



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Plan de negocio para un emprendimiento de arroz con leche en Bogotá

Modalidad Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Catalina Almanza Castro y Jeymy Lizeth Silvestre Gámez

Bogotá, D.C. 02 de mayo de 2024.



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Plan de negocio para un emprendimiento de arroz con leche en Bogotá

Modalidad del Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Catalina Almanza Castro y Jeymy Lizeth Silvestre Gámez

Bajo la dirección de:
Mauricio Eduardo Escobar Salas

Bogotá, D.C. 02 de mayo de 2024.

Contenido

Declaración de originalidad y autonomía	6
Declaración de exoneración de responsabilidad	7
Lista de figuras.....	8
Lista de tablas	9
Abreviaturas.....	10
Glosario.....	11
Anexos	12
Resumen ejecutivo.....	13
Abstract.....	14
1. Introducción.....	15
2. Concepto de Negocio.....	17
2.1 Descripción de la Idea de Negocio	17
2.1.1 Misión	17
2.1.2 Visión.....	18
2.1.3 Objetivos del negocio	18
2.1.4 Valores	18
2.1.5 Segmentación de mercado	19
2.1.6 Mercado objetivo	22
2.1.7 Industria	22
2.2 Herramientas de Análisis del Negocio.....	23
2.2.1 Análisis PESTEL	24
2.2.1.1 Político	24

2.2.1.2 Económico	25
2.2.1.3 Social.....	26
2.2.1.4 Tecnológico.....	27
2.2.1.5 Entorno.....	27
2.2.1.6 Legal	27
2.2.1.7 Análisis Matricial EFE.....	28
2.2.2 Análisis DOFA.....	29
2.2.2.1 Debilidades	29
2.2.2.2 Oportunidades.....	29
2.2.2.3 Fortalezas	30
2.2.2.4 Amenazas.....	30
2.2.3 Estrategias cruzadas	32
2.3 Portafolio de Productos.....	33
2.4 Fuentes de Ingresos.....	34
2.5 Portafolio de Clientes.....	35
2.6 Posicionamiento en el Mercado	36
3. Investigación de mercado	37
3.1 Primera fase	37
3.2 Segunda fase	38
3.3 Tercera fase.....	38
4. Elementos Organizacionales.....	40
4.1 Propiedad y Junta Directiva	40
4.2 Recurso Humano.....	40

4.2.1 Personal operativo.....	40
4.2.2 Personal administrativo.....	41
4.3 Descripción de Socios y Alianzas.....	42
4.4 Procesos de Negocio.....	42
4.4.1 Aspectos Legales	43
5. Estrategia para el Relacionamiento con los Clientes y Grupos de Interés.....	45
5.1 Estrategia de Marca (Branding).....	45
5.2 Proceso de Venta.....	46
6. Plan de Mercadeo.....	46
6.1 Barreras de Entrada.....	46
6.2 Amenazas y Oportunidades	47
6.3 Competidores Clave.....	47
6.4 Precios.....	52
6.5 Canales de Distribución	53
7. Operaciones Requeridas.....	54
7.1 Instalaciones.....	56
7.2 Infraestructura Tecnológica y de TIC	56
7.3 Requerimientos de Producción y Distribución	56
7.4 Estrategias de Financiación.....	57
7.5 Plan Financiero	58
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	63
9. Referencias.....	65

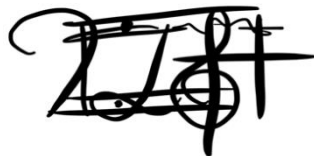
Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE) Plan de negocio para un emprendimiento de arroz con leche en Bogotá, en la modalidad de proyecto de emprendimiento por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Catalina Almanza Castro



Jeymy Lizeth Silvestre Gámez

Firmado en Bogotá, D.C. el 02 de mayo de 2024.

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Catalina Almanza Castro



Jeymy Lizeth Silvestre Gámez

Firmado en Bogotá, D.C. el 02 de mayo de 2024.

Lista de figuras

Figura 1 Buyer persona.....	20
Figura 2 Matriz EFE	28
Figura 3: Estrategias	32
Figura 4 Imágenes del producto.....	34
Figura 5 Tamaño del mercado	35
Figura 6 Logotipo del emprendimiento	45
Figura 7 Análisis competitivo.....	51
Figura 8 Valoración del grado de importancia al elegir una tienda de postres.....	51
Figura 9 Herramientas de trabajo.....	54
Figura 10 Equipos de trabajo.....	54
Figura 11 Procesos de limpieza y desinfección.....	55
Figura 12 Costos de inversión	58
Figura 13 Supuestos.....	59
Figura 14 Estado de Pérdidas y Ganancias	60
Figura 15 Estado de flujo de efectivo	61
Figura 16 Balance General	61
Figura 17 Fujo de caja libre	62
Figura 18 Evaluación financiera.....	62

Lista de tablas

Tabla 1 Segmentación geográfica	20
Tabla 2 Segmentación psicográfica	21
Tabla 3 Segmentación demográfica.....	21
Tabla 4 Ficha técnica primera prueba	37
Tabla 5 Ficha técnica segunda prueba	38
Tabla 6 Ficha técnica encuesta.....	38
Tabla 7 Plan de recopilación de datos del competidor: Bendito Arroz	48
Tabla 8 Plan de recopilación de datos del competidor B: López y Gracia	49
Tabla 9 Plan de recopilación de datos del competidor C: Dulce Jesús Mio	49
Tabla 10 Plan de recopilación de datos del competidor D: El Kiosko	50
Tabla 11 Plan de recopilación de datos del competidor E: Postres generales	50
Tabla 12 Costeo por unidad producida	52
Tabla 13 Evaluación de los canales de distribución	53
Tabla 14 Materias primas.....	55

Abreviaturas

BANI: Frágil, ansioso, no lineal, incomprensible

BPM: Buenas Prácticas de Manufactura

CAGR: Compound Annual Growth, Crecimiento Anual Compuesto.

DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas

IOT: Internet of things o Internet de las cosas

PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Medio Ambiental, Legal.

PPT: Planta, Proceso, Trabajo.

RUES: Registro Único Empresarial

SAS: Sociedad por Acciones Simplificada

SIC: Superintendencia de Industria y Comercio

TIO: Tasa Interna de Oportunidad

VPN: Valor Presente Neto

VUCA: Volátil, incierto, complejo, ambiguo

Glosario

Buyer persona: Herramienta que permite caracterizar al posible comprador.

Foodie: Persona que disfruta probar platos nuevos, tener nuevas experiencias gastronómicas.

Healthy: Tendencia a consumir alimentos considerados como más saludables.

Influencer: Persona que se dedica a compartir contenido en redes sociales y logra crear comunidades entre sus seguidores.

Mise en place: Alistamiento de insumos para la preparación de alimentos.

Plant based: Alimentos elaborados únicamente a partir de productos vegetales.

Trendy: Algo o alguien que está en tendencia, de moda.

Anexos

Anexo A Cuentas de redes sociales y seguidores.....	71
Anexo B Investigación de mercado. Resultados encuesta.....	72
Anexo C Psicología del color.....	74
Anexo D Excel Plan Financiero Detallado.....	75

Resumen ejecutivo

Plan de negocio para un emprendimiento de arroz con leche en Bogotá

El plan de negocios se enfoca en establecer y gestionar un negocio de arroz con leche en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Usaquén. Este se centrará en el postre tradicional colombiano como único producto, ofreciendo variados sabores como enfoque innovador. Mediante la encuesta como instrumento de recolección de información con enfoque cualitativo y cuantitativo se quiere comprender a fondo las actitudes, emociones y percepciones de los consumidores con respecto al arroz con leche, así como las tendencias de consumo y preferencias en cuanto a sabores, presentaciones y otras características. De acuerdo con estos hallazgos, el modelo de negocio se centrará en la venta directa al consumidor a través de un establecimiento físico, complementado con estrategias de marketing digital para fomentar el reconocimiento de la marca y lograr una posición sólida en el mercado. Estas actividades se encuentran evidenciadas en las estimaciones del plan financiero, que abarca los costos iniciales, gastos operativos y proyecciones de ingresos, basadas en un análisis detallado del mercado. Finalmente se evaluó la viabilidad financiera del proyecto, en donde el cálculo de la tasa de retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN) han revelado un rendimiento proyectado positivo, indicando que el proyecto es viable financieramente y se justifica la inversión inicial.

Palabras clave: Postres, Plan de negocios, Emprendimiento, Arroz con leche.

Abstract

Rice Pudding Bar Business Plan for a store in Bogotá

The business plan is focused on establishing and managing a rice pudding business in Bogotá, specifically in the Usaquén area. It will focus on the traditional Colombian dessert as a single product, offering a wide range of flavors as innovation factor. Through a survey, used as an information collection instrument with a qualitative and quantitative approach, it will be possible to determine consumer preferences, attitudes, emotions, and perceptions regarding rice pudding, as well as consumption trends on flavor, packaging, and other characteristics. According to these findings, the business model will be centered on direct sales to the consumer through a store, complemented with digital marketing strategies to promote brand recognition and achieve a solid position in the market. These activities are shown on the financial plan's estimates, which include startup costs, operating expenses, and revenue forecasts, based on a detailed analysis of the target market. In the end, the financial viability was evaluated and the calculation of the rate of return (IRR) and the Net Present Value (NPV) revealed a negative estimate return, indicating that the project may not be generating the expected benefits to justify the investment.

Keywords: Desserts, Business plan, Entrepreneurship, Rice pudding.

1. Introducción

El propósito de este proyecto radica en la elaboración de un plan de negocios destinado a evaluar la factibilidad de introducir un emprendimiento dedicado a la venta de arroz con leche en Bogotá. Este análisis permitirá trazar la hoja de ruta para la gestión empresarial tanto interna como externa necesaria para su implementación.

Una creciente inclinación hacia los sabores del pasado transporta a los consumidores de postres a situaciones nostálgicas que los induce a la compra de productos y experiencias que satisfagan su necesidad (Balanzino, 2023). En este contexto, se ha decidido rescatar el arroz con leche, un postre arraigado en las tradiciones colombianas, y dotarlo de una nueva dimensión mediante la introducción de una amplia variedad de sabores, *toppings* y salsas, brindando a cada consumidor la posibilidad de personalizar su experiencia.

La primera etapa del proyecto se enfocará en definir el concepto empresarial y la misión que guiarán al emprendimiento. Esto se llevará a cabo a través de una investigación de la industria de la repostería y su entorno, utilizando herramientas como el análisis PESTEL para identificar riesgos, oportunidades, amenazas y fortalezas. Esta fase culminará con la elaboración de una matriz DOFA que servirá como base para identificar los desafíos y oportunidades futuras.

En la segunda fase, se establecerán la misión, visión y objetivos de la empresa, así como los valores que regirán sus relaciones con los diferentes actores de interés.

La tercera etapa estará dedicada a la identificación del segmento de mercado al cual se dirigirá el emprendimiento, teniendo en cuenta aspectos geográficos, psicográficos y demográficos. Posteriormente, se llevará a cabo un estudio de mercado que incluirá pruebas de producto y encuestas para determinar las preferencias y la intención de compra del cliente potencial.

La cuarta fase se centrará en definir los procesos operativos de la empresa, incluyendo la estructura del personal y las relaciones clave del negocio. Teniendo en cuenta las actividades mencionadas, se realizará un análisis financiero detallado que proyectará costos de inversión y operación para los primeros tres años, con el fin de evaluar la viabilidad económica del proyecto.

Finalmente se concluirá respecto a todos los factores analizados y se definirá la participación o no en la implementación de la idea de negocio por parte de las autoras.

2. Concepto de Negocio

2.1 Descripción de la Idea de Negocio

La riqueza culinaria de Colombia se ha forjado a lo largo de generaciones, con especial énfasis en la elaboración de diversos dulces y postres. Entre ellos, destaca el emblemático arroz con leche, una delicia tradicional que solía ser meticulosamente preparada en los hogares por madres y abuelas. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, muchos de estos manjares caseros han ido perdiendo terreno entre las nuevas generaciones debido a la creciente popularidad de platos internacionales (Gale, 2020).

Ante este panorama, surge una oportunidad de negocio entorno a la escasez en la oferta de este producto en el mercado actual. Tomando como base la poderosa estrategia del marketing de nostalgia, se propone revivir este postre tradicional desde una óptica contemporánea. La iniciativa de Ris, una empresa con sede en Bogotá, pretende abordar esta idea desde una perspectiva transgeneracional de los alimentos, capitalizando las sensaciones y emociones evocadas por la experiencia gastronómica para transportar a las personas a épocas pasadas (AMVO, 2020).

Ris se presenta como una propuesta innovadora que invita a cada individuo a crear su propia versión del arroz con leche, ofreciendo una amplia variedad de sabores y complementos a través de una barra fría. Los clientes tendrán la libertad de personalizar su postre, seleccionando tanto el sabor como los toppings y salsas según sus preferencias personales.

2.1.1 Misión

Ris es una marca que se esmera en ofrecer a sus clientes una propuesta renovada de postre, basada en el clásico arroz con leche, pero con sabores modernos y exquisitos. Nuestra misión es

transformar los momentos de indulgencia en experiencias que evocan la nostalgia de tiempos pasados, así como brindar satisfacción y deleite a quienes disfrutan del producto.

2.1.2 Visión

Para el año 2027, Ris se consolidará como el destino preferido para aquellos que buscan disfrutar de un arroz con leche de calidad excepcional. El objetivo es establecer una presencia destacada en la localidad de Usaquén, alcanzando un nivel de reconocimiento que se refleje en una tasa de recompra mínima del 50%. Este logro será el pilar fundamental para la expansión en la ciudad de Bogotá y otras ciudades de Colombia.

2.1.3 Objetivos del negocio

Posicionar a corto plazo a Ris con la apertura de un punto de venta en Bogotá y la implementación de una estrategia que permita tener mayor alcance en clientes. Para el año 2, Ris incrementará en 50% el total de unidades vendidas del último mes del año 1, logrando posicionarse entre las opciones de postres en la zona.

Estandarizar los procesos operativos y mantener alianzas sólidas con los proveedores, con el fin de dar apertura a nuevos puntos de venta en la ciudad de Bogotá.

2.1.4 Valores

Calidad: El compromiso será ofrecer productos de primera calidad que cumplan con los estándares de Ris y satisfagan las expectativas del consumidor, minimizar las reseñas negativas y fomentar las recompras.

Servicio: El compromiso será ofrecer un trato cordial y profesional hacia clientes y colaboradores, atendiendo de manera oportuna sus requerimientos. Se buscará reducir las devoluciones y aumentar las reseñas positivas en redes sociales.

Respeto: En Ris, se fomentará el buen trato entre el equipo y hacia los clientes, así como la participación en acciones para el cuidado del medio ambiente. El compromiso será medir e incrementar anualmente el porcentaje de plástico destinado a reciclaje, con el objetivo de disminuir los residuos no reutilizables en un 5% anual.

