



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

PLAN DE NEGOCIO

EMPRESA PAVLOVA

Trabajo fin de máster presentado por: Laura Estefany López Cubides
Director/a: Inés González

Ciudad: Bogotá D.C., Colombia
Fecha: 17 de Febrero de 2017
Firmado por: Laura Estefany López Cubides

RESUMEN

El presente documento expone la idea de negocio de la empresa PAVLOVA, cuya actividad está relacionada con la producción y comercialización de un postre típico colombiano denominado "Merengón"; la compañía se ubicará en la ciudad de Bogotá D.C. (Colombia), y tendrá como público objetivo personas que deseen satisfacer sus paladares, incluyendo en sus comidas platos de sabor dulce, que aporten nutrientes a sus dietas alimenticias.

Para lo anterior, se relaciona el plan de negocios que incluye el análisis del entorno general y específico, junto con el análisis interno de la empresa; el plan de marketing con el cual se busca satisfacer las necesidades de los clientes; el plan de operaciones y de recursos humanos fortaleciendo la capacidad organizativa; y el plan financiero que determina la viabilidad del proyecto.

En consecuencia, y gracias al análisis realizado se evidenciará que el proyecto de la empresa PAVLOVA es factible, puesto que los beneficios proyectados son acordes a lo esperado por el cuerpo directivo.

Palabras clave: Postre, alimentación, viabilidad, rentabilidad, innovación.

ABSTRACT

This document presents the business idea of the company PAVLOVA, whose activity is related to the production and commercialization of a typical Colombian product called "Merengón"; we company is located in the city of Bogota D.C. (Colombia), and has as a target people who wish to satisfy their palates with their dishes sweet-tasting dishes that contribute nutritionally to their diets.

For the above, it relates the business plan that includes the analysis of the general and specific environment, together with the internal analysis of the company; marketing plan that seeks to meet the needs of customers; plan of operations and the human resources that strengthen the organizational capacity; and financial plan that determines the viability of the project.

Consequently, and because the analysis made it was stated that the project of the company PAVLOVA is viable, since the projected benefits are in line with what was expected by the management body.

Keywords: Dessert, food, viability, profitability, innovation.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	JUSTIFICACIÓN	1
3.	OBJETIVOS	2
3.1.	Objetivo general.....	2
3.2.	Objetivos específicos	2
4.	IDEA DE NEGOCIO	2
4.1.	Misión y visión de la empresa	3
4.2.	Valores de la empresa	3
5.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	4
5.1.	Análisis del entorno general	4
5.1.1.	Factores político-legales	4
5.1.2.	Factores económicos	6
5.1.3.	Factores socioculturales.....	7
5.1.4.	Factores tecnológicos	9
5.1.5.	Factores ecológicos	10
5.2.	Análisis del entorno específico	11
5.2.1.	Poder de negociación de los compradores o clientes.....	11
5.2.2.	Poder de negociación de los proveedores o vendedores	11
5.2.3.	Amenaza de nuevos entrantes.....	11
5.2.4.	Amenaza de productos o servicios sustitutivos	12
5.2.5.	Rivalidad entre competidores	12
6.	ANÁLISIS INTERNO	13
7.	PLAN DE MARKETING	2
7.1.	Ánalisis de mercado.....	3
7.2.	Público	3
7.3.	Ánalisis de la competencia.....	3

7.4.	Producto.....	4
7.4.1.	Elixir Verde.....	4
7.4.2.	Pasión Tropical	5
7.4.3.	Fuerza Roja	5
7.4.4.	Pureza Extrema	5
7.5.	Precio.....	6
7.5.1.	Logo.....	8
7.5.2.	Slogan.....	8
7.6.	Plaza y distribución	8
7.6.1.	Plaza.....	8
7.6.2.	Distribución	9
7.7.	Promoción.....	9
7.8.	Segmentación	9
8.	PLAN DE OPERACIONES	10
8.1.	Ubicación	10
8.2.	Instalaciones	12
8.3.	Lienzo CANVAS	12
8.4.	Almacenamiento	13
9.	PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	14
9.1.	Organigrama	14
9.2.	Descripción de los puestos de trabajo.....	15
10.	PLAN FINANCIERO	20
10.1.	Políticas de cobros y pagos	20
10.2.	Estimación de costos.....	21
10.3.	Estimación inicial de fondos y las fuentes de financiación	24
10.4.	Punto de equilibrio	24
10.5.	Posibles escenarios	26
10.5.1.	Escenario Realista.....	26

10.5.2. Escenario Optimista.....	31
10.5.3. Escenario Pesimista	36
10.6. Plan de contingencia	42
11. CONCLUSIONES	44
12. LIMITACIONES	47
REFERENCIAS.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen legislación aplicada.	4
Tabla 2: Matriz DAFO.	13
Tabla 3: Matriz de confrontación.	2
Tabla 4: Análisis de la competencia.	4
Tabla 5: Elixir Verde.	4
Tabla 6: Pasión Tropical.	5
Tabla 7: Fuerza Roja.	5
Tabla 8: Pureza Extrema.	6
Tabla 9: Precio Elixir Verde.	6
Tabla 10: Precio Pasión Tropical.	6
Tabla 11: Precio Fuerza Roja.	7
Tabla 12: Precio Pureza Extrema.	7
Tabla 13: Promedios ponderados de ubicación.	11
Tabla 14: Puesto de trabajo del Director General.	15
Tabla 15: Puesto de trabajo del Director de Gestión Humana.	16
Tabla 16: Puesto de trabajo del Director Financiero.	17
Tabla 17: Puesto de trabajo del Director Comercial y de Marketing.	17
Tabla 18: Puesto de trabajo del Director Operativo.	18
Tabla 19: Puesto de trabajo del Consejero.	19
Tabla 20: Puesto de trabajo del Recaudador.	19
Tabla 21: Puesto de trabajo del Auxiliar de Cocina.	20
Tabla 22: Resumen costos por cada postre.	21
Tabla 23: Costos de funcionamiento – Bienes muebles.	22
Tabla 24: Costos de funcionamiento – Servicios.	22
Tabla 25: Costos de funcionamiento – Nómina.	23
Tabla 26: Apropiaciones de la nómina.	23
Tabla 27: Amortización de la deuda.	24
Tabla 28: Punto de equilibrio de PAVLOVA.	25
Tabla 29: Proyección de ventas en el escenario realista.	26
Tabla 30: Gradientes de variación en el escenario realista.	26
Tabla 31: Proyección anual de costos y utilidad en el escenario realista.	27
Tabla 32: Estado previsional de resultados en el escenario realista.	28
Tabla 33: Balance previsional en el escenario realista.	29
Tabla 34: Evaluación económica y financiera en el escenario realista.	30

Tabla 35: Valoración de viabilidad en el escenario realista.....	31
Tabla 36: Proyección de ventas en el escenario optimista.	31
Tabla 37: Gradientes de variación en el escenario optimista.....	31
Tabla 38: Proyección anual de costos y utilidad en el escenario optimista.	32
Tabla 39: Estado previsional de resultados en el escenario optimista.	33
Tabla 40: Balance previsional en el escenario optimista.....	34
Tabla 41: Evaluación económica y financiera en el escenario optimista.....	35
Tabla 42: Valoración de viabilidad en el escenario optimista.....	36
Tabla 43: Proyección de ventas en el escenario pesimista.....	36
Tabla 44: Gradientes de variación en el escenario pesimista.....	36
Tabla 45: Proyección anual de costos y utilidad en el escenario pesimista.	37
Tabla 46: Estado previsional de resultados en el escenario pesimista.	38
Tabla 47: Balance previsional en el escenario pesimista.....	39
Tabla 48: Evaluación económica y financiera en el escenario pesimista.....	40
Tabla 49: Valoración de viabilidad en el escenario pesimista.	41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logo de PAVLOVA.....	8
Ilustración 2: Opciones de ubicación geográfica de PAVLOVA.	10
Ilustración 3: Ubicación geográfica de PAVLOVA.....	11
Ilustración 4: Plano de instalaciones de PAVLOVA.	12
Ilustración 5: Lienzo CANVAS de PAVLOVA.....	13
Ilustración 6: Organigrama PAVLOVA.....	15

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del negocio de las comidas, el concepto de postre saludable es una noción innovadora que tiene un gran potencial, ya que al agregar frutas y ciertas verduras que generen un aporte vitamínico o nutritivo, a la hora de ingerir este tipo de alimentos, se accede a un nicho de mercado de considerable tamaño, dado que en la actualidad, cuidar el cuerpo ha tomado un valor importante dentro de la sociedad, no sólo desde el punto de vista estético sino también desde el saludable.

El concepto de PAVLOVA se basa en brindar postres que aporten vitaminas y minerales a nuestro cuerpo, brindando platos de calidad con innovación y exquisito sabor, con aportes nutritivos dependiendo de la necesidad del cliente, equilibrando bienestar con placer gastronómico.

La idea de negocio en su presentación al cliente será de carácter interactivo, generando una sinergia entre lo que se ofrece y lo que el cliente desea. Se busca generar un espacio fuera de la cotidianidad y las preocupaciones propias del día a día, que se destaque por su tranquilidad y regocijo, siendo un escenario que recree un oasis de distracción, acompañado de música relajante y ambientes naturales, generando una experiencia de confort para nuestro mercado objetivo.

2. JUSTIFICACIÓN

La sociedad actual demanda comidas saludables, nutritivas y con buen sabor; por tanto un producto que pueda satisfacer dicha necesidad contará con un gran mercado que está en constantemente crecimiento; al brindar postres con frutas y verduras que reúnan todas las características mencionadas anteriormente, estamos ante un ambiente propicio para el desarrollo de nuestra idea de negocio.

Según un informe de la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (del inglés, RAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), se recomienda realizar actividad física de moderada intensidad durante al menos una hora al día, aumentar el consumo de frutas y hortalizas frescas; además del recorte de la cantidad de sal en la dieta, reducir la energía y alimentos ricos en grasas saturadas (López, 2008).

Tal como afirma Acosta (2013), la aparición y el crecimiento del sobrepeso y la obesidad en países como Colombia es preocupante, no sólo por los evidentes problemas de salud que ésta acarrea para la población, sino por la aún latente preocupación por la erradicación de la desnutrición, y enfermedades infecciosas que compiten dentro de la restricción presupuestal del país por los mismos recursos. Una de las evidencias más importantes encontrada en este trabajo, se basa en que la obesidad es un fenómeno que no está aleatoriamente distribuido entre los diferentes niveles socioeconómicos y géneros en Colombia. Aunque los problemas de sobrepeso están presentes en todos los niveles socioeconómicos, los índices de concentración permiten concluir que los mayores

niveles de obesidad de los hombres están principalmente agrupados en la población con mayores niveles de riqueza en 2005 y 2010.

Debido al apoyo brindado desde organizaciones de importancia mundial y programas a nivel gubernamental que han advertido sobre los problemas actuales de salud como lo es la obesidad, se han generado programas para educar a las personas sobre sus hábitos alimenticios y deportivos con el fin de mitigar esta problemática, lo que refuerza una vez más el nicho de mercado creciente que nuestra idea de negocio busca abordar.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

- Establecer la viabilidad de la puesta en marcha del plan de negocio de PAVLOVA, empresa productora y comercializadora de merengones, la cual abastecería el mercado local con un postre nutritivo, brindando una alternativa saludable al consumidor junto con una experiencia exquisita.

3.2. Objetivos específicos

- Establecer las posibles oportunidades y amenazas que se derivan del entorno, que puedan afectar al desarrollo de PAVLOVA en el mercado local, tanto como las debilidades y fortalezas de la misma.
- Determinar un plan de marketing evaluando las necesidades de los clientes para desarrollar un producto que satisfaga sus necesidades y estableciendo canales de distribución que le permitan a los clientes acceder al mismo.
- Definir las operaciones, la estructura organizativa y la necesidad de recursos en general, que favorezcan la materialización de PAVLOVA como idea de negocio.
- Puntualizar un plan financiero que permita la estimación de resultados que reflejen la viabilidad de la idea de negocio.

4. IDEA DE NEGOCIO

Se desea crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de merengones basados en la receta colombiana, como una opción de postre nutritivo al consumidor. Dentro de las instalaciones donde funcionará la compañía, se tiene proyectado un espacio de atención al público donde se lleve a cabo la venta directa del producto, lugar que brinda una experiencia única a sus clientes para compartir con sus familiares, amigos, compañeros de trabajo o (si lo prefieren) vivir una experiencia personal saludablemente deliciosa.

Para lo anterior, PAVLOVA ofrecerá una gama de acompañantes del merengue (frutas, hortalizas y verduras orgánicas de temporada, libres de aditivos, conservantes y fertilizantes), que les permitan a los clientes degustar los diferentes sabores, realizando las combinaciones posibles y deseadas entre los mismos, fascinando su paladar, logrando así, que se consuma un producto que satisfaga sus antojos y a su vez, aporte elementos realmente nutritivos a su alimentación.

La actividad de las ventas del producto, estará liderada por un asesor de compra denominado “Consejero”, quien asumirá la responsabilidad de brindar la mejor sugerencia al cliente, puesto que tiene pleno conocimiento de los beneficios de cada acompañante respecto a sus propiedades, usos, y nutrientes.

4.1. Misión y visión de la empresa

- **Misión:**

Nosotros, PAVLOVA, somos una empresa dedicada a la creación de postres que brinden nuevas experiencias y sensaciones al paladar de nuestros clientes, satisfaciendo todas sus necesidades y brindando un producto personalizado con los más altos estándares de calidad, generando valor agregado y fidelidad con nuestros clientes internos y externos.

- **Visión:**

La visión de nuestra organización consiste en desarrollar un producto de excelente calidad que cumpla con todos los requerimientos del mercado, permitiéndonos así posicionarnos como una empresa líder dentro de nuestro segmento de mercado, caracterizada por su innovación y experiencia de sabor.

4.2. Valores de la empresa

- **Respeto:** Actuamos reconociendo los intereses colectivos de nuestro entorno, respetando la individualidad de nuestros clientes internos y externos.
- **Transparencia:** Todos nuestros procesos se pueden verificar debido a que son claros y objetivos con nuestra clientela.
- **Innovación:** Buscamos de forma continua mejorar y crear nuestros productos con el fin de generar nuevas experiencias gastronómicas en nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** Nuestro actuar busca una sostenibilidad de los recursos naturales, generando un impacto positivo en el contexto en el cual nos encontramos.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para PAVLOVA es imprescindible conocer las posibles oportunidades y amenazas que se derivan del entorno, dado que reconoce la importancia de los factores externos y su incidencia en el desarrollo de su idea de negocio. Por tanto, a continuación se presenta un análisis del contexto en el cual actuará la organización.

5.1. Análisis del entorno general

El desarrollo de nuestra organización se realizará en la ciudad de Bogotá D.C., Colombia, por ende, para tal propósito se tendrán en cuenta las condiciones propias de dicho entorno al momento de plantear por completo esta idea de negocio. Se realizará un análisis siguiendo la metodología PESTEL, mediante el desarrollo de un análisis político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal, para establecer las posibles repercusiones de estos aspectos en la creación y desarrollo de nuestro emprendimiento.

5.1.1. Factores político-legales

Colombia es un “Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general” (Presidencia de la República, 1991), la cual se rige bajo normas que se deben seguir y para las cuales se deben ajustar conductas, tareas y actividades (Real Academia Española, 2014), como lo es la producción y comercialización de alimentos. En cumplimiento de lo anterior, se relaciona en la tabla 1 la normatividad aplicable para el desarrollo de PAVLOVA.

Tabla 1: Resumen legislación aplicada.

TIPO DE NORMA/ NOMBRE	AÑO	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD QUE EMITE
Constitución Política de Colombia	1991	<p>Art 65: “La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.</p> <p>De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad”.</p> <p>Art 78: “La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a</p>	Asamblea nacional constituyente

TIPO DE NORMA/ NOMBRE	AÑO	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD QUE EMITE
		<p>la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.</p> <p>Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.</p> <p>El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos”.</p>	
Ley 09	1979	Código Sanitario Nacional. Específicamente el Título V “ALIMENTOS”. Artículos: 243 (objeto), 244 a 250 (requisitos de funcionamiento), 251 a 254 (equipos y utensilios), 255 a 265 (operaciones de elaboración, proceso y expendio, 266 a 270 (empaques, o envases y envolturas), 271 a 274 (rótulos y de la publicidad), 275 a 277 (patronos y trabajadores), 278 a 282 (transporte), 283 a 287 (establecimientos industriales), 288 a 295 (establecimientos comerciales), 296 a 299 (aditivos y residuos), 304 a 306 (productos), 375 a 386 (leche y sus derivados), 401 a 405 (huevos), 410 a 412 (frutas y hortalizas) y 420 a 427 (conservación de alimentos o bebidas).	Congreso de la república.
Decreto 1575	2007	Mediante la cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano.	Ministerio de la Protección Social
Resolución 5109	2005	Determina el reglamento técnico que rige el rotulado o etiquetado de los alimentos envasados y las materias primas utilizadas para el consumo humano.	Ministerio de la Protección Social
Resolución 378	2012	Establece el procedimiento junto con los requisitos técnicos a verificar para autorizar a personas naturales o jurídicas en el ejercicio de la manipulación de alimentos en el Distrito Capital.	Secretaría Distrital de Salud de Bogotá D.C.
Resolución 2674	2013	Establece los requisitos sanitarios para llevar a cabo actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de los mismos, junto con sus respectivos permisos y registros sanitarios	Ministerio de Salud y Protección Social

TIPO DE NORMA/ NOMBRE	AÑO	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD QUE EMITE
		ante el ente de control, con el fin de proteger la vida y la salud humana.	
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007	2005	Establece los requisitos sanitarios exigidos para los establecimientos de la industria gastronómica, con el fin de garantizar las buenas prácticas en los procesos de transformación de materias primas, almacenamiento, comercialización y servicio, para así, proteger la vida y la salud del consumidor.	ICONTEC

Fuente: Elaboración propia. Recopilado de la Normatividad Nacional.

De acuerdo con lo anterior, se establece que para lograr el óptimo funcionamiento de PAVLOVA en el mercado local, se requiere formalizar el ejercicio bajo unos requisitos mínimos que permitan su desarrollo, para lo cual se hace relevante contar con mano de obra cualificada para las labores de manipulación de alimentos, adquirir insumos a proveedores que den cabal cumplimiento a la normatividad aplicable, comprendiendo que dentro de la cadena de valor se hace indispensable verificar que las buenas prácticas empresarial de PAVLOVA se extienden a los terceros, y por último, comercializar los productos de acuerdo con las condiciones establecidas por los entes de control.

5.1.2. Factores económicos

De acuerdo con el análisis de la economía nacional realizado por parte del Banco de la República de Colombia, a partir del año 2014 y hasta la fecha se evidencia que el crecimiento del PIB está disminuyendo, lo cual, tiene relación con el debilitamiento del sector minero-energético a causa del choque petrolero por el cual atraviesa el país. Así mismo, se evidencia un déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, la cual determina la diferencia entre el ingreso y la demanda interna de la economía, evidenciando una disminución en el primer semestre del año 2016. Lo anterior, ocasionando un déficit en el pronóstico del PIB que para el año 2017 se calcula en un 4.3%, descendiendo un punto con relación al 2016 (Uribe, 2016).

Por otro lado, valorando el Índice de Precios al Consumidor (IPC) para establecer la inflación entre los últimos años, en el año 2016 hay una mínima variación positiva, teniendo en cuenta que para el cálculo del año corrido en el mes de octubre de 2015 se tiene 5.35 y frente al año 2016 el valor es de 5.09, lo cual genera una variación de 0,26 puntos; sin embargo, estos resultados no son del todo óptimos teniendo en cuenta que la inflación a partir del año 2009 y hasta el 2014 no sobrepasaban los 4 puntos y para el 2015 ya sobrepasaba los 6 puntos (DANE, 2016). Específicamente, al realizar el análisis por grupos de bienes y servicios, se evidencia que la inflación para el grupo de alimentos

en el 2016, disminuye favorablemente logrando una diferencia de 3.73 entre los meses de enero a octubre del año en mención (DANE, 2016).

