

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



EMPARRANDADOS

Tipo de trabajo: Emprendimiento

Daniela Arjona Cañón
Maria Alejandra Rodríguez González

Bogotá D.C.

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



EMPARRANDADOS

Tipo de trabajo: Emprendimiento

Daniela Arjona Cañón

Maria Alejandra Rodríguez González

Andrea Avila Tinoco

Administración en logística y producción

Bogotá D.C.

2018

Tabla de contenido

RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	11
1.1 Datos generales de la empresa	11
1.2 Antecedentes del proyecto.....	11
1.2.1 El emprendedor y/o el equipo emprendedor	11
1.2.2 Origen de la idea	12
1.3 Objetivos y cronograma	12
2. CONCEPTO DE NEGOCIO	13
2.1 Concepto de negocio (Propuesta de valor).....	13
2.2 Modelo de negocio.....	13
2.3 Orientación estratégica.....	15
2.3.1 Propósito	15
2.3.2 Filosofía orientadora.....	15
2.3.3 Imagen tangible.....	16
3. PRODUCTO O SERVICIO.....	16
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	18
4.1 Descripción del entorno de negocios.....	18
4.2 Descripción del mercado	20
4.2.1 Segmento objetivo	20
4.2.2 Necesidades.....	20
4.2.3 Importancia del producto.....	22
4.2.4 Tamaño del mercado y mercado potencial	22
4.2.5 Análisis de la investigación de mercado	23
4.3 Análisis de la competencia.....	32
4.4 Análisis DOFA.....	34
5. ESTRATEGIA DE MERCADEO	34
5.1 Mezcla de mercadeo.....	34
5.1.1 Producto.....	34
5.1.2 Precio.....	35
5.1.3 Distribución	36

5.1.4	Comunicación	37
6.	ESTRATEGIA OPERATIVA	39
6.1	Descripción técnica de productos y/o servicios.....	39
6.2	Localización y tamaño de la empresa.....	40
6.3	Procesos.....	40
6.4	Distribución de la planta	41
6.5	Identificación de necesidades de maquinaria y equipo.....	42
6.6	Programa de producción.....	42
6.7	Plan de compras e inventarios	43
7.	ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	43
7.1	Estructura organizacional.....	43
7.1.1	Áreas funcionales	43
7.1.2	Diseño del organigrama y análisis de cargos	44
7.2	Estructura de personal	45
7.2.1	Política de contratación	45
8.	PLAN ECONÓMICO	46
8.1	Plan de inversiones.....	46
8.1.1	Presupuesto de inversión fija	46
8.1.2	Presupuesto de capital de trabajo.....	47
8.2	Estructura de costos.....	47
8.2.1	Estructura de costos empresariales (costos y gastos fijos).....	48
8.2.2	Presupuesto de costos operacionales (costos y gastos fijos).....	48
8.2.3	Estructura de costos variables unitarios	48
8.2.4	Determinación del margen de contribución	49
8.3	Determinación del punto de equilibrio.....	49
9.	PLAN FINANCIERO	51
9.1	Los estados financieros	51
9.1.1	Balance	51
9.1.2	Estado de resultados	52
9.1.3	Flujo de caja	53
9.2	Análisis de la rentabilidad económica de la inversión	54
9.2.1	Valor presente neto (VPN)	54
9.2.2	Tasa interna de retorno (TIR)	54

9.2.3	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	54
9.3	Distribución de las utilidades	54
10.	ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	55
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Consumo de empanadas	23
Gráfico 2 Tipo de consumidor	24
Gráfico 3 Periodicidad de consumo	25
Gráfico 4 Preferencia de toppings salados	25
Gráfico 5 Preparación de la empanada	26
Gráfico 6 Preferencias de salsas	27
Gráfico 7 Acompañamientos	28
Gráfico 8 Opinión modelo de negocio	28
Gráfico 9 Percepción empanadas dulces.....	29
Gráfico 10 Preferencia toppings dulces	30
Gráfico 11. Periodicidad de consumo	30
Gráfico 12 Percepción precios por tamaño	31
Gráfico 13 Horario de consumo.....	31
Gráfico 14 Percepción tamaño L	32

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo Emparrandados	16
Ilustración 2. Atributos de nuestras empanadas	17
Ilustración 3. Ecuación tamaño del mercado	22
Ilustración 4. Análisis DOFA.....	34
Ilustración 5. Cuenta Instagram	38
Ilustración 6. Cuenta Facebook.....	39
Ilustración 7. Planos Trailer	41
Ilustración 8. Organigrama	45
Ilustración 9. Balance general	51
Ilustración 10. Estado de resultados.....	52
Ilustración 11. Flujo de caja.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tamaño de la muestra	22
Tabla 2 Precio de venta	35
Tabla 3. Margen de utilidad	36
Tabla 4. Inversión fija Maquinaria y Equipo	46
Tabla 5. Inversión fija Muebles y Enseres y Equipo de cómputo	47
Tabla 6. Supuestos de la deuda	47
Tabla 7. Costos Empresariales	48
Tabla 8. Costos operacionales	48
Tabla 9. Costo variable unitario	49
Tabla 10. Margen de contribución	49
Tabla 11. Margen de contribución	50
Tabla 12, Calculo del punto de equilibrio	50
Tabla 13. Valor presente neto.	54
Tabla 14. Periodo de recuperación de la inversión.	54
Tabla 15. Distribución de la utilidad	55

RESUMEN

Emparrandados es una idea de negocio que nació dentro de las aulas de la Universidad del Rosario. Durante mucho tiempo como estudiantes nos preguntamos por qué teníamos que limitarnos a las mismas opciones de comida dentro del campus de la universidad y por qué no era posible acceder a un negocio diferente e innovador, con esto en mente, nació Emparrandados, un negocio que con el apoyo del área de emprendimiento de la universidad, tiene como objetivo ofrecer una cartera de alimentos más variada para los estudiantes y docentes del campus de la Universidad del Rosario.

Nuestro proyecto ofrece tres tamaños diferentes de empanadas, donde nuestros consumidores tienen la opción de elegir entre una variedad de ingredientes, dulces y salados. Al realizar el estudio de mercado y el estudio financiero, fue posible demostrar el éxito de nuestro proyecto, porque las empanadas son un producto típico de nuestra gastronomía como colombianos, y en el estudio financiero se observó la viabilidad del proyecto. Emparrandados será una nueva apuesta de alimentos que garantizará la atracción de nuevos clientes, gracias a nuestra propuesta de valor y nuestros sabores exclusivos.

Palabras clave: Empanada, consumidor, food tráiler, alimentación.

ABSTRACT

Emparrandados is a business idea that was born at the classrooms of Universidad del Rosario. For a long time, as students, we asked ourselves why we have to be limited to the same food options in the university campus and why it was not possible to access a different and innovative business? with these questions in mind, Emparrandados was born, a business with the university entrepreneurship area support that aims to offer a more varied food portfolio for the Universidad del Rosario students and teachers.

Our project offers three different sizes of empanadas, where our consumers have the option of choosing between a variety of toppings, both sweet and salty. As a result of the marketing and financial study, it was possible to demonstrate the success of our project, because empanadas are a typical product of Colombian gastronomy; on the financial study, the viability of the project was observed. Emparrandados will be a new food option that will attracted new customers, thanks to our value proposition and our exclusive flavors.

Keywords: empanada, consumer, food truck, food.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Datos generales de la empresa

- **NOMBRE:** Emparrandados
- **FORMA JURÍDICA:**
- **FECHA DE CONSTITUCIÓN:**
- **DOMICILIO Y TELEFONO:** Cra 17 No 173-52 /316.492.6372
- **SOCIOS:** Daniela Arjona Cañón y María Alejandra Rodríguez González
- **SECTOR DE LA ACTIVIDAD:** Sector de consumo

1.2 Antecedentes del proyecto

1.2.1 El emprendedor y/o el equipo emprendedor

El equipo está conformado por Daniela Arjona y Alejandra Rodríguez, dos estudiantes de octavo semestre de Administración en Logística y Producción quienes ven en Emparrandados la oportunidad de darle a la comunidad Rosarista del campus una nueva alternativa de alimentación, donde podrán disfrutar de deliciosas empanadas que ellos mismos personalizarán. Desde que iniciamos este proyecto hemos potencializado habilidades como el liderazgo, compromiso, responsabilidad, disciplina y pasión; habilidades que nos han permitido enfrentar diferentes obstáculos a lo largo de este proceso. Actualmente nos encontramos realizando nuestras prácticas en Alpina en el área de logística, lo que nos ha permitido tener una visión más amplia de Emparrandados y reevaluar todos los procesos dentro de la empresa. Durante todo este proceso hemos reorientado varios aspectos fundamentales en la organización como lo es el estudio del mercadeo y nos hemos visto enfrentadas a revisar detenidamente parte de la estrategia de nuestra empresa, pues las asesorías que la universidad nos brinda nos permitió cuestionarnos cada aspecto que hace parte de la creación de emparrandados.

1.2.2 Origen de la idea

Este proyecto nació en el aula de clases, cuando el profesor Hernán Quintanilla nos retó a crear una empresa para nuestro proyecto de la materia Matemáticas Financieras. Desde un principio sabíamos que queríamos realizar una empresa dedicada a la comida que nos identificara como colombianos y ¿qué más colombiano que una empanada? Inicialmente pensamos en realizar la comercialización del producto, así que buscamos proveedores que nos vendieran las empanadas, pero al pasar el tiempo nos dimos cuenta que si queríamos diferenciarnos de la competencia, teníamos que darle algo diferente al consumidor, entonces se nos ocurrió crear Emparrandados, una empresa en la que el cliente podrá crear su propia empanada al personalizarla en tamaño y número de ingredientes que quiera agregarle. Con más de 10 toppings salados y dulces, nuestros consumidores podrán disfrutar de tres diferentes tamaños para su empanada, la cual podrán acompañar con nuestras deliciosas salsas. Adicionalmente, pensamos que la manera en la que vendemos es esencial para llamar la atención de los consumidores, por esta razón decidimos presentarnos en un Food Trailer, que no solamente será un punto diferenciador, sino que también nos permitirá movilizarnos sin complicaciones para llegar a otros nichos de mercado.

1.3 Objetivos y cronograma

Después de la definición de la idea de negocio y de tener claro el propósito de nuestra empresa decidimos establecer un plan de acción para así lograr aterrizar todos los aspectos fundamentales que hay que tener en cuenta antes de crear una nueva empresa, en donde pasamos de una serie de ideas y sueños a un proyecto plasmado regido por una metodología, en donde día a día nos programamos para revisar cada aspecto necesario antes de crear Emparrandados.