2.1.5 Segmentación de mercado

La segmentación permite especificar el grupo en que se enfocará Ris. Se abordará desde múltiples perspectivas: geográfica, demográfica, enfocada en factores como edad, género, poder adquisitivo, etc.; y psicográfica enfocada en el comportamiento de los individuos, su estilo de vida y preferencias (Delgado, 2020).

- **Segmento geográfico:** Según el informe de Super Sociedades (2022), las empresas de venta de comidas preparadas con mayores ingresos se concentran en Bogotá, lo que representa una oportunidad en el mercado de alimentos preparados. La ubicación del punto de venta determinará el alcance del mercado, considerando la población residente y trabajadora del área. Se seleccionó la localidad de Usaquén, conocida por su vibrante escena gastronómica que incluye restaurantes, cafés, bares y festivales culinarios. Este sector atrae a personas con capacidad adquisitiva, lo que sugiere una demanda de productos de calidad (Sanabria, 2020).


Tabla 1 Segmentación geográfica

Segmento Geográfico	Características
Bogotá	Teniendo en cuenta que Ris se ubicará en la ciudad de Bogotá, este será el segmento geográfico que delimitará la demanda, personas que habitan o trabajan en esta zona de la ciudad.
Localidad de Usaquén	Específicamente las UPZ: los Cedros, Usaquén, Country Club y Santa Bárbara, sectores con mayor poder adquisitivo. La población son las personas que transitan la zona por residencia o trabajo, incluso quienes están dispuestos a desplazarse hasta el espacio geográfico para adquirir alimentos preparados.

Fuente: Elaboración propia

- Segmentación estilo de vida: Se establecen algunas características primordiales para los clientes de Ris. Deben ser *foodies* o sibaritas gastronómicos, siguen las tendencias en temas de alimentos, están familiarizados con la tecnología, son aventureros y arriesgados. Con el objetivo de presentar una mejor definición del perfil de cliente, se desarrolló un *buyer persona*, herramienta que permite personificar al posible comprador de Ris e identificar sus principales características.

Figura 1 Buyer persona

	Diego Perez
	34 años, con carrera profesional, vive en la localidad de Usaquén en Bogotá. Pertenece al estrato 5. Disfruta de hacer planes con sus amigos y familiares. Usa con frecuencia las redes sociales.
Todos los fines de semana sale a premiarse con un delicioso postre. Aunque hay varios lugares cerca a su casa, no ha logrado encontrar alguno que se compare con los que preparaba su abuelita y siempre anhela probar algo similar.	

Fuente: Elaboración propia

- Segmentación psicográfica: A continuación, se describirá el segmento psicográfico.

Tabla 2 Segmentación psicográfica

Segmento psicográfico	Características
<i>Foodies</i> o Sibaritas gastronómicos	Personas que disfrutan probar sabores diferentes, son de paladar exigente, prefieren experiencias exclusivas y productos gourmet. Generalmente están dispuestos a probar las nuevas tendencias que ven por medio de las redes sociales (Gutierrez, 2017).
Tecnológicos	Están al tanto de los avances tecnológicos, conocen las tendencias del mundo actual. Son usuarios de plataformas digitales y redes sociales.
Aventureros y arriesgados	Disfrutan de los viajes y aventuras, conocer nuevos lugares y personas, así como probar nuevos platos.

Fuente: Elaboración propia

- Segmentación demográfica: Se caracterizó al posible consumidor en tres grupos de interés.

Tabla 3 Segmentación demográfica

Segmento demográfico	Características
Familias	Grupos de dos o más personas que comparten contextos de vida y hábitos similares. Conformada por padres, hijos y abuelos. Buscan compartir momentos especiales fuera de la rutina del hogar. Esta segmentación y su tipificación en cuanto a la cantidad de miembros de los hogares, está en función de la información extraída de la encuesta multipropósito para Bogotá, realizada en la localidad Usaquén, por el DANE en el año 2021. Se tendrá como objetivo familias entre 1 y 4 personas que están cuantificadas así: familias de una persona: 55.945; familias de dos personas: 70.914; de tres personas: 54.834; de cuatro o más personas: 48.237 (DANE, 2021).
Empresarios y trabajadores	La segmentación por esta variable permite el análisis en función de la profesión u oficio desempeñado por el individuo asociándose de manera directa a su poder adquisitivo, necesidades de esparcimiento, negocios o actividades laborales (Islam et al., 2022).
Millenials	Personas nacidas entre 1981 y 1996. Usuarios de redes sociales. Estuvieron inmersos en la primera gran ola digital, así que se relacionan bien con los elementos análogos, sin dejar de lado los digitales. Disfrutan de productos que les recuerdan su infancia. Tienen un nivel educativo más alto que el de sus padres, lo que los hace más conscientes de su entorno y del impacto que tienen sus

acciones. Conforman el 75% de la fuerza laboral en el mundo (El Tiempo, 2023).

Fuente: Elaboración propia

2.1.6 Mercado objetivo

El mercado objetivo estará definido por los *foodies* o sibaritas gastronómicos, son ellos quienes disfrutan de la experiencia alrededor de la mesa. Estos clientes potenciales podrían ser los primeros en probar la innovadora propuesta de arroz con leche de sabores de Ris. Además, en línea con la estrategia de marketing de nostalgia, el foco estará en captar la atención de la generación *Millennial*.

2.1.7 Industria

En Colombia, el gasto en alimentos fuera del hogar ha mantenido su relevancia, representando un total de 5.78 billones de pesos, según Raddar (2023). El estudio de tendencias de consumo de los alimentos, a pesar de las difíciles condiciones económicas, ha demostrado ser fundamental en el porcentaje de gasto de los colombianos, siendo aquel de menor variación con una ligera caída de -0,28% en términos reales para el año 2023. La cultura gastronómica colombiana, enriquecida por diversas influencias étnicas, ha otorgado un lugar especial a los postres tradicionales como el dulce de guayaba, el merengón y el arroz con leche, que han sido parte integral de las celebraciones familiares a lo largo del tiempo y se han transmitido de generación en generación (Artesanías de Colombia, 2014).

Según el Ministerio de Salud (2015), aproximadamente 1 de cada 5 colombianos consume productos dulces. Así mismo, el estudio State of Snacking revela que el 65% de los *Millennials* tiene presupuesto para comprar un snack indulgente diariamente, mientras que el 61% está

dispuesto a desviarse de su ruta habitual para adquirirlo (Mondelez International, 2022). En respuesta a la pandemia, los proveedores gastronómicos se volcaron al servicio de entrega a domicilio en el año 2020, lo que resultó en un incremento significativo de las ventas en esta modalidad. Los postres ocuparon la tercera posición entre los productos más vendidos a través de plataformas digitales durante ese año (Portafolio, 2020).

A pesar de las dificultades económicas del año 2022, la pastelería Yanuba logró un aumento significativo en sus ventas, demostrando que aún existen oportunidades de crecimiento en el mercado gastronómico colombiano (Portafolio, 2022). Entre las tendencias actuales del sector se destaca el interés por ingredientes naturales y de buena calidad, así como el enfoque en productos de origen vegetal y el compromiso con la responsabilidad social y ambiental (Yanuba, 2022). Según Mordor Intelligence (2023) se espera que el mercado mundial de pasteles y postres mantenga una tendencia creciente con un CAGR del 3,5% a 2027, destacándose los productos artesanales sobre los industrializados.

2.2 Herramientas de Análisis del Negocio

En los siguientes apartados se implementaron dos herramientas de análisis: PESTEL y DOFA, que permiten un acercamiento a posibles desafíos de mediano y largo plazo.

El entorno global se encontraba enmarcado en situaciones VUCA: cambiantes, de alta volatilidad e incertidumbre. Tras la pandemia estas se transforman en BANI, situaciones que cambian rápidamente y son poco predecibles. Por esto, imaginar escenarios que se podrían llegar a desarrollar en el mediano o corto plazo, analizarlos y proponer posibles acciones para contrarrestar sus efectos o aprovechar las oportunidades puede resultar beneficioso. La flexibilidad, observación y adaptabilidad serán claves para el éxito del negocio (Mascó, 2021).

2.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite evaluar los posibles riesgos y desafíos macro a los que se enfrenta un emprendimiento (EAE Business school Madrid, 2022).

2.2.1.1 Político

- Políticas tributarias: La Ley 2277 de 2022, conocida como "impuesto saludable", busca desincentivar el consumo de alimentos ultra procesados mediante un aumento de su precio. Este impuesto aumentará progresivamente: un 10% para 2023, un 15% para 2024 y un 20% para 2025, según lo informado por Nieto (2023). Además, se implementó el etiquetado diferenciado para facilitar la identificación de estos productos, según el Ministerio de Salud (2023). En otros países, medidas similares han demostrado una reducción del consumo y han logrado promover la sustitución de estos alimentos por opciones más saludables. Estos cambios pueden llevar a un aumento en los precios de los postres y materias primas, lo que impactaría el tamaño del mercado potencial, ya que las personas podrían ajustar sus hábitos de consumo.
- La reforma tributaria, en su artículo 240, mantiene la tasa porcentual de renta para MiPymes sin incentivos o reducción de impuestos, afectando la formalización de empresas y el valor de impuestos a pagar. Adicionalmente, el artículo 331 establece la eliminación de incentivos a la productividad en la industria agropecuaria (Ministerio de minas y energía, 2022). Al ser este un eslabón primario de la cadena productiva podría impactar el costo de elaboración, generando reducción del margen o incremento del precio al público.

- Costo de transporte de insumos de producción: El alza en combustibles, *resolución 40242 del 15 de julio de 2022*, así como el incremento en peajes, podrían desencadenar un alza en costos de distribución de materias primas y afectar el precio de venta (Ministerio de minas y energía, 2022).
- Regulaciones laborales: La reforma laboral cambiaría las condiciones de contratación, la jornada laboral y tipos de contratos (Benítez, 2023). En 2026, la jornada laboral pasará de 47 horas a 42 (Ministerio del Trabajo, 2023), lo que implica posibles incrementos en horas extras diurnas o nocturnas dada la jornada de trabajo.

2.2.1.2 Económico

- Riesgo país: Evidencia el nivel de riesgo de inversión en el país. Se encuentra en 766, con un incremento de 43 puntos en los primeros meses de 2024, y disminuyendo las oportunidades de empleo formal y la circulación de dinero. Esto termina impactando la compra de servicios o bienes secundarios que no son de primera necesidad, como los postres (Ugarte, 2024).
- Crecimiento Económico: En 2023 el país decreció -0.3% situación que no ocurría desde inicios de pandemia. Uno de los sectores más afectados fue el comercio, con -3.5% (El País, 2023). En desaceleración económica, se reducen los gastos de entretenimiento y esparcimiento, como comer fuera de casa, viajes y servicios prescindibles.
- Costo materia prima: En 2023 la agricultura decreció -1,4% afectando directamente el precio de la materia prima y disponibilidad de la misma (Semana, 2023).
- Comportamiento de las tasas de interés: La fluctuación del dólar y la reducción de inversión extranjera impactan el precio de los insumos agroquímicos para la producción del cultivo del arroz y consecuentemente generan alza en el precio del producto final (BBVA, 2023).

- Inflación: Para 2023, la inflación en Colombia cerró en 9,28 cifra lejos de la meta del 3%, pero que representa un avance significativo respecto al resultado de 11,72% en 2022. El rubro con mayor aporte fue el precio de los alimentos, particularmente restaurantes (13,22%). Si la inflación no se recupera alcanzando la meta del 5% en 2024, podría afectar el comportamiento de compra de los consumidores (El Espectador, 2024).

2.2.1.3 Social

- Tendencias de comportamiento: Actualmente, las personas buscan adaptar sus hábitos de consumo para ser más ahorrativos, sostenibles, vivir en el ahora, disfrutar de experiencias que generen alegría, revivir rutinas y experiencias del pasado, además de participar en actividades con impacto social (Euromonitor International, 2023).
- Tendencias gastronómicas 2024: La alimentación *healthy* continúa con más fuerza así como la cocina *plant based*. Las personas son más conscientes al elegir alimentos, optando por snacks saludables, libres de caseína o fructosa (Conde, 2024).
- Hábitos de consumo: Las personas adaptan sus prácticas para optimizar recursos económicos y naturales, prefiriendo la gastronomía circular que reduce el desperdicio (Conde, 2024). Vivir experiencias más allá de suplir la necesidad de comer, disfrutar momentos de alegría y que evoquen recuerdos. Así mismo, se interesan en restaurantes que tengan participación en actividades con impacto social (Euromonitor International, 2023).

2.2.1.4 Tecnológico

- Nuevos desarrollos: La tecnología, digitalización y desarrollo de apps de domicilios, IoT, blockchain, etc, cambian la interacción con el entorno. La recolección y análisis de datos, permite obtener productos acordes a las preferencias del consumidor (Sweet Press, 2021).
- Medios digitales, redes sociales: Continúan siendo el canal preferido de comunicación en los nativos digitales. Los usuarios de internet en Colombia crecieron 4,1% en 2023, para un total de 39,34 millones, 97,7% usuarios de redes sociales (Cano, 2023).

2.2.1.5 Entorno

- Sostenibilidad: Cada vez más personas se preocupan por su impacto ambiental. Abordar el cambio climático se ha convertido en una meta global, implementando iniciativas como la reducción de plásticos de un solo uso, la economía circular, el uso de energías renovables y una gestión más efectiva de los residuos. En Colombia, sin embargo, estas alternativas aún no han alcanzado la difusión esperada debido a la sensibilidad de los consumidores al precio, lo que a menudo relega su interés por la sostenibilidad a un segundo plano.

2.2.1.6 Legal

- Regulación sanitaria: La ley 2674 de 2013, establece las normas sanitarias. El INVIMA vigila, inspecciona y controla las condiciones bajo las cuales se deben diseñar los espacios, manipular los alimentos y comercializarlos. Para ello es necesario tener en cuenta el costo de inversión para cumplir con los requerimientos (Ministerio de Salud, 2013).

- Facturación electrónica: De acuerdo con la Resolución 000165 de 2023, todo establecimiento de comercio en Colombia está obligado a expedir factura electrónica (DIAN, 2023). De esta forma, se deberá considerar la inversión en software y entrenamientos para su uso.