Con relación al sistema tributario, se debe tener en cuenta que actualmente Colombia está en un proceso de posible transición, bajo el cual se ha propuesto una Reforma Tributaria en la cual, el Impuesto a las sociedades que actualmente tiene una tarifa del 33%, pasaría a ser de 25% y el 8% restante tendrá como destino el nuevo impuesto IE (Impuesto para la Equidad), lo cual permitirá que los empleadores omitan el pago de ICBF, SENA y salud, con lo cual el gobierno pretende fomentar la apertura de puestos de trabajo formales (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).

Respecto al Impuesto al Valor Agregado (IVA), en Colombia hoy en día existen siete diferentes tarifas para este mismo tributo, entre las cuales encontramos: 0%, 1.6%, 10%, 16%, 20%, 25% y 35%, para la cual la Reforma Tributaria busca eliminar tres de las mencionadas estableciendo: 0%, 5% y 16%, generando una combinación entre el IVA y el impuesto al consumo entre los cuales se encuentra el 7% para el servicio de restaurantes y la creación del impuesto al consumo de lujo para eliminar los IVAS 20%, 25% y 35% (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).

Otro de los aspectos a tener en cuenta es el mercado laboral, dentro de los cuales se evidencia el Salario Mínimo Legal Vigente (SMLV) del 2016, el cual es de \$ 689.455 COP, con una variación porcentual de 7% con respecto al año inmediatamente anterior, se observa como un valor preponderante en los últimos 6 años (Banco de la República de Colombia, 2016). Por su parte, las tasas de empleo y desempleo, muestran que para el mes de septiembre de 2016, el 58.71% de la población en edad de trabajar está ocupada, y el 8.51% de las personas económicamente activas están desocupadas; información importante para empresas como PAVLOVA puesto que demanda el factor trabajo para producir su producto, logrando que los hogares beneficiados al ser contratados reciban un salario con el cual puedan aumentar su poder adquisitivo (Banco de la República de Colombia, 2016).

Por último, se evidencia que los precios de los alimentos obtuvieron un crecimiento importante (9.8%), que a su vez fue mayor con respecto a la vivienda, vestuario y calzado, salud, educación, esparcimiento, transporte, comunicaciones y otros gastos para el año 2015, con respecto al año 2014 que fue de 4.9%, lo cual quiere decir que está en ascenso. (ANDI, 2015)

5.1.3. Factores socioculturales

En Colombia, el ente facultado para llevar a cabo los censos y proyecciones demográficas es el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). El último censo realizado a nivel territorial data del año 2005, razón por lo cual, se consideran para el análisis de los factores sociales los resultados de este censo y las proyecciones realizadas por esta entidad.

- **Población:** Colombia presenta una total de 41.468.384 habitantes a lo largo y ancho de su territorio nacional para el año 2005, y se estima que para el año 2016 su población será de 48.747.708 habitantes, de los cuales el 19.24% corresponde a la población de Bogotá D.C. con un 6.778.691 (Censo 2005) y 7.980.001 (según proyección 2016). De acuerdo a su estructura poblacional por sexo y edad, a nivel histórico se evidencia que la población femenina ha sido mayor con un 50,68% (DANE, 2005). Se manifiesta en el censo la disminución de personas menores de 15 años quienes en un 7% junto con la población de adultos jóvenes (15 - 29 años) que bajó en un 2.9%, contrario a la población entre 30 y 64 años la cual aumentó en un 7.2%, cifras que se agudizarán según las proyecciones (Ministerio de la Protección Social, 2011).
- **Seguridad ciudadana:** Actualmente se experimenta un fenómeno de movilización de la población desde la zona rural hacia la zona urbana a causa del conflicto armado y “para entender las causas del conflicto armado en Colombia es necesario remitirse al pasado remoto” (Ortiz, 2015), el cual ha perdurado hasta la fecha a causa del narcotráfico, la debilidad institucional, el nacimiento de nuevos grupos armados, la inequidad, entre otros. Esta disputa entre el gobierno y los grupos al margen de la ley han causado el desplazamiento de la población hacia las grandes ciudades, generando para el año 2016 el desalojo forzado de alrededor de 486 familias indígenas y afrocolombianas debido a los enfrentamientos entre los grupos armados legales e ilegales (Tomado de: Acnur, 2016). Sin embargo, el día 24 de noviembre de 2016 el Gobierno del actual presidente Juan Manuel Santos firmó un acuerdo de paz con el grupo guerrillero FARC-EP (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo), el cual fue refrendado por el Senado con el fin de acabar con el conflicto armado en Colombia (El Tiempo, 2016).
- **Nivel educativo:** De acuerdo con el censo del año 2005 realizado por el DANE, se evidencia que en las zonas urbanas dentro de las cuales se relaciona la ciudad de Bogotá D.C., el nivel educativo predominante de los jefes de hogar discriminado por género (masculino y femenino) es de media completa, es decir, han terminado la formación como bachilleres; en segundo lugar, un porcentaje muy similar ha logrado superar la formación primaria o la curso sin completarla; y por último un porcentaje menor ha conseguido obtener un título como profesional.
- **Necesidades básicas insatisfechas (NBI):** “En Colombia, el 10,6% de las personas viven en hogares con dos o más Necesidades Básicas Insatisfechas, frente al censo de 1993 (14,9%), disminuyó en 4,3 puntos” (DANE, 2005). Dentro de las NBI que se destacan en la evaluación del censo para el año 2005, se encuentran que el 10,4% de la población vive en una vivienda inadecuada, el 7,4% vive en viviendas con servicios inadecuados, el 11,1%

vive en hacinamiento crítico, el 3,6% de los hogares con niños entre 7 y 11 años no tienen asistencia escolar, y por último, el 11,2% presenta una gran dependencia económica (DANE, 2005).

- **Calidad de vida:** De acuerdo con la Encuesta de Calidad de Vida del año 2005 realizada por el DANE, se evidencia que un 23,1% de los jefes de hogar manifestaron que los ingresos provenientes de sus actividades laborales no alcanzaban a cubrir los gastos mínimos. Así mismo, se observa que el acceso a servicios públicos es mayor en las zonas urbanas respecto a las zonas rurales, dado que en el caso de la energía eléctrica la relación es 99,9% frente al 95,6%, el gas natural es 76,1% frente al 11,7% y el acueducto 97,6% frente al 61,2%, respectivamente (DANE, 2016).
- **Hábitos alimenticios:** Actualmente, las personas prefieren alimentarse de forma natural, razón por la cual asumir el hábito de una óptima alimentación no es un tema exclusivo de los cuidados médicos, dado que se ha convertido en una tendencia que han apropiados tanto hombres como mujeres de todas las edades. Platos a base de grasas trans, mantequilla y aceite han sido reemplazados por alimentos ricos en proteínas, vegetales y demás, tanto como se han sustituido alimentos procesados, siendo este un hábito de vida sana. Lo anterior, en respuesta a las estadísticas que demuestran que en Colombia tan sólo una de cada cuatro personas que sufre de sobrepeso es consciente de este problema de salud. (López J. , 2015)

De acuerdo a lo anterior, se evidencia que en Bogotá se concentra una parte importante de la población nacional, lo cual se percibe como una ventaja para el sector alimentos, puesto que hay una gran demanda de este tipo de productos; además, se proyecta un aumento de la densidad poblacional debido al conflicto interno del país, que en consecuencia, se traduce en clientes potenciales de PAVLOVA. Aunado a lo anterior, se vislumbra el interés de la mayoría de los habitantes por seleccionar postres que no intervengan con sus gustos cotidianos, pero que mejoren y potencien sus hábitos alimenticios saludables, necesidad que satisface esta idea de negocio.

Por otro lado, es sobresaliente que en la ciudad donde se proyecta desarrollar la idea de negocio, se cuente con una demanda laboral amplia, lo cual beneficia a PAVLOVA, quien podrá seleccionar sus colaboradores de acuerdo con los requerimientos necesarios para prestar el mejor servicio a sus clientes.

5.1.4. Factores tecnológicos

Las estadísticas presentadas por el DANE bajo su investigación respecto a la cobertura, acceso y aprovechamiento de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) en el sector empresarial del país, muestran que para el año 2015 la proporción de microempresas que usan

algún bien TIC (computador, teléfono inteligente, tableta o una computadora de bolsillo PDA-DMC), es diferente para cada sector, es así como el 24,3% del comercio hace uso de estos, la industria presenta un 39% y las empresas que prestan servicios las implementan en un 46,4% (DANE, 2016). En cuanto al uso del internet, el Ministerio de TIC manifiesta que el porcentaje de usuarios en Colombia es superior al promedio mundial y al de América Latina y el Caribe, dado los resultados son 49%, 36% y 44% respectivamente (MinTIC, 2016). Por lo anterior, se evidencia que PAVLOVA tiene una gran ventaja con respecto al acceso a herramientas para potenciar el e-commerce, informando a los clientes potenciales su catálogo de productos, acceso a los mismos, punto de venta, y demás información de interés.

En cuanto a los recursos tecnológicos que la industria de alimentos utiliza para la conservación de sus productos, se evidencia que debido a la gran cantidad de alimentos que anualmente se desperdician en Colombia, se ha propuesto un nuevo proyecto para almacenar la producción postcosecha en infraestructuras adecuadas, con niveles de humedad y oxígeno adecuados, contando con la aplicación de procesos de limpieza, secado y empacado (Dinero, 2016). Dicho proceso, se proyecta implementar en PAVLOVA, generando no sólo el máximo aprovechamiento de las materias primas y por tanto reduciendo costos, sino también como medida responsable de cara al control del consumo y la generación de residuos sólidos.

5.1.5. Factores ecológicos

Con el fin de cambiar los patrones no sostenibles de producción y consumo mediante la eficiencia energética y el incremento de la responsabilidad corporativa, junto con la creación de incentivos para una producción más limpia como lo dicta el programa 21 de la ONU, en Colombia se genera la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible. Lo anterior, teniendo en cuenta que toda actividad suscita impactos ambientales tanto positivos como negativos, y por tanto, se requiere “cambiar la cultura del consumo, aumentar la eficiencia en la producción, la responsabilidad en el uso de materias primas y recursos naturales, el consumo de los productos y la disposición de los residuos, para de esta manera contribuir al mejoramiento de la calidad ambiental de Colombia y a la calidad de los productos para el consumo en los mercados nacionales” (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2010).

Por lo anterior, se proyecta que de cara al cumplimiento de la normatividad ambiental vigente, PAVLOVA implemente un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) que le permita tener un oportuno control sobre los residuos producidos: recuperables y no recuperables, los cuales dispondrá de manera tal, que se disminuya la presión sobre el relleno sanitario. Así mismo, se sumará al cumplimiento de la resolución 668 de 2016 “Por la cual se reglamenta el uso racional de bolsas plásticas en Colombia”.

5.2. Análisis del entorno específico

Estableciendo como punto de partida el análisis del entorno general, se requiere como complemento generar un análisis específico (del sector) en el cuales compite PAVLOVA, puesto que dependiendo del comportamiento del mismo, se identifican reglas para la competencia, generando posibles estrategias que suscitan ventajas o desventajas para la empresa. De acuerdo a lo anterior, se realiza este análisis con base en las 5 fuerzas de Porter (1980).

5.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Teniendo en cuenta que PAVLOVA ofrece un postre que signifique compartir un momento agradable, tiene la capacidad de elaborarlo de conformidad a la necesidad del cliente, quien tendrá la posibilidad de escoger entre una gama de sabores y presentaciones. Pese a lo anterior, la amplia competencia en el mercado y la posibilidad de producir este postre por si mismos (aunque sea poco común actualmente y se prefiera su compra), le permite a los clientes tener un alto poder de negociación.

5.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Actualmente, en la ciudad de Bogotá existen varios proveedores que ofertan insumos para la creación de productos a base de merengue, fenómeno atribuido a la gran cantidad de microempresas (y empresas no formales) que se dedican a la venta de postres. Por lo anterior, es preciso afirmar que el poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que PAVLOVA tendrá la facilidad de hacer alianzas con el mejor oferente, y en consecuencia podrá transferir esta ventaja en la relación entre calidad-precio-servicio, generando valor desde la perspectiva de los clientes, quienes tomarán la decisión de compra.

5.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

Las siguientes son las barreras de entrada que se identifican en el sector:

- **Economías de Escala:** Los merengones son un producto elaborado que es tradicional en la comida colombiana, sin embargo, se comercializa de manera informal (generalmente) o por micro y pequeñas empresas. De acuerdo a lo anterior, las economías de escala no son frecuentes para este postre específicamente, sin embargo, las empresas líderes si manejan este tipo de figura y tienen la capacidad de producir a menores costos, no obstante, los postres que ofrecen al público no reflejan esa disminución de costos puesto que no son de bajo precio.
- **Diferenciación del Producto:** Para PAVLOVA la idea de negocio no es únicamente comercializar un postre, éste tiene la característica de ser saludable, de satisfacer la

necesidad del cliente respondiendo a su dieta y a su gusto; aunado a la experiencia que vivirá al visitar nuestras instalaciones que le brindarán un espacio de tranquilidad y ocio.

- **Inversiones de Capital:** Se requiere un respaldo financiero tanto para constituir legalmente la empresa ante los entes de control, como para establecerla físicamente en un lugar específico, lo cual incluye la adquisición de una infraestructura (ya sea bajo la modalidad de renta o compra), bienes muebles e inmuebles, de insumos, preparación y ejecución de la logística, distribución y comercialización, entre otros. Esta barrera es de gran importancia dado que definirá de cierta manera el precio al cual se ofrecerán los productos, no totalmente puesto que se conoce de antemano que esta variable la impone el mercado.

5.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutivos

La cantidad de productos sustitutivos es amplia y pueden ser una amenaza potencial al producto de PAVLOVA dado que esta es una categoría amplia en la cual los clientes pueden tomar diversas decisiones que contemplan desde un dulce de chocolate lanzado al mercado por Colombina®¹, hasta un plato a la carta de CREPES AND WAFFLES®². Los productos sustituidos que hemos identificado como más relevantes son los siguientes:

- Nutresa: Chocolatinas Jet
- Sopas y Postres de la Abuela: Postre de natas
- Colombina: Bon Bon Bum
- Crepes and Waffles: Crepes dulces
- Alpina: Flan y alpinette
- Productores artesanales: Merengones y postres colombianos

5.2.5. Rivalidad entre competidores

A pesar de que la cantidad de competidores es bastante alta, en este sector se evidencia que cuando se presenta un producto innovador y con un precio aceptable por el consumidor, hay bastantes posibilidades de conquistar una parte del segmento. Es fácilmente apreciable que existen bastantes competidores muy diversos y el crecimiento tiende a ser lento, sin embargo, al afectar una zona en particular se contempla un buen futuro para la idea de negocio.

¹ Compañía global de alimentos que busca cautivar al consumidor a través de la innovación y el sabor de sus productos. Sustentada en una marca sombrilla fuerte, marcas reconocidas y de alto valor percibido, comercializadas eficazmente para estar al alcance de todos. Comprometida con un esquema de sostenibilidad que involucra a todos sus Grupos de Interés. Fuente: <http://www.colombina.com>

² Misión: Despertar admiración por servir arte-sano con amor y alegría a precios razonables” y visión “Hacer de Crepes & Waffles una empresa líder en lo que realiza, despertando afecto y sentido de pertenencia entre todos sus clientes, empleados, colaboradores y la comunidad en general. Fuente: <http://crepesywaffles.com.co>

6. ANÁLISIS INTERNO

Con el fin de llevar a cabo el diagnóstico interno integrado con el externo, se elabora el análisis DAFO (Debilidades Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), con el fin de orientar a PAVLOVA en la formulación de su estrategia más idónea (Pérez, 1997).

Tabla 2: Matriz DAFO.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de experiencia por parte del cuerpo directivo en la industria alimenticia, específicamente en la creación, producción y comercialización de postres. 2. Necesidad de contar con un capital inicial que respalde la idea de negocio, lo cual incluye su creación y puesta en marcha, junto con el tiempo durante el cual no se obtendrán utilidades. 3. Penetración del mercado el cual se encuentra liderado por los grandes competidores, lo cual incluye los esfuerzos en posicionar la marca ante los consumidores. 4. Se requiere un equipo de trabajo especializado en marketing que promueva la nueva idea de negocio y genere expectativa a los clientes potenciales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar un producto típico colombiano con un valor agregado, el cual es la inclusión de frutas y verduras saludables, libres de conservantes que aportan a la alimentación de los consumidores. 2. Brindar un espacio para compartir una experiencia placida, que le permitirá al consumidor salir de la rutina diaria y disfrutar un producto de alta calidad en un ambiente sereno. 3. La idea de negocio se desarrolla en un país tropical, en el cual se pueden encontrar a un costo asequible y en abundancia las frutas y verduras que se deseen para la creación de los diferentes tipos de merengones. 4. No se requiere de maquinaria especializada y costosa de adquirir. 5. Los postres tienen un alto consumo en la cultura de los colombianos. 6. Variedad de merengones para que el cliente sea quien tome la decisión de compra.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores establecidos en el mercado con productos sustitutivos, que cuentan con una alta experiencia en la creación, producción y comercialización de postres; así como sus reacciones ante la penetración del mercado. 2. Limitaciones para escoger el lugar donde se situará PAVLOVA, teniendo en cuenta que Bogotá D.C. se rige bajo un Plan de Ordenamiento Territorial (POT) que determina las zonas comerciales y prohíbe su ubicación en las zonas residenciales. 3. Ingreso de nuevos competidores con costes más bajos en el mercado. 4. Falta mano de obra cualificada en el mercado laboral de Colombia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado debido a la formalización de la comercialización de merengones que hasta el momento se destaca por ser un producto de venta a cargo de personas informales. 2. Propuesta de negocio innovadora, incorporando un valor agregado como lo es la integración de además de frutas, verduras al merengón. 3. Carencia de barreras de entrada, respecto a los aspectos tecnológicos y financieros. 4. Bajo poder de negociación de proveedores teniendo en cuenta que en el mercado existen muchos similares y con alta competencia de precios.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo anterior, se presenta a continuación la matriz de confrontación con el fin de interrelacionar los aspectos internos y externos clasificados en la matriz DOFA, de manera tal, que

se pueda determinar cuáles son los aspectos más influyentes tanto positiva como negativamente en la idea de negocio.

La matriz de confrontación permite relacionar los puntos internos y externos descritos en la matriz DOFA, calificando su nivel de correspondencia teniendo en cuenta los siguientes valores:

- ✓ 0 = Sin relación
- ✓ 1 = Relación baja
- ✓ 5 = Relación media
- ✓ 10 = relación alta

Al final de cada cuadrante se evidencia que el orden en el cual se deben abordar las debilidades que deben ser superadas, así como se deben explotar las fortalezas, de manera tal que se minimicen y aprovechen las amenazas y oportunidades (respectivamente).

De acuerdo con lo anterior, en la tabla 3 se evidencia que es importante asumir como una ventaja competitiva la oportunidad de que los proveedores tengan un bajo poder de negociación, teniendo en cuenta que en el mercado existen muchos distribuidores similares que suministran las materias primas que requiere la empresa, midiéndose con precios muy competitivos. Lo anterior, contribuye en gran medida a la falta de experiencia por parte del cuerpo directivo en esta industria, pues le permitirá evaluar desde una mejor posición la toma de decisiones respecto a la creación, producción y comercialización de postres.

Por otro lado, ante la amenaza de la competencia con sus productos sustitutivos, su alta experiencia en la creación, producción y comercialización de postres, se identifica la cualidad de presentar un producto típico colombiano con un valor agregado, incluyendo de frutas y verduras saludables, libres de conservantes que aportan a la alimentación de los consumidores, aumentando la participación de PAVLOVA en el mercado, teniendo en cuenta que el merengón tiene una gran popularidad entre la población colombiana, por tanto su aceptación entre el público objetivo es una ventaja competitiva de cara a la competencia en el sector.

Tabla 3: Matriz de confrontación.