El cronograma será el marco en el cual se llevara a la práctica y al papel la idea de negocio. Durante todo el proceso de estrategia y estructuración de nuestro proyecto establecimos 3 objetivos generales para lograr así el éxito del mismo, estos son:

- Estrategia y componentes claves en el aspecto administrativo de nuestro negocio.
- Estrategias y entendimiento de nuestros clientes (Análisis de mercado y conocimiento de nuestros clientes)

- Análisis financiero y viabilidad el proyecto.

El cronograma de actividades que desarrollamos es una herramienta sencilla y accesible para fijar tiempos y metas de ejecución, logrando así éxito a lo largo del desarrollo de cada etapa dentro de nuestro proyecto. Este cronograma nos permitió organizarnos y planear cuales eran las actividades que necesitaban mayor dedicación y exigían mayor tiempo, las actividades a desarrollar las dividimos en los aspectos o temas generales que son necesarios en el proyecto. (Ver anexo A).

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1 Concepto de negocio (Propuesta de valor)

Proporcionar una experiencia agradable por medio de productos típicos, frescos y diferentes a un buen precio. (Ver anexo B).

2.2 Modelo de negocio

El modelo de negocio de Emparrandados nace en una de las asesorías que el área de emprendimiento nos ofreció, en ella evaluamos varios factores importantes dentro de nuestra organización, estos factores o elementos nos permiten tener objetivos claves para así durante el proceso de evaluación del proyecto logremos alinear todos los procesos bajo un objetivo común.

Nuestro modelo de negocio se estableció gracias a los 9 elementos que propone el modelo CANVA, estos aspectos son los siguientes:

- Segmentos de clientes: Nuestro segmento de clientes se divide en dos grandes grupos; por un lado encontramos a los estudiantes este es nuestro gran nicho de mercado pues por ellos y las necesidades que se evidenciaron nace nuestro modelo de negocio, y por otro lado encontramos al personal administrativo también un segmento importante pues hacen parte de la comunidad estudiantil.

- Propuesta de valor: Proporcionar una experiencia agradable por medio de productos típicos, frescos y diferentes a un buen precio.
- Canales: Nuestro modelo de negocio no necesita de diferentes canales de distribución, pues tenemos una gran ventaja al tener nuestra empresa dentro de la universidad, ya que nos proporciona estar cerca de nuestros clientes y tener contacto directo con ellos, de esta manera logramos entender y analizar todas las necesidades que él o ella presente.
- Relación con el cliente: Este modelo de negocio como ya se mencionó anteriormente nos permite estar muy cerca de nuestros clientes, logrando así que logremos entender cada aspecto y comportamiento fundamental en ellos.
- Fuente de ingreso: Nuestra principal fuente de ingreso es la venta de los diferentes tipos de empanadas, adicionalmente contamos con la venta de bebidas que también hacen parte de otra fuente adicional de ingresos.
- Recursos clave: Nuestros recursos claves son varios, en primer lugar encontramos los activos fijos, estos son los elementos necesarios para poder funcionar, como lo es el trailer, las freidoras, la nevera etc. En segundo lugar encontramos el capital humano y dentro de nuestra organización este es el recurso clave más importante pues somos conscientes de la importancia de los recursos humanos de una empresa, es por ello que en Emparrandados nos enfocamos en contar con las mejores personas con el mejor capital humano para así demostrar a nuestros clientes nuestro propósito de valor.
- Actividades clave: Las actividades clave dentro de nuestro negocio son varias, estas son la producción del producto, la compra de insumos, la relación que tenemos con nuestros consumidores y el mercadeo.
- Socios clave: Los socios claves que encontramos dentro de este modelo de negocio son nuestros proveedores, nuestros colaboradores y nuestros clientes. Sin la existencia de alguno de ellos no podríamos lograr crear Emparrandados.
- Estructura de costos: Dentro de nuestra estructura de costos presentaremos 3 informes un flujo neto efectivo, un balance general y un estado de resultados.

En conclusión nuestro modelo de negocio se basa en la elaboración y comercialización de empanadas en el Campus de la Universidad del Rosario en un Food Trailer que se ubicará en la plazoleta de comidas. Nuestras empanadas serán personalizadas por cada cliente, quien podrá

escoger entre más de 10 toppings salados y dulces los de su preferencia para elaborar su empanada a la medida que desee, entre 3 diferentes tamaños que ofrecemos (S, M, L); pero además podrán encontrar empanadas a las cuales llamamos “LAS DE SIEMPRE”, un top 3 establecido con base a los resultados de las encuestas realizadas en el Campus, las cuales nos mostraron aquellos ingredientes que más le gustan a nuestro segmento de mercado; por otro lado, el precio de nuestro producto es competitivo con los productos ofrecidos en las demás tiendas del Campus.

Buscamos participar también en ferias y conciertos, de esta manera lograremos darnos a conocer e incursionar en más nichos de mercado como lo son otras universidades de Bogotá. (Anexo G)

2.3 Orientación estratégica

2.3.1 Propósito

Alimentar con empanadas frescas, personalizadas y a buen precio.

2.3.2 Filosofía orientadora

2.3.2.1 Valores

- Responsabilidad social
- Responsabilidad ambiental
- Calidad
- Originalidad
- Seguridad
- Trabajo en equipo
- Honestidad

2.3.2.2 Creencias

- “No son los individuos los que hacen las empresas exitosas, sino los equipos”
- “Cuando vas por algo, no regreses hasta que lo consigas” W. Clement Stone
- “La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”
- “Crea un cliente, no una venta”
- “Intenta que tus clientes te busquen por bueno y no por barato”

2.3.3 Imagen tangible



Ilustración 1. Logo Emparrandados

Fuente. Propia

3. PRODUCTO O SERVICIO

Decidimos enfocarnos en este producto porque sentimos que como colombianas, debemos dar a conocer un alimento que es representativo de nuestro país, un producto que desde pequeños hemos consumido y que es conocido por la tradicionalidad que representa, como “Alguna vez - subrayó Humberto Palacio, rector de la Colegiatura Colombiana-, la empanada fue más una técnica de conservación y transporte de alimentos que se fue convirtiendo en un plato por sí mismo”.

Un estudio mostro la empanada desde lo antropológico: es decir, de la carga simbólica que ha representado para pueblos y provincias. "Con ella -agregó el rector de la colegiatura- se han construido catedrales y microempresas. Se ha convertido en el sustento de muchas familias y se analiza cómo se va convirtiendo en una especie de producto sagrado para la familia y la región". (Redacción el tiempo, 2007). Por esta y por la necesidad que evidenciamos en el Campus de la

Universidad del Rosario decidimos vender un producto tradicional pero con una experiencia original.

Nuestro portafolio de productos se basa en el tamaño de nuestras empanadas:

- Tamaño S: Podrás escoger 2 ingredientes de nuestros toppings para la creación de tu empanada.
- Tamaño M: Podrás escoger 3 ingredientes de nuestros toppings para la creación de tu empanada.
- Tamaño L: Podrás escoger 4 ingredientes de nuestros toppings para la creación de tu empanada.

Los toppings que ofrecemos los dividimos en salados y dulces; esta información se encuentra en la descripción técnica del producto.

Los principales atributos de nuestras empanadas son:

LO MEJOR DE NUESTRAS EMPANADAS...

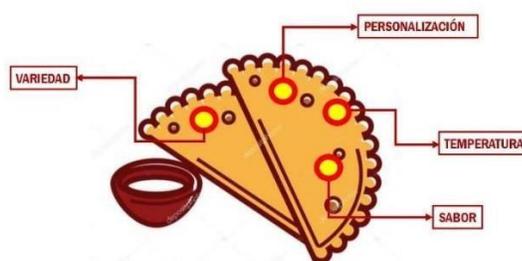


Ilustración 2. Atributos de nuestras empanadas

Fuente. Propia

- Sabor: Es uno de los atributos más importantes pues tenemos claro que el sabor será el factor primordial que nuestros clientes percibirán de nuestro producto, es por ello que cada topping fue creado con dedicación para que nuestros clientes amen nuestras empanadas.
- Variedad: La variedad es el factor original e innovador en nuestro producto pues este aspecto logra que Emparrandados pase de ser un establecimiento que vende empanadas a ser una empresa que se preocupa por sus clientes y desea brindarles no solo un producto excelente sino también una experiencia

- **Temperatura:** La temperatura es un factor clave que determina éxito en nuestras empanadas, pues dentro del Campus no existe ningún establecimiento que ofrezca sus empanadas frescas.
- **Personalización:** Como ya lo hemos mencionado este factor es el que nos convierte en una empresa original, pues además de la venta del producto vendemos una experiencia.

Además de las empanadas, ofrecemos bebidas como jugos y gaseosas para que las personas puedan acompañar su empanada; pero un punto muy importante de diferenciación son nuestras salsas pues el acercamiento y el estudio que realizamos con nuestros clientes demostró que las salsas con las que acompañan las empanadas son fundamentales para determinar el éxito de la empanada como tal. Ya teniendo en cuenta el gusto que existe en nuestros consumidores por este acompañamiento, decidimos buscar exhaustivamente el proveedor de las salsas, encontrando así salsas con una receta que las hace únicas y originales.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Descripción del entorno de negocios

El entorno de negocio es fundamental para entender que aspectos nos afectan como organización. Es por ello que es necesario elaborar un análisis de factores internos como externos. Empezaremos evaluando los aspectos externos en los que encontramos:

- **Aspecto económico:** Tenemos claro que las variables económicas impactan el ambiente de nuestro negocio, pues elementos como tasas de interés e inflación nos afectan directamente a nuestra empresa, actualmente estamos conscientes de la importancia de este factor externo y como organización estamos al tanto de las novedades y noticias económicas para así tomar las mejores decisiones dentro de nuestra empresa y lograr obtener los mejores beneficios de este aspecto económico o lograr reducir al máximo los daños que este aspecto pueden generar dentro de nuestra organización.

- Aspectos legales y políticos: Este aspecto es fundamental y es de vital importancia tenerlo presente en el entorno de nuestra organización, pues en él se establecen políticas, leyes y legislación. Como empresa estamos conscientes de su importancia y debemos estar al tanto de este aspecto pues nuestra empresa hace parte del entorno legal.
- Aspectos tecnológicos: Conocemos la importancia del ámbito tecnológico pues en el siglo XXI la tecnología es fundamental y todos vivimos permeados de ella, es por ello que en Emparrandados estamos al tanto de las innovaciones tecnológicas para así poder brindarles a nuestros consumidores la mejor experiencia.

