

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



CUSINNOVA

TRABAJO DE GRADO

GUSTAVO GARCIA DOCTOR

BOGOTA

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



CUSINNOVA

TRABAJO DE GRADO

GUSTAVO GARCIA DOCTOR

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA

2016

AGRADECIMIENTOS

Primeramente doy gracias a Dios por darme la oportunidad de poder generar empresa en mi país y ayudar así a mi comunidad con iniciativas económicas viables, adicional agradezco al centro de emprendimiento de la Universidad del Rosario por darme el apoyo en esta aventura y por ultimo quiero agradecer a la Secretaria de desarrollo económico de Bogotá y la universidad Sergio Arboleda por darme el apoyo económico en su programa SUE del año 2014.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todas las personas que han apoyado mi idea y que con su ejemplo me han demostrado que el emprendimiento y la innovación son claros pilares que siempre tendré como profesional en mi vida. Siempre tuve presente el ejemplo de mi mamá y mi papá como grandes empresarios y gracias a ellos les dedico este trabajo por su perseverancia, disciplina y pasión por intentar lo imposible.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	10
RESUMEN EJECUTIVO	11
PALABRAS CLAVES	11
ABSTRACT	12
KEY WORDS	12
1. PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	13
1.1 Datos generales de la empresa	13
1.2 Antecedentes del proyecto	14
1.3 Origen de la idea del negocio	15
1.4 Objetivos y cronograma	16
2 CONCEPTO DE NEGOCIO	20
2.1 Concepto de negocio	20
2.2 Modelo de negocio	20
2.3 Orientación estratégica.....	23
2.4 Propósito.....	23
2.5 Meta.....	24
2.6 Filosofía orientadora	24
2.6.1 Valores	24
2.6.2 Creencias	25
2.7 Imagen intangible	25
3 PRODUCTO O SERVICIO.....	26
3.1 Fichas técnicas de los productos:	27
3.1.1 Ficha técnica de la cuchara comestible de pimienta roja y limon	27
3.1.2 Ficha técnica de cuchara comestible de orégano con queso parmesano	29
3.1.3 Ficha técnica de cuchara comestible neutra con Ajonjolí negro	32
4 ANALISIS DE MERCADO	34
4.1 Descripción del entorno del negocio.....	34
4.1.1 Necesidades	34
4.1.2 Descripción del mercado	37
4.1.3 Segmento Objetivo	43

4.1.4	Análisis de la competencia.....	44
4.1.5	Volovanes y Masas quebradas:	45
5	DOFA.....	48
5.1	Fortalezas	48
5.2	Debilidades.....	49
5.3	Amenazas	49
5.4	Oportunidades	49
6	ESTRATEGIA DE MERCADO.....	50
6.1	Mezcla de mercado.....	50
6.2	Producto	50
6.3	Precio.....	51
6.3.1	Variables para la fijación de precio:.....	51
6.3.2	Lista de precios.....	52
6.4	Distribución.....	52
6.5	Comunicación.....	53
6.5.1	Plan de medios	53
6.5.2	Promoción de ventas	54
6.5.3	Presupuesto de mercadeo	55
7	OBJETIVOS COMERCIALES	57
7.1	Estimativo en ventas.....	57
8	ESTRATEGIA OPERATIVA	59
8.1	Localización de la empresa	59
8.2	Proceso	59
8.3	Distribución de la planta	61
8.4	Identificación de la maquinaria y equipo	61
8.5	Programa de producción.....	63
8.6	Plan de compras e inventarios.....	64
8.7	Política de imprevistos	66
8.8	Gestión de Calidad	67
9	ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	68
9.1	Estructura organizacional.....	68

9.1.1	Áreas funcionales	68
9.1.2	Criterios de organización	69
9.1.3	Diseño de organigrama y descripción de cargos	70
9.2	Contratación a lo largo del cronograma	73
9.3	Estructura de personal	75
9.3.1	Política de contratación	75
9.3.2	Política Salarial	75
10	PLAN ECONOMICO	77
10.1	Presupuesto de inversión fija.....	77
10.2	Estructura de costos fijos.....	78
10.3	Estructura de costos empresariales (costos fijos y variables).....	79
10.3.1	Estructura de costos fijos	79
10.3.2	Estructura de costos variables.....	79
11	PLAN FINANCIERO	80
11.1	Determinación de punto de equilibrio	80
11.2	Determinación de los estados financieros.....	81
11.2.1	Estado de pérdidas y ganancias	81
11.2.2	Estado de resultados	82
11.2.3	Flujo de fondos anual	82
11.2.4	Balance general proyectado.....	84
12	CONCLUSIONES	85
13	REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS	86

TABLA DE ILUSTRACIONES

Figura 1: valores corporativos expuestos en Cusinnova	24
Figura 2: temas de interés al momento de comprar un producto alimenticio	36
Figura 3: crecimiento del PIB en las grandes ramas económicas 2007- 2012	38
Figura 4 la inversión extranjera directa en Bogotá 2003 - 2013	40
Figura 5: la inversión extranjera directa en América Latina 2011 - 2014.....	40
Figura 6: mejores ciudades para hacer negocios en América Latina 2008 - 2014.....	40
Figura 7: Las mejores empresas de banquetearía a nivel nacional 2009	41
Figura 8: Las variaciones anuales de los ingresos de los hogares desde el 2008 -2014	42
Figura 9: variaciones anuales por sectores de compra en el 2013.....	42
Figura 10: Variables tenidas en cuenta por los productos sustitutos de nuestros productos....	44
Figura 11: Proyección de ventas Cusinnova	58
Figura 12: Diagrama de flujo de producción	60
Figura 13: Plano de bodega para el 2016	61
Figura 14: proceso de producción en tiempo	63
Figura 15: Resumen de tiempos en producción	64
Figura 16: Áreas Funcionales Cusinnova.....	68
Figura 17: Organigrama organización Cusinnova.....	70
Figura 18: Política Salaria de ventas en Cusinnova	76
Figura 19: Composición de activos	77
Figura 20: Composición de activos fijos.....	78
Figura 30: Grafica de determinación de punto de equilibrio.....	81
Figura 31: Estado de perdida y ganancias	81
Figura 32: Estados de Resultados.....	82
Figura 33: Flujos de fondos anual	83
Figura 34: Balance General Proyectado	84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	17
Tabla 3.....	55
Tabla 4.....	65
Tabla 5.....	65
Tabla 6.....	66
Tabla 7.....	66
Tabla 8.....	73
Tabla 9.....	79
Tabla 10.....	79
Tabla 11.....	80

GLOSARIO

Modelo Canvas: Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. (Girona, 2010)

Emprendimiento: La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente (**gerencia.com, 2010**)

Innovación: es un cambio que introduce novedades. Además, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. (**Braun-Thürmann, 2005**)

Fidelización: es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica (**Gómez, 2012.**)

RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo se observa una serie de cambios drásticos, rápidos y contundentes, es decir es un mundo dinámico, afectado por la globalización, la industrialización y el aumento de la población, estos cambios han traído mejores condiciones de vida, desarrollo y comodidad pero esta serie de cambios no vienen solos, variables como la contaminación, el desorden y extinción de animales son un efecto negativo del desarrollo humano. Por tal motivo es de gran importancia tener en cuenta estas variables negativas mitigándolas o disminuyéndolas para devolverle al planeta un poco de lo que nos ha ofrecido. Es claro que hoy en día la tendencia sobre desarrollo sustentable está en crecimiento observando como la sociedad ha hecho esfuerzos para mejorar el ecosistema. De acuerdo a estas características dadas por el mercado contemporáneo ha nacido CUSINOVA, una empresa la cual comenzó como idea en el 2013, gracias a la gestión y dedicación de su creador paso de ser una idea a una empresa establecida en el 2015

PALABRAS CLAVES

Innovacion, Emprendimiento, Cucharas Comestibles, Canvas

ABSTRACT

In a world with many series of dramatic, rapid and decisive changes are observed, it is a world affected by globalization, industrialization and population growth, these changes have brought better living conditions, development and comfort but this number of changes do not come alone, variables such as pollution, disorder and extinction of animals are a negative effect of human development. Therefore this development has a great importance to consider these negative variables or decreasing them to restore the planet a little of what he has given us. It is clear that nowadays the trend of sustainable development is growing watching as the companies have made efforts to improve the ecosystem. According to these characteristics given by the contemporary market CUSINOVA has born, a company that began as an idea in 2013, thanks to the efforts and dedication of its creator passage from an idea to a company established in 2015.

KEY WORDS

Innovation, Entrepreneurship, Edible Spoons , Canvas

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

1.1 Datos generales de la empresa

CUSINOVA es una empresa que busca armonizar elementos de la vida cotidiana como enceres que ayudan a la actividad alimentaria, estos elementos son a base de hierro, plástico o madera; sin embargo Nosotros queremos cambiar y transformar este concepto que incorpora materiales orgánicos que generen un impacto positivo en el medio ambiente y una nueva experiencia en el consumidor, en consecuencia hemos diseñado cucharas comestibles con los cuales ayudemos a mejorar el medio ambiente .Nuestra compañía está localizada en Bogotá y desarrolla su actividad de negocios en el sector de alimentos, atendiendo inicialmente las empresas de catering.

Siendo un emprendimiento de tipo económico nos enfocamos en la manufactura de nuestros productos las cucharas comestibles que gracias a un esfuerzo de investigación y desarrollo de producto ha sido posible la creación de los mismo, el mercado que exploramos inicialmente fueron las empresas de catering en Bogotá. Nuestros principales clientes, el grupo Takami y Nathalie Jordan nos califican como una propuesta innovadora, diferente y económica. El código CIIU con el que se desarrolla la actividad es el 1589 (Elaboración de otros productos alimenticios) y la subcuenta 1084 la cual dicta la elaboración de comidas y platos preparados.

1.2 Antecedentes del proyecto

El emprendimiento nace de una experiencia de vida por parte de Gustavo García, el cual preocupado por la contaminación y el desarrollo inequívoco por parte de la sociedad de consumo, se preguntó lo siguiente: ¿Por qué no es posible comerse los cubiertos de plástico y de esta manera mitigar un poco la contaminación?, de acuerdo a esto, la idea de crear un proyecto que genere empleo y aporte a la sociedad colombiana ha sido una fuente de motivación de mejorar el medio ambiente y la calidad de las personas.

Gustavo García Doctor es una persona con estudios en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario con más de 3 años de experiencia en el emprendimiento, siempre inspirado por sus padres, los cuales han sido emprendedores y mantienen sus empresas exitosamente. Con su vocación de líder ha podido servirle al país por medio de diferentes fundaciones, como fue YCMA, institución que se dedica a apoyar a las personas más vulnerables del país proporcionándoles mejor calidad de vida por medio del entretenimiento, adicionalmente apoyo a la fundación un techo para mi país reconocida por crear viviendas a familias de bajos recursos. Su pasión por conocer lo ha llevado a visitar gran parte del territorio nacional y ha tenido la oportunidad de ir a países como, Holanda, Italia, Francia, Inglaterra, Escocia, Bélgica, Argentina, Ecuador, Panamá y Venezuela, cada sitio es una historia diferente en consecuencia ha aprendido a ser una persona tolerante, respetuosa de la diferencia y curiosa por conocer cada día más. Sus primeros pasos como emprendedor comenzaron con su primer proyecto GREY, una bebida a base de panela, luego incursionando en la industria cosmética con la creación de geles antibacteriales, posterior a esto realizó su práctica profesional en Philips Healthcare, en el área de marketing teniendo de esta manera una visión más holística y corporativa de los negocios. Cuando se consolida Cusinova, gracias al apoyo de la secretaria de desarrollo económico de Bogotá, Gustavo recibe mentoría por parte de un empresario de catering y 80 horas de capacitación en temas como, innovación, logística, recursos humanos, patentes y motivación financiera dictados en la Universidad Sergio Arboleda, adicional ha tenido el apoyo constante del centro de emprendimiento de la Universidad del Rosario. De acuerdo a esto Cusinova ha estado de la mano de todo el proceso de aprendizaje que ha tenido su líder y con la

experiencia y el conocimiento se ha proyectado como una empresa con una visión global y perdurable en el tiempo.

1.3 Origen de la idea del negocio

Se pensó en crear una variedad de productos con un alto valor agregado y que a su vez fueran sostenibles en el tiempo., La idea como tal apareció en el momento menos esperado, con constancia de crear algo nuevo se generó una idea que pudiera dar utilidad, esa era la más viable. En primer lugar, Gustavo contacto a otros colegas que estaban viendo la materia emprendimiento y les pidió que realizaran una lluvia de ideas, donde cada miembro puso en un papel las ideas de negocio que consideraba que eran importantes respondiendo a una pregunta. ¿Qué problema tengo a diario? En la cual colocamos muchas ideas pensando en cual pudiera ser la más viable. En consecuencia a lo dicho se propuso inicialmente la creación de cucharas comestibles que posteriormente lo complementaríamos con la creación de menaje comestible.

Posteriormente Gustavo indago e investigo la posible realización de menaje comestible y se observó que se realizaban algunos de los utensilios comestibles en diferentes partes del mundo pero la realización de este tipo de productos es individual y se realiza por separado, siempre enfocándose en un solo producto al contrario de nuestra propuesta la cual es unir las diferentes ideas y canalizarlas en una empresa que comprometa su innovación en todos los productos.

1.4 Objetivos y cronograma

Los objetivos que establecemos están lineados con nuestro plan estratégico, el cual detallaremos durante el desarrollo del plan de negocios, según esto, nuestro objetivo general es:

Ser la marca líder a nivel latinoamericano en creación de utensilios comestibles, teniendo como clientes a grandes cadenas de hoteles, restaurantes, clubes, centros de convenciones y empresas de catering. Siempre destacándonos con propuestas innovadoras y ecológicas. Ofreciendo propuestas que sorprendan por su nivel de innovación y sea consiente con el cuidado del medio ambiente.