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN		FACTORES EXTERNOS										Σ	Total	
		OPORTUNIDADES				Σ	AMENAZAS				Σ			
		O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4				
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	10	10	10	10	40	10	1	10	5	26	66	
		F2	10	10	0	10	30	10	10	10	5	35	65	
		F3	0	10	10	10	30	10	1	10	1	22	52	
		F4	10	0	1	1	12	10	1	10	10	31	43	
		F5	10	10	5	10	35	10	5	5	5	25	60	
		F6	5	5	5	10	25	10	1	10	5	26	51	
	M	45	45	31	51		60	19	55	31				
	DEBILIDADES	D1	10	10	10	10	40	10	5	10	5	30	70	
		D2	10	5	5	10	30	10	1	10	5	26	56	
		D3	10	10	10	10	40	10	1	10	5	26	66	
		D4	5	10	10	10	35	10	1	10	1	22	57	
Σ		35	35	35	40		40	8	40	16				
Total		80	80	66	91		100	27	95	47				

Fuente: Elaboración Propia.

7. PLAN DE MARKETING

Después de haber realizado el respectivo análisis interno y externo de nuestra idea de negocio, utilizando herramientas tan importantes como el análisis DAFO, el cual resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna) (Daniel Martinez Pedros, 2012), y tras analizar nuestro contexto de negocio desde el concepto PESTEL, se procede a realizar el plan de marketing para nuestra organización.

Para la realización de dicho plan de marketing se utilizará el concepto de marketing mix, el cual, es un concepto de marketing que recoge todas las herramientas a disposición de los mercados para desarrollar acciones eficientes y alcanzar sus objetivos de penetración y de venta en el mercado objetivo; vale la pena recordar que el marketing mix agrupa todas las decisiones y acciones de marketing tomadas para asegurar el éxito de un producto, un servicio, una marca o de una insignia en su mercado. De forma más general, el modelo del marketing mix puede utilizarse para ayudar a la toma de decisiones en el contexto de una nueva oferta en el mercado y también para probar su propia estrategia de marketing. (Soriano, 1990)

7.1. Análisis de mercado

El consumo de postres dentro de la cultura colombiana ha estado íntimamente ligada al ADN de este país, aunque los postres de hoy en día tienen su origen casi todos en España, durante el siglo XIX ingresaron algunas preparaciones francesas y durante el siglo siguiente las migraciones provenientes de países orientales como Turquía y Líbano introdujeron su pastelería y postres hechos con gran cantidad de almendras y miel (Semana, 2011), desde la etapa precolombina la presencia de postres y dulces ya tenían una vital importancia en nuestra cultura, además de que somos conscientes y disfrutamos de las frutas exóticas propias de nuestro territorio. Según datos de la revista dinero, el sector de golosinas solo dentro de los dos líderes de mercado, los cuales son Nutresa y Colombina, alcanzaron ventas de 3,49 billones de pesos y 848.585 de pesos respectivamente (Dinero, 2012), en euros equivaldría entre los dos a la nada despreciable suma de 1300 millones de euros de ventas para el año 2011, esto se explica fácilmente ya que Colombia según cifras oficiales tiene una población cercana a los 48 millones de habitantes, en Bogotá que es el epicentro de nuestro negocio la población es cercana a los 10 millones de habitantes; con todo lo anterior se evidencia que un negocio con las características del nuestro tiene un potencial de suma importancia.

7.2. Público

El público al cual va dirigido nuestros productos está compuesto por un público objetivo y otro denominado cliente comercial; el público objetivo está compuesto por individuos de 15 a 50 años, ya que dentro de este segmento de mercado encontramos personas preocupadas por su imagen, que realizan alguna actividad física, y desean productos que les generen gozo y bienestar en su estilo saludable de vida; mientras que el cliente comercial serán todos aquellos establecimientos como restaurantes, salones de onces, supermercados y eventos que deseen nuestros productos.

7.3. Análisis de la competencia

Con el fin de realizar un análisis de nuestra competencia debemos investigar entre las empresas que brinden postres, y que sean opciones fuertes y latentes para nuestros clientes, para ello consideramos que las empresas más importantes en dicho segmento de mercado son: Nutresa, Sopas y Postres de la Abuela, Colombina, Crepes and Waffles, productores artesanales y Alpina. (Ver tabla 3). Cabe aclarar que los tres líderes de este nicho de mercado son Nutresa, Colombina y Alpina (Dinero, 2012).

Tabla 4: Análisis de la competencia.

EMPRESA	PORCENTAJE DE MERCADO	VENTAS ANUALES (PESOS COLOMBIANOS)
Nutresa	56%	3,49 billones
Sopas y Postres de la Abuela	0,40%	25.000 millones
Colombina	13,52%	848.585 millones
Crepes and Waffles	4,62%	289.147 millones
Alpina	23,98%	1,5 billones
Productores artesanales	1,68%	105.000 millones

Fuente: Elaboración propia adaptado de la Revista Dinero.

Al observar el grafico anterior es evidente el posicionamiento de Nutresa dentro de este segmento de mercado, sin embargo el propósito de nuestra organización para los 5 primeros años es obtener el 0,10 % de mercado, lo cual consideramos que es posible, este porcentaje en ventas equivale a 6.250 millones de pesos colombianos o lo que es equivalente en euros a 1,89 millones de euros.

7.4. Producto

La idea principal de nuestro producto es brindar un postre saludable, que aporte un sabor y un deleite de placeres gastronómicos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y complazcan de forma sustancial sus paladares. Para ello, en principio se ofrecerán 4 tipos de postres o merengones, los cuales son elixir verde, pasión tropical, fuerza roja, pureza extrema.

7.4.1. Elixir Verde

Es un producto compuesto por merengón, crema de leche light, con frutas como kiwi, manzana verde, brevas y peras en almíbar endulzadas con stevia y berenjena dulce.

Tabla 5: Elixir Verde.

NOMBRE	PROPIEDADES
Kiwi	Por kiwi 55 calorías, 0,5 gramos de grasas, 13 gramos de hidratos de carbono, 1 gramo de proteínas, 37 miligramos de calcio, 200 miligramos de vitamina C, 0,9 miligramos de hierro, 1,10 miligramos de fibra dietética.
Manzana Verde	Excelente reguladora de los movimientos intestinales
Brevas	Riqueza en hidratos de carbono, que nuestro organismo transforma en glucosa para obtener así la energía que necesita
Peras	Contienen una gran diversidad de vitaminas, entre ellas las vitaminas A, B1, B2, B3, C, E y K. A su vez son muy ricas en ácido fólico, cobre, fósforo, potasio, boro, calcio, hierro, magnesio, sodio y azufre.
Berenjena	Estimula el buen funcionamiento del hígado y facilita el trabajo de la vesícula biliar, favoreciendo la digestión de las grasas

Fuente: <http://www.natursan.net/brevas-beneficios-y-propiedades/>

7.4.2. Pasión Tropical

Es un producto compuesto por merengón, crema de leche light, con frutas como lulo, banano, torombolo y maracuyá en almíbar endulzadas con stevia, mango y uchuva.

Tabla 6: Pasión Tropical.

NOMBRE	PROPIEDADES
Lulo	Fuente importante de hierro, fósforo, vitamina “A”, vitamina “B”, vitamina “C”, calcio, potasio, fibra, azúcares no procesados, grasas y proteínas
Banano	Depresión: los plátanos contienen triptofán, un tipo de proteína que nuestro organismo convierte a serotonina, la cual se sabe que nos relaja, mejora nuestro carácter y en general, nos hace sentirnos más felices.
Torombolo	Fruta rica en vitamina C la cual ayuda a la formación y conservación del colágeno.
Maracuyá	Rica en vitamina C, poderoso agente antioxidante que previene la aparición de radicales libres en el organismo
Mango	Aportan cantidades importantes de vitamina C, también son una buena fuente de potasio, de magnesio y de fibra.
Uchuva	Fuente de provitamina A (3.000 I.U. de caroteno por 100 g). También es rica en vitamina C, posee algunas del complejo vitamínico B y además contiene proteína (0,3%) y fósforo (55%),

Fuente: <http://lapatriaenlinea.com/>

7.4.3. Fuerza Roja

Es un producto compuesto por merengón, crema de leche light, con frutas como frambuesa, manzana roja, fresas y moras en almíbar endulzadas con stevia, arándanos.

Tabla 7: Fuerza Roja.

NOMBRE	PROPIEDADES
Frambuesa	Esta fruta está compuesta por calcio, hierro, potasio y magnesio. Y contiene ácido cítrico, flavonoides y folato
Manzana Roja	Antiácido natural, es altamente diurética, tiene propiedades digestivas.
Fresas	Aportan más vitamina C que muchos cítricos. Por este motivo, favorecen la asimilación del hierro y se recomiendan en casos de anemias ferropénicas, así como en procesos infecciosos, ya que mejora las defensas.
Moras	Previenen la degeneración de las células, su poder antioxidante y su contenido en flavonoides ayudan a mantenerse joven y prevenir accidentes cardiovasculares
Arándanos	Aumenta la acidez de la orina y no permite que se desarrolle las bacterias en este medio, resultando efectivo para evitar la inflamación de la vejiga urinaria, para prevenir la cistitis, para los problemas de riñones, para los problemas de próstata, uretra y para todos los problemas asociados con el tracto urinario en general.

Fuente: <http://www.botanical-online.com/> y www.cosmoenespanol.com

7.4.4. Pureza Extrema

Es un producto compuesto por merengón, crema de leche light, con frutas como guanábana, chirimoya, lichi en almíbar endulzados con stevia y mangostán.

Tabla 8: Pureza Extrema.

NOMBRE	PROPIEDADES
Guanábana	La guanábana es una de las frutas más potentes para curar el cáncer; se ha utilizado para combatir este mal desde hace más de 40 años en Estados Unidos, Europa y Asia
Chirimoya	Planta con importantes beneficios para las defensas, además de ser baja en grasas y ser muy rica en vitaminas del grupo B y C
Lichi	Fruta de origen chino con beneficios nutricionales interesantes en personas con tensión alta, al ser rica en potasio y vitamina C y baja en sodio
Mangostán	Aporta elementos como fibra, ácido hidroxicítrico, calcio, quinonas, fósforo, fenoles, potasio, estilbenos, vitaminas del grupo B, vitamina C, catequinas y xantonas que son fitonutrientes.

Fuente: <http://www.colombia.com>, <http://www.lachirimoya.org> y <http://www.natursan.net>

7.5. Precio

Para establecer el precio correcto de nuestros productos, consideramos que lo más apropiado es establecer primero nuestros costos de producción los cuales se han cotizado en pesos colombianos, sin embargo, se ha realizado la conversión a euros para facilitar los cálculos financieros:

Tabla 9: Precio Elixir Verde.

Elixir Verde						
Elemento	Presentación	Unidad	Cantidad	Costo	Cantidad Usada	Costo Total
Merengón	Bolsa	gramos	1000	€ 3,00	50	€ 0,15
Crema de Leche	Bolsa	gramos	200	€ 3,00	100	€ 1,50
Kiwi	Bolsa	gramos	500	€ 1,00	40	€ 0,08
Manzana Verde	Bolsa	gramos	500	€ 1,20	40	€ 0,10
Brevas	Bolsa	gramos	500	€ 1,00	40	€ 0,08
Peras	Bolsa	gramos	500	€ 1,00	40	€ 0,08
Berenjena	Bolsa	gramos	500	€ 1,00	40	€ 0,08
Stevia	Bolsa	gramos	500	€ 3,00	50	€ 0,30
Cuchara	Bolsa	cuchara	30	€ 2,00	1	€ 0,07
Caja Icopor	Bolsa	caja	200	\$ 1,00	20	€ 0,10
					Σ	421
						€ 2,53

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10: Precio Pasión Tropical.

Pasión Tropical						
Elemento	Presentación	Unidad	Cantidad	Costo	Cantidad Usada	Costo Total
Merengón	Bolsa	gramos	1000	€ 3,00	50	€ 0,15
Crema de Leche	Bolsa	gramos	200	€ 3,00	100	€ 1,50
Lulo	Bolsa	gramos	500	€ 1,00	30	€ 0,06
Banano	Bolsa	gramos	500	€ 1,00	30	€ 0,06
Torombolo	Bolsa	gramos	500	€ 2,00	30	€ 0,12

Pasión Tropical						
Elemento	Presentación	Unidad	Cantidad	Costo	Cantidad Usada	Costo Total
Maracuyá	Bolsa	gramos	500	€ 1,00	30	€ 0,06
Mango	Bolsa	gramos	500	€ 1,00	40	€ 0,08
Uchuva	Bolsa	gramos	500	€ 2,00	40	€ 0,16
Stevia	Bolsa	gramos	500	€ 3,00	50	€ 0,30
Cuchara	Bolsa	cuchara	30	€ 1,00	1	€ 0,03
Caja Icopor	Bolsa	gramos	200	€ 1,00	20	€ 0,10
					Σ	421
						€ 2,62

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11: Precio Fuerza Roja.

Fuerza Roja						
Elemento	Presentación	Unidad	Cantidad	Costo	Cantidad Usada	Costo Total
Merengón	Bolsa	gramos	1000	€ 3,00	50	€ 0,15
Crema de Leche	Bolsa	gramos	200	€ 3,00	100	€ 1,50
Frambuesa	Bolsa	gramos	500	€ 3,00	30	€ 0,18
Manzana Roja	Bolsa	gramos	500	€ 1,00	30	€ 0,06
Fresas	Bolsa	gramos	500	€ 1,00	30	€ 0,06
Moras	Bolsa	gramos	500	€ 1,00	30	€ 0,06
Arándanos	Bolsa	gramos	500	€ 4,00	40	€ 0,32
Stevia	Bolsa	gramos	500	€ 3,00	50	€ 0,30
Cuchara	Bolsa	cuchara	30	€ 1,00	1	€ 0,03
Caja Icopor	Bolsa	gramos	200	€ 1,00	20	€ 0,10
					Σ	381
						€ 2,76

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Precio Pureza Extrema.

Pureza Extrema						
Elemento	Presentación	Unidad	Cantidad	Costo	Cantidad Usada	Costo Total
Merengón	Bolsa	gramos	1000	€ 3,00	50	€ 0,15
Crema de Leche	Bolsa	gramos	200	€ 3,00	100	€ 1,50
Guanábana	Bolsa	gramos	500	€ 2,00	30	€ 0,12
Chirimoya	Bolsa	gramos	500	€ 2,00	30	€ 0,12
Lichi	Bolsa	gramos	500	€ 4,00	30	€ 0,24
Mangostán	Bolsa	gramos	500	€ 3,00	30	€ 0,18
Stevia	Bolsa	gramos	500	€ 3,00	50	€ 0,30
Cuchara	Bolsa	cuchara	30	€ 1,00	1	€ 0,03
Caja Icopor	Bolsa	gramos	200	€ 1,00	20	€ 0,10
					Σ	341
						€ 2,74

Fuente: Elaboración propia.

Después de establecer solo los costos presentes en el producto como se refleja en las tablas 8, 9, 10 y 11, consideramos que es mejor establecer un solo precio para nuestros productos, con el que esperamos cubrir todos los gastos de nuestra organización y generar una rentabilidad considerable para nuestros socios e inversionistas. Los costos de nómina y demás se encuentran desglosados en su totalidad en el plan financiero.

El precio de venta de cada merengón es el mismo, ya que usamos un concepto de precio estándar para todos nuestros productos, basados en el ejemplo de las papillas, que si bien es cierto cada fruta varía en su costo, el precio de la papilla es igual sin importar el sabor o la fruta.

7.5.1. Logo

El logo de la empresa busca mostrar una imagen de frescura y sabor de los productos, además se usaron los colores rojo y azul, que generan recuerdo en nuestros clientes, para tal motivo el logo propuesto es el siguiente:

Ilustración 1: Logo de PAVLOVA.



Fuente: Elaboración propia.

7.5.2. Slogan

El slogan propuesto para nuestra organización es “salud y bienestar a tu paladar”, consideramos que refleja la política de nuestra organización.

7.6. Plaza y distribución

Nuestra organización considera prudente separar el concepto de plaza y distribución estableciendo las directrices al momento de decidir lo mejor para nuestra organización, para ello se hará una descripción de las mismas.

7.6.1. Plaza

Para establecer la mejor ubicación para nuestra organización consideramos prudente establecer como prioridades la accesibilidad, la cual permita facilitar la interacción con nuestros clientes, la

relación costo – beneficio por el canon de arrendamiento, y ubicación estratégica dentro de la ciudad de Bogotá.

7.6.2. Distribución

Los canales de distribución que nuestra organización va a realizar se dividirán en dos:

- **Venta directa:** Se realizará dentro de nuestras instalaciones, ya que para ello designaremos un lugar apropiado que cumpla con las necesidades de nuestros clientes.
- **Distribución propia:** En el modelo de negocio planteado, la idea es generar un posicionamiento de mercado que en un plazo no mayor a 2 años nos permita distribuir nuestros productos en grandes superficies, y a clientes como: restaurantes y bares, por ende en la estimación de costos inicial no consideraremos costos de distribución.

7.7. Promoción

Para la promoción de nuestros productos vamos a realizar un plan integrado que constará de:

- Entregar folletos de propaganda en las calles aledañas a la sede de nuestra organización con el fin de comentar quienes somos, nuestros productos, fecha de lanzamiento e información que genere expectativa y curiosidad en el mercado.
- Entregar pequeñas muestras de nuestros productos en los semáforos aledaños a nuestra sede con el fin de mostrar nuestros productos pero desde un punto de vista gastronómico y físico.
- Crear una página en Facebook para promocionar nuestros productos y ofrecer cupones de descuento.
- Pagar una campaña de voceo en los barrios aledaños a nuestro negocio con el fin de informar lanzamiento, inauguración y mostrar la marca.
- Como se establece en el poder de negociación con los compradores o clientes, el gerente general realizará reuniones con pequeñas y medianas empresas para generar vínculos comerciales y mostrar nuestra gama de productos.

7.8. Segmentación

Aunque nuestros productos pueden ser degustados por personas de todas las edades, las cuales deseen saborear postres sanos, y que brinden beneficios a la salud, nuestra organización muestra un énfasis primordial en personas con cierta preocupación por su cuerpo, y que están relacionadas con la cultura *fitness*, es decir, con la práctica de ejercicio físico, con un rango de edades que va, desde los 18 años, hasta los 50 aproximadamente.

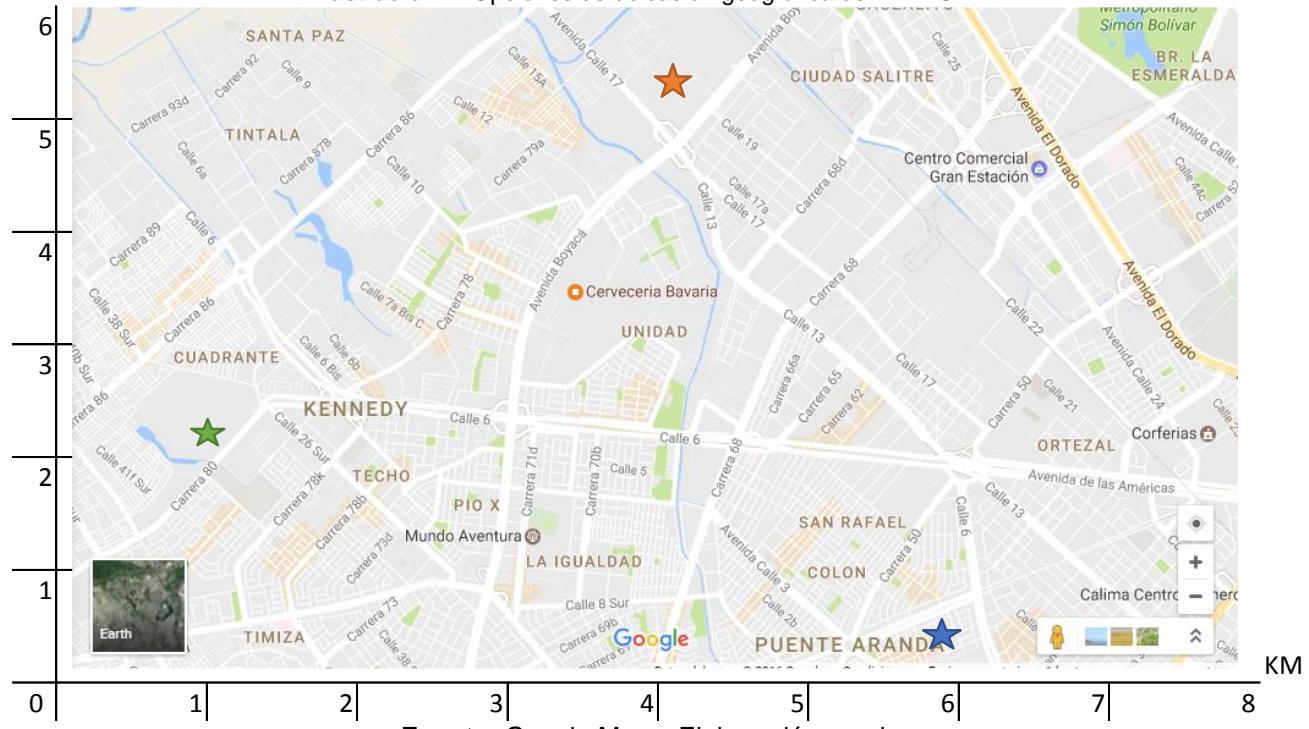
8. PLAN DE OPERACIONES

Con el fin de establecer los lineamientos logísticos y de operaciones bajo los cuales se regirá PAVLOVA, se presenta a continuación el plan de operaciones:

8.1. Ubicación

Para buscar la ubicación idónea de nuestra organización se realizaron los siguientes pasos:

Ilustración 2: Opciones de ubicación geográfica de PAVLOVA.



