregunta: ¿Con qué frecuencia consume usted alimentos precocidos o de fácil preparación?, se pretende discernir hasta qué punto las personas en la ciudad de Bogotá se inclinan hacia alimentos precocidos o de fácil preparación como los Nuggets o incluso las mismas carnes frías, las cuales de forma rápida complementan un plato principal (desayuno, almuerzo o comida). Se visualiza entonces en las gráficas que en el estrato 3 un 36% de los encuestados consume carnes frías alrededor de tres veces a la semana y un 27% de los encuestados las consumen cuatro o más veces a la semana; diferente al comportamiento del estrato dos quienes con un 29% dicen consumirlas dos veces a la semana y otro 29% dicen que las consumen una o menos veces en la semana.

4. Si usted o su familia consume carnes frías, ¿en qué comidas lo hacen?

ESTRATO 2

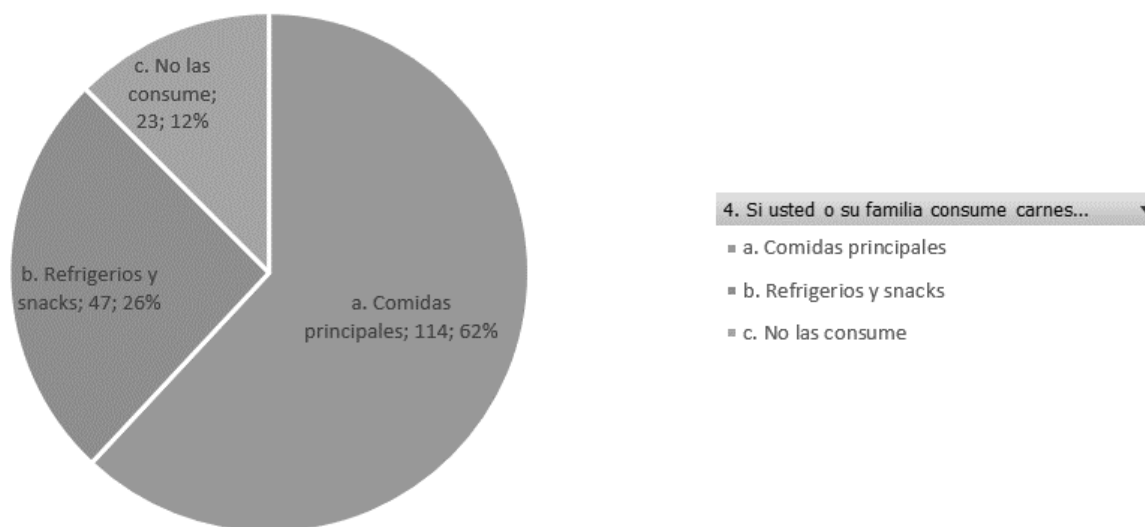


Figura 13. Resultado pregunta 4 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

## ESTRATO 3

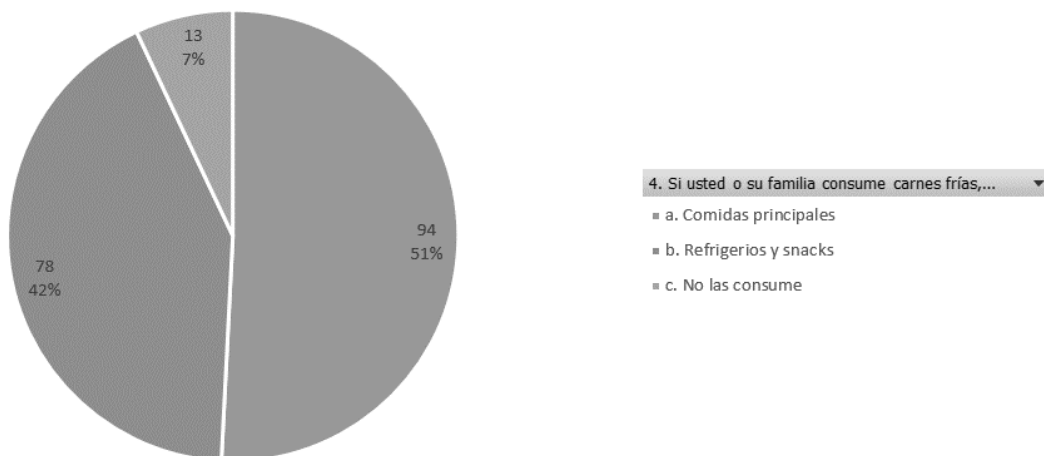


Figura 14. Resultado pregunta 4 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

Como se observa, en las gráficas tanto el estrato dos como el estrato tres consume las carnes frías de forma mayoritaria en las comidas principales (51% en el estrato 3 y 62% en el estrato dos), y el estrato tres son quienes más utilizan este producto para los refrigerios con un 42% frente a un 26% del estrato dos.

5. Aproximadamente, ¿cuánto dinero destina para la compra de proteína a la semana?

## ESTRATO 2

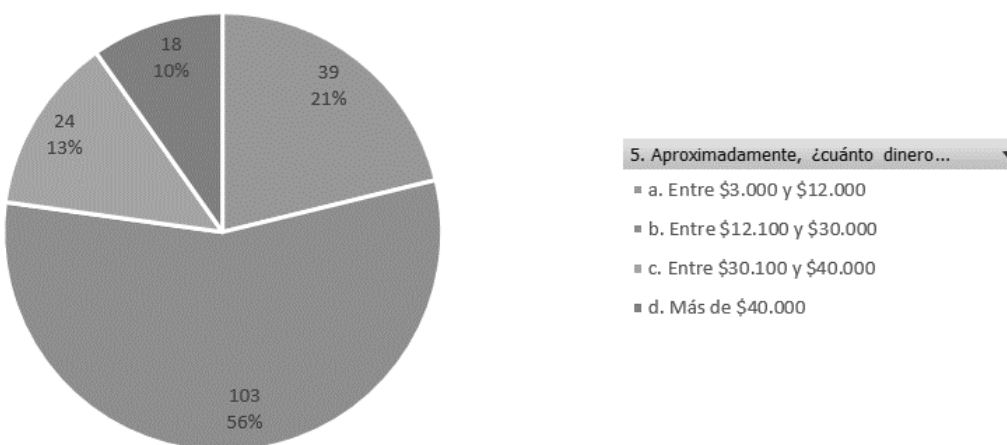


Figura 15. Resultado pregunta 5 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

## ESTRATO 3

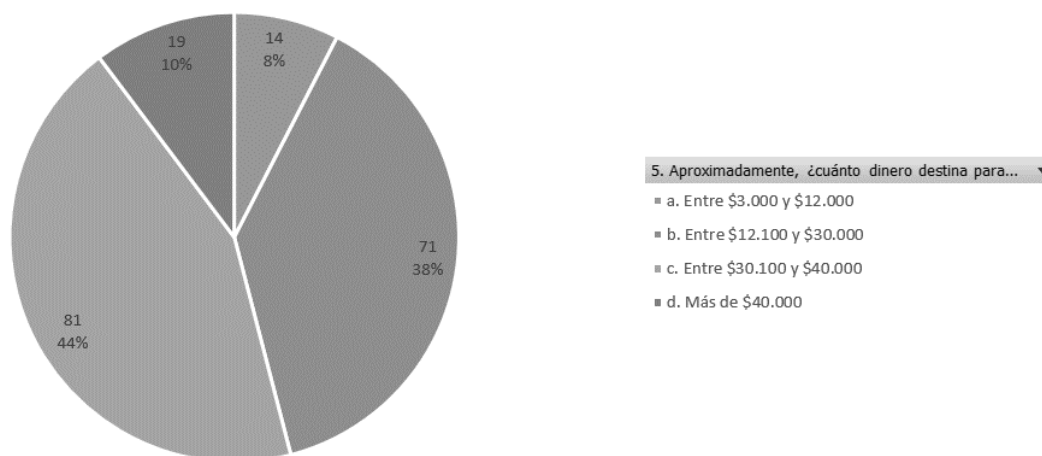


Figura 16. Resultado pregunta 5 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

En lo que a la cantidad de dinero que los hogares destinan para la compra de proteína a la semana, podemos concluir que el estrato dos con un 56% destina entre 12 y 30 mil pesos a la semana, frente al estrato tres que con un 44% destina entre 30 y 40 mil pesos a la semana y un 38% en este mismo estrato destina entre 12 y 30mil pesos a la semana.

6. De los siguientes alimentos precocidos o de fácil preparación, ¿cuáles acostumbra consumir?

## ESTRATO 2

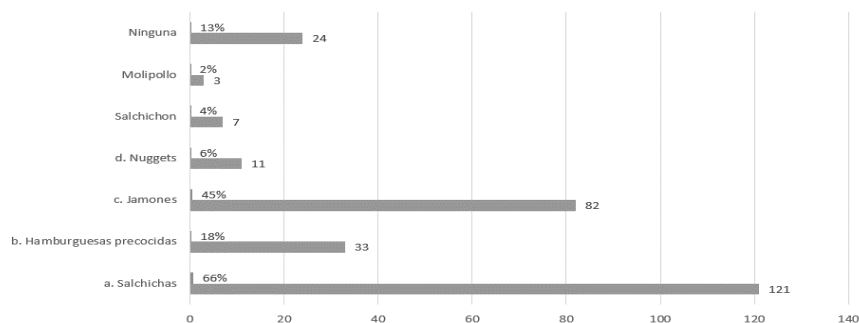


Figura 17. Resultado pregunta 6 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

## ESTRATO 3

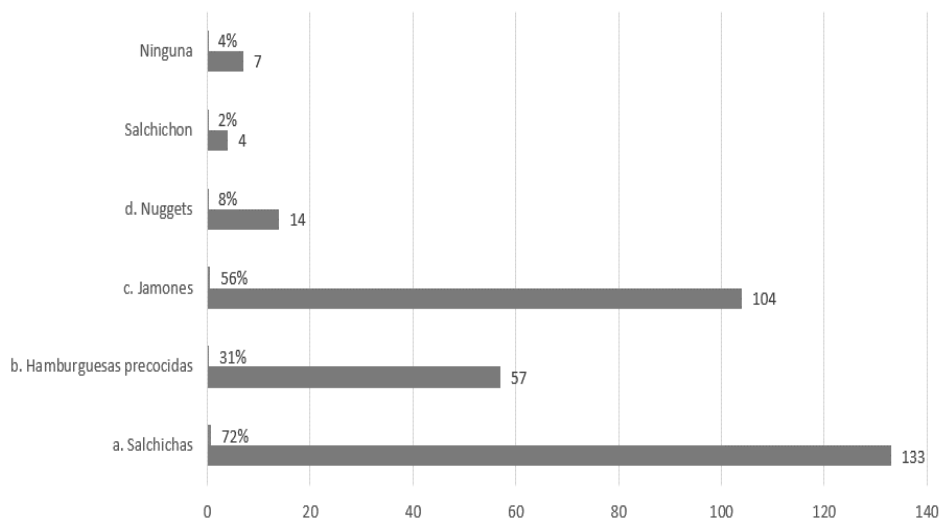


Figura 18. Resultado pregunta 6 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

Esta pregunta, al igual que la pregunta 3, nos da una idea que en el estrato tres se consumen más carnes frías que en el estrato dos. Como se observa en las gráficas, las salchichas es el producto más consumido en uno y otro estrato con una preferencia entre los encuestados de 72% para el estrato 3 y 66% para el estrato dos; seguido de los jamones con un 56% en el estrato 3 y un 45% en el estrato dos; y como dato adicional decir que el estrato dos dice no consumir este tipo de carnes con un 13%, frente al estrato tres que quienes no las consumen representan apenas un 4% de los encuestados.

7. Desde el punto de vista nutricional, usted considera que los embutidos (puede escoger una o varias opciones):

## ESTRATO 2

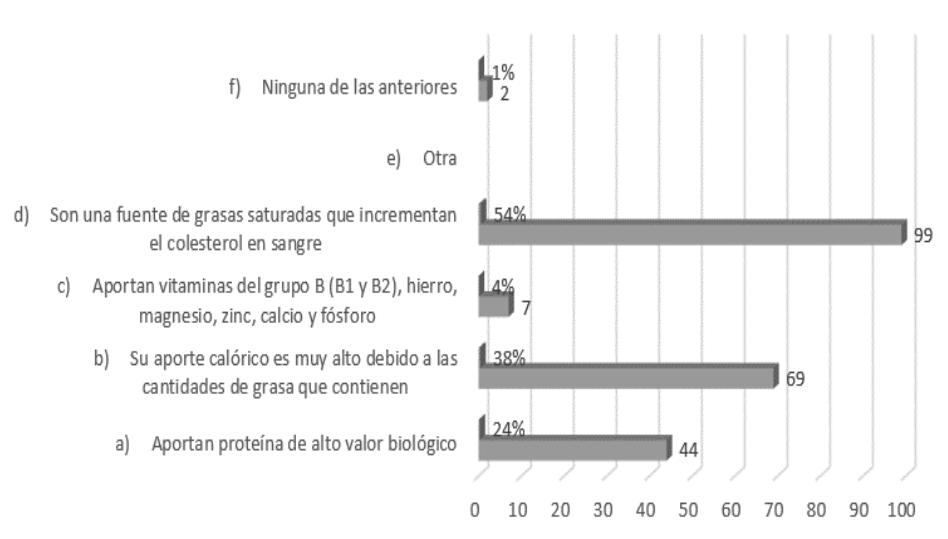


Figura 19. Resultado pregunta 7 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

## ESTRATO 3

Desde el punto de vista nutricional, usted considera que los embutidos

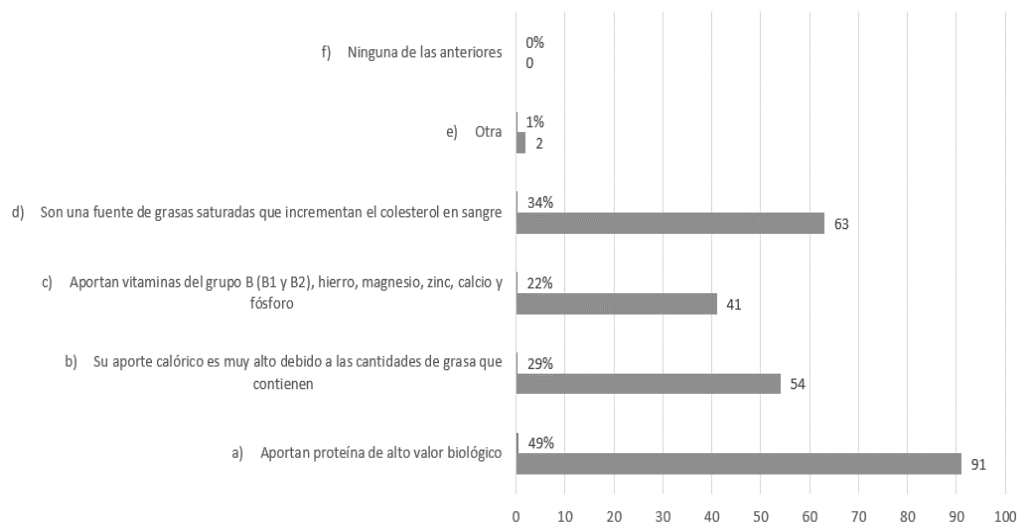


Figura 20. Resultado pregunta 7 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

El análisis de esta pregunta resulta muy interesante, por cuanto la percepción en lo que a carnes frías se refiere es un poco diferente de un estrato al otro. Mientras que el 49% de los encuestados del estrato tres considera que las carnes frías aportan proteína de alto valor biológico, el 54% de los encuestados de estrato dos las perciben como una fuente de grasas saturadas; por otro lado, el 22% en el estrato tres dicen que aportan vitaminas del grupo B, frente a un 4% en el estrato dos; y un 29% de los encuestados de estrato tres piensan que el aporte calórico es muy alto, frente a un 38% en el estrato dos que así lo perciben. Se puede concluir entonces, que el estrato 2 tiene una percepción “negativa” de las carnes frías y embutidos (aunque las consuma), mientras que el estrato 3 en un porcentaje del 71% (sumando 49% y 22%) las consideran como algo positivo en la nutrición. Esta información es relevante para el momento de dirigirnos promocionalmente a ambos estratos.

8. Al hablar de los efectos sobre la salud, al consumir embutidos de origen animal, usted considera que:

#### ESTRATO 2

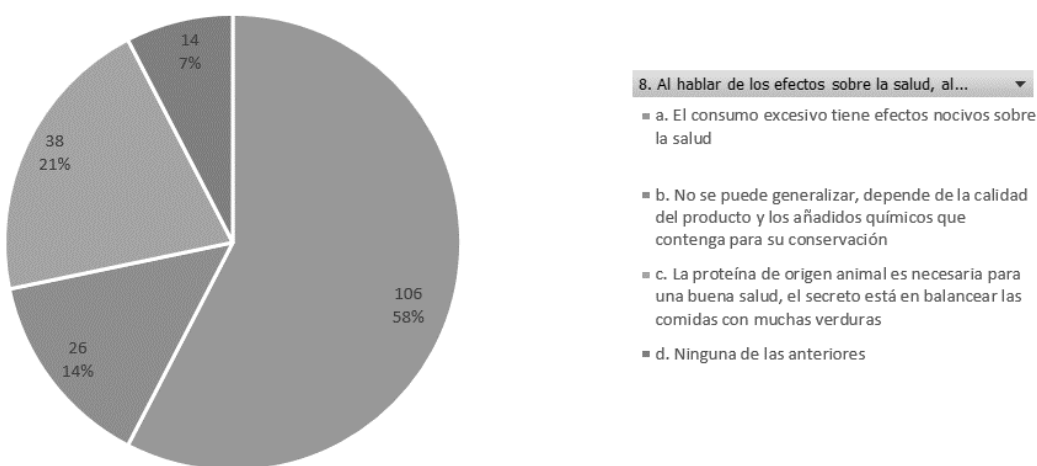


Figura 21. Resultado pregunta 8 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

## ESTRATO 3

8. Al hablar de los efectos sobre la salud, al consumir embutidos de origen animal, usted considera que

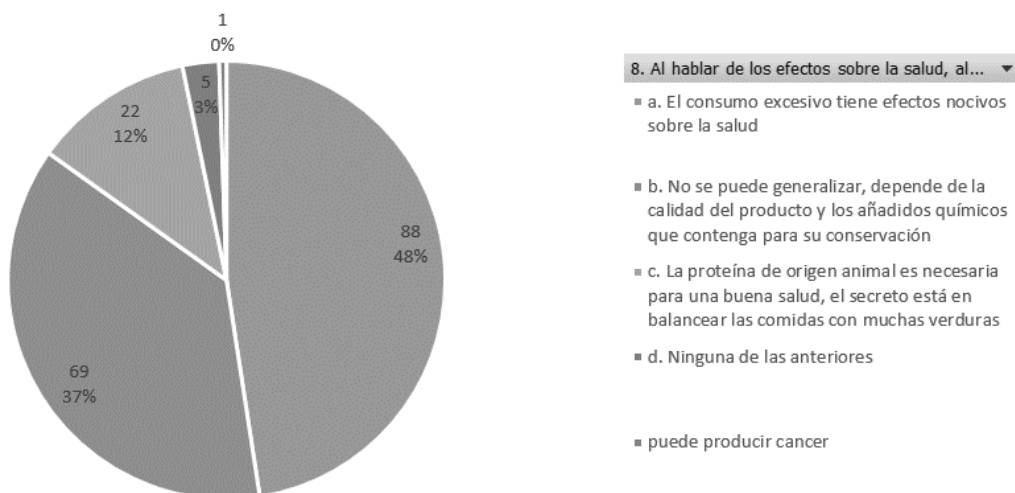


Figura 22. Resultado pregunta 8 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

En el tema de los efectos sobre la salud, la percepción del estrato dos y del estrato tres, en general es muy similar, las personas mayoritariamente consideran que el consumo excesivo de este tipo de productos tiene efectos nocivos sobre la salud: es lo que piensan el 48% de los encuestados del estrato tres y el 58% de los encuestados de estrato dos. Ahora que, es importante mencionar que en el estrato tres un 37% de los encuestados considera que no se puede generalizar y que depende de la calidad del producto y los añadidos químicos, frente a un 14% en el estrato dos.

9. Hablando de nuggets, ¿cuál es la razón principal para consumirlos con regularidad?

### ESTRATO 2

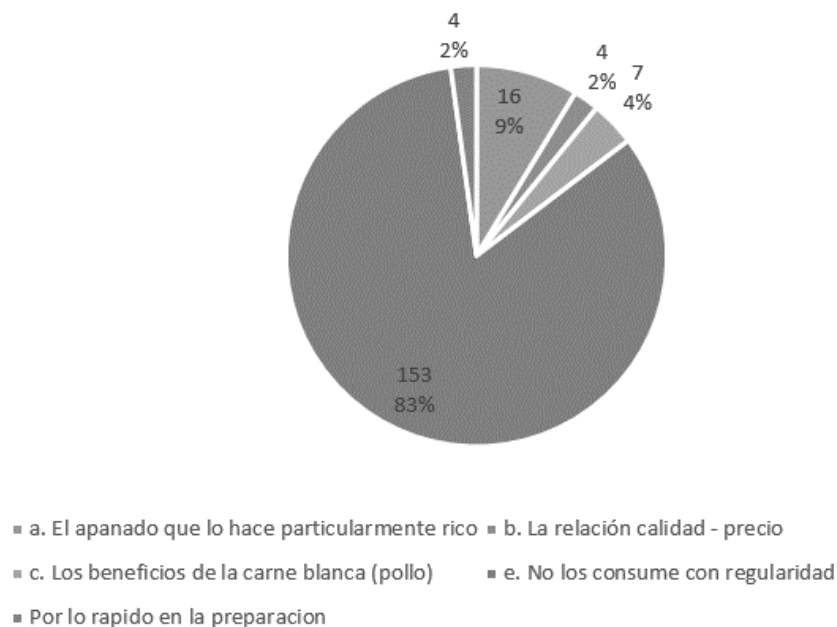


Figura 23. Resultado pregunta 9 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

### ESTRATO 3

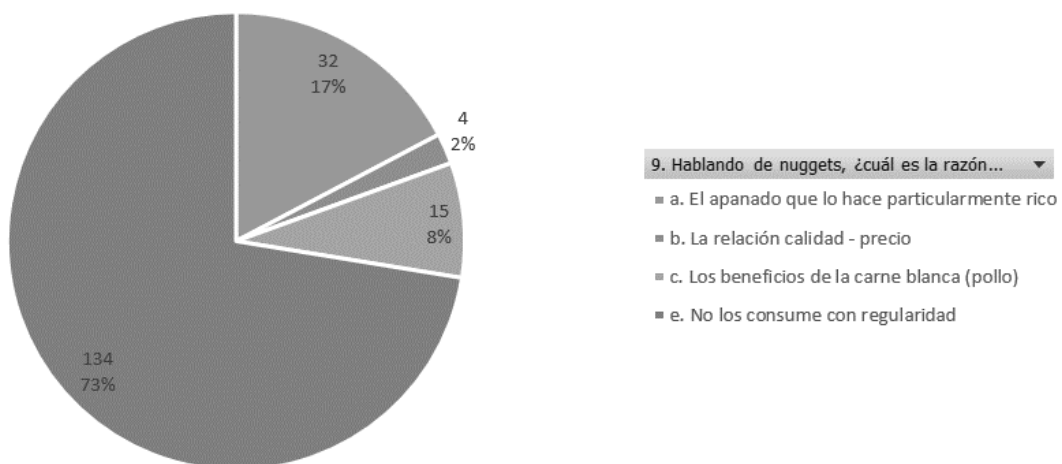


Figura 24. Resultado pregunta 9 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)



Como se observa los nuggets es un producto que poco se consume en los estratos dos y tres de la ciudad de Bogotá, el estrato tres No los consume con regularidad en un 73% y el estrato dos No los consume con regularidad en un 83%, y cuando son consumidos, la razón principal para dicho consumo, es el apanado que lo hace particularmente rico: esto con un resultado en las encuestas del 17% para el estrato tres y el 9% para el estrato dos.