2.2.1.7 Análisis Matricial EFE

Figura 2 Matriz EFE

Factor Externo	Tipo de Factor	Peso Ponderado	Calificación	Valor Total
Políticas tributarias (Impuestos)	Político	15,00%	1,5	0,225
Reforma tributaria	Político	5,00%	3	0,15
Costo de transporte insumos	Político	5,00%	3	0,15
Regulaciones laborales	Político	3,00%	3	0,09
Calificación riesgo país	Económico	2,00%	4	0,08
Crecimiento económico	Económico	10,00%	1,5	0,15
Costo de materias primas	Económico	12,00%	1,5	0,18
Comportamiento tasas de interés	Económico	1,00%	4	0,04
Inflación	Económico	10,00%	1,5	0,15
Tendencias de comportamiento	Social	3,00%	4	0,12
Tendencias gastronómicas	Social	3,00%	4	0,12
Hábitos de consumo	Social	6,00%	3	0,18
Nuevos desarrollos	Tecnológico	2,00%	3	0,06
Medios digitales, redes sociales	Tecnológico	6,00%	4	0,24
Sostenibilidad	Entorno	3,00%	2	0,06
Regulaciones sanitarias	Legal	4,00%	4	0,16
Facturación electrónica	Legal	10,00%	4	0,4
Total		100,00%		2,555

Fuente Elaboración Propia

A través de esta matriz, se logra cuantificar el impacto de cada uno de los aspectos frente al emprendimiento. El peso ponderado representa el impacto que tiene cada factor para el negocio y su crecimiento, una calificación de 4 implica que Ris está preparado en gran medida para dar respuesta al mismo y una de 1 será lo contrario.

De esta forma, el análisis matricial EFE muestra una calificación de 2,5, lo que evidencia que Ris estaría preparado para hacer frente a algunos de los factores externos, sin embargo, deberá continuar trabajando en estrategias que permitan mitigar el efecto de aquellos en los que la calificación fue baja y el peso ponderado será significativo, por ejemplo, el costo de materias primas y las políticas tributarias. Cualquier cambio relevante en estos aspectos podría resultar en una afectación importante del negocio.

2.2.2 Análisis DOFA

2.2.2.1 Debilidades

1. **Producto diferenciado:** Una única referencia de producto podría resultar desfavorable al no poder competir contra la variada oferta de la competencia. Para ello la calidad y sabor debe cumplir las expectativas del cliente para que Ris pueda ganar espacio en el mercado.
2. **Tamaño del negocio:** En la primera etapa del proyecto el manejo de inventarios y producción serán reducidos, lo que limita el poder de negociación, las posibles economías de escala, los descuentos y plazos de pago. Se deben buscar las mejores alternativas de precio con pagos de contado, los volúmenes óptimos que permitan mejorar el margen de utilidad, así como el relacionamiento con múltiples proveedores para reducir el riesgo de alzas injustificadas.

2.2.2.2 Oportunidades

1. **Baja oferta del producto:** En la zona de interés no existe una oferta exclusiva arroz con leche de sabores, con la posibilidad de adicionar diferentes *toppings* y salsas.

2. Pocos procesos de modernización en el arroz con leche: El uso de sabores en la repostería es una tendencia global que representa la preferencia del consumidor. Al ofrecer una variedad de alternativas, mejora la experiencia del cliente, atrayendo mayor cantidad de personas a quienes no les gusta el postre tradicional, y estarían dispuestas a probar esta versión.

2.2.2.3 Fortalezas

1. Mínimas referencias de producto: Se reduce el número de materias primas necesarias para la producción, ya que la base del producto es la misma sin importar el sabor final.
2. Procesos estandarizados: Al contar con un producto no diferenciado, la etapa productiva se simplifica y estandariza, con una elaboración más rápida y garantizando la calidad.
3. Menores gastos de capacitación: Invertir menor tiempo en capacitación de personal para cada receta, así como disminuir el margen de error en la producción.
4. Calidad: Una única referencia de postre permite la optimización y mejora continua en él.
5. proceso y la formulación, así como la posibilidad de ofrecer sabores de temporada.
6. Diferenciación de marca: Tener una oferta clara con un producto único y llamativo respecto a lo que se encuentra en el mercado, permite al consumidor identificar la marca.

2.2.2.4 Amenazas

1. Copia: La competencia podría adoptar el producto e incluirlo en su oferta. Ris continuará con la idea de negocio sin diversificar en productos que lo hagan parecido a la

competencia, sino por el contrario buscar nuevas alternativas para ofrecer que estén acordes con el concepto.

2. Cambios en el entorno político: La aprobación de la reforma laboral, empaques de un solo uso o nuevas tasas impositivas, pueden afectar los costos de producto. El relacionamiento con proveedores y estar atentos a los cambios del entorno es necesario para minimizar el impacto de estas decisiones. En caso de requerir incrementos en el precio, estos deberán ser comunicados al consumidor de forma transparente, respetando los valores de la marca.
3. Cambios en el patrón de consumo: Impulsados por el entorno económico o por temas de restricciones de salud y estilo de vida. Es requisito mantenerse al día sobre las tendencias de consumo y, aunque no es el objetivo ofrecer productos para todos, sí se tendrá que evaluar el tamaño del mercado potencial y tomar acciones en caso de una disminución significativa en la intensidad de compra.
4. Mercado de adultos: Al ser un producto originado en la nostalgia, su mercado principal son personas mayores de 30 años, lo que implica que hay una gran probabilidad de que este mercado tienda a desaparecer con el tiempo.
5. Costos fijos: Implementar el funcionamiento del emprendimiento en un local físico podría implicar altos costos fijos de operación que adicionales a los costos de personal podrían reducir el margen de utilidad por unidad vendida.

2.2.3 Estrategias cruzadas

A partir del análisis DOFA, se proponen las siguientes estrategias para hacer frente a los retos que se podrían presentar respecto a los factores tanto internos como externos, con la intención de estar preparados con planes de acción inmediata como respuesta a los cambios del entorno.

Figura 3: Estrategias

CRUCE DE VARIABLE	ESTRATEGIA
O1, A4	Innovar en el producto, con el fin de transformar la textura, para que el segmento población de menor edad, niños y jóvenes, a quienes no les gusto la textura, prefieran el producto
D2, F2	Expandir el mercado a través de la implementación de PPT, con el fin de propender por una economía de escala; a mayor mercado, mayor utilidad.
A2, O1	Diseñar una línea de producto reducida en azúcar, que permita reducir el impacto de los impuestos.
A3, F4	Establecer un plan de comunicación que permita evidenciar el uso de materias primas de alta calidad, así cómo la calidad y sabor del postre.
D1, O2	Desarrollar nuevos productos a partir del arroz, por ejemplo helados, tortas, etc., con el fin de tener una mayor variedad en la oferta.
A5, O1	Implementar una sede en otro sector en el que los costos arriendos de locales comerciales y servicios públicos sean menores.
A5, O2	Cambiar el modelo de negocio físico a un modelo de venta por canales electrónicos por medio de cocinas ocultas.

Fuente Elaboración Propia

De estas estrategias las más relevantes serían las tres primeras.

La primera, ampliar el tamaño de mercado al hacer el producto más atractivo a niños y jóvenes puede ser una estrategia que permite cuidar la salud financiera del proyecto en el mediano y largo plazo, sin embargo, implica una inversión importante en desarrollo de productos con textura más atractiva, así como el diseño de estrategias de marketing enfocada a esta nueva población que no conoce tan bien el arroz con leche o tal vez no lo ha probado.

La segunda, buscar economías de escala es una excelente estrategia para hacer frente al alto precio de venta o las dificultades que se desprenden de la difícil situación económica del país. Sin embargo, incrementar el volumen de venta requiere mayor inversión de capital para uso en

inventarios, así como una inversión importante en mercadeo. De igual forma al ser un producto perecedero, se debe tener especial cuidado en el cálculo de inventarios máximos, ya que se corre el riesgo de pérdida de estos por vencimiento.

La tercera, ajustar el producto a las tendencias de un mercado que migra hacia lo saludable, por medio de un producto reducido en azúcar, puede ser una estrategia válida para hacer frente a temas como el impuesto saludable, así como mantener el tamaño de mercado que de otra forma se iría reduciendo con el tiempo. Sin embargo, implica un costo en desarrollo de producto y búsqueda de materias primas que garanticen alcanzar una calidad y sabor similar al producto original, así como nuevas inversiones en estudio de mercado que permita evidenciar si existe interés o no por parte del mercado.

2.3 Portafolio de Productos

Ris ofrecerá su producto a través de una barra donde los clientes podrán personalizar su postre según sus preferencias. Podrán seleccionar una base de arroz con leche en el sabor que elijan, complementándola con diversas salsas y *toppings*. De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, se seleccionaron los sabores de arroz con leche más populares, entre los que se incluyen: arequipe (14,6%), coco (10,9%), avellanas (9,7%), frutos rojos (8,8%) y pistacho (7,7%). Asimismo, se ofrecerán salsas y *toppings* comúnmente utilizados, como: leche condensada, chocolate, arequipe, chips de chocolate, coco, galleta y maní.

A medida que Ris alcance mayor reconocimiento se realizarán campañas de "sabor del mes", donde los clientes podrán votar y elegir un nuevo sabor que se ofrecerá por tiempo limitado. Esto permitirá sorprender a consumidores con nuevas variedades y evaluar la posibilidad de añadir más sabores al menú. La promesa al consumidor es ofrecer un producto fresco, con excelente sabor

y los más altos estándares de calidad; para garantizar esto, el producto será elaborado diariamente en las instalaciones de Ris.

Figura 4 *Imágenes del producto*



Fuente: Elaboración propia

Es crucial para la empresa asegurar la calidad de sus productos mediante la selección de proveedores que ofrezcan materias primas de alta calidad a precios competitivos. Entre los proveedores clave se encuentran: Pregel, Mec3, Artegel, Lka Mejía, Supersoft Italia, Colanta, Arroz Castellano e Incauca, quienes destacan por su calidad y costos adecuados a las necesidades de producción. Además, se cuenta con proveedores de empaques como Darnel, Qually Plásticos, Plastipráticos y de cartón y Purabox para cubrir las necesidades de envasado, que inicialmente serán en plástico dado el poco inventario inicial, pero se irá migrando hacia alternativas más amigables con el medio ambiente cómo lo son contenedores de cartón.

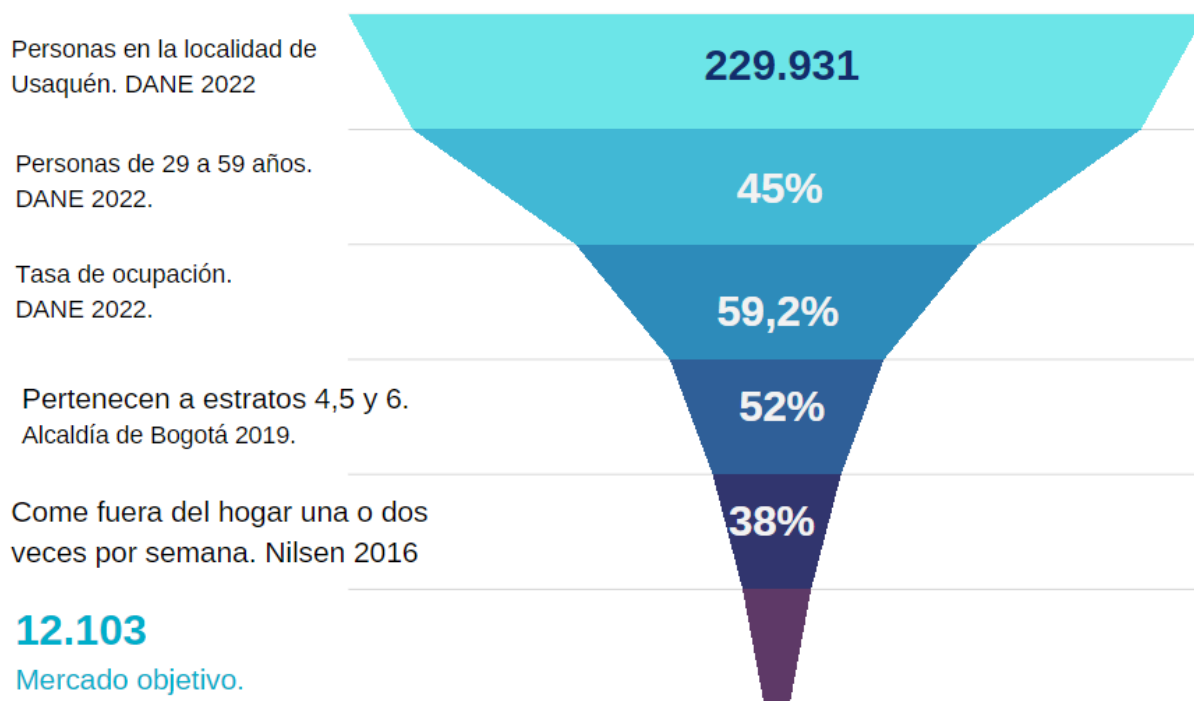
2.4 Fuentes de Ingresos

El ingreso provendrá del arroz con leche como producto principal, la adición de *toppings* será del 63%, resultado obtenido para la intensión de compra en la investigación de mercados.

2.5 Portafolio de Clientes

Para determinar el tamaño del mercado objetivo se realizaron dos aproximaciones. La primera teniendo en cuenta las características demográficas y psicográficas de la población del sector. Con ella se obtuvo un tamaño de 12.103 personas.

Figura 5 *Tamaño del mercado*



Fuentes: (DANE, 2021), (Arthur Nielsen, 2016), (Alcaldía de Bogotá, 2019)

Como segundo acercamiento para identificar el universo de *foodies* en Bogotá, y teniendo en cuenta que no existen datos oficiales, se realizó una estimación a partir de las redes sociales. Con el número de seguidores de las cuentas de *influencers* gastronómicos y restaurantes o cafés *trendy*, y ajustando según su alcance a nivel local, país o global, se definió el mercado objetivo en 20.119 personas. Ver Anexo A Cuentas de redes sociales y seguidores.

2.6 Posicionamiento en el Mercado

A partir del retro marketing se buscará transmitir a los clientes un ambiente cálido y cercano. La comunicación será directa, amigable y en primera persona. Ris quiere posicionarse como la opción de arroz con leche preferida, por eso su lenguaje será sencillo y fácil de entender. En apartados posteriores se definirá la estrategia de marca.

3. Investigación de mercado

Se realizó una investigación de mercados primaria, ya que no se encontró información suficiente ni relevante respecto al mercado de arroz con leche en Bogotá en fuentes secundarias.

3.1 Primera fase

En la etapa inicial de la investigación de mercado se aplicó la estrategia del ajuste producto-mercado, enfocada en la creación de prototipos, la introducción del producto al mercado para obtener retroalimentación y realizar ajustes necesarios (Y Combinator, 2023). Se llevaron a cabo pruebas de campo con producto para recopilar datos sobre las preferencias del consumidor y las necesidades de ajuste del producto antes de su lanzamiento. Se presentó a los posibles consumidores una selección de 12 sabores: vainilla, cereza, frutos rojos, arequipe, coco, chocolate, amaretto, avellana, frambuesa, pistacho, lyches y rosas, con el fin de evaluar su interés en probarlos y conocer sus percepciones sobre la formulación.