La opción 1 corresponde al barrio Hayuelos que va a ser el lugar donde esperamos tener mayor presencia de ventas debido a que es un proyecto urbanístico que cuenta con al menos 345.909 de habitantes (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016), la opción 2 corresponde a Corabastos que es una central mayorista de alimentos para la ciudad de Bogotá, sería estratégico estar cerca a este punto debido a que nuestras materias primas las obtendríamos allí; la opción 3 corresponde a Puente Aranda que se caracteriza por poseer pequeñas y medianas empresas.

Tabla 13: Promedios ponderados de ubicación.

Ubicaciones	Coordenadas		Costo Renta	dix*vi	diy*vi
	X	Y			
Opción 1	4,2	5,1	€ 917	3851,4	4676,7
Opción 2	1	2,1	€ 900	900	1890
Opción 3	6	0,4	€ 850	5100	340
Sumatorias			€ 2.667	9851,4	6906,7

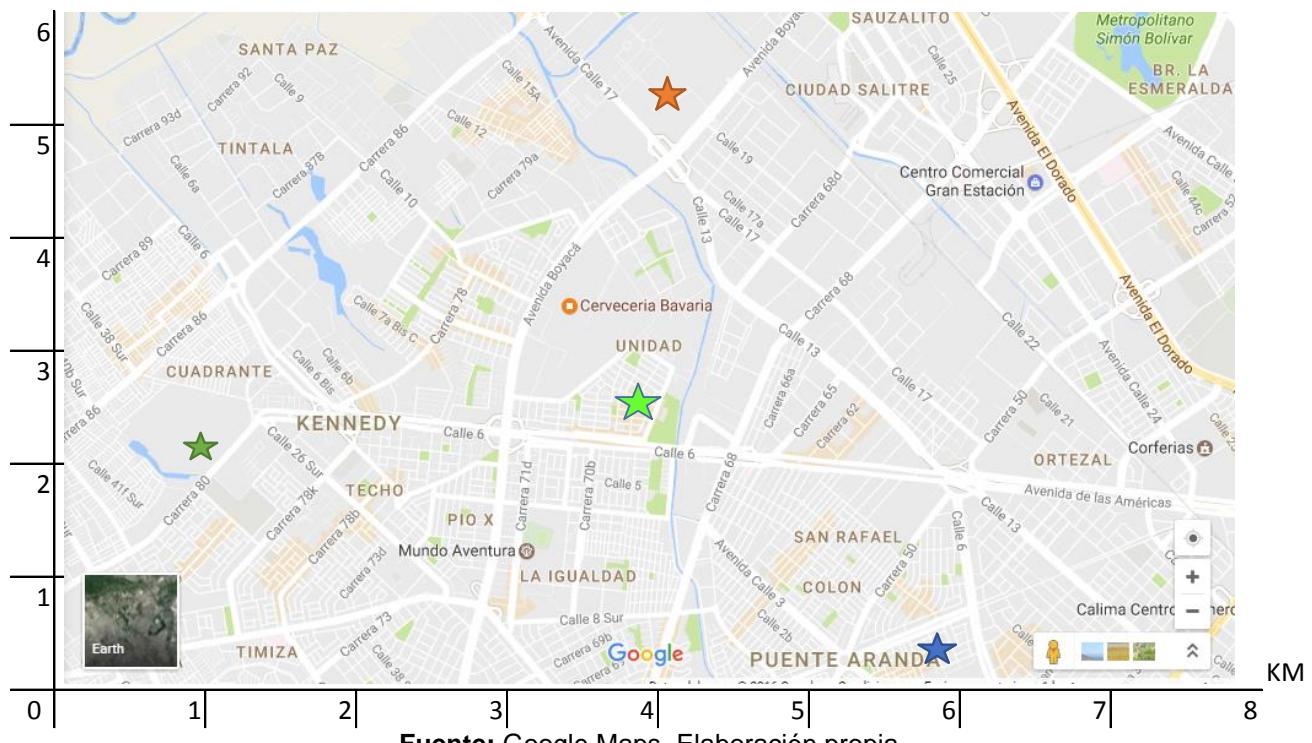
Fuente: Elaboración propia.

$$Cx = \frac{9851,4}{2667} = 3,69381327$$

$$\text{Cy} = \frac{6906,7}{2667} = 2,58968879$$

En la tabla anterior se observa la ubicación ideal que se muestra gráficamente a continuación:

Ilustración 3: Ubicación geográfica de PAVLOVA.

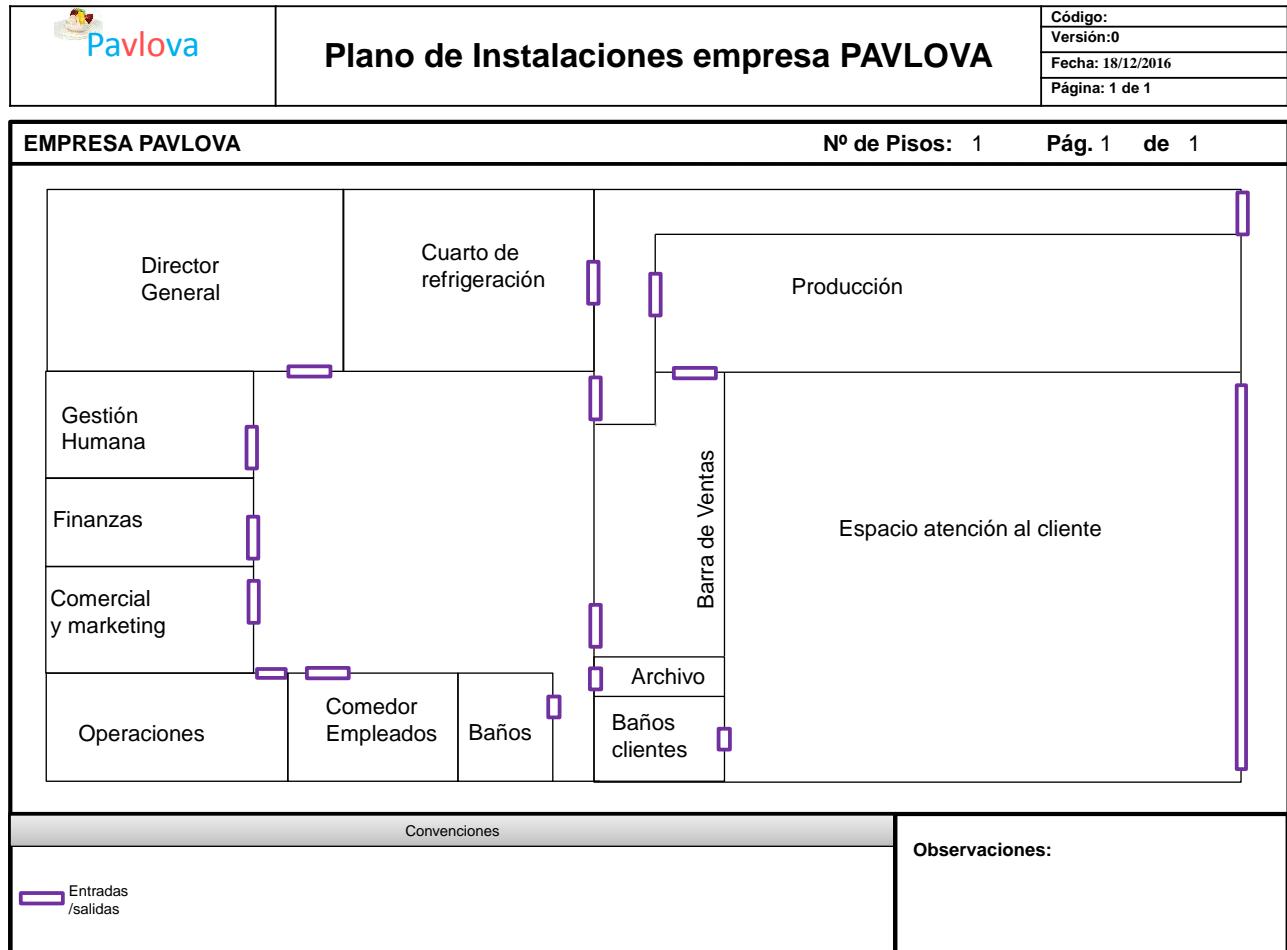


El punto estratégico donde vamos a ubicar nuestra organización es un barrio llamado Marsella que desde el punto de vista logístico cumple con las necesidades requeridas los arriendos en términos relativos para un área necesaria y fuente de estudio en las opciones anteriores es de 890 Euros.

8.2. Instalaciones

En el siguiente plano se relaciona la distribución que se tendrá en las instalaciones de PAVLOVA:

Ilustración 4: Plano de instalaciones de PAVLOVA.



Fuente: Elaboración propia.

8.3. Lienzo CANVAS

El modelo CANVAS originado en la tesis doctoral de Alexander Osterwalder (2004), el cual permite analizar por medio de un nuevo modelo la estrategia de negocio. Por lo anterior, en el siguiente diagrama se conceptualizarán los principales elementos que constituyen nuestra idea de negocio (Blanco, 2014).

Ilustración 5: Lienzo CANVAS de PAVLOVA.

LIENZO CANVAS PAVLOVA				
Problema	Solución	Propuesta de Valor	Ventaja especial	Segmento de Clientes
Acceder a un postre saludable y exquisito para consumir como plato de sabor dulce.	Producto saludable, bajo en endulzantes artificiales, apto para personas que se interesan por acceder a productos altamente alimenticios.	Postres naturales, saludables y nutritivos que permiten disfrutar de un plato dulce sin vulnerar la salud humana.	Atención personalizada con un consejero que llevará a cabo la mejor recomendación al cliente.	1. Público objetivo: Individuos de 15 a 50 años preocupados por su imagen, con hábitos alimenticios y deportivos óptimos. 2. Cliente comercial: Establecimiento comerciales que se interesen por ofrecer al público alimentos saludables y deliciosos.
Metricas clave Incremento de nuevos clientes, recurrencia de clientes, bajos o nulos registros de reclamaciones.		Canales Relación personal, mailing, acercamiento telefónico, redes sociales, página web.		
Estructura de costes Materias primas, bienes muebles, arriendo de infraestructura, plantilla de recursos humanos		Flujo de ingresos Venta online, venta en el punto comercial, adquisición de contratos con clientes comerciales.		

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Almacenamiento

Con el fin de llevar a cabo una correcta gestión del almacén, en donde se hace la recepción, almacenamiento y movimiento interno de las materias primas para elaborar los merengones, PAVLOVA ha determinado el dónde y el cómo se deberán almacenar las mismas, agilizando el desarrollo de los demás procesos administrativos, mejorando la calidad del producto y maximizando la satisfacción del cliente.

- **Condiciones para el almacenamiento:** Dado que las materias primas son alimentos (frutas y verduras) que deben estar frescos, en el almacén se mantendrá la estrategia FIFO (First In – First Out), de manera tal que las materias primas que entran primero, son las que primero deben salir. Lo anterior, teniendo en cuenta que el tiempo promedio de almacenamiento de las mencionadas no debe superar los 3 días. Las materias primas serán seleccionadas, pesadas, porcionadas, rotuladas y acopiadas en neveras industriales, de

manera tal que se facilite a los auxiliares de cocina su acceso para la elaboración de los merengones.

- **Lugar de almacenamiento:** Teniendo en cuenta que las materias primas son alimentos perecederos, dentro de la infraestructura donde se planea el funcionamiento de la empresa existirá un cuarto de refrigeración, el cual contará con estibas o estantes que cumplan con las condiciones sanitarias exigidas por la normatividad vigente; así mimos, los refrigeradores que están en el cuarto de almacenamiento no deben sobrepasar su capacidad; por último, las puertas de las neveras industriales y del cuarto como tal, deben permanecer cerradas.
- **Recepción de materias primas:** Teniendo en cuenta que PAVLOVA busca garantizar productos de primera calidad a sus clientes, se proyecta hacer un seguimiento a la recepción de las materias primas, la cual se realizará desde el momento en que llega la mercancía, para luego comprobar que el pedido solicitado al proveedor sea el que se está entregando en el establecimiento comercial, luego, los auxiliares de cocina junto con el director de operaciones verificarán el estado de las materias primas y llevarán a cabo el almacenamiento de las que den cumplimiento con lo requerido por la organización y harán las devoluciones que sean a lugar.

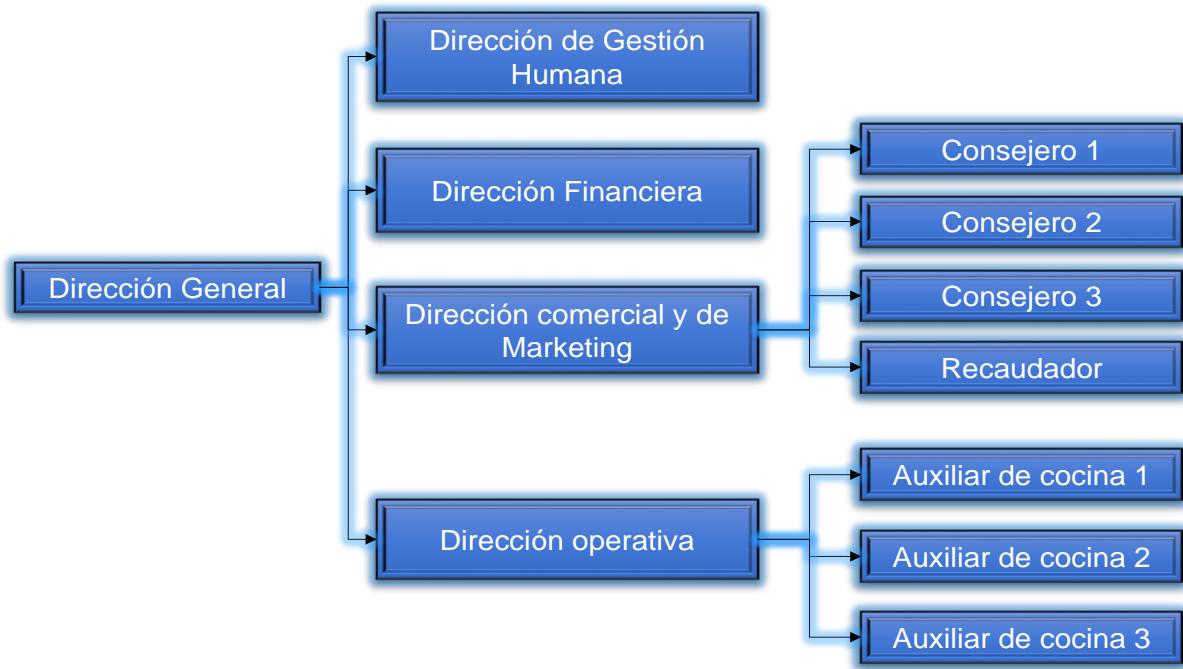
9. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

En PAVLOVA se proyecta administrar todos los recursos, entre los cuales se abordan los humanos, entendiendo la importancia que este aspecto tiene no solo para el fortalecimiento de la compañía a nivel interno, sino de cara a crear ventajas competitivas en el mercado.

9.1. Organigrama

PAVLOVA tendrá una organización funcional, en la cual se proporciona autoridad a los especialistas en las tareas conforme se ha desarrollado su conocimiento, lo cual, genera poder decisión sobre las materias de su competencia contribuyendo en los óptimos resultados que se espera tener de nuestra idea de negocio. Para lo anterior, es necesario contar con la presencia de subordinados quienes recibirán órdenes principalmente de la dirección general (Gil, 2013), sin embargo, para PAVLOVA serán muy importantes las opiniones, observaciones y aportes que se generen desde todos los niveles jerárquicos de la empresa, por tanto serán tomadas en cuenta por la dirección general para la toma de decisiones.

Ilustración 6: Organigrama PAVLOVA.



Fuente: Elaboración propia.

9.2. Descripción de los puestos de trabajo

De conformidad a lo anteriormente descrito en el organigrama, se presenta a continuación la descripción de los puestos de trabajo de la empresa PAVLOVA.

Tabla 14: Puesto de trabajo del Director General.

1. NOMBRE DEL PUESTO	
Director general	
2. FUNCIONES GENERALES	
Planificar, dirigir, organizar, coordinar, controlar, analizar y calcular las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa, así mismo, tiene la responsabilidad de contratar al personal adecuado.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los objetivos generales y específicos de PAVLOVA tanto a corto como a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el área encargada aumentar el número y calidad de clientes y comprar los insumos.
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la estructura organizativa de la empresa para hacer frente a las responsabilidades actuales y futuras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la contratación y selección de personal, su capacitación y ubicación en el lugar adecuado.
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la empresa, llevar a cabo la toma de decisiones, supervisar los procesos y ser un líder dentro de PAVLOVA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar situaciones financieras, administrativas, de personal, contables y demás de la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> Controlar el cumplimiento de las actividades planificadas, detectando los contratiempos para generar soluciones. Responsable de las relaciones corporativas con clientes, bancos, entidades financieras, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Concluir de manera certera los análisis efectuados para el óptimo funcionamiento de la empresa. Responsable de supervisar directamente a los directivos de comercial y marketing, gestión humana, financiera y operativa.
4. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS	
Formación profesional como Ingeniero comercial, Ingeniero Industrial o Administrador de Empresas. Manejo de idioma español (alto) e inglés (medio). Conocimiento en computación, administración, finanzas, contabilidad, recursos humanos y ventas.	
5. OTROS REQUERIMIENTOS	
Líder, con buenas relaciones interpersonales, con alta capacidad para la toma de decisiones que le brinden ventajas a la empresa y responsable.	
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS	
Se requiere gran destreza en la atención visual y auditiva, generalmente permanece sentado y se moviliza de acuerdo a las tareas que diariamente se generen en la jornada laboral.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Puesto de trabajo del Director de Gestión Humana.

1. NOMBRE DEL PUESTO	
Director de Gestión Humana	
2. FUNCIONES GENERALES	
Administrar los recursos humanos de PAVLOVA de acuerdo con los procedimientos aplicables, otorgando al personal las prestaciones económicas y sociales apropiadas para el óptimo desarrollo de sus funciones.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar la correcta contratación del personal con base en la normatividad vigente, proporcionando las condiciones adecuadas su desarrollo. Realizar el proceso de elaboración de la nómina de sueldos e informarla al área financiera. Garantizar el trámite de pago de la nómina. Controlar las faltas y retardos del personal. Establecer un programa de capacitación, formación y desarrollo del personal operativo, administrativo y directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar y actualizar el manual de reglamentos y procedimientos para el manejo de los recursos humanos. Llevar a cabo acciones encaminadas a la adopción de la cultura de PAVLOVA por parte de los empleados. Asesorar a la Dirección General respecto al movimiento y creación de puestos de trabajo de acuerdo a necesidad. Desarrollar actividades que contribuyan al buen clima laboral para preservar el recurso humano de PAVLOVA. Coordinar diversos servicios al personal tales como transporte, servicios médicos y cafetería.
4. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS	
Formación profesional como Administrador de Empresas, Psicología, Ciencias económicas. Manejo de idioma español (alto) e inglés (medio). Conocimiento en computación, administración, recursos humanos y psicología.	
5. OTROS REQUERIMIENTOS	
Líder, con excelentes relaciones interpersonales, calidad humana, respetuoso, orientado al trabajo en equipo, creativo, con capacidad de análisis de información y visión estratégica.	