Entre los aspectos de análisis interno encontramos:

- Amenaza a nuevos competidores: En Emparrandados estamos conscientes de que vivimos en un entorno dinámico en donde la amenaza de nuevos competidores siempre estará presente, es por ello que día a día nos esforzamos por nuestro consumidor por entender su comportamiento, sus gustos y sus preferencias, logrando así una barrera de entrada ante nuevos competidores.
- Rivalidad: Entendemos que la rivalidad competitiva cuando es permanente genera que nuestro negocio no sea atractivo a nuestros consumidores, por esta razón enfocamos nuestros esfuerzos a ser mejores cada día a innovar a satisfacer las necesidades que tienen nuestros consumidores.
- Poder de negociación con los clientes: Consideramos que el poder de negociación con los clientes es alto pues dentro del entorno en el cual nos encontramos (Universidad del Rosario) las opciones no son suficientes y nuestros consumidores se ven obligados a consumir los productos que se encuentran en la Universidad debido a su localización geográfica.
- Poder de negociación con los proveedores: El poder de negociación que tenemos frente a los proveedores es bajo pues ellos tienen el poder de establecer los precios.
- Calidad de productos o servicios: Somos conscientes de que nuestro entorno está permeado de varios establecimientos con altos estándares de calidad, y esto es una amenaza para nosotros. Pero a su vez estamos conscientes de que somos una empresa innovadora y preocupada por nuestros consumidores así lograremos tener éxito con Emparrandados.

4.2 Descripción del mercado

4.2.1 Segmento objetivo

Nuestro segmento objetivo son los estudiantes del campus de la Universidad del Rosario y las necesidades que ellos presenten, la segmentación nos permitirá entender el comportamiento, las preferencias y las necesidades de nuestros clientes con el objetivo de atacar en el momento preciso y así lograr beneficios tanto para Emparrandados como para nuestros consumidores. Nuestro segmento objetivo son los estudiantes y dentro de ellos encontramos los hombres pues ellos son los que más consumen empanadas, por otro lado encontramos el personal administrativo un pequeño segmento pero que a su vez es importante para nuestra empresa.

Estudiantes: Son nuestro segmento de mercado más amplio, es el segmento en donde debemos centrar todos nuestros esfuerzos pues la creación de Emparrandados nace de la necesidad que nosotros como Rosaristas sentimos frente a las opciones alimentarias en la universidad, pues en el Campus de la sede norte no hay suficiente oferta de comida.

Administrativos: Es otro de los segmento de mercado importantes, pues el personal administrativo también hace parte de la comunidad estudiantil.

Características generales de los estudiantes UR:

- Nivel socio económico medio – alto
- Rango de edad entre 18 – 25 años
- Necesidad de opciones alimentarias
- Frecuencia de consumo alto en la universidad

4.2.2 Necesidades

La ubicación geográfica del campus de la Universidad del Rosario genera que los estudiantes de la escuela de administración nos veamos obligados a saciar nuestra hambre con los productos que en ella se ofrece.

A pesar de que la universidad cuenta con una serie de establecimientos de comida, estos no cumplen con las exigentes necesidades y deseos que como estudiantes presentamos, es por ello que decidimos aprovechar esta condición y crear una empresa que cumpla con 4 criterios fundamentales: calidad, precio, sabor y originalidad. Esta falta de opciones alimentarias nos impulsa a crear Emparrandados una idea de negocio motivada por los estudiantes y enfocada totalmente en sus necesidades y deseos.

Después de realizar procesos de percepción y procesos de observación, se evidenció la necesidad por obtener otra opción de alimentación en el campus de la Universidad del Rosario es frecuente en los estudiantes, y las encuestas confirmaron la necesidad, pues gran parte de la población percibe que la Universidad no ofrece suficientes ofertas de comida y además que las empresas con las que actualmente cuenta no cumplen con las expectativas y las necesidades de los estudiantes. Esta es nuestra principal motivación al crear Emparrandados pues deseamos crear una empresa que le ofrezca a los estudiantes una opción diferente a la hora de alimentarse con un producto tradicional que la gran mayoría de los colombianos consumimos; la empanada. Pero no solo somos una empresa que vende empanadas estamos conscientes de que nuestros clientes cada vez son más exigentes y por ello debemos crear una experiencia a la hora de elaborar nuestros productos es por eso que nace la idea de poder ofrecerle a nuestros estudiantes la posibilidad de crear sus empanadas personalizadas.

Después de un estudio de mercado y un análisis cualitativo entendimos que las necesidades principales de los estudiantes son:

- Tener mayor oferta de alimentos
- Pagar un precio razonable por la comida
- Calmar el hambre antes de llegar a casa
- Productos de alta calidad
- Servicio eficiente

A partir de estas necesidades empezamos a crear una serie de estrategias y proyectos que logren satisfacer las necesidades de los estudiantes de la Universidad del Rosario.

4.2.3 Importancia del producto

Las empanadas son un alimento que desde siempre ha alcanzado altos niveles de popularidad, ya que son uno de los productos insignia de nuestro país, desde pequeños consumimos este alimento, pues cuenta con rellenos propios de nuestra gastronomía, y sin duda es un producto que rescata todos los aspectos importantes de nuestra cultura. Es por esto que decidimos crear una empresa orientada a este objetivo pero que además mezcle aspectos innovadores.

4.2.4 Tamaño del mercado y mercado potencial

El tamaño de la muestra para nuestro modelo de negocio se realizó mediante la siguiente ecuación:

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

Ilustración 3. Ecuación tamaño del mercado

Fuente. (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2009)

Esta ecuación nos permitió saber cuál era el número de personas a las cuales debíamos realizarle la encuesta para obtener datos verídicos y lo más real posible, este es un aspecto muy importante pues gracias a él empezamos a realizar estrategias de mercadeo logrando tener un alto conocimiento y acercamiento de nuestro cliente objetivo.

Tabla 1. Tamaño de la muestra

n	Tamaño de la muestra	956
N	Tamaño de la población	1100
Z	Valor estandarizado de la población	1,96

p	Probabilidad de éxito	0,5
q	Probabilidad de fracaso	0,5
e	Margen de error	0,05
n		284,9159902

Fuente. Propia

Al realizar el proceso matemático se determinó que era necesario elaborar una encuesta a 285 integrantes de la Universidad del Rosario.

Para poder lograr establecer cuál es nuestro mercado potencial partimos de dos procesos fundamentales, la observación del comportamiento de nuestros futuros consumidores y un análisis cuantitativo y cualitativo por medio de encuestas para así lograr entender preferencias, gustos y comportamientos.

4.2.5 Análisis de la investigación de mercado

La investigación de mercado nace de la necesidad que día a día los estudiantes experimentan en la Universidad del Rosario, pues no cuentan con gran variedad de alimentos y la gran mayoría son costosas. Este estudio de mercado además del proceso de percepción nos permitió entender a nuestros consumidores, entender sus preferencias y mejorar cada día para ellos. (Ver anexo H)

NO CONSUMO DE EMPANADAS

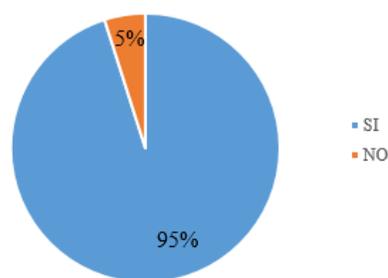


Gráfico 1. Consumo de empanadas

Fuente: Propia

Como ya se mencionó anteriormente se realizó una encuesta a 285 personas de las cuales solo el 5% de estas afirmo que no le gustaba o no le interesaba consumir empanadas. Este gráfica nos muestra gran aceptación del producto pues el 95% dela población como por lo menos una vez al mes empanadas. Este resultado demuestra que las empanadas es un alimento ideal para la población estudiantil dentro de la Universidad del Rosario.

CONSUMIDORES POR GENERO

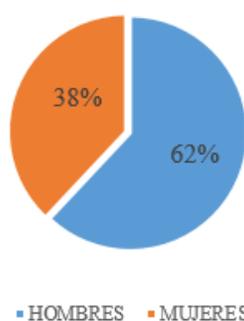


Gráfico 2 Tipo de consumidor

Fuente: Propia

Del total de la población encuestada se evidencio que el 62% de los encuestados corresponde a los hombres, en donde ellos son lo que más consumen empanadas, es por ello que decidiremos enfocarnos un poco más en nuestros clientes de género masculino, mientras logramos potencializar el género femenino para que este porcentaje se comporte de manera equilibrada o por lo menos logre aumentar un poco más desde que iniciemos con nuestra empresa en la Universidad del Rosario.

PERIODICIDAD DE CONSUMO

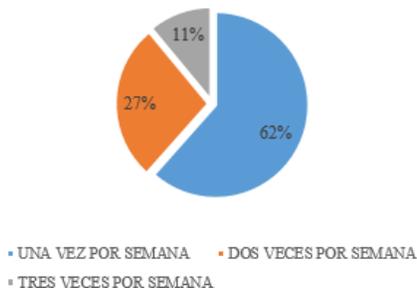


Gráfico 3 Periodicidad de consumo

Fuente: Propia

La periodicidad de consumo nos permite evaluar cada cuanto nuestros clientes estarían dispuestos a comer empanadas, es fundamental pues a partir de este análisis establecemos las proyecciones de nuestras ventas y nos ayuda a obtener un horizonte de la cantidad de unidades que debemos vender.

PREFERENCIA DE TOPPINGS SALADOS

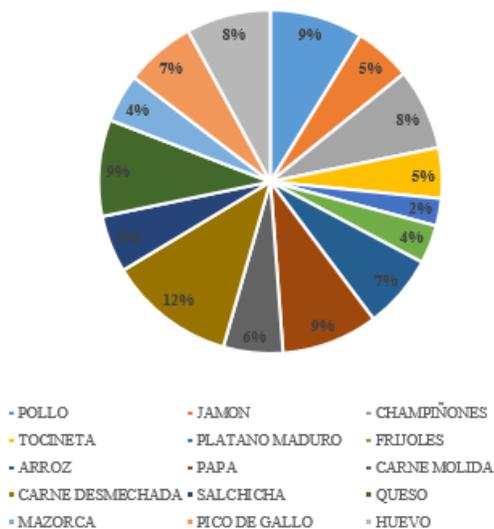


Gráfico 4 Preferencia de toppings salados

Fuente: Propia

La preferencia en los toppings evidencio cual de esta lista de ingredientes preferían los consumidores, logrando así que como empresa tengamos disponibilidad de estos insumos para así

lograr satisfacer a nuestros clientes. Por otro lado, otro aspecto importante de esta gráfica es que nos ayuda a programar las compras de los insumos, pues con estos datos podemos tener una aproximación muy cercana a cómo debería ser la rotación de nuestros productos, para así lograr tener siempre disponibilidad de los ingredientes.