10. ¿Qué tipo de nuggets de bajo costo prefiere? (puede escoger una o varias opciones):

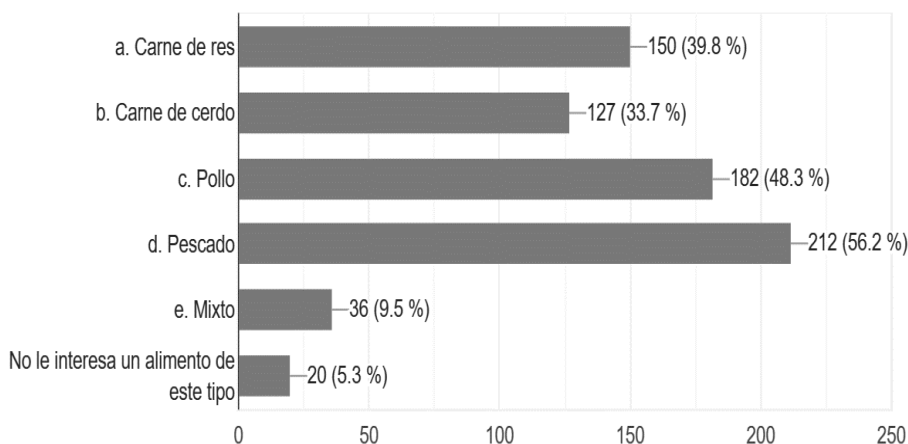


Figura 25. Resultado pregunta 10 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

Para esta pregunta de la preferencia del sabor o del contenido de proteína de un producto tipo Nuggets de bajo costo, se unificó en una sola gráfica los resultados de ambos estratos (2 y 3). Obteniendo que, mayoritariamente la gente prefiere un producto de pescado con un 56% de preferencia entre los encuestados, seguido de un producto de pollo con un 48% y de carne de res con un 39%.

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra (500gr) de un alimento tipo nuggets que sustituya la proteína en las comidas principales?

### ESTRATO 2

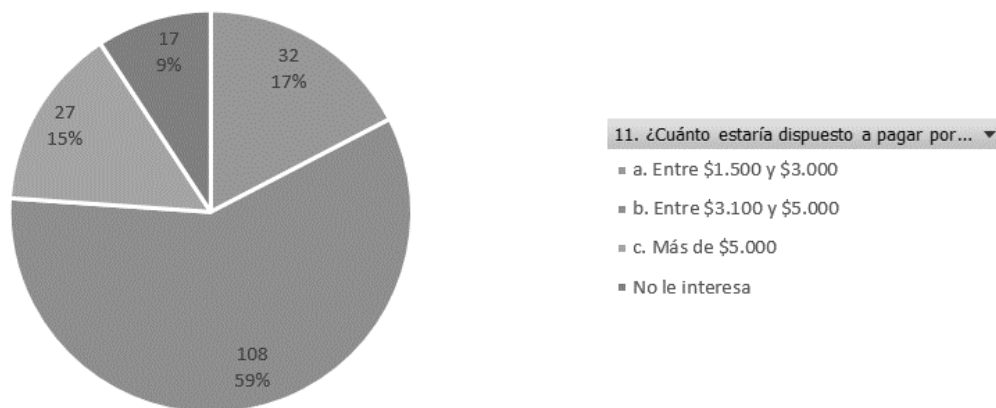


Figura 26. Resultado pregunta 11 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

### ESTRATO 3

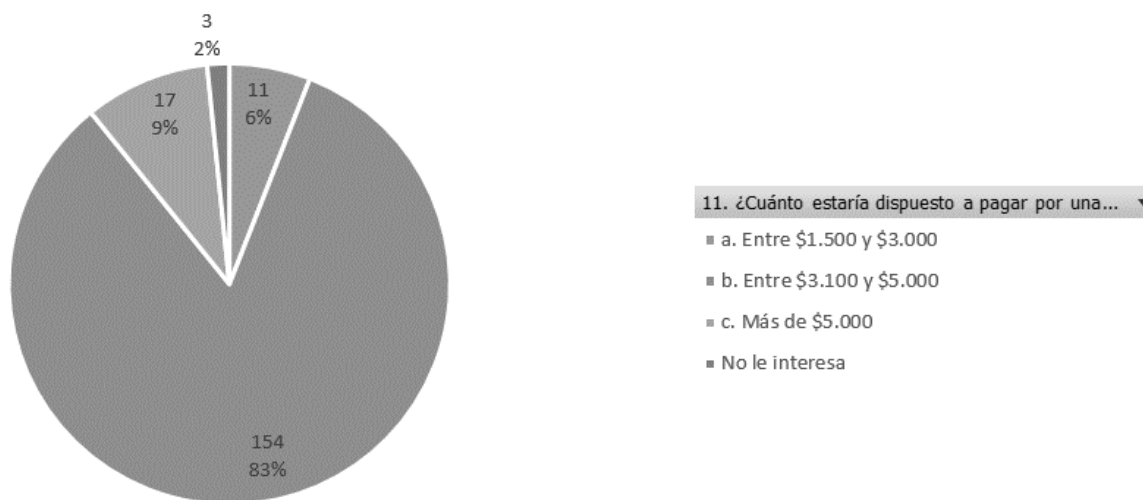


Figura 27. Resultado pregunta 11 Encuesta Evaluación de Mercado. Fuente: Elaboración Propia (2019)

En términos generales las personas están dispuestas a pagar entre \$3.100 y \$5.000 pesos por una libra de un producto tipo Nuggets que sustituya la proteína en las comidas principales.

### **Conclusiones de la Encuesta y Oportunidades del Mercado**

Se obtuvieron resultados de gran valor, en términos de la aceptación de las carnes frías en el mercado y con ello las oportunidades de negocio, aplicada la encuesta previamente diseñada; se encontraron similitudes, pero también diferencias en las percepciones de los consumidores de estrato 2 y estrato 3.

En términos generales las carnes frías son consideradas perjudiciales para la salud, pero aun así las personas dicen consumirlas por diferentes motivos: precio, sabor, y/o comodidad a la hora de la preparación. Ahora bien, que se encontró una diferencia interesante entre el estrato 3 y el estrato 2: el estrato dos las consume mayoritariamente dos veces a la semana seguido de una o menos veces a la semana, mientras que el estrato tres tiene una tendencia a un mayor consumo: tres veces a la semana.

La percepción cambia un poco de un estrato a otro, pues mientras que el estrato dos considera mayoritariamente las carnes frías como una fuente de grasas, el estrato tres en su mayoría es un poco más flexible y considera que finalmente son fuente de proteína y que no se puede generalizar al decir que su consumo es bueno o malo para la salud, lo que depende de la calidad y los añadidos químicos de cada producto.

Al pensar en la viabilidad del plan de negocio de la puesta en marcha de una idea que pretende producir y comercializar croquetas hechas a base de carne, harina y huevo, se puede concluir que la oportunidad de negocio se encuentra más visible en el estrato tres que en el

estrato dos, y es que además de lo anteriormente expresado, es importante mencionar que las croquetas objeto de este estudio si bien tienen una diferencia en la preparación con los nuggets, al lanzarlas al mercado se asociarán más a este producto y el estrato dos en su mayoría no consume e incluso pude obtener información primaria de que desconocen lo que es un nuggets, lo que los lleva a asumir que es un producto costoso y además hecho con despojos de pollo y otros ingredientes nocivos para la salud.

El estrato tres, de manera diferente, si conoce los nuggets y aunque su consumo en este estrato no es muy alto, la razón principal del no consumo es el precio; más el estrato tres sí reconoce en los nuggets su rico sabor y ante todo su fácil preparación.

Se obtiene entonces, como resultado, una ventaja: el consumo continuo de carnes frías en el estrato tres, tanto en las comidas principales como en los refrigerios, el concepto de un consumo moderado (percepción esta que se puede cambiar si vendemos al consumidor la idea de lo muy diferente que son las croquetas en su preparación al común de las carnes frías), pero ante todo el gusto por los nuggets y la aceptación de un producto similar a un costo más bajo.

De otra parte, tanto el estrato dos como el estrato tres están dispuestos a pagar por una libra de un producto tipo nuggets que sustituya la proteína en las comidas principales, entre \$3.100 y \$5.000 pesos (importante aclarar que con el estrato dos, se explicó a grandes rasgos lo que era un nuggets debido al desconocimiento de muchos de ellos)

Sería prudente realizar una campaña publicitaria enfocada a desmitificar los paradigmas existentes especialmente en el estrato dos en relación a que los nuggets son malos para la salud o que tienen una extraña preparación justamente por el desconocimiento que hay en dicho estrato, pues la encuesta arrojó una desventaja en este sector del mercado (estrato dos).

Por último, se puede concluir que hay oportunidad de negocio en el mercado, desde el punto de vista de que del total de los encuestados, un 90% consume carnes frías; que un 56% de los encuestados las consume como proteína en las comidas principales y un 34% en los refrigerios, y que aunque las personas dicen en términos generales que las carnes frías son perjudiciales para la salud, las buscan y las consumen por su practicidad, por su precio o por costumbre, y adicionalmente confirmaron con un 95% del total de los encuestados que están interesados y/o dispuestos a pagar por un producto que sustituya la proteína en las comidas principales.

### **Información de Interés**

Como aporte adicional a los resultados obtenidos en la encuesta estructurada y llevada a la práctica bajo una técnica de muestreo probabilístico estratificado, se acude además a fuentes de información de interés y datos de internet en el tema:

#### ***¿Qué necesitan las personas?***

Con base en el boletín técnico del IPC en Colombia, publicado por el DANE con corte a junio de 2016, podemos observar que en un 28,21% los alimentos constituyen el gasto principal dentro del grupo de gastos de un colombiano promedio y es allí donde nos situamos, en la mayor necesidad de las personas:

### IPC. Variación semestral, según grupos de gasto

Grupo de Gasto	Peso %	2015		2016	
		Variación %	Contribución Ptos Porcent	Variación %	Contribución Ptos Porcent
Alimentos	28,21	5,11	1,44	8,36	2,45
Salud	2,43	3,7	0,1	6,03	0,16
Educación	5,73	4,45	0,28	5,76	0,36
Otros Gastos	6,35	3,32	0,2	5,15	0,32
Diversión	3,1	3,51	0,1	4,71	0,13
Vivienda	30,1	2,25	0,7	3,31	1,02
Transporte	15,19	2,19	0,32	3,21	0,46
Vestuario	5,16	1,13	0,05	2,68	0,12
Comunicaciones	3,72	3,67	0,13	2,62	0,09

Figura 28. Índice de Precios al Consumidor. Fuente: DANE (2016). Boletín Técnico

#### ***Posicionamiento:***

El aspecto diferenciador de las croquetas en relación con las salchichas o con los ya reconocidos nuggets, se encuentra en la particular forma de preparación, si bien las croquetas originarias de Cuba poseen ese aspecto del apanado tal como los nuggets, son completamente diferentes en su preparación interior: los nuggets poseen trozos de pollo adentro del apanado, mientras que las croquetas son una mezcla de proteína finamente triturada con harina, especias y huevo, lo que la hace un producto más económico frente al nugget y por tanto más asequible a

los estrados 2 y 3: foco de nuestra investigación de mercado. Ahora que, frente a las tradicionales salchichas, podríamos tan sólo comparar nuestras croquetas en cuanto a precio o a su fácil preparación en casa: cabe destacar en este punto que las salchichas en muchas ocasiones se consumen tal como llegan en su empaque (frías o sin cocción alguna), por su parte las croquetas necesitan ser freídas previamente a su consumo.

Al lanzar al mercado un producto de embutido cárnico, podríamos afirmar que nuestros competidores serían las empresas comercializadoras de embutidos y carnes frías aquí en Colombia (Teniendo en cuenta que por precio y segmentación inicial no competiríamos directamente con los Nuggets de, Zenú, Rica, Ranchera, Pietran<sup>3</sup>)

Podemos hacer referencia al producto interno bruto, y anotar que el PIB del sector alimentos y bebidas en los últimos años ha registrado un crecimiento moderado promedio de 2,4%, pasando de 12,5 billones de pesos en el año 2011 a 13,4 billones en el año 2014, (Super Intendencia de Sociedades, 2015) tal como se observa en la siguiente gráfica:

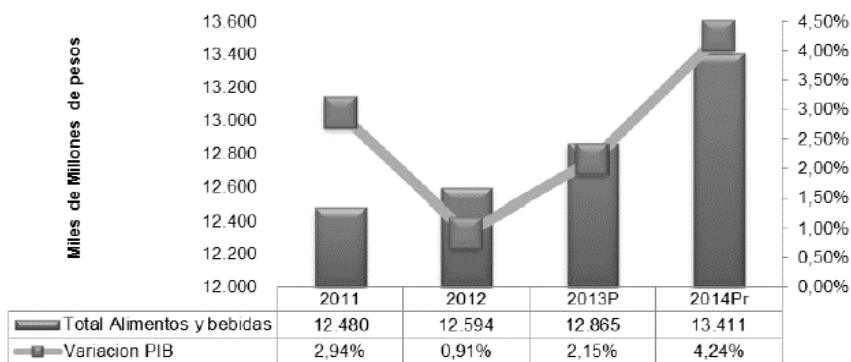


Figura 29. El PIB de alimentos y bebidas en precios constantes y series desestacionalizada. Fuente: DANE (2015).  
PIB de alimentos y bebidas

<sup>3</sup> Marcas reconocidas a nivel nacional en Colombia, pertenecientes al Grupo Nutresa que poseen variedad de productos en carnes frías y cuentan con el producto Nuggets.

Además, a continuación, se puede observar de manera específica el crecimiento en miles de millones de pesos del grupo: “producción, transformación y conservación de carne y pescado”, grupo al cual nuestro producto de Croquetas entraría a formar parte:

Tabla 7:

El PIB de alimentos y bebidas en precios constantes y series

GRUPO	2011	2012	2013P	2014Pr
Producción, transformación y conservación de carne y pescado	\$ 1.279	\$ 1.331	\$ 1.321	\$ 1.351
Elaboración de aceites, grasas animales y vegetales, cacao, chocolate...	\$ 2.449	\$ 2.471	\$ 2.553	\$ 2.634
Elaboración de productos lácteos	\$ 984	\$ 996	\$ 1.029	\$ 1.070
Elaboración de productos de molinería, alimentos preparados para animales ...	\$ 3.235	\$ 3.183	\$ 3.111	\$ 3.237

*Nota:* Fuente: DANE (2015)

Por otro lado, y según explica un estudio de la firma de consultoría BrandStrat<sup>4</sup>, la marca de mayor familiaridad para las personas en las ocho principales ciudades de Colombia es Zenú, “lo que se relaciona de forma directa con su presencia y posicionamiento en el mercado de carnes frías” explica Felipe Torres<sup>5</sup>, director del grupo de análisis de la consultora.

<sup>4</sup> Empresa colombiana de investigación de mercados y consultoría en estrategia de marca y consumidor que acompaña el diseño, perfeccionamiento y seguimiento de las acciones de negocio de sus clientes.

<sup>5</sup> Director Grupo de Análisis Consultora BrandSrat.



Seguidamente, dentro del estudio en temas de familiaridad se encuentran las marcas Pietran, Rica, Ranchera y Éxito, que de igual manera son ampliamente reconocidas por los consumidores.

Adicionalmente en el reporte de la firma de consultoría BrandStrat, en general los jamones presentan un nivel de esfuerzo proporcional a los beneficios percibidos, es decir que a pesar de que se considera que tienen precios no muy altos, sí tienen una alta calidad, pero en este rango las marca Rica y Zenú son las que más se acercan a un alto valor percibido por las personas.

Tabla 8:

Precio de productos y gramaje según almacén de cadena éxito

<b>PRODUCTO</b>	<b>Gr</b>	<b>PRECIO</b>
Salchicha Perro Tradicional Zenu	225	\$ 4.080
Jamon Estandar Pietran	230	\$ 6.021
Salchicha Jumbo Marca Éxito	1250	\$ 17.650
Salchicha tipo desayuno Marca Éxito	500	\$ 8.740
Salchicha Tradicional Marcha Éxito	225	\$ 3.640
Salchicha Rica Rondo	500	\$ 5.490
Mortadela Tradicional Zenu	250	\$ 4.050
Salchicha Perro Zenu	800	\$ 13.950
Jamon Ideal Rica	230	\$ 5.150
Jamon Ahumado Dan	400	\$ 8.000
Jamon Sanduche Zenu	450	\$ 9.800
Mortadela de Rica	450	\$ 4.390
Salchicha Ranchera	230	\$ 6.690
Jamon Montefrio	500	\$ 11.240
Salchicha Llanera de Rica Rondo	500	\$ 7.490
Nuggets de Pollo X 30 un Kokoriko	600	\$ 19.900

*Nota:* Fuente: Elaboración Propia. Almacenes Éxito (2019)

Ahora, como se observa en la tabla de elaboración propia, con precios actualizados a mayo de 2019, los Nuggets (producto de kokoriko) y cuya preparación es similar a las croquetas a base de harina y carne (producto prototipo objeto de este plan de negocios), es el producto más costoso entre todas las opciones de carnes frías, seguido por los jamones de Pietran, las salchichas de Ranchera y el Jamón de Montefrío.

Regresando al estudio de la firma de consultoría BrandStrat, en particular la marca Pietran y Ranchera destacan por su alto precio percibido, sin que este sea proporcional a la calidad y confianza de la marca, ya que estas presentan en calidad un porcentaje percibido de 73% y 40%, respectivamente.

Lizeth Herrera, encargada de liderar el proyecto de estudio de la consultoría BrandStrat, señala que: “Pietran es percibida como una marca de alto valor económico que cuenta con una calidad y confianza, pero un poco por encima del promedio, esta tendencia se acentúa en las personas mayores de 40 años y en especial en mujeres” (Mariño Espinosa & Giraldo, 2015).

En cuanto al precio de los productos se evidencia que en el rango de edad de 18 a 39 años la percepción de precio es superior para la mayoría de las marcas con respecto a las demás edades. Adicionalmente, marcas como Cunit, Porchi, Éxito y Lorenzano presentan índices bajos de confiabilidad y calidad. “Lo anterior se puede relacionar de forma directa con el bajo reconocimiento de la marca, donde destaca el bajo precio percibido de la marca Éxito y Cunit” (Mariño Espinosa & Giraldo, 2015).

Finalmente, de estas últimas las marcas Lorenzano y Porchi son las marcas menor desempeño en relación con su precio, para algunos debido a que aún son muy nuevas en el mercado. Es por esta razón que el experto en carnes frías y gerente del Consorcio de Jamón Serrano, Miguel Sanz, bajo el estudio de investigación de mercados realizado por la organización de consultoría BrandStrat, señaló que con el feroz incremento de la competencia es necesario que las empresas realicen un cambio en la estrategia empresarial para promocionar sus productos. Ya que según explica el experto, en la actualidad se debe responder a la situación de mercado buscando o creando un valor diferenciador en los productos.

Adicionalmente se debe encontrar y ofrecer ese elemento que puede identificar la marca y hacerla única para poder hacerse un espacio, no solo en el nuevo mercado, sino también en la mente de los consumidores. Cuando hay gran competencia, estos prefieren guiarse por marcas y familiaridad. (Mariño Espinosa & Giraldo, 2015).