6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS

Se requiere gran destreza en la atención visual y auditiva, generalmente permanece sentado y se moviliza de acuerdo a las tareas que diariamente se generen en la jornada laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Puesto de trabajo del Director Financiero.

1. NOMBRE DEL PUESTO	
Director Financiero	
2. FUNCIONES GENERALES	
Liderar, dirigir, dirigir, dirigir y coordinar todo tipo de actividades que se relacionen con el cumplimiento de obligaciones financieras y contables de la empresa.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo las actividades pertinentes relacionadas con la creación y actualización del modelo financiero de PAVLOVA. Coordinar con las demás dependencias de PAVLOVA la administración y control de los gastos financieros. Asesorar al Director General respecto al cumplimiento de las obligaciones financieras y la toma de decisiones relacionadas. Definir mecanismos de financiamiento óptimos para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Suministrar la información requerida para atender los requerimientos de los organismos de vigilancia y control referidos a los procesos bajo su responsabilidad. Controlar los gastos e inversiones que se requieran para el funcionamiento de PAVLOVA. Identificar los problemas financieros a tiempo y llevar a cabo medidas preventivas y/o correctivas al respecto. Controlar las actividades asociadas a la prestación de servicios administrativos de logística, compras generales e inventarios.
4. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS	
Formación profesional como Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial, con énfasis en finanzas. Manejo de idioma español (alto) e inglés (medio). Conocimiento en computación, administración, finanzas, contabilidad y recursos humanos.	
5. OTROS REQUERIMIENTOS	
Líder, con excelentes relaciones interpersonales, calidad humana, honesto, con visión estratégica, planeación y manejo de recursos.	
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS	
Se requiere gran destreza en la atención visual y auditiva, generalmente permanece sentado y se moviliza de acuerdo a las tareas que diariamente se generen en la jornada laboral.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Puesto de trabajo del Director Comercial y de Marketing.

1. NOMBRE DEL PUESTO	
Director Comercial y de Marketing.	
2. FUNCIONES GENERALES	
Liderar, dirigir, dirigir, dirigir y coordinar todo tipo de actividades que se relacionen con el cumplimiento de obligaciones financieras y contables de la empresa.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Introducir, administrar, desarrollar y promover exitosamente productos o servicios rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar a la Dirección General el comportamiento de los clientes, sus necesidades y demandas.

<ul style="list-style-type: none"> Realizar estudios constantemente con respecto al mercado, los clientes y la competencia. Impulsar los productos que PAVLOVA oferta en el mercado de manera eficaz y eficiente. Capacitar y genera conocimiento a los actores que se relacionan en la cadena comercial con el fin de vender cada vez mejor los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Medir, evaluar, controlar y hacer seguimiento al presupuesto. Asesorar al Director General respecto a la toma de decisiones relacionadas con el área comercial. Llevar a cabo la promoción del producto en el momento de la introducción del mismo en el mercado por primera vez.
4. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS	
Formación profesional como Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial, con énfasis en ventas y marketing. Manejo de idioma español (alto) e inglés (medio). Conocimiento en computación, administración, ventas, marketing y recursos humanos.	
5. OTROS REQUERIMIENTOS	
Líder, con excelentes relaciones interpersonales, creativo, innovador, con visión estratégica y persuasivo.	
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS	
Se requiere gran destreza en la atención visual y auditiva, generalmente permanece sentado y se moviliza de acuerdo a las tareas que diariamente se generen en la jornada laboral.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Puesto de trabajo del Director Operativo.

1. NOMBRE DEL PUESTO	
Director Operativo.	
2. FUNCIONES GENERALES	
Coordina la producción y programación de trabajo en el área de producción en donde se despachan los pedidos, que deben pasar hacia la barra de ventas, así mismo, garantiza los insumos para la operación.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Recibir los pedidos realizados a los proveedores y controlar la calidad de los mismos. Supervisar la calidad de los productos entregados a los clientes. Reportar a la Dirección General la calidad de los productos entregados y los insumos recibidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar el desempeño de los auxiliares de cocina y estar atento a sus requerimientos en cumplimiento de los objetivos de la empresa. Articularse con las demás direcciones para garantizar los recursos requeridos en el área de producción. Controlar la cantidad de los insumos requeridos a los proveedores y realizar los pedidos de acuerdo a necesidad.
4. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS	
Formación profesional como Ingeniero Industrial, con énfasis en calidad de producto. Manejo de idioma español (alto) e inglés (medio). Conocimiento en computación, administración, ventas, marketing y recursos humanos.	
5. OTROS REQUERIMIENTOS	
Líder, con excelentes relaciones interpersonales, organizado, responsable, con habilidades en planificación.	
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS	
Se requiere gran destreza en la atención visual y auditiva, permanece en el área de producción de pie y se moviliza constantemente llevando a cabo actividades de supervisión.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19: Puesto de trabajo del Consejero.

1. NOMBRE DEL PUESTO	
Consejero.	
2. FUNCIONES GENERALES	
Desarrolla y pone en práctica estrategias lideradas por la dirección comercial, garantizando la permanencia y placentera experiencia del cliente, aumentando la rentabilidad de la compañía.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer a los visitantes del punto comercial de la compañía los postres que se oferten en el mercado. Garantiza un alto nivel de calidad en cada producto que vende. Brinda al cliente la mejor atención en su experiencia con la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecuta eficientemente las actividades que la dirección comercial establece bajo la aprobación de la dirección general. Soluciona los problemas que se presenten en ejercicio de la atención al cliente e informa al director comercial los inconvenientes. Aconsejar al cliente en la mejor decisión a tomar al seleccionar el postre que más le satisfaga.
4. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS	
Formación como bachiller técnico comercial, técnico o tecnólogo. Conocimiento en ventas, recursos humanos y atención al cliente.	
5. OTROS REQUERIMIENTOS	
Experiencia como vendedor. Persona con entusiasmo, empatía, proactividad, disponibilidad, puntualidad, compromiso, cálido y respetuoso.	
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS	
Se requiere gran destreza en la atención visual y auditiva, permanece en el área de atención al cliente en la barra de ventas siempre de pie.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Puesto de trabajo del Recaudador.

1. NOMBRE DEL PUESTO	
Recaudador.	
2. FUNCIONES GENERALES	
Recepción y control del dinero en el punto de venta y cancelación de factura. Realiza diariamente el cierre y balance de la caja, la cual debe reportar al director financiero.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Recibe diariamente el dinero que cancelan los clientes en cambio del servicio prestado en la compañía. Brinda información de precios de los productos a los clientes potenciales. Realiza diariamente al término de la jornada laboral, el cierre y balance de la caja. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunica a la dirección financiera el balance evidenciado en el cierre de la caja de manera semanal y cuando se le solicite. Brinda el mejor servicio al cliente para generar la experiencia más placentera a los mismos al visitar el establecimiento. Registrar en la caja cada uno de los movimientos de dinero que se generen en la jornada de atención al cliente.
4. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS	
Formación como bachiller técnico comercial, técnico o tecnólogo. Conocimiento en manejo de caja, registro de valores en la misma y atención al cliente.	
5. OTROS REQUERIMIENTOS	
Experiencia en la manejo de la caja, honesto, con gran destreza en la atención al cliente, proactivo y respetuoso.	
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS	

Se requiere gran destreza en la atención visual y auditiva, permanece en el área de la caja siempre de pie y no debe movilizarse durante el tiempo de atención al público.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Puesto de trabajo del Auxiliar de Cocina.

1. NOMBRE DEL PUESTO	
Auxiliar de cocina.	
2. FUNCIONES GENERALES	
Realización de los postres bajo la supervisión del director de operaciones y de conformidad a las solicitudes que se generen por parte de los consejeros, de manera rápida y garantizando la más alta calidad de los mismos.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las órdenes generadas por los consejeros, con base en las necesidades del cliente. • Preparar y entregar los productos conforme los ha solicitado el consejero, en el menor tiempo posible y garantizando la más alta calidad. • Verificar el estado de los insumos y comunicar al director de operaciones las fallas que se evidencien en los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los productos de conformidad a la receta que el equipo directivo ha seleccionado. • Garantizar la mejor prestación del servicio, sirviendo los postres de manera pulcra y atractiva.
4. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS	
Formación como auxiliar de cocina, especialmente en la preparación de repostería. Conocimiento en atención al cliente.	
5. OTROS REQUERIMIENTOS	
Innovador, creativo, propositivo, atento a cambios y que tenga preferencia por la preparación de alimentos saludables.	
6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS	
Se requiere gran destreza en la preparación de alimentos, generalmente estará de pie en el área de producción.	

Fuente: Elaboración propia.

10. PLAN FINANCIERO

Con el fin de establecer la viabilidad de nuestra idea de negocio, para impulsar a PAVLOVA como una empresa productora y comercializadora de merengones, se establece en el presente apartado la evaluación económica y financiera. Para lo anterior, se establecen las políticas de cobros y pagos junto con la proyección de los diferentes escenarios que pueden presentarse al desarrollar el proyecto.

10.1. Políticas de cobros y pagos

Con el fin de generar unas condiciones de cobros y pagos que garanticen una buena óptima gestión de la tesorería, lo cual determinará en gran medida la confianza de clientes y proveedores, PAVLOVA ha establecido las siguientes políticas de cobros y pagos:

- En un principio, PAVLOVA no generará préstamos con proveedores dado que su financiación será con recursos ajenos, obtenidos por medio de un préstamo bancario a 10 años.
- De acuerdo con la estrategia de PAVLOVA, se proyecta obtener y ampliar la cartera de clientes en la medida que la empresa se da a conocer en el mercado, así mismo, se busca fidelizar los clientes en el transcurso del tiempo, más no se busca ampliar el negocio antes de cancelar la deuda adquirida.
- Se dispondrá de hasta el 10% del capital de la empresa para dar crédito a los clientes comerciales (únicamente), dado que las personas naturales no tendrán crédito para sus compras.
- El crédito que se va a generar para los clientes comerciales debe cancelarse en su totalidad en un plazo no mayor a los 30 días calendario, contados a partir de la entrega de los productos.

10.2. Estimación de costos

De acuerdo con lo establecido anteriormente en la descripción de la composición de cada uno de los postres que ofrecerá PAVLOVA, en el siguiente cuadro se evidencia un resumen de su costo, el cual oscila entre los 2,50 a 2,75 euros.

Tabla 22: Resumen costos por cada postre.

Costos de cada postre	
Elixir verde	€ 2,53
Pasión tropical	€ 2,62
Fuerza roja	€ 2,76
Pureza extrema	€ 2,74

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, es preciso estimar dentro de los costos el funcionamiento de la empresa, siendo estos, los costos indirectos. Para lo anterior, se proyecta la adquisición de los bienes tales como: maquinaria, equipo de cómputo y muebles, los cuales permitirán la óptima prestación del servicio. En consideración de lo mencionado, se estima que la depreciación de estos bienes sea del 10% cada año, con una vida útil de 10 años, tiempo en el cual se saldrá la deuda que se contraerá con el banco (esta condición se ampliará en el numeral *10.3 Estimación inicial de fondos y las fuentes de financiación*) y se proyecta volver a invertir en este aspecto. El precio total de estos bienes es de 9.054 euros tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 23: Costos de funcionamiento – Bienes muebles.

Nombre	Cant.	Precio Unitario	Precio Total	Años de depreciación	Depreciación Anual	Depreciación Mes
Nevera Industrial	2	€ 1.200,00	€ 400,00	10	€ 240,00	€ 20,00
Mesas	8	€ 15,00	€ 120,00	10	€ 12,00	€ 1,00
Sillas	32	€ 12,00	€ 384,00	10	€ 38,40	€ 3,20
Caja Registradora	1	€ 150,00	€ 150,00	10	€ 15,00	€ 1,25
Computador	4	€ 1.300,00	€ 5.200,00	10	€ 520,00	€ 43,33
Equipo de Sonido	1	€ 800,00	€ 800,00	10	€ 80,00	€ 6,67
		Σ	€ 9.054,00	N/A	€ 905,40	€ 75,45

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se contemplan otros costos indirectos como son los servicios, papelería, productos de aseo y la publicidad, que sumarán en los costos totales de la empresa teniendo en cuenta que cubren necesidades básicas para su funcionamiento. Su valor anual se estima en 16.000 euros, tal como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 24: Costos de funcionamiento – Servicios.

Nombre	Costo
Arriendo	€ 917
Luz	€ 30
Agua	€ 67
Teléfono	€ 50
Internet	€ 20
Papelería	€ 50
Jabones	€ 33
Publicidad	€ 167
Σ	€ 1.333
Costo Anual	€ 16.000

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se relaciona el costo de la nómina, dado que en PAVLOVA como política empresarial se valorará en gran manera su capital humano, reconociendo monetariamente la labor de los empleados de manera justa por sus 8 horas diarias de trabajo. Por tanto, se estima que los contratos serán laborales para todo el personal, a los directivos se le pagarán entre 3.6 y 4.3 SMLV (Salario Mínimo Legal Vigente), al recaudador 1.7 SMLV, a los auxiliares de cocina y a los consejeros 1.4 SMLV y 1.1 SLMV (respectivamente), sumado al auxilio de transporte del cual serán beneficiarios los dos últimos.

Tabla 25: Costos de funcionamiento – Nómina.

CARGO	SUELDO BASICO	DT	HE	C	AUX. TE	TOTAL DEVENGADO	TOTAL DEDUCCIONES	NETO PAGADO
Director General	€ 1.000	24	0	0	€ 20	€ 1.020	€ 40	€ 980
Director Gestión Humana	€ 833	24	0	0	€ 20	€ 853	€ 30	€ 823
Director Financiero	€ 833	24	0	0	€ 20	€ 853	€ 30	€ 823
Director Comercial y de Marketing	€ 833	24	0	0	€ 20	€ 853	€ 30	€ 823
Director Operativo	€ 833	24	0	0	€ 20	€ 853	€ 30	€ 823
Recaudador	€ 400	24	0	0	€ 20	€ 420	€ 16	€ 404
Consejero 1	€ 233	24	0	0	€ 20	€ 253	€ 8	€ 245
Consejero 2	€ 233	24	0	0	€ 20	€ 253	€ 8	€ 245
Consejero 3	€ 233	24	0	0	€ 20	€ 253	€ 8	€ 245
Auxiliar de Cocina 1	€ 333	24	0	0	€ 20	€ 353	€ 8	€ 345
Auxiliar de Cocina 2	€ 333	24	0	0	€ 20	€ 353	€ 8	€ 345
Auxiliar de Cocina 3	€ 333	24	0	0	€ 20	€ 353	€ 8	€ 345
TOTAL	€ 6.433	216	0	0	€ 240	€ 6.673	€ 224	€ 6.449
Costo Anual	€	77.200						

Fuente: Elaboración propia.

Convenciones: **DT:** Días trabajados - **HE:** Horas extra - **C:** Comisiones - **Aux.Te:** Auxilio de transporte.

Sumado a lo anterior, se consideran las apropiaciones que en cumplimiento de la normatividad vigente la empresa está en la obligación de garantizar a los trabajadores, para lo cual, se tuvo en cuenta 8.33% cesantías, 8.33% prima, 4.17% vacaciones, 1% intereses de cesantías, 8,5% salud, 12% pensión, 4% caja de compensación y 5,22% riesgos profesionales, aunado a los parafiscales que son: 3% ICBF y 2% SENA.

Tabla 26: Apropiaciones de la nómina.

APROPIACIONES	
Cesantías	€ 556
Prima	€ 556
Vacaciones	€ 268
Interés cesantías	€ 67
Salud	€ 547
Pensión	€ 772
Caja Compensación	€ 10
I.C.B.F	€ 7
SENA	€ 5
Riesgos profesionales	€ 336
TOTAL APROPIACIONES	€ 3.123
Costo Anual	€ 37.476

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto el valor total de la nómina, abordando el pago de salarios más las apropiaciones es de 37.476 euros al año.

10.3. Estimación inicial de fondos y las fuentes de financiación

Teniendo en cuenta los costos que anteriormente se establecieron, y debido a que no se cuenta con el peculio para desarrollar la idea de negocio, se proyecta adquirir un préstamo a 10 años con el Banco CITYBANK S.A. por un valor de 171.689 euros, que ofrece un interés del 18,16% EA (Efectivo Anual). Este préstamo cubrirá el funcionamiento en general de la empresa durante 6 meses, la tasa impositiva del 35% correspondiente al impuesto a las ganancias establecido en Colombia (siendo este el valor máximo permitido a nivel internacional) durante 6 meses, y la adquisición de los bienes muebles que se utilizarán en los 10 años proyectados en este modelo de negocio.

Es importante resaltar que la deuda se empezará a amortizar a partir del año 3, es decir, habrán dos períodos muertos, teniendo en cuenta que PAVLOVA es una empresa que estará en surgimiento y requiere generar mayor liquidez para responder con las demás obligaciones que se le presenten en los primeros tres períodos. Lo anterior, asumiendo que los intereses de la deuda se acumularán e incrementarán el valor a pagar, lo cual se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 27: Amortización de la deuda.

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
PERIODO	SALDO	INTERES	PAGO	AMORTIZACION
0	€ 171.689	€ -	€ -	€ -
1	€ 202.868	€ 31.179	€ -	€ -
2	€ 239.709	€ 36.841	€ -	€ -
3	€ 224.161	€ 43.531	€ 59.079	€ 15.548
4	€ 205.790	€ 40.708	€ 59.079	€ 18.371
5	€ 184.082	€ 37.371	€ 59.079	€ 21.707
6	€ 158.433	€ 33.429	€ 59.079	€ 25.650
7	€ 128.125	€ 28.771	€ 59.079	€ 30.307
8	€ 92.314	€ 23.268	€ 59.079	€ 35.811
9	€ 49.999	€ 16.764	€ 59.079	€ 42.315
10	€ -	€ 9.080	€ 59.079	€ 49.999

Fuente: Elaboración propia.

10.4. Punto de equilibrio

Al hacer el análisis de punto de equilibrio, es decir, calculando la mínima cantidad de unidades de producto que deberá vender PAVLOVA anual, mensual y diariamente, se evidencia que para cada año proyectado la cantidad decrece dado que la deuda disminuye. Así mismo, se realizó el cálculo de las ventas en unidades monetarias evidenciando su relación proporcional (ver Tabla 28).

Tabla 28: Punto de equilibrio de PAVLOVA.

CRITERIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PE (\$) ANUAL	€ 279.901	€ 287.754	€ 295.399	€ 302.853	€ 310.135
PE (\$) MENSUAL	€ 23.325	€ 23.979	€ 24.617	€ 25.238	€ 25.845
PE (\$) DIARIO	€ 778	€ 799	€ 821	€ 841	€ 861
PE (UNIDADES) ANUAL	55980	53786	51602	49444	47320
PE (UNIDADES) MENSUAL	4665	4482	4300	4120	3943
PE (UNIDADES) DIARIO	156	149	143	137	131
CRITERIO	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PE (\$) ANUAL	€ 317.259	€ 324.239	€ 331.087	€ 337.813	€ 344.428
PE (\$) MENSUAL	€ 26.438	€ 27.020	€ 27.591	€ 28.151	€ 28.702
PE (\$) DIARIO	€ 881	€ 901	€ 920	€ 938	€ 957
PE (UNIDADES) ANUAL	45240	43211	41237	39322	37469
PE (UNIDADES) MENSUAL	3770	3601	3436	3277	3122
PE (UNIDADES) DIARIO	126	120	115	109	104

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, se ha proyectado la venta de 200 merengones diarios a un valor de 5 euros, con el fin de evidenciar en tres escenarios diferentes (realista, pesimista y optimista), cuál sería el comportamiento económico y financiero de la empresa. Estos escenarios se presentan a continuación.