Más del 90% mostró preferencia por los sabores nuevos en comparación con el tradicional arroz con leche, y al 92% le agradó tanto el sabor como la textura del producto. Los sabores más populares fueron frutos rojos (24%), avellanas (20%), lyches (16%) y pistacho (12%). Además, el 30% expresó el deseo de un nivel de azúcar más equilibrado, lo que llevó a ajustar la dulzura del arroz con leche para resaltar los sabores sin resultar excesivamente empalagoso.

Tabla 4 Ficha técnica primera prueba

Fecha de realización	Junio 09 de 2023
Universo	Mayores de 18 años, residentes en Bogotá, en las zonas de interés
Tipo de investigación	Prueba de producto con entrevista desestructurada
Tamaño de la muestra	25 personas
Técnica de recolección	Presencial

Fuente: Elaboración propia

3.2 Segunda fase

En un segundo acercamiento se ofreció arroz con leche tradicional de vainilla junto con los sabores más votados, para evaluar nuevamente interés y preferencias. El 10% que no quiso probar afirmó que le disgusta la textura o el sabor de la canela y las uvas pasas de algunas versiones.

Tabla 5 Ficha técnica segunda prueba

Fecha de realización	Septiembre 16 de 2023
Universo	Mayores de 18 años, residentes en Bogotá, en las zonas de interés
Tipo de investigación	Prueba de producto con entrevista desestructurada
Tamaño de la muestra	67 personas
Técnica de recolección	Presencial

Fuente: Elaboración propia

Se identificó que el arroz con leche de sabores es un atractivo para el 90% y que los niños no están interesados en probar debido a que la textura no les agrada, pero a medida que son más grandes, 12 años en adelante, sí se interesan y les gustó; 15% de las personas manifestaron no gustar del arroz con leche tradicional, pero decidieron probar y les gustó la receta de Ris.

3.3 Tercera fase

Se implementó una encuesta para conocer la opinión y necesidades del consumidor. Se distribuyó por email, alcanzando 387 participantes. Ver Anexo B Investigación de mercado.

Tabla 6 Ficha técnica encuesta

Fecha de realización	Enero a febrero de 2024
Universo	Mayores de 18 años que viven en Bogotá, en las zonas de interés
Tipo de investigación	Encuesta
Tamaño de la muestra	387 personas
Técnica de recolección	Virtual
Población	12.103 – Muestra mínima 373. Confiabilidad 95%. Error 5%

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de esta encuesta, se logró obtener información valiosa sobre las preferencias del consumidor. Entre los principales hallazgos se encuentra lo siguiente: el 58% de las personas encuestadas compra postres dos o más veces por semana, el 50% prefiere consumir en el lugar, mientras solo el 13% manifestó tener interés en pedir a domicilio. El voz a voz es la principal motivación para visitar y comprar en un lugar nuevo con el 45%, le sigue el aspecto llamativo del local físico con el 30%.

Uno de los principales factores de preferencia para los encuestados es la calidad del producto con una puntuación promedio de 6,1 de 9, seguido de su apariencia con 5,4.

Más del 95% de los encuestados estaría dispuesto a probar un arroz con leche de sabores diferente al tradicional y el 30% estaría dispuesto a pagar más de \$12.000 por una porción. Finalmente, el 36,2% añadiría toppings o salsas y el 95% pagaría por encima de \$600.

4. Elementos Organizacionales

Una organización eficiente y dinámica parte de los 3 pilares fundamentales: finanzas, operaciones y mercadeo. Los perfiles requeridos serán definidos en los apartados siguientes.

4.1 Propiedad y Junta Directiva

Ris será constituida ante la CCB como persona jurídica en la modalidad de SAS, que tiene como principales beneficios un proceso de constitución más ágil y *online*, así como límite en la responsabilidad por parte de los socios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009).

Sus accionistas, en proporciones iguales serán: Catalina Almanza y Lizeth Silvestre, que aportarán el capital social para la operación y serán parte integral de la dirección y gerencia.

4.2 Recurso Humano

El personal deberá estar alineado con los valores de la marca: el respeto, buen trato, honestidad y lealtad. La contratación será a término indefinido, según los requerimientos de ley.

4.2.1 Personal operativo

- Técnico en cocina: Estudios técnicos y experiencia mínima de 6 meses en repostería, higiene de planta de alimentos según la normativa sanitaria. Organizado, ágil, apegado a procesos, con criterio, y toma de decisiones bajo presión. Realizará el *mise en place* para la elaboración y envasado del producto. Responsable de asegurar la calidad e inocuidad de las materias primas y producto terminado.

Tipo de contrato: término indefinido

Salario: \$1´600.000.

- Vendedor: Educación básica secundaria, debe contar con habilidades comerciales y de servicio al cliente, buena comunicación, capacidad de resolver conflictos de forma adecuada para no afectar la percepción de marca, excelente presentación personal. Será el líder del proceso de venta, empaqueo de producto, facturación, control de inventarios.

Número de contratados: 2

Tipo de contrato: término indefinido

Salario: \$1´430.000.

4.2.2 Personal administrativo

- Administrador: Profesional en ciencias administrativas, experiencia mínima de 1 año en administración de personal y cargos afines con toma de decisiones en procesos de compra, atención al cliente y aspectos económicos. Administrará la operación de las tiendas, compras y relacionamiento con proveedores. Velará por la rentabilidad del negocio, así como la calidad del servicio y producto.

Tipo de contrato: Término indefinido.

Salario: \$2.420.000.

- Contador Público: Profesional en contaduría con experiencia de 2 años en operaciones económicas tributarias y financieras. Llevará los libros contables, y el control de obligaciones tributarias, estados financieros, y parametrización del sistema contable.

Contrato por obra o labor por valor de: \$800.000.

- Las accionistas realizarán en los primeros tres años labores adicionales como: mercadeo, recursos humanos, comunicaciones, evaluación financiera y dirección del negocio.

Contrato por obra o labor por valor de: \$800.000.

4.3 Descripción de Socios y Alianzas

Para poder mantener el negocio se necesitan alianzas con grupos de interés que permitan tener un mejor alcance con el cliente potencial, así como mantener una buena imagen. Aunque durante los primeros años estas labores serán desarrolladas por las propietarias y las otras no serán implementadas hasta alcanzar el punto de equilibrio, se deben adelantar esfuerzos de relacionamiento que permitan identificar y entablar conversaciones con estos socios aliados.

- Agencia de comunicaciones: Desarrolla estrategias para evidenciar los valores de la marca y la oferta de valor, logrando mayor reconocimiento de marca y número de clientes.
- Equipo visual: Registro fotográfico del producto, para el desarrollo de piezas comerciales.
- Agencia de diseño: Definirán el manual de marca, guía visual por la que se deben regir todas las piezas utilizadas de cara al cliente.
- Publicista, community manager: Manejo de redes sociales, dando respuesta a los clientes.
- Distribución: Empresas como Rappi permitirán ofrecer el producto a domicilio sin tener que hacer grandes inversiones en plataformas o vehículos para distribución.
- Head hunting: Búsqueda del perfil, la validación de antecedentes y contratación.
- Arrendatario: Es importante mantener una excelente relación comercial, ya que de ello depende la negociación de tarifas y disponibilidad del local

4.4 Procesos de Negocio

Para el desarrollo de la actividad comercial y de producción, se definirán y estandarizarán procesos que permitan alcanzar la eficiencia operativa, entre ellos: el proceso de producción, en el que se detallará el paso a paso de la elaboración del producto; el proceso de compras, en el que se definirán los estándares de calidad de los insumos y requerimientos mínimos de los proveedores;

el proceso de calidad, que permitirá parametrizar las medidas óptimas de estándares de calidad e inocuidad tanto para las materias primas, como empaques y producto terminado, además de definir pautas de almacenamiento, manejo de insumos con BPM, limpieza y desinfección de los equipos; el proceso de nómina, que permitirá identificar los perfiles para los roles dentro de la organización, desarrollo de entrevistas, creación y firma de contratos, afiliaciones a seguridad social, pago de salarios, etc; el proceso de comunicación y ventas, que definirá la imagen de marca, la forma en que Ris se dirigirá a sus clientes actuales y potenciales, permitiendo la estandarización del protocolo de servicio y la manera cómo se debe responder ante diferentes situaciones particulares con el cliente; el proceso de facturación, que permite llevar control de la actividad comercial y tener información verídica sobre las ventas.

4.4.1 Aspectos Legales

- Registro Único Tributario (RUT): Identifica a las personas jurídicas en ante la DIAN. Es requisito para la facturación y se genera al momento de registro en la Cámara de Comercio.
- Estatutos de constitución: Requisito para el proceso de registro ante la CCB, determina las responsabilidades, derechos y deberes de los propietarios, las actividades a desarrollar, la composición accionaria, representante legal, el capital suscrito, plan de sucesión, etc.
- Registro mercantil: Generar la razón social ante CCB implica registrar los estatutos, definir la actividad económica, CIIU 1089: *Elaboración de otros productos alimenticios*.
- Registros Sanitarios: Dentro de la legislación que rige la industria alimentaria, existen unos requerimientos sanitarios que se especifican en la página de la Alcaldía de Bogotá, como lo son: aquellos dictados por el INVIMA sobre las adecuaciones de planta, que se encuentran en la ley 09 de 1979 del Código Sanitario Nacional y por la Resolución 2674 de 2013.

- Registro de Marca: Se realizó el estudio ante la SIC donde se verificó la inexistencia de la misma con usos en productos similares. Se deberá hacer el registro de esta.

5. Estrategia para el Relacionamiento con los Clientes y Grupos de Interés

La comunicación con los clientes se dará por medio de redes sociales, página web y el servicio en punto de venta, así que el diseño de imagen de marca, fotografías, textos corporativos, y el servicio al cliente serán la carta de presentación ante los consumidores.

En cuanto a redes sociales, se tendrá presencia en aquellas con mayor alcance, en este caso Facebook e Instagram (Cano, 2023). Para alcanzar una mayor visibilidad en menor tiempo, se invertirá en campañas de publicidad dirigidas al segmento de clientes definido como usuarios que se interesan por la gastronomía. La página web será desarrollada de la mano de los aliados, para que pueda brindar al cliente información clara y oportuna con un lenguaje cercano y fresco.

5.1 Estrategia de Marca (Branding)

El logo deberá ser llamativo y acorde a la psicología del color, que establece las emociones y sensaciones que pueden jugar un papel fundamental en la elección del cliente. Dada la intención de transformar un producto tradicional y llevado al mundo moderno, se seleccionaron los colores morado y amarillo que transmiten calidez y cercanía sumado a un elemento innovador (Atráctica, 2018). Ver Anexo C Psicología del color. Para mantener la integridad de la marca, un manual de marca establecerá las proporciones y colores permitidos. Para la protección de marca, se realizó el estudio ante la SIC donde se verificó la inexistencia de esta con usos en productos similares.

Figura 6 Logotipo del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

Para el proceso de registro de marca, se define el tipo mixto, ya que el logotipo a registrar como marca contiene la imagen gráfica, así como el nombre del negocio y el texto descriptivo: “Arroz con leche de sabores”, que permitirá al consumidor identificar rápidamente lo que se ofrece dentro del establecimiento. Este proceso tiene un costo de \$804.500 (Superintendencia de Industria y Comercio, 2024)

Parte esencial de la identidad de marca y la comunicación con sus consumidores, es el diseño del empaque, para este proceso es muy importante que los contenedores a utilizar permitan visualizar el producto y su color, así como apreciar el logo.

5.2 Proceso de Venta

La principal fuente de ingresos será la venta en punto físico. Sin embargo, para alcanzar los niveles de reconocimiento de marca esperados será necesario invertir en campañas publicitarias, principalmente digitales en Instagram y Facebook, dadas las preferencias del segmento objetivo. De igual forma, se tendrá en los puntos de venta degustaciones del producto.

De acuerdo con el estudio de mercado, 49.9% busca comer en el lugar y 30,5% visita un nuevo lugar por cómo se ve desde afuera. La imagen del establecimiento, así como la calidad del servicio y claridad en la oferta serán fundamentales para poder atraer los clientes potenciales.

6. Plan de Mercadeo

6.1 Barreras de Entrada

Aunque este es un mercado de fácil acceso, una de las mayores dificultades radica en la competencia, existen marcas que ofrecen postres y sin importar el tipo, todos estos son sustitutos entre ellos. Por esto, es importante presentar una propuesta clara, fácilmente identificable y con recordación, así como un producto de calidad y que se ajuste a los gustos del mercado objetivo.

De igual forma, será necesaria una inversión en marketing que permita dar a conocer el producto y llegar a los posibles consumidores, así como en degustaciones. Esto implica ubicar la tienda física en un punto con buen tráfico y visibilidad como las calles 116, 127, 122, 140, 147, av 9° o la 7°. Todos estos aspectos fueron considerados más adelante dentro del plan financiero.

Otra de las barreras del mercado es la inversión inicial, se requieren espacios completamente dotados, tanto para la producción como para prestar el servicio al cliente.

6.2 Amenazas y Oportunidades

Algunas de las amenazas a las que se podría enfrentar el emprendimiento una vez superadas las barreras de entrada son el nivel de competencia, dado que este es un bien altamente reemplazable, esto incrementa las fluctuaciones en la demanda de acuerdo con los cambios en variables como: precio, variedad, cantidad, disponibilidad y ubicación.

Dado el volumen de producción, los costos de materias primas serán más altos que aquellos negocios que ya están operando, pues no se podrán implementar economías de escala.

El incremento en el costo de vida de los colombianos, así como los cambios en patrones de consumo son la principal dificultad que se deberá enfrentar, estos podrían hacer que las personas decidan dejar de comprar postres para comprar otros alimentos o insumos de primera necesidad.

6.3 Competidores Clave

Existen múltiples tipos de establecimientos de postres en la ciudad de Bogotá y por lo tanto la decisión para el proyecto fue primero abordar competidores directos, aquellos que ofrecen entre sus productos el arroz con leche y que son reconocidos por el mismo, y, en segundo lugar, caracterizar los establecimientos de venta de otros postres en general.

El primer competidor por analizar es Bendito arroz, su oferta de productos se basa en arroz con leche de sabores con la opción de agregar salsas y toppings por medio de un modelo de franquicias. Participaron en Shark Tank Colombia, en donde alcanzaron su pico de popularidad y lograron expandir su negocio a múltiples centros comerciales en Bogotá. Tras la pandemia, y como consecuencia de varios problemas con sus franquiciados, comenzaron a cerrar muchos puntos de venta al punto de que en 2023 solo venden por página web y Rappi. Adicional a los cierres, disminuyeron su oferta de sabores a solo 4 (tradicional, coco, cookies & cream y arequipe), e incluyeron: cheesecake, helados, alfajores y obleas (*Bendito arroz*, 2023).

Tabla 7 Plan de recopilación de datos del competidor: *Bendito Arroz*

Nombre competidor	Bendito Arroz
Precio	\$69.000
Ubicación	Barranquilla, Bogotá
Tipo de venta	Domicilio
Beneficios y características	variedad de sabores, venta de galletas de arroz, helados, obleas
Tamaño / Utilidad	3 kg
Estrategia de mercado	Inicialmente modelo de franquicias, actualmente solo tienen presencia en Rappi y venden en tamaño grande.