Nuestros objetivos específicos son:

Tabla 1

Objetivos y cronograma

Objetivos	Tiempo	Meta
Ventas para el primer año	De enero del 2015 a Enero del 2016	Vender 81.281 unidades de todas las líneas de cucharas comestibles.
Crecimiento mínimo del 15%	Durante el primer año	Establecer un porcentaje mínimo del 15% de crecimiento para los primeros 12 meses.
Penetración del mercado en Bogotá	Primer año de funcionamiento	Abarcar un 70% de todo el mercado a nivel local (Bogotá) para los 2 primeros años de la compañía.
Penetración de mercado en ciudades como Medellín y Cali	Segundo año de funcionamiento	Ingresar y tener una participación de mercado del mínimo 60% en

		ciudades como Medellín y Cali.
Desarrollo de productos	Segundo año de funcionamiento	Desarrollo de nuestro Mug, Vaso y tenedor Comestible.
Apertura de mercados B2C	Segundo año en el segundo trimestre del segundo año	Con la adquisición del registro sanitario, se comercializara nuestros productos a este nicho de mercado
Ingreso a mercado Internacional	Ultimo trimestre del segundo año y comienzos del primer trimestre del tercer año	Ingreso de nuestros productos a mercados internacionales como México

Fuente: realización propia

El cronograma que hemos diseñado es el siguiente (para una mejor perspectiva entre los objetivos y el cronograma, por favor **revisar anexo 1**):

Tabla 2

Objetivos a realizar de la compañía Cusinova

CONTENIDO	INICIA	TERMIN A	OBJETIVOS
Lluvia de ideas	Enero 2 – Enero 3 2014		El primer pasó, tomo 5 días en generar una lluvia de ideas que consideráramos viables.
Idea de negocio	Enero 15 - Enero 20 2014		Luego de tener una lista con varias opciones,

		escogimos la mejor opción mediante dos aspectos: Viabilidad financieramente y viabilidad operativamente.
Ante-proyecto	Agosto 10 – Noviembre 25 2014	En este espacio, se realizó varios talleres con el fin de moldear la idea. Se trabajó en los Jobs to be done y la propuesta de valor.
Proyecto tesis	Enero 05 – Mayo 30 2014	Finalizando la parte investigativa del proyecto, se desarrolló el plan de negocio.
Prototipos	Diciembre 2014 – Febrero 2015	Luego de tener la parte investigativa de la idea, se pasa a la parte de creación de los productos en físicos.
Validación de los productos	Marzo 2015 – Abril 2015	Al tener los prototipos del producto se pasa a la fase de validación para determinar la reacción de los clientes.
Creación de empresa	Abril 9 – Abril 15 2015	Se constituye legalmente la empresa bajo la cámara de comercio de Bogotá.
Inicio de operaciones	Mayo 1 2015	Se inicia el proceso de producción y comercialización.
Visitar clientes en Bogotá	Mayo 1 – Octubre 1 2015	Visitar 100 empresas de banquetera y catering en Bogotá
Realizar registro	Noviembre – Diciembre	Realizar toda la

sanitario	2015	documentación y modificaciones físicas pertinentes para obtener registro sanitario.
Visitar clientes en la ciudad de Cartagena	Enero – Marzo 2016	Visitar 100 empresas de banquetería y catering en la ciudad de Cartagena
Generar prototipos sobre vasos, mugs y pitillos comestibles	Marzo – Junio 2016	Realizar los primeros prototipos de nuestros productos anexos (vasos, mugs y pitillos comestibles)
Realizar ventas a mercado B2C	Junio – agosto 2016	Expandir el negocio a consumidores finales para que realicen sus eventos.
Visitar clientes en la ciudad de Medellín	Agosto – Noviembre 2016	Visitar posibles oportunidades de negocio con empresas de catering y distribuidores.
Realizar nuestra primera exportación a México	Enero 2017	Poder exportar nuestros productos a México que es un mercado interesante en cuanto crecimiento de empresas de banquetería.

2 CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1 Concepto de negocio

Nuestra compañía se dedica a la producción y comercialización de utensilios comestibles que ayudan a la alimentación en consecuencia los materiales que utilizamos son comestibles y orgánicos, dando un giro de 360° con respecto a la perspectiva de utilización de utensilios como cucharas y vasos que queremos que la persona use y coma posteriormente . Por medio de la innovación se busca que nuestros productos fidelicen los clientes de nuestros clientes, puesto que el mayor reto enfrenta este mercado es la oportunidad de generar mayor oportunidad de clientes por medio del mercadeo voz a voz. Estos productos están hechos en materiales que permiten cumplir con las exigencias del mercado compuestos en maíz, chocolate, galleta y gelatina.

2.2 Modelo de negocio

En el modelo de negocio se describe la lógica con la cual la empresa funciona, es decir la creación, entrega y captura de valor son esenciales para que el negocio prospere. En consecuencia aplicamos un modelo conocido el cual es el CANVAS (ver anexo 2) del cual deducimos la siguiente información:

- Relaciones claves: en este aspecto hay que establecer alianzas importantes con agentes que puedan darnos un soporte en nuestro desarrollo productivo, es decir nuestros proveedores serán quienes nos ayuden a apalancarnos con créditos de mercancías o negociaciones con respecto precio – cantidad. En segundo lugar tenemos nuestros

clientes los cuales nos pueden aportar más clientes, como nos sucedió con el Grupo Takami los cuales nos referenciaron con Nathalie Jordan la cual es una empresa de catering dedicada a la realización de matrimonios. En tercer lugar tenemos a los diseñadores, los cuales nos apoyan en la generación de nuevos conceptos que podemos llevar al negocio, se ha pensado con alguno de ellos la elaboración de pitillos y mugs.

- Actividades Claves: son las actividades que desarrolla la empresa para agregar valor a los productos y en consecuencia se ha planteado el desarrollo y mejora de los mismos día a día, por medio de mejora en la calidad e introducción de nuevos productos, por consiguiente se debe tener un alto grado de investigación de producto. En cuanto la operación se definió mantener estándares y procesos documentados, con la finalidad de darle continuidad y un marco referente a cualquier acción a tomar por parte de los empleados y por último la logística la realizaremos nosotros vía directa para mantener estándares de calidad altos. La publicidad es un aspecto de gran importancia para nuestra marca por tal motivo. Se ha pensado en introducir nuestra marca en revistas como labarra y centros especializados en internet como en cocinasemana.com al igual este esfuerzo se complementa con la vinculación de redes sociales en todas sus modalidades
- Recursos claves: es indispensable tener la maquinaria apropiada para el negocio como son el horno y la batidora industrial, de igual manera la asistencia de un chef especializado en productos industriales o un ingeniero de alimentos facilitan la optimización de los procesos industriales de los productos, la promoción de marca es primordial porque como somos una empresa nueva con productos diferenciadores y tenemos que divulgar nuestra imagen y darnos a conocer. La tecnología en moldeado de prototipos e investigación para la generación de nuevos productos es de gran importancia para la realización de los mismos.
- Propuesta de valor: el valor agregado que ofrecemos a nuestros clientes **los** cuales son empresas de catering es ofrecerle productos innovadores, funcionales y elegantes con la finalidad de fidelizar a sus clientes, asimismo la fidelización por

parte de sus clientes genera un efecto colateral, el cual es el mercadeo voz a voz por la excelencia de los productos utilizados.

- Relaciones con los clientes: las relaciones que nosotros esperamos con ellos **es** una relación a largo plazo con la cual podamos mostrar continuamente nuevas innovaciones que satisfagan sus necesidades. En segundo lugar se tiene pensado crear estrategias con las cuales se pueda personalizar los productos a nuestros clientes, por medio de logos y colores de las marcas de ellos. En tercer lugar ejecutaremos ofertas promocionales dependiendo la época del año, esto fidelizando aún más nuestros clientes. aumentando nuestra reputación.
- Canales de distribución: se utiliza un canal de venta directa en adicional los clientes pueden conseguir nuestros productos llegando al punto de fabricación, vía web o telefónica.
- Perfil de nuestros clientes: el mercado meta está enfocado en el negocio B2B el cual son empresas de catering existen alrededor de 202 empresas de las cuales se tiene pensado obtener el 35% lo cual son 71 empresas inicialmente.
- Estructura de costos: nuestros costos fijos son el arriendo del local, y la persona que se va encargar de la producción. En costos variables depende del número de productos que se realicen.
- Fuentes de ingresos: se utiliza un tipo de comercio tradicional: si la producción es menor a 200 unidades es posible un pago contra entrega de lo contrario si supera este número se debe entregar un anticipo del 50% previo al momento de la entrega de la mercancía y el otro 50% al momento de la entrega.

2.3 Orientación estratégica

En este titulado, hemos desarrollado el alma de la compañía es decir los aspectos que explican del porqué de la creación de nuestra empresa integrando los propósitos, las metas, filosofía orientadora, valores y creencias que nos guiarán hacia un agente social que se orienta con relación al entorno al cual nos desenvolvemos con el fin de aportar a nuestra sociedad..

2.4 Propósito

En CUSINOVA tenemos presente como propósitos, la mejora de nuestro medio ambiente, el beneficio de nuestros empleados, ser un soporte para los chefs que usan nuestros productos y la generación de nuevas experiencias para nuestros clientes finales todo esto por medio de la básica idea de comerse hasta el plato..

Nuestros propuestos son:

- Tener procesos 100% ecológico que ayuden a mitigar problemas relacionados con el medio ambiente
- Innovar en nuestros procesos, diseños y modelos para establecer productos que generen experiencias nuevas para nuestros clientes.
- Aprovechar al máximo nuestros recursos para no generar desperdicios, optimizando de esta manera, dinero, procesos y bienes.
- Establecer campañas publicitarias que relacionen el gusto de nuevas experiencias con la tendencia del cuidado del medio ambiente.
- Tener la empresa en constante desinsectación con el fin de obtener los mejores estándares de higiene y salubridad posible.

2.5 Meta

- El objetivo de CUSINOVA es proporcionar a la sociedad productos inmemorables con un alto grado de innovación que solucionen problemas medio ambientales, sociales y culturales que mejoren la calidad de vida de nuestros clientes, ofreciendo recuerdos inmemorables.

2.6 Filosofía orientadora

Nuestra empresa fundamenta la protección al medio ambiente como eje pilar de crecimiento por tal motivo nosotros creemos firmemente en el desarrollo sostenible a través de productos que impacten positivamente en el medio ambiente que genera un cambio de mentalidad de nuestros clientes.

En segunda instancia CUSINOVA busca generar el mayor impacto posible en los eventos que realizan nuestros clientes por medio de un alto grado de elaboración de las entradas ofreciendo nuestros productos como un importante acompañante para eventos de alto nivel social.

2.6.1 Valores



Figura 1: valores corporativos expuestos en Cusinova

Fuente: realización propia

2.6.2 Creencias

Nosotros CUSINOVA creemos en:

En la preservación del medio ambiente

- Creemos en la comida como un elemento de integración
- Creemos en la combinación de sabores
- Creemos en la sorpresa
- Creemos en los caprichos
- Creemos la cocina
- Creemos en la química
- Creemos en lo simple
- Creemos en los alimentos orgánicos
- Creemos en la funcionalidad de los alimentos
- Creemos en el invitado
- Creemos en el huésped

2.7 Imagen intangible

Nuestro mayor reto es poder cambiar la mentalidad de las personas con respecto a la alimentación con utensilios de cocina que puedan ser comestibles es decir se tiene la perspectiva general en Colombia que los productos como cucharas y vasos solo pueden estar desarrollados a base de cerámica, vidrio y plástico, nosotros queremos consolidarnos como la empresa que incentivo a la población latinoamericana al uso de utensilios comestibles transformando elementos como cucharas, vasos, pitillos y tazas en elementos comestibles y 100% biodegradables, que no afecten la calidad de vida de las personas en un futuro.



Nuestro logo inspirado en todas nuestras creencias y valores mencionados previamente, busca reflejar un estilo elegante que soporte procesos de alta cocina, adicional la marca quiere ser identificada con el cuidado al medio ambiente y un estilo de alto diseño culinario.

3 PRODUCTO O SERVICIO

Hemos desarrollado dos líneas de productos los cuales son las cucharas y los vasos comestibles, con respecto a las cucharas comestibles tenemos tres tipos que son: cuchara de masa neutra con ajonjolí negro, cuchara de orégano con queso parmesano y nuestra cuchara picante la cual contiene pimienta roja y limón.

Los productos deben generar la percepción de limpieza total, ya que al ser comestible, el cliente debe percibir que es la primera persona en tocarlo con la finalidad de acceder a ellos sin ninguna prevención. Los diseños fueron pensados para que nuestros clientes sientan que están soportados con productos novedosos que atraen clientes a su negocio por medio de la innovación, esto debido a las formas atractivas y cautivadoras que manejan nuestros productos.

A continuación presentamos las características que nuestros clientes identifican al momento de observar nuestros productos:

- 1) El hecho de que los productos son comestibles y con diseños alternativos.
- 2) Ser un producto diferente para un pasabocas con alto estilo culinario.
- 3) Producto con precio competitivo en comparación a los productos similares en el mercado.

En la primera etapa del negocio se llegó a las empresas de catering, puesto que hay una necesidad de fidelizar al cliente y de ofrecer productos diferentes a los comunes que se presentan en esta industria, a raíz de esto nuestros productos tienen diseños exclusivos, que nos diferencian en el mercado de una manera abrupta, en consecuencia hemos observado la oportunidad de negocio y desarrollado por más de un año nuestros productos. En un mediano plazo alrededor de tres años la compañía busca ingresar en el mercado B2C por medio de supermercados enfocándonos en la organización de eventos con amigos y fiestas de un menor grado.

3.1 Fichas técnicas de los productos:

3.1.1 Ficha técnica de la cuchara comestible de pimienta roja y limón

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO: 	<i>Cuchara Comestible de Pimienta Roja y Limón</i>
---	---

Tiempo de la producción del producto (	120	MINUTOS
---	-----	---------

100 unds)		
-----------	--	--

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACION DEL PRODUCTO
Es una cuchara comestible realizada a base de harina de maíz, es picante hecha con pimienta roja y limón, esta cuchara es especial para compartir con amigos y con trago. Es una cuchara resistente a la humedad de las salsas o al peso de alimentos de hasta 20 gramos sin romperse. La presentación es en bolsas empacadas al vacío por 10 unidades cada una.

EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO
Operario	Personas capacitadas en el manejo y manipulación de alimentos y en elaboración de productos de pastelería
TIEMPO TOTAL DE HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCTO	120 MINUTOS

SITIO DE PRODUCCION DEL PRODUCTO	Planta ubicada en la Cll 129ª No 56B 21
----------------------------------	---

MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRODUCCION	Cantidad / tiempo
Preparación de la mezcla de Harina e ingredientes en la batidora industrial	5 minutos
Extensión de la masa	25 minutos
Cortes de la masa y colocación de los moldes	50 minutos

Horneo	40 minutos
TIEMPO TOTAL	120 MINUTOS

MATERIA PRIMAS E INSUMOS
Harina de maíz
Limón
fibra comestible
Pimienta Roja

INFORMACION COMPLEMENTARIA
Bajo de contenido de grasas y calorías No contiene condimentos ni saborizantes artificiales Una vez abierto el empaque se debe consumir en el menor tiempo posible Almacenamiento a temperatura de 4 °C Vida útil: 30 días a partir de la fecha de producción.

3.1.2 Ficha técnica de cuchara comestible de orégano con queso parmesano

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO: 	<i>Cuchara Comestible de Orégano con Queso parmesano</i>
---	---

--	--

Tiempo de la producción del producto (100 unds)	120	MINUTOS
--	-----	---------

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACION DEL PRODUCTO
Es una cuchara comestible realizada con queso parmesano y orégano y harina de trigo que se mezclan y se obtiene como resultado una cuchara resistente a la humedad de las salsas o al peso de alimentos de hasta 20 gramos sin romperse. La presentación es en bolsas empacadas al vacío por 10 unidades cada una., es ideal para eventos especiales, puesto que sus ingredientes hacen de estas cucharas majestuosas para combinar con rellenos de pollo, carne o pescado.

EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO
Operario	Personas capacitadas en el manejo y manipulación de alimentos y en elaboración de productos de pastelería
TIEMPO TOTAL DE HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCTO	120 MINUTOS

SITIO DE PRODUCCION DEL PRODUCTO	Planta ubicada en la Cll 129ª No 56B 21
----------------------------------	---

MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRODUCCION	Cantidad / tiempo
Preparación de la mezcla de Harina e ingredientes en la batidora industrial	5 minutos
Extensión de la masa	25 minutos
Cortes de la masa y colocación de los moldes	50 minutos
Horneo	40 minutos
TIEMPO TOTAL	120 MINUTOS

MATERIA PRIMAS E INSUMOS
Harina de maíz
leche condensada
fibra comestible
Queso Parmesano
aceite de girasol

INFORMACION COMPLEMENTARIA
Bajo de contenido de grasas y calorías No contiene condimentos ni saborizantes artificiales Una vez abierto el empaque se debe consumir en el menor tiempo posible Almacenamiento a temperatura de 4 °C Vida útil: 30 días a partir de la fecha de producción.