Al realizar esta pregunta dentro de nuestra encuesta buscamos saber cuáles eran esos ingredientes favoritos con los cuales nuestros clientes rellenarían su empanada, pero por otro buscamos encontrar posibles combinaciones para tener unas empanadas ya listas y ser más ágiles en el proceso de armado y preparación.

PREPARACIÓN DE LA EMPANADA

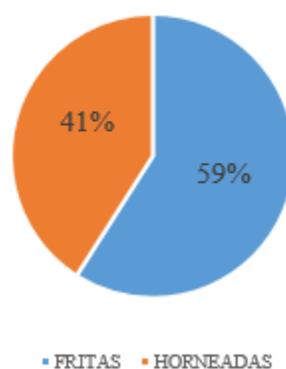


Gráfico 5 Preparación de la empanada

Fuente: Propia

Esta gráfica nos muestra cual es la preferencia de nuestros clientes a la hora de preparar o cocinar la empanada. Se evidencia que el 59% las prefieren fritas, más es importante analizar el 41% restante pues este porcentaje de los encuestados las prefieren horneadas, lo que nos lleva a establecer objetivos a futuro, como lo es también tener la opción de que nuestros clientes puedan encontrar en Emparrandados empanadas horneadas.

PREFERENCIAS DE SALSAS

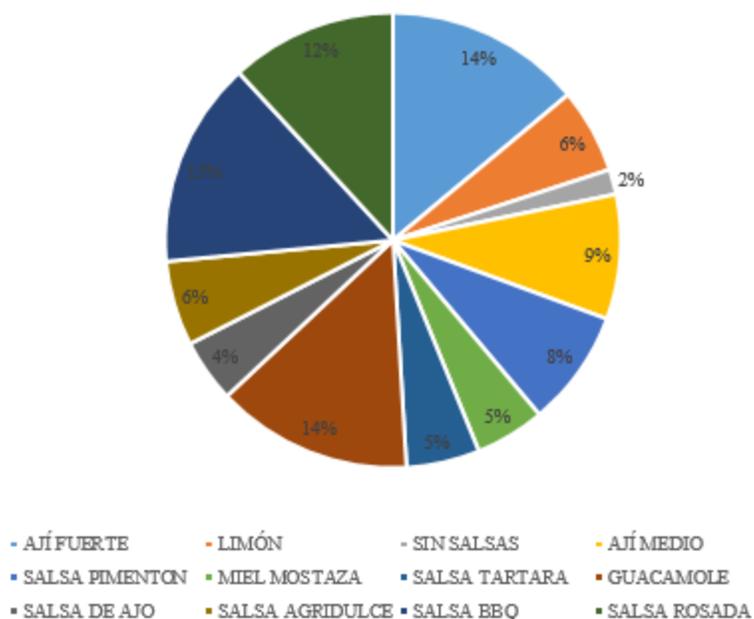


Gráfico 6 Preferencias de salsas

Fuente: Propia

Con este gráfico se evidencia la importancia que tienen los aderezos o salsas a la hora consumir empanadas, pues del total de los encuestados solo el 2% respondió que se comerían su empanada sin ningún tipo de salsa.

Este resultado es fundamental, pues en el análisis cuantitativo como cualitativo logramos observar el gusto que hay por las salsas, pues uno de las necesidades que los estudiantes evidenciaron es que actualmente la Universidad cuenta con un solo establecimiento que vende salsas con sus empanadas y este acompañamiento no supera los 4 diferentes tipos de salsas. Es por ello que en Emparrandados nos preocupamos por encontrar el mejor proveedor de salsas para así tener el acompañamiento perfecto con las empanadas.

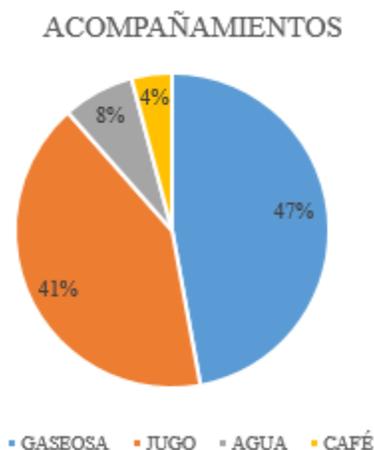


Gráfico 7 Acompañamientos

Fuente: Propia

Tener la posibilidad de acompañar tu empanada con una bebida es un aspecto muy importante para nuestros consumidores es por ello que decidimos que Emparrandados también debía vender bebidas dentro de sus productos. Pues queremos ser un establecimiento en el cual nuestros clientes encuentren todo lo que necesitan obtener alrededor de la compra de la empanada. Por esta razón tanto las bebidas como las salsas son aspectos supremamente importantes dentro de nuestra empresa.

¿QUE OPINA DEL MODELO DE NEGOCIO?

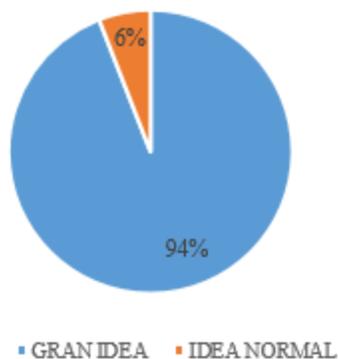


Gráfico 8 Opinión modelo de negocio

Fuente: Propia

Esta pregunta tenía como objetivo tener un acercamiento con nuestros clientes y evaluar si nuestros clientes ven Emparrandados como una empresa original e innovadora. Al igual si consideran si es una buena oportunidad crear este tipo de modelo de negocio dentro de la Universidad del Rosario.

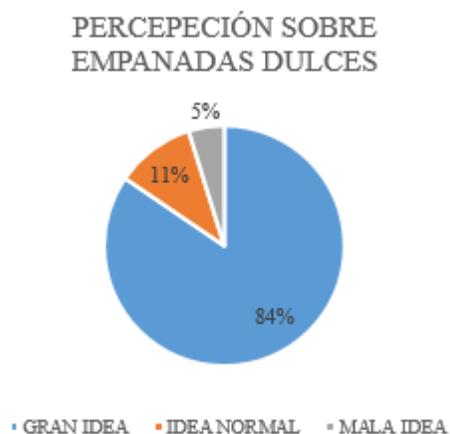


Gráfico 9 Percepción empanadas dulces

Fuente: Propia

Durante todo este proceso de implementación del proyecto fueron creciendo y creciendo más ideas y en un punto del proceso nos preguntamos: ¿Qué tal sería vender empanadas dulces? Primero realizamos una prueba con nuestros familiares y tuvo gran éxito es por esto que decidimos preguntarles a nuestros consumidores como veían esta idea, y la encuesta arrojó éxito, obteniendo que el 84% de los encuestados está interesado y dispuesto a consumir empanadas dulces, y además les parece una excelente idea tener una opción diferente de empanadas.

PREFERENCIA DE TOPPINGS DULCES

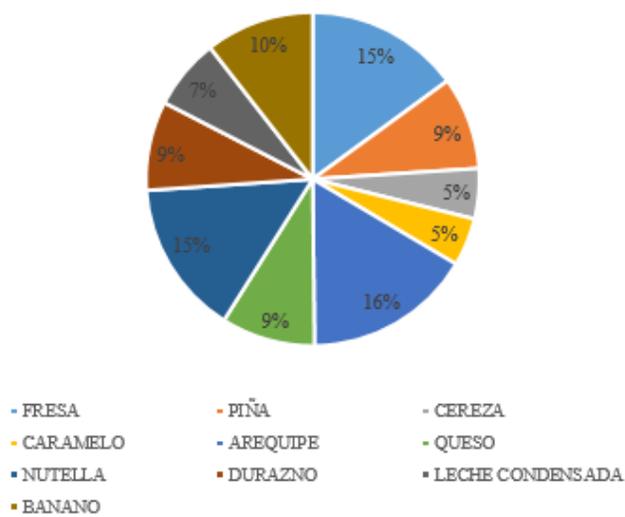


Gráfico 10 Preferencia toppings dulces

Fuente: Propia

Esta pregunta se complementa con la anterior, pues ya obteniendo una respuesta afirmativa con respecto a las empanadas dulces, le preguntamos a nuestros consumidores que toppings eran de su preferencia, logrando así tener claro cuáles serían esos ingredientes estrella y esas posibles combinaciones dulces que debemos tener siempre disponible para nuestros consumidores. A su vez esta pregunta nos permite analizar cómo debe ser la rotación de los ingredientes ya que unos se venderán más que otros y siempre debemos asegurar ante todo la disponibilidad y frescura de los toppings.

PERIODICIDAD DE CONSUMO DIARIO

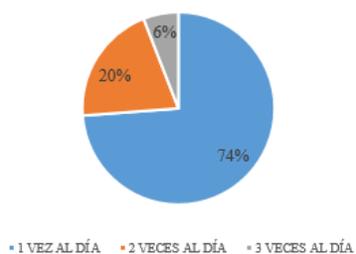


Gráfico 11. Periodicidad de consumo

Fuente: Propia

Esta pregunta nos permitió segmentar un poco más nuestro segmento objetivo pues notamos que una gran parte de los encuestados en su mayoría los hombres están dispuestos y se comerían dos empanadas al día, esto genera que centremos nuestros esfuerzos en nuestros consumidores hombres y que llevemos un control y un constante acercamiento con ellos, pues se volverán en nuestros clientes estrella.