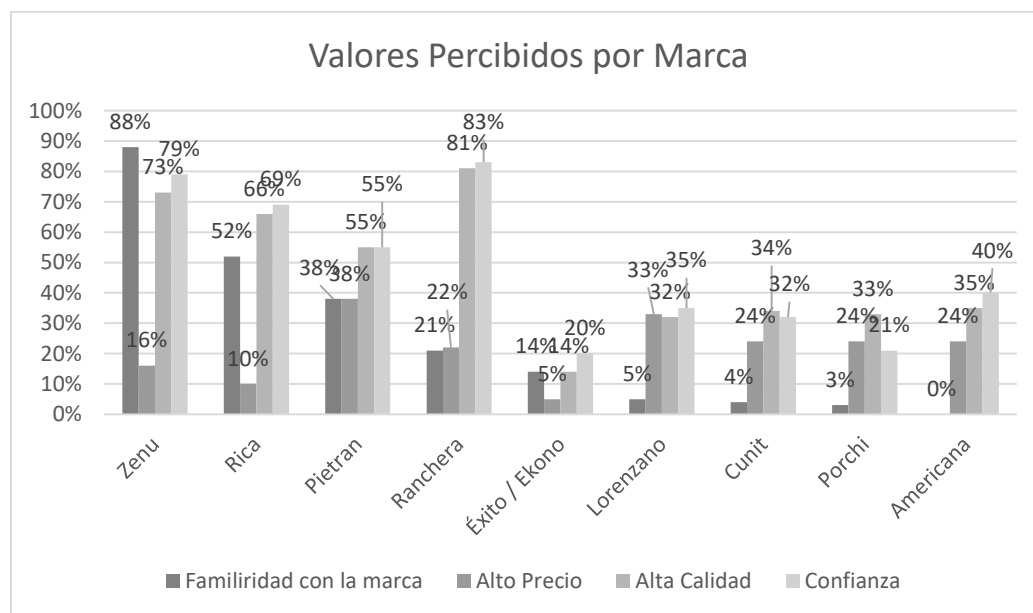
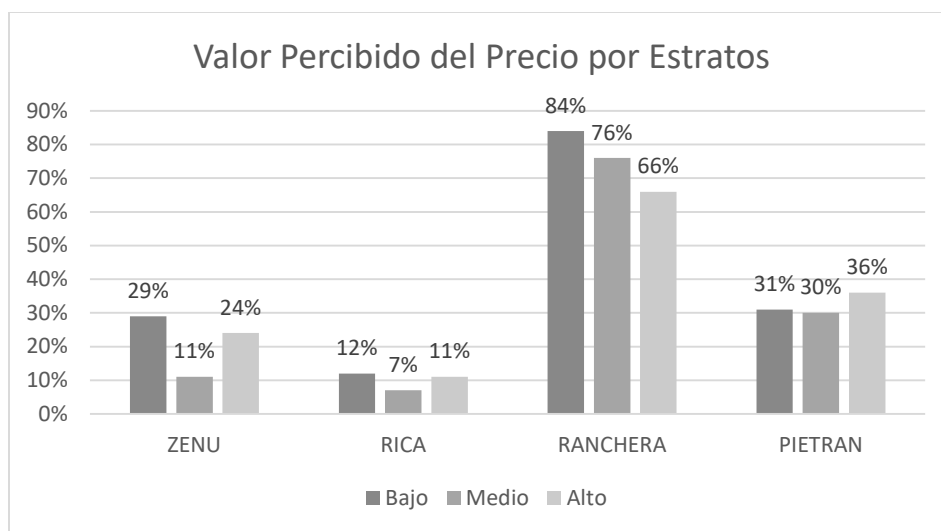


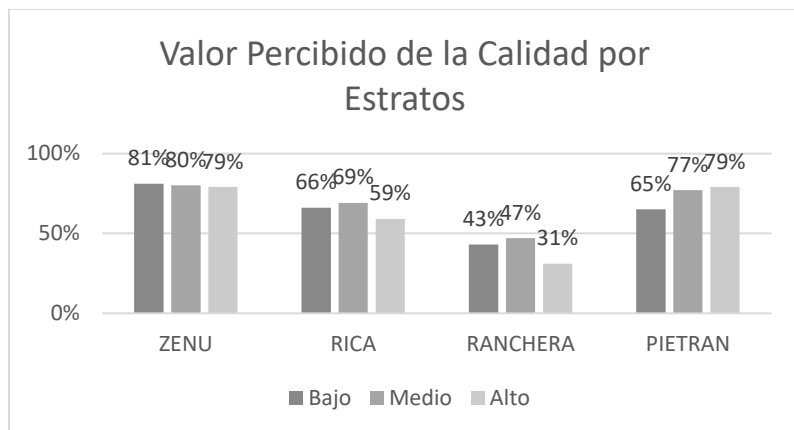
Figura 30. Valores percibidos de las marcas Zenú, Rica, Ranchera, Pietran. Fuente: Consultoría BrandStrat, Mariño Espinosa (2015)

Como se observa, Zenú es la marca que posee un mayor porcentaje de familiaridad para los compradores, seguida de Rica y luego Pietran; Ranchera es considerada la de mayor calidad y confianza y Pietran es la marca que se considera de alto precio.



*Figura 31.* Valores percibidos de Precios de marcas por estratos socioeconómicos. Fuente: Consultoría BrandStrat, Mariño Espinosa (2015)

Obsérvese que los tres estratos (alto, medio y bajo) coinciden en percibir a la marca Ranchera como la de mayor precio, mientras que en el caso de Zenú, el estrato bajo es quien la considera de mayor precio, seguido por el estrato alto, mientras que para el estrato medio es un poco más “bajo” el precio. Y por último resulta interesante ver que Pietran es considerada de mayor precio en mayor proporción por el estrato alto.



*Figura 32.* Valores percibidos de la Calidad de marcas por estratos socioeconómicos. Fuente: Consultoría BrandStrat, Mariño Espinosa (2015)

En cuanto a la calidad, Zenú lleva la delantera en los tres estratos, Rica tiene una apreciación similar en el estrato bajo y medio; Pietran es considerada de muy buena calidad mayoritariamente en el estrato alto y Ranchera tiene porcentajes inferiores al 50% en los tres estratos (alto, medio y bajo).

## Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN DE NEGOCIOS									
Para Estudiar la viabilidad de la puesta en marcha de una microempresa que pretende producir y comercializar croquetas de carne en la ciudad de Bogotá									
ACTIVIDAD	MES 1 MARZO DE 2019	MES 2 ABRIL DE 2019	MES 3 MAYO DE 2019	MES 4 JUNIO DE 2019	MES 5 JULIO DE 2019	MES 6 AGOSTO DE 2019	MES 7 MARZO DE 2020	MES 8 ABRIL DE 2020	MES 9 ABRIL DE 2020
Introducción al Plan de Negocios									
Justificación									
Planteamiento del Problema									
Objetivos									
<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>									
Análisis del sector									
Segmentación del Mercado									
Las cinco fuerzas de Porter									
Investigación de Mercados									
Conclusiones de la Encuesta y Oportunidades									
Información de Interés									
Cronograma de Actividades									
Plan Estratégico - Plan de Acción									
<b>ESTUDIO DE OPERACIONES</b>									
Normatividad Cadena Cárnica									
Plan de Operaciones									
Equipos Fundamentales									
Procesos de Aprovisionamiento, comercialización									
Costos de Producción									
Umbral de Rentabilidad									
Plan de Inversiones									
<b>ESTUDIO ORGANIZATIVO Y DE RRHH</b>									
Presentación de la Empresa									
Estructura Organizativa de la Empresa									
Trámites para la Puesta en marcha									
<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>									
Balances Previsionales									
Proyección del estado de pérdidas y ganancias									
Ratios financieros									
Análisis de la viabilidad Económica									
Análisis desde los tres escenarios: Inflación, Neutral y Recesión.									
CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS									

Figura 33. Cronograma de Actividades del Plan de Negocios. Fuente: Elaboración Propia (2020)

### Plan Estratégico – Plan de Acción

Croquetas Ricagrand Gourmet, como Plan de Negocios, pretende ser una empresa perteneciente al sector de los alimentos y desea incursionar en este sector teniendo en cuenta que la mayor necesidad de la población se encuentra justamente en este grupo de gasto.

### Producto

El producto tal como se concibe en la preparación es relativamente nuevo en nuestro país, originario de la cultura cubana, las croquetas (hechas a base de diferentes proteínas) son una mezcla de harina de trigo, carne, pollo, o pescado según la elección, huevo, mantequilla y

condimentos; tiene un apanado que lo hace particularmente rico al paladar tal como fue expresado por los entrevistados en la investigación de mercados de las carnes frías, al preguntar por las razones del gusto hacia los nuggets (en el caso de quienes consumen y gustan de ellos).

El producto se deja conocer en nuestra cultura colombiana como una entrada en los restaurantes típicos cubanos, pero igualmente es solicitado en las empresas de catering donde son ofertados de forma similar a las empanaditas u otros pasabocas.

El aspecto diferenciador de las croquetas en relación con las salchichas o con los ya reconocidos nuggets, se encuentra en la particular forma de preparación, si bien las croquetas originarias de Cuba poseen ese aspecto del apanado tal como los nuggets, son completamente diferentes en su preparación interior: los nuggets poseen trozos de pollo adentro del apanado, mientras que las croquetas son una mezcla de proteína finamente triturada con harina, especias y huevo, lo que la hace un producto más económico frente al nugget y por tanto más asequible a los estratos 2 y 3: foco de nuestra investigación de mercado.

Ahora, que frente a las salchichas, podríamos tan sólo compararlas en cuanto a precio o a su fácil preparación en casa: cabe destacar en este punto que las salchichas en muchas ocasiones se consumen tal como llegan en su empaque (frías o sin cocción alguna), por su parte las croquetas necesitan ser freídas previamente a su consumo, de otra parte recordemos que las salchichas son un producto embutido en tripa con ingredientes aditivos para una mayor conservación y es aquí donde se difiere por completo de las croquetas, ya que uno de los aspectos más relevantes de las croquetas es su preparación con ingredientes 100% naturales, lo que la hace si bien más perecedera que una salchicha, definitivamente es más saludable.

Podemos entonces resumir los beneficios de las croquetas en tres puntos básicos: alimento natural en comparación con los embutidos cárnicos, contenido de proteína (necesaria en la dieta diaria), delicioso sabor en su apanado y bajo costo si lo comparamos a los ya reconocidos nuggets.

Uno de los hallazgos en la investigación de mercados realizada, fue el evidente consumo de proteína en los estratos dos y tres de Bogotá, así como el consumo moderado – alto de carnes frías que contrastaba con la visión de que las carnes frías son perjudiciales para la salud o tienen un alto contenido de grasas saturadas; los comentarios al margen de la entrevista dejaban entrever opiniones como “sabemos que las carnes frías no son muy buenas, pero igual las compramos”; se puede concluir que algunos las consumen por su precio cómodo frente a la proteína natural o sin ningún tipo de proceso, otros por costumbre y otros tantos por la practicidad en su preparación. Las Croquetas Ricagrand llega a satisfacer la necesidad latente en el mercado de un producto similar a los embutidos en términos de precio y practicidad, pero diferente en términos de aditivos y grasas saturadas, al ser elaboradas con ingredientes 100% naturales



Figura 34. Presentación del Producto. Fuente: Elaboración Propia (2017)



## **BRANDING**

### **1. Nombre**

El primer paso para crear el nombre de una nueva empresa es conocer a fondo las actividades que realizará o los servicios que brindará y en ese sentido el nombre iniciará con las palabras:

Productora y Comercializadora

De otra parte, es importante plantear cuales son las emociones que uno espera despertar en los clientes potenciales cuando escuchen nuestro nombre y que sentimiento o característica se puede asociar a el negocio; para esto, resulta interesante el prefijo “Rica” que más adelante podrá además combinarse con colores que traigan a la mente del consumidor un sentimiento de hambre o el gusto por algo particularmente rico, las croquetas que ofrecemos tendrán como bien se dijo desde el estudio de mercado y de manera especial en la descripción del producto ese apanado que hace a los nuggets un alimento tan apetecido en los estratos altos de la ciudad.

Junto al prefijo “Rica” que traerá al consumidor esa característica de las croquetas, colocaremos en sufijo “Grand” que trae a colación aquello que queremos lograr con nuestra empresa: Una compañía que crezca dentro del mercado y se convierta en unos años en la preferida por los colombianos en lo que alimentos cárnicos, nutritivos y saludables se refiere.

Por último, acompañaremos la palabra RICAGRAND por la palabra GOURMET, que evoca la afición por comer bien, apreciar y disfrutar la buena comida.

Resultado para el nombre:

**PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA RICAGRAND GOURMENT**

## **2. Identidad Corporativa**

### ***Visión***

Ser en el 2025 la compañía preferida en alimentos cárnicos nutritivos y saludables, aunando fuerzas y pensando siempre en el buen gusto del consumidor, con un personal altamente calificado, apoyado en la implantación de tecnología de punta y un desarrollo consecuente de investigación y desarrollo de nuestros productos, alineados con la preservación del medio ambiente.

### ***Misión***

Pensando en el bienestar y salud de nuestros clientes, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA R I C A G R A N D G O U R M E T, ofrece los mejores alimentos en nutrición y calidad cárnica y orgánica, entregando al consumidor final un producto innovador con precios equitativos y justos.

## **3. Imagen Corporativa**

Para construir el logo de la marca, es sumamente importante recurrir a la Teoría del Color, comprender que en cuestión de alimentos hay ciertos colores que nos dan hambre y otros que nos la quitan.

Al pensar en el logo de marca para las croquetas, que evidentemente se mostrará tanto en publicidad web, como en volantes, afiches, etc., y especialmente en el empaque del producto, se realizó un estudio de los colores más apropiados y poco a poco se fue llegando a la construcción del logo que nos identificará:

Los colores influyen en el apetito. La forma en la que percibimos un color u otro condiciona nuestra apreciación de, en este caso, los alimentos, y es que no es lo mismo comernos la intensidad del rojo de un tomate, que los tonos oscuros de una berenjena, por lo que se puede

decir que los colores inciden en nuestra apreciación del sabor y, de esta manera, influyen en nuestro apetito, que en este caso se traduce en una compra.

“La importancia del color se ha acrecentado en los últimos años, particularmente, para marcas premium, en la mayoría de las categorías de productos masivos. En estos casos, el color es parte inseparable y definitiva de la marca, y esto implica mantener exactitud y uniformidad de ese capital en el empaque, medios impresos y pantallas digitales” (Rojas, 2017, Logistic Editor).

Tomando como base lo anterior, y luego de investigar acerca de los colores en los alimentos, se eligen los siguientes colores, con los cuales posteriormente se hace una propuesta para el logo de la compañía:

Rojo:

Todo cobra más energía cuando es de color rojo. Este color eleva el ritmo respiratorio, aumenta la presión arterial y estimula nuestro apetito. Por eso mismo, es uno de los colores infaltables en los platos de los chefs más prestigiosos.

Naranja:

Es un color cálido que se asocia a los cítricos y, por consiguiente, a la vida sana. Suele tener una repercusión «activadora» del organismo. En este sentido, aumenta el suministro de oxígeno al cerebro, estimula la actividad mental y... nos da mucha hambre.

Amarillo:

El amarillo constituye un captador de atención por excelencia. Este color suele asociarse con la luz solar o con las flores primaverales. Este hecho, entre otros, hace que el amarillo nos proporcione alegría y estimule nuestras ganas de comer.

Blanco:

Ningún otro color en el mundo se produce en cantidades tan grandes como el blanco. Para todos los pintores, es el color más importante y siempre lo tienen en sus paletas, incluso en tonos distintos. Por lo que se refiere al simbolismo, el blanco definitivamente es un color, pues lo que es blanco no es incoloro.

Al blanco asociamos sentimientos y cualidades que nunca relacionaríamos con otros colores, como el comienzo y lo nuevo: El comienzo es blanco.

Así entonces para el logo se elige la energía del rojo, la alegría y ganas de comer que produce el amarillo y el blanco como símbolo de un producto nuevo que se lanza al mercado y el inicio de nuestra empresa; dando como resultado la siguiente imagen corporativa:



Figura 35. Imagen corporativa de Ricagrand Gourmet. Fuente: Elaboración Propia (2018)

#### 4. Eslogan

Es sumamente difícil expresar un concepto emocional en apenas unas palabras, y este es precisamente el propósito de un eslogan. Por ello se siente un gran respeto por las marcas que han hecho un excelente trabajo con sus eslóganes. Las que han descifrado cómo transmitir su

proposición de valor a sus perfiles de consumidores en tan solo una afirmación breve e ingeniosa.

¿Qué es un eslogan?:

Un eslogan o frase publicitaria es un lema o pequeño grupo de palabras que se combinan de manera especial para identificar un producto o una empresa. De alguna manera, son como pequeñas afirmaciones de la misión.

Las empresas tienen eslóganes por el mismo motivo que tienen logotipos: la publicidad. Mientras que los logotipos son representaciones visuales de una marca, los eslóganes son representaciones auditivas. Ambos formatos captan la atención de los consumidores más rápidamente que el nombre de una empresa o un producto. Además, son más fáciles de entender y recordar.

¿Cuál es el objetivo? Dejar grabado un mensaje clave de la marca en la mente de los consumidores para que, aunque estos no recuerden nada más de un anuncio, por lo menos recuerden el eslogan.

Productora y Comercializadora Ricagrand Gourmet, tiene como misión convertirse en Líder en la comercialización de productos cárnicos, pero bajo la premisa que sean saludables, que sean nutritivos, razón por la cual se definen dos eslóganes, con la finalidad que el primero defina nuestra marca y nuestra razón de ser, mientras el segundo sea de tipo pegajoso o de fácil recordación:

“Líder en alimentos nutritivos y saludables”

“Elige nutrición, elige sabor”

### Plaza - Selección del Mercado Objetivo

Esta estrategia implica definir claramente una necesidad para un mercado objetivo.

El mercado objetivo de Ricagrand Gourmet es: Familias Bogotanas Especialmente de los estratos 2 y 3 según el Grafico 24. Total de Hogares en Bogotá por Estratos (Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos del DANE, proyecciones de Población, 2018), visualizado previamente en el apartado segmentación de mercados.

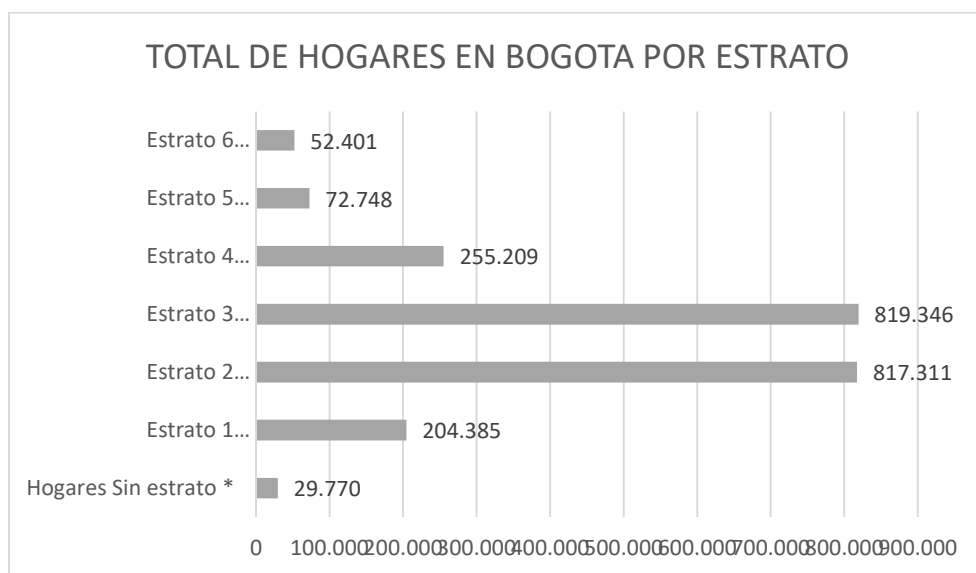


Figura 36. Hogares en Bogotá por Estratos. Fuente: DANE (2018). Proyecciones de población.

Partiendo de la base de que la principal necesidad de las familias promedio de Colombia, se encuentra en la parte de la canasta familiar y más específicamente en la nutrición, se ofrece un producto que puede perfectamente reemplazar la proteína en el plato principal del día, lo que redundará en beneficio – costo para los hogares colombianos.

De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta estratificada aplicada en el mes de julio de 2019, se logró vislumbrar que el estrato dos en la ciudad de Bogotá consume carnes frías pero la frecuencia es inferior a la cantidad y frecuencia en el estrato tres, debido al deseo de un producto más saludable que las salchichas, jamones y embutidos tradicionales. Por su parte el estrato tres tiene una demanda mayor en lo que a carnes frías se refiere y están más acostumbrados a la preparación y consumo de los nuggets.

Por lo anterior se puede concluir que el mercado objetivo de Ricagrand Gourmet son las familias bogotanas de los estratos dos y tres con una publicidad encaminada a los beneficios del consumo del producto y la distinción frente a las carnes frías tradicionales; que conlleve a una percepción y asociación positiva de nuestra marca en el gran grupo de alimentos que existen en el mercado.

## **5. Distribución**

Ricagrand Gourmet, contará con un punto directo en la localidad de Suba de la ciudad de Bogotá, adicionalmente entregará las croquetas (el transporte será por nuestra cuenta), mediante dos canales de distribución, así:

### ***Canal Medio***

Entrega en famas (carnicerías), salsamentarías y lugares de comidas rápidas.

### ***Canal Corto***

Restaurantes y Empresas de Catering.

En ambos canales, bajo estrictos controles de calidad y refrigeración, con una fecha de vencimiento impresa y visible que otorgue tranquilidad al consumidor final.

Se contratará una persona que se encargue de la distribución del producto a los diferentes almacenes de cadena, famas, casas de catering y clientes que hagan compras al por mayor

Se determina entregar pedidos a domicilio en estos lugares, bajo la premisa de acercarnos más al estrato dos: quienes acostumbran comprar en la tienda de barrio, en las carnicerías y en las salsamentarías, además que nuestro producto al ser natural y no contener aditivos ni conservantes, debe manejarse de forma casi que directa con el consumidor final, garantizando fechas de vencimiento cercanas dentro de los tiempos de demanda.

Las ventas a través del telemarketing y ventas en línea, se irán implementando a medida que nos demos a conocer (se estima que se implemente alrededor de 4 meses iniciadas actividades) y podremos incorporar en nuestro plan de mercadeo las “extratiendas”

A continuación, se presenta el mapa de Bogotá D.C: El mercado inicial será Zona 1-2-3.

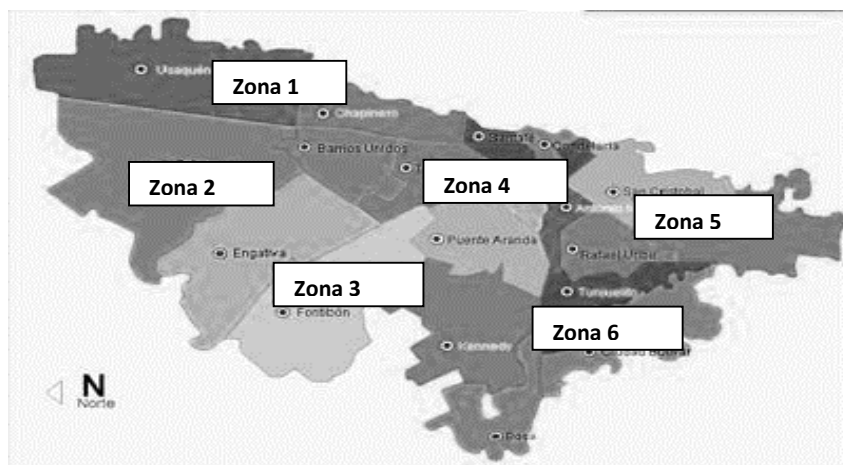


Figura 37. Mapa de Bogotá DC Ajustado por Zonas. Fuente: Elaboración Propia a partir de mapa por localidades de la ciudad (2020)



Se plantea iniciar con las zonas 1, 2, y 3 debido a que en la zona 2 (Suba) se tendrá el punto directo y en las zonas cercanas 1 y 3, así como propiamente en la zona 2, convergen familias de estrato 2 y estrato 3 que son nuestro mercado objetivo.