3.1.3 Ficha técnica de cuchara comestible neutra con Ajonjolí negro

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO: 	<i>Cuchara Comestible neutra con Ajonjolí negro</i>
---	--

Tiempo de la producción del producto (100 unds)	120	MINUTOS
--	-----	---------

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACION DEL PRODUCTO
Es una cuchara comestible realizada a base de harina de maíz, el cual cumple con la funcionalidad de combinar diferentes pasa bocas tipo coctel sin la incomodidad de derramar la comida y sin dejar desperdicios.. Es una cuchara resistente a la humedad de las salsas o al peso de alimentos de hasta 20 gramos sin romperse. La presentación es en bolsas empacadas al vacío por 10 unidades cada una.

EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO
--------------------------------	---

Operario	Personas capacitadas en el manejo y manipulación de alimentos y en elaboración de productos de pastelería
TIEMPO TOTAL DE HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCTO	120 MINUTOS

SITIO DE PRODUCCION DEL PRODUCTO	Planta ubicada en la Cll 129ª No 56B 21
----------------------------------	---

MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRODUCCION	Cantidad / tiempo
Preparación de la mezcla de Harina e ingredientes en la batidora industrial	5 minutos
Extensión de la masa	25 minutos
Cortes de la masa y colocación de los moldes	50 minutos
Horneo	40 minutos
TIEMPO TOTAL	120 MINUTOS

MATERIA PRIMAS E INSUMOS
Harina de maíz
Ajonjolí negro
fibra comestible

INFORMACION COMPLEMENTARIA
Bajo de contenido de grasas y calorías
No contiene condimentos ni saborizantes artificiales
Una vez abierto el empaque se debe consumir en el menor tiempo posible

Almacenamiento a temperatura de 4 °C

Vida útil: 30 días a partir de la fecha de producción.

4 ANALISIS DE MERCADO

4.1 Descripción del entorno del negocio

El mercado en el cual nos desarrollamos es Colombia inicialmente, un país localizado la noroccidente de América del sur. Con una población aproximada de 45 millones de habitantes, Colombia ocupa el puesto No 29 dentro de las mayores poblaciones del mundo es la tercera más grande de Suramérica.

A pesar de las dificultades presentadas por el serio conflicto armado interno, la economía colombiana creció de forma estable durante la última parte del siglo XXI con un crecimiento que ha alcanzado el 8.2% en el 2013 una de las tasas de crecimiento más altas de América latina. Colombia para hacer negocios es un país interesante según el informe “hacer negocios” Colombia es catalogada como el sexto país más amigable dentro del marco latinoamericano.

4.1.1 Necesidades

La clave del éxito de cualquier empresa es construir un producto u ofrecer un servicio que se ajuste perfectamente a las necesidades del cliente. En consecuencia nosotros mediante entrevistas informales a varios chefs, contando con 5 entrevistas de personas que han trabajado en el campo de catering nos expresaron sus quejas, lo que piensan de la rutina en la cocina y en especial sobre

la creación de entradas, el punto al cual le dimos gran importancia, ya que se evidencia la falta de tiempo y la falta de imaginación para la creación de nuevos aperitivos que llamen la atención del consumidor final. (**Ver grafica No 3 en anexos**) la cual es un mapa de empatía donde nos muestra una característica común de las personas encargadas de la cocina era la falta de imaginación al momento de crear

Nuevos platos, entradas o pasa bocas, al parecer la rutina de la cocina los transforman en personas muy conformistas.

En cuanto las empresas de catering observamos que la falta de fidelización por parte de ciertas empresas y consumidores hacia el uso de su servicio es Alto. De acuerdo a un análisis realizamos la necesidad que presenta en una forma holística la empresa de catering. (**ver grafica No 4 en anexos**)

Según la Grafica No 4 realizada bajo un estudio de posibles soluciones a los problemas. Encontramos que el problema principal en empresas de catering es la falta de tiempo para la fidelización de clientes y la necesidad de “des complicarse” para ofrecer mejores servicios sin necesidad de entrar en grandes costos.

En relación con lo anterior evidenciamos 3 posibles soluciones a las que se encuentran las empresas de catering, la primera de ellas está relacionada con la realización de un sistema de fidelización, esto considerando que apliquen un sistema estándar que no garantiza un resultado por su poco grado de innovación.

En este tipo de negocios es importante la experiencia como motor de venta, por tal motivo es de gran importancia generar recursos claves que apoyen esta experiencia para potencializar mis clientes y diferenciarme de los demás.

La segunda alternativa que tiene la empresa es no ofrecer ningún servicio esto arriesgando a la empresa en perder clientes y perder ventaja frente otras empresas que si recurran al cambio, es común que empresas de este tipo no tengan este servicio o lo ofrezcan de una manera mediocre,

ya que los productos que ofrecen son muy simple en diseño y comunes en el mercado, es decir no entregan propuestas que generen una experiencia con el cliente.

La tercera opción la cual estamos proponiendo por medio de nuestra idea es ofrecerle una tercerización de la creatividad en el negocio de comidas, puesto que se busca productos los cuales generen experiencia, curiosidad y satisfacción al consumidor final.

Es importante conocer cuáles son los gustos a los cuales los clientes finales de nuestros clientes les interesa probar, por tal motivo nos remitimos a un estudio que realizo la Cámara de Comercio de Bogotá en su programa agro industrial MEGA (modelo empresarial de gestión agroindustrial), el cual precisa un estudio de las tendencias a nivel local y regional, con el objetivo de consolidar los principales conceptos de la industria alimenticia y mostrar la evolución de las tendencias mundiales.

Conforme a esto, en el estudio se analizan las siguientes variables:

- Placer: lo que provoca el deseo, a menudo cargado de valores emocionales
- Salud: acciones benéficas sobre salud y la prevención de riesgos
- Forma: cuidado a la apariencia, el físico o la mente.
- Practicidad: eficiencia en la utilización y adaptación a los nuevos modos de vida
- Ética: la solidaridad, la atención hacia los ciudadanos y hacia el medio ambiente.

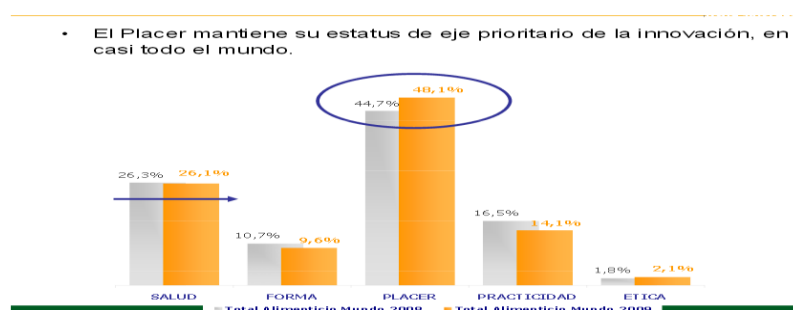


Figura 2: temas de interés al momento de comprar un producto alimenticio

En la gráfica No 1 se concreta el placer con un 48.1% como eje primario en la innovación, seguido de la salud con un 26.1% en tercer lugar la practicidad con un 14.1%, por cuarto lugar la forma con un 9.6% y por último la ética con un 2.1%.

Nuestros productos para el mercado colombiano satisfacen el placer por medio de la variedad sensorial, resultado de una mezcla de sabores que hacen la textura de nuestros productos, crocantes (cucharas comestibles), dulces (cucharas comestibles dulces). Con respecto a la función medicinal está en su alto contenido nutritivo como son carbohidratos y vitaminas esenciales, seguido de la practicidad, el ahorro de tiempo es nuestro principal pilar por el hecho de no tener que desechar ni lavar platos y por último la forma por el nuevo estilo que se está generando.

4.1.2 Descripción del mercado

Los colombianos no son ajenos a la industria de los eventos, todos han participado en alguna reunión, congreso, convención o feria. Sin embargo este negocio en Colombia no es tan grande como lo es en USA, Canadá o en México el cual esta actividad representa casi el 9% del PIB. En Colombia se ha observado un crecimiento notable Según afirma Según afirma Fernando Calderón, Gerente Comercial de Compas Group, El mercado de la realización de eventos es creciente y se encuentra en desarrollo ya que el país se ha internacionalizado de forma positiva en los últimos 4 años, logrando un incremento de eventos a nivel nacional e internacional en las principales ciudades del país como son: Bogotá, Medellín, Cartagena y Cali.¹ Centrándonos en la zona específica en la cual desarrollamos el negocio. Bogotá la capital de Colombia con un alrededor de 8, 000,000 millones de personas, creció un 3,7% en relación con el PIB del 2011 tiene una participación del 24,7% en la economía nacional para el 2012.² El sector de servicios sociales, comunales y

¹Recuperado de, <http://www.sic.gov.co/drupal/>, visto el 20 de agosto de 2015, Bogotá

²Recuperado de <http://www.dane.gov.co>. Informe de coyuntura económica regional. 2013. Mercado laboral.

personales, donde se encuentran ubicadas las empresas de catering, ha tenido un notorio crecimiento durante los últimos 6 años, terminando en el 2012 con un crecimiento del 4.9% con respecto al PIB de la ciudad. Simultáneamente Bogotá conto con una inversión extranjera en auge que en el año 2013 fue de 16,054 millones de dólares según el Banco de la Republica, bajo esta premisa el sector de negocios en el cual desarrollaremos nuestro negocio es la alimentación, el cual tiene 4% de la torta inicial de 16,054 millones de dólares.³

Cuadro 2.1.1. Bogotá D.C. Crecimiento del PIB por grandes ramas de actividad 2007 – 2012p

Grandes ramas actividad	2007	2008	2009	2010	2011	2012p
Producto Interno Bruto	6,3	3,3	2,1	3,6	5,7	3,7
B Explotación de minas y canteras	-0,4	3,6	10,4	-17,0	7,2	-8,5
C Industria manufacturera	4,8	-2,4	-3,2	0,7	2,2	-2,3
D Electricidad, gas y agua	5,3	-0,6	1,5	3,4	2,6	1,4
E Construcción	-3,2	15,5	1,2	-4,9	1,3	-8,7
F Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	8,5	3,1	-0,3	7,0	8,8	6,1
G Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,7	5,7	-0,8	8,4	7,4	5,5
H Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	7,6	4,7	4,7	3,5	6,6	5,8
I Actividades de servicios sociales, comunales y personales	5,4	0,1	5,4	3,4	2,7	4,9
Derechos e impuestos	9,1	3,5	0,4	7,4	10,4	6,0

p: provisional.

Nota: Estos crecimientos corresponden a la variación del valor agregado a precios constantes de 2005 por encadenamiento.

Fuente: DANE.

Figura 3: crecimiento del PIB en las grandes ramas económicas 2007- 2012

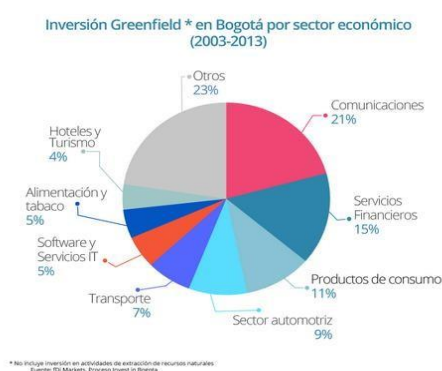
Fuente: DANE

Actualmente encontramos que el tipo de mercado al cual vamos dirigidos es un mercado institucional colombiano localizado en el sector de alimentos, exactamente en las empresas que ofrecen servicios logísticos alimenticios para eventos sociales, tales como: matrimonios, bautizos, fiestas infantiles, primeras comuniones, cumpleaños, ferias, congresos, las empresas de catering son las que suministran la alimentación como servicio integrado de su portafolio de productos. Adicionalmente queremos incursionar nuestros productos en los restaurantes ubicados

en hoteles, bares y clubes. Sin embargo inicialmente hemos comenzado entrando en el mercado de las empresas de catering porque de ellos podemos tener una idea de cómo evoluciona la trayectoria de los productos en cadenas de hoteles y restaurantes en un futuro, adicional hemos buscado apalancarnos financieramente con este tipo de empresas.

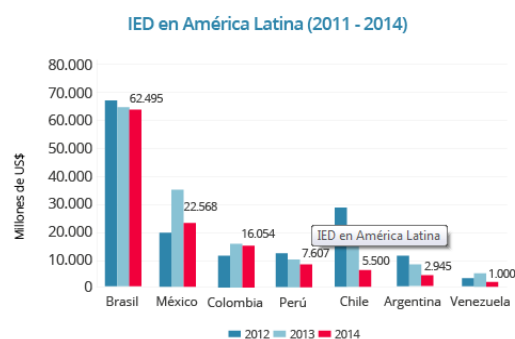
De acuerdo a la exploración realizada por medio de la venta de los productos hemos encontrado que este mercado es muy dinámico, prueba de ello es el excelente comportamiento que muestran las compañías nacionales dedicadas al servicio de catering, según el archivo de competitividad del DANE a nivel regional, el registro de empresas en el sector de sociedades en las actividades de servicios fue de 323 empresas nuevas constituidas para el 2013⁴, En Bogotá y a nivel nacional se encuentra empresas de catering, hoteles y bares asociados en una organización que se llama ACODRES, una asociación que protege los intereses locales de sus afiliados y busca el desarrollo sostenible de su región.⁵ Este gremio nos proporciona información sobre el perfil de nuestros clientes, con lo cual conocemos a profundidad las necesidades de ellos y obtenemos información de contacto, con lo cual hemos hecho un contacto inicial para la venta de nuestros productos.

Nuestro negocio es la alimentación, el cual tiene 4% de la torta inicial de 16,054 millones



⁴ Recuperado de <http://www.dane.gov.co>. Informe de coyuntura económica regional. 2013. Mercado laboral, visto el 25 de agosto de 2015, Bogotá

⁵ Recuperado de <http://acodres.com.co/afiliados/>, visto el 25 de agosto de 2015. Bogotá



Fuente: Banco de la República de Colombia, Balanza de Pagos; CEPAL.

Figura 5: la inversión extranjera directa en América Latina 2011 - 2014

Fuente: recuperado de <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/por-que-invertir/clima-negocios-colombia-bogota>. Copyright 2013

Mejores ciudades para hacer negocios en América Latina (2008 - 2014)

Ciudad	País	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
> Miami	Estados Unidos	1	1	1	1	1	3	2
> São Paulo	Brasil	2	3	3	2	3	1	1
> Ciudad de México	México	3	4	4	4	4	4	4
> Santiago	Chile	4	2	2	3	2	2	3
> Ciudad de Panamá	Panamá	5	5	7	7	7	11	11
> Bogotá	Colombia	6	8	8	8	8	6	8
> Buenos Aires	Argentina	7	6	5	6	6	5	5
> Rio de Janeiro	Brasil	8	7	6	5	5	12	7
> Lima	Perú	9	9	10	10	10	7	9
> Montevideo	Uruguay	10	13	11	11	11	-	-
> Valparaíso	Chile	11	10	13	19	-	-	-
> San José	Costa Rica	12	11	12	12	9	31	25

Fuente: AméricaEconomía Inteligencia 2014.