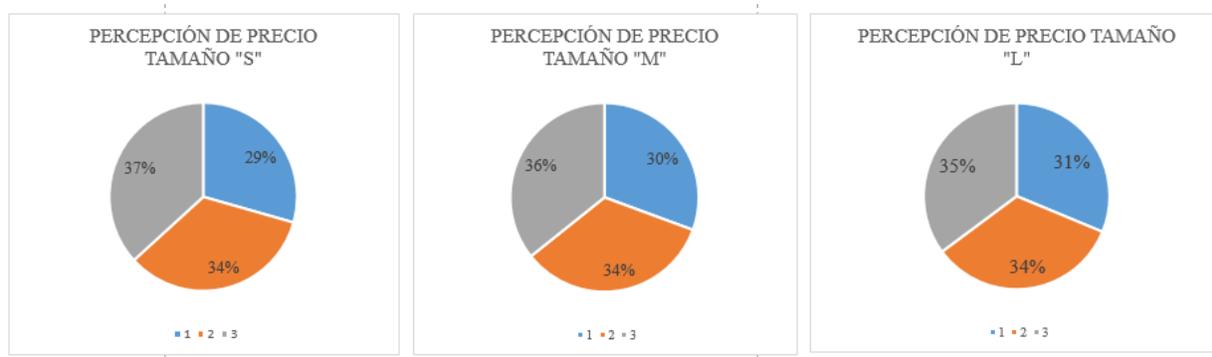


Gráfico 12 Percepción precios por tamaño

Fuente: Propia

La percepción del precio es algo muy importante en este análisis pues nos refleja que tanto están dispuestos nuestros clientes a pagar por nuestros productos y tener un horizonte a la hora de fijar el precio definitivo de nuestras empanadas, al igual esta pregunta nos permite analizar cómo podemos jugar con las promociones y el precio para nuestros clientes.

HORARIOS DE CONSUMO

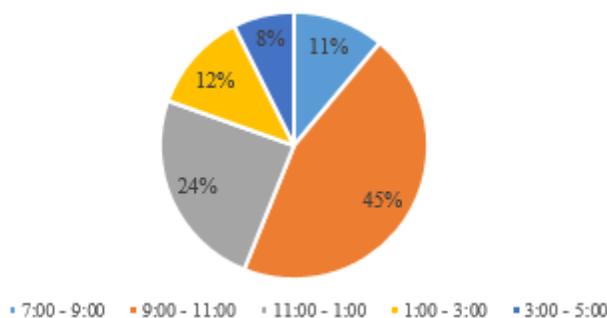


Gráfico 13 Horario de consumo

Fuente: Propia

Esta pregunta nos permitió establecer otro segmento de mercado importante, pues el análisis nos muestra como durante el día se concentrarán nuestros clientes. Esto nos ayuda a establecer tiempos y movimientos, y centrar nuestros esfuerzos en ser más eficaces y así identificar en que parte del día debíamos potencializar la venta de nuestras empanadas.

¿CON EL TAMAÑO L PODRÍA ALMORZAR?

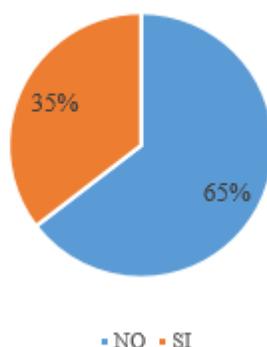


Gráfico 14 Percepción tamaño L

Fuente: Propia

Como creadoras de esta empresa siempre consideramos que el tamaño L de nuestras empanadas se podrían volver en una oferta más a la hora del almuerzo. Con el resultado de la encuesta observamos que la gran mayoría de nuestros clientes son hombres y que ellos no quedan satisfechos al comerse una empanada L en el almuerzo, mientras que las mujeres podrían hacerlo y quedar satisfechas.

4.3 Análisis de la competencia

Para realizar el análisis de la competencia lo dividiremos en dos; la competencia directa y la competencia indirecta. Como competencia directa tenemos “Tu tienda” y “Dicaffe”, dos tiendas que venden empanadas y a la que la gran mayoría de los estudiantes, profesores y personal administrativo acude para alimentarse, es aquí donde encontramos nuestro primer reto y es lograr que los clientes fieles a estas dos tiendas, prueben nuestros productos y se enamoren de ellos, para

así convertirlos en nuestros clientes fieles; esto lo podemos lograr al hacer conscientes a los clientes potenciales de qué tan importante es la calidad de la comida que ingieren, ¿sabemos quiénes realizan esas empanadas?, ¿hace cuánto tiempo fueron fabricadas?, ¿conocemos el daño que genera en nuestro organismo comer productos re-calentados? Y no buscamos atacar a nuestra competencia, lo que buscamos es crear de sus debilidades, ventajas para nosotros; queremos crear boletines informativos con el apoyo del periódico de la universidad y del Consejo Estudiantil de Administración para hacer neuromarketing, sacando primero artículos sobre la historia de las empanadas y el significado que tienen en nuestra sociedad, para después sacar artículos entorno a la importancia de la calidad de los alimentos y el daño que generan si no son productos frescos.

Tu tienda es la tienda a la que más acuden los estudiantes, pues, aunque sus precios no son bajos, entre la oferta que tenemos es la más asequible para este segmento de mercado, además ofrecen diferentes productos (frutas, paquetes, bebidas, sándwiches, empanadas, pasteles), lo que convierte a Tu tienda en la opción casi inmediata para comer. (Ver Anexo E).

Dicaffe por su parte, es una tienda que ofrece comida con una oferta un poco más restringida, ya que no tienen paquetes ni gran variedad de bebidas, además carecen de un producto insignia de la tienda; su plus son los sándwiches, ya que son frescos y los elaboran una vez se paga el producto. (Ver anexo F).

En la competencia indirecta tenemos en cuenta aquellas tiendas que tienen productos sustitutos de nuestro producto; por esa razón Tu tienda y Dicaffe también entran en este segmento, pues tienen productos como la arepa y pasteles que son productos sustitutos de la empanada. Por otro lado, tenemos a “Ágora”, “Oma”, y “Arepas venezolanas”.

Ágora es una tienda que vende diferentes tipos de productos, con la ventaja de que todos son elaborados en el momento; tienen una cocina que les permite preparar el producto que el cliente les pida inmediatamente, entre sus productos están los sándwiches, papas fritas, ensaladas entre otros.

Oma tiene una buena ubicación en la plazoleta de comidas pues es la primera tienda al entrar y aunque venden productos sustitutos a la empanada como lo son los pasteles, palitos de queso y galletas, su fuerte son las bebidas calientes como el café, tinto y aguas aromáticas.

Las arepas venezolanas han tenido una gran acogida entre los estudiantes, ya que tienen fama de tener un gran sabor; en esta tienda además de arepas venden lasagna y pastas, pero vemos como producto sustituto a las arepas, inclusive si son de un tamaño más grande y un mayor precio.

4.4 Análisis DOFA



Ilustración 4. Análisis DOFA

Fuente. Propia

5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1 Mezcla de mercadeo

5.1.1 Producto

Emparrandados venderá sus productos en el Campus de la Universidad del Rosario, Como empresa nos enfocaremos en la producción y la distribución de empanadas personalizadas. Nuestras empanadas serán realizadas a base de una masa elaborada de harina de trigo y se rellenarán con diferentes clases de toppings como lo son los ingredientes saldos y dulces. El método de preparación de nuestras empanadas son de modalidad frita pues fue el método más aceptado por nuestros clientes y así se evidencio en nuestro estudio de mercado.

Nuestras empanadas se venderán calientes y frescas, este será uno de los atributos más importantes pues actualmente en la Universidad del Rosario no se venden empanadas con esta característica. Nuestras empanadas se entregaran en un papel parafinado logrando así que nuestros clientes no tengan contacto con la grasa propia de la fritura.

Nuestras empanadas serán diferenciadoras por la calidad, la variedad de ingredientes y la frescura.

5.1.2 Precio

El precio es fundamental en el análisis del mercadeo, pues fijar un buen precio puede determinar éxito. Como ya se nombró anteriormente el precio es una de las necesidades más notables que los estudiantes rosaristas evidenciaron, y es por ello que deseamos ser competitivos en este aspecto, el precio de nuestras empanadas está por debajo del promedio de los alimentos que se venden actualmente en la universidad. Ver anexo C.

El estudio de mercado arrojó que nuestras empanadas tienen aceptación si estas se venden entre los \$2.000 y los \$5.000 pesos, además ofrecemos un servicio excepcional que no se compara con ningún servicio que hoy en día se ofrezca en la universidad.

Después del análisis de mercado establecimos que nuestras empanadas costarán los siguientes precios:

Tabla 2 Precio de venta.

Producto	Precio unitario	Cantidad	Ingresos al año
Tamaño S	\$2.000	7360	\$14.720.000
Tamaño M	\$3.000	10560	\$31.680.000
Tamaño L	\$4.000	4480	\$17.920.000
Total		22400	\$64.320.000

Fuente. Propia

El vender las empanadas a los precios anteriormente mencionados logramos tener las siguientes utilidades por producto vendido como se evidencia en la imagen siguiente:

Tabla 3. Margen de utilidad

Producto	Precio	Costo	Utilidad	Venta proyectada (Und)	Venta proyectada (\$)	Utilidad proyectada (\$)
Tamaño S	\$2.000	\$795	\$1.205	7360	\$14.720.000	\$8.868.000
Tamaño M	\$3.000	\$1.096	\$1.904	10560	\$31.680.000	\$20.106.240
Tamaño L	\$4.000	\$1.393	\$2.607	4480	\$17.920.000	\$11.679.360
Botella de agua	\$2.800	\$1.400	\$1.400	3360	\$9.408.000	\$4.704.000
Gaseosa 250 ml	\$1.800	\$867	\$933	2240	\$4.032.000	\$2.090.667
Jugo 300 ml	\$2.600	\$1.290	\$1.310	1568	\$4.076.800	\$2.054.080
Jugo caja	\$1.900	\$875	\$1.025	2240	\$4.256.000	\$2.296.000
Gaseosa 400 ml	\$2.600	\$1.125	\$1.475	2240	\$5.824.000	\$3.304.000
Jugo botella 500 ml	\$3.000	\$1.525	\$1.475	1120	\$3.360.000	\$1.652.000
TOTAL					\$95.276.800	\$56.755.147
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN						59,57%

Fuente. Propia

5.1.3 Distribución

La distribución de nuestros productos la realizamos nosotros mismos, es decir tenemos una relación directa con nuestros clientes permitiéndonos entender sus necesidades, deseos, comportamientos, tendencias de compra y estilo de vida.

Gracias a nuestra excelente ubicación geográfica logramos este acercamiento, pues tenemos una ventaja sobre nuestros competidores, y es que nosotras también fuimos estudiantes logrando así entender y comprender las necesidades y las tendencias de consumo de una manera mucha más cercana.

Por otro lado las distancias que hay que recorrer desde las aulas de clase hasta la plazoleta de comidas son enormes, es por ello que decidimos crear un servicio a domicilio en donde por

medio de las ayudas tecnológicas (WhatsApp) recibiremos los pedidos de nuestros clientes y entregaremos personalmente las empanadas evitando así que ellos tengan que ir a la plazoleta de comidas por sus empanadas. Esta estrategia crea innovación y demuestra calidad en nuestro servicio.