Fuente: Adaptado de: (Bendito Arroz, 2024)

El segundo competidor por analizar es López y Gracia, ubicados en la zona G en Bogotá. Su oferta de productos incluye arroz con leche tradicional al que se le agregan salsas, así como cremosos, una especie de postre a base de crema de diferentes sabores. También venden helados de avena y café. (López & Gracia, 2024).

Tabla 8 Plan de recopilación de datos del competidor B: López y Gracia

Nombre competidor	López y Gracia
Precio	\$8.000
Ubicación	Zona G
Tipo de Venta	En el punto de venta y delivery
Beneficios y características	Arroz con leche con 6 sabores de salsas, oferta de otros productos como: Tres leches de cocada, cremoso de milhoja y helados de varios sabores
Tamaño / Utilidad	120gr
Estrategia de mercado	Presencia en redes sociales y Rappi, un único local en Bogotá.

Fuente: Adaptado de: (López & Gracia, 2024).

El tercer competidor por analizar es Dulce Jesús mío. Este establecimiento de comercio ofrece gran variedad de postres además del arroz con leche tradicional. Cuentan con múltiples sedes en la ciudad de Bogotá. En general su arroz con leche es más líquido y se apega a lo tradicional con la inclusión de uvas pasas. Sus locales no cuentan con mobiliario ni espacio para disfrutar el postre, sino que son para llevar o pedir a domicilio (Dulce Jesús Mio, 2024).

Tabla 9 Plan de recopilación de datos del competidor C: Dulce Jesús Mio

Nombre competidor	Dulce Jesús Mio
Precio	\$7.100
Ubicación	Cedritos, Calle 54, Calle 33, Modelia, San Nicolás
Tipo de Venta	Para llevar y domicilios
Beneficios y características	Arroz con leche tradicional con uvas pasas, no tiene opciones de personalización. Venden muchos productos además del arroz con leche.
Tamaño / Utilidad	7 onzas
Estrategia de mercado	Página web, redes sociales y Rappi.

Fuente: Adaptado de: (Dulce Jesús Mio, 2024).

Otro de los competidores que en su oferta de producto tiene arroz con leche es el Kiosko. Este lugar tradicional bogotano tiene entre su oferta diversos postres y platos salados que ofrecer

para consumir en el lugar y para llevar. Su arroz con leche es de sabor tradicional con canela y lo ofrecen con o sin uvas pasas.

Tabla 10 Plan de recopilación de datos del competidor D: El Kiosko

Nombre competidor	El Kiosko
Precio	\$9.500
Ubicación	Cedritos, Santa Bárbara, Colina, Chapinero, Chia
Tipo de Venta	En el punto de venta y delivery
Beneficios y características	Arroz con leche tradicional (con o sin uvas pasas), diferentes postres y platos de sal.
Tamaño / Utilidad	6 onz
Estrategia de mercado	Página web, redes sociales

Fuente: Adoptado de: (El Kiosco Golosinas, 2024).

Finalmente se incluye la categoría de competencia de otros postres, en donde se agrupan los establecimientos que ofrecen otros postres que no incluyen el arroz con leche. Esto, debido a que los postres son productos altamente sustituibles entre sí (Joyce, 2024).

Tabla 11 Plan de recopilación de datos del competidor E: Postres generales

Nombre competidor	Joyce - Pastelería que no ofrece arroz con leche.
Precio	\$9.000 – \$12.000
Ubicación	Tienda física
Tipo de Venta	En tienda, domicilio
Beneficios y características	Amplia variedad de oferta en postres. No ofrecen arroz con leche en ninguna versión
Estrategia de mercado	Presencia en redes sociales y página web

Fuente: Adoptado de: (Joyce, 2024).

A continuación, se muestra una tabla comparativa que permite comparar los competidores vs Ris, en ella se identifican las fortalezas (F), o debilidades (D) de cada uno de los aspectos listados. Así como el nivel de importancia dado por el cliente para cada uno de ellos, siendo 1 muy importante y 5 no tan importante.

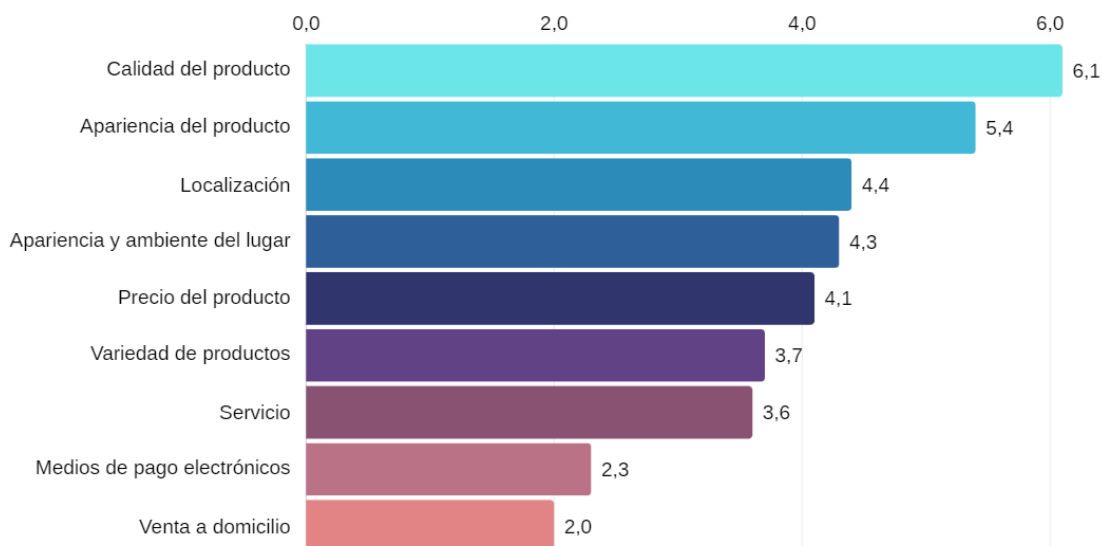
Figura 7 Análisis competitivo

					
Precio	\$13.047	\$69.000 (3kg)	\$8.000	\$7.100	\$9.500
Sabores	✓	✓	✗	✗	✗
Toppings	✓	✗	✗	✗	✗
Salsas	✓	✗	✓	✗	✗
Punto físico con sillas	✓	✗	✓	✗	✓
Cobertura localidad Usaquén	✓	✗	✗	✓	✓
Venta por porción	✓	✗	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Valoración del grado de importancia al elegir una tienda de postres

Ordene de mayor a menor importancia siendo 9 el más importante y 1 el menos.



Fuente: Elaboración propia

Ris tiene un potencial diferenciador al ofrecer una gama de sabores de arroz con leche con toppings y salsas, en porciones individuales. Esto permitirá una estrategia de comunicación clara y enfocada a un solo producto, impulsando el nivel de reconocimiento.

6.4 Precios

La fijación de precios se realizó teniendo como punto de partida el valor actual del mercado establecido por la competencia para productos de la misma categoría, el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar, adicional a una validación frente a los costos de producción.

Dado que la calidad del producto será superior a la del mercado, por textura y sabor, así como la oferta de sabores, *toppings* y salsas, el precio estará definido de acuerdo con las expectativas del consumidor evidenciadas en la investigación de mercados como el valor que estarían dispuestos a pagar. A continuación, se validará el precio de acuerdo con el cálculo de los costos unitarios.

Tabla 12 Costeo por unidad producida

	Und mín	Cant	%	\$ / und mínima	Costo Total
Arroz blanco	g	25,0	100%	\$ 3,54	\$ 88,50
Leche pasteurizada	ml	250,0	1000%	\$ 2,96	\$ 740,36
Azúcar blanca	g	15,0	60%	\$ 4,06	\$ 60,90
Escancia vainilla	ml	0,5	2,0%	\$ 27,63	\$ 13,82
Saborizantes	g	5,0	20%	\$ 20,88	\$ 104,40
Empaque	und	1		\$ 385,00	\$ 385,00
Tapa	und	0,5		\$ 380,00	\$ 190,00
Cuchara	und	1		\$ 24,00	\$ 24,00
Servilleta	und	1		\$ 23,90	\$ 23,90
Costo unitario promedio					\$ 1.630,87

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la investigación, 50% de los encuestados están dispuestos a pagar más de \$10.000 por un producto de este tipo, lo que se ve reflejado en la oferta del mercado, que les ofrece

postres en este rango de valores. 30% pagaría \$12.000 o más, mientras 17% pagaría más de \$14.000. Por lo tanto, se decidió tener un precio de venta al público con impuestos incluidos de \$13.047 por el arroz con leche y \$800 por los *toppings*.

6.5 Canales de Distribución

El método de distribución será venta directa al consumidor en punto físico, ya que el 49,9% de los encuestados prefieren consumir el producto en el lugar y 19% recoger para llevar a casa. A continuación, se muestra la evaluación de los canales en cuanto a sus ventajas y desventajas.

Tabla 13 Evaluación de los canales de distribución

Criterio	Punto de venta	En línea	Domicilios
Facilidad de entrada	Baja	Alta	Media
Proximidad geográfica	Alta	Media	Alta
Costos	Alta	Media	Media
Posición de los competidores	Media	Alta	Alta
Experiencia en gestión	Media	Alta	Alta
Capacidades del personal	Alta	Media	Media
Necesidades de mercado	Alta	Media	Media

Fuente: Elaboración propia

7. Operaciones Requeridas

El producto al ser perecedero debe tener producción continua, así que será elaborado por Ris en su planta. Para aumentar la eficiencia operativa, se define que el proceso productivo partirá de una receta base como insumo para la producción de cada uno de los sabores. Esto permite la elaboración en baches más grandes. A continuación, se detallan las herramientas y equipos necesarios para el proceso productivo del emprendimiento.

Figura 9 Herramientas de trabajo

Descripción	Cantidad	Valor Und	Valor Total
Herramientas			\$ 7.850.000,00
Elementos de Operación de producción (Menaje)	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000,00
Bowls	20	\$ 50.000	\$ 1.000.000,00
Gramera	3	\$ 150.000	\$ 450.000,00
Espatulas	5	\$ 20.000	\$ 100.000,00
Cucharas	20	\$ 5.000	\$ 100.000,00
Contenedores herméticos de almacenamiento de toppings	20	\$ 60.000	\$ 1.200.000,00

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Equipos de trabajo

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Und	Valor Total
Equipos				\$ 27.395.000,00
Estibas	UNIDAD	1	\$ 50.000	\$ 50.000,00
Pantalla menú / precios	UNIDAD	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000,00
Caja registradora	UNIDAD	1	\$ 1.345.000	\$ 1.345.000,00
Cámaras de seguridad	UNIDAD	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000,00
Estufa industrial	UNIDAD	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000,00
Nevera	UNIDAD	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000,00
Mostrador	UNIDAD	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000,00
Exhibidor refrigerador	UNIDAD	1	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000,00
Computadoras	UNIDAD	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000,00

Fuente: Elaboración propia

Para garantizar la inocuidad y de la misma forma la calidad del producto se establecieron procesos de limpieza y desinfección de equipos, lo que podría disminuir los mantenimientos.

Figura 11 Procesos de limpieza y desinfección

Equipos	Proceso	Periodicidad
Estibas	Limpieza de polvo o residuos con escoba y luego desinfectante	Cada vez que la estiba esté desocupada, o cada semana
Pantalla menú / precios	Limpieza de polvo	Diario
Caja registradora	Limpieza de polvo	Diario
Cámaras de seguridad	Limpieza de polvo	Diario
Estufa industrial	Limpieza a fondo con jabón y desinfectante.	Diario
Nevera	Limpieza superficial de polvo o residuos.	Diario (superficial)
	Limpieza a fondo con jabón y desinfectante.	A fondo cada semana
Mostrador	Limpieza superficial de polvo o residuos.	Diario (superficial)
	Limpieza a fondo con jabón y desinfectante.	A fondo cada semana
Exhibidor refrigerador	Limpieza superficial de polvo o residuos.	Diario (superficial)
	Limpieza a fondo con jabón y desinfectante.	A fondo cada semana
Computadora	Limpieza de polvo	Diario

Fuente: Elaboración propia

Adicional a la producción, se deben tener procesos de abastecimiento, dadas las limitantes de volumen en ventas, disponibilidad de espacio y flujo de efectivo. Los insumos deberán ser adquiridos en cantidades acordes con el momento en que se encuentre el negocio. Es necesario establecer los requerimientos mínimos para cada una de las materias primas, de forma que los proveedores elegidos garanticen esos estándares.

Tabla 14 Materias primas

Materia prima	UM	Cantidad	Precio	Und mín	\$ / und mín
Arroz blanco clásico	Kg	50	\$ 176.990	g	\$ 3,54
Leche deslactosada	litro	6,6	\$ 21.500	ml	\$ 2,96
Azúcar blanca	kg	50	\$ 203.000	g	\$ 4,06
Escancia de vainilla	ml	3.800	\$ 104.999	ml	\$ 27,63
Saborizantes	kg	1	\$ 1.835	g	\$ 19,83
Empaque	und	1.000	\$ 385.000	und	\$ 385,00
Tapa	und	1.000	\$ 380.000	und	\$ 380,00
Cuchara	und	100	\$ 2.400	und	\$ 24,00
Servilleta	und	100	\$ 2.390	und	\$ 23,90

Fuente: Elaboración propia

7.1 Instalaciones

Para la operación del negocio, cada punto de venta de Ris deberá contar con un espacio de al menos 30 m², dotado con un baño (interno o cercano) y un espacio posterior para cocina con punto de agua para lavaplatos y gas para estufa, al igual que tomacorrientes para la conexión de refrigeradores y otros equipos necesarios para la operación. Este espacio deberá ajustarse a las especificaciones dadas por el INVIMA para establecimientos de producción y comercialización de alimentos. Deberá contar con suficiente luz natural durante el día para que sea atractivo para los clientes y reducir el consumo innecesario, así como contar con fuentes de luz artificial para ser encendidas en la noche o en los días oscuros.

7.2 Infraestructura Tecnológica y de TIC

Para iniciar la operación del negocio en condiciones óptimas será necesario contar con algunos elementos tecnológicos que facilitarán las operaciones diarias.

En el establecimiento será necesario contar con acceso a internet de buena calidad, para la operación del computador para facturación, así como el uso del datafono y teléfono celular.

Teniendo en cuenta las regulaciones locales, el software de facturación electrónica contable y de inventarios será necesario para llevar registro de las ventas, y los gastos del negocio, en este sentido, será necesaria también una impresora térmica para poder imprimir las tirillas POS.

7.3 Requerimientos de Producción y Distribución

En cuanto a requerimientos de producción, Ris necesitará contar con un espacio adecuado para la producción del arroz con leche, en el que el encargado mantendrá todos los insumos de

acuerdo con los requerimientos de la legislación vigente, así como todos los equipos de alistamiento, cocción, refrigeración, y la limpieza requerida para cada uno de ellos.