Figura 6: mejores ciudades para hacer negocios en América Latina 2008 - 2014

Fuente: recuperado de <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/por-que-invertir/clima-negocios-colombia-bogota>. Copyright 2013

Acercándonos un poco más a nuestro mercado objetivo, en la siguiente lista se observa las primeras 22 empresas del sector del catering, sus ventas y las ciudades en que están establecidas, esto permitiéndonos conocer el poder adquisitivo que pueden tener estas empresas para el año 2009⁶

RANKING	EMPRESA	VENTAS	CIUDAD
1	SODEXHO	\$203,296.75	BOGOTÁ
2	PROVEEMOS	\$107,651.84	BOGOTÁ
3	CATERING DE COLOMBIA	\$57,970.52	BOGOTÁ
4	SALAMANCA ALIMENTACIÓN	\$37,842.82	BARRANQUILLA
5	SERVICIOS DAZA	\$34,553.09	BOGOTÁ
6	PETROCASINOS	\$26,200.95	BUCARAMANGA
7	HEALTH FOOD	\$25,290.16	BOGOTÁ
8	CATERING PCA	\$24,380.19	BOGOTÁ
9	MAURO'S FOOD	\$23,748.20	BOGOTÁ
10	AERODELICIAS	\$21,948.04	BOGOTÁ
11	SODEXHO PASS COLOMBIA	\$13,674.07	BOGOTÁ
12	INVERSIONES IBERO CARIBE	\$10,648.04	BOGOTÁ
13	AEROSERVICIOS BOGOTÁ	\$9,521.33	BOGOTÁ
14	DIALIMENTOS	\$9,508.30	BOGOTÁ
15	GODDARD CATERING GROUP	\$9,086.17	BOGOTÁ
16	ALIMENTOS VENTOLINI	\$8,481.29	CALI
17	AEROSERVICIOS DE LA COSTA	\$7,187.07	BARRANQUILLA
18	COLOMBIANA DE SERVICIOS	\$6,344.74	MEDELLIN
19	MIGRO	\$4,438.77	CALI
20	BIG PASS	\$3,559.36	BOGOTÁ
21	CIBAL GALLO HERRÁN	\$273.22	CALI
22	SERVICIOS EMPRESARIALES	\$20.00	BOGOTÁ D.C.

Figura 7: Las mejores empresas de banquetearía a nivel nacional 2009

Fuente: recuperado de <http://www.lanotadigital.com/vademecum/small/alojamiento-y-alimentacion/alimentacion-institucional>, Copyright 2013.

De acuerdo a un análisis del entorno podemos observar que la variación de consumo a nivel nacional según la empresa Raddar , es de un 15% positiva para enero de 2014, según lo visto en la gráfica la tendencia de consumo es muy similar de año a año, en consecuencia aumentos del consumo en meses como enero, febrero, mayo y julio son significativos para las proyecciones financieras con respecto a las ventas de nuestros productos.

⁶Recuperado de <http://www.lanotadigital.com/vademecum/small/alojamiento-y-alimentacion/alimentacion-institucional>, visto el 25 de agosto de 2015, Bogota.

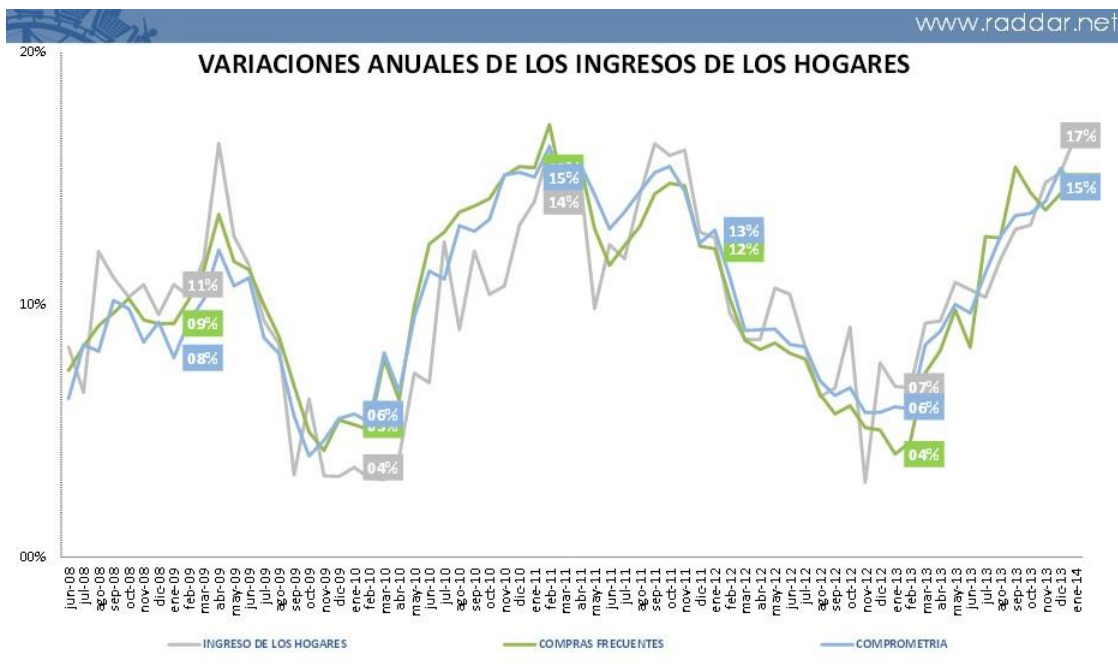


Figura 8: Las variaciones anuales de los ingresos de los hogares desde el 2008 -2014

Fuente: recuperado de la empresa el raddar del análisis de ingresos 2014, Copyright 2014.

En complemento al análisis de compra, es conveniente conocer en qué sectores más gastan los Bogotanos y en consecuencia determinar si nuestro rubro es de gran importancia para el gasto anual de los bogotanos.

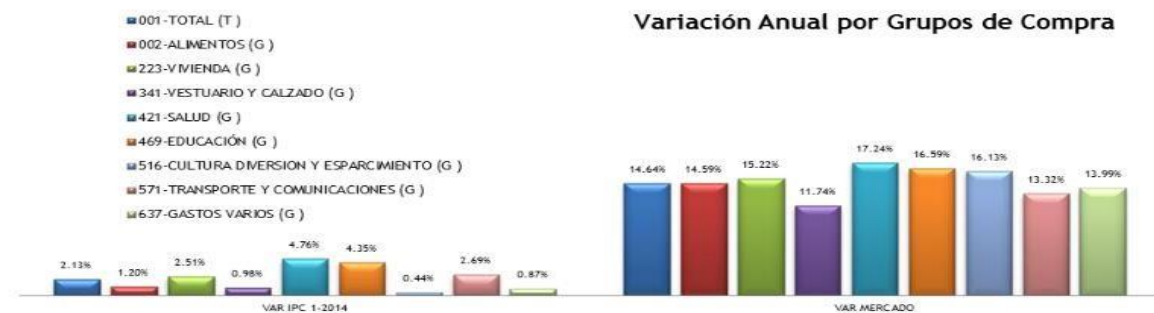


Figura 9: variaciones anuales por sectores de compra en el 2013

Fuente: recuperado del DANE

Según el DANE, en su informe ICER de Bogotá del 2014 , la distribución del gasto en los hogares bogotanos está distribuido de la siguiente manera, Alimentos (14.64%), vivienda (15.22%), vestuario (11.76%) , salud (17.24%) , educación (16.99%) , cultura (16.12%) , transporte (13.22%) y gastos varios (13.99%). Es evidente que la cultura, diversión y entrenamiento son el tercer rubro con más influencia en el gasto, esto siendo una oportunidad para las empresas de catering y en consecuencia una oportunidad para nosotros.

4.1.3 Segmento Objetivo

- El primer nicho de mercado al cual introduciremos nuestros productos son las empresas de catering porque reúnen características que nos parecen apropiadas como son: la actividad económica, su capacidad de compra, rotación de inventarios y el beneficio que perciben de nuestros productos, por consiguiente hemos seleccionado el mercado institucional enfocándonos a nuestro target compañías que por medio de su capacidad financiera, podrían ser nuestro nicho inicial. las empresas de catering están agrupadas bajo el código CIU 5629, en el cual su actividad comercial es la siguiente: “El catering industrial, es decir, la provisión de servicios de comidas con base en acuerdos contractuales con el cliente, para un periodo de tiempo específico algunos ejemplos son matrimonios”⁷, bodas bautizos, etc. el principal valor agregado en nuestra cadena final con el cliente es establecer una fidelización entre las empresas y sus consumidores finales, De acuerdo a estos parámetros según la cámara de comercio de Bogotá se encuentran registradas 3166 empresas de catering dentro de las cuales nuestro mercado meta abarca 379 las cuales han sido seleccionadas por medio de una evaluación financiera descrita anteriormente.

⁷Visto de, <http://linea.ccb.org.co/descripcionciu/>, recuperado el 25 de agosto de 2015, Bogotá

4.1.4 Análisis de la competencia

- Productos directos que hagan competencia a nuestros productos no existen en el mercado colombiano, sin embargo existen productos sustitutos como los volovanes, tacos y masa quebrada para rellenos dulces, estos productos se han escogido porque son productos que las empresas de banquetearía están acostumbrados a usar como entradas y son muy reconocidos dentro del mercado colombiano.

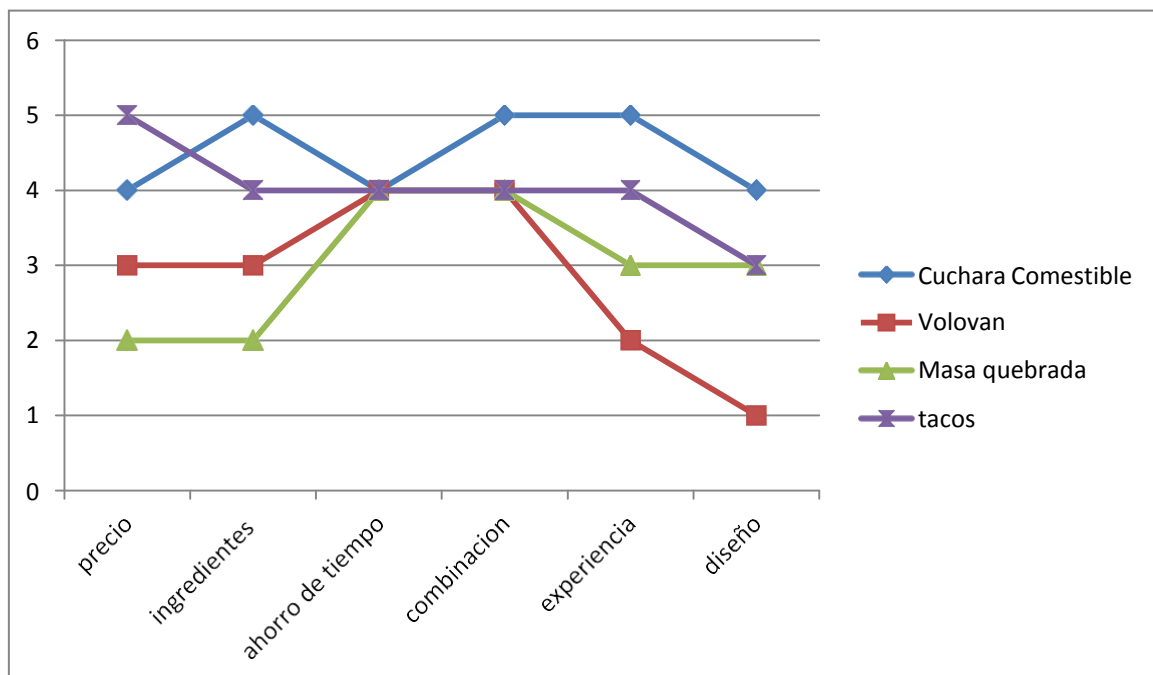


Figura 10: Variables tenidas en cuenta por los productos sustitutos de nuestros productos

Fuente: realización propia

Las variables que se analizaron para la realización de la gráfica nacen de escuchar a los clientes y posibles prospectos que ha buscado la compañía, entre las variables que ellos tienen preferencia son las siguientes: **el precio**, porque el producto debe estar ajustado al presupuesto que ellos tienen, **los ingredientes** les permite conocer si pueden haber alguna pre indicación al momento de usarlos, **ahorro de tiempo** determina que tan fácil es obtener el producto y si es necesario realizarle alguna modificación al mismo, **combinación** hace referencia a que tan versátil al momento de integrarlos con las entradas, **experiencia** un factor al que nosotros le

apostamos y describe si genera alguna expectativa por parte del cliente al momento de recibirlo, por último el **diseño** determina lo innovador y como los clientes observan la presentación del producto.

Para la realización de esta grafica nos basamos en una encuesta a 20 clientes o prospectos de clientes. En la gráfica No 10 se hace una relación de los posibles competidores que tienen los productos de la compañía, nuestra calificación es exitosa y superando por temas de innovación y diseño definiendo nuestros productos la oportunidad de crecimiento.

De acuerdo a nuestra investigación de mercado nosotros hemos definido las 5 empresas que tienen presencia en el mercado al cual nosotros hemos definido como nuestro target market, hemos vinculado sus ventajas competitivas, su portafolio de productos y su mayor desventaja bajo nuestro criterio:

4.1.5 Volovanes y Masas quebradas:

4.1.5.1 Indodunats:

Es una empresa constituida en el año 2008 con una experiencia desde 1985, su ventaja competitiva es vender sus productos a un precio económico y localizarse en puntos de encuentro masivo como Transmilenio y estaciones de servicios, el portafolio de productos está conformado por 6 líneas de negocio, panadería, Hojaldre, galletería, tortas, sándwich y tradicional entre sus productos se encuentra roscones, peras, mogolla, conchinitos, cono dechantilly, alfajores, canastilla de frutas, brownies, bizcocho de chocolate, almojabas y arroz con leche. La ventajas que tiene la empresa son su variedad de productos y su debilidad es que trata de abarcar todo los mercados existentes en comida sin embargo no se especializa en ninguno

4.1.5.2 Mister Hojaldre:

Es un panadería especializada en la creación de hojaldres para su venta institucional, disponen de un local en la cll 42 No13 – 14 en la ciudad de Bogotá, su ventaja competitiva es la calidad en sus productos puesto que son realizados de manera artesanal y se cuidan los detalles, el portafolio de servicios que ofrece es bien amplio en la línea de panadería, la ventaja de la compañía está en su reconocimiento a nivel local por la calidad de sus productos y su debilidad está en la ampliación del negocio puesto que tienen un market share muy bajo.