5.1.4 Comunicación

La comunicación debe ser una de las actividades más importantes que debemos tener con nuestros clientes, pues por medio de ella entendemos y transmitimos esos mensajes en el interior de la empresa, logrando con ello evaluar e innovar en procesos, productos y técnicas de mercadeo.

Como principal estrategia de comunicación encontramos la voz a voz en donde nuestros clientes comunicarán el éxito de nuestra empresa uno a uno, con ello lograremos aumentar día a día el número de clientes.

Como otra estrategia de comunicación queremos asociarnos con el consejo estudiantil pues ellos pueden ser de gran ayuda en la transmisión de nuestro modelo de negocio, pretendemos tener un espacio en el periódico de la universidad en donde mostramos la importancia cultural que tienen las empanadas.

Hoy en día nos movemos en las plataformas tecnológicas, es por esto que contamos con página oficial en Instagram y Facebook, en ellas estaremos compartiendo todas las novedades y noticias de emparrandados, como lanzamientos de nuevos productos, promociones y retos.

Cuenta Instagram:

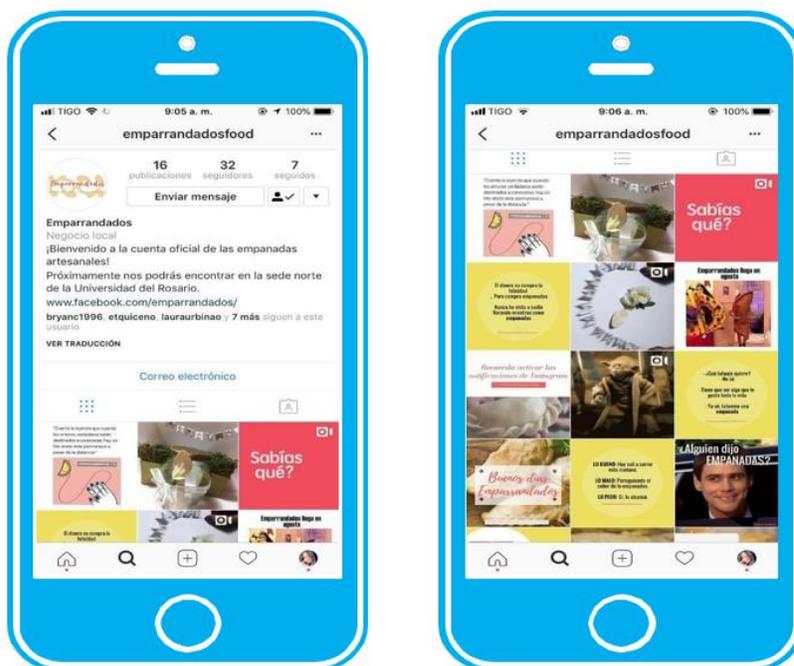


Ilustración 5. Cuenta Instagram

Fuente. Propia

Cuenta Facebook:



Ilustración 6. Cuenta Facebook

Fuente. Propia

6. ESTRATEGIA OPERATIVA

6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios

Emparrandados tiene como objetivo lograr crear una experiencia con el cliente es por ello que la esencia de nuestra empresa esta puesta en la personalización propia de cada una de las empanadas, la masa que utilizamos para nuestras empanadas es de harina de trigo, la cual nos provee la empresa “La factoría de mamá”; esta masa viene en tres diferentes presentaciones, perfectos para los diferentes tamaños de los moldes utilizados para la elaboración de las empanadas, lo cual nos ayuda a evitar tener residuos de la masa. Nuestras empanadas se dividen en 3 diferentes tamaños (S, M y L) lo que nos permite tener un mayor alcance a nuestros

consumidores pues cada uno de nuestros clientes tiene apetito diferente. Y en 2 clases de sabores; los dulces y los salados. Ver anexo D.

6.2 Localización y tamaño de la empresa

Emparrandados estará localizado en la sede del emprendimiento y la innovación de la Universidad del Rosario (calle 200 entre autopista norte y carrera séptima); en la conversación que tuvimos con directivos de la universidad, quienes nos dieron el aval para realizar este proyecto dentro de sus instalaciones, acordamos que el food tráiler estaría ubicado entre el local de Tu Tienda y Dogger, de manera que se estaría aprovechando dicho espacio y tendríamos gran visibilidad para los consumidores. Una vez se inicie el proyecto en esta sede y se tengan resultados de la operación, se analizará la opción de llevar Emparrandados a las demás sedes de la Universidad.

En cuanto al tamaño de la empresa, Emparrandados está catalogada como microempresa, ya que el número de trabajadores con los que contamos es tres, incluyéndonos como administradoras de la empresa; pero nuestra idea no es administrar desde afuera el negocio, queremos estar involucradas lo más que se pueda en la actividad de Emparrandados, por esta razón contrataremos a una persona que se encargará de la producción de las empanadas o atención en la caja, a la vez que nosotras también estamos apoyando el proceso de elaboración y atención a los clientes. Sin embargo, es importante resaltar que ante la Cámara de Comercio de Bogotá, Emparrandados es un establecimiento de comercio como una copropiedad entre Daniela Arjona Cañón y Maria Alejandra Rodríguez González, con actividad económica 5619.

6.3 Procesos

Para hablar de nuestro proceso, primero queremos definir proceso como un procedimiento rutinario que se hace con el fin de conseguir siempre el mismo resultado; en nuestro caso el

resultado final serán nuestras empanadas.

El proceso inicia con la realización del pedido, donde el consumidor nos dirá el tamaño de la empanada que desea junto con los toppings que quiere añadirle. Posteriormente, la persona que esté en caja en el momento, entregará a las personas de cocina la orden para empezar la elaboración de la empanada. Una vez se tiene la orden en cocina, se procede a tomar los insumos necesarios, inicialmente se toma el molde dependiendo del tamaño elegido por el consumidor, igualmente la masa; si los toppings escogidos por el cliente necesitan estar refrigerados, entonces la persona que esté en cocina deberá sacar la porción establecida de la nevera para añadirla a la empanada, si no es un topping que necesite refrigeración, la persona deberá sacarlo de la alacena destinada para este tipo de productos. Una vez todos los ingredientes estén en el molde, procedemos a cerrarlo para crear la empanada que se encuentra cruda, se sella con un poco de huevo para evitar que se abra y la introducimos en la freidora con el aceite.

6.4 Distribución de la planta

Nuestro tráiler será elaborado por la empresa Remolques Superior, una de las empresas líderes en el mercado de Food trucks y trailers. Éste remolque cuenta con todas las características sanitarias establecidas por la ley. Las medidas son 1,40m X 1,90m X 2,10m.

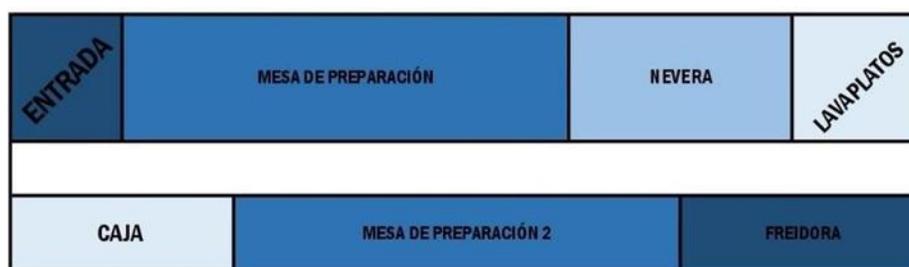


Ilustración 7. Planos Trailer

Fuente. Propia

6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipo

Para que Emparrandados pueda funcionar de manera óptima y logremos cumplir con nuestra promesa de servicio al consumidor, necesitamos contar con diferente maquinaria y equipos. Claramente, lo primero que necesitamos es el tráiler, el cual tiene un tamaño de 140x190x210 (ancho, largo, alto); para poder trasladar el tráiler hasta las instalaciones de la universidad, debemos adaptarle al carro de una de las emprendedoras un enganche para trailers. A la hora de cotizar el tráiler, tuvimos en cuenta que éste debía estar adaptado para nuestras necesidades, por eso dentro de nuestro tráiler vamos a tener equipos como: dos mesones, que no solamente nos brindan gran espacio para la elaboración del producto, sino que por su diseño con gran funcionalidad, también sirve como alacena, donde almacenaremos los productos que no necesitan ser refrigerados. Una parte del mesón será utilizado para ubicar otro equipo necesario para Emparrandados: la caja registradora; este equipo es extremadamente importante para el funcionamiento del negocio, pues no solamente nos permite tener controlada la salida del producto, sino que viene con un Software POS, con el que podemos también controlar nuestro inventario de suministros, generar facturas, controlar los gastos, nos permite obtener información de la tendencia del producto, por ejemplo podemos realizar un Pareto de los toppings más pedidos, si existe o no un tipo de empanada predilecta por los consumidores, entre otras funciones.

Para el almacenamiento de los insumos, necesitamos una nevera de piso, donde se almacenarán insumos como la fruta y aquellos que fueron cocinados con anterioridad, con lo que garantizamos la frescura y calidad de nuestros productos. Por otro lado, para la elaboración de la empanada, contaremos con 2 moldes para cada uno de los tamaños de las empanadas y contaremos también con una freidora doble, donde terminaremos nuestro proceso de producción de las empanadas. Además de lo mencionado anteriormente, necesitamos también contar con un lavamanos de pedal, no solamente porque es una exigencia sanitaria, sino que también es necesario tener agua en nuestro tráiler para poder realizar nuestros procesos.

6.6 Programa de producción

El programa de producción de Emparrandados se basa en la demanda diaria que se estima tendremos, al ser un producto que se elabora una vez el cliente realiza el pedido, no contamos con un programa de producción fijo, sino que éste varía dependiendo de la cantidad de empanadas vendidas diariamente.

6.7 Plan de compras e inventarios

Para poder cumplir con la demanda que se pronostica tendremos, la compra de insumos se realizará de manera semanal y contaremos con un stock de seguridad de 2 días, de manera que si la demanda aumenta por algún evento imprevisto, podremos responderle a nuestros clientes. Para el plan de inventarios utilizaremos la regla FIFO (First in – First out), con lo que evitamos tener desperdicios por productos vencidos. Además, contaremos con una regla de fecha corta, donde todo producto, excepto la fruta, que tenga 7 días o menos para su fecha de vencimiento, saldrá de nuestro inventario y será donado a personas en condición de vulnerabilidad. Para tener seguridad de que nuestros inventarios en el Software se encuentre alineado con nuestro producto físico, se realizarán inventarios mensuales, donde mediremos el IRA, un KPI que nos permite saber qué tan cercanos están nuestros datos en el sistema comparados con el inventario físico; al tener un IRA alto, sabemos que nuestros datos son confiables para realizar cálculos como los pronósticos de demanda y el plan de compras.