10.5. Posibles escenarios

Con el propósito de analizar el comportamiento de la empresa al materializar la idea de negocio, se establecen tres posibles escenarios basados en el comportamiento del entorno, la respuesta del mercado frente a la introducción de nuestros productos y las necesidades de funcionamiento de la empresa. Estos escenarios son: Realista (proyectando el desarrollo de PAVLOVA en condiciones ordinarias), optimista (proyectando su desarrollo en condiciones altamente favorables) y pesimista (bajo un desarrollo en condiciones desfavorables). Estos escenarios varían de acuerdo a los gradientes establecidos respecto al precio y costo de los productos, junto con las unidades vendidas cada año, los cuales se especificarán en cada caso.

10.5.1. Escenario Realista

- Proyección de ventas: Teniendo en cuenta las condiciones del mercado, se establece un precio por unidad de 5 euros para el primer periodo, teniendo un crecimiento del 7% cada año, hasta llegar al periodo 10 en el cual el precio será de 9 euros. Por otro lado, las ventas crecerían en un 5%, que para el periodo uno equivalen a 73.000 unidades vendidas y para el periodo diez representan 113.247 unidades vendidas. Lo anterior, quiere decir que si en el año uno se venden 200 unidades por día, en el año dos se venderán 10 unidades más, hasta llegar al año 10, en el cual se venderán 310 unidades diarias, siendo este un crecimiento lineal.

Tabla 29: Proyección de ventas en el escenario realista.

PROYECCIONES TOTALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Unidades vendidas	73.000	76.650	80.483	84.507	88.732	93.169	97.827	102.718	107.854	113.247
Precio x unidad	€ 5	€ 5	€ 6	€ 6	€ 7	€ 7	€ 8	€ 8	€ 9	€ 9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30: Gradientes de variación en el escenario realista.

Gradiente precio	7%
Gradiente costo	5%
Gradiente unidades vendidas	5%

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la Tabla 31, se estima que cada tipo de postre represente un 25% del total de las ventas proyectadas, generando un margen de utilidad del 61%, 62%, 57% y 56% para “Elixir verde”, “Pasión tropical”, “fuerza Roja” y “Pureza Extrema” (respectivamente), teniendo un crecimiento directamente proporcional al de las unidades vendidas, es decir, del 5%; lo cual genera un crecimiento del 84% del costo en el año diez, en comparación con el año uno.

Tabla 31: Proyección anual de costos y utilidad en el escenario realista.

AÑO 1					AÑO 6			
POSTRE	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	18250	18250	18250	18250	23292,13852	23292,13852	23292,13852	23292,13852
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 7	€ 7	€ 7	€ 7
UTILIDAD	€ 26.779	€ 25.124	€ 22.569	€ 22.934	€ 88.053	€ 85.357	€ 81.196	€ 81.790
			Utilidad Anual	€ 97.406			Utilidad Anual	€ 336.396
			Costo Anual	€ 194.594			Costo Anual	€ 316.973
AÑO 2					AÑO 7			
POSTRE	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	19162,5	19162,5	19162,5	19162,5	24456,74544	24456,74544	24456,74544	24456,74544
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8
UTILIDAD	€ 51.561	€ 49.736	€ 46.919	€ 47.322	€ 100.508	€ 97.537	€ 92.948	€ 93.604
			Utilidad Anual	€ 195.538			Utilidad Anual	€ 384.597
			Costo Anual	€ 214.540			Costo Anual	€ 349.462
AÑO 3					AÑO 8			
POSTRE	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	20120,625	20120,625	20120,625	20120,625	25679,58271	25679,58271	25679,58271	25679,58271
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 6	€ 6	€ 6	€ 6	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8
UTILIDAD	€ 58.998	€ 56.987	€ 53.882	€ 54.325	€ 114.664	€ 111.388	€ 106.329	€ 107.052
			Utilidad Anual	€ 224.192			Utilidad Anual	€ 439.434
			Costo Anual	€ 236.530			Costo Anual	€ 385.282
AÑO 4					AÑO 9			
POSTRE	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	21126,65625	21126,65625	21126,65625	21126,65625	26963,56185	26963,56185	26963,56185	26963,56185
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 6	€ 6	€ 6	€ 6	€ 9	€ 9	€ 9	€ 9
UTILIDAD	€ 67.465	€ 65.247	€ 61.823	€ 62.312	€ 130.747	€ 127.135	€ 121.558	€ 122.355
			Utilidad Anual	€ 256.847			Utilidad Anual	€ 501.795
			Costo Anual	€ 260.774			Costo Anual	€ 424.774
AÑO 5					AÑO 10			
POSTRE	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	22182,98906	22182,98906	22182,98906	22182,98906	28311,73994	28311,73994	28311,73994	28311,73994
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 7	€ 7	€ 7	€ 7	€ 9	€ 9	€ 9	€ 9
UTILIDAD	€ 77.097	€ 74.652	€ 70.878	€ 71.417	€ 149.013	€ 145.031	€ 138.882	€ 139.760
			Utilidad Anual	€ 294.044			Utilidad Anual	€ 572.687
			Costo Anual	€ 287.503			Costo Anual	€ 468.313

Fuente: Elaboración propia.

- Estado de resultados previsional: De acuerdo con lo evidenciado en la Tabla 32, no se proyectan pérdidas para la empresa en ningún periodo, y se incrementa de forma constante el resultado del ejercicio, excepto por el año tres, en el cual se empiezan a realizar los pagos de la deuda con el banco, sin embargo, esta situación no desequilibra el estado de resultados, manifestando que PAVLOVA tiene la capacidad de desembolsar la cuota pactada para responder por la deuda.

Tabla 32: Estado previsional de resultados en el escenario realista.

ESTADO DE RESULTADOS											
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	€ -	€ 365.000,00	€ 410.077,50	€ 460.722,07	€ 517.621,25	€ 581.547,47	€ 653.368,58	€ 734.059,60	€ 824.715,96	€ 926.568,39	€ 1.040.999,58
Préstamo	€ 171.689,04	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Costos y gastos produccion	€ -	€ 325.270,07	€ 351.749,75	€ 380.273,87	€ 411.051,99	€ 444.315,16	€ 480.318,09	€ 519.341,60	€ 561.695,30	€ 607.720,54	€ 657.793,65
Depreciación	€ -	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00
Intereses	€ -	€ 31.178,73	€ 36.840,79	€ 43.531,07	€ 40.707,60	€ 37.371,38	€ 33.429,30	€ 28.771,35	€ 23.267,51	€ 16.764,17	€ 9.079,82
Resultado antes de Impuestos	€ -	€ 8.476,20	€ 21.411,97	€ 36.842,13	€ 65.786,66	€ 99.785,93	€ 139.546,19	€ 185.871,66	€ 239.678,16	€ 302.008,68	€ 374.051,11
Impuestos (35%)	€ -	€ 2.966,67	€ 7.494,19	€ 12.894,75	€ 23.025,33	€ 34.925,08	€ 48.841,17	€ 65.055,08	€ 83.887,36	€ 105.703,04	€ 130.917,89
resultado después de Impuestos	€ -	€ 5.509,53	€ 13.917,78	€ 23.947,39	€ 42.761,33	€ 64.860,85	€ 90.705,02	€ 120.816,58	€ 155.790,80	€ 196.305,64	€ 243.133,22
Amortización	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 15.547,77	€ 18.371,25	€ 21.707,46	€ 25.649,54	€ 30.307,50	€ 35.811,34	€ 42.314,68
Inversión inicial	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Valor salvamento	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Resultado del Ejercicio	€ (171.689,04)	€ 5.509,53	€ 13.917,78	€ 8.399,61	€ 24.390,08	€ 43.153,39	€ 65.055,48	€ 90.509,08	€ 119.979,47	€ 153.990,96	€ 193.134,20

Fuente: Elaboración propia.

- Balance general previsional: El balance permite conocer la situación de la empresa para un periodo específico, consecuencia de la historia de la misma. Se evidencia que la empresa tiene una amortización del inmovilizado constante, debido a que durante los primeros 10 años los bienes muebles no se cambiarán y su porcentaje de depreciación será del 10% hasta el último año, para el cual no se contemplará un porcentaje de recuperación por su salvamento.

Por otro lado, se calcula que las reservas se generen a partir del año 2, periodo en el cual la empresa empezará a percibir beneficios monetarios a causa del resultado del ejercicio del periodo anterior.

Por último, y de conformidad a las políticas de cobros y pagos, PAVLOVA no adquirirá financiamiento con socios acreedores con el fin de no incrementar la deuda en el pasivo.

Tabla 33: Balance previsional en el escenario realista.

	BALANCE										
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVO											
Inmovilizado	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054
Amortización de Inmovilizado	€ -	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905
ACTIVO NO CORRIENTE	€ 9.054	€ 9.959	€ 9.959	€ 9.959	€ 9.959	€ 9.959	€ 9.959	€ 9.959	€ 9.959	€ 9.959	€ 9.959
Existencias	€ -	€ 5.107	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Clientes	€ -	€ 36.500	€ 41.008	€ 46.072	€ 51.762	€ 58.155	€ 65.337	€ 73.406	€ 82.472	€ 92.657	€ 104.100
Tesorería	€ 506.013	€ 328.500	€ 369.070	€ 414.650	€ 465.859	€ 523.393	€ 588.032	€ 660.654	€ 742.244	€ 833.912	€ 936.900
ACTIVO CORRIENTE	€ 506.013	€ 370.107	€ 410.078	€ 460.722	€ 517.621	€ 581.547	€ 653.369	€ 734.060	€ 824.716	€ 926.568	€ 1.041.000
TOTAL ACTIVO	€ 515.067	€ 380.066	€ 420.037	€ 470.681	€ 527.581	€ 591.507	€ 663.328	€ 744.019	€ 834.675	€ 936.528	€ 1.050.959
PASIVO Y PATRIMONIO											
Capital	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689
Reservas	€ -	€ 171.689	€ 5.510	€ 13.918	€ 8.400	€ 24.390	€ 43.153	€ 65.055	€ 90.509	€ 119.979	€ 153.991
Resultado ejercicio	€ 171.689	€ 5.510	€ 13.918	€ 8.400	€ 24.390	€ 43.153	€ 65.055	€ 90.509	€ 119.979	€ 153.991	€ 193.134
FONDOS PROPIOS	€ 343.378	€ 177.199	€ 19.427	€ 22.317	€ 32.790	€ 67.543	€ 108.209	€ 155.565	€ 210.489	€ 273.970	€ 347.125
Prestamos a largo plazo	€ 171.689	€ 202.868	€ 239.709	€ 224.161	€ 205.790	€ 184.082	€ 158.433	€ 128.125	€ 92.314	€ 49.999	€ -
PASIVO A LARGO PLAZO	€ 171.689	€ 202.868	€ 239.709	€ 224.161	€ 205.790	€ 184.082	€ 158.433	€ 128.125	€ 92.314	€ 49.999	€ -
Proveedores	€ -	€ -	€ 160.901	€ 224.203	€ 289.001	€ 339.881	€ 396.687	€ 460.329	€ 531.873	€ 612.558	€ 703.834
PASIVO A CORTO PLAZO	€ -	€ -	€ 160.901	€ 224.203	€ 289.001	€ 339.881	€ 396.687	€ 460.329	€ 531.873	€ 612.558	€ 703.834
Cuentas con socios acreedores	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	€ 515.067	€ 380.066	€ 420.037	€ 470.681	€ 527.581	€ 591.507	€ 663.328	€ 744.019	€ 834.675	€ 936.528	€ 1.050.959

Fuente: Elaboración propia.

- Evaluación Económica – Financiera: De acuerdo con los resultados de los ratios analizados, se observa que el **fondo de maniobra** de la empresa es positivo durante todos los periodos, generando a la empresa serenidad en términos financieros dado que se cuenta con liquidez en el activo corriente o circulante. La **rentabilidad** muestra que el beneficio antes de intereses e impuestos en relación a los fondos propios tiende a subir respecto dado que la deuda cada vez es menor, razón por la

cual el **endeudamiento** en el año uno es considerable teniendo en cuenta el préstamo inicial, sin embargo desciende hasta ser nulo en el año diez. La **cobertura de intereses** muestra que en un principio la empresa puede cumplir con el coste de la deuda teniendo un flujo moderado, sin embargo en el año 10 hay un excedente bastante importante. La **solvencia** aumenta, es decir que por cada euro que debe al banco, cuenta con 1,82 euros para cubrirla en el año 1, hasta evidenciar que en el año 10 ya no hay deuda.

Por otra parte el **ROI** aumenta de manera tal que en el año 1 cubre exactamente las expectativas de los socios, dado que esta es del 10%, pero en el año 10 es cerca de tres veces mayor a lo esperado. El **ROE** muestra que la empresa está generando un beneficio neto incremental, comparando el año uno con el año diez este asciende alrededor de cinco veces más. El **ICI** siempre se evidencia en crecimiento hasta lograr un 44% en el periodo diez. El **WACC** muestra puede cubrir el coste del capital ajeno, las expectativas de rentabilidad de los socios y dar cumplimiento a la carga impositiva la empresa genera, hasta llegar al año 10 en el cual ya no tiene deuda. Por último, el **EVA** expone que la empresa logra una suma importante luego de devolver la inversión y asumir el costo del dinero, es decir ha generado una mayor rentabilidad respecto a los recursos empleados.

Tabla 34: Evaluación económica y financiera en el escenario realista.

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO											
LIQUIDEZ	FORMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	€ 371.012	€ 410.983	€ 461.627	€ 518.527	€ 582.453	€ 654.274	€ 734.965	€ 825.621	€ 927.474	€ 1.041.905
Rentabilidad	BAIT / Recursos Propios	0,0	0,1	0,2	0,4	0,5	0,6	0,8	0,9	1,0	1,1
SOLVENCIA	FORMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	0,6	1,4	1,2	1,1	0,9	0,7	0,5	0,4	0,2	0,0
Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	0,27	0,58	0,85	1,62	2,67	4,17	6,46	10,30	18,02	41,20
Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	1,82	1,71	2,06	2,52	3,16	4,12	5,73	8,93	18,53	
RENTABILIDAD	FORMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Rentabilidad Económica (ROI)	BAIT / Activo Neto = Margen * Rotacion	10%	14%	17%	20%	23%	26%	29%	32%	34%	36%
Rentabilidad Financiera (ROE)	BN / Fondos Propios = (ROI + e * (ROI - Kd) * (1-t))	2%	8%	5%	14%	22%	30%	38%	46%	53%	59%
Crecimiento Interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	1%	3%	7%	5%	12%	20%	27%	35%	41%	47%
Coste de Capital de Empresa (WACC)	(Ke* (FP / FP + FA) + (Kd* (FA / FP + FA)) * (1-t))	€ 23.736	€ 28.047	€ 26.228	€ 24.078	€ 21.538	€ 18.537	€ 14.991	€ 10.801	€ 5.850	€ 0
Valor Economico Agregado (EVA)	FP * (RF - Ke)	€ 14.877	€ 417	€ 1.222	€ 1.162	€ 8.111	€ 21.945	€ 43.917	€ 75.269	€ 117.250	€ 171.139

Fuente: Elaboración propia.

Por último el cálculo de la **TIR** permite asumir que la rentabilidad que genera el proyecto es mayor de lo que esperan los accionistas (10%), dado que se obtienen 11,22% puntos porcentuales más de lo que se demanda. En cuanto a la **VAN**, se evidencia que la diferencia entre los valores actuales esperados y el valor actual de las inversiones requeridas es positivo, lo cual complementa lo previsto con la TIR, y es que la inversión es mayor a lo esperado por los socios y el banco.

Tabla 35: Valoración de viabilidad en el escenario realista.

TIR	21,22%
VAN	€ 28.441

Fuente: Elaboración propia.

10.5.2. Escenario Optimista

- Proyección de ventas: Teniendo en cuenta las condiciones del mercado, se establece un precio por unidad de 5 euros para el primer periodo, teniendo un crecimiento del 7% cada año, hasta llegar al periodo 10 en el cual el precio será de 9 euros. Por otro lado, las ventas crecerían en un 6%, que para el periodo uno equivalen a 73.000 unidades vendidas y para el periodo diez representan 123.332 unidades vendidas. Lo anterior, quiere decir que si en el año uno se venden 200 unidades por día, en el año dos se venderán 12 unidades más, hasta llegar al año 10, en el cual se venderán 338 unidades diarias, siendo este un crecimiento lineal.

Tabla 36: Proyección de ventas en el escenario optimista.

PROYECCIONES TOTALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Unidades vendidas	73.000	77.380	82.023	86.944	92.161	97.690	103.552	109.765	116.351	123.332
Precio x unidad	€ 5	€ 5	€ 6	€ 6	€ 7	€ 7	€ 8	€ 8	€ 9	€ 9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37: Gradientes de variación en el escenario optimista.

Gradiente precio	7%
Gradiente costo	5%
Gradiente unidades vendidas	6%

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la Tabla 38, se estima que cada tipo de postre represente un 25% del total de las ventas proyectadas, generando un margen de utilidad del 67%, 68%, 64% y 63% para “Elixir verde”, “Pasión tropical”, “fuerza Roja” y “Pureza Extrema” (respectivamente), teniendo un crecimiento dos puntos porcentuales menores al del precio, es decir, del 5%; lo cual genera un crecimiento del 55% del costo en el año diez, en comparación con el año uno.

Tabla 38: Proyección anual de costos y utilidad en el escenario optimista.

POSTRE	AÑO 1				AÑO 6			
	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	18250	18250	18250	18250	24422,61679	24422,61679	24422,61679	24422,61679
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 7	€ 7	€ 7	€ 7
UTILIDAD	€ 26.779	€ 25.124	€ 22.569	€ 22.934	€ 92.326	€ 89.500	€ 85.136	€ 85.760
			Utilidad Anual	€ 97.406			Utilidad Anual	€ 352.723
			Costo Anual	€ 194.594			Costo Anual	€ 332.357
POSTRE	AÑO 2				AÑO 7			
	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	19345	19345	19345	19345	25887,9738	25887,9738	25887,9738	25887,9738
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8
UTILIDAD	€ 52.052	€ 50.210	€ 47.366	€ 47.772	€ 106.390	€ 103.245	€ 98.388	€ 99.082
			Utilidad Anual	€ 197.400			Utilidad Anual	€ 407.104
			Costo Anual	€ 216.583			Costo Anual	€ 369.913
POSTRE	AÑO 3				AÑO 8			
	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	20505,7	20505,7	20505,7	20505,7	27441,25223	27441,25223	27441,25223	27441,25223
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 6	€ 6	€ 6	€ 6	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8
UTILIDAD	€ 60.128	€ 58.078	€ 54.913	€ 55.365	€ 122.530	€ 119.030	€ 113.624	€ 114.396
			Utilidad Anual	€ 228.483			Utilidad Anual	€ 469.580
			Costo Anual	€ 241.057			Costo Anual	€ 411.713
POSTRE	AÑO 4				AÑO 9			
	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	21736,042	21736,042	21736,042	21736,042	29087,72736	29087,72736	29087,72736	29087,72736
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 6	€ 6	€ 6	€ 6	€ 9	€ 9	€ 9	€ 9
UTILIDAD	€ 69.411	€ 67.129	€ 63.606	€ 64.110	€ 141.047	€ 137.151	€ 131.134	€ 131.994
			Utilidad Anual	€ 264.256			Utilidad Anual	€ 541.326
			Costo Anual	€ 268.296			Costo Anual	€ 458.237
POSTRE	AÑO 5				AÑO 10			
	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	23040,20452	23040,20452	23040,20452	23040,20452	30832,991	30832,991	30832,991	30832,991
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 7	€ 7	€ 7	€ 7	€ 9	€ 9	€ 9	€ 9
UTILIDAD	€ 80.076	€ 77.537	€ 73.616	€ 74.177	€ 162.283	€ 157.946	€ 151.250	€ 152.207
			Utilidad Anual	€ 305.407			Utilidad Anual	€ 623.686
			Costo Anual	€ 298.613			Costo Anual	€ 510.018

Fuente: Elaboración propia.