4.1.5.3 Catering de las abuelas:

es una empresa organizada a la planificación, organización y atención de eventos empresariales, su ventaja competitiva es la especialidad en panadería y en una cobertura amplia del tamaño del mercado, su innovación en productos de panadería ha sido destacado por la Cámara de comercio y ha sido un caso de éxito para la industria nacional, desarrollan volovanes para su distribución en eventos y otros productos del área de pastelería como panes, tortas y canastillas, su ventaja está en su nivel organizacional que les ha permitido crecer en el mercado su desventaja es la calidad puesto que por expandirse han olvidado los controles de calidad requeridos. el teléfono de contacto es el 3164973086, su ubicación es en la Carrera 19 # 43 – 15 en Bogotá

- Del Llano es una compañía que ofrece productos complementarios para las pastelerías y entre sus productos ofrece hojaldre en forma de volován para su comercialización. Su ventaja competitiva se encuentra en la especialización de su mercado puesto que se focalizan en ser los

⁸Recuperado de, <http://ricasdonutsdonuts.com/Corporativo.html>, visto el 25 de agosto de 2015, Bogota

mejores en las empresas que requieran los productos de ellos, su ventaja es la oportunidad de crecimiento y su desventaja es la falta de reconocimiento en el sector. El teléfono de contacto es el +(57) 3164741015 y su ubicación es Calle 100 No.14-63 Oficina 901 en Bogotá

4.1.5.4 Tacos:

4.1.5.4.1 Tortillas mexicanas

Es una fábrica de alimentos para comida mexicana que ofrece todo un portafolio de productos para la elaboración de comida mexicana, entre sus productos tienen tortillas y tacos. Su ventaja competitiva es la inmersión a los clientes a la cultura mexicana y una ventaja relevante es su variedad de productos que satisfacen el mercado del catering y restaurantes, una de sus debilidades es la falta de mejoras en su vínculos de interacción con el cliente como son las redes sociales y pagina web no son adecuados y no muestran verdaderamente lo que tiene la compañía. El teléfono de contacto es el + (571) 2403632.

4.1.5.4.2 Paquito

Es una empresa que vende tortillas de maíz, nachos totopos, tacos, burritos, arepas y empanadas su ventaja competitiva corresponde a la inclusión de productos colombianos en su portafolio, permitiendo abarcar diferentes opciones al mercado, su desventaja se observa en la falta de organización puesto que ya llevan 10 años en el mercado y se consolidan como una empresa de un ritmo de crecimiento muy bajo se encuentran ubicados en la cll 75 No 69q – 22, el teléfono de contacto es el 2315020

- **tortillas el mexicano:** su especialidad está en la creación de tortillas para la venta al por mayor, su ventaja competitiva es el precio puesto que son los más económicos del mercado sin

embargo la calidad no es eventualmente la mejor, adicionalmente no han ampliado el portafolio de productos. Se encuentran ubicados en la Cra 53D No 128ª-57 el teléfono de contacto es el 2592439

5 DOFA

En esta matriz lo que buscamos es tomar variables internas como externas para poder realizar un análisis de viabilidad, de acuerdo a esto se toman decisiones estratégicas para mejorar nuestra condición en el futuro **(ver grafica No 5 en anexos)**.

Esta herramienta nos permite conformar un cuadro de la situación actual de CUSINOVA.

5.1 Fortalezas

Son las capacidades con las que contamos como empresa, hemos identificado las siguientes:

- Son productos que no se comercializa aun en Colombia y es de gran impacto por parte de los clientes por su carácter diferenciador.
- es un producto fácil de distinguir porque no tiene una competencia directa
- los productos son orgánicos y no contienen perseverantes ni conservantes
- los productos son 100% Biodegradables
- disminuye tiempo y costos para las empresas de catering.

52 Debilidades

Son aquellos elementos que constituyen barreras para lograr los objetivos planteados, debido a esto hemos identificado de la siguiente manera:

- Debido a su naturaleza comestible debe tener un Registro Invima para ser comercializado en Colombia.
- por ser un producto novedoso las personas de mayor edad dueñas de empresas de catering no les convence el producto para implementar en sus compañías.
- Es una empresa nueva, por lo que el mercado no tiene un conocimiento de esta misma. Por tal motivo, no se cuenta con una experiencia ni un reconocimiento previo por parte de los clientes.

53 Amenazas

Son situaciones negativas, externas al proyecto que pueden perjudicarnos:

- puede ser copiado fácilmente por compañías que se dediquen a los productos sustitutos (tacos, volovanes, etc.)
- no tener el musculo financiero para poder entrar a grandes superficies y poder quedar por fuera de este mercado.

54 Oportunidades

Son las situaciones positivas que se pueden encontrar en un futuro y pueden estar disponibles para efectuar de la mejor manera, De acuerdo esto hemos encontrado lo siguiente:

- Un tamaño de mercado en el futuro bastante amplio (hoteles, restaurantes, catering industriales)
- Expansión a países de la región

- Generación de una conciencia ecológica en Latinoamérica
- Apertura de nuevos productos novedosos para el área de alimentos.

6 ESTRATEGIA DE MERCADO

6.1 Mezcla de mercado

Nuestra estrategia de comercialización está enfocada en negocios B2B es decir queremos que los clientes de nuestros clientes queden satisfechos al observar nuestros productos generando de esta manera una mayor reputación a nuestro cliente beneficiándolo en sus ingresos, es importante que los consumidores de nuestros productos obtengan una experiencia diferente con productos innovadores que generan mayor recordación.

Por las razones dichas anteriormente cabe resaltar que nuestro mercado objetivo son empresas de catering, restaurantes y hoteles.

6.2 Producto

Los productos que ofrecemos a nuestro mercado objetivo son los siguientes: cuchara comestible: es un producto elaborado de diferentes masas con diferentes sabores con el fin de satisfacer diferentes momentos, estas son nuestros tres tipos de cuchara:

- Cuchara comestible de masa neutra con ajonjolí negro.
- Cuchara comestible de masa salada con queso y orégano
- Cuchara comestible de pimienta roja con limón.

6.3 Precio

6.3.1 Variables para la fijación de precio:

Las variables que tomamos en cuenta al momento de decidir qué precio manejar fueron **las** siguientes:

- 1) Estrato de Mercado Objetivo
- 2) Estimar la posible demanda
- 3) Estimación de costos
- 4) Análisis de costos (Costo fijo y costo Variable)
- 5) Margen de utilidad esperada.
- 6) Precios de la competencia.

En primera instancia de acuerdo a nuestro análisis el estrato al cual los productos de la compañía van dirigidos son 4, 5 y 6, porque nuestro producto es un producto innovador, funcional y de lujo, puesto que el precio es concorde al tiempo estimado en diseño e investigación, a su vez por ser un producto utilizado en alta culinaria, es usado en los estratos mencionados anteriormente.

La Demanda del mercado, la hemos estimado, por medio de estadística obtenidas del DANE y consultoras de marketing que tienen estudios sobre las ventas de empresas de catering a nivel Bogotá. Por estos motivos nuestra posible demanda son 182 empresas que se encuentra localizadas en Bogotá y sus operación están dirigidas a empresas como personas naturales.

Con respecto a nuestros costos, hemos estimado nuestros costos fijos de 14.000 pesos que están representados en luz y agua en cuanto nuestros costos variables se estiman en 537 pesos, para las de cuchara de queso parmesano con orégano es de 420 pesos y las cucharas comestibles

de pimienta roja con limón 360 pesos esto tomando como referencia 50 unidades. El margen que queremos introducir es de alrededor 400% para todos nuestros productos.

Los precios de la competencia, los productos sustitutos que se encuentran en el mercado, (volován, masas quebradas, tacos) son los siguientes en promedio: los volovanes: que estén certificados y manejen buenas practicas sanitarias puesto que empresas que produzcan estos productos son muchas pero pocas que pueden realizar la venta cumpliendo las normas requeridas. Bajo esta premisa nuestros precios están en el rango de precios que nosotros CUSINOVA, tenemos en nuestras cucharas.

6.3.2 Lista de precios

En cuanto a las cucharas comestibles los precios y cantidades que vamos a destinar es el siguiente:

- Paquetes de 10 unidades a un precio de 15.000 pesos
- Paquete de 20 Unidades a un precio de 30.000 pesos
- Paquete de 50 unidades 75.000 pesos

6.4 Distribución

Las estrategias de distribución se ocupan en colocar nuestros productos a la disposición del cliente es decir en el momento y lugar que quieren (canal directo), es por ese motivo que nos encargamos de ir directamente a los puntos donde se encuentran los clientes, por medio de uno

de nuestros asesores comerciales el cual hará un contacto previo vía telefónico para posteriormente efectuar una visita comercial. Adicional a esto se tendrá una plataforma digital que complementada con las redes sociales realizara ventas online y distribuyendo la mercancía por alguna empresa transportadora si es fuera de la ciudad de lo contrario nosotros mismos nos encargamos de la logística del transporte a nivel Bogotá.

Es importante aclarar que si es una empresa y no se efectúa una orden de compra no se realiza la entrega de los productos, en complemento para la entrega de mercancías el valor comercial debe ser mayor a 30.000 pesos en cualquiera de nuestros productos mencionados previamente de lo contrario deben recoger el producto en nuestra bodega.

6.5 Comunicación

La promoción a la cual está orientada nuestra estrategia es generar un cambio de cultura en donde las características de los productos transmiten es un estilo de vida moderno, socialmente responsable y conocedor de la alta cocina debido a esto hemos efectuado un plan de publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas adecuados a nuestro planteamiento.

Estrategia Creativa: buscamos llamar la atención de nuestros consumidores por medio de la elegancia de la cocina y una alternativa a los términos “habitual y común”, es decir nuestras campañas se plantearan adecuando siempre la elegancia con un estilo moderno fuera de lo común pero sin perder el estilo de alta clase que caracterizan a nuestros clientes finales.

En cuanto la idealización de nuestros clientes realizaremos una estrategia basándonos en conocer a nuestros clientes y realizar ventas consultivas, en segunda instancia realizaremos un feedback cada seis meses para conocer las opiniones de nuestros productos y en tercera instancia al finalizar el año se les regalara un detalle por parte de la empresa.

6.5.1 Plan de medios

- Se tendrá una página web en la cual se le dará mucha importancia a las redes sociales promoviendo así más las características del producto.
- Participación en ferias como: expolabarra, feria de maridaje en Medellín y ferias locales con alimentarte y mercado de las pulgas en el barrio Usaquén.

6.5.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas está directamente correlacionada a la venta de nuestros productos vía personal en la cual como se ha descrito en el encabezado de distribución es un asesor comercial la persona que visita nuestros potenciales clientes.

En consecuencia a este trabajo nos apoyaremos de fundaciones que estén en contra de la contaminación para obtener un mayor respaldo y que la gente nos perciba como una empresa socialmente responsable. En nuestro enfoque es de gran importancia el buen trato con el cliente por tales motivos nos basamos en un modelo de CRM, con el cual fidelizaremos a nuestros clientes.

En cuanto a las herramientas publicitarias que iremos a utilizar son las siguientes:

Nuestra imagen corporativa:



Inspirada en la simplicidad y la elegancia, habla de una manera concreta como es CUSINOVA, una empresa innovadora, elegante y a la moda.

Se utilizara también folletos y catálogos, pero se harán de manera virtual, se publicara en scribd y se enviarian los catálogos por correo al cliente que lo requiera.

La estrategia online que manejaremos es la creación de cuentas en redes sociales (Facebook, Instagram, twitter), en las cuales adicionaremos fotos de nuestros productos y haremos promociones por este medio.

Por último se destinara un rubro a muestras y degustaciones, en las cuales se ofrecerá en ferias de gastronomía o empresariales.

6.5.3 Presupuesto de mercadeo

El presupuesto que se maneja para el desarrollo de nuestro plan de mercadeo está compuesto de la siguiente manera:

Tabla 3

Plan de inversión en mercadeo

DESCRIPCION	VALOR	TIEMPO
Imagen corporativa: Se realizara inversión en mejorar el diseño de nuestra marca	\$ 50.000	Primer año
Publicidad en redes sociales: se pagara por medio de	\$ 500.000	Primer año y aumentara su

Facebook la ampliación de nuestra comunicación a nuestros prospectos de clientes		presupuesto de acuerdo a la utilidad esperada
Muestras y degustaciones: al visitar nuestros posibles clientes es importante dejar muestras de nuestros productos para que los conozcan adicionalmente en participación en ferias se debe tener unas muestras para que las personas conozcan el producto	\$ 200.000	Primer año y aumentara su presupuesto de acuerdo a la utilidad esperada.
Página Web: El desarrollo de una página web para que nos busquen de una manera más fácil	\$ 1.000.000	En el cuarto trimestre del primer año.
Participación en feria de maridaje en la ciudad de Medellin	\$ 1.500.000	En el primer trimestre del tercer año
Participación de feria en expobarra 2016	\$ 2.500.000	
Participación ferias de las pulgas en Usaqué	\$ 100.000	Durante algunos fines de semana de los tres años, depende de la utilidad que se tenga en el negocio

Fuente: realización propia

7 OBJETIVOS COMERCIALES

Nuestros objetivos comerciales son los siguientes:

Para Nuestro primer año las metas son facturar \$ 46.948.000 de los cuales provienen de la venta de cucharas comestibles (neutra, picante y de orégano con queso) Las cantidades que se requieren para esta meta son: 10.905 unidades de cucharas picantes, 5.100 de cucharas neutras, 4.700 de cucharas de orégano con queso.

En el segundo año se espera un crecimiento del 39.40% anual y en el año 3 un crecimiento del 25.21%, este crecimiento está respaldado en los históricos de venta de algunos productos sustitutos, adicionalmente se ha observado en el mercado como es la reacción frente los productos.

7.1 Estimativo en ventas

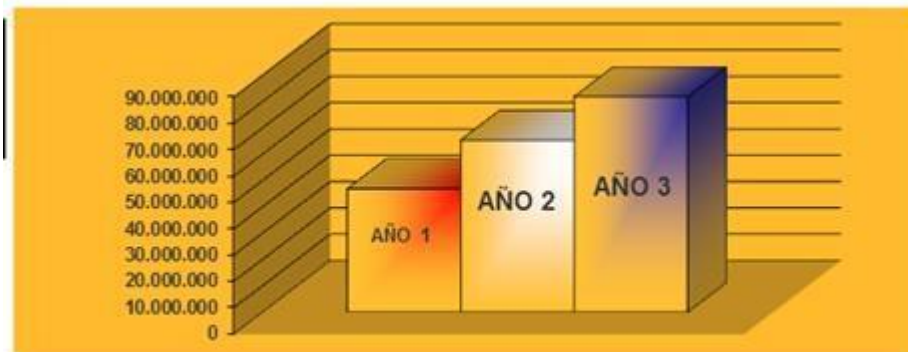
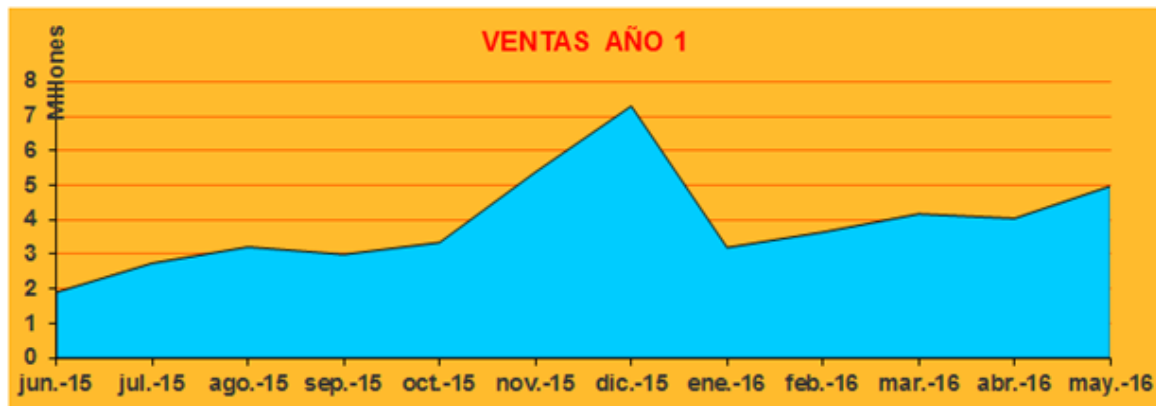
En la siguiente grafica se demuestra de acuerdo a nuestras metas proyectadas nuestras futuras ventas:

VENTAS AÑO 1		
PERIODO	\$	%
jun/2015	1.906.000	4,06%
jul/2015	2.745.500	5,85%
ago/2015	3.217.500	6,85%
sep/2015	3.001.000	6,39%
oct/2015	3.348.000	7,13%
nov/2015	5.385.000	11,47%
dic/2015	7.300.000	15,55%
ene/2016	3.200.000	6,82%
feb/2016	3.645.000	7,76%
mar/2016	4.175.000	8,89%
abr/2016	4.045.000	8,62%
may/2016	4.980.000	10,61%

VENTAS PROYECTADAS AÑOS 2 Y 3

PERIODO	\$	PROM.MES	CRECIMIENTO ANUAL
AÑO 1	46.948.000	3.912.333	
AÑO 2	65.444.500	5.453.708	39,40%
AÑO 3	81.942.500	6.828.542	25,21%

LAS VENTAS INICIAN EN EL MES 6 DEL 2015. EN EL PRIMER AÑO SE ESPERA VENDER 46,94 MILLONES DE PESOS. SE CONFÍA TENER LA MAYOR VENTA EN EL MES 7 DE LA PROYECCIÓN, POR VALOR DE 7,3 MILLONES DE PESOS.