7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

7.1 Estructura organizacional

7.1.1 Áreas funcionales

Las áreas funcionales de Emparrandados tiene como objetivo alcanzar metas y objetivos propios de nuestra empresa, a pesar que Emparrandados es una micro empresa definió sus áreas funcionales estratégicas, pues es innecesario crear varias áreas funcionales cuando estas no aportaran valor agregado. Nuestras áreas funcionales trabajan de manera unificada y sincronizada para así lograr los objetivos y metas de la organización. Las áreas de nuestra empresa se dividen en las siguientes: gerencia, compras, ventas y operaciones.

La gerencia es de suma importancia pues en ella se planifica, se desarrollan planes de acción estratégicos, se establecen las áreas funcionales, se toman las decisiones finales dentro de la organización, es el área que fomenta el control y seguimiento general de la empresa y es aquella que dirige toda la organización en función de cumplir metas y objetivos, esta área funcional está dirigida por las dos fundadoras de Emparrandados.

Debajo de la gerencia encontramos dos áreas; compras y ventas que esta unificada con el área operativa debido a que nuestra empresa no es de gran tamaño y no contamos con el suficiente capital humano para separar estas dos áreas, pero consideramos que estas dos áreas son estratégicas juntas. El área de compras es fundamental pues en ella se programa, se ejecuta y se coordina la adquisición de materiales necesarios para que se puedan realizar nuestros productos, a su vez el área de compras en Emparrandados se asegura de contar con los mejores proveedores asegurando altos estándares de calidad. El área de operaciones es la encargada de garantizar que nuestros productos se elaboren con las mejores prácticas asegurando eficiencia y calidad a lo largo del proceso, por último encontramos el área de ventas encargada de generar los ingresos de la compañía, en ella nos aseguramos de un factor importante y es mantener una excelente relación con nuestros clientes entendiendo sus deseos y necesidades para así lograr éxito en nuestra empresa.

7.1.2 Diseño del organigrama y análisis de cargos



Ilustración 8. Organigrama

Fuente. Propia

7.2 Estructura de personal

7.2.1 Política de contratación

Nuestras políticas de contratación están alineadas con las políticas establecidas por el ministerio del trabajo, en donde regimos bajo principios éticos. En nuestro proceso de selección y contratación de personal buscamos reclutar a las mejores personas en donde priman los valores y la filosofía de vida, promovemos la participación de cualquier tipo de personas, buscamos diversidad y apoyamos el poder que tiene la mujer.

En términos de contratación es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Ninguna persona podrá ser contratada por debajo ni por encima de la categoría salarial correspondiente para la posición que ocupa. Para la ubicación dentro del rango de la categoría salarial se tomará en cuenta el histórico salarial del postulante.

- Es obligatorio para toda contratación presentar el file completo del nuevo trabajador y los formatos requeridos.
- Antes de toda contratación nueva, se deberá emitir el Reporte del Filtro Antiterrorista y realizar la verificación de sus referencias laborales.
- Toda nueva contratación tendrá periodo de prueba, según la legislación laboral. Antes de concluir el periodo de prueba y para determinarse la continuidad de la persona el (la) supervisor(a) deberá evaluar al trabajador, darle retroalimentación necesaria y entregarle una copia de su evaluación.
- Todo reingreso deberá tomar en cuenta las referencias del supervisor jerárquico, supervisor funcional y recursos humanos. (CARE, 2012)

8. PLAN ECONÓMICO

8.1 Plan de inversiones

8.1.1 Presupuesto de inversión fija

Después de haber realizado un trabajo de búsqueda de diferentes proveedores para nuestros equipos y maquinaria, este es nuestro presupuesto de inversión fija:

Tabla 4. Inversión fija Maquinaria y Equipo

Maquinaria y equipo	Valor	Cantidad	Total
Instalación enganche auto	\$500.000	1	\$500.000
Adecuación Trailer	\$5.880.000	1	\$5.880.000
Nevera	\$1.000.000	1	\$1.000.000
Total			\$7.380.000

Fuente. Propia

Tabla 5. Inversión fija Muebles y Enseres y Equipo de cómputo

Muebles y Enseres	Valor	Cantidad	Total
Trailer	\$5.000.000	1	\$5.000.000
Sillas	\$20.000	1	\$20.000
Sistemas POS	\$2.100.000	1	\$2.100.000
TOTAL			\$7.120.000

Fuente. Propia

Tabla 6. Supuestos de la deuda

Endeudamiento	\$7.250.000	50%
Capital en acciones	\$7.250.000	50%
TOTALIDAD DE LA INVERSIÓN	\$14.500.000	100%
NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO	\$433.267	

Fuente. Propia

8.1.2 Presupuesto de capital de trabajo

El presupuesto para el capital de trabajo lo hemos calculado con base al inventario de seguridad que deseamos tener. Como ya lo hemos mencionado, nuestro inventario de seguridad será de dos días, es decir que antes de iniciar la operación, debemos contar con dicha cantidad; establecimos este capital de trabajo ya que la compra de los insumos se realizará de manera semanal, así que al finalizar una semana de producción, debemos contar con dos días de materiales, lo que nos garantiza poder responder a la demanda si llegase a presentarse algún problema con las compras de los insumos o si tenemos una demanda mayor a la pronosticada.

8.2 Estructura de costos

8.2.1 Estructura de costos empresariales (costos y gastos fijos)

Para Emparrandados, los costos empresariales solamente será el salario del gerente y la cuota del crédito, ya que el resto de costos y gastos están directamente relacionados a la operación.

Tabla 7. Costos Empresariales

Costos Empresariales	Año 1	Año 2	Año 3
Costo nomina gerente	\$12.189.000	\$13.042.872	\$13.955.873
Cuota Deuda	\$2.297.418	\$2.297.418	\$2.297.418

Fuente. Propia

8.2.2 Presupuesto de costos operacionales (costos y gastos fijos)

Dentro de los costos operaciones fijos, encontramos tanto los directamente realizados con la operación como los indirectos. En ellos está el salario, incluyendo las prestaciones, del operario encargado de la fabricación de la empanada, el costo del arriendo y los servicios.

Tabla 8. Costos operacionales

COSTOS OPERACIONALES	AÑO 1
Costo nomina operario	\$10.288.715
Arriendo	\$8.000.000
Servicios	\$4.000.000

Fuente. Propia

8.2.3 Estructura de costos variables unitarios

Los costos variables solamente serán las compras de insumos que se realicen, ya que la negociación con la universidad nos lleva a que un costo, que podría variar según la producción, como los servicios será un costo fijo. El costo variable unitario se calculó basado en la venta proyectada para el primer año.

Tabla 9. Costo variable unitario

Costo variable	\$48.920.053
Venta proyectada	35168
Costo variable unitario	\$1.391

Fuente. Propia

8.2.4 Determinación del margen de contribución

Al iniciar el proyecto, buscábamos tener un margen de contribución promedio del 56% que nos permitiera cumplir con los costos y gastos fijos que Emparrandados tiene y que además nos permitiera tener utilidad.

Decidimos tener buscar un mayor margen de contribución en aquellos productos con una mayor proyección de ventas, lo que nos permitiría tener una mayor utilidad.

Los márgenes de contribución por producto se presentan a continuación

Tabla 10. Margen de contribución

Producto	Precio	Costo	Margen
Tamaño S	\$2.000	\$795	60%
Tamaño M	\$3.000	\$1.096	63%
Tamaño L	\$4.000	\$1.393	65%
Botella de agua	\$2.800	\$1.400	50%
Gaseosa 250 ml	\$1.800	\$867	52%
Jugo 300 ml	\$2.600	\$1.290	50%
Jugo caja	\$1.900	\$875	54%
Gaseosa 400 ml	\$2.600	\$1.125	57%
Jugo botella 500 ml	\$3.000	\$1.525	49%

Fuente. Propia

8.3 Determinación del punto de equilibrio

Para determinar la cantidad mínima de unidades a vender que nos permita cumplir con nuestros gastos y costos fijos, calculamos el margen de contribución ponderado, dándole el peso correspondiente a la venta a cada uno de los productos, para calcular entonces la venta proyectada

y la utilidad proyectada realizar la relación entre la utilidad y la venta y así poder conocer el margen de contribución ponderado.

Tabla 11. Margen de contribución

Producto	Precio	Costo	Utilidad	Venta proyectada (Und)	Venta proyectada (\$)	Utilidad proyectada (\$)
Tamaño S	\$2.000	\$795	\$1.205	7360	\$14.720.000	\$8.868.000
Tamaño M	\$3.000	\$1.096	\$1.904	10560	\$31.680.000	\$20.106.240
Tamaño L	\$4.000	\$1.393	\$2.607	4480	\$17.920.000	\$11.679.360
Botella de agua	\$2.800	\$1.400	\$1.400	3360	\$9.408.000	\$4.704.000
Gaseosa 250 ml	\$1.800	\$867	\$933	2240	\$4.032.000	\$2.090.667
Jugo 300 ml	\$2.600	\$1.290	\$1.310	1568	\$4.076.800	\$2.054.080
Jugo caja	\$1.900	\$875	\$1.025	2240	\$4.256.000	\$2.296.000
Gaseosa 400 ml	\$2.600	\$1.125	\$1.475	2240	\$5.824.000	\$3.304.000
Jugo botella 500 ml	\$3.000	\$1.525	\$1.475	1120	\$3.360.000	\$1.652.000
TOTAL					\$95.276.800	\$56.755.147
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN						59,57%

Fuente. Propia

Después de haber calculado el margen de contribución ponderado, calculamos el total de costos y gastos fijos; posteriormente se calculó el punto de equilibrio en pesos.