Inicialmente se planea entrar con fuerza a las Empresas de Catering (servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole), quienes más allá de una tradición o una marca reconocida lo que buscan es la calidad del producto, conocer que tan natural, nutritivo y saludable resulta y tener la garantía de entregar a sus clientes un producto de excelente calidad.

## **6. Matriz de Ansoff**

La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa; creada por el señor Igor Ansoff, un matemático y economista ruso cuyos padres emigraron a Estados Unidos tras la guerra civil que se desencadenó luego en la revolución rusa.

Es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados.

Ofrece, pues, cuatro opciones estratégicas para cumplir el objetivo:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto y,
- Diversificación.

Binomio producto-mercado <i>Product-market matrix</i>		
Producto <i>Product</i>	Actual <i>Present</i>	Nuevo <i>New</i>
Mercado <i>Market</i>		
Actual <i>Present</i>	Penetración del mercado <i>Market penetration</i>	Desarrollo del producto <i>Product development</i>
Nuevo <i>New</i>	Desarrollo del mercado <i>Market development</i>	Diversificación <i>Diversification</i>

Figura 38. Gráfica Matriz de Ansoff . Fuente: Laethem, Lebon, Durand (2014). “La Caja de Herramientas... Mercadotecnia”

De acuerdo a lo anterior, se realiza la matriz de Ansoff para la situación actual (inicio de una microempresa) de Productora y Comercializadora Ricagrand gourmet; y podemos concluir que en un primer momento la estrategia que más se adecua es la Estrategia de Desarrollo Producto, seguida en un momento posterior de la Estrategia de Desarrollo de Mercados y a largo plazo la Estrategia de Diversificación.

En este plan de negocios, se abordarán las actividades correspondientes a las Estrategias de Desarrollo a corto y mediano plazo:

### ***Estrategia de Desarrollo de Producto***

Teniendo como base que este plan de negocios evidentemente corresponde a una empresa que aún no ha comenzado actividades, pero que le apostamos a un mercado ya existente (el mercado de las carnes frías), con un producto nuevo pues en relación con las salchichas o con los ya reconocidos nuggets, difiere en su preparación; por lo que la estrategia más acorde es esta que nos habla de nuevos productos a una demanda potencial, y los llamamos demanda potencial

porque finalmente es un grupo de personas con un deseo o una necesidad que son nuestro principal mercado objetivo y que acostumbran a comprar o bien carnes frías o bien los nuggets.

#### Actividades

##### 1. Diseñar nuevos productos

Croquetas Ricagrand es un producto nuevo en el mercado de las carnes frías, si bien es similar a los nuggets, es diferente en su preparación y distante a los embutidos en lo natural de sus ingredientes y periodo de conservación.

##### 2. Variedades en el producto

Se ofrece el producto en variedad de contenido como lo es: pollo, pescado y carne de res. Aunque inicialmente y como objeto de este Plan de Negocios, nos enfocaremos en las croquetas de Carne de res.

##### 3. Mejoras al producto

Teniendo en cuenta la relevancia para el cliente y que estamos al inicio de actividades para la compañía, se realizarán con el paso de las primeras semanas estudios continuos que conlleven a mejoras del producto según sugerencias en la página web (analizando la pertinencia) y por otros medios de contacto directo con el consumidor.

#### ***Estrategia de Desarrollo de Mercados***

Esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea el desarrollo de nuevos mercados con los productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.

## Actividades:

### 1. Buscar nuevos canales de Distribución

- El principal canal de distribución será como se explicó anteriormente el punto de venta directo al público en la localidad de Suba, acompañado de los canales de distribución medio y corto previamente descritos (venta a domicilio en famas (carnicerías), salsamentarías y casas de catering).
- Tras campañas publicitarias, ampliación de las instalaciones y de la mano de obra (de acuerdo a los resultados financieros), se pretende acceder a almacenes de cadena y grandes superficies.
- Contando con los servicios tecnológicos se pondrá a disposición del consumidor final una página web mediante la cual pueda realizar pedidos y en alianza con servicios de mensajería se logre la distribución directa del producto.

### 2. Publicidad para atraer nuevos segmentos

- Indiscutiblemente lo primero será un acercamiento eficaz a los estratos dos y tres, de manera particular a las personas que realizan la compra en puntos de concurrencia como los fruver donde fue aplicada la encuesta en la investigación de mercado; donde se puede dar a conocer el producto (degustación) los beneficios y los diferenciadores con el común de las carnes frías a través de volantes y otro tipo de material POP en el punto de venta, de acuerdo al presupuesto en el estudio financiero.
- Publicidad radial y a través de redes sociales (bajo asesoría de expertos en publicidad) que cree vínculos emocionales y racionales que hagan que las

personas se sientan atraídos y unidos a la empresa para que prefieran Ricagrand Gourmet frente a las demás empresas de carnes frías o de nuggets.

### 3. Participación en Ferias

- De acuerdo a la programación de la localidad de Suba y en general bajo la mira de diferentes eventos en la ciudad de Bogotá, se participará en lo posible en eventos similares a ferias y lanzamientos que permitan dar degustaciones del producto, logrando posicionamiento en el mercado local.

## **Plan de Publicidad y Comunicaciones**

La Promoción y Publicidad de Croquetas Ricagrand se realizará principalmente por las redes sociales, se espera que en corto tiempo logremos una página web que permita a los usuarios hacer compras virtuales y tener en sus hogares el producto más fresco, adicionalmente y como parte del reto del nuevo siglo no solamente queremos informar a los clientes sobre nuevos productos que con el paso del tiempo sumemos al portafolio, sino que además nos gustaría tener la opinión de ellos y de otros posibles clientes de los productos que desean; así, las promociones serán pensadas de acuerdo a las comunicaciones del cliente.

Adicionalmente, se utilizará:

- Tarjetas de presentación.
- Aviso publicitario de la microempresa
- Volantes
- Diseño de página web con toda la información de la empresa y especificidad de dónde se podrán realizar los pedidos al por mayor.

Todo lo anterior bajo la gama de colores previamente establecidos en la imagen corporativa y llevando siempre los mensajes:

## **PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA RICAGRAN GOURMENT**

“Líder en alimentos nutritivos y saludables”

“Elige nutrición, elige sabor”

### ***EL DIFERENCIAL***

Es la sumatoria de todos los beneficios, tanto del producto como de la marca. La simplicidad y facilidad, la conveniencia, la amabilidad, el adecuado manejo de la información y la disponibilidad de inventario lo que hace la diferencia en un mundo de mercancías y productos.

Hay que recordar que al final no es lo que se vende sino *cómo* se vende. Es lo que las cosas representan lo que incrementa la percepción de valor, y depende del emprendedor, explicar claramente qué lo hace diferente, pues a simple vista todos lucimos muy similares, la diferencia está en los detalles.

### Nuestros diferenciales:

#### 1. Característica del Producto.

- ✓ Nos basaremos en las características nutricionales que poseen las Croquetas Ricagrand resaltándola frente a los competidores, sus ingredientes 100% naturales sin aditivos ni conservantes.

- ✓ Se resaltarán los beneficios que ofrecen las Croquetas Ricagrand en relación a su precio-Calidad, Precio-Cantidad, Variedad-Consumo, frente a otros productos.

## 2. Nivel de Servicio

- ✓ En general el servicio es tan mediocre que ofrecer un servicio esmerado y cuidando los detalles, hace la diferencia. En Productora y Comercializadora Ricagrand Gourmet, nos comprometeremos con el bienestar y salud de nuestros clientes, ofreciendo los mejores alimentos en nutrición y calidad cárnica y orgánica.
- ✓ A través de la página web, las redes sociales, el WhatsApp y el teléfono fijo, estaremos dispuestos a recibir quejas, sugerencias e inquietudes, con
- ✓ respuestas rápidas y acordes a las necesidades de nuestros clientes.

## Precio

En la pregunta No. 11 de nuestra encuesta de mercado, se indagaba sobre el precio que las personas de estrato 2 y 3 estaban dispuestas a pagar por una libra (500gr) de un producto similar a los nuggets de pollo. La encuesta arrojó que en términos generales las personas están dispuestas a pagar entre \$3.100 y \$5.000 pesos por una libra de un producto tipo Nuggets que sustituya la proteína en las comidas principales, seguido de un 24% (sumando los resultados del estrato 2 y estrato 3) que indicó estaría dispuesto a pagar por encima de los \$ 5.000 pesos.

Por otro lado, en las investigaciones realizadas, se observó que los nuggets tienen precio alrededor de los \$ 20.000 pesos (observar **Tabla 2**. Precio de productos y gramaje según almacén de cadena éxito (Fuente: Elaboración Propia mayo de 2019 según precios)), y podemos citar otros ejemplos del precio de nuggets, así:

Tabla 9:

## Precio de Nuggets

PRODUCTO	GR	P.V.P
Nuggets de Pollo Zenú	340	\$ 13.390
Nuggets de Pollo Frescampo	300	\$ 5.980
Nuggets de Pollo Kokoriko	600	\$ 19.950

*Nota:* Fuente: Elaboración Propia a partir de los precios Éxito (2019)

Por lo anterior, se determina un Precio para Croquetas Ricagrand gourmet:

Precio de Venta al Público – **Paquete de 500 gr X 20 Unidades**                      **\$ 6.000**

Ahora que, resulta absolutamente necesario contrastar este Precio de Venta al Público estimado mediante la opinión en la encuesta de mercado y las investigaciones de productos similares con los costos que implican la fabricación de Croquetas Ricagrand Gourmet, tema este que se aborda al detalle en el capítulo a continuación: Capítulo 6. Estudio Técnico de Operaciones. En la sección de Costos de producción – *Tabla No. 17 Costo Total del producto*, más sin embargo y a manera de comparativo a continuación se encuentra en resumen el costo del producto:



Tabla 10

## Costos del producto

<b>Descripción</b>	<b>Valor en Pesos</b>
Producción para 73,800 Croquetas	\$ 12.140.100
Costo por Croqueta	\$ 165
Total de 20 Unidades (es decir el paquete)	\$ 3.300
MAS el valor del empaque	\$ 200
<b>Costo Total del Producto</b>	<b>\$ 3.500</b>

*Nota:* Fuente: Elaboración Propia (2020)

**COSTO TOTAL DEL PRODUCTO Paquete de 500 gr X 20 Unidades \$ 3.500**

### **Estudio Técnico de Operaciones**

#### **Análisis De La Demanda**

Empleando la encuesta realizada y su respectiva sistematización se realiza el análisis pertinente a la demanda de las carnes frías, siendo de utilidad para irnos adentrando en el Estudio Técnico y determinar la capacidad de la microempresa.

#### **Demanda potencial**

Hace referencia a la cantidad máxima de individuos que adquirirán el producto o servicio ofrecido. Con base al sondeo realizado, y tomando como punto de partida la pregunta No. 4, se estimó que el 88% de la población encuestada del estrato dos estaría dispuesta a acceder al producto y/o productos Croquetas Ricagrand Gourmet, y en el caso del estrato tres estaríamos

hablando de un 93% de la población encuestada. Sumado a esto, y considerando que las labores arrancarían en Suba, se determina tomar en cuenta la población de dicha localidad:

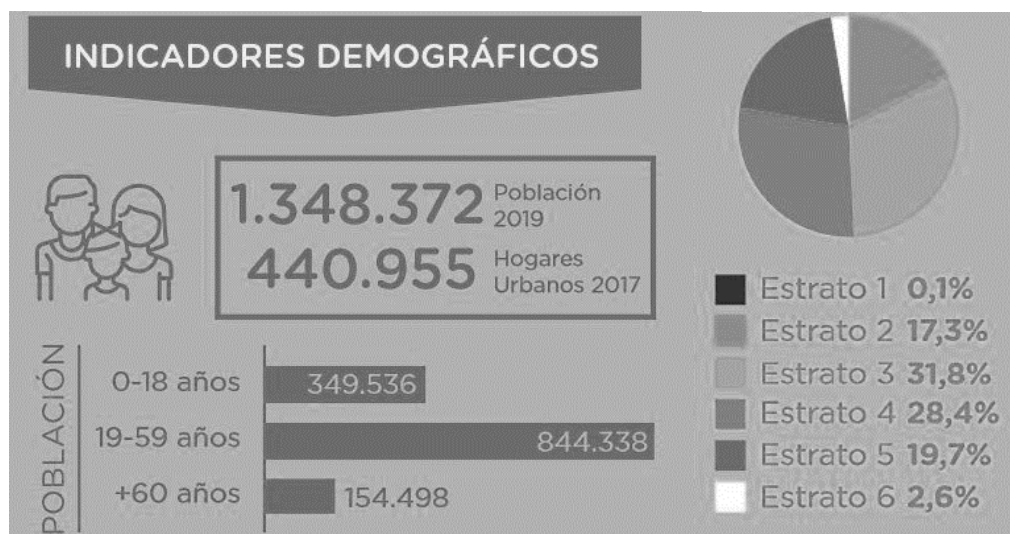


Figura 39. Cifras Población Localidad Suba. Fuente: Habitad (2019). Cifras en Diagnóstico

Tomando como referencia las personas entre 19 y 59 años, quienes son los clientes potenciales, tendríamos los siguientes datos:

Tabla 11:

Cantidad de Personas por estrato Localidad Suba

<b>Cantidad Total de Personas entre 19 y 59 años</b>	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>
844.338	146.070	268.499

*Nota:* Fuente: Elaboración propia con base en cifras diagnóstico Habitad (2019)

Empleando estos datos se puede hallar la demanda potencial aplicando la Fórmula, que dará como resultado la cantidad de personas que comprarían nuestro producto.

$$Dp=P*Pm$$

Fuente: ARMSTRONG, Marketing Versión para Latinoamérica. 2007. 11ª ed. México. Pearson educación. p. 477.

Donde las variables son:

Dp: Demanda potencial.

P: Población objetivo.

Pm: Proporción del mercado dispuesta a acceder a los productos.

Se asignaron los siguientes valores a las variables y el resultado de la fórmula es:

Tabla 12:

Variables con valores y resultados formula Demanda Potencial

	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>
P:	146.070	268.499
Pm:	88%	93%
Resultado Dp	128.542	249.704

*Nota:* Fuente: Elaboración propia (2020)

### **Demanda Real**

Es el número de consumidores que adquirirán el producto basado en variables históricas o demográficas, si bien se cuenta con una demanda potencial, se deben apreciar factores como la

novedad de que en el sector de las carnes frías, se encuentran grandes marcas líderes en el mercado, como lo son Zenú, Ranchera, Rica (pertenecientes al Grupo Nutresa que tiene el 70% del mercado de carnes frías a nivel nacional) y otras marcas como Kokoriko y Calypso del Caribe; por tal motivo, y a criterio de la autora, que representa el juicio de experto para este caso, se estima que inicialmente la porción del mercado a acceder, será de 2,46% de la población potencial, de tal forma, que a medida que Croquetas Ricagrand se vaya popularizando, se aumentará este margen.

Para determinar la Demanda Real, se utiliza la siguiente formula:

$$Dr=Dp*Pma$$

Fuente: ARMSTRONG, Marketing Versión para Latinoamérica. 2007. 11ª ed. México. Pearson educación. p. 477.

Donde las variables son:

Dr: Demanda real.

Dp: Demanda potencial.

Pma: Porción del mercado a acceder.

Se asignaron a las variables los siguientes valores y el resultado es:

Tabla 13:

Variables con valores y resultado formula Demanda Real

	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>
Dp:	128.542	249.704
Pma:	2,46%	2,46%

Resultado Dr	3.162	6.143
--------------	-------	-------

*Nota:* Fuente: Elaboración propia (2020)

Lo anterior nos arroja una Demanda Real al año de 9.305 personas (sumando el estrato 2 más el estrato 3).

### **Pronóstico de la demanda.**

En base a datos históricos, y empleando modelos matemáticos, es posible estimar el supuesto de la cantidad demandada del producto en un periodo de tiempo, el cual está sujeto a estacionalidades y factores externos.

Ya que en la encuesta realizada se observó que las personas y/o hogares consumen carnes frías en diferentes proporciones, unos cuatro veces a la semana (o más), otros tres veces a la semana, dos veces o una vez a la semana, es necesario determinar la demanda de acuerdo a dichas variables:

Si por ejemplo mi demanda real en el estrato 3 es de 6.143 personas al año, y de ellas el 27% (es decir 1.659) consumen carnes frías 4 o más veces a la semana, se multiplica 1.659 personas por 192 (4 veces de consumo semanal por 48 semanas del año), para un total de 318.439 de croquetas consumidas por aquellos que acostumbran consumir 4 veces a la semana.

A continuación, se puede observar Tabla del Pronóstico de la Demanda para el primer año de operaciones:

PRONOSTICO DE LA DEMANDA CROQUETAS RICAGRAND GOURMET														
	POBLACION SUBA	844.338	Demanda Pontencial	DR ANUAL	CONSUMO DE CARNES FRIAS POR PERSONA A LA SEMANA									
					4 o mas veces		3 veces semana		2 veces semana		1 vez semana			
					192 Mes		144 Mes		96 Mes		48 Mes			
<b>ESTRATO 3</b>	<b>32%</b>	<b>268.499</b>	93%	249.705	2,46%	6.143	27%	318.439	36%	318.439	20%	117.940		
<b>ESTRATO 2</b>	<b>17%</b>	<b>146.070</b>	88%	128.542	2,46%	3.162					29%	88.034	29%	44.017
		<u>414.570</u>		<b>378.247</b>		<b>9.305</b>		318.439		318.439		205.974		44.017
DEMANDA TOTAL DE CROQUETAS AL AÑO												<b>886.870</b>		
DEMANDA TOTAL DE CROQUETAS MENSUAL												<b>73.906</b>		

Figura 40. Pronóstico de la Demanda. Fuente: Elaboración propia (2020)

De acuerdo al Pronostico de Demanda anual realizado, se establece una demanda Total de Croquetas de 73.906 y por tanto se realiza una estimación en ventas semanal (ofertando un poco por debajo de la demanda), así:

### Proceso de Comercialización

861 paquetes (17.220 croquetas) SEMANALES

3.690 paquetes (73.800 croquetas) MENSUAL

CLIENTE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	DOM	TOTAL
Zona Norte Salsamentaria 01	5		5		6		5	21
Zona Norte Salsamentaria 02	5		5		6		5	21
Zona Norte Salsamentaria 03	5		5		6		5	21
Zona Norte Salsamentaria 04	5		5		6		5	21
Zona Norte Fama 01	4		4		6		4	18
Zona Norte Fama 02	4		4		6		4	18
Zona Norte Fama 03	4		4		6		4	18

Zona Norte Comidas Rápidas 01	3	4	4	5	9	9	6	40
Zona Norte Comidas Rápidas 02	3	4	4	5	9	9	6	40
Zona Norte Comidas Rápidas 03	3	4	4	5	9	9	6	40
Zona Noroccidente Salsamentaria 01		3		3		4	4	14
Zona Noroccidente Salsamentaria 02		3		3		4	4	14
Zona Noroccidente Salsamentaria 03		3		3		4	4	14
Zona Noroccidente Salsamentaria 04		3		3		4	4	14
Zona Noroccidente Fama 01		3		3		3	3	12
Zona Noroccidente Fama 02		3		3		3	3	12
Zona Noroccidente Fama 03		3		3		3	3	12
Zona Noroccidente Comidas Rápidas 01		4	4	5	9	9	6	37
Zona Noroccidente Comidas Rápidas 02		4	4	5	9	9	6	37
Zona Noroccidente Comidas Rápidas 03		4	4	5	9	9	6	37
Casa de Eventos 01				20	40	40		100
Casa de Eventos 02				20	40	40		100
Casa de Eventos 03				20	40	40		100
Casa de Eventos 04				20	40	40		100
<b>GRAN TOTAL</b>								<b>861</b>

Figura 41. Plan de Ventas semanal por Clientes. Fuente: Elaboración Propia (2020)

## Inversiones

### Activos Fijos:

Un activo fijo es un bien de una empresa, que no puede convertirse en liquidez a corto plazo y que normalmente son necesarios para el funcionamiento de la empresa y no se destinan a la venta.

Para nuestro caso, contemplamos en los activos fijos: maquinaria y equipo, muebles y enseres, vehículos y equipo de oficina.

### **Capital de Trabajo:**

La definición más básica de capital de trabajo es aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como Fondo de maniobra, es decir, la parte del activo circulante que es financiada con recursos de carácter permanente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios). Para el caso de Croquetas Ricagrand Gourmet, se establece que para operar es necesario unas Existencias Iniciales (Inventario) y una Tesorería Inicial (Efectivo: Caja y/o Bancos).

### **Activos Intangibles**

Un activo intangible es definido por su propio nombre, es decir, no es tangible, no puede ser percibido físicamente. El activo intangible es, por tanto, de naturaleza inmaterial. Por ejemplo, el valor de una marca, que no puede ser medido de manera física; para nuestro caso se contempla las capacitaciones, los imprevistos, el estudio de factibilidad y el material POP.