EN EL SEGUNDO AÑO SE PRESUPUESTA INCREMENTAN LAS VENTAS EN UN 39,4% TENIENDO VENTAS PROMEDIO MENSUALES DE 5,45 MILLONES DE PESOS. PARA EL TERCER AÑO SE ESPERA TENER VENTAS POR 81,94 MILLONES DE PESOS. CORRESPONDIENTE A UN CRECIMIENTO DEL 25,21% CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR

Figura 11: Proyección de ventas Cusinnova

Fuente: realización propia

De acuerdo a lo que se ha vendido durante estos 6 meses se han vendido 4500 unidades y estos nos genera una confianza de que el mercado reacciona bien a la entrada de nuestros productos por tal motivo proyectamos estos valores.

8 ESTRATEGIA OPERATIVA

8.1 Localización de la empresa

La localización de la empresa se realiza en la calle 129ª No 56b 21 en una bodega de la zona norte, con una área de 20 x 20 mts en la ciudad de Bogotá, el tamaño de la empresa inicialmente corresponde a tres personas, la primera será el gerente general (Gustavo García Doctor), el segundo es el auxiliar de cocina y el tercero un asesor comercial.

8.2 Proceso

Nuestras cucharas comestibles se realizan todos con altos estándares de sanidad a continuación presentamos el diagrama de flujo del producto.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PRODUCTO

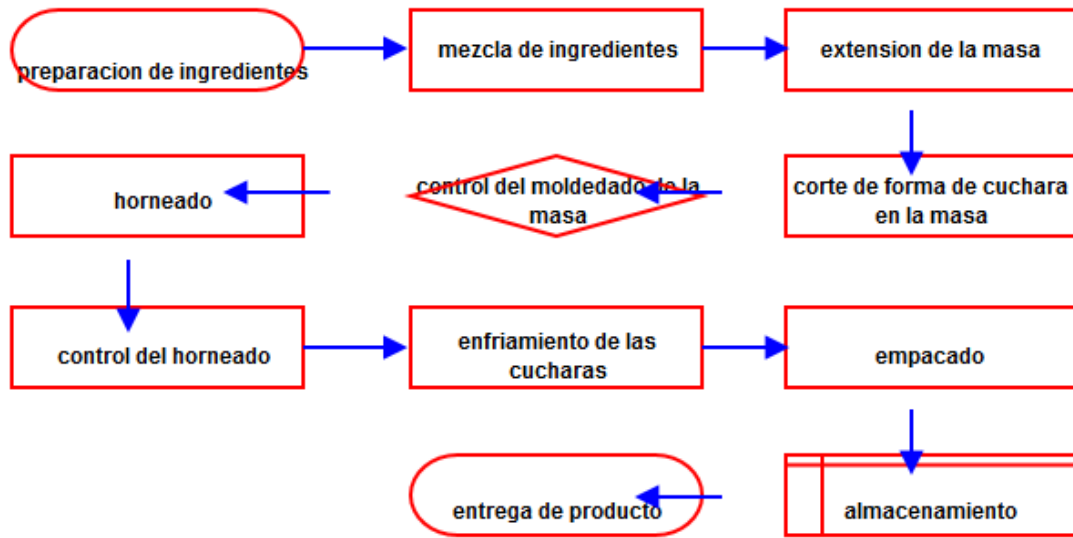


Figura 12: Diagrama de flujo de producción

Fuente: realización propia



8.3 Distribución de la planta

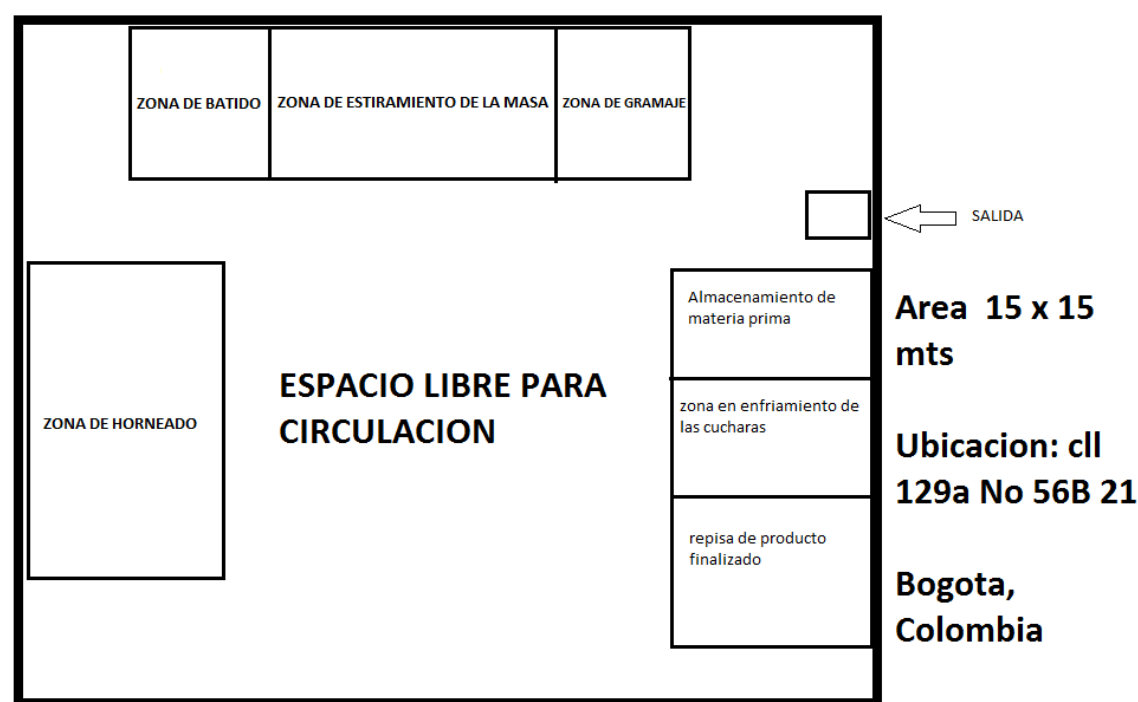


Figura 13: Plano de bodega para el 2016

Fuente: realización propia

8.4 Identificación de la maquinaria y equipo

Para la producción de las cucharas se necesitan los siguientes equipos:

Horno de convección:

Marca Domenica	Caracteristicas	Precio
	HORNO DE CONVECCIÓN DOMENICA Marca: Unox (Italia) Modelo: XF843 Diseño compacto y de calidad. Fabricado en acero inoxidable. Insulación térmica óptima. Este horno eléctrico tiene capacidad para 4 Bandejas de 60 x 40 cm. Es ideal para pequeños puntos de café y negocios que requieran un volumen moderado de productos horneados. Cocción de alta calidad. Voltaje: 220 V 60 Hz Consumo: 5,3 KW Temperatura máxima: 300 grados centígrados. Dimensiones en mm: 800 x 706 x 472 Peso: 44 Kgs	



BATIDORA INDUSTRIAL
 Marca: SPAR MIXER.
 Modelo: SP-800.
 Batidoras planetarias de gran calidad en su diseño y fabricación. Fuertes, rápidas, seguras y de gran confiabilidad. Maquinas silenciosas, de tres velocidades, de simple mantenimiento, con motores de alta torsión. Todos los engranajes de transmisión son fabricados en aceros especiales y están diseñados para tener una alta resistencia y duración. Pintadas con laca de larga duración y libre de tóxicos. Motor: 1/4 H.P. ~ 115V/60Hz/1 P.h. ~ 3 velocidades 112, 198 y 380 r.p.m. Incluye un tazón en acero inoxidable de 8 cuartos de galón de capacidad, globo, gancho y paleta. Dimensiones: Frente 0.32 / Fondo 0.42 / Altura 0.58 mts.

\$ 2.101.920



Diseño sencillo y compacto (empacadora al vacio)
 De ancho doble tira de sellado para un sellado hermético
 Crushfree control ayuda a proteger y almacenar
 Alimentos delicados
 Accesorio puerto

B0044XDA3S

\$ 384.900

Escritorio para computador

\$ 200.000

Silla para oficina

\$ 200.000

Tablero para oficina

\$ 100.000

8.5 Programa de producción

En Nuestro plan de producción, determinamos tiempos siguiendo un ordenamiento lógico que está reflejado en el diagrama de flujo de la creación del producto, De acuerdo a esta premisa, se estiman los tiempos para la producción de 100 unidades de cualquier cuchara (puesto que el procedimiento es igual, lo único que varía es el sabor al final). En consecuencia nuestros tiempos para la creación de las cucharas es el siguiente:

Para la creación de 100 cucharas con el molde de 100 unidades.

No.	PASOS PARA LA ELABORACION DE SU PRODUCTO	ACCIÓN REALIZADA	TIEMPO EN MINUTOS
1	preparación de ingredientes	INICIO - FIN	5
2	mezcla de ingredientes	PROCESO	15
3	extension de la masa	PROCESO	30
4	corte de forma de cuchara la masa	PROCESO	30
5	moldeado de la masa	PROCESO	30
6	control del moldeado de la masa	CONTROL O DECISIÓN	5
7	horneado	PROCESO	30
8	control de horneo	CONTROL O DECISIÓN	5
9	enfriamiento de las cucharas	PROCESO	10
10	empacado	PROCESO	20
11	almacenamiento	ALMACENAMIENTO	5
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
			185

Figura 14: proceso de producción en tiempo

Fuente: realización propia

**RESUMEN DE TIEMPOS PARA PRODUCIR Y VENDER
UNA UNIDAD DE PRODUCTO / SERVICIO EN
MINUTOS**

Producto	TIEMPOS DE PRODUCCION / SERVUCCION POR PRODUCTO / SERVICIO		TIEMPOS DE VENTA POR PRODUCTO / SERVICIO
	HORAS / HOMBRE (MINUTOS)	HORAS / MAQUINA (MINUTOS)	HORAS / HOMBRE (MINUTOS)
1 cucharas comestibles	135	45,00	180

Figura 15: Resumen de tiempos en producción

Fuente: realización propia

Total: 185 minutos para la creación de 100 cucharas.

Para el proyecto se tiene en cuenta la compra de 3 moldes más para completar una producción de 300 cucharas en 185 minutos, de esta manera ser más eficientes y cumplir con las metas de ventas propuestas.

8.6 Plan de compras e inventarios

En nuestro plan de compras se incluye los siguientes ítems:

- Estudio de candidatos: es indispensable analizar las ofertas comerciales que recibiremos en nuestra empresa, se tendrán en cuenta aspectos como calidad, precio y marca indispensables para el análisis de la compra.
- Tamaño de la empresa: en este ítem se analiza si es una pequeña, mediana o grande empresa, para que se pueda negociar de una manera acertada.

- Sistema de control: se debe estar evaluando constantemente a los proveedores con el fin tener la calidad y el precio acordado desde el principio y que no varié en el tiempo.
- **A continuación se presentan los costos variables proyectados para el primer año:**

Tabla 4

Costos Variables

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	TOTAL COSTOS VARIABLES
Cuchara Comestible Picante	1.500	300	375
Cuchara Comestible neutra	1.500	200	275
Cuchara Comestible de oregano y queso	1.500	350	425

Fuente: realización propia

De acuerdo con nuestro nivel de venta, ilustramos la siguiente tabla, en la cual relacionamos el costo variable total por producto con el costo variable total:

Tabla 5

Relación de ventas con respecto a los costos

Relacion Ventas del producto con respecto Costos del mismo						
Producto				Unidades	Ventas al año	Costos Variable Total
Cuchara Comestible Picante				12.412	\$ 18.618.000,00	\$ 3.723.600,00
Cuchara comestible Neutra				13.000	\$ 19.500.000,00	\$ 3.900.000,00
Cuchara comestible de Oregano y Queso				4.700	\$ 7.050.000,00	\$ 1.410.000,00

Fuente: realización propia

En la siguiente tabla se evidencia el uso de Harina que es base para la realización de nuestras cucharas, de la siguiente manera:

Tabla 6

Relación de compras e inventarios de harina.

Relacion de compras e inventario de harina								
					gramos por unidad	unidades anual	gramos en total	Conversion a Kilos
Cuchara Comestible picante					2	12.412	24824	24,9 kgs
Cuchara comestible neutra					2	13.000	26000	26 kgs
Cuchara comestible de oregano y queso					2	4.700	9400	9,4 kgs
Total							60224	60 kgs

Fuente: realización propia

Tabla 7

Relación de compras mensuales de harina con respecto la demanda

Relacion de compras mensual de Harina para atender la demanda esperada								
							Kilos anual	Kilos mensuales
Cuchara Comestible picante							24,9 kgs	5
Cuchara Comestible neutra							26 kgs	5
Cuchara Comestible de oregano con queso							9,4 kgs	5

Fuente: realización propia

En evidencia las gráficas mencionadas anteriormente reflejan que debemos tener un stock de harina de 5 kilos mensual mínimo para satisfacer la demanda proyectada.

8.7 Política de imprevistos

La compañía contempla tener un porcentaje de almacenamiento adicional del 5% estipulado en la provisión mensual, es decir (25) gramos que no supere el tiempo de almacenamiento máximo de (1) mes debido a sus componentes orgánicos pierde sus características fisicoquímicas y generan daños en nuestros clientes. En consecuencia si no se hace efectivo el uso de esta materia prima, se utilizara en el siguiente mes proporcionando así la calidad deseada de los productos

8.8 Gestión de Calidad

Nuestra política de calidad se fundamenta en la base de alcanzar el éxito empresarial, **por** medio de la calidad y el buen servicio de la compañía. Para ello adoptamos la calidad como modelo de comportamiento y toma de sus principios básicos los siguientes elementos como:

- El cliente es la razón de ser de nuestra compañía, por tanto debemos superar sus expectativas.
- El recurso humano hay que promoverlo y motivarlo día a día
- Nuestros proveedores deben ser los mejores y ayudar a nuestro crecimiento.
- Siempre buscar la mejora continua en todas las tareas luchando permanentemente por ser los mejores

En cuanto la gestión de calidad se implantará en el futuro un sistema ISO 9001, ISO 14000 y OSHAS con el fin de estar a la tendencia de las empresas de hoy en día y mejorar procesos constantemente. Adicionalmente realizaremos jornadas de capacitación y ejecución de KAIZEN en diferentes procesos de la compañía con de mantener la mejora continua como una política de uso diario.