Dado que el producto es perecedero, las ordenes de producción se deberán realizar de forma diaria, de manera que el producto se ofrezca lo más fresco posible y en las condiciones de inocuidad óptimas. Para minimizar los requerimientos de producción, se estableció un proceso en el que primero se puede elaborar una base de arroz con leche que será la misma para todas las versiones, lo que permitirá optimizar tiempos de elaboración. Una vez obtenida esta mezcla, se procederá a incorporar el sabor antes de sacar a exhibición el producto.

7.4 Estrategias de Financiación

Para este emprendimiento, se necesitan equipos e insumos de producción, adecuación del espacio físico, así como suplir los costos de constitución del emprendimiento como persona jurídica. Los fondos para esta inversión inicial serán cubiertos por el capital personal de las propietarias en partes iguales y de acuerdo con su participación en el negocio.

Figura 12 Costos de inversión

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Und	Valor Total
Herramientas				\$ 7.850.000,00
Equipos				\$ 27.395.000,00
Adecuación Local				\$ 13.150.000,00
Mesas	UNIDAD	5	\$ 500.000	\$ 2.500.000,00
Sillas	UNIDAD	20	\$ 100.000	\$ 2.000.000,00
Luces / lámparas	UNIDAD	6	\$ 80.000	\$ 480.000,00
Tapete entrada	UNIDAD	2	\$ 85.000	\$ 170.000,00
Pintura	M2	80	\$ 30.000	\$ 2.400.000,00
Instalaciones electricas y electronicas	GLOBAL	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000,00
Instalaciones de internet	GLOBAL	1	\$ 500.000	\$ 500.000,00
Diseño y decoracion del área de ventas y produccion	GLOBAL	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000,00
Letrero (aviso)	UNIDAD	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000,00
Datafono (compra)	global	1	\$ 100.000	\$ 100.000,00
Legalización y constitución				\$ 2.804.500,00
Elaboración de estatutos, estudio de nombre, registro CCB	global	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000,00
Registro de marca	global	1	\$ 804.500,00	\$ 804.500,00
Software				\$ 2.000.000,00
Contable (incluye facturacion electrónica)	UNIDAD	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000,00
Impresora	UNIDAD	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000,00
Otros gastos				\$ 5.000.000,00
Página Web (diseño)	global	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000,00
Inventarios	global	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000,00
Inversion				\$ 58.199.500,00

Fuente: Elaboración propia

7.5 Plan Financiero

En este apartado, se proyectarán los estados financieros y se evaluará el punto de equilibrio o unidades de venta mínimas requeridas para cubrir la operación del negocio. Se tuvieron en cuenta unos supuestos que se encuentran detallados en el anexo en Excel “Plan Financiero Detallado”.

Figura 13 Supuestos

		Año2	Año3
Inflación		5,61%	3,85%
Incremento Salarial y costos producción		6,61%	4,85%
Unidades a Producir	3,0%	3,0%	3,0%
Precio de venta por unidad (antes de impuestos)	\$ 10.193	\$ 10.765	\$ 11.179
Precio de venta con impuestos	\$ 13.047	\$ 13.779	\$ 14.309
Unidades de venta con topping	63,0%	63,0%	63,0%
Precio de venta toppings unidad (antes de impuestos)	\$ 626	\$ 661	\$ 686
Precio de venta toppings con impuestos	\$ 801	\$ 846	\$ 878
Costos de producción	\$ 1.692	\$ 1.787	\$ 1.856
Costo de arroz con leche promedio (unidad)	\$ 1.156	\$ 1.221	\$ 1.268
Costo topping promedio (unidad)	\$ 61	\$ 65	\$ 67
Empaque unidad (Vaso, servilleta, cuchara, tapa, etc)	\$ 475	\$ 501	\$ 521
Empleados operativos	30%	30%	30%
Costos de operación	\$ 6.370.000	\$ 14.625.576	\$ 15.268.224
Arriendo local	\$ 5.500.000	\$ 5.808.550	\$ 6.032.179
Seguridad y alarmas	\$ 55.000	\$ 58.636	\$ 61.479
Servicios publicos (luz, agua, gas)	\$ 815.000	\$ 860.722	\$ 893.859
Acueducto y alcantarillado	\$ 110.000	\$ 116.171	\$ 120.644
Energía	\$ 200.000	\$ 211.220	\$ 219.352
Gas	\$ 180.000	\$ 190.098	\$ 197.417
Telefono	\$ 165.000	\$ 174.257	\$ 180.965
Internet	\$ 160.000	\$ 168.976	\$ 175.482
Otros gastos			
Degustación	200	100	100
Dotación	\$ 450.000	\$ 475.245	\$ 493.542
Elementos de aseo	\$ 150.000	\$ 158.415	\$ 164.514
Pagina Web & correos	\$ 575.000	\$ 607.258	\$ 630.637
Diseño	\$ 500.000	\$ 528.050	\$ 548.380
Diseñadores	\$ 300.000	\$ 316.830	\$ 329.028
Fotografías	\$ 200.000	\$ 211.220	\$ 219.352
Mantenimientos	\$ 100.000	\$ 105.610	\$ 109.676
Equipos de producción	\$ 66.667	\$ 70.407	\$ 73.117
Equipos de computo	\$ 33.333	\$ 35.203	\$ 36.559
Seguros	130.000	\$ 137.293	\$ 142.579
Honorarios	\$ 2.400.000	\$ 2.534.640	\$ 2.632.224
Capacitacion+A19:D48es	\$ 150.000	\$ 158.415	\$ 164.514

Fuente: Elaboración propia

- Pérdidas y ganancias: Permite conocer los ingresos y costos de la operación, así como otros gastos y costos financieros, para determinar la utilidad del negocio en el periodo.

Figura 14 Estado de Pérdidas y Ganancias

Item	Total año 1	Total Año 2	Total año 3
Unidades a Vender	20.740	30.488	33.006
Unidades con toppings	13.066	19.208	20.794
Unidades a Producir	21.362	31.403	33.996
Precio de venta por unidad (antes de impuestos)	\$ 10.193	\$ 10.765	\$ 11.179
PV toppings (antes de impuestos)	\$ 626	\$ 661	\$ 686
(+) Ingresos	\$ 219.578.326	\$ 340.888.020	\$ 383.250.427
(-) Costo de producto	-\$ 61.291.772	-\$ 82.035.715	-\$ 90.126.315
Costo de producto	-\$ 24.778.718	-\$ 38.468.132	-\$ 43.248.595
Costo de empaques	-\$ 9.844.254	-\$ 15.282.876	-\$ 17.182.091
Empleados operativos	-\$ 26.668.800	-\$ 28.284.707	-\$ 29.695.630
Utilidad Bruta	\$ 158.286.554	\$ 258.852.305	\$ 293.124.111
Margen Bruto (%)	72%	76%	76%
(-) Costos fijos	-\$ 138.667.200	-\$ 146.732.534	-\$ 153.140.016
Arriendo local	-\$ 66.000.000	-\$ 69.702.600	-\$ 72.386.150
Empleados	-\$ 62.227.200	-\$ 65.997.650	-\$ 69.289.802
Seguridad y alarmas	-\$ 660.000	-\$ 703.626	-\$ 737.752
Servicios (luz, agua, gas)	-\$ 9.780.000	-\$ 10.328.658	-\$ 10.726.311
(-) Otros gastos de operación	-\$ 95.353.016	-\$ 96.570.347	-\$ 100.941.717
Degustación	-\$ 3.914.100	-\$ 2.066.841	-\$ 2.146.414
Dotación	-\$ 5.400.000	-\$ 5.702.940	-\$ 5.922.503
Elementos de aseo	-\$ 1.800.000	-\$ 1.900.980	-\$ 1.974.168
Página Web (Hosting, dominios, correos)	-\$ 6.900.000	-\$ 7.287.090	-\$ 7.567.643
Publicidad	-\$ 27.000.000	-\$ 21.000.000	-\$ 21.000.000
Diseño	-\$ 6.000.000	-\$ 6.336.600	-\$ 6.580.559
Mantenimientos	-\$ 1.200.000	-\$ 1.267.320	-\$ 1.316.112
Seguros	-\$ 1.560.000	-\$ 1.647.516	-\$ 1.710.945
Honorarios	-\$ 28.800.000	-\$ 30.415.680	-\$ 31.586.684
Capacitaciones	-\$ 1.800.000	-\$ 1.900.980	-\$ 1.974.168
Imprevistos	-\$ 10.978.916	-\$ 17.044.401	-\$ 19.162.521
EBITDA	-\$ 75.733.662	\$ 15.549.424	\$ 39.042.379
Depreciaciones y amortizaciones	-\$ 11.039.900	-\$ 11.039.900	-\$ 11.039.900
Utilidad Operacional (EBIT)	-\$ 86.773.562	\$ 4.509.524	\$ 28.002.479
(-) Gastos Financieros	-\$ 3.721.853	-\$ 5.778.052	-\$ 6.496.095
Datafono (comisión)	-\$ 2.843.539	-\$ 4.414.500	-\$ 4.963.093
4x1000	-\$ 878.313	-\$ 1.363.552	-\$ 1.533.002
Gasto financiero (Intereses)	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	-\$ 90.495.415	-\$ 1.268.528	\$ 21.506.384
(-) Impuestos	-\$ 2.121.127	-\$ 3.292.978	-\$ 11.229.434
Renta	\$ -	\$ -	-\$ 7.527.234
ICA	-\$ 2.121.127	-\$ 3.292.978	-\$ 3.702.199
Utilidad Neta	-\$ 92.616.542	-\$ 4.561.507	\$ 10.276.951
Margen neto (%)	-42%	-1%	3%
Utilidad (perdida) acumulada	-\$ 92.616.542	-\$ 97.178.048	-\$ 86.901.098

Fuente: Elaboración propia

- Estado de flujo de efectivo: Permite observar la liquidez para la operación.

Figura 15 Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Total Año1	Total Año 2	Total Año 3
Actividades de Operación	-	- 82.591.385	4.903.038	19.545.724
Utilidad neta	-	- 92.616.542	- 4.561.507	10.276.951
(+) Depreciaciones y amortizaciones	-	11.039.900	11.039.900	11.039.900
(-) Cambios en activos corrientes (sin incluir el efectivo)	-	- 1.014.744	- 1.575.356	- 1.771.126
(+) Cambio en pasivo corriente	-	-	-	-
Actividades de Inversión	- 55.199.500	-	-	-
(-) Cambios en activo no corriente (sin incluir depreciaciones)	- 55.199.500	-	-	-
Actividades de Financiamiento	-	-	-	-
(+) Cambios en pasivo no corriente	-	-	-	-
(-) Dividendos	-	-	-	-
Flujo de Efectivo Neto	- 55.199.500	- 82.591.385	4.903.038	19.545.724
(+) Efectivo al Inicio del periodo	-	141.800.500	68.786.031	77.009.089
Efectivo al Final del periodo	- 55.199.500	59.209.115	73.689.069	96.554.813

Fuente: Elaboración propia

- Balance general: Permite ver el comportamiento de la compañía en cuanto a la estructura de capital, activos líquidos vs ilíquidos, así como su financiación si es propia o apalancada en deuda.

Figura 16 Balance General

	Año 0	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3
Total activos	200.000.000	118.423.358	113.861.852	124.138.802
Activos corrientes	144.800.500	74.263.758	80.742.152	102.059.002
Efectivo	141.800.500	70.249.015	75.152.052	94.697.777
Inventarios	3.000.000	4.014.744	5.590.099	7.361.226
CxC corto plazo	-	-	-	-
Activos no corrientes	55.199.500	44.159.600	33.119.700	22.079.800
Equipos	27.395.000	27.395.000	27.395.000	27.395.000
Herramientas	7.850.000	7.850.000	7.850.000	7.850.000
Software	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
CxC largo plazo	-	-	-	-
Adecuaciones Local	13.150.000	13.150.000	13.150.000	13.150.000
Formalización empresa	2.804.500	2.804.500	2.804.500	2.804.500
Página Web	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Depreciaciones y amortizaciones Acumuladas	-	- 11.039.900	- 22.079.800	- 33.119.700
Pasivos + Patrimonio	200.000.000	118.423.358	113.861.852	124.138.802
Total Pasivo	-	-	-	-
Pasivo corriente	-	-	-	-
Cuentas por pagar corrientes	-	-	-	-
Pasivo no corriente	-	-	-	-
Cuentas por pagar no corrientes	-	-	-	-
		-	-	-
Patrimonio	200.000.000	118.423.358	113.861.852	124.138.802
Capital Social	200.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000
Utilidades Retenidas	-	- 81.576.642	- 86.138.148	- 75.861.198

Fuente: Elaboración propia

- Punto de equilibrio: Se define como 2.659 unidades mensuales, esto es la cantidad de ventas para cubrir los costos fijos y variables, teniendo en cuenta el precio de venta y los supuestos.
- Uso de capital: Los costos iniciales de operación, establecidos dentro del capital social, serán cubiertos por las dos propietarias en partes iguales, y toda utilidad será reinvertida en el negocio.
- Tasa interna de retorno: permite conocer la tasa a la cual se descuentan los flujos de efectivo futuros, de forma que el VPN sea 0. Esta se compara contra la TIO.

Figura 17 Flujo de caja libre

	Total Año1	Total Año 2	Total Año 3
Ingresos (ventas + impuestos)	280.406.386	433.926.837	486.815.038
Egresos	- 340.861.861	- 349.617.839	- 392.246.019
Inversion	- 55.199.500	-	-
Inventarios	- 3.000.000	- 6.220.913	-\$ 7.520.102
Costos fijos	- 138.667.200	- 146.732.534	- 153.140.016
Otros gastos de operación	- 95.353.016	- 96.570.347	- 100.941.717
Datafono (comisión)	- 2.843.539	- 4.414.500	- 4.963.093
Renta		-	-
ICA		- 2.121.127	- 3.292.978
Impoconsumo	- 12.533.444	- 24.754.410	- 31.400.280
Impuesto Saludable	- 31.907.146	- 67.411.109	- 89.425.100
4x1000	- 1.358.015	- 1.392.900	- 1.562.733
Saldo neto	- 60.455.475	84.308.998	94.569.019
Saldo neto acumulado	- 60.455.475	23.853.523	118.422.542

Fuente: Elaboración propia

Figura 18 Evaluación financiera

Año 1	Año 2	Año 3
-\$ 60.455.475	\$ 23.853.523	\$ 118.422.542
TIO		20,0%
TIR		61,1%
VPN	\$	41.660.337

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los estados de resultados proyectados, el emprendimiento generaría utilidad a partir del año 2. Con una tasa interna de retorno TIR de 61,1% que supera el valor de la tasa interna de oportunidad TIO, así mismo el valor presente neto VPN es positivo lo cual indica que es un proyecto que generará valor en el tiempo.