- Estado de resultados previsional: De acuerdo con lo evidenciado en la Tabla 39, el comportamiento del estado de resultados es semejante al del escenario realista, sin embargo, la diferencia se refleja en las unidades monetarias que proporciona cada proyección, es decir, en el escenario optimista se percibe mayor ganancia al final del ejercicio.

Tabla 39: Estado previsional de resultados en el escenario optimista.

ESTADO DE RESULTADOS											
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	€ -	€ 365.000,00	€ 413.983,00	€ 469.539,52	€ 532.551,72	€ 604.020,16	€ 685.079,67	€ 777.017,36	€ 881.293,09	€ 999.562,62	€ 1.133.703,93
Préstamo	€ 171.689,04	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Costos y gastos produccion	€ -	€ 325.270,07	€ 353.792,98	€ 384.800,65	€ 418.573,87	€ 455.425,14	€ 495.702,27	€ 539.792,41	€ 588.126,41	€ 641.183,83	€ 699.498,41
Depreciación	€ -	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00
Intereses	€ -	€ 31.178,73	€ 36.840,79	€ 43.531,07	€ 40.707,60	€ 37.371,38	€ 33.429,30	€ 28.771,35	€ 23.267,51	€ 16.764,17	€ 9.079,82
Resultado antes de Impuestos	€ -	€ 8.476,20	€ 23.274,23	€ 41.132,79	€ 73.195,26	€ 111.148,65	€ 155.873,09	€ 208.378,60	€ 269.824,18	€ 341.539,63	€ 425.050,69
Impuestos (35%)	€ -	€ 2.966,67	€ 8.145,98	€ 14.396,48	€ 25.618,34	€ 38.902,03	€ 54.555,58	€ 72.932,51	€ 94.438,46	€ 119.538,87	€ 148.767,74
resultado después de Impues	€ -	€ 5.509,53	€ 15.128,25	€ 26.736,32	€ 47.576,92	€ 72.246,62	€ 101.317,51	€ 135.446,09	€ 175.385,71	€ 222.000,76	€ 276.282,95
Amortización	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 15.547,77	€ 18.371,25	€ 21.707,46	€ 25.649,54	€ 30.307,50	€ 35.811,34	€ 42.314,68
Inversión inicial	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Valor salvamento	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Resultado del Ejercicio	€ (171.689,04)	€ 5.509,53	€ 15.128,25	€ 11.188,55	€ 29.205,67	€ 50.539,16	€ 75.667,97	€ 105.138,60	€ 139.574,38	€ 179.686,08	€ 226.283,93

Fuente: Elaboración propia.

- Balance general previsional: Este balance tiene la misma relación y comportamiento, que lo mencionado y relacionado en el escenario realista.

Tabla 40: Balance previsional en el escenario optimista.

	BALANCE										
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVO											
Inmovilizado	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054
Amortizacion de Inmovilizado	€ -	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905
ACTIVO NO CORRIENTE	€ 9.054	€ 9.959	€ 9.959								
Existencias	€ -	€ 5.107	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Clientes	€ -	€ 36.500	€ 41.398	€ 46.954	€ 53.255	€ 60.402	€ 68.508	€ 77.702	€ 88.129	€ 99.956	€ 113.370
Tesoreria	€ 506.013	€ 328.500	€ 372.585	€ 422.586	€ 479.297	€ 543.618	€ 616.572	€ 699.316	€ 793.164	€ 899.606	€ 1.020.334
ACTIVO CORRIENTE	€ 506.013	€ 370.107	€ 413.983	€ 469.540	€ 532.552	€ 604.020	€ 685.080	€ 777.017	€ 881.293	€ 999.563	€ 1.133.704
TOTAL ACTIVO	€ 515.067	€ 380.066	€ 423.942	€ 479.499	€ 542.511	€ 613.980	€ 695.039	€ 786.977	€ 891.252	€ 1.009.522	€ 1.143.663
PASIVO Y PATRIMONIO											
Capital	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689
Reservas	€ -	€ 171.689	€ 5.510	€ 15.128	€ 11.189	€ 29.206	€ 50.539	€ 75.668	€ 105.139	€ 139.574	€ 179.686
Resultado ejercicio	€ 171.689	€ 5.510	€ 15.128	€ 11.189	€ 29.206	€ 50.539	€ 75.668	€ 105.139	€ 139.574	€ 179.686	€ 226.284
FONDOS PROPIOS	€ 343.378	€ 177.199	€ 20.638	€ 26.317	€ 40.394	€ 79.745	€ 126.207	€ 180.807	€ 244.713	€ 319.260	€ 405.970
Prestamos a largo plazo	€ 171.689	€ 202.868	€ 239.709	€ 224.161	€ 205.790	€ 184.082	€ 158.433	€ 128.125	€ 92.314	€ 49.999	€ -
PASIVO A LARGO PLAZO	€ 171.689	€ 202.868	€ 239.709	€ 224.161	€ 205.790	€ 184.082	€ 158.433	€ 128.125	€ 92.314	€ 49.999	€ -
Proveedores	€ -	€ -	€ 163.596	€ 229.021	€ 296.327	€ 350.153	€ 410.399	€ 478.045	€ 554.226	€ 640.263	€ 737.693
PASIVO A CORTO PLAZO	€ -	€ -	€ 163.596	€ 229.021	€ 296.327	€ 350.153	€ 410.399	€ 478.045	€ 554.226	€ 640.263	€ 737.693
Cuentas con socios acreedores	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	€ 515.067	€ 380.066	€ 423.942	€ 479.499	€ 542.511	€ 613.980	€ 695.039	€ 786.977	€ 891.252	€ 1.009.522	€ 1.143.663

Fuente: Elaboración propia.

- Evaluación Económica – Financiera: De acuerdo con los resultados de los ratios analizados, se observa que el **fondo de maniobra** de la empresa es positivo durante todos los periodos, generando a la empresa serenidad en términos financieros dado que se cuenta con liquidez en el activo corriente o circulante. La **rentabilidad** muestra que el beneficio antes de intereses e impuestos en relación a los fondos propios tiende a subir respecto dado que la deuda cada vez es menor, la diferencia con respecto al escenario realista, es que en este caso se alcanza un 0,1 puntos más en el año diez, así mismo, el **endeudamiento** en el año uno es considerable teniendo en cuenta el préstamo inicial, sin embargo desciende hasta ser nulo en el año diez. La **cobertura de intereses** muestra que en un principio la empresa puede cumplir con el coste de la deuda teniendo un flujo moderado, sin embargo en el año 10 hay un excedente bastante importante y supera al escenario realista 10,9% para ese año. La **solvencia** aumenta, es decir que por cada euro que debe al banco, cuenta con 1,82 euros para cubrirla en el año 1, hasta evidenciar que en el año 10 ya no hay deuda.

Por otra parte el **ROI** aumenta de manera tal que en el año 1 cubre exactamente las expectativas de los socios, dado que esta es del 10%, pero en el año 10 es cerca de cuatro veces mayor a lo esperado. El **ROE** muestra que la empresa está generando un beneficio neto incremental, comparando el año uno con el año diez este asciende alrededor de siete veces más. El **ICI** siempre se evidencia en crecimiento hasta lograr un 51% en el periodo diez. El **WACC** muestra puede cubrir el coste del capital ajeno, las expectativas de rentabilidad de los socios y dar cumplimiento a la carga impositiva la empresa genera, hasta llegar al año 10 en el cual ya no tiene deuda. Por último, el **EVA** expone que la empresa logra una suma importante luego de devolver la inversión y asumir el costo del dinero, es decir ha generado una mayor rentabilidad respecto a los recursos empleados.

Tabla 41: Evaluación económica y financiera en el escenario optimista.

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO												
LIQUIDEZ	FORMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	€ 371.012	€ 414.888	€ 470.445	€ 533.457	€ 604.926	€ 685.985	€ 777.923	€ 882.198	€ 1.000.468	€ 1.134.609	
Rentabilidad	BAIT / Recursos Propios	0,0	0,1	0,2	0,4	0,6	0,7	0,8	1,0	1,1	1,2	
SOLVENCIA	FORMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	1,8	1,4	1,2	1,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,2	0,0	
Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	0,27	0,63	0,94	1,80	2,97	4,66	7,24	11,60	20,37	46,81	
Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	1,82	1,73	2,09	2,59	3,28	4,32	6,06	9,55	19,99		
RENTABILIDAD	FORMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Rentabilidad Económica (ROI)	BAIT / Activo Neto = Margen * Rotacion	10%	14%	18%	21%	24%	27%	30%	33%	35%	38%	
Rentabilidad Financiera (ROE)	BN / Fondos Propios = (ROI + e * (ROI - Kd) * (1-t))	2%	9%	6%	16%	25%	34%	43%	50%	58%	64%	
Crecimiento Interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	1%	3%	8%	6%	15%	23%	31%	38%	45%	51%	
Coste de Capital de Empresa (WACC)	(Ke* (FP / FP + FA) + (Kd* (FA / FP + FA)) * (1-t))	€ 23.736	€ 28.047	€ 26.228	€ 24.078	€ 21.538	€ 18.537	€ 14.991	€ 10.801	€ 5.850	€ 0	
Valor Economico Agregado (EVA)	FP * (RF - Ke)	€ 14.877	€ 302	€ 1.056	€ 2.412	€ 12.087	€ 30.352	€ 58.771	€ 98.911	€ 152.377	€ 220.846	

Fuente: Elaboración propia.

Por último el cálculo de la **TIR** permite asumir que la rentabilidad que genera el proyecto es mayor de lo que esperan los accionistas (10%), dado que se obtienen 13,94 puntos porcentuales más de lo que se demanda. En cuanto a la **VAN**, se evidencia que la diferencia entre los valores actuales esperados y el valor actual de las inversiones requeridas es positivo, lo cual complementa lo previsto con la TIR, y es que la inversión es mayor a lo esperado por los socios y el banco.

Tabla 42: Valoración de viabilidad en el escenario optimista.

TIR	23,94%
VAN	€ 57.056

Fuente: Elaboración propia.

10.5.3. Escenario Pesimista

- Proyección de ventas: Teniendo en cuenta las condiciones del mercado, se establece un precio por unidad de 5 euros para el primer periodo, teniendo un crecimiento del 7% cada año, hasta llegar al periodo 10 en el cual el precio será de 9 euros. Por otro lado, las ventas crecerían en un 5%, que para el periodo uno equivalen a 73.000 unidades vendidas y para el periodo diez representan 113.247 unidades vendidas. Lo anterior, quiere decir que si en el año uno se venden 200 unidades por día, en el año 10 se venderán 310 unidades diarias, equivalente a 110 unidades más que al inicio del negocio.

Tabla 43: Proyección de ventas en el escenario pesimista.

PROYECCIONES TOTALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Unidades vendidas	73.000	76.650	80.483	84.507	88.732	93.169	97.827	102.718	107.854	113.247
Precio x unidad	€ 5	€ 5	€ 6	€ 6	€ 7	€ 7	€ 8	€ 8	€ 9	€ 9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44: Gradientes de variación en el escenario pesimista.

Gradiente precio	6%
Gradiente costo	7%
Gradiente unidades vendidas	5%

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la Tabla 45, se estima que cada tipo de postre represente un 25% del total de las ventas proyectadas, generando un margen de utilidad del 57%, 58%, 54% y 52% para “Elixir verde”, “Pasión tropical”, “fuerza Roja” y “Pureza Extrema” (respectivamente), teniendo un crecimiento de los costos en un 6%; lo cual genera desequilibrio frente al precio, cubriendo los costos pero teniendo como resultado un margen de contribución menor al escenario realista.

Tabla 45: Proyección anual de costos y utilidad en el escenario pesimista.

AÑO 1					AÑO 6			
POSTRE	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	18250	18250	18250	18250	23292,1385	23292,13852	23292,13852	23292,13852
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 7	€ 7	€ 7	€ 7
UTILIDAD	€ 26.779	€ 25.124	€ 22.569	€ 22.934	€ 80.604	€ 77.642	€ 73.068	€ 73.722
			Utilidad Anual	€ 97.406			Utilidad Anual	€ 305.036
			Costo Anual	€ 194.594			Costo Anual	€ 348.333
AÑO 2					AÑO 7			
POSTRE	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	19162,5	19162,5	19162,5	19162,5	24456,7454	24456,74544	24456,74544	24456,74544
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8
UTILIDAD	€ 50.590	€ 48.731	€ 45.860	€ 46.270	€ 90.558	€ 87.231	€ 82.092	€ 82.826
			Utilidad Anual	€ 191.452			Utilidad Anual	€ 342.708
			Costo Anual	€ 218.626			Costo Anual	€ 391.352
AÑO 3					AÑO 8			
POSTRE	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	20120,625	20120,625	20120,625	20120,625	25679,5827	25679,58271	25679,58271	25679,58271
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
PRECIO X UNID.	€ 6	€ 6	€ 6	€ 6	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8
UTILIDAD	€ 56.838	€ 54.749	€ 51.524	€ 51.985	€ 101.742	€ 98.004	€ 92.231	€ 93.055
			Utilidad Anual	€ 215.096			Utilidad Anual	€ 385.032
			Costo Anual	€ 245.626			Costo Anual	€ 439.684
AÑO 4					AÑO 9			
POSTRE	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	21126,65625	21126,65625	21126,65625	21126,65625	26963,5618	26963,56185	26963,56185	26963,56185
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 5	€ 5	€ 5
PRECIO X UNID.	€ 6	€ 6	€ 6	€ 6	€ 9	€ 9	€ 9	€ 9
UTILIDAD	€ 63.857	€ 61.511	€ 57.887	€ 58.405	€ 114.308	€ 110.107	€ 103.621	€ 104.548
			Utilidad Anual	€ 241.660			Utilidad Anual	€ 432.584
			Costo Anual	€ 275.961			Costo Anual	€ 493.984
AÑO 5					AÑO 10			
POSTRE	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema	Elixir Verde	Pasion Tropical	Fuerza Roja	Pureza Extrema
UNID. VENDIDAS	22182,98906	22182,98906	22182,98906	22182,98906	28311,7399	28311,73994	28311,73994	28311,73994
COSTOS Y GASTOS X UNID.	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5
PRECIO X UNID.	€ 7	€ 7	€ 7	€ 7	€ 9	€ 9	€ 9	€ 9
UTILIDAD	€ 71.744	€ 69.107	€ 65.036	€ 65.618	€ 128.425	€ 123.705	€ 116.418	€ 117.459
			Utilidad Anual	€ 271.505			Utilidad Anual	€ 486.008
			Costo Anual	€ 310.042			Costo Anual	€ 554.992

Fuente: Elaboración propia.

- Estado de resultados previsional: La Tabla 46 muestra que el periodo tres la empresa no generará utilidad, por el contrario, obtendrá perdidas, para lo cual se presume que se verá impactada por la responsabilidad de cancelar ante el banco la cuota que aporta a la deuda adquirida para su funcionamiento. Sin embargo, para el año diez se evidencia que se genera utilidad, logrando cumplir con los compromisos adquiridos.

Tabla 46: Estado previsional de resultados en el escenario pesimista.

ESTADO DE RESULTADOS											
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	€ -	€ 365.000,00	€ 406.245,00	€ 452.150,69	€ 503.243,71	€ 560.110,25	€ 623.402,71	€ 693.847,22	€ 772.251,95	€ 859.516,42	€ 956.641,78
Préstamo	€ 171.689,04	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Costos y gastos produccion	€ -	€ 325.270,07	€ 358.449,74	€ 394.597,40	€ 434.079,59	€ 477.308,14	€ 524.745,72	€ 576.912,14	€ 634.391,42	€ 697.839,69	€ 767.994,12
Depreciación	€ -	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00	€ 75,00
Intereses	€ -	€ 31.178,73	€ 36.840,79	€ 43.531,07	€ 40.707,60	€ 37.371,38	€ 33.429,30	€ 28.771,35	€ 23.267,51	€ 16.764,17	€ 9.079,82
Resultado antes de Impuestos	€ -	€ 8.476,20	€ 10.879,47	€ 13.947,21	€ 28.381,52	€ 45.355,73	€ 65.152,68	€ 88.088,73	€ 114.518,03	€ 144.837,57	€ 179.492,83
Impuestos (35%)	€ -	€ 2.966,67	€ 3.807,82	€ 4.881,52	€ 9.933,53	€ 15.874,50	€ 22.803,44	€ 30.831,05	€ 40.081,31	€ 50.693,15	€ 62.822,49
resultado después de Impuestos	€ -	€ 5.509,53	€ 7.071,66	€ 9.065,69	€ 18.447,99	€ 29.481,22	€ 42.349,24	€ 57.257,67	€ 74.436,72	€ 94.144,42	€ 116.670,34
Amortización	€ -	€ -	€ -	€ 15.547,77	€ 18.371,25	€ 21.707,46	€ 25.649,54	€ 30.307,50	€ 35.811,34	€ 42.314,68	€ 49.999,02
Inversión inicial	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Valor salvamento	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Resultado del Ejercicio	€ (171.689,04)	€ 5.509,53	€ 7.071,66	€ (6.482,08)	€ 76,74	€ 7.773,76	€ 16.699,71	€ 26.950,18	€ 38.625,38	€ 51.829,74	€ 66.671,32

Fuente: Elaboración propia.

- Balance general previsional: Este balance tiene la misma relación que lo mencionado en el escenario realista, el aspecto a resaltar es que pese a no ser el mejor escenario la relación entre lo que la empresa tiene, lo que le deben y lo que debe no resulta ser negativa para ningún periodo.

Tabla 47: Balance previsional en el escenario pesimista.

	BALANCE										
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVO											
Inmovilizado	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054	€ 9.054
Amortización de Inmovilizado	€ -	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905	€ 905
ACTIVO NO CORRIENTE	€ 9.054	€ 9.959									
Existencias	€ -	€ 5.107	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Clientes	€ -	€ 36.500	€ 40.625	€ 45.215	€ 50.324	€ 56.011	€ 62.340	€ 69.385	€ 77.225	€ 85.952	€ 95.664
Tesorería	€ 506.013	€ 328.500	€ 365.621	€ 406.936	€ 452.919	€ 504.099	€ 561.062	€ 624.462	€ 695.027	€ 773.565	€ 860.978
ACTIVO CORRIENTE	€ 506.013	€ 370.107	€ 406.245	€ 452.151	€ 503.244	€ 560.110	€ 623.403	€ 693.847	€ 772.252	€ 859.516	€ 956.642
TOTAL ACTIVO	€ 515.067	€ 380.066	€ 416.204	€ 462.110	€ 513.203	€ 570.070	€ 633.362	€ 703.807	€ 782.211	€ 869.476	€ 966.601
PASIVO Y PATRIMONIO											
Capital	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689	€ 171.689
Reservas	€ -	€ 171.689	€ 5.510	€ 7.072	€ (6.482)	€ 77	€ 7.774	€ 16.700	€ 26.950	€ 38.625	€ 51.830
Resultado ejercicio	€ 171.689	€ 5.510	€ 7.072	€ (6.482)	€ 77	€ 7.774	€ 16.700	€ 26.950	€ 38.625	€ 51.830	€ 66.671
FONDOS PROPIOS	€ 343.378	€ 177.199	€ 12.581	€ 590	€ (6.405)	€ 7.851	€ 24.473	€ 43.650	€ 65.576	€ 90.455	€ 118.501
Prestamos a largo plazo	€ 171.689	€ 202.868	€ 239.709	€ 224.161	€ 205.790	€ 184.082	€ 158.433	€ 128.125	€ 92.314	€ 49.999	€ -
PASIVO A LARGO PLAZO	€ 171.689	€ 202.868	€ 239.709	€ 224.161	€ 205.790	€ 184.082	€ 158.433	€ 128.125	€ 92.314	€ 49.999	€ -
Proveedores	€ -	€ -	€ 163.915	€ 237.360	€ 313.819	€ 378.137	€ 450.456	€ 532.032	€ 624.322	€ 729.022	€ 848.100
PASIVO A CORTO PLAZO	€ -	€ -	€ 163.915	€ 237.360	€ 313.819	€ 378.137	€ 450.456	€ 532.032	€ 624.322	€ 729.022	€ 848.100
Cuentas con socios acreedores	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	€ 515.067	€ 380.066	€ 416.204	€ 462.110	€ 513.203	€ 570.070	€ 633.362	€ 703.807	€ 782.211	€ 869.476	€ 966.601

Fuente: Elaboración propia.