A continuación, se detalla el monto de la inversión para cada uno de los Activos indispensables para comenzar labores:



<b>INVERSIONES</b>	
Inversión en maquinaria y equipo.	\$13.000.000,00
Inversión en muebles enseres.	\$910.000,00
Inversiones en vehículos [Si los hay]	\$9.000.000,00
Inversión en equipo de oficina (computadores, teléfonos, impresoras etc.)	\$1.940.000,00
EXISTENCIAS INICIALES	\$8.568.000,00
TESORERIA INICIAL	\$15.000.000,00
Inversiones en intangibles (estudios de factibilidad, prefactibilidad, obras físicas, capacitaciones, licencias, imprevistos etc). Además inversión en POP	\$2.500.000,00

Figura 42. Resumen de las Inversiones. Fuente: Elaboración propia (2020)

### ***DETALLE DEL PLAN DE INVERSIONES***

#### **ACTIVOS FIJOS**

Tabla 14:

Costo Total de Maquinaria

<b>MAQUINARIA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
EQUIPO MOLDEADOR Y AMASADORA EN CALIENTE	1	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000
REFRIGERADOR	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 13.000.000</b>

Nota: Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15:

Costo Total de Muebles y Enseres

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
ESCRITORIOS	1	\$ 300.000	\$ 300.000
SILLAS	5	\$ 70.000	\$ 350.000
EXTINTORES	2	\$ 80.000	\$ 160.000
MESAS PARA PONER LAS CROQUETAS Y TRABAJARLAS	2	\$ 50.000	\$ 100.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 910.000</b>

Nota: Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 16:

Costo Total de Equipos de Oficina

<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
PAPELERÍA (LIBROS CONTABLES, RESMA DE PAPEL, ESFEROS, LÁPICES)	1	\$ 60.000	\$ 60.000
COMPUTADOR	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
MULTIFUNCIONAL	1	\$ 300.000	\$ 300.000
TELÉFONO	1	\$ 80.000	\$ 80.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.940.000</b>

Nota: Fuente: Elaboración Propia (2020)

**ACTIVOS INTANGIBLES**

Tabla 17:

Costo Total de Intangibles

<b>INTANGIBLES</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
CURSO MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS	3	\$ 15.000	\$ 45.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15.000</b>

Nota: Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 18:

Costo Total de Publicidad

<b>PROPAGANDA Y PUBLICIDAD</b>			
<b>DETALLE</b>			<b>COSTO TOTAL</b>
MATERIAL POP - AFICHES	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.000.000</b>

Nota: Fuente: Elaboración Propia (2020)

**COSTOS FIJOS**

Tabla 19:

Costos Fijos - Personal

<b>CARGO</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL</b>	<b>REMUNERACIÓN ANUAL</b>
GERENTE COMERCIAL	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
COCINERO-MOLDEADOR	\$ 1.050.000	\$ 12.600.000

SECRETARIA – AUX CONTABLE (medio tiempo)	\$ 600.000	\$ 7.200.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 43.800.000</b>
CARGA PRESTACIONAL <sup>6</sup>		\$ 22.475.556

Nota: Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 20:

Costos Total Anual de Servicios

<b>SERVICIOS</b>		
<b>SERVICIO</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 150.000	\$ 1.800.000
AGUA	\$ 50.000	\$ 300.000
TELÉFONIA LOCAL E INTERNET	\$ 80.000	\$ 960.000
GAS NATURAL	\$ 30.000	\$ 360.000

Nota: Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 21:

Costos Total Anual de Arriendo

<b>ARRIENDO</b>	
<b>SERVICIO</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
ARRIENDO FABRICA - OFICINAS	\$ 14.400.000

Nota: Fuente: Elaboración Propia (2020)

<sup>6</sup> Perfiles y Funciones por cargo se especifican en el capítulo de Estudio de Recursos Humanos

Tabla 22:

Valor Total Costos Totales

<b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>	<b>\$84.107.556</b>
-----------------------------	---------------------

*Nota:* Fuente: Elaboración Propia (2020)

### **Normatividad Cadena Cárnica**

FEDEGÁN ha enfocado su acción al apoyo para que los requisitos sanitarios que se deben cumplir en las plantas de beneficio de animales de abasto público para consumo humano. Esta constante observación facilita la modernización del sistema de beneficio de animales en el país, acorde con las exigencias de los mercados tanto nacionales como internacionales, a favor de los consumidores de productos cárnicos.

A continuación, se presenta la normatividad concerniente a la cadena cárnica.

#### ***Decreto 1500 de 2007***

Por la cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de Carne, Productos Cárnicos Comestibles y derivados Cárnicos destinados para el consumo humano.

#### ***Resolución 072 de 2007***

Por la cual se establece el manual de buenas prácticas de manejo para la producción y obtención de piel de ganado bovino y bufalino.

#### ***Resolución 2905 de 2007***

Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de la especie bovina y bufalina destinados para el consumo humano.

***Resolución 18119 de 2007***

Por la cual se reglamentan los requisitos del Plan Gradual de Cumplimiento para las plantas de beneficio y desposte de bovinos y bufalinos.

***Decreto 2278 de 1982***

Por la cual se reglamenta parcialmente el título V de la Ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne.

**Plan de Operaciones**

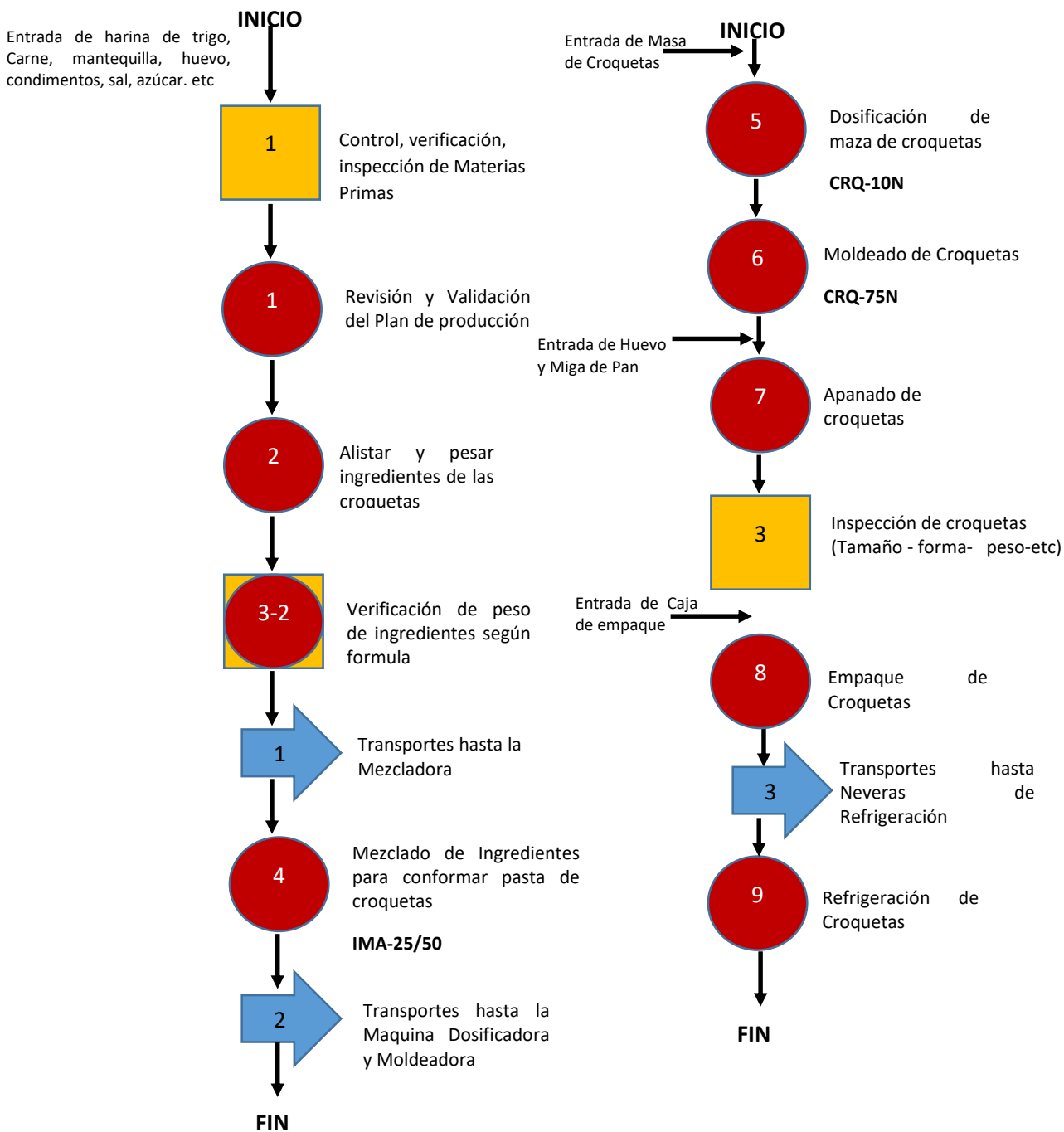


Figura 43. Flujograma Plan de Operaciones. Fuente: Elaboración propia (2017)

## Maquinaria y Equipo

Para llevar a cabo el proceso de producción de las croquetas se requieren tres máquinas a saber: Amasadora, Dosificador y Elaboradora de croquetas; las cuales se ofertan a precios razonables y con la especificidad requerida (particularmente la amasadora) en España (Europa), debido a que en dicho país existe el mercado de las croquetas de la forma como se pretenden lanzar al mercado aquí en Colombia por Croquetas Ricagrand Gourmet.

Luego de algunas investigaciones se opta por remitirnos a la empresa IMA, Industria de Maquinaria para procesamiento de Alimentos, quienes proporcionan soluciones para la industria, hostelería y caterings y están ubicados en Barcelona - España<sup>7</sup>

A continuación, se detallan cada una de las maquinas:



### AMASADORA EN CALIENTE - IMA 25/50

**Capacidad:** 50Litros – 66,6Kg – 1000 Croqueta/Hra

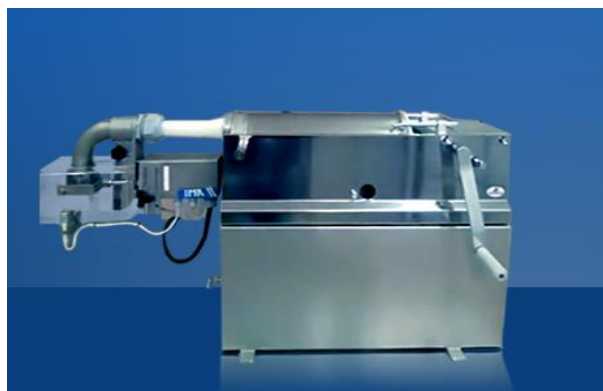
- Caldero en acero inoxidable de triple cuerpo: de cocción, de calefacción y de aislamiento térmico.
- Con tres posiciones de volcado: Trabajo. Limpieza y vaciado.
- Calefacción a través de resistencias eléctricas blindadas de acero inoxidable, sumergidas en aceite térmico, consiguiéndose una cocción uniforme y homogénea.
- Pala removedora en acero inoxidable con rascadores de teflón para evitar que el producto se adhiera al caldero y extraíble para su fácil limpieza.
- Cuadro de mandos completo, compuesto por interruptor general, termostato para regulación de temperatura, temporizador con avisador acústico de final de ciclo, pilotos de funcionamiento y parada de emergencia.

<http://www.imaindustrias.com>

Figura 44. AMASADORA EN CALIENTE - IMA 25/50 . Fuente: [\\_Imaindustrias](http://www.imaindustrias.com)

<sup>7</sup> <https://www.imaindustrias.com/empresa/>





### DOSIFICADOR DE CROQUETAS Y ALBÓNDIGAS CRQ-10N

**Capacidad:** 400.000 Gramos de pasta de croquetas,

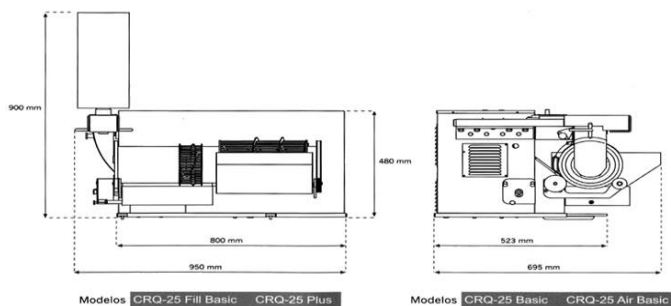
**Capacidad:** 8000 Croquetas/Horas

<https://www.youtube.com/watch?list=UUkw7x5rB-5YqAZQhdfyaH7g&v=1r1kOqpqA4Y>

**CRQ-10**  
Sistema de dosificación neumático de croquetas y albóndigas de alta producción.

- ✓ Produce hasta 400Kg/hora
- ✓ No tiene mantenimiento
- ✓ Fácil instalación

Figura 45. Dosificador de Croquetas y Albóndigas CRQ-10N. Fuente: Imaindustrias



Con funcionalidad de libre elección del tamaño en la dosificación de croquetas y albóndigas, la dosificación automática del huevo y del pan rallado y un sencillo sistema de programación y puesta en marcha.

- ✚ Dosificadora de huevo y pan rallado.
- ✚ Motor monofásico 220V.
- ✚ Motor de 0.3 HP 50 Hz / 60 Hz.
- ✚ Con ventilación forzada periférica.
- ✚ **Capacidad de Producción:**  
70/100 Kg. hora en croquetas, equivalente a 2000 Croquetas/Hora

<https://www.youtube.com/watch?v=5qc7Fy78wj0>

Figura 46. Elaboradora de Croquetas y Albóndigas CRQ 75N. Fuente: Imaindustrias

En lo que a la nevera para conservación de las croquetas se refiere, hay diferentes opciones en el país y específicamente en la ciudad de Bogotá. Se pretende comprar una Nevera Vertical Mixta de tres puertas con miras a que tenga la capacidad para almacenar las croquetas que serán de 123 paquetes diarios.



#### **NEVERA VERTICAL MIXTA TRES PUERTAS**

**Medidas:** Según la necesidad del cliente

**Temperatura:** Conservación entre 0°C y 5°C por aire forzado - Congelación entre -18°C y -22°C por aire forzado.

**Terminado:** Fabricado en acero brillante 430 o acero opaco 304 calibre 22, con puertas panorámicas

Figura 47. Nevera Vertical Mixta. Fuente: Punto frio <https://puntofrio.com.co/>

### **Proceso de Calidad y Mejora Continua**

Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con los CLIENTES de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones.

### **Gestión de Inventarios o Existencias**

Ricagrand Gourmet gestiona la rotación de sus inventarios basándonos en el sistema FIFO (primero en entrar, primero en salir), el próximo lote de vendido es el que tiene más tiempo

de estar almacenado; las materias primas y materiales más nuevos se mantienen como activos de la empresa. El costo de venta será el más antiguo de los precios de adquisición existentes, y las existencias finales coincidirán con las últimas entradas en el almacén de la empresa. El tener el inventario más costoso y el costo de productos vendidos más bajo permite que la empresa muestre un mejor rendimiento económico.

### **Costos de Producción**

#### La Carne:

Para establecer el costo del principal insumo: La Carne, se toma en cuenta los precios (cotizaciones) de forma presencial de tres lugares de venta de carne en la localidad de suba, a saber:

#### 1. Frigo Suba

Es el frigorífico ubicado en la Calle 139 # 92A-03 en la localidad de Suba, misma donde se situará las instalaciones de Croquetas Ricagrand.

Precio Carne de Res Molida                      Precio por Kilo \$ 17.298

Cotización de Fecha 20 de marzo de 2020

#### 2. Surtimayorista

Ubicado en la Transversal 113 #98 en la localidad de Suba, es un mercado básico del Grupo Éxito que hace descuentos en compras al por mayor.

Precio de Carne de Res molida                      Precio por Kilo \$13.660

Cotización de Fecha 10 de abril de 2020

### 3. Frigorífico Ble Ltda

Ubicado en la Av. Ciudad de Cali No. 15A – 91, Bogotá D.C.

Precio Carne de Res Molida          Precio por Kilo \$ 16.400

Cotización de Fecha 18 de marzo de 2020

Tomando en cuenta la variación de los precios de la carne y de otros productos debido a especulación y otros factores en la cuarentena por coronavirus; y que en términos generales dicha variación no es tan significativa para el caso que nos ocupa, se determina un precio promedio por Kilo de \$16.000

Para calcular el costo de los insumos adicionales para la preparación: aliño, mantequilla, harina de trigo, huevos y miga de pan, se toma el precio ofertado en promedio en los supermercados de la localidad de Suba.

El proceso de comercialización cuenta con un plan de ventas de 123 paquetes (2.460 croquetas) DIARIO; 3.690 paquetes (73.800 croquetas) MENSUAL. Con vista a garantizar el plan de venta anterior se requieren de una cantidad diaria y mensual de materias primas que se relacionaran a continuación.

Tabla 23:

Costos de Producción Mensual

MATERIA PRIMA		CANT 200 UN	CANT 73.800 UN	COSTO UNIT	COSTO TOTAL MENSUAL
CARNE	Kg	1	369	\$16.000	\$ 5.904.000
ALIÑO	\$	2000			\$ 738.000
MANTEQUILLA	Lb	1	369	\$5.000	\$ 1.845.000
HARINA	Lb	2	738	\$2.000	\$ 1.476.000
HUEVO	Un	4	1.476	\$350	\$ 516.600
MIGA DE PAN	Lb	1	369	\$4.500	\$1.660.500
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 12.140.100</b>

Nota: Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 24:

#### Costos de Empaque del Producto

<b>EMPAQUE DEL PRODUCTO:</b>			
MATERIALES	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL MENSUAL
BOLSAS PLÁSTICAS con LOGO de RICAGRAND GOURMET	3.690	\$ 200	\$ 738.000

Nota: Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 25:

#### Costos del Producto en Bolsa por 20 Croquetas

<b>TOTAL COSTO DEL PRODUCTO (Bolsa por 20 Croquetas)</b>	
VALOR DE 73.800 CROQUETAS	\$12.140.100
VALOR POR CROQUETA	\$165
VALOR POR 20 CROQUETAS	\$3.300
MAS VALOR DEL EMPAQUE	\$ 200
<b>COSTO DEL PAQUETE X 20</b>	<b>\$3.500</b>

Nota: Fuente: Elaboración Propia (2020)

### **Análisis Costo – Volumen – Utilidad**

El análisis costo – volumen – utilidad (CVU) consiste en encontrar la combinación más favorable de los costos variables, costos fijos, precio de venta, volumen de ventas y mezcla de ventas. El análisis CVU, provee de una herramienta poderosa para identificar cursos de acción que pueden o no incrementar las utilidades.

Con este análisis, básicamente vamos a hacer nuestro Punto de Equilibrio. Es decir: la cantidad mínima que Croquetas Ricagrand debe vender en un año para no irse a pérdidas, o dicho de otro modo para comenzar a tener ganancias.

#### **Punto de Equilibrio:**

Es el punto donde los ingresos totales se igualan a los costos totales.

Fórmula para hallar el Punto de Equilibrio:

$$X = CF / (PVu - Cvu)$$

Donde:

CF = Costos Totales

PVu = Precio de Venta Unitario

CVu = Costo de Venta Unitario

A través de todo el análisis que hemos realizado en este capítulo de Estudio Técnico de Operaciones, hemos concluido el CVu del producto:

CVu Paquete de Croquetas X 20unidades = \$ 3.500

El Precio de Venta Unitario para ese paquete, estimando tanto la opinión de los consumidores en la encuesta realizada en el estudio de mercado y los precios de productos similares (nuggets), así como otros de tipo carnes frías, se determina en:

$$\text{PVu Paquete de Croquetas X 20 unidades} = \$ 6.000$$

En lo que a Costos Fijos se refiere, tenemos un total de Costos Fijos de: \$84.107.556, de acuerdo a las tablas ya vistas en este mismo capítulo.

$$\text{CF (anual)} = \$ 84.107.556$$

Reemplazamos entonces:

$$\mathbf{X = CF / (PVu - Cvu)}$$

$$X = \$ 84.107.556 / (\$ 6.000 - \$ 3.500)$$

$$X = \$ 84.107.556 / 2.500$$

$$X = 33.643$$

Concluimos entonces, que el Punto de Equilibrio de Croquetas Ricagrand Gourmet es la venta de 33.643 paquetes de Croquetas en el primer año de labores.

### **El Periodo Medio de Maduración**

El periodo medio de maduración es el tiempo medio que transcurre entre el pago a los proveedores por la compra de las materias primas y el cobro a los clientes por la venta de los productos terminados.

- ✓ Periodo Medio de Aprovisionamiento (PMA) = 3 Días
- ✓ Periodo Medio de Fabricación (PMF)= 2 Días
- ✓ Periodo Medio de Ventas (PMV)= 3 Días
- ✓ Periodo Medio de Cobro (PMC) 7 Días

El periodo medio de Maduración (PMM)= 15 Días



## **Estudio Organizativo y de Rrh**

### **Política de Calidad**

Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con los CLIENTES de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones.

### **Filosofía**

El interés permanente por satisfacer cada vez mejor las necesidades y expectativas de la sociedad, impulsa diariamente a nuestro talento humano a producir, mejorar y brindar excelentes productos.

### **Principios y Valores**

1. Alimentos saludables conllevan a un cuerpo sano...
2. Trabajamos en pro de una excelente calidad de vida.
3. Trabajo en equipo es nuestro lema.
4. El cliente es el pilar de nuestra compañía.
5. Calidad en nuestro producto y compromiso con la sociedad...

“Esa es la clave de nuestro éxito.”

## Estructura Organizativa De La Empresa

### Organigrama de La Empresa

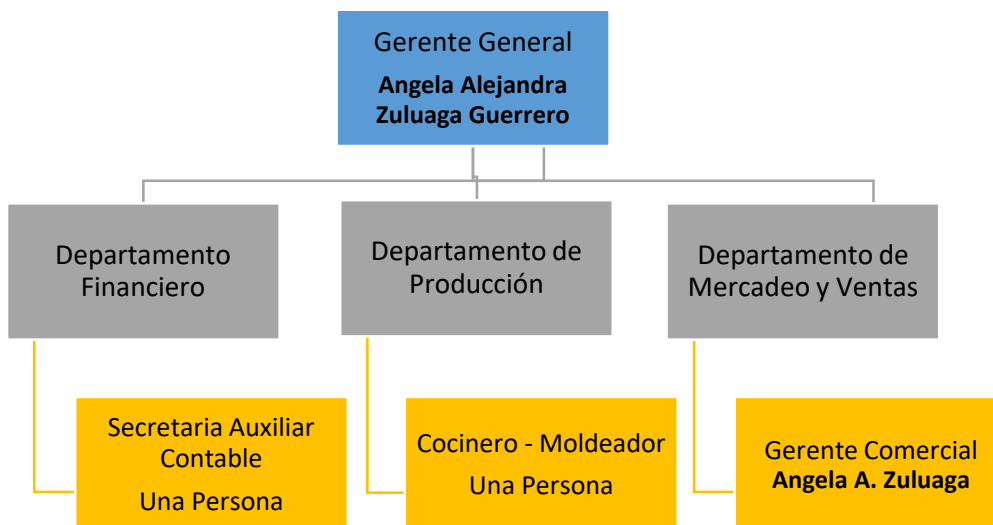


Figura 48. Organigrama de Ricagrand Gourmet. Fuente: Elaboración Propia (2020)

Como Micro empresa, inicialmente el Gerente General realizará además de las funciones propias de la gerencia general, lo concerniente al Departamento de Mercadeo y Ventas y se presentará ante proveedores y clientes como el Gerente Comercial de Croquetas Ricagrand gourmet.

### Objetivos Estratégicos

- ✓ Posicionar nuestro producto inicialmente en restaurantes, casas de catering, salsamentarías y famas (carnicerías)
- ✓ Implementar tecnología avanzada en la producción de nuestros productos y el desarrollo de Investigación + Desarrollo + innovación empresarial y de productos

- ✓ Desarrollar Mejorar Continuamente la Calidad de nuestros productos, servicios y procesos
- ✓ Establecer relaciones Mutualmente beneficiosas con proveedores y cliente.
- ✓ Fomentar los valores corporativos, el cuidado de la salud y seguridad de nuestros trabajadores, el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social empresarial

### La Imagen Corporativa



Figura 49. Imagen Corporativa de Ricagrand Gourmet. Fuente: Elaboración Propia

### La Necesidad de Personal y Proceso de Selección

Es así entonces que nuestra empresa iniciará labores con el siguiente recurso humano:

1. **Gerente Comercial** (Departamento de Mercadeo y Ventas y Gerencia General)  
**Una Persona** – para encargarse de la entrega de pedidos (ventas) diariamente y la adquisición de nuevos clientes.
2. **Secretaria - Auxiliar Contable** (Departamento Financiero y apoyo secretarial al departamento de mercadeo y ventas)  
**Una Persona** – Inicialmente este contrato de la Auxiliar contable será por medio tiempo.