8. Conclusiones y Recomendaciones

A partir del estudio de mercado se evidencia que el consumidor potencial muestra interés en el producto, estaría dispuesto a probarlo y pagar por él, no le es extraña la propuesta así que podría ser viable. Sin embargo, algunas de sus preferencias a la hora de comprar y conocer el producto hacen necesarias inversiones importantes tanto en el espacio físico, cómo en mercadeo para redes sociales.

El análisis financiero evidencia que la inversión a realizar en la apertura de una tienda física de venta de arroz con leche es viable en términos de retorno de la inversión para los tres primeros años, sin embargo, es importante evaluar la continuidad del negocio teniendo en cuenta las preferencias de una porción del segmento demográfico .

La situación actual en materia regulatoria, marcada por iniciativas como el impuesto saludable, incide directamente en los costos de producción y en última instancia en el precio de venta al público, elevándolo en un mínimo del 20%. Esta circunstancia, agravada por el escaso crecimiento económico nacional, motiva a los consumidores a reexaminar sus patrones de consumo y a recortar gastos no esenciales debido a la limitación de recursos disponibles (Ugarte, 2024).

Por ser un producto perecedero en el corto tiempo, restringe su escalabilidad ya que este se consume fresco; lo cual presenta desafíos para su producción a gran escala sin sacrificar su calidad y frescura.

Buscar la reducción de costos de producción para hacer frente a las regulaciones de impuestos solo sería posible mediante el aumento en los lotes de producción, lo que implicaría una mayor inversión en inventarios, así como publicidad para obtener las ventas necesarias para su rotación. Dado que el producto es perecedero, se incrementa el riesgo de pérdida de inventarios.

Al ser un postre concebido a partir del concepto de marketing de nostalgia, se centra en el mercado adulto, esto adicional a que a la población más joven parece no gustarle del todo la textura del arroz con leche.

Para hacer frente a lo anterior, se sugiere evaluar la expansión de la gama de productos más allá del arroz con leche para captar la atención de una base de clientes potenciales diversos. La inclusión de mayor cantidad de productos complementarios o el uso de nuevas texturas podría mejorar la atracción y ampliar la cobertura de mercado para el mediano y largo plazo. Incluso se podría considerar el desarrollo de algunas variedades que cumplan con los mínimos establecidos de azúcar y puedan ser considerados saludables, de forma que la implementación del impuesto no tenga impacto sobre su precio de venta. Sin embargo, este desarrollo está fuera del alcance inicial del proyecto.

Por los motivos anteriormente expuestos a lo largo de este documento, es decisión de las autoras concluir que no invertirán en el desarrollo de este proyecto bajo las condiciones del mercado actual y los supuestos establecidos, ya que ciertas condiciones macro económicas y políticas evidencian escenarios de riesgo con un impacto fuera del alcance de este análisis realizado.

9. Referencias

- Alcaldía de Bogotá (2019). *Todo lo que debes saber sobre Bogotá en 2019*. [https://http://www.sancristobal.gov.co/noticias/todo-lo-debes-saber-sobre-bogota-2019#:~:text=Estrato%201%3A%20Ciudad%20Bol%C3%ADvar%20\(64,77%2C6%20por%20ciento\)./](https://http://www.sancristobal.gov.co/noticias/todo-lo-debes-saber-sobre-bogota-2019#:~:text=Estrato%201%3A%20Ciudad%20Bol%C3%ADvar%20(64,77%2C6%20por%20ciento)./)
- AMVO. (2020, febrero 13). *La nostalgia como estrategia de venta*. <https://www.amvo.org.mx/blog/la-nostalgia-como-estrategia-de-venta/>
- Artesanías de Colombia. (2014). *Una dulce y artesanal tradición*. Artesanías de Colombia. http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/Noticia/una-dulce-y-artesanal-tradicion_5508
- Ugarte, Alfonso. (2024). *Informe anual de riesgo país*. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/informe-anual-de-riesgo-pais-2024/>
- Arthur Nielsen. (2016). *38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana*. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2014-98322020000600010
- Atráctica. (2018, septiembre 10). *Psicología del color aplicada a los logotipos*. Atráctica. <https://atractica.com/psicologia-del-color-aplicada-logotipos/>
- Balanzino, Manu. (2023). *Tendencias Gastronómicas*.
- BBVA. (2023, octubre 5). *Proyecciones de la economía colombiana para lo que resta de 2023*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/co/cuales-son-las-proyecciones-de-la-economia-colombiana-para-lo-que-resta-de-2023/>
- Bendito arroz*. (2023). Bendito arroz. <https://www.instagram.com/benditoarroz/>
- Bendito Arroz. (2024). *Bendito Arroz*.

https://www.facebook.com/benditoarrozconleche/?locale=es_LA

Benítez, G. (2023). *Lo que debes saber sobre la reforma laboral 2.0* [PwC]. Lo que debes saber sobre la Reforma Laboral 2.0. <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/debes-saber-reforma-laboral-2.html>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). *ABC de las SAS Sociedades por acciones simplificadas*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/cf3b10f6-d926-46d1-8090-4a3939ea6569>

Cano, J. D. (2023). *Facebook sigue siendo la red social con más usuarios en Colombia y el mundo*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/asi-esta-el-mercado-de-redes-sociales-en-colombia-y-el-mundo-762883>

Conde, L. (2024). *10 tendencias en alimentación que llegan pisando fuerte este 2024*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/comer/al-dia/20240101/9479705/diez-tendencias-alimentacion-llegan-pisando-fuerte-2024.html>

DANE. (2021). *Encuesta multiproposito*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-multiproposito>

DANE. (2021). *Proyecciones de poblacion Bogota*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion/proyecciones-de-poblacion-bogota>

Delgado, A. (2020). *Te explicamos todos los tipos de Segmentación de Mercado*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/tipos-de-segmentacion-de-mercado-20200217-0073.html>

DIAN. (2023). *Resolución 0000165 de 2023*. <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000165%2>

Ode%2001-11-2023.pdf

Dulce Jesús Mio. (2024). *Dulce Jesús Mio*. Dulce Jesús Mio. <https://www.dulcejesusmio.com.co>

EAE Business School Madrid. (2022). *Análisis PESTEL ¿En que consiste como hacerlo y plantillas?* <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

El Espectador. (2024). *Inflación cerró a la baja para 2023 en Colombia y llegó a un solo dígito*.

El Espectador. <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/inflacion-cerro-a-la-baja-para-2023-en-colombia-y-llega-a-un-solo-digito/>

El Kiosco Golosinas. (2024). El Kiosco Golosinas. <https://tienda.elkiosco.com.co/>

El País. (2023). *Estas son las propuestas para sacar de la crisis a la economía nacional*. El País.

<https://www.elpais.com.co/economia/estas-son-las-propuestas-para-sacar-de-la-crisis-a-la-economia-nacional-1526.html>

El Tiempo. (2023). *Millennials: ¿qué características tiene esta generación?*

<https://www.eltiempo.com/cultura/gente/millennials-que-caracteristicas-tiene-esta-generacion-771038>

Eniun. (2020). *Relación entre colores y marcas: Importancia de la psicología del color*. Eniun.

<https://www.eniun.com/relacion-colores-marcas-psicologia/>

Euromonitor International. (2023). *Euromonitor revela las 10 tendencias globales de consumo*

en 2023—Euromonitor.com. Euromonitor revela las 10 tendencias globales de consumo en 2023. <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/jan-2023/euromonitor-revela-las-10-tendencias-globales-de-consumo-en-2023>

- Gale, L. (2020, julio 20). *El dulce sabor de las tradiciones de Colombia*. El Tiempo.
<https://www.eltiempo.com/mas-contenido/el-dulce-sabor-de-las-tradiciones-de-colombia-519438>
- Gutiérrez, C. A. (2017). *Etiquetas: Gourmet, Gourmand, Foodie y Sibarita*. Cultura Gourmet.
<https://cgculturagourmet.wordpress.com/2017/04/17/etiquetas-gourmet-gourmand-foodie-y-sibarita/>
- Islam, T., Meade, N., Carson, R. T., Louviere, J. J., & Wang, J. (2022). The usefulness of socio-demographic variables in predicting purchase decisions: Evidence from machine learning procedures. *Journal of Business Research*, 151, 324-338.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.004>
- Joyce. (2024). Joyce. <https://joyce.com.co/>
- López & Gracia. (2024). *López & Gracia*. López & Gracia. <https://www.lopezygracia.com>
- Mascó, A. (2021). *Del mundo VUCA al entorno BANI*. Infobae.
<https://www.infobae.com/opinion/2021/12/14/del-mundo-vuca-al-entorno-bani/>
- Ministerio de minas y energía. (2022). *Resolucion 40242*.
https://www.minenergia.gov.co/documents/7742/Res_40242_Propr_NS_y_RO.pdf
- Ministerio de Salud. (2013). *Resolución 2674 de 2013*.
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución%202674%20de%202013.pdf
- Ministerio de Salud. (2015). *Documento técnico azúcares adicionados*.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/documento-tecnico-azucars-adicionados.pdf>

- Ministerio de Salud. (2023). *Minsalud afirma que 'Impuesto saludable' fortalece la política de salud pública*. Ministerio de Salud. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/impuesto-saludable-fortalece-la-politica-de-salud-publica.aspx>
- Ministerio del Trabajo. (2023). *Los salarios de las y los trabajadores se deberán mantener con la reducción de la jornada laboral en Colombia*. Ministerio del Trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2023/julio/los-salarios-de-las-y-los-trabajadores-se-deberan-mantener-con-la-reduccion-de-la-jornada-laboral-en-colombia>
- Mondelez International. (2022). *The Fourth Annual State of Snacking*. https://www.mondelezinternational.com/assets/stateofsnacking/2022/2022_MDLZ_stateofsnacking_report_GLOBAL_EN.pdf
- Mordor Intelligence. (2023). *Informe de mercado de pasteles*. Mordorintelligence. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/cakes-market>
- Portafolio. (2020, junio 12). *Las comidas más pedidas a domicilio en tiempos de pandemia*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/las-comidas-mas-pedidas-a-domicilio-en-tiempos-de-pandemia-541722>
- Portafolio. (2022, abril 18). *Pastelerías y catering, fuentes de crecimiento para Yanuba*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/pastelerias-y-catering-fuentes-de-crecimiento-para-yanuba-564138>
- Raddar. (2023). *INFORME DEL GASTO DE LOS HOGARES ENERO 2023 COMIDAS FUERA DEL HOGAR*. https://raddar.net/wp-content/uploads/2022/09/G07.-Informe-gasto-de-los-hogares-comidas-fuera-del-hogar_Enero-2023.pdf
- Sanabria, C. (2020). *Zonas gastronómicas de Bogotá*. Bogota.gov.co. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/zonas-gastronomicas-de-bogota> Semana. (2023).

Alerta: Economía en Colombia sigue desacelerándose. PIB en el segundo trimestre quedó por debajo de lo esperado, ¿hay riesgo de recesión? Revista Semana.

<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/economia-en-colombia-sigue-desacelerando-pib-para-el-segundo-trimestre-queda-por-debajo-de-lo-esperado/202336/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2024). *Resolución 12562*.

<https://www.sic.gov.co/tasas-signos-distintivos>

Superintendencia de Sociedades. (2022). *1000 empresas más grandes*.

https://www.supersociedades.gov.co/documents/20122/6182709/1000_Empresas_F.pdf/e6f8e60

Sweet Press. (2021). *Food 4 Future: Tendencias tecnológicas que transformarán*

la industria de alimentación y bebidas. [https://www.sweetpress.com/noticias/food-4-](https://www.sweetpress.com/noticias/food-4-future-tendencias-tecnologicas-que-transformaran-la-industria-de-alimentacion-y-bebidas)

[future-tendencias-tecnologicas-que-transformaran-la-industria-de-alimentacion-y-bebidas](https://www.sweetpress.com/noticias/food-4-future-tendencias-tecnologicas-que-transformaran-la-industria-de-alimentacion-y-bebidas)

Y Combinator. (2023). *The real product-market fit: YC Startup Library | Y Combinator*. Y

Combinator. <https://www.ycombinator.com/library/5z-the-real-product-market-fit>

Yanuba. (2022, abril 24). *Conoce las tendencias actuales en repostería*. Yanuba Pastelería.

<https://yanubapasteleria.com/tendencias-actuales-reposteria/>

Anexos

Anexo A Cuentas de redes sociales y seguidores

Cuenta	Plataforma	Seguidores	% Ajuste	Valor total	Tipo de contenido
@todosevaletv	Tiktok	411.200	40%	164.480	Planes, recomendaciones gastronómicas Bogotá
@vinoalparque.col	Instagram	14.900	80%	11.920	Feria gastronómica en Bogotá, parque chico
@heladossocos	Instagram	14.200	60%	8.520	Venta de helados tipo trufa en Bogotá
@maizkernel	Instagram	60.300	40%	24.120	Venta de crispetas gourmet, Bogotá
@cooking3rothers	Instagram	31.700	70%	22.190	Venta de rollos de canela tipo Cinnabon, Bogotá
@grupozonak	Instagram	52.000	30%	15.600	Grupo gastronómico Leo Katz, Bogotá
@foodinbogota	Tiktok	248.400	60%	149.040	Planes gastronómicos en Bogotá
@mateo.moore	Tiktok	53.500	70%	37.450	Recomendaciones gastronómicas en Bogotá
@bogotacomidas	Tiktok	216.800	70%	151.760	Recomendaciones gastronómicas en Bogotá
@tastebuddies.co	Tiktok	7.800	70%	5.460	Recomendación de restaurantes Bogotá
@_beiked	Tiktok	52.000	60%	31.200	Galletas, recetas, Bogotá
@antonioehrlich	Tiktok	26.600	70%	18.620	Recomendaciones gastronómicas, vida cotidiana Bogotá
@somoswhynot	Instagram	98.600	50%	49.300	Alimentos a base de nueces
@revistalabarra	Instagram	24.900	50%	12.450	Revista de novedades en el mundo gastronómico
@tuliorecomienda	Instagram	2.600.000	20%	520.000	Recetas, recomendaciones gastronómicas Colombia
@losdenam	Instagram	2.600.000	20%	520.000	Recetas. Colombia
@bogotaeatsfest	Instagram	113.000	70%	79.100	Festival gastronómico Bogotá.
@juandiegovanegas	Instagram	685.000	30%	205.500	Chef, recetas.
@estiwar.g	Instagram	526.000	30%	157.800	Recomendaciones gastronómicas
@juanessanchez	Instagram	732.000	80%	585.600	Recetas, recomendaciones gastronómicas Bogotá
@thekitchenbrothers	Instagram	374.000	60%	224.400	Recetas, dupes
@karuchocolates.co	Instagram	19.000	60%	11.400	Chocolates con sabores no convencionales
@vidamiapasteleria	Instagram	26.500	60%	15.900	Pastelería con propuesta innovadora
@tierrarestaurante	Instagram	129.000	70%	90.300	Restaurante de vanguardia, Bogotá
@ohmyroll_	Instagram	29.200	50%	14.600	Rollos de canela, Bogotá
@rocapanyelado	Instagram	102.000	60%	61.200	Restaurante, postres Bogotá
@pattyguarin	Instagram	84.600	50%	42.300	Nutrición y bienestar
@laboutiquedelpan	Instagram	47.100	70%	32.970	Establecimiento de venta de alimentos
@grupoterrasanta	Instagram	6.500	70%	4.550	Restaurante con propuesta innovadora
@chefanagalvis	Instagram	474.000	30%	142.200	Chef, recetas, Bogotá
@taste_colombia	Instagram	298.000	60%	178.800	Planes gastronómicos, Bogotá
@flambeeogota	Instagram	21.300	60%	12.780	Restaurante, Bogotá
@felipanbogota	Instagram	36.700	80%	29.360	Panadería, almuerzos
@bogotaeats	Instagram	541.000	40%	216.400	Recetas, recomendaciones gastronómicas Bogotá
@mat_cha_cha	Instagram	67.900	60%	40.740	Cafetería con propuesta innovadora
@xocholatandmore	Instagram	167.000	70%	116.900	Pastelería y comida saludable
@viva_natur	Instagram	47.500	70%	33.250	Recetas, premezclas
@nutsabouty	Instagram	23.000	60%	13.800	Repostería saludable
@somosmasa	Instagram	99.100	70%	69.370	Panadería, pastelería, restaurante
@maryandgeoge	Instagram	113.000	70%	79.100	Helados de cocktail
@leococinero	Instagram	242.000	30%	72.600	Recetas
@granelgourmet	Instagram	34.600	50%	17.300	Ingredientes, especias, Bogotá
@somosladespensa	Instagram	70.300	50%	35.150	Pastelería, panadería saludable
Promedio seguidores				100.593	
Consumidores de dulce 1 de cada 5			20%	20.119	

Nota: Datos tomados de Instagram y Tiktok entre octubre y noviembre de 2023. El porcentaje de ajuste permite convenir el alcance de audiencia a nivel Bogotá y personas que se podrían considerar foodies, pues hay cuentas de alcance nacional e internacional.