Tabla 12, Calculo del punto de equilibrio

Salario	\$22.418.315	Impuestos	\$3.028.794
Arriendo	\$8.000.000	Intereses	\$1.276.000
Servicios	\$4.000.000	Gastos totales	\$4.304.794
Costos totales	\$34.418.315		
Costos + gastos	\$38.723.110		
Punto de equilibrio	\$65.005.805		

Fuente. Propia

9. PLAN FINANCIERO

9.1 Los estados financieros

9.1.1 Balance

Para el primer año proyectado, tenemos activos por \$22'132.280, pasivos por \$9'257.377 y un patrimonio equivalente a \$12'874.904; en el segundo año se espera tener activos por \$32'617.934, pasivos por \$10'177.868 y patrimonio de \$22'440.066 y para el último año proyectado esperamos activos por \$47'865.706, pasivos por \$11'248.593 y un patrimonio de \$36'617.112.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo			
Caja y Bancos	\$ 9.641.014	\$ 22.568.667	\$ 40.258.439
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario final	\$ 433.267	\$ 433.267	\$ 433.267
Total Activo Corriente	\$ 10.074.280	\$ 23.001.934	\$ 40.691.706
Activos fijos	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000	\$ 14.500.000
Depreciación acumulada	\$ 2.442.000	\$ 4.884.000	\$ 7.326.000
Activos fijos netos	\$ 12.058.000	\$ 9.616.000	\$ 7.174.000
Total Activos	\$ 22.132.280	\$ 32.617.934	\$ 47.865.706
Pasivo y Capital			
Obligaciones Bancarias	\$ 6.228.582	\$ 5.027.395	\$ 3.614.799
Provisión Impuestos	\$ 3.028.794	\$ 5.150.472	\$ 7.633.794
Total pasivos	\$ 9.257.377	\$ 10.177.868	\$ 11.248.593
Capital Suscrito y Pagado	\$ 7.250.000	\$ 12.874.904	\$ 22.440.066
Perdida/Utilidad Acumulada	\$ 5.624.904	\$ 9.565.163	\$ 14.177.046
Total Patrimonio	\$ 12.874.904	\$ 22.440.066	\$ 36.617.112
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 22.132.280	\$ 32.617.934	\$ 47.865.706

Ilustración 9. Balance general

Fuente. Propia

9.1.2 Estado de resultados

Para el primer año, en nuestro estado de resultados, obtener una utilidad bruta de \$24'561.298 y utilidad neta de \$5'624.904; para el segundo año se espera un crecimiento del 70% en la utilidad neta, obteniendo así una utilidad después de impuestos de \$9'565.163 y para el tercer año se proyecta tener una utilidad neta de \$14'177.046.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 95.276.800	\$ 107.425.920	\$ 120.551.760
Inventario inicial materia prima	\$ 0	\$ 433.267	\$ 433.267
Compras materia prima	\$ 48.920.053	\$ 52.344.457	\$ 56.008.569
Inventario final de materia prima	\$ 433.267	\$ 433.267	\$ 433.267
Materiales directos consumidos	\$ 48.486.787	\$ 52.344.457	\$ 56.008.569
Mano de obra directa	\$ 10.228.715	\$ 10.944.726	\$ 11.710.856
Costos indirectos de fabricación	\$ 12.000.000	\$ 12.840.000	\$ 13.738.800
Costo de productos fabricados	\$ 70.715.502	\$ 76.129.183	\$ 81.458.225
Inventario inicial de productos en proceso	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario final de productos en proceso	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo de productos terminados	\$ 70.715.502	\$ 76.129.183	\$ 81.458.225
Inventario inicial de producto terminado	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario final de producto terminado	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo de ventas	\$ 70.715.502	\$ 76.129.183	\$ 81.458.225
Utilidad Bruta	\$ 24.561.298	\$ 31.296.737	\$ 39.093.535
Depreciacion y Amortizacion	\$ 2.442.000	\$ 2.442.000	\$ 2.442.000
Gastos de administración	\$ 12.189.600	\$ 13.042.872	\$ 13.955.873
Utilidad Operacional	\$ 9.929.698	\$ 15.811.865	\$ 22.695.662
Gastos financieros	\$ 1.276.000	\$ 1.096.231	\$ 884.822
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 8.653.698	\$ 14.715.635	\$ 21.810.840
Impuestos (35%)	\$ 3.028.794	\$ 5.150.472	\$ 7.633.794
Utilidad Neta	\$ 5.624.904	\$ 9.565.163	\$ 14.177.046

Ilustración 10. Estado de resultados

Fuente. Propia

9.1.3 Flujo de caja

FLUJO DE TESORERIA	0	1	2	3
Ingresos	\$ -	\$ 95.276.800	\$ 107.425.920	\$ 120.551.760
-Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Cartera recuperada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ -	\$ 95.276.800	\$ 107.425.920	\$ 120.551.760
Materiales				
Inventario inicial	\$ -	\$ 433.267	\$ 433.267	\$ 433.267
Compras año	\$ 433.267	\$ 48.920.053	\$ 52.344.457	\$ 56.008.569
Inventario final	\$ 433.267	\$ 433.267	\$ 433.267	\$ 433.267
Mano de obra	\$ -	\$ 22.418.315	\$ 23.987.598	\$ 25.666.729
Costos indirectos de fabricación	\$ -	\$ 12.000.000	\$ 12.840.000	\$ 13.738.800
Arriendo	\$ -	\$ 8.000.000	\$ 8.560.000	\$ 9.159.200
Servicios	\$ -	\$ 4.000.000	\$ 4.280.000	\$ 4.579.600
Total Egresos Operativos	\$ 433.267	\$ 83.338.369	\$ 89.172.055	\$ 95.414.098
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO	-\$ 433.267	\$ 11.938.431	\$ 18.253.865	\$ 25.137.662
Egresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Act. Fijos Amortizables	\$ 14.500.000			
Total Egreso no Operacional	\$ 14.500.000	\$ -	\$ -	\$ -
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL	-\$ 14.933.267	\$ 11.938.431	\$ 18.253.865	\$ 25.137.662
Aportes socios	\$ 7.683.267			
Creditos obtenidos	\$ 7.250.000			
Subtotal ingresos financieros	\$ 14.933.267	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ 1.276.000	\$ 1.096.231	\$ 884.822
Capital	\$ -	\$ 1.021.418	\$ 1.201.187	\$ 1.412.596
Total Egresos Financieros	\$ -	\$ 2.297.418	\$ 2.297.418	\$ 2.297.418
Caja del período	\$ 0	\$ 9.641.014	\$ 15.956.448	\$ 22.840.244
Caja inicial	\$ -	\$ 0	\$ 9.641.014	\$ 25.597.461
Caja neta acumulada	\$ 0	\$ 9.641.014	\$ 25.597.461	\$ 48.437.705
Impuestos				
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 3.028.794	\$ 5.150.472
Total Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 3.028.794	\$ 5.150.472
Caja del período despues de Impuestos	\$ 0	\$ 9.641.014	\$ 12.927.654	\$ 17.689.772
Caja inicial	\$ -	\$ 0	\$ 9.641.014	\$ 22.568.667
Caja neta acumulada despues de impuestos	\$ 0	\$ 9.641.014	\$ 22.568.667	\$ 40.258.439

Ilustración 11. Flujo de caja

Fuente. Propia

9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

9.2.1 Valor presente neto (VPN)

Para la proyección realizada a tres años, tenemos un VPN de la inversión de \$14'500.000 y un VPN de los ingresos de \$22'776.877 lo que nos daría un VPN de la operación de \$8'276.877, esto quiere decir que como inversionistas estamos recuperando la inversión realizada, obtuvimos la rentabilidad que esperábamos y tuvimos un beneficio adicional de \$8'276.877.

Tabla 13. Valor presente neto.

VP Ingresos	\$22.776.877
VP Inversión	\$14.500.000
VPN	\$8.276.877

Fuente. Propia

9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Para la proyección realizada, se obtiene una TIR del 37,97%, lo que quiere decir que tendríamos un rendimiento de dicho porcentaje sí y sólo sí los beneficios generados por el proyecto son reinvertidos en la actividad en iguales condiciones que la inversión inicial; es importante resaltar que esta es una rentabilidad teórica, ya que en la práctica es poco realizable.

9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

En el año tres, en el mes de septiembre recuperaríamos la inversión.

Tabla 14. Periodo de recuperación de la inversión.

VPN	\$8.276.877
B/C	1,57
TIR	37,97%
PRI	0,82
MES	9,82
DÍA	24,61
Se recupera la inversión en el tercer año, en el mes de Septiembre.	

Fuente. Propia

9.3 Distribución de las utilidades

Las utilidades serán del 50% para Daniela Arjona y del 50% para Alejandra Rodríguez, esto ya que la inversión que se realiza la haremos con estos mismos porcentajes.

Por ende, para el primer año cada una de las creadoras de Emparrandados recibirá \$2'812.452, en el segundo año \$4'782.581 y en el tercer año \$7'088.523.

Tabla 15. Distribución de la utilidad.

Utilidad neta	\$5.624.904	\$9.565.163	\$14.177.046
Distribución de la utilidad	\$2.812.452	\$4.782.581	\$7.088.523

Fuente. Propia

10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

Somos una empresa establecida como un establecimiento de comercio Es un conjunto de bienes organizados por el empresario o comerciante en un sitio determinado para el desarrollo de sus actividades económicas (Tiendas, supermercados, almacenes bodegas, fabricas, plantas industriales, factorías, etc.). El establecimiento de comercio debe matricularse dentro del mes siguiente a la fecha en que inició actividades. La solicitud de matrícula se debe presentar en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde va a funcionar el establecimiento. Conforme a la ley, el propietario del establecimiento de comercio tiene la obligación de realizar su matrícula mercantil para lo cual se sugiere consultar una Guía del Registro Mercantil sobre este tema disponible en las cámaras de comercio. (Gerencie, 2017)

Rut: El RUT (Registro Único Tributario) es un mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto de renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio, los responsables del régimen común, los pertenecientes al régimen simplificado, los agentes retenedores, los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros; y los demás sujetos de obligaciones

administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (Colconectada, 2012). Las dos socias cuentan con estos documentos.

Certificado de manipulación de alimentos. Las dos socias cuentan con estos documentos.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARE. (Junio de 2012). *Política y procedimiento de selección y contratación*. Obtenido de Política y procedimiento de selección y contratación: <http://www.care.org.pe/wp-content/uploads/2014/11/Politica-y-procedimientos-de-Seleccion-y-Contratacion-Nueva-CARE.pdf>

Colconectada. (15 de Diciembre de 2012). *Colconectada*. Obtenido de Colconectada: <https://www.colconectada.com/como-sacar-el-%20rut-en-colombia>

Gerencie. (15 de Noviembre de 2017). *Gerencie*. Obtenido de Gerencie: <https://www.gerencie.com/establecimientos-de-%20comercio.html>

Redacción el tiempo. (24 de 08 de 2007). *El tiempo*. Obtenido de El tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3692901>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (01 de 08 de 2009). *Slide Player*. Obtenido de Slide Player: <https://slideplayer.es/slide/3603387/>