- Evaluación Económica – Financiera: De acuerdo con los resultados de los ratios analizados, se observa que el **fondo de maniobra** de la empresa es positivo durante todos los periodos, generando a la empresa serenidad en términos financieros dado que se cuenta con liquidez en el activo corriente o circulante. La **rentabilidad** muestra que el beneficio antes de intereses e impuestos en relación a los fondos propios tiende a subir respecto dado que la deuda cada vez es menor, la diferencia con respecto a los otros escenarios, es que para el año diez ha obtenido 0,3 puntos menos de incremento; así mismo, el **endeudamiento** en el año uno es considerable teniendo en cuenta el préstamo inicial, sin embargo desciende hasta ser nulo en el año diez. La **cobertura de intereses** muestra que en un principio la empresa puede cumplir con el coste de la deuda teniendo un flujo moderado, sin embargo en el año 10 hay un excedente bastante importante, siendo menor con respecto a los otros escenarios. La **solvencia** aumenta, es decir que por cada euro que debe al banco, cuenta con 1,82 euros para cubrirla en el año 1, hasta evidenciar que en el año 10 ya no hay deuda.

Por otra parte el **ROI** aumenta, pero en los primeros tres periodos no alcanza a cubrir las expectativas de los socios, dado que esta es del 10%, sin embargo en el año 10, lo supera 10 puntos porcentuales. El **ROE** muestra que la empresa está generando un beneficio neto incremental en la mayoría de los periodos, excepto por el tres y cuatro que presentan valores por debajo de cero y cero (respectivamente). El **ICI** siempre se evidencia en crecimiento hasta lograr un 30% en el periodo diez, sin embargo para el cuarto año su crecimiento decrece de manera importante, lo cual puede atribuirse a que en el año anterior el beneficio neto es negativo. El **WACC** muestra puede cubrir el coste del capital ajeno, las expectativas de rentabilidad de los socios y dar cumplimiento a la carga impositiva la empresa genera, hasta llegar al año 10 en el cual ya no tiene deuda. Por último, el **EVA** expone que la empresa logra una suma importante luego de devolver la inversión y asumir el costo del dinero, es decir ha generado una mayor rentabilidad respecto a los recursos empleados.

Tabla 48: Evaluación económica y financiera en el escenario pesimista.

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO											
LIQUIDEZ	FORMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	€ 371.012	€ 407.150	€ 453.056	€ 504.149	€ 561.016	€ 624.308	€ 694.753	€ 773.157	€ 860.422	€ 957.547
Rentabilidad	BAIT / Recursos Propios	0,0	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8
SOLVENCIA	FORMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	1,2	0,7	1,3	1,2	1,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,0
Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	0,27	0,30	0,32	0,70	1,21	1,95	3,06	4,92	8,64	19,77
Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	1,82	1,69	2,02	2,45	3,04	3,93	5,42	8,37	17,19	
RENTABILIDAD	FORMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Rentabilidad Económica (ROI)	BAIT / Activo Neto = Margen * Rotacion	10%	11%	12%	13%	15%	16%	17%	18%	19%	20%
Rentabilidad Financiera (ROE)	BN / Fondos Propios = (ROI + e * (ROI - Kd) * (1-t))	2%	4%	-4%	0%	5%	9%	14%	19%	25%	30%
Crecimiento Interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	1%	3%	4%	-4%	0%	4%	9%	14%	18%	23%
Coste de Capital de Empresa (WACC)	(Ke* (FP / FP + FA) + (Kd* (FA / FP + FA)) * (1-t))	€ 23.736	€ 28.048	€ 26.271	€ 24.074	€ 21.540	€ 18.537	€ 14.991	€ 10.801	€ 5.850	€ 0
Valor Economico Agregado (EVA)	FP * (RF - Ke)	€ 14.877	€ 756	€ 80	€ 638	€ 430	€ 170	€ 1.879	€ 6.194	€ 13.246	€ 23.496

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, el cálculo de la **TIR** permite asumir que la rentabilidad que genera el proyecto es mucho menor de lo que esperan los accionistas (10%), dado que se obtienen 7,33 puntos porcentuales por debajo de lo exigido por los mismos. En cuanto a la **VAN**, se evidencia que la diferencia entre los valores actuales esperados y el valor actual de las inversiones requeridas es negativo, lo cual complementa lo previsto con la TIR, y es que la inversión es menor a lo esperado por los socios y el banco.

Tabla 49: Valoración de viabilidad en el escenario pesimista.

TIR	2,77%	
VAN	-€	96.212

Fuente: Elaboración propia.

10.6. Plan de contingencia

PAVLOVA establece como plan de contingencia, minimizar la probabilidad de que se presenten pérdidas económicas y financieras con el fin de que la empresa sea sostenible en el tiempo, generando impacto positivo en el mercado, y desde luego rentabilidad para los socios.

Las situaciones que se han identificado como posibles amenazas para la empresa y la materialización de nuestra idea de negocio, son:

- Presencia de barreras de entrada mayores a las contempladas que impidan la introducción de nuestros productos al mercado.
- Comportamiento económico y financiero de la empresa diferente al proyectado en este plan de negocio.
- Incertidumbre en el sector por inconvenientes de diferentes tipos con las materias primas.
- Incremento de costes por encima de lo previsto.
- Dificultades inesperadas, tales como: Mayor desgaste de maquinaria y bienes muebles, perdida de recurso humano, entre otros.

En respuesta a lo anterior, PAVLOVA tendrá que llevar a cabo las siguientes acciones, que tiene como finalidad disminuir los efectos negativos producidos como consecuencia de la materialización de las situaciones anteriormente descritas:

- Búsqueda de nuevos proveedores, teniendo que la demanda de materias primas que se requieren para la composición de nuestros productos es bastante amplia. Empezar el desarrollo de la idea de negocio potenciando el *know how*, de acuerdo con la curva de aprendizaje.
- Incrementar la capacidad de producción de la empresa, aumentando las horas laborales diarias, es decir, se contemplarían más de 8 horas al día. Así mismo, se evaluaría la opción de aumentar la cantidad de personal sobre todo a nivel operativo, lo cual puede variar desde la creación de nuevos puestos de trabajo, hasta la contratación de recurso humano en los ya existentes.
- Incremento en el precio de los productos, dado que el actualmente estimado tiene la ventaja de ser un precio muy competitivo con respecto a los precios de los postres que ofrece la competencia. Sin embargo, esta es una medida que se tomaría únicamente en caso de que los costos se incrementen más de lo previsto.

- Mayor inversión en el mantenimiento de la maquinaria y los bienes muebles con el fin de establecer como última medida la adquisición de nuevos bienes. En caso de tener perdida de personal de manera abrupta, se optaría por modificar algunos puestos de trabajo respecto a sus obligaciones específicas con el fin de que puedan ser un poco más versátiles los cargos, sobre todo en la parte directiva, y así, no afectar la contratación operativa. Sin embargo, en primera medida siempre se va a buscar que los recursos humanos perduren en la empresa con el fin de no generar re-procesos en cuanto a la formación y capacitación.

11. CONCLUSIONES

El objetivo del presente proyecto de negocio, es el desarrollo de una empresa productora y comercializadora de merengones, que abastezca al mercado local de la ciudad de Bogotá con un postre nutritivo, generando una alternativa para el consumidor que se interese por cuidar de su salud, y a su vez, desee degustar un plato de sabor dulce en cualquier momento del día como lo es costumbre en Colombia.

Al realizar el presente plan de negocio para la empresa PAVLOVA, se concluye que la ciudad de Bogotá es un buen escenario para materializar esta idea, teniendo en cuenta que la disposición de sus habitantes frente a productos como el merengón es bastante receptiva, pues dentro de sus gustos alimenticios se incluye la adquisición de platos dulces. Así mismo, se ha logrado evidenciar la fuerte tendencia hacia una alimentación saludable, que no interfiera con esos deseos de consumir postres, por lo cual, PAVLOVA resulta ser una gran propuesta con un valor agregado, y es el servicio brindado en el punto de venta, donde se ofrece un espacio de esparcimiento, aunado a la asesoría de los consejeros y la variedad de opciones para acompañar los merengones.

Debido al análisis PESTEL, se logró evidenciar que las condiciones sectoriales son favorables para el desarrollo de esta idea de negocio. Respecto a los factores político-legales, se revela la existencia de una óptima calidad institucional, la cual reglamenta el sector brindando pautas para el establecimiento de la empresa, potenciando la formalidad y generando directrices para el manejo de los alimentos. En cuanto a la economía actual, el sector es sobresaliente dentro del país y su comportamiento es más estable en comparación con otros sectores, sin embargo la nueva estructura tributaria establecida a nivel nacional, se identifica como un posible obstáculo teniendo en cuenta el alza en los precios de las materias primas, arrendamientos y demás gravámenes. A nivel sociocultural, la demanda laboral es alta lo que puede beneficiar a la empresa al momento de seleccionar sus colaboradores, sin embargo este fenómeno también puede ser negativo puesto que se vería afectado el poder adquisitivo de la población, sin embargo es importante resaltar que la densidad poblacional es un factor que contribuye en la comercialización del producto. Por otro lado, los avances tecnológicos son una herramienta que favorece el crecimiento de la empresa al lograr incluir los clientes virtuales, además genera soluciones a problemáticas que aumentan costos como lo es el desperdicio de materias primas. Por último, el implementar un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) como lo promueve la normatividad ambiental vigente, permite el establecimiento de PAVLOVA como una empresa responsable, lo cual generaría mayor atracción de consumidores y disminución de costos.

De acuerdo a lo anterior, se identifican realidades que generan oportunidades y amenazas en el sector, potenciadas por las fortalezas y debilidades originadas por la idea de negocio. En consecuencia de este análisis, es preciso afirmar que existe una amplia gama de proveedores, lo cual permite a PAVLOVA seleccionar con mayor rigurosidad las materias primas, de conformidad a los requisitos de los clientes y en cumplimiento de la manipulación que demanda la normatividad vigente, aunado al beneficio de adquirirlas a precios asequibles por la empresa, lo cual genera una disminución en costos importante, permitiendo disminuir riesgos existentes por la inexperiencia de los socios en este tipo de negocios. Igualmente, de cara a la particularidad de los productos sustitutivos y la competencia experta, esta idea de negocio tiene la virtud de proponer un postre de consumo típico en esta comunidad, con un valor agregado: la incorporación de alimentos saludables; a lo que se le suma el cuidado de la salud por medio de una dieta sana.

Gracias al análisis de mercado se ha logrado corroborar que en Colombia y específicamente en la ciudad de Bogotá, la población consume y disfruta los postres y golosinas, prefiriendo aquellos que integran la variedad de frutas que se cosechan internamente. Por lo anterior, PAVLOVA “Salud y bienestar para tu paladar”, crea inicialmente cuatro opciones de merengones que incluyen no solo frutas, sino verduras con el fin de entregar a los clientes diferentes opciones que seleccionarán en compañía del consejero ubicado en el punto de venta directa, lo cual se proyecta fortalecer mediante propaganda directa y masiva, a través de publicidad en las calles y el e-commerce (principalmente). De acuerdo a lo mencionado, se establece que desde el punto de vista del plan de marketing, la empresa tiene gran potencial y una significativa recepción por parte del segmento de clientes definido.

En complemento de lo anterior, se realizó una meticulosa evaluación de las posibles ubicaciones para el desarrollo del negocio, teniendo en cuenta la cercanía a los proveedores más robustos, la mayor afluencia de público y el cumplimiento de la normatividad con respecto al uso del suelo para la instalación de establecimientos comerciales, lo cual fue determinante para la especificación de las instalaciones, que a su vez delimitó la logística para el almacenamiento de las materias primas. Lo mencionado, sumado a la planificación de los recursos humanos cualificados y formados bajo los valores de PAVLOVA, significa para la empresa calidad en la prestación del servicio en el punto de venta y ante todo, la entrega de un producto diferenciado de la competencia.

Por último, al hacer el análisis económico-financiero se considera que la presente idea de negocio es viable, teniendo en cuenta que bajo un escenario realista la rentabilidad económica y financiera en un plazo de 10 años es alta, pese a que el financiamiento inicial es netamente con recursos

ajenos, es decir, la empresa estará en condiciones de hacer frente a la deuda, generando un crecimiento discreto pero aportando beneficios a los socios incluso por encima de su expectativa. De esta manera, se da cumplimiento al objetivo general estableciendo su viabilidad y midiéndola bajo una TIR de 21,22%, es decir 11,22 puntos porcentuales por encima de lo exigido por los socios. De igual manera, en el más deficiente de los escenarios el negocio se desarrolla contribuyendo a su progreso al final del ejercicio.

De conformidad a los ratios estudiados, se logra observar que el fondo de maniobra es creciente y no se ve afectado a partir del año en el cual se debe empezar a hacer el desembolso para el pago de la deuda, y además la rentabilidad es óptima; así mismo PAVLOVA tendrá la capacidad de asumir y cumplir siempre esta obligación, logrando liberar su capacidad de endeudamiento al finalizar el décimo periodo.

12. LIMITACIONES, AMENAZAS Y ALTERNATIVAS

Las limitaciones identificadas dentro de este plan de negocio son las siguientes:

- Las cantidades y estimaciones empleadas para el desarrollo de los cálculos en la presente idea de negocio, pueden llegar a modificarse de acuerdo con las variaciones en el mercado, así mismo, puede ser que dentro de las variables tenidas en cuenta, hagan falta algunos aspectos de tipo logístico, operativo u otro, que incremente los costos y modifique el planteamiento proyectado de los diferentes escenarios. Por lo anterior, se determina que pueden existir limitaciones con respecto a la incertidumbre que se genera al proyectar un plan de negocios con base en supuestos.
- El conocimiento multidisciplinario genera una mayor certeza sobre la planeación estratégica. Este plan de negocios se proyectó con base en los conocimientos adquiridos durante un MBA, que por supuesto brinda herramientas importantes, pero que para la materialización de la idea, podría mejorarse con colaboración de profesionales formados en disciplinas como: contabilidad, tecnología, marketing, normatividad, entre otros.

Las amenazas identificadas para el presente plan de negocio son:

- La normatividad vigente que regula la actividad del sector alimentos está bien constituida, sin embargo, la legislación en Colombia tiende a ser omitida por un considerable porcentaje de la población, razón por la cual se ha identificado informalidad, lo que conlleva a confrontar competencia que puede llegar a tener algunas ventajas como la reducción en costos por el no pago de un arriendo o adquisición de un espacio comercial.
- Integración de nuevos competidores que cuenten con ventajas importantes como: mayor poder adquisitivo, mejores relaciones con proveedores, más puntos de venta, entre otros.

Las alternativas de cara a esas amenazas son:

- A largo y/o mediano plazo se pueden aumentar los puntos de venta, considerando no sólo espacios geográficos ocupados por infraestructuras, sino la venta al detal de postres en puestos ubicados en la vía pública donde sea legal la venta de productos alimenticios.
- Se pueden crear más combinaciones de frutas y verduras, permitiendo ampliar la gama de opciones ofrecidas por PAVLOVA, con el fin de tener mayor variedad en nuestros productos.

- En el futuro, se puede considerar asociarse con otras personas naturales o jurídicas que aporten capital para incrementar el respaldo financiero. Así mismo, se podría evaluar la posibilidad de buscar rentabilidad en inversiones como la bolsa de valores, con el fin de aumentar los fondos de la empresa.

REFERENCIAS

Presidencia de la República. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Santa Fé de Bogotá.

Acosta, K. (2013). La obesidad y su concentración. *Revista de Economía del Rosario*.

Alcaldía Mayor de Bogotá . (2003). *Decreto 389 de 2003*. Bogotá: Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente - DAMA.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (18 de 12 de 2016). Secretaría General. Obtenido de <http://www.bogota.gov.co/localidades/fontibon>

ANDI. (2015). *Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016*. Bogotá: Asociación Nacional de Empresarios de Colomboa.

Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica - ACODRES. (2005). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.

Banco de la República de Colombia. (2016). *Salario mínimo legal en Colombia*. Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co>

Banco de la República de Colombia. (2016). *Tasas de empleo y desempleo - Porcentaje de fuerza de trabajo*. Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co>

Blanco, M. J. (2014). *Guía para la autoevaluación de empresas: Claves para mejorar tu negocio*. Profit.

COLCIENCIAS. (19 de agosto de 2016). *COLCIENCIAS*. Obtenido de <http://www.colciencias.gov.co>

Congreso de la República. (1979). Ley 09. Bogotá, Colombia.

DANE. (2005). *Censo general 2005: Nivel Nacional*. Bogotá D.C.: República de Colombia.

DANE. (4 de diciembre de 2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co>

DANE. (2016). Variación anual (12 meses) del IPC, por grupos de bienes y servicios / 2015 - 2016 (Octubre). Bogotá D.C., Colombia.

DANE. (2016). Variaciones porcentuales IPC / 2001 -2016(Octubre). *Informe*. Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de <https://www.dane.gov.co>

Daniel Martínez Pedros, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. MADRID: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Dinero. (29 de 2 de 2012). Los colombianos no dejan de comer dulces. *Revista Dinero*. Obtenido de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/los-colombianos-no-dejan-comer-dulces/145625>

Dinero. (2016). Una nueva oportunidad para el agro y la conservación de alimentos en Colombia. *Revista Dinero*.

El Tiempo. (29 de Noviembre de 2016). Senado refrendó el acuerdo de paz con las Farc. Bogotá D.C., Colombia: Casa Editorial El Tiempo.

GAE. (2013). *Gestión Ambiental Empresarial*.

Gil, M. d. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.

ICONTEC. (2004). *Sistemas de Gestión Ambiental: REquisitos con Orientación para su uso*. Bogotá D.C.: Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001.

López, J. (10 de 08 de 2015). La gastronomía fitness, un negocio por conquistar. *La República*.

López, M. Á. (2008). ETAPAS DEL CAMBIO CONDUCTUAL ANTE LA INGESTA DE FRUTAS Y VERDURAS, CONTROL DE PESO Y EJERCICIO FÍSICO DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO, SEDE CONCEPCIÓN, CHILE. *Revista chilena de nutrición*, 4.

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2010). *Política Nacional de Producción y Comsumo sostenible*.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2016). ABC Reforma Tributaria . *Reforma Tributaria: Conozca la fórmula + Empleo + Formalidad + Equidad Social = Prosperidad para todos* . Bogotá D.C., Colombia.

Ministerio de la Protección Social. (2005). Resolución 5109. Bogotá, Colombia.

Ministerio de la Protección Social. (2011). *Poblaciín y principales indicadores demográficos de Colombia*. Bogotá: República de Colombia.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución 2674. Bogotá, Colombia.

MinTIC. (4 de diciembre de 2016). *Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia*. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co>

Ollé, M., Planellas, M., Molina, J., Torres, D., Alfonso, J., Husenman, S., . . . Mur, I. (1997). *El plan de empresa. Como planificar la creación de una empresa*. Barcelona: Marcombo.

Ortiz, H. T. (12 de Febrero de 2015). Conflicto armado en Colombia: factores, actores y efectos múltiples. Medellín, Colombia.

Pérez, J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas. Un manual para el nuevo directivo*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, España: 23.º edición.

Semana. (2011). La dulce Colombia. *Revista Semana*.

SNCCTI. (4 de diciembre de 2016). *Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación* . Obtenido de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/>

Soriano, C. (1990). *El marketing mix: Conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Tomado de: Acnur. (2016). Los desplazamientos forzados a lo largo del 2016. Bogotá D.C., Colombia: El Tiempo Casa Editorial.

Uribe, J. D. (2016). *Situación actual y perspectivas de la economía colombiana*. Bogotá D.C. : Banco de la República.