### 3. **Cocinero - Moldeador** (Departamento de Producción)

**Una Persona** – Teniendo en cuenta los tiempos de elaboración de las croquetas.

Para encargarse de Amasar, elaborar y empacar las croquetas.

## **Perfil Competencial de Cada Puesto de Trabajo**

### **Departamento Financiero**

Llevar a cabo procedimientos y programas de control y crecimiento dentro de la compañía que generen una excelente rentabilidad (se detallará en el análisis financiero de este informe), a razón de 61,53% a partir del tercer año; estableciendo políticas en el campo financiero; Hacer balances, presupuestos y estadísticas, entregando informes y asesorías oportunos que contribuyan a un óptimo manejo administrativo, comercial, productivo y financiero de Ricagrand Gourmet.

### **Departamento de Producción**

Llevar a cabo procedimientos de producción y elaboración de Croquetas Ricagrand, dirigidos a un segmento de mercado a través de la optimización de procesos beneficie la rentabilidad de la compañía mediante la reducción de costos.

### **Departamento de Mercadeo y Ventas**

Desarrollar estrategias comerciales y posicionamiento Croquetas Ricagrand Gourmet en el sector alimenticio, además de generar estrategias de mercadotecnia, y relaciones públicas.

### Costo del Trabajador para la Empresa

Teniendo en cuenta el Organigrama explicado en el Plan Organizativo y de RRHH; al iniciar labores contaremos con tres personas, así:

Tabla 26:

Remuneración Anual del Personal Ricagrاند Gourmet

<b>CARGO</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL</b>	<b>REMUNERACIÓN ANUAL</b>
GERENTE COMERCIAL	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
COCINERO-MOLDEADOR	\$ 1.050.000	\$ 12.600.000
SECRETARIA – AUX CONTABLE (medio tiempo)	\$ 600.000	\$ 7.200.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 43.800.000</b>
CARGA PRESTACIONAL		\$ 22.475.556
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>\$ 66.287.556</b>

*Nota:* Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 27:

Salario Mensual promedio 1er año

<b>SALARIOS</b>	<b>AÑO 1</b>
Salario mensual <b>PROMEDIO</b> año 1	\$ 1.217.000
<b>Incremento salarial anual</b>	3%
<b>Carga Seguridad Social</b>	51,3%

*Nota:* Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 28:

## Gastos Proyectados a Cinco años

<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Salarios</b>	43.812.000,00	52.647.420,00	52.647.420,00	52.647.420,00	52.647.420,00
<b>Seg Social</b>	22.475.556,00	27.008.126,46	27.008.126,46	27.008.126,46	27.008.126,46
<b>TOTAL Perso</b>	66.287.556,00	79.655.546,46	79.655.546,46	79.655.546,46	79.655.546,46
<b>Alquileres</b>	14.400.000,00	15.840.000,00	17.424.000,00	19.166.400,00	21.083.040,00
<b>Otros gastos</b>	3.420.000,00	3.522.600,00	3.628.278,00	3.737.126,34	3.849.240,13
<b>TOTAL</b>					
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>84.107.556,00</b>	<b>99.018.146,46</b>	<b>100.707.824,46</b>	<b>102.559.072,80</b>	<b>104.587.826,59</b>

*Nota:* Fuente: Elaboración Propia (2020)

### **Política Retributiva y de Incentivos al Personal**

Pago por valoración del puesto. Los puestos se agrupan en niveles salariales en función de los grados o puntos según las habilidades, responsabilidades esfuerzos y condiciones de trabajo de los cargos, asegurando equidad salarial en la empresa. Se les asignará a los trabajadores un valor Fijo Obligatorio según valoración del cargo y una variable de incentivo a corto plazo según cumplimiento de los objetivos.

El incentivo se les asignará a todos los trabajadores contemplando una variable que se da 2 veces al año, independientemente de los pagos obligatorios por ley. Este incentivo puede suponer hasta un 10% del sueldo anual bruto de cada trabajador.

### **Formación del Personal**

Se desarrollarán un programa de capacitación y cualificación del personal con el SENA, enmarcado en el desarrollo de competencias, conocimiento y habilidades según necesidades del cargo. El Sena es una institución del estado que ofrece cursos cortos, certificación de competencias y programas de formación para el trabajo técnicos, tecnólogos y especializaciones tecnología de forma gratuita, constituyéndose como una estrategia de formación viable para el desarrollo del personal de Ricagrand Gourmet.

## **Trámites para la Puesta en Marcha**

### **Delimitación De La Forma Jurídica De La Empresa**

- ✓ Ricagrand Gourmet será una Microempresa que por su actividad pertenece al sector secundario y terciario por las acciones de producción o transformación de un bien o producto, que será comercializado por la misma empresa y por su tamaño no contara con un número mayor a 10 trabajadores y sus activos no excederán los 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes
- ✓ La empresa según su origen de Capital será PRIVADA ya que su capital pertenece a inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.
- ✓ Ricagrand Gourmet según su forma jurídica se constituye como una “Sociedad por Acciones Simplificadas” se constituirá por una o más personas, mediante documento privado.

## **Trámites Previos para La Creación de la Empresa**

Los Requisitos para constituir una S.A.S. de conformidad con el artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

1. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.



4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio.

El documento privado de constitución será objeto de autenticación ante notario de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por los constituyentes.

### **Trámites para el Funcionamiento de la Empresa**

- ✓ Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9a. de 1979 y demás normas vigentes. En la Secretaría de Salud puede solicitar una constancia sanitaria.
- ✓ Seguridad de establecimientos abiertos al público. En el Cuerpo Oficial de Bomberos: solicitar visto bueno de cumplimiento de las normas mínimas de seguridad.
- ✓ Registro de los libros de comercio. En la Cámara de Comercio de Bogotá.
- ✓ Cumplir con las normas de usos del suelo. Secretaría de Planeación.

- ✓ Pago de derechos de autor (sólo para algunos establecimientos). Ante la organización Sayco-Acinpro se solicita paz y salvo por derechos de autor.
- ✓ Cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social con sus trabajadores: Trámite de afiliación ante Empresas Promotoras de Salud (EPS); Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP); Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP); SENA, Cajas de Compensación Familiar e Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).
- ✓ Solicitud de autorización para numeración de Facturación – DIAN.
- ✓ Renovación anual de la matrícula mercantil: dentro de los tres primeros meses de cada año debe hacerse ante la Cámara de Comercio de Bogotá.
- ✓ Diligenciamiento y presentación de declaraciones tributarias: en los plazos establecidos por la DIAN.
- ✓ Declaración de industria y comercio: dentro de los cuatro primeros meses del año ante la Subsecretaría de Rentas Municipales.

#### **Otros tramites complementarios**

- ✓ Registros y permisos sanitarios-INVIMA.
- ✓ Registro de Marca: Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).
- ✓ Licencias ambientales-Área Metropolitana.
- ✓ Permiso de vertimientos-Área Metropolitana

## Estudio Financiero

### Financiación para Iniciar

Para poder iniciar nuestra actividad económica se solicitará un préstamo.

Croquetas Ricagrand Gourmet se financiará 100% con deuda.

Se realizó un estudio de diferentes opciones de financiamiento con tres entidades bancarias, así:

#### Bancolombia

Ofrecen una línea de crédito ideal para pequeñas y medianas empresas que bajo el nombre de “Crédito Bancoldex”, busca satisfacer necesidades de financiación de cualquier sector económico.

Su Tasa Efectiva Anual es de 20 EA, más va ligado a DTF (Depósitos a Término Fijo)



Crédito Bancoldex

Es un crédito de redescuento y su principal objetivo es satisfacer necesidades de financiación de clientes que se encuentran tanto en el mercado nacional como dedicados al comercio internacional (exportadores e importadores) de todos los sectores económicos. Está dirigido tanto a personas jurídicas como naturales con alguna actividad económica, ya que los recursos se deben destinar para fines comerciales y no de consumo.

Adquiérello en nuestras sucursales

O comuníquese con tu contacto comercial

Este producto es ofrecido por Bancolombia S.A. Establecimiento Bancario.

Beneficios del producto

Planes

Características

**Tasas**

Tenemos opciones para que te protejas

**Tasas**

Las tasas están expresadas en términos efectivos anuales, de acuerdo a la manera como están las tasas de Redescuento.

Tasas expresadas en términos E.A	
Capital de trabajo y consolidación de pasivos	Entre DTF + 8.0 EA y DTF + 18 EA
Inversión	Entre DTF + 7.5 y DTF + 20 EA

Figura 50. Tasa ofrecida por Bancolombia – Crédito Bancoldex. Fuente: Bancolombia (2019)

## Av Villas

En esta entidad financiera, la opción sería un crédito de libre inversión, el cuál para montos superiores a los \$ 30.000.000 otorga una Tasa Efectiva Anual de 28,04 %

Banco AV Villas			BANCO AV VILLAS - CRÉDITO LIBRE INVERSIÓN	CONSULTAS & TRANSACCIONES
Tasas vigentes desde: 01 de Abril de 2020				
Tasas Crédito de Libre Inversión	Plazo	E.A.		
Para montos entre \$1.500.000 y \$30.000.000	de 6 a 60 meses	28,04%		
Para montos superiores a \$30.000.000	de 6 a 60 meses	28,04%		
Segmento masivo tasas desde:*	de 6 a 60 meses	14,03%		
Segmento masivo tasas hasta:*	de 6 a 60 meses	28,04%		
Segmento preferente tasas desde:*	de 6 a 60 meses	9,50%		
Segmento preferente tasas hasta:*	de 6 a 60 meses	26,94%		
Tasa de interés de mora		28,43%		

Figura 51. Tasa ofrecida por AV Villas – Crédito Libre Inversión. Fuente: AV Villas (2019)

## Banco De Bogotá

El Banco tiene la modalidad de libre inversión, pero es limitada para personas naturales, ofreciendo para microempresas la línea de microcrédito, que como se observa en la imagen tiene Tasas Efectivas Anuales que van desde un 35,7% a un 48,14%.

<https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/productos-para-ti/tasas/2020/tasas-abril-2020.pdf>

Microcrédito		
TIPO DE OPERACIÓN	ACIERTA +	TASA E.A.
Microcrédito - Microempresas	Mayor o igual a 801	35,70%
	Entre 800 y 733	37,11%
	Entre 732 y 613	40,92%
	Inferior a 613	48,14%
Microfinanzas Cliente con ventas anuales menores a \$100 millones (para la sublínea crediahorro (81.2) la tasa plena será de 5 puntos porcentuales por debajo de la máxima de política y podrán aplicarse los descuentos aprobados por nivel de atribuciones. para las personas jurídicas se aplica el nivel de "acierta +" del socio principal)	Monto mayor a 15	55,48%
	Monto entre 8 y 15	55,48%
	Monto inferior a 8	55,48%
	Mayor o igual a 801	35,70%
Microfinanzas Cliente con ventas anuales mayores o iguales a \$100 millones (para las personas jurídicas se aplica el nivel de "acierta +" del socio principal)	Entre 800 y 733	37,11%
	Entre 732 y 613	40,92%
	Inferior a 613	48,14%

Figura 52. Tasa ofrecida por Banco de Bogotá – Microcrédito. Fuente: Banco de Bogotá, (2019)

De acuerdo a lo anterior, se decide optar por la opción de Av Villas, quienes ofrecen una Tasa efectiva anual más baja que la del Banco del Bogotá y no está ligada a la DTF como es el caso con Bancolombia.

<b>Institución Financiera Elegida:</b>	
AV VILLAS	
<b>Tasa de crédito comercial encontrada:</b>	<b>Equivalente en tasa periódica mensual:</b>
28,04%	2,08%

Figura 53. Institución financiera elegida para Croquetas Ricagrاند con tasa de crédito anual y correspondencia mensual. Fuente: Elaboración propia (2020)

### Sistemas De Amortización

Teniendo como punto de partida la Tasa de interés cobrada por el banco, se contemplan dos sistemas de amortización para el proyecto de emprendimiento: “Croquetas Ricagrاند Gourmet”, a saber: Sistema de Amortización Pago Cuota Fija y Sistema de Amortización Cuota Fija con Periodo de Gracia:

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN PAGO A CUOTA FIJA</b>					
<b>CAPITAL</b>			\$	50.918.000	
<b>TASA PERIODICA MENSUAL</b>			2,08%		
<b>PERIODOS</b>			60 meses		
<b>PAGO</b>			\$	1.493.317	
	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>CUOTA</b>	<b>INTERESES</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>	<b>SALDO FINAL</b>
1	\$ 50.918.000,00	\$1.493.316,86	\$ 1.059.094,40	\$ 434.222,46	\$ 50.483.777,54
2	\$ 50.483.777,54	\$1.493.316,86	\$ 1.050.062,57	\$ 443.254,29	\$ 50.040.523,25
3	\$ 50.040.523,25	\$1.493.316,86	\$ 1.040.842,88	\$ 452.473,98	\$ 49.588.049,27
4	\$ 49.588.049,27	\$1.493.316,86	\$ 1.031.431,42	\$ 461.885,44	\$ 49.126.163,83
5	\$ 49.126.163,83	\$1.493.316,86	\$ 1.021.824,21	\$ 471.492,66	\$ 48.654.671,17
6	\$ 48.654.671,17	\$1.493.316,86	\$ 1.012.017,16	\$ 481.299,70	\$ 48.173.371,47
7	\$ 48.173.371,47	\$1.493.316,86	\$ 1.002.006,13	\$ 491.310,74	\$ 47.682.060,73

8	\$ 47.682.060,73	\$1.493.316,86	\$ 991.786,86	\$ 501.530,00	\$ 47.180.530,73
9	\$ 47.180.530,73	\$1.493.316,86	\$ 981.355,04	\$ 511.961,82	\$ 46.668.568,91
10	\$ 46.668.568,91	\$1.493.316,86	\$ 970.706,23	\$ 522.610,63	\$ 46.145.958,28
11	\$ 46.145.958,28	\$1.493.316,86	\$ 959.835,93	\$ 533.480,93	\$ 45.612.477,35
12	\$ 45.612.477,35	\$1.493.316,86	\$ 948.739,53	\$ 544.577,33	\$ 45.067.900,01
13	\$ 45.067.900,01	\$1.493.316,86	\$ 937.412,32	\$ 555.904,54	\$ 44.511.995,47
14	\$ 44.511.995,47	\$1.493.316,86	\$ 925.849,51	\$ 567.467,36	\$ 43.944.528,11
15	\$ 43.944.528,11	\$1.493.316,86	\$ 914.046,18	\$ 579.270,68	\$ 43.365.257,43
16	\$ 43.365.257,43	\$1.493.316,86	\$ 901.997,35	\$ 591.319,51	\$ 42.773.937,92
17	\$ 42.773.937,92	\$1.493.316,86	\$ 889.697,91	\$ 603.618,95	\$ 42.170.318,97
18	\$ 42.170.318,97	\$1.493.316,86	\$ 877.142,63	\$ 616.174,23	\$ 41.554.144,74
19	\$ 41.554.144,74	\$1.493.316,86	\$ 864.326,21	\$ 628.990,65	\$ 40.925.154,09
20	\$ 40.925.154,09	\$1.493.316,86	\$ 851.243,21	\$ 642.073,66	\$ 40.283.080,43
21	\$ 40.283.080,43	\$1.493.316,86	\$ 837.888,07	\$ 655.428,79	\$ 39.627.651,64
22	\$ 39.627.651,64	\$1.493.316,86	\$ 824.255,15	\$ 669.061,71	\$ 38.958.589,93
23	\$ 38.958.589,93	\$1.493.316,86	\$ 810.338,67	\$ 682.978,19	\$ 38.275.611,74
24	\$ 38.275.611,74	\$1.493.316,86	\$ 796.132,72	\$ 697.184,14	\$ 37.578.427,60
25	\$ 37.578.427,60	\$1.493.316,86	\$ 781.631,29	\$ 711.685,57	\$ 36.866.742,03
26	\$ 36.866.742,03	\$1.493.316,86	\$ 766.828,23	\$ 726.488,63	\$ 36.140.253,40
27	\$ 36.140.253,40	\$1.493.316,86	\$ 751.717,27	\$ 741.599,59	\$ 35.398.653,81
28	\$ 35.398.653,81	\$1.493.316,86	\$ 736.292,00	\$ 757.024,86	\$ 34.641.628,94
29	\$ 34.641.628,94	\$1.493.316,86	\$ 720.545,88	\$ 772.770,98	\$ 33.868.857,96
30	\$ 33.868.857,96	\$1.493.316,86	\$ 704.472,25	\$ 788.844,62	\$ 33.080.013,34
31	\$ 33.080.013,34	\$1.493.316,86	\$ 688.064,28	\$ 805.252,59	\$ 32.274.760,76
32	\$ 32.274.760,76	\$1.493.316,86	\$ 671.315,02	\$ 822.001,84	\$ 31.452.758,92
33	\$ 31.452.758,92	\$1.493.316,86	\$ 654.217,39	\$ 839.099,48	\$ 30.613.659,44
34	\$ 30.613.659,44	\$1.493.316,86	\$ 636.764,12	\$ 856.552,75	\$ 29.757.106,69
35	\$ 29.757.106,69	\$1.493.316,86	\$ 618.947,82	\$ 874.369,04	\$ 28.882.737,65
36	\$ 28.882.737,65	\$1.493.316,86	\$ 600.760,94	\$ 892.555,92	\$ 27.990.181,73
37	\$ 27.990.181,73	\$1.493.316,86	\$ 582.195,78	\$ 911.121,08	\$ 27.079.060,64
38	\$ 27.079.060,64	\$1.493.316,86	\$ 563.244,46	\$ 930.072,40	\$ 26.148.988,24
39	\$ 26.148.988,24	\$1.493.316,86	\$ 543.898,96	\$ 949.417,91	\$ 25.199.570,33
40	\$ 25.199.570,33	\$1.493.316,86	\$ 524.151,06	\$ 969.165,80	\$ 24.230.404,53
41	\$ 24.230.404,53	\$1.493.316,86	\$ 503.992,41	\$ 989.324,45	\$ 23.241.080,09
42	\$ 23.241.080,09	\$1.493.316,86	\$ 483.414,47	\$ 1.009.902,40	\$ 22.231.177,69
43	\$ 22.231.177,69	\$1.493.316,86	\$ 462.408,50	\$ 1.030.908,37	\$ 21.200.269,32
44	\$ 21.200.269,32	\$1.493.316,86	\$ 440.965,60	\$ 1.052.351,26	\$ 20.147.918,06
45	\$ 20.147.918,06	\$1.493.316,86	\$ 419.076,70	\$ 1.074.240,17	\$ 19.073.677,89
46	\$ 19.073.677,89	\$1.493.316,86	\$ 396.732,50	\$ 1.096.584,36	\$ 17.977.093,53
47	\$ 17.977.093,53	\$1.493.316,86	\$ 373.923,55	\$ 1.119.393,32	\$ 16.857.700,21
48	\$ 16.857.700,21	\$1.493.316,86	\$ 350.640,16	\$ 1.142.676,70	\$ 15.715.023,51
49	\$ 15.715.023,51	\$1.493.316,86	\$ 326.872,49	\$ 1.166.444,37	\$ 14.548.579,14
50	\$ 14.548.579,14	\$1.493.316,86	\$ 302.610,45	\$ 1.190.706,42	\$ 13.357.872,72
51	\$ 13.357.872,72	\$1.493.316,86	\$ 277.843,75	\$ 1.215.473,11	\$ 12.142.399,61
52	\$ 12.142.399,61	\$1.493.316,86	\$ 252.561,91	\$ 1.240.754,95	\$ 10.901.644,66
53	\$ 10.901.644,66	\$1.493.316,86	\$ 226.754,21	\$ 1.266.562,65	\$ 9.635.082,00
54	\$ 9.635.082,00	\$1.493.316,86	\$ 200.409,71	\$ 1.292.907,16	\$ 8.342.174,84
55	\$ 8.342.174,84	\$1.493.316,86	\$ 173.517,24	\$ 1.319.799,63	\$ 7.022.375,22
56	\$ 7.022.375,22	\$1.493.316,86	\$ 146.065,40	\$ 1.347.251,46	\$ 5.675.123,76
57	\$ 5.675.123,76	\$1.493.316,86	\$ 118.042,57	\$ 1.375.274,29	\$ 4.299.849,47
58	\$ 4.299.849,47	\$1.493.316,86	\$ 89.436,87	\$ 1.403.879,99	\$ 2.895.969,48
59	\$ 2.895.969,48	\$1.493.316,86	\$ 60.236,17	\$ 1.433.080,70	\$ 1.462.888,78
60	\$ 1.462.888,78	\$1.493.316,86	\$ 30.428,09	\$ 1.462.888,78	-\$ 0,00

Figura 54. Sistema de amortización Cuota Fija Fuente: Elaboración propia (2020)