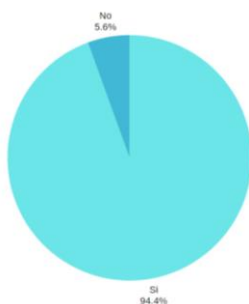
Fuente: Elaboración propia

Anexo B Investigación de mercado. Resultados encuesta.

1. De conformidad la Ley 1581 de 2012 por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales, autorizo el uso de datos. Toda la información aquí recolectada será tratada de forma anónima, y su uso será para fines estadísticos de investigación.

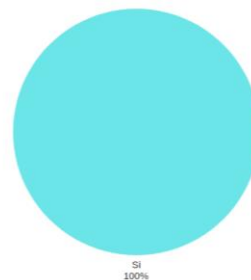
No pediremos datos personales, no registraremos su nombre ni lo contactaremos
¿Acepta la política de tratamiento de datos?

Si 408
No 24



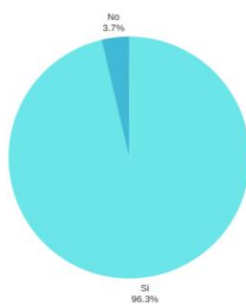
2. ¿Vive en Bogotá o sus alrededores?

Si 408
No 0



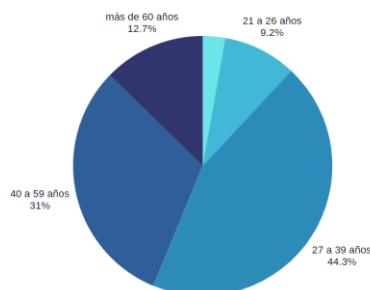
3. Vive, trabaja o frecuenta la localidad de Usaquén (Santa Bárbara, Los Cedros, Country, Usaquén)?

Si 393
No 15



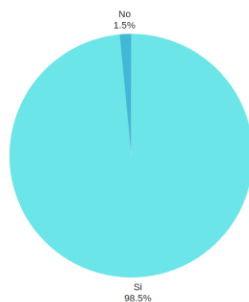
4. ¿Qué edad tiene?

menos de 20 años 11
21 a 26 años 36
27 a 39 años 174
40 a 59 años 122
más de 60 años 50



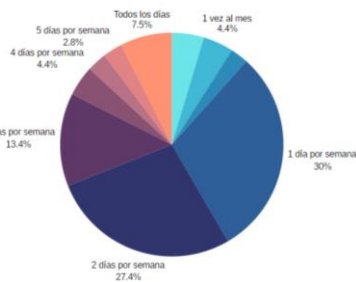
5. ¿Consumes postres?

Si 387
No 6



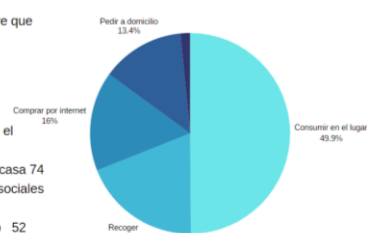
6. ¿Cada cuanto compra postres?

Muy de vez en cuando 18
1 vez al mes 17
2 veces al Mes 10
1 día por semana 116
2 días por semana 106
3 días por semana 52
4 días por semana 17
5 días por semana 11
6 días por semana 11
Todos los días 29



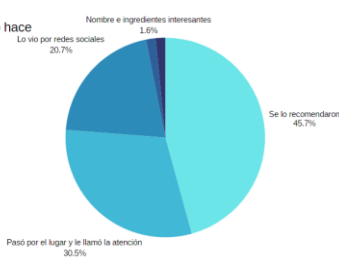
7. ¿A la hora de comprar el postre que prefiere?

Ir a la tienda y consumirlo en el lugar 193
Recoger en tienda y llevar a casa 74
Comprar por internet (redes sociales y aplicaciones) 62
Pedir a domicilio por telefono 52
Ir a la tienda y llevar a casa 6



8. Cuando prueba un postre nuevo lo hace principalmente porque...

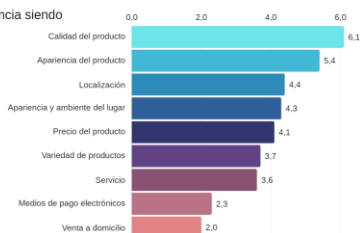
Se lo recomendaron, voz a voz 177
Pasó por el lugar y le llamó la atención 118
Lo vio por redes sociales 80
Nombre e ingredientes interesantes 6
Todas las anteriores 6



9. Al momento de elegir el lugar donde compra postres, prefiere...

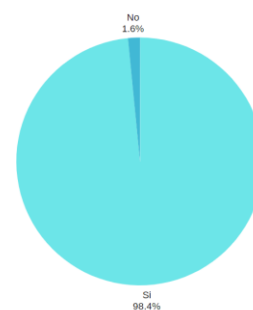
Ordene de mayor a menor importancia siendo 9 el más importante y 1 el menos.

Calidad del producto 6,1
Apariencia del producto 5,4
Localización 4,4
Apariencia y ambiente del lugar 4,3
Precio del producto 4,1
Variedad de productos 3,7
Servicio 3,6
Pago electrónico 2,3
Medios de pago electrónicos 2,3
Venta a domicilio 2,0



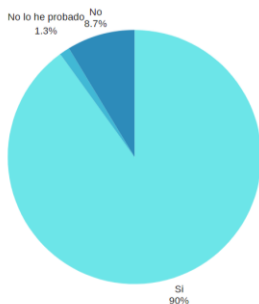
10. ¿Conoce el arroz con leche?

Si 381
No 6



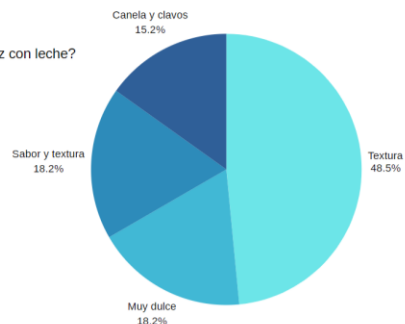
11. ¿Le gusta el arroz con leche?

Si	343
No lo he probado	5
No	33



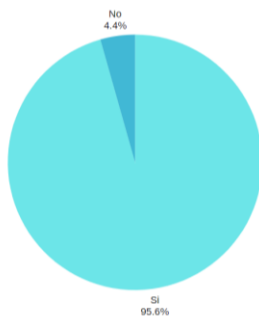
12. ¿Qué no le gusta del arroz con leche?

Textura	16
Muy dulce	6
Sabor y textura	6
Canela y clavos	5



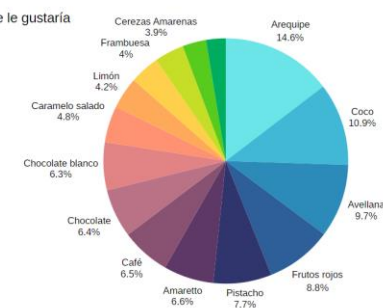
13. ¿Estaría dispuesto a probar un postre de arroz con leche con sabor diferente al tradicional de vainilla y canela?

Si	370
No lo he probado	17



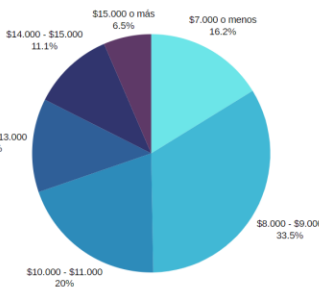
14. ¿Qué sabores de arroz leche le gustaría probar?

Arequipe	192
Coco	143
Avellana	127
Frutos rojos	115
Pistacho	101
Amaretto	87
Café	85
Chocolate	84
Chocolate blanco	83
Caramelo salado	63
Limón	55
Frambuesa	52
Cerezas Amaranas	51
Lyches	41
Crema de maní	34



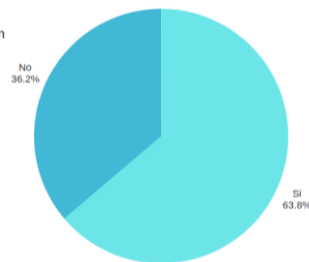
15. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una porción de postre de arroz con leche del sabor elegido?

\$7,000 o menos	60
\$8,000 - \$9,000	124
\$10,000 - \$11,000	74
\$12,000 - \$13,000	47
\$14,000 - \$15,000	41
\$15,000 o más	24



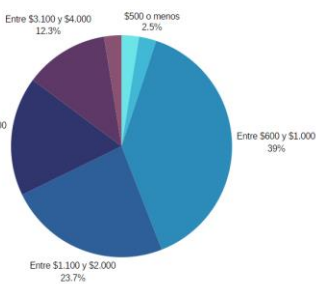
16. ¿Le gustaría poder agregar al arroz con leche toppings y salsas?

Si	236
No lo he probado	134



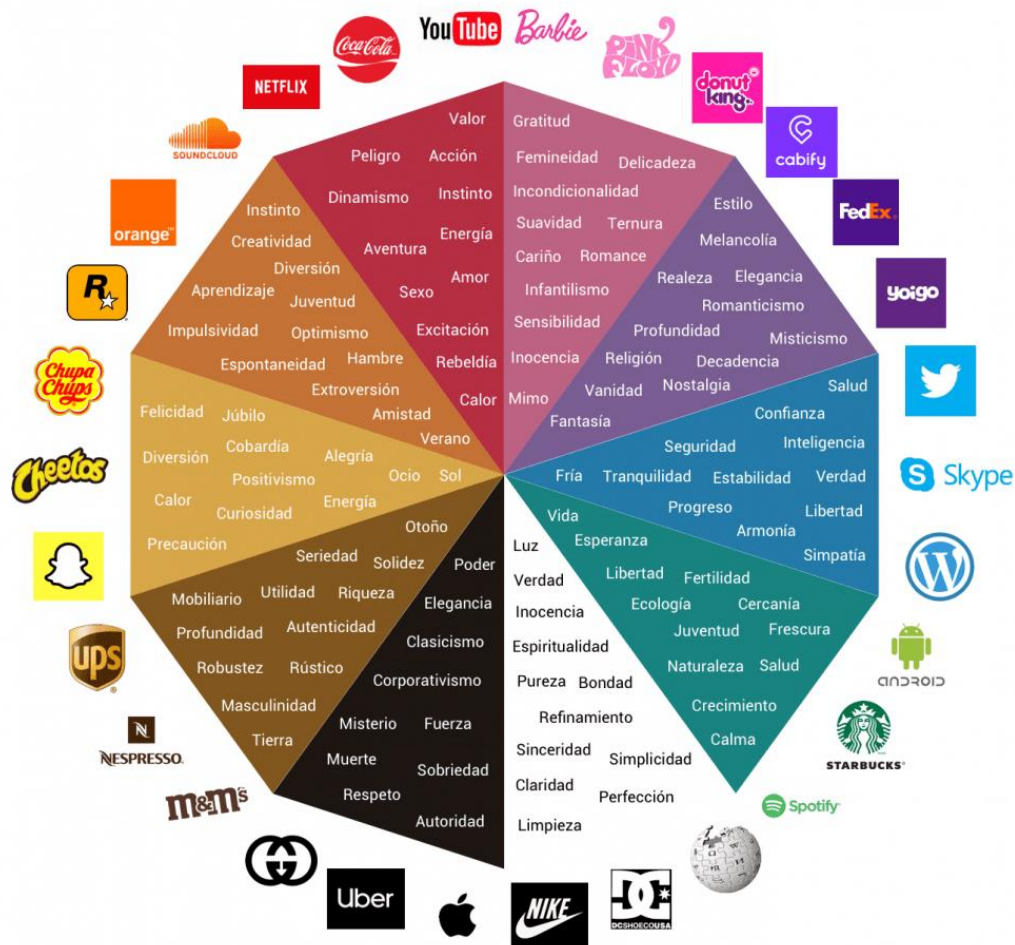
17. ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por los toppings y/o salsas?

\$0	6
<= \$500	6
>= \$600 <= \$1,000	92
>= \$1,100 <= \$2,000	56
>= \$2,100 <= \$3,000	41
>= \$3,100 <= \$4,000	29
>= \$4,100	6



Anexo C Psicología del color

Tranquilidad Calma Seriedad Salud	Lujo Elegancia Misterio Vanidad	Dulzura Infancia Delicadeza Sensibilidad	Pasión Energía Fuerza Peligro	Amistad Calidez Confianza Éxito
Felicidad Optimismo Energía Vitalidad	Frescura Naturaleza Esperanza Juventud	Elegancia Sobriedad Clasicismo Poder	Fiabilidad Solidez Equilibrio Templanza	Pureza Perfección Limpieza Bondad



Fuente (Eniun, 2020)

Anexo D Excel Plan Financiero Detallado

Referirse al archivo de Excel adjunto.