9.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de una empresa, expresa las responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas. En CUSINOVA, queremos tener una estructura formal con un grupo de mando gerenciado por personas con actitud ganadoras, humildes y respetuosas, inculcando buenos valores a sus subordinados.

9.1.1 Áreas funcionales



Figura 16: Áreas Funcionales Cusinnova

Fuente: realización propia

Producción e investigación: en esta área se encargara de ejecutar las órdenes de pedido que nos realicen los clientes, a su vez se encargara de optimizar los procesos para obtener una mejor productividad. Es de gran importancia que este departamento realice frecuentemente investigaciones de nuevos productos e innovaciones.

Mercadotecnia: este departamento es el encargado de realizar las ventas y ejecutar estrategias de posicionamiento de marca y percepción de producto, está muy involucrado en obtener un mayor porcentaje del mercado.

Contabilidad: es el área financiera de la compañía, en esta área se organizara flujos de caja, indicadores, márgenes de rentabilidad y costeo de productos, a su vez está encargada de ejecutar todos los pagos de impuestos.

Logística: en esencia el departamento tiene la tarea de realizar los despachos y coordinar la entrega del producto a los clientes.

9.1.2 Criterios de organización

Nuestros criterios organizacionales, establecen los siguientes parámetros a tener en cuenta:

- La estructura
- Los roles
- El control
- Las compensaciones
- Los procesos de selección

La estructura y los roles han sido mencionados en el párrafo anterior, en cuanto al control es indispensable realizarlo de manera jerárquica, esto quiere decir que se evalúa de rango mayor a rango menor, sin embargo los de menores rangos también pueden controlar a los de mayores rangos, esto con respeto.

Las compensaciones se incluirán de acuerdo al aumento de las ventas y se realizaran una vez al año.

El proceso de selección es importante en nuestro criterio, porque queremos tener las mejores personas, que encajen con los valores de la compañía.

9.1.3 Diseño de organigrama y descripción de cargos

Organigrama

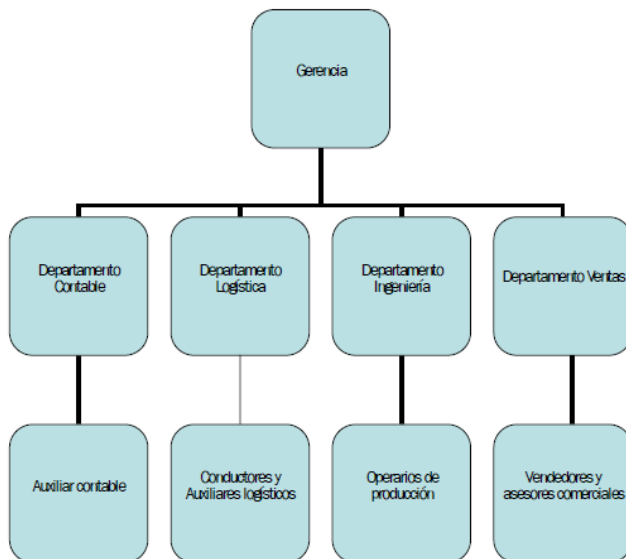


Figura 17: Organigrama organización Cusinnova

Fuente: realización propia

Gerencia: es la encargada de administrar y enlazar todo el sistema hacia un mismo objetivo, el cual es el crecimiento y la oportunidad de mejorar, algunas de sus funciones son las siguientes:

- Representar la sociedad ante terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control.
- Gestionar de manera prudente los presupuestos en diferentes áreas de la compañía, adicionalmente debe tener la característica de ser buen negociador.
- Plantear buenas decisiones en posibles problemas que pueda tener la compañía.
- Realizar la selección de personal para inclusión en la compañía

Departamento Contable: son los encargados de las finanzas de la empresa tienen a cargo auxiliares para completar la información, se jerarquiza en dos secciones, el gerente contable y el auxiliar contable, el cual debe tener como profesión un técnico o un tecnológico en contaduría. Bajo las responsabilidades del gerente se encuentran las siguientes funciones: Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad de la compañía sea efectivo por medio de las siguientes medidas:

- Llevar a cabo la contabilidad en términos apropiados a las leyes establecidas.
- Analizar los estados financieros de la compañía.
- Ejecutar las cuentas contables de manera apropiada.

El auxiliar del departamento se encarga de operar y gestionar de manera apropiada **los** lineamientos dados por el gerente y a su vez tiene las siguientes funciones:

- Elaborar los formatos de impuestos
- Elaborar los estados Financieros como el balance y el estado de resultados
- Ingresar facturas de compra al sistema
- Realizar las facturas

Departamento logístico: encargados de coordinar y ejecutar los despachos de manera correcta se divide en dos secciones el gerente que tienen a su cargo los conductores, los cuales cumplen las siguientes funciones:

- Entrega de producto en los tiempos adecuados para el cliente.
- Gestionar de manera adecuada las devoluciones de productos
- Recepción de materias primas por parte de los proveedores.

El gerente de esta división debe velar por que los procesos de compra a proveedores se mantengan en altos estándares de calidad al igual que los procesos de entrega de productos al cliente, debe mantener como prioridad características como la calidad, precio y experiencia.

Departamento de ingeniería: mantienen la producción de manera óptima y coordinan nuevas invenciones, las funciones que debe cumplir el gerente de la línea son las siguientes:

- Planear la utilización de nuestro equipo operacional para satisfacer la demanda.
- Planear la cantidad y calidad deseada de producción al mínimo costo.
- Promover la innovación por medio de desarrollo de nuevos productos.

Las personas que apoyan el desarrollo de los productos son los operarios de cocina, deben ser técnicos o tecnólogos en culinaria industrial y su principal función es desarrollar los productos bajo los lineamientos dados por la gerencia de ingeniera.

Departamento ventas: son los encargados de vender los productos y generar estrategias de venta, las funciones que debe cumplir el gerente de esta línea, son las siguientes:

- Realizar estudios de mercado para intentar determinar las preferencias de los consumidores.
- Planificación y control de los clientes: precisar el número de cliente que tiene la compañía, teniendo conocimiento de ellos y manteniendo el buen servicio bajo estándares altos de calidad.

- Ventas: realizar visita a los clientes potenciales y concretar el negocio, aumentando los ingresos de la compañía y alcanzando los objetivos comerciales.
- Tener al tanto a la compañía dinámicas que se presenten en el mercado con productos sustitutos o que sean una posible competencia para nosotros.
- Gestionar la base de datos de clientes con la finalidad de tener datos actualizados de los mismos.

Los vendedores deben tener título en mercadotecnia o algún tecnólogo en administración y dentro de sus funciones deben cumplir las metas proyectadas por el gerente de ventas.

9.2 Contratación a lo largo del cronograma

A continuación se presenta el tiempo estimado de ingreso de la planta de empleados que requeriremos en el futuro.

Tabla 8

Cargos, funciones y tiempo de vinculación con la compañía

CARGO	ROL	TIEMPO
Gerente General	Liderar los procesos de ejecución y optimización en aspectos como finanzas,	Desde el Inicio de la compañía

	estrategia y venta.	
Gerente Contable	Se encarga de evaluar los aspectos de mejora en indicadores financieros y organización de la información para el pago de impuestos.	Al principio se realizara por medio de outsourcing, posteriormente se tendrá la persona en el 3 año de funcionamiento de la empresa
Gerente Ingeniera	Es la persona que desarrolla e ingenia el proceso de producción y a su vez busca el desarrollo de nuevos productos.	Se tendrá disponible en la compañía en el segundo año de constituida la empresa
Gerente Comercial	Este cargo desempeña las estrategias de captación de clientes.	Esta persona tendrá la oportunidad de comenzar en el primer año de constituidos
Auxiliar de contabilidad	Se encarga de cumplir los procesos de introducción de compras dentro del sistema contable adicional a esto gestiona el pago de impuestos con aprobación del gerente.	Se tendrá en el tercer año de funcionamiento de la empresa.
Operarios de producción	Bajo este concepto, son los operarios que manipulan y ejecutan la producción.	En el cuarto trimestre del año se espera obtener un operario.
Vendedores	Son las personas que llegan a los posibles clientes.	En el último trimestre del año se realizara la inversión con dos personas a cargo.

9.3 Estructura de personal

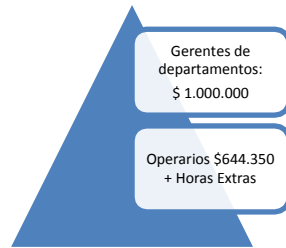
9.3.1 Política de contratación

Se debe buscar personas con los más altos niveles de profesionalismo, eficiencia y experiencia. Deben ser personas que se ajustan a nuestros valores como empresas, deben ser personas que se seleccionen solo en base a sus actitudes, capacidades y habilidades profesionales, en consecuencia son personas que respeten el medio ambiente, que vivan la pasión por la innovación y del ser mejores personas cada día..

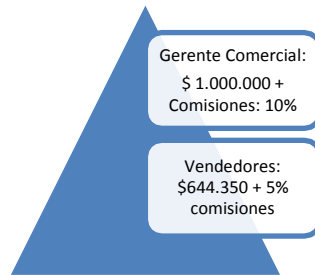
Bajo las anteriores premisas, en primera instancia se debe verificar y autenticar las referencias y los documentos proporcionados por los candidatos, una vez se compruebe su validez, se efectúa las coberturas en salud, pensión y ARP lo más pronto posible finalmente, Todas las personas que sean seleccionadas para trabajar en CUSINOVA tendrán que suscribir un contrato a término fijo en los primeros seis meses, posteriormente se incluirá un contrato a término indefinido a este periodo.

9.3.2 Política Salarial

En nuestra política salarial el conjunto de orientaciones que tienen como finalidad distribuir equitativamente las cantidades asignadas con el fin de retribuir de la mejor manera posible los beneficios de la compañía, de acuerdo a esto hemos diseñado el siguiente plan de pagos:



En esta estratificación se excluye el departamento de ventas.



La estratificación del departamento de ventas.

Figura 18: Política Salarial de ventas en Cusinnova

Fuente: realización propia

Adicional a esto todas las personas de la compañía tendrán bonos por antigüedad y productividad que serán pagados una vez al año esto dependiendo de la utilidad que se obtenga en el momento. Las compensaciones no monetarias se realizarán también una vez al año destacando a las personas que han desempeñado el mejor desempeño.

10 PLAN ECONOMICO

En nuestro plan económico se organiza nuestras finanzas de la siguiente manera:

10.1 Presupuesto de inversión fija

En nuestro presupuesto de inversión fija tenemos pensado:

- Horno de convección DOMENICA con un precio de 3.278.160 millones de pesos
- Batidora Industrial marca SPAR MIXER, con un precio de 2.101.920 millones de pesos
- Selladora al Vacío, con un precio de 384.000 de pesos



Figura 19: Composición de activos

Fuente: realización propia

La adquisición de nuestros activos fijos provienen de créditos no reembolsables por ser ganadores del programa SUE desarrollado por la secretaria de desarrollo económico de Bogotá.

102 Estructura de costos fijos

En nuestros costos hemos planteado los siguientes rubros:

- Mano de obra
- Costos de producción
- Gastos administrativos
- Publicidad
- Depreciación

Está representado de la siguiente forma:

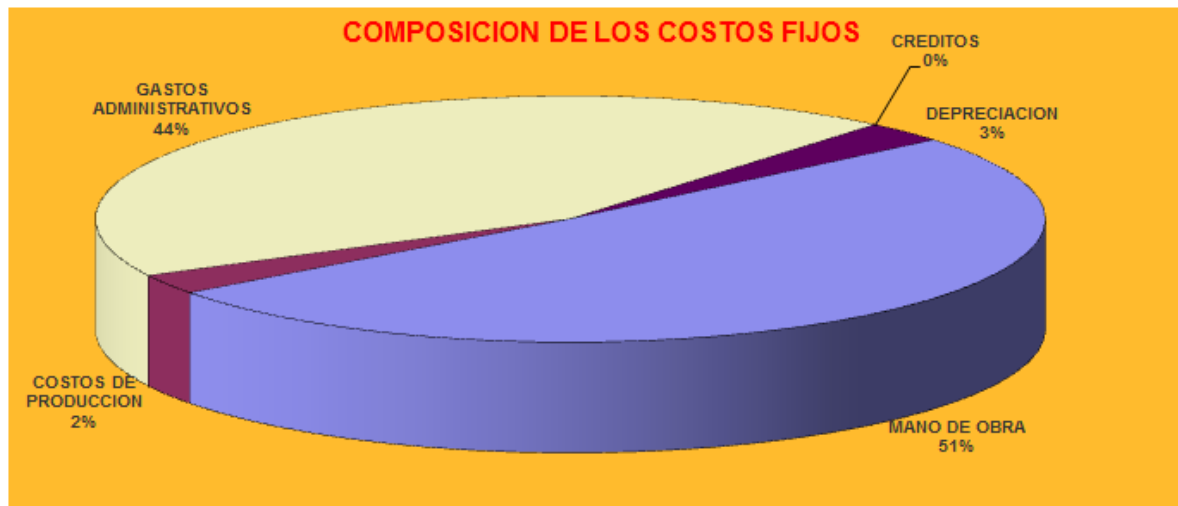


Figura 20: Composición de activos fijos

Fuente: realización propia

103 Estructura de costos empresariales (costos fijos y variables)

10.3.1 Estructura de costos fijos

Tabla 9

Composicion de costos fijos

COMPOSICION DE LOS COSTOS FIJOS		
TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ 538.736	\$ 6.464.828
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 52.000	\$ 624.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 679.737	\$ 8.156.847
CREDITOS	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 79.167	\$ 950.000
TOTAL	\$ 1.270.473	\$ 16.195.675

Fuente: realización propia

10.3.2 Estructura de costos variables

Tabla 10

Estructura de costos variables

PRODUCTOS	TOTAL COSTOS VARIABLES
Cuchara Comestible Picante	300
Cuchara Comestible neutra	200
Cuchara Comestible de oregano y queso	350
Vasos comestibles	500

Fuente: realización propia

11 PLAN FINANCIERO

11.1 Determinación de punto de equilibrio

Tabla 11

Determinación de punto de equilibrio

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Cuchara Comestible Picante	12.209.267	8.140	1.017.439	678,29
Cuchara Comestible neutra	12.787.663	8.525	1.065.639	710,43
Cuchara Comestible de oregano y c	4.623.232	3.082	385.269	256,85
Vasos comestibles	1.167.284	584	97.274	48,64
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 30.787.446	VENTAS MENSUALES	\$ 2.565.621	

TENIENDO EN CUENTA LA ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS FIJOS Y EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA, SE LLEGA A LA CONCLUSIÓN QUE LA ORGANIZACIÓN REQUIERE VENDER \$30.787.446 AL AÑO PARA NO PERDER NI GANAR DINERO. SE REQUIEREN VENTAS MENSUALES PROMEDIO DE 2,6 MILLONES DE PESOS. AL ANALIZAR LAS PROYECCIONES DE VENTAS SE DETERMINA QUE LA EMPRESA, EN EL PRIMER AÑO, ALCANZA EL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Fuente: realización propia