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN PAGO A CUOTA FIJA</b>					
<b>CON PERIODO DE GRACIA</b>					
<b>CAPITAL</b>		\$ 50.918.000	<b>PERIODO DE GRACIA</b>		6 meses
<b>TASA MENSUAL</b>		2,08%	<b>PERIODOS TOTALES</b>		60 meses
<b>PERIODOS DE AMORTIZACIÓN</b>		54 meses			
	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>CUOTA</b>	<b>INTERESES</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>	<b>SALDO FINAL</b>
1	\$ 50.918.000,00	\$ 1.059.094,40	\$ 1.059.094,40	\$ -	\$ 50.918.000,00
2	\$ 50.918.000,00	\$ 1.059.094,40	\$ 1.059.094,40	\$ -	\$ 50.918.000,00
3	\$ 50.918.000,00	\$ 1.059.094,40	\$ 1.059.094,40	\$ -	\$ 50.918.000,00
4	\$ 50.918.000,00	\$ 1.059.094,40	\$ 1.059.094,40	\$ -	\$ 50.918.000,00
5	\$ 50.918.000,00	\$ 1.059.094,40	\$ 1.059.094,40	\$ -	\$ 50.918.000,00
6	\$ 50.918.000,00	\$ 1.059.094,40	\$ 1.059.094,40	\$ -	\$ 50.918.000,00
7	\$ 50.918.000,00	\$ 1.578.397,06	\$ 1.059.094,40	\$ 519.302,66	\$ 50.398.697,34
8	\$ 50.398.697,34	\$ 1.578.397,06	\$ 1.048.292,90	\$ 530.104,16	\$ 49.868.593,18
9	\$ 49.868.593,18	\$ 1.578.397,06	\$ 1.037.266,74	\$ 541.130,33	\$ 49.327.462,85
10	\$ 49.327.462,85	\$ 1.578.397,06	\$ 1.026.011,23	\$ 552.385,84	\$ 48.775.077,02
11	\$ 48.775.077,02	\$ 1.578.397,06	\$ 1.014.521,60	\$ 563.875,46	\$ 48.211.201,56
12	\$ 48.211.201,56	\$ 1.578.397,06	\$ 1.002.792,99	\$ 575.604,07	\$ 47.635.597,49
13	\$ 47.635.597,49	\$ 1.578.397,06	\$ 990.820,43	\$ 587.576,64	\$ 47.048.020,85
14	\$ 47.048.020,85	\$ 1.578.397,06	\$ 978.598,83	\$ 599.798,23	\$ 46.448.222,62
15	\$ 46.448.222,62	\$ 1.578.397,06	\$ 966.123,03	\$ 612.274,03	\$ 45.835.948,59
16	\$ 45.835.948,59	\$ 1.578.397,06	\$ 953.387,73	\$ 625.009,33	\$ 45.210.939,26
17	\$ 45.210.939,26	\$ 1.578.397,06	\$ 940.387,54	\$ 638.009,53	\$ 44.572.929,73
18	\$ 44.572.929,73	\$ 1.578.397,06	\$ 927.116,94	\$ 651.280,12	\$ 43.921.649,60
19	\$ 43.921.649,60	\$ 1.578.397,06	\$ 913.570,31	\$ 664.826,75	\$ 43.256.822,85
20	\$ 43.256.822,85	\$ 1.578.397,06	\$ 899.741,92	\$ 678.655,15	\$ 42.578.167,70

21	\$ 42.578.167,70	\$ 1.578.397,06	\$ 885.625,89	\$ 692.771,17	\$ 41.885.396,53
22	\$ 41.885.396,53	\$ 1.578.397,06	\$ 871.216,25	\$ 707.180,82	\$ 41.178.215,71
23	\$ 41.178.215,71	\$ 1.578.397,06	\$ 856.506,89	\$ 721.890,18	\$ 40.456.325,54
24	\$ 40.456.325,54	\$ 1.578.397,06	\$ 841.491,57	\$ 736.905,49	\$ 39.719.420,05
25	\$ 39.719.420,05	\$ 1.578.397,06	\$ 826.163,94	\$ 752.233,13	\$ 38.967.186,92
26	\$ 38.967.186,92	\$ 1.578.397,06	\$ 810.517,49	\$ 767.879,58	\$ 38.199.307,34
27	\$ 38.199.307,34	\$ 1.578.397,06	\$ 794.545,59	\$ 783.851,47	\$ 37.415.455,87
28	\$ 37.415.455,87	\$ 1.578.397,06	\$ 778.241,48	\$ 800.155,58	\$ 36.615.300,29
29	\$ 36.615.300,29	\$ 1.578.397,06	\$ 761.598,25	\$ 816.798,82	\$ 35.798.501,48
30	\$ 35.798.501,48	\$ 1.578.397,06	\$ 744.608,83	\$ 833.788,23	\$ 34.964.713,24
31	\$ 34.964.713,24	\$ 1.578.397,06	\$ 727.266,04	\$ 851.131,03	\$ 34.113.582,22
32	\$ 34.113.582,22	\$ 1.578.397,06	\$ 709.562,51	\$ 868.834,55	\$ 33.244.747,66
33	\$ 33.244.747,66	\$ 1.578.397,06	\$ 691.490,75	\$ 886.906,31	\$ 32.357.841,35
34	\$ 32.357.841,35	\$ 1.578.397,06	\$ 673.043,10	\$ 905.353,96	\$ 31.452.487,39
35	\$ 31.452.487,39	\$ 1.578.397,06	\$ 654.211,74	\$ 924.185,33	\$ 30.528.302,06
36	\$ 30.528.302,06	\$ 1.578.397,06	\$ 634.988,68	\$ 943.408,38	\$ 29.584.893,68
37	\$ 29.584.893,68	\$ 1.578.397,06	\$ 615.365,79	\$ 963.031,27	\$ 28.621.862,41
38	\$ 28.621.862,41	\$ 1.578.397,06	\$ 595.334,74	\$ 983.062,33	\$ 27.638.800,08
39	\$ 27.638.800,08	\$ 1.578.397,06	\$ 574.887,04	\$ 1.003.510,02	\$ 26.635.290,06
40	\$ 26.635.290,06	\$ 1.578.397,06	\$ 554.014,03	\$ 1.024.383,03	\$ 25.610.907,03
41	\$ 25.610.907,03	\$ 1.578.397,06	\$ 532.706,87	\$ 1.045.690,20	\$ 24.565.216,83
42	\$ 24.565.216,83	\$ 1.578.397,06	\$ 510.956,51	\$ 1.067.440,55	\$ 23.497.776,28
43	\$ 23.497.776,28	\$ 1.578.397,06	\$ 488.753,75	\$ 1.089.643,32	\$ 22.408.132,96
44	\$ 22.408.132,96	\$ 1.578.397,06	\$ 466.089,17	\$ 1.112.307,90	\$ 21.295.825,07
45	\$ 21.295.825,07	\$ 1.578.397,06	\$ 442.953,16	\$ 1.135.443,90	\$ 20.160.381,17
46	\$ 20.160.381,17	\$ 1.578.397,06	\$ 419.335,93	\$ 1.159.061,13	\$ 19.001.320,03
47	\$ 19.001.320,03	\$ 1.578.397,06	\$ 395.227,46	\$ 1.183.169,61	\$ 17.818.150,42



48	\$ 17.818.150,42	\$ 1.578.397,06	\$ 370.617,53	\$ 1.207.779,53	\$ 16.610.370,89
49	\$ 16.610.370,89	\$ 1.578.397,06	\$ 345.495,71	\$ 1.232.901,35	\$ 15.377.469,54
50	\$ 15.377.469,54	\$ 1.578.397,06	\$ 319.851,37	\$ 1.258.545,70	\$ 14.118.923,84
51	\$ 14.118.923,84	\$ 1.578.397,06	\$ 293.673,62	\$ 1.284.723,45	\$ 12.834.200,40
52	\$ 12.834.200,40	\$ 1.578.397,06	\$ 266.951,37	\$ 1.311.445,69	\$ 11.522.754,70
53	\$ 11.522.754,70	\$ 1.578.397,06	\$ 239.673,30	\$ 1.338.723,77	\$ 10.184.030,94
54	\$ 10.184.030,94	\$ 1.578.397,06	\$ 211.827,84	\$ 1.366.569,22	\$ 8.817.461,72
55	\$ 8.817.461,72	\$ 1.578.397,06	\$ 183.403,20	\$ 1.394.993,86	\$ 7.422.467,86
56	\$ 7.422.467,86	\$ 1.578.397,06	\$ 154.387,33	\$ 1.424.009,73	\$ 5.998.458,13
57	\$ 5.998.458,13	\$ 1.578.397,06	\$ 124.767,93	\$ 1.453.629,13	\$ 4.544.828,99
58	\$ 4.544.828,99	\$ 1.578.397,06	\$ 94.532,44	\$ 1.483.864,62	\$ 3.060.964,37
59	\$ 3.060.964,37	\$ 1.578.397,06	\$ 63.668,06	\$ 1.514.729,00	\$ 1.546.235,37
60	\$ 1.546.235,37	\$ 1.578.397,06	\$ 32.161,70	\$ 1.546.235,37	-\$ 0,00

Figura 55. Sistema de amortización Cuota Fija con periodo de gracia. Fuente: Elaboración propia (2020)

A continuación, se realiza un comparativo en los montos que se pagarían de intereses en cada uno de los dos sistemas de amortización:

<b>PAGO A CUOTA FIJA</b>	
SUMATORIA INTERESES PRIMER AÑO	\$ 12.069.702
SUMATORIA INTERESES TOTALES	\$ 38.681.012
<b>CUOTA FIJA CON PERIODO DE GRACIA</b>	
SUMATORIA INTERESES PRIMER AÑO	\$ 12.542.546
SUMATORIA INTERESES TOTALES	\$ 40.670.008

Figura 56. Comparativo Intereses Pago a cuota fija y cuota fija con periodo de gracia. Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se observa, el préstamo de cuota fija con periodo de gracia, genera unos intereses más altos (casi dos millones de pesos por encima) que el préstamo pago a cuota fija, por lo que, en sí, se debe evaluar es si para compañía es más beneficioso un periodo de gracia de seis meses al inicio, o si es preferible un ahorro en intereses.

### Flujo de Caja del Proyecto

Uno de los métodos más comunes para valorar empresas es el flujo de caja, que consiste en valorar una empresa por la capacidad de esta de generar flujos de caja libres (FCF) en el futuro. Para realizar la valoración correctamente, dicho flujo de caja futuro deberá ser actualizado al presente. Ahora, no hay un único procedimiento y podemos complicar el cálculo tanto como queramos. Pero al final, la valoración dependerá del valor que tomen algunas variables, principalmente, del valor de la tasa de descuento, que para el caso de Croquetas Ricagrاند Gourmet es la Tasa de interés del Banco: 2,08% mensual por tanto se financia al 100% con deuda.

Rubros	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>-\$ 50.918.000</b>	<b>\$ 17.667.019</b>	<b>\$ 18.527.881</b>	<b>\$ 19.397.102</b>	<b>\$ 20.310.078</b>	<b>\$ 28.338.172</b>
Ventas		\$ 260.693.186	\$ 273.888.376	\$ 287.619.084	\$ 302.037.379	\$ 317.348.070
Costo variable		\$ 152.226.005	\$ 159.930.948	\$ 167.948.664	\$ 176.367.880	\$ 185.208.688
Costo fijo		\$ 84.107.556	\$ 88.312.934	\$ 92.728.580	\$ 97.365.010	\$ 102.233.260
Ebitda		\$ 24.359.625	\$ 25.644.494	\$ 26.941.839	\$ 28.304.490	\$ 29.906.122
Depreciaciones		\$ 3.579.000	\$ 3.579.000	\$ 3.579.000	\$ 3.579.000	\$ 3.579.000
Amortización de Diferidos		\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Ebit		\$ 20.280.625	\$ 21.565.494	\$ 22.862.839	\$ 24.225.490	\$ 25.827.122
Impuestos Ajustados		\$ 6.692.606	\$ 7.116.613	\$ 7.544.737	\$ 7.994.412	\$ 8.522.950
Nopat		\$ 13.588.019	\$ 14.448.881	\$ 15.318.102	\$ 16.231.078	\$ 17.304.172
Depreciaciones + Amortizaciones		\$ 4.079.000	\$ 4.079.000	\$ 4.079.000	\$ 4.079.000	\$ 4.079.000
Inversión en Activos Fijos y Diferidos	<b>-\$ 50.918.000</b>					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Valor Residual</b>						<b>\$ 6.955.000</b>

Figura 57. Flujo de Caja del Proyecto. Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se observa, el Flujo de Caja del proyecto nos arroja valores con los cuales se interpreta que en el primer año se cuenta con un efectivo (valor positivo) a pesar de iniciar con una financiación ajena en un 100%; y dicho efectivo va aumentando año tras año. Un Ebitda, un Ebit y un Nopat (Beneficio operativo menos impuestos ajustados) igualmente crecientes a través de los cinco años proyectados y por último un valor residual de \$6.955.000: cifra esta, que, si bien no es muy alta, si pensamos que es una cifra traída al presente, momento en que se está iniciando con una deuda de \$ 50.918.000, no resulta desfavorable y por el contrario puede cambiar y aumentar considerablemente en Flujos de Caja Futuros.

### **Tres Escenarios: Inflación, Neutral y Recesión**

Partiendo de los dos sistemas de amortización en el préstamo a solicitar, de la tasa de interés del banco y del hecho que en cualquier economía, la producción, el empleo y el crecimiento económico experimenta grandes oscilaciones bajo la influencia tanto de la política económica, como de las perturbaciones externas, dando pie a diferentes ciclos económicos y escenarios que perjudican y/o benefician a las empresas; contemplamos la posibilidad de tres distintos escenarios: un escenario optimista, un escenario neutral y un escenario pesimista: Inflación, Neutral y Recesión; teniéndose en cuenta el requerimiento de liquidez del primer año, y con la finalidad de observar la TIR (Tasa Interna de Retorno), en cada uno de dichos escenarios.

A continuación, se muestran las dos tablas Resumen de los tres escenarios: Inflación, neutral y recesión: bajo el sistema de amortización a cuota fija y el sistema cuota fija con periodo de gracia, tomando como punto de partida el requerimiento de liquidez del primer año que

corresponde al 67% de los intereses pagados más el pago de la amortización del crédito de ese primer año.

TABLA RESUMEN DE ESCENARIOS Y AMORTIZACIÓN				
Sistema de Amortización	Cuota Fija			
Escenario	Requerimiento Liquidez Año 1	VPN	TIR	RB/C
<b>Inflación</b>	\$ 13.936.801	\$86.715.681	100%	5,26
<b>Neutral</b>	\$ 13.936.801	\$41.584.625	52%	3,04
<b>Recesión</b>	\$ 13.936.801	\$5.119.849	9%	1,25

Figura 58. Resumen de Escenarios de Inflación-Neutral-Recesión Préstamo a Cuota Fija. Fuente: Elaboración Propia (2020)

TABLA RESUMEN DE ESCENARIOS Y AMORTIZACIÓN				
Sistema de Amortización	Cuota Fija con Periodo de Gracia			
Escenario	Requerimiento Liquidez Año 1	VPN	TIR	RB/C
<b>Inflación</b>	\$ 11.685.909	\$85.590.350	104%	5,2
<b>Neutral</b>	\$ 11.685.909	\$40.459.295	54%	2,99
<b>Recesión</b>	\$ 11.685.909	\$3.994.518	8%	1,2

Figura 59. Resumen de Escenarios de Inflación-Neutral-Recesión Préstamo a Cuota Fija. Fuente: Elaboración Propia (2020)

En el escenario neutral se cuenta con un Valor Presente Neto (VPN) de **\$41'584.625** para la modalidad de crédito a cuota fija y **\$40'459.295** para la modalidad cuota fija con periodo de gracia, y una Relación Beneficio/Costo del **3,04 veces** para cuota fija y **2,99 veces** para cuota fija con periodo de gracia.

La Relación Beneficio/Costo debe ser superior a 1 para obtener utilidades y podemos analizar que en el escenario de Recesión (pesimista), se espera una Relación Beneficio/Costo 1,20 y 1,20 para cada sistema de amortización respectivamente lo que es una excelente noticia como análisis pues significa que aún en un periodo de recesión logramos sobrellevar la situación sin irnos a pérdidas, con unos Valores Presentes Netos de \$5'119.849 para el sistema de amortización de cuota fija y de \$3'994.518 para el sistema cuota fija con periodo de gracia.

Recordemos que este análisis parte del flujo de caja del proyecto elaborado bajo la tasa de interés del banco y contemplando el supuesto de tres escenarios que se pueden presentar por razones externas a la compañía o por factores como el cambio en los precios, el tipo de interés o una reducción en los costos.

Más adelante y luego de abordar la proyección a cinco años de los informes anuales, se analizará a través de los ratios financieros la viabilidad económica del proyecto y se determinará el Valor Presente Neto de la compañía, la TIR y el Rendimiento Neto.

### **Las Cuentas Anuales**

A continuación, se muestran los estados financieros de: Balance Previsional, Estado de Resultados y Presupuesto de Tesorería, que permiten observar la proyección de nuestra Empresa en sus cinco primeros años y con ello el soporte numérico de la viabilidad y sostenimiento en el mercado de Croquetas Ricagrand Gourmet:

### Balance Previsional Projectado

<b>BALANCE PREVISIONAL</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>					
Inmovilizado	\$ 27.350.000	\$ 27.350.000	\$ 27.350.000	\$ 27.350.000	\$ 27.350.000
Amortización Inmovilizado	-\$ 3.829.000	-\$ 7.658.000	-\$ 11.487.000	-\$ 15.316.000	-\$ 19.145.000
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 23.521.000</b>	<b>\$ 19.692.000</b>	<b>\$ 15.863.000</b>	<b>\$ 12.034.000</b>	<b>\$ 8.205.000</b>
Existencias	\$ 5.313.600	\$ 5.858.244	\$ 6.458.714	\$ 7.120.732	\$ 7.850.607
Clientes	\$ 10.918.356	\$ 12.037.488	\$ 13.271.330	\$ 14.631.641	\$ 16.131.385
Tesorería	\$ 21.303.819	\$ 24.961.064	\$ 34.574.571	\$ 50.746.896	\$ 74.095.153
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 37.535.775</b>	<b>\$ 42.856.796</b>	<b>\$ 54.304.615</b>	<b>\$ 72.499.270</b>	<b>\$ 98.077.145</b>
Cuentas con socios deudoras	\$ -	\$ 501.371	\$ 6.626.660	\$ 14.569.057	\$ 24.639.480
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 61.056.775</b>	<b>\$ 63.050.167</b>	<b>\$ 76.794.275</b>	<b>\$ 99.102.326</b>	<b>\$ 130.921.625</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Capital</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Reservas</b>	\$ -	\$ 1.189.664	\$ 6.659.249	\$ 20.757.076	\$ 44.795.178
<b>Resultado ejercicio</b>	\$ 2.379.328	\$ 10.939.170	\$ 28.195.655	\$ 48.076.205	\$ 70.974.969
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>\$ 2.379.328</b>	<b>\$ 12.128.833</b>	<b>\$ 34.854.904</b>	<b>\$ 68.833.281</b>	<b>\$ 115.770.147</b>
<b>Préstamos a largo plazo</b>	<b>\$ 45.069.829</b>	<b>\$ 37.581.832</b>	<b>\$ 27.994.200</b>	<b>\$ 15.718.196</b>	<b>\$ -</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 45.069.829</b>	<b>\$ 37.581.832</b>	<b>\$ 27.994.200</b>	<b>\$ 15.718.196</b>	<b>\$ -</b>
<b>Proveedores</b>	<b>\$ 12.738.082</b>	<b>\$ 13.339.502</b>	<b>\$ 13.945.172</b>	<b>\$ 14.550.850</b>	<b>\$ 15.151.478</b>
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 12.738.082</b>	<b>\$ 13.339.502</b>	<b>\$ 13.945.172</b>	<b>\$ 14.550.850</b>	<b>\$ 15.151.478</b>
<b>Cuentas con socios acreedoras</b>	<b>\$ 869.536</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 61.056.775</b>	<b>\$ 63.050.167</b>	<b>\$ 76.794.275</b>	<b>\$ 99.102.326</b>	<b>\$ 130.921.625</b>

Figura 60. Total de pasivos y patrimonios proyectados a 5 años. Fuente: Elaboración Propia (2020)

En este estado financiero se puede observar como el pasivo a largo plazo inicia en nuestro primer año muy alto (como es bien sabido por el tema del alto préstamo solicitado para iniciar) y va bajado hasta llegar a tener un pasivo a largo plazo de cero pesos en el año No. 5. El comportamiento entonces del patrimonio va ser inversamente proporcional, a medida que nuestra deuda disminuye, nuestro patrimonio (hablando en este caso de la cuenta de resultados del ejercicio) irá en crecimiento, de forma tal que en el año uno tenemos un resultado de \$ 2.379.328 y en el año cinco un resultado de \$ 70'974.969, lo que se traduce en un excelente crecimiento año tras año.



## Cuenta De Pérdidas y Ganancias

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>265.680.000</b>	<b>\$ 292.912.200</b>	<b>\$ 322.935.701</b>	<b>\$ 356.036.610</b>	<b>\$ 392.530.362</b>
Ingresos de Explotación	265.680.000	\$ 292.912.200	\$ 322.935.701	\$ 356.036.610	\$ 392.530.362
Compras	154.980.000	\$ 162.297.270	\$ 169.666.254	\$ 177.035.339	\$ 184.342.987
Variación de existencias	5.313.600	\$ 544.644	\$ 600.470	\$ 662.018	\$ 729.875
Gastos de personal	66.287.556	\$ 79.655.546	\$ 79.655.546	\$ 79.655.546	\$ 79.655.546
Alquileres	14.400.000	\$ 15.840.000	\$ 17.424.000	\$ 19.166.400	\$ 21.083.040
Otros gastos	3.420.000	\$ 3.522.600	\$ 3.628.278	\$ 3.737.126	\$ 3.849.240
Dotación para la amortización	3.829.000	\$ 3.829.000	\$ 3.829.000	\$ 3.829.000	\$ 3.829.000
<b>Resultado de Explotación</b>	<b>17.449.844</b>	<b>\$ 27.223.140</b>	<b>\$ 48.132.153</b>	<b>\$ 71.951.180</b>	<b>\$ 99.040.674</b>
Gastos financieros	14.277.407	\$ 12.637.580	\$ 10.537.946	\$ 7.849.574	\$ 4.407.382
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>3.172.437</b>	<b>\$ 14.585.559</b>	<b>\$ 37.594.207</b>	<b>\$ 64.101.606</b>	<b>\$ 94.633.291</b>
Impuesto sobre beneficios	793.109	\$ 3.646.390	\$ 9.398.552	\$ 16.025.402	\$ 23.658.323
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>2.379.328</b>	<b>\$ 10.939.170</b>	<b>\$ 28.195.655</b>	<b>\$ 48.076.205</b>	<b>\$ 70.974.969</b>
Dividendos	1.189.664	\$ 5.469.585	\$ 14.097.828	\$ 24.038.102	\$ 35.487.484
Reservas	1.189.664	\$ 5.469.585	\$ 14.097.828	\$ 24.038.102	\$ 35.487.484

Figura 61. Estado de Resultados Proyectados a 5 años. Fuente: Elaboración Propia (2020)

<b>Distribución de Resultados</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Reservas</b>	0,00	1.189.663,80	6.659.248,56	20.757.076,13	44.795.178,40
<b>Dividendos</b>	1.189.663,80	5.469.584,76	14.097.827,57	24.038.102,26	35.487.484,31

Figura 62. Distribucion de reservas y Dividendos Proyectados a 5 años. Fuente: Elaboración Propia (2020)

En el estado de resultados podemos observar y analizar la proyección de ventas año tras año, los gastos (incluyendo gastos de personal, otros gastos y gastos financieros), así como la distribución que se debe hacer de los resultados de cada ejercicio anual. Los dividendos, que comienzan siendo de \$ 1.189.663 para el primer año (es decir muy bajo), para el año cinco llegarán a ser de \$35'487.484 pesos.

<b>PRESUPUESTO DE TESORERÍA</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>TESORERÍA INICIAL</b>	<b>15.000.000</b>	<b>\$ 15.000.000</b>	<b>\$ 21.303.819</b>	<b>\$ 24.961.064</b>	<b>\$ 34.574.571</b>	<b>\$ 50.746.896</b>
<b>COBROS</b>						
Cobros de ventas	0	\$ 254.761.644	\$ 280.874.712	\$ 309.664.370	\$ 341.404.968	\$ 376.398.978
Capital	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos	50.918.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL</b>	<b>65.918.000</b>	<b>\$ 269.761.644</b>	<b>\$ 302.178.532</b>	<b>\$ 334.625.435</b>	<b>\$ 375.979.540</b>	<b>\$ 427.145.873</b>
<b>PAGOS</b>						
Inmovilizado	50.918.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros	0	\$ 142.241.918	\$ 148.957.768	\$ 155.721.082	\$ 162.484.489	\$ 169.191.509
Gastos de personal	0	\$ 66.287.556	\$ 79.655.546	\$ 79.655.546	\$ 79.655.546	\$ 79.655.546
Alquileres	0	\$ 14.400.000	\$ 15.840.000	\$ 17.424.000	\$ 19.166.400	\$ 21.083.040
Gastos financieros	0	\$ 14.277.407	\$ 12.637.580	\$ 10.537.946	\$ 7.849.574	\$ 4.407.382
Devoluciones de préstamos	0	\$ 5.848.171	\$ 7.487.998	\$ 9.587.632	\$ 12.276.004	\$ 15.718.196
Otros gastos	0	\$ 3.420.000	\$ 3.522.600	\$ 3.628.278	\$ 3.737.126	\$ 3.849.240
Pago Impuesto Beneficios	0	\$ 793.109	\$ 3.646.390	\$ 9.398.552	\$ 16.025.402	\$ 23.658.323
Pago dividendos	0	\$ 1.189.664	\$ 5.469.585	\$ 14.097.828	\$ 24.038.102	\$ 35.487.484
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>50.918.000</b>	<b>\$ 248.457.825</b>	<b>\$ 277.217.467</b>	<b>\$ 300.050.863</b>	<b>\$ 325.232.644</b>	<b>\$ 353.050.720</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>	<b>15.000.000</b>	<b>\$ 21.303.819</b>	<b>\$ 24.961.064</b>	<b>\$ 34.574.571</b>	<b>\$ 50.746.896</b>	<b>\$ 74.095.153</b>

Figura 63. Presupuesto de tesorería proyectados a 5 años. Fuente: Elaboración Propia (2020)

Al hablar de tesorería se contempla el dinero en efectivo con el que se puede contar (bien sea en bancos o en caja); para Croquetas Ricagrand Gourmet (como para muchas otras compañías), caja y bancos son las cuentas más “vulnerables” iniciando con un disponible muy bajo, se debe planificar perfectamente cada gasto, de forma tal que las ventas permitan llegar a un saldo de tesorería que se traduzca en una excelente liquidez de la compañía.

Es así entonces como en el presupuesto de tesorería se muestra que, iniciando con un saldo de \$15.000.000 en efectivo, Croquetas Ricagrand es capaz de hacer frente a todas las responsabilidades (incluyendo el pago de los dividendos) y al 5to año se triplica y más ese valor inicial; para el año No. 5, quedará saldada la cuenta de pasivo a largo plazo (que es la que hace referencia a el préstamo) y que en este presupuesto de tesorería observamos como “Devoluciones



de préstamos”. Lo que significa que para el año 6, dicho saldo de tesorería aumentará aún mucho más.

## **Ratios Financieros**

### **NOF**

Para ser solvente y tener capacidad operativa hace falta una buena planificación a corto plazo. Esto implica contar con los recursos necesarios para desarrollar la actividad comercial cumpliendo con el **pago a proveedores**. Este es el fin de cuantificar las **necesidades operativas de fondos (NOF)** teniendo en cuenta los costos que hay que financiar hasta que empieza a llegar el dinero de las ventas.

Matemáticamente, la magnitud de las NOF se obtiene al restar al activo corriente operativo el pasivo corriente operativo. El primero refleja el volumen total de inversión media de las partidas de existencias en almacén, deudores o cuentas a cobrar y tesorería mínima operativa, mientras que, el segundo se entiende como la financiación obtenida de los pasivos corrientes generados de forma espontánea o no negociada generado por las operaciones de la empresa. El cálculo más sencillo de la fórmula de las NOF es el siguiente:

$$\text{NOF} = \text{Existencias} + \text{Deudores} + \text{Tesorería} - \text{Pasivo espontáneo}$$

El pasivo espontáneo hace referencia a aquella deuda proveniente de nuestra actividad comercial (es decir con los proveedores), las demás cuentas están claramente expresadas en el ya realizado Balance previsional, presentado en la *Tabla. Total de pasivos y patrimonios proyectados a 5 años*.

$$\text{NOF} = 5.313.600 + 10.918.356 + 21.303.819 - 12.738.082$$

$$\text{NOF} = 24.797.693 \quad \underline{\text{Necesidad Operativa de Fondos para el Primer año.}}$$

### **Ratios de Liquidez, Solvencia y Rentabilidad**

En el cuadro a continuación, se puede observar los diferentes ratios para el estudio, diagnóstico y análisis de Ricagrand Gourmet, evidenciándose que el tema de la liquidez no es el fuerte de la empresa al iniciar en funcionamiento de la misma, asegurando la proyección de venta, se logrará que la liquidez total pase de ser del 2,9 durante el primer año a un 6,5 en el quinto año, traduciéndose en pesos, lo podemos observar como un fondo de maniobra que inicialmente es de casi 25 millones de pesos colombianos y en el 5to año llega a los casi 83 millones de pesos; algo similar sucede con Tesorería (explicado en el presupuesto de tesorería, donde se pasa de 1,7 a 4,9 en el año 5to.

En lo que a solvencia se refiere, iniciaremos con una deuda alta que se traduce en baja solvencia, desarrollando un excelente manejo administrativo, se alcanzará un nivel de solvencia de 8,6 aceptable en el sector.

Realizándose un análisis de Rentabilidad, Croquetas Ricagrand ofrece una rentabilidad económica atrayente a partir del tercer año: 62,68%. La rentabilidad financiera se analiza al 100% en el primer año debido a que se aprovecha al máximo las alternativas del sector financiero, creando un escudo fiscal para nuestros impuestos. En el 5to año baja al 61% quedando así para ese año libres de deudas.

<b>ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO</b>						
<b>LIQUIDEZ</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
1. Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	24.797.693	29.517.294	40.359.444	57.948.420	82.925.667
2. Liquidez Total	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,9	3,2	3,9	5,0	6,5
3. Prueba Ácida	Activo Corriente - Exist./Pasivo Corriente	2,5	2,8	3,4	4,5	6,0
4. Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	1,7	1,9	2,5	3,5	4,9
<b>SOLVENCIA</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
5. Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	24,3	4,2	1,2	0,4	0,1
6. Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	1,2	2,2	4,6	9,2	22,5
7. Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	1,1	1,2	1,8	3,3	8,6
<b>RENTABILIDAD</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
8. Rentabilidad económica (ROI)	BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotacion	28,58%	43,18%	62,68%	72,60%	75,65%
9. Rentabilidad financiera (ROE)	BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd)]/(1-t)	100,00%	90,19%	80,89%	69,84%	61,31%
10. Crecimiento interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	50,00%	45,10%	40,45%	34,92%	30,65%

Figura 64. Liquidez, Solvencia y Rentabilidad proyectados a 5 años. Fuente: Elaboración Propia (2020)

## **Análisis de la Viabilidad Económica del Plan de Empresa.**

### **TIO – Tasa De Interés de Oportunidad**

Este indicador financiero señala el porcentaje mínimo de rentabilidad que consideran los inversionistas para aportar activos o patrimonio a la organización; se emplean variables para su cálculo como el Depósito a Término Fijo, que, para efectos prácticos, se estimó calculando su promedio mediante los datos históricos dispuestos en la página web del Grupo Aval, que para el 27 de abril de 2020 era de 4,53%. De igual manera se emplea una inflación promedio anual, que para el mes de Marzo de 2020 fue de 3,86% (Fuente: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/indice-precios-consumidor-ipc>) y la tasa esperada por el inversionista es de 10%.

### **DTF**

**(E.A.):**

Tasa de captación de los Certificados de

Depósito a

90 días efectiva anual

Fuente: CMA - Consultoría, Métodos, Asesoría

e Mercantil S.A.

Fecha	Valor
27/04/2020	4,53
20/04/2020	4,52
13/04/2020	4,43
6/04/2020	4,43
30/03/2020	4,42

Figura 65. Tasas de Captación de DTF (E.A.) del mes de abril 2020. Fuente: Grupo Aval (2020)

La TIO se calcula aplicando la Fórmula.

**Fórmula** Tasa de interés de oportunidad

$$\text{TIO} = ((1 + \text{DTF}) * (1 + \text{Tasa de inflación}) * (1 + \% \text{esperado}) - 1) * 100$$

Figura 19. Formula TIO Fuente: BACA C. Guillermo, Ingeniería económica “Tasa interna de oportunidad (TIO)”,

Fondo educativo panamericana, Octava edición, 2005. P 197.

Al remplazar los valores se obtiene:

$$\text{TIO} = ((1+4.53\%) * (1+3.86\%) * (1+10\%)) - 1) * 100$$

$$\text{TIO} = ((1.0453) * (1.0386) * (1.1)) - 1) * 100$$

$$\text{TIO} = 0,1942$$

**TIO = 19%**

### Valor Presente Neto Y TIR del Proyecto

Después del análisis de los estados financieros, análisis de ratios y demás, se concluye que Ricagrand Gourmet es un proyecto viable, con unos márgenes de utilidad aceptables y muy atractivos después del tercer año.

A continuación, se presenta un resumen final de: Valor Presente Neto (calculado con la TIO del 19% anteriormente explicada) y Tasa Interna de Retorno, donde se muestra el beneficio año tras año, teniéndose en cuenta los impuestos, la amortización y la inversión inicial de \$ 50.918.000 pesos colombianos.

<b>VPN Y TIR</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		17.449.844	27.223.140	48.132.153	71.951.180	99.040.674
IMPUESTOS		5.234.953	8.166.942	14.439.646	21.585.354	29.712.202
AMORTIZACIÓN		3.829.000	3.829.000	3.829.000	3.829.000	3.829.000
INVERSIÓN	-50.918.000					
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>-50.918.000</b>	<b>16.043.891</b>	<b>22.885.198</b>	<b>37.521.507</b>	<b>54.194.826</b>	<b>73.157.471</b>
<b>VPN</b>	<b>\$</b>	<b>58.672.696,64</b>				
<b>TIR</b>	<b>51,39%</b>					

Figura 66. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno. Fuente: Elaboración Propia (2020)

Recordemos que el Valor Presente Neto, son los flujos netos del proyecto traídos al presente o año 0, que alcanzan a cubrir la inversión y el Costo de Oportunidad del inversionista y obtienen un excedente de \$58.672.697.

En cuanto a la TIR, el proyecto por si solo genera un rendimiento del 51,39 %, que al restar el 19% o Tasa Mínima de Rendimiento, estaríamos hablando de un excedente ó Rendimiento Neto de 32,39%

<b>VPN</b>	<b>\$</b>	<b>58.672.696,64</b>
<b>TIR</b>	<b>51,39%</b>	
<b>TIO</b>	<b>19,00%</b>	
<b>RENDIMIENTO NETO</b>	<b>32,39%</b>	

Figura 67. Resumen VPN, TIR y Rendimiento Neto del Proyecto. Fuente: Elaboración Propia (2020)

## Conclusiones

Se realizó un análisis del entorno (cárnico), se identificó como oportunidad un déficit en la comercialización de las Croquetas en Bogotá DC., existe un mercado potencial para un producto similar a los nuggets, pero con bajos precios apuntando a los estrados 2 y 3.

Se consolidó una investigación preliminar evaluando la participación en el mercado y otros factores de gran importancia, lo que permitió identificar competidores (aunque no tengan exactamente el mismo producto) en marcas como Pietran, Zenú, Rica y Calypso del Caribe

Se realizó una encuesta y su respectivo análisis, identificándose clientes y se calculó la demanda potencial y real, de forma tal que se concluye un Plan de Ventas para distribución en la zona norte y occidental de la ciudad, particularmente en la localidad de Suba en Salsamentarías, Fama de barrios, Restaurantes de Comidas Rápidas y Empresa de Catering para un total de 123 paquetes Diarios (2.460 croquetas), equivalente a 3.690 paquetes Mensuales (73.800 croquetas).

Se concreta el estudio técnico, partiendo de la proyección de la demanda y presentando la maquinaria requerida, cuyos valores se estiman en el Plan de Inversiones, al igual que los demás activos fijos, intangibles y capital de trabajo.

Se presenta un estudio en el área de recurso humano partiendo de los tiempos estimados para la elaboración del producto y por tanto puesta en marcha de la microempresa.

Se hacen todos los cálculos y análisis pertinentes para un juicioso Estudio Financiero que explica la financiación del proyecto, el flujo de caja a cinco años, balance general, estado de resultados y tesorería.

Ricagrand Gourmet estima un Valor Actual Neto de \$58.672.696,64, calculado bajo una TIO del 19%, contemplando proyecciones a cinco años; (panorama que resulta bastante favorable). El proyecto es viable desde el punto de vista de la tasa interna de retorno que se encuentra en un porcentaje del 51.39%, y desde el punto de vista de los ratios financieros es un proyecto que tendrá un fondo de maniobra adecuado para su necesidad operativa, no es un proyecto solvente los primeros años debido a su endeudamiento pero con un excelente manejo administrativo, se alcanzará un nivel de solvencia de 8,6 aceptable en el sector y la rentabilidad económica es muy atractiva a partir del tercer año que pasa del 50%



## Referencias Bibliográficas y Bibliografía

### Bibliografía

Álvarez Novales, J. C. (2012). Gestión Estratégica de Costes (documento 23, serie Principios de Contabilidad de Gestión). España: Aeca.

Blanco Ibarra, F. (1998). Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas. . Deusto.

Coleman, J. C. (2011). El plan de marketing en la práctica, 16ªEd. Madrid: ESIC editorial.

Díaz Martín, A. (2008). David y Goliat. Planificación Preliminar del proyecto. . Madrid: RA-MA.

Mariño Espinosa, L. (26 de abril de 2015). En jamones, Zenú lleva la delantera en el mercado de acuerdo con. La Republica,

Más Ruiz, F. J. (2005). Temas de investigación comercial (3 edición). : . Alicante: San Vicente; Club Universitario.

Moliner, M. e. (2014). Dirección de Ventas, una visión integral. Madrid: Pirámide.

Requena Rodríguez, J. M. (2008). Contabilidad interna: cálculo, análisis y control de costes y resultados para la toma de decisiones. Ariel.

Vázquez, R. y. (2012). Estrategias de distribución comercial. 3ª edición. Madrid: Paraninfo.

## Referencias

Aquateknica. (s.f.). Obtenido de La importancia del color en alimentos:

<https://www.aquateknica.com/la-importancia-del-color-en-alimentos-los-colores-influyen-en-el-apetito/>

Arias. (2018). tendencia en embutidos. Revista alimentos.

Aristizabal. (2019). agronegocios. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/ganaderia/el-sector-avicola-colombiano-tuvo-un-crecimiento-de-48-durante-el-ano-pasado-2838670>

Armstrong. (2017). Marketing Version para Latinoamerica. Mexico: Pearson.

Caracol. (s.f.). Noticias Caracol. Obtenido de <https://noticias.caracoltv.com/economia/datos-del-dane-vs-realidad-en-las-calles-cuanto-cuesta-la-canasta-familiar-para-un-colombiano>

Clasificacionde. (2018). Obtenido de <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-investigacion-de-mercado/>

Contexto Ganadero. (s.f.). Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/economia/bajos-ingresos-mantiene-estancado-el-consumo-de-carne-y-leche>

Cubillos. (2019). Contexto ganadero. Obtenido de

<https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/por-que-la-ganaderia-es-tan-importante-en-colombia>

DANE. (2014). dane.gov.co. Obtenido de Encuesta Multipropósito:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-multiproposito/encuesta-multiproposito-2014>

el dia. com. (2016). Obtenido de la importancia de la carne roja en la nutrición:

<https://www.eldia.com/nota/2016-6-5-la-importancia-de-la-carne-roja-en-la-nutricion>

Espinosa, M. (26 de abril de 2015). La Republica. Obtenido de En jamones, Zenu lleva la delantera.

Fenavi. (2018). Obtenido de <https://fenavi.org/comunicados-de-prensa/el-sector-avicola-crecio-45-en-2018/#>

Gobierno de Colombia. Procolombia. (2016). Portal Oficial de Inversión de Colombia. Obtenido de Inversión en el sector cárnico en Colombia:

<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/carnico.html>

Grupo Nutresa. (2019). Obtenido de <https://www.gruponutresa.com/>

Guillermo, B. C. (2005). Ingeniería económica. Fondo Educativo Panamericana.

Habitad Bogota.gov. (2019). Habitad en Cifras. Bogotá.

IARC, O. (2015). EL PAIS. Obtenido de

[https://elpais.com/elpais/2015/10/26/ciencia/1445873550\\_076067.html](https://elpais.com/elpais/2015/10/26/ciencia/1445873550_076067.html)

LAAlimentos. (2017). Revista Alimentos. Obtenido de

<https://www.revistaalimentos.com/noticias/productos-naturales-la-tendencia-en-embutidos/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). Informe Económico 02.

Monografías. (s.f.). Obtenido de planeación empresa carnica:

<https://www.monografias.com/trabajos59/planeacion-empresa-carnica/planeacion-empresa-carnica2.shtml>

Nieto, R. (2018). Cadena Productiva de Carnes y Productos Carnicos. Bogotá D.C.: DNP.

Pais, R. e. (27 de Diciembre de 2015). El 2016, año de duros retos para la economía colombiana.

El Pais.Com, págs. <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/2016-ano-duros-retos-para-economia-colombiana>.

Procolombia. (2018). invierta en colombia. Obtenido de

<https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/carnico.html>

Question Pro. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/como-realizar-un-muestreo-probabilistico/>

Redaccion La Barra. (15 de Agosto de 2013). La Barra. Obtenido de Colombia:

<http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2013/edicion-59-2/alimentos-11/como-esta-en-consumo-de-carne-en-colombia.htm>

Rojas. (2017). Revista de Logistica. Obtenido de Importancia del color en el empaque:

<https://revistadelogistica.com/empaque/que-importancia-tiene-el-color-en-los-empaques/>

Sampieri, H. (2003). Metodologia de la Investigacion.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2012). Estudios de Mercado. Estudio Sectorial de la

Carne bovina en Colombia 2011. Bogota D.C.

Tecnologia alimentaria. (s.f.). Obtenido de

<http://mundoalimentos.blogspot.com/2014/04/clasificacion-de-productos-carnicos.html>

Valencia. (2018). Fenavi. Obtenido de <https://avicultura.info/fenavi-consumo-historico-huevo-pollo-colombia/>

Valencia. (2018). MIn agricultura. Obtenido de

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-resalta-importancia-del-sector-ganadero-al-conmemorar-su-dia.aspx>

## Anexos

### Anexo 01 - Encuesta Prediseñada y Realizada en el estudio de Mercado

1. Estrato al que usted pertenece

- a) Uno
- b) Dos
- c) Tres
- d) Cuatro
- e) Cinco

2. ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?

- a) Vive solo
- b) Dos personas
- c) Tres personas
- d) Cuatro o más

3. ¿Con qué frecuencia consume usted carnes frías?

- a) Una vez a la semana o menos
- b) Dos veces a la semana
- c) Tres veces a la semana
- d) Cuatro o más veces en una semana
- e) No consume carne

4. Si usted o su familia consume carnes frías, ¿en qué comidas lo hacen?

- a) Comidas principales
- b) Refrigerios y snaks
- c) No las consume

5. Aproximadamente, ¿cuánto dinero destina para la compra de proteína a la semana?

- a) Entre \$3.000 y \$12.000
- b) Entre \$12.100 y \$30.000
- c) Entre \$30.100 y \$40.000
- d) Más de \$40.000

- e) No compra proteína como tal
6. De los siguientes alimentos precocidos o de fácil preparación, ¿cuáles acostumbra consumir?
- a) Salchichas
  - b) Hamburguesas precocidas
  - c) Jamones
  - d) Nuggets
  - e) Otra. Indique cual. \_\_\_\_\_
7. Desde el punto de vista nutricional, usted considera que los embutidos (puede escoger una o varias opciones):
- a) Aportan proteína de alto valor biológico
  - b) Su aporte calórico es muy alto debido a las cantidades de grasa que contienen
  - c) Aportan vitaminas del grupo B (B1 y B2), hierro, magnesio, zinc, calcio y fósforo
  - d) Son una fuente de grasas saturadas que incrementan el colesterol en sangre
  - e) Otra. Indique cual: \_\_\_\_\_
8. Al hablar de los efectos sobre la salud, al consumir embutidos de origen animal, usted considera que:
- a) El consumo excesivo tiene efectos nocivos sobre la salud
  - b) No se puede generalizar, depende de la calidad del producto y los añadidos químicos que contenga para su conservación

- c) La proteína de origen animal es necesaria para una buena salud, el secreto está en balancear las comidas con muchas verduras
  - d) Ninguna de las anteriores
  - e) Otra. Indique cual: \_\_\_\_\_
9. Hablando de nuggets, ¿cuál es la razón principal para consumirlos con regularidad?
- a) El apanado que lo hace particularmente rico
  - b) La relación calidad - precio
  - c) Los beneficios de la carne blanca (pollo)
  - d) Otra. Indique cual: \_\_\_\_\_
  - e) No los consume con regularidad
10. ¿Qué tipo de nuggets de bajo costo prefiere? (puede escoger una o varias opciones):
- a) Carne de res
  - b) Carne de cerdo
  - c) Pollo
  - d) Pescado
  - e) Mixto
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra (500gr) de un alimento tipo nuggets que sustituya la proteína en las comidas principales?
- a) Entre \$1.500 y \$3.000
  - b) Entre \$3.100 y \$5.000
  - c) Más de \$5.000