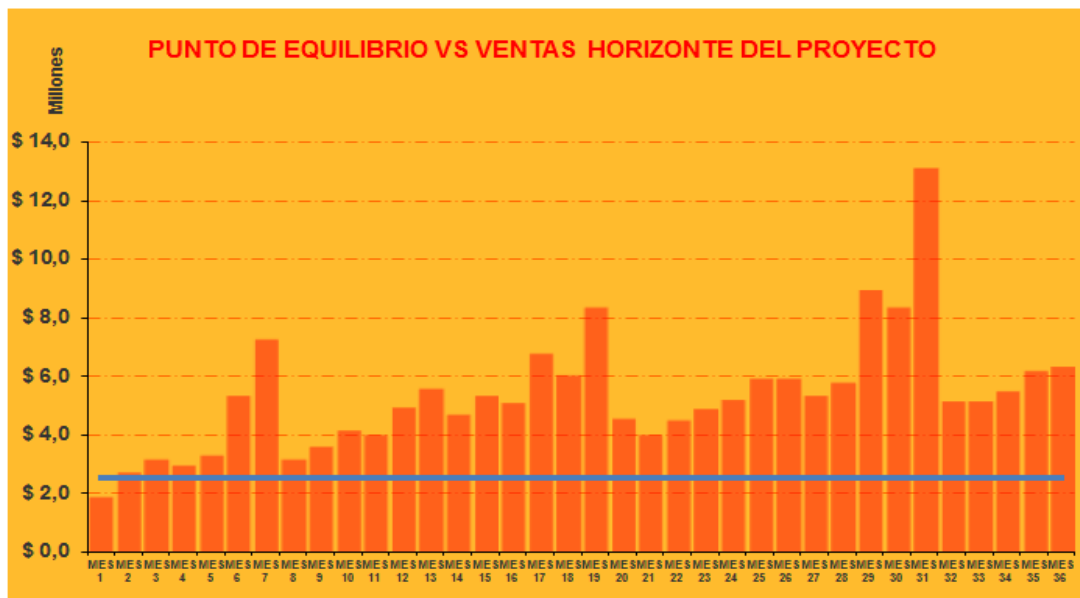


Figura 21: Grafica de determinación de punto de equilibrio

Fuente: realización propia

11.2 Determinación de los estados financieros

11.2.1 Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUAL (PRIMER AÑO)									
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
VENTAS	1.906.000	2.745.500	3.217.500	3.001.000	3.348.000	5.385.000	7.300.000	3.200.000	3.645.000
- COSTO DE VENTAS	480.616	1.745.516	1.806.916	1.785.116	1.877.016	2.104.916	2.467.416	1.761.416	1.834.916
UTILIDAD BRUTA	1.425.384	999.984	1.410.584	1.215.884	1.470.984	3.280.084	4.832.584	1.438.584	1.810.084
- GASTOS ADMON.	545.833	545.833	545.833	545.833	545.833	1.095.833	1.095.833	1.095.833	1.095.833
- GASTOS DE VENTAS	93.300	133.275	154.875	145.050	152.400	266.250	345.000	156.000	176.250
UTILIDAD OPERACIONAL	786.251	320.876	709.876	525.001	772.751	1.918.001	3.391.751	186.751	538.001
- OTROS EGRESOS									
- PREOPERATIVOS	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ 723.751	\$ 258.376	\$ 647.376	\$ 462.501	\$ 710.251	\$ 1.855.501	\$ 3.329.251	\$ 124.251	\$ 475.501

EL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO PARA EL PRIMER AÑO, MUESTRA QUE LAS METAS DE VENTAS SON SUFICIENTES PARA CUBRIR LOS COSTOS Y GASTOS TOTALES. LA RENTABILIDAD SOBRE VENTAS DEL PROYECTO ES DE 2,08% MENSUAL

MES 10	MES 11	MES 12
4.175.000	4.045.000	4.980.000
1.926.916	1.924.416	2.087.416
2.248.084	2.120.584	2.892.584
1.095.833	1.095.833	1.095.833
201.750	194.250	240.000
950.501	830.501	1.556.751
62.500	62.500	62.500
\$ 888.001	\$ 768.001	\$ 1.494.251

Figura 22: Estado de perdida y ganancias

Fuente: realización propia

11.2.2 Estado de resultados

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	46.948.000	65.444.500	81.942.500
INV. INICIAL			
+ COMPRAS	8.413.600	12.598.400	16.307.500
- INVENTARIO FINAL			
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	8.413.600	12.598.400	16.307.500
+ MANO DE OBRA FIJA	12.100.000	13.200.000	13.200.000
+ MANO DE OBRA VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	624.000	624.000	624.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	664.988	664.988	664.988
TOTAL COSTO DE VENTAS	21.802.588	27.087.388	30.796.488
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	25.145.412	38.357.112	51.146.012
GASTOS ADMINISTRATIVOS	10.400.000	8.550.000	8.550.000
GASTOS DE VENTAS	2.258.400	3.075.225	3.478.125
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	12.487.012	26.731.887	39.117.887
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS			
- GASTOS PREOPERATIVOS	750.000		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	11.737.012	26.731.887	39.117.887
IMPUESTOS			
UTILIDAD NETA	\$ 11.737.012	\$ 26.731.887	\$ 39.117.887

EL ESTADO DE RESULTADOS EN EL PRIMER AÑO, MUESTRA UNA UTILIDAD POR 11,74 MILLONES DE PESOS. LA RENTABILIDAD BRUTA ES DEL 53,56% ANUAL. SE ACONSEJA REVISAR CON DETENIMIENTO LOS PRECIOS DE VENTA, LA PROYECCION DE VENTA Y LOS COSTOS VARIABLES. LA RENTABILIDAD OPERACIONAL ES DEL 26,6% ANUAL. LA CUAL SE CONSIDERA ACEPTABLE. LA RENTABILIDAD SOBRE VENTAS ES DE 25% ANUAL. LA CUAL SE CONSIDERA ACEPTABLE

Figura 23: Estados de Resultados

Fuente: realización propia

11.2.3 Flujo de fondos anual

FLUJO DE FONDOS ANUAL

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	46.948.000	65.444.500	81.942.500
VENTAS A 30 DIAS			
VENTAS A 60 DIAS			
VENTAS A 90 DIAS			
VENTAS A 120 DIAS			
VENTAS A 150 DIAS			
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	46.948.000	65.444.500	81.942.500
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	8.413.600	12.598.400	16.307.500
GASTOS DE VENTA	2.258.400	3.075.225	3.478.125
MANO DE OBRA VARIABLE			
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	12.100.000	13.200.000	13.200.000
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	624.000	624.000	624.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	10.400.000	8.550.000	8.550.000
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	33.796.000	38.047.625	42.159.625
FLUJO NETO OPERATIVO	13.152.000	27.396.875	39.782.875

FLUJO NETO OPERATIVO	13.152.000	27.396.875	39.782.875
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	6.264.980		
CAPITAL DE TRABAJO			
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS			
CAPITAL DE TRABAJO			
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	6.264.980		
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	750.000		
AMORTIZACIONES			
GASTOS FINANCIEROS			
IMPUESTOS			
ACTIVOS DIFERIDOS			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	6.264.980		
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 7.014.980		
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ -750.000		
FLUJO NETO	\$ 12.402.000	\$ 27.396.875	\$ 39.782.875
+ SALDO INICIAL	\$ -750.000	\$ 12.402.000	\$ 39.798.875
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 12.402.000	\$ 39.798.875	\$ 79.581.750

EL PROYECTO POSEE UNA INVERSIÓN DE \$6.264.980. AL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN ARROJA UN FLUJO DE EFECTIVO DE 12,4 MILLONES, PARA EL SEGUNDO AÑO, EL VALOR ES DE 27,4 MM Y PARA EL TERCERO DE 39,78 MM. LA VIABILIDAD FINANCIERA SE DETERMINA A TRAVÉS DE TRES INDICADORES, EL PRIMERO DE ELLOS ES LA TASA INTERNA DE RETORNO O TIR LA CUAL ES DE 265,27% . SE INTERPRETA COMO: EL PROYECTO ARROJA UNA RENTABILIDAD DEL 265,27% PROMEDIO ANUAL. ESTA RENTABILIDAD SE CONSIDERA MUY ALTA, SE RECOMIENDA QUE SE REVISEN LAS CIFRAS DE VENTAS Y COSTOS, O SE JUSTIFIQUE SU VALOR.

EL SEGUNDO INDICADOR ES EL VALOR PRESENTE NETO, PARA SU CALCULO ES NECESARIO LA TASA DE DESCUENTO O TASA DE INTERES DE OPORTUNIDAD QUE SE SOLICITO EN LA ENTRADA DE DATOS, (OTROS PARAMETROS), DONDE USTED DIGITO EL 15%, EL VALOR ARROJADO DEL CALCULO ES \$51.393.227. SE INTERPRETA COMO: EL PROYECTO ARROJA 51 MILLONES ADICIONALES AL INVERTIR LOS RECURSOS EN ESTE PROYECTO QUE EN UNO QUE RENTE, EL 15% ANUAL, POR LO TANTO SE SUGIERE CONTINUAR CON EL PROYECTO.

EL TERCER INDICADOR DE VIABILIDAD FINANCIERA ES EL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN O PRI. SE CALCULA CON EL ESTADO DE RESULTADOS SUMANDO LAS UTILIDADES Y RESTANDO LA INVERSIÓN HASTA OBTENER CERO. LA INVERSIÓN ES DE \$6.264.980. COMO LA UTILIDAD DEL PRIMER PERIODO ES SUPERIOR, SE PUEDE AFIRMAR QUE LA INVERSIÓN SE RECUPERA EN EL PRIMER AÑO.

Figura 24: Flujos de fondos anual

Fuente: realización propia

11.2.4 Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	-750.000	12.402.000	39.798.875	79.581.750
CUENTAS POR COBRAR				
INVENTARIOS				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	-750.000	12.402.000	39.798.875	79.581.750
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	6.264.980	6.264.980	6.264.980	6.264.980
DEPRECIACION		664.988	1.329.976	1.994.964
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	6.264.980	5.599.992	4.935.004	4.270.016
OTROS ACTIVOS	750.000			
TOTAL ACTIVOS	6.264.980	18.001.992	44.733.879	83.851.766
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR				
PRESTAMOS				
IMPUESTOS POR PAGAR				
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO				
PATRIMONIO				
CAPITAL	6.264.980	6.264.980	6.264.980	6.264.980
UTILIDADES RETENIDAS			11.737.012	38.468.899
UTILIDADES DEL EJERCICIO		11.737.012	26.731.887	39.117.887
TOTAL PATRIMONIO	6.264.980	18.001.992	44.733.879	83.851.766
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6.264.980	18.001.992	44.733.879	83.851.766

Figura 25: Balance General Proyectado

Fuente: realización propia

EL BALANCE GENERAL PROYECTADO SE ANALIZA BASICAMENTE CON DOS INDICADORES, EL PRIMERO DE ELLOS ES LA RAZON DE LIQUIDEZ. ESTE INDICADOR ES UNA BUENA MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE LA EMPRESA EN EL CORTO PLAZO. ENTRE "MÁS LÍQUIDO" SEA EL ACTIVO CORRIENTE MÁS SIGNIFICATIVO ES SU RESULTADO. PARA SU ANÁLISIS DEBE TENERSE EN CUENTA LA CALIDAD Y EL CARÁCTER DE LOS ACTIVOS CORRIENTES, EN TÉRMINOS DE SU FACILIDAD DE CONVERSIÓN EN DINERO Y LAS FECHAS DE VENCIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES EN EL PASIVO CORRIENTE.

AL TERMINAR EL PRIMER AÑO, PARA EL PROYECTO SE CONCLUYE QUE POR CADA PESO DE PASIVO CORRIENTE QUE DEBE, LA EMPRESA TIENE \$0,00 PESOS DE ACTIVO LÍQUIDO CORRIENTE PARA CUBRIRLO. SE CONSIDERA QUE UNA RAZÓN CORRIENTE IDEAL ES SUPERIOR A 2.5 A 1, ES DECIR, QUE POR CADA PESO QUE SE ADEUDA EN EL CORTO PLAZO SE TIENEN DOS Y MEDIO PESOS COMO RESPALDO.

EL SEGUNDO INDICADOR AYUDA A DETERMINAR LA CAPACIDAD QUE TIENE LA EMPRESA PARA CUBRIR SUS OBLIGACIONES CON TERCEROS A CORTO Y LARGO PLAZO. SE LE DENOMINA NIVEL DE ENDEUDAMIENTO. ES IMPORTANTE CONOCER LA DISCRIMINACIÓN DEL PASIVO TOTAL. UNA EMPRESA PUEDE TENER UN ENDEUDAMIENTO ALTO, PERO SI LA MAYOR PARTE DE ÉSTE ES A LARGO PLAZO ELLA NO TENDRÁ LAS DIFICULTADES QUE HA DE SUPONER UN INDICADOR ALTO.

EN EL MOMENTO DE ARRANQUE DE LA EMPRESA SE OBSERVA QUE NO POSEE NIVEL DE ENDEUDAMIENTO LO CUAL SE CONSIDERA FAVORABLE PARA SU OPERACIÓN Y VIABILIDAD

AL TERMINAR EL PRIMER AÑO, EL 0% DE LOS ACTIVOS ESTÁN RESPALDADOS CON RECURSOS DE LOS ACREEDORES, SE CONSIDERA QUE UN NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DEL 60% ES MANEJABLE, UN ENDEUDAMIENTO MENOR MUESTRA UNA EMPRESA EN CAPACIDAD DE CONTRAER MÁS OBLIGACIONES, MIENTRAS QUE UN ENDEUDAMIENTO MAYOR MUESTRA UNA EMPRESA A LA QUE SE LE PUEDE DIFICULTAR LA CONSECUCCIÓN DE MÁS FINANCIAMIENTO.

EN LAS GRÁFICAS SE PUEDE VISUALIZAR LA EVOLUCIÓN DE LOS DOS INDICADORES, LO IDEAL ES QUE LA RAZON CORRIENTE SUBA, Y EL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DISMINUYA.

12 CONCLUSIONES

En este plan de negocios se estudió la factibilidad de la empresa CUSINNOVA, de acuerdo a la meta se observó que el mercado objetivo está bien definido para el comienzo del negocio y que las metas de ventas del primer año de \$ 12,462,000 son factibles y si se realizan de manera apropiada la consecución de los años posteriores se aproximara al estado financiero.

Concluimos que a lo que nosotros creíamos que podía ser una idea, ahora es una empresa y un negocio con una capacidad de crecimiento enorme.

13 REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

Juan Restrepo. B.C (2010) . Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia.
Recuperado el 20, Agosto, 2015. <http://www.sic.gov.co/drupal/>.

Banco de la Republica.(2013). DANE. Recuperado el 25, agosto, 2015.
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-regionales/informe-de-coyuntura-economica-regional-icer>

Cámara de Comercio de Bogotá. Invest Bogotá, Recuperado el 20. Agosto.
2015 <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota>

Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica. Recuperado el 25 de agosto, 2015
<http://acodres.com.co/afiliados/>

La nota económica. Recuperado el 25 de agosto, 2015.
<http://www.lanotadigital.com/vademecum/small/alojamiento-y-alimentacion/alimentacion-institucional>

Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 25 de agosto,
2015. <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Ricas Dounats LTDA.. Recuperado el 25 de agosto,
2015. <http://ricasdonutsdonuts.com/Corporativo.html>.

Gerencia.com. Recuperado el 25 de agosto, 2015.
<http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>