

**MODELO PARA PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS DE GRADO  
A BIBLIOTECA PREGRADO Y POSGRADO**

**Santiago Sánchez  
César Mora  
Santiago Mesa**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA  
Administración de empresas  
Bogotá  
2017**

**MODELO PARA PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS DE GRADO  
A BIBLIOTECA PREGRADO Y POSGRADO**

**Santiago Sánchez  
César Mora  
Santiago Mesa**

**Director:  
William Alberto Ruiz**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA  
Administración de empresas**

**Bogotá  
2017**

## CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	3
1.2 Necesidad que satisface.....	4
2. MODELO DE NEGOCIO.....	5
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	7
4. PLAN DE MERCADEO.....	9
4.1 Tendencias.....	11
5. ESTUDIO TECNICO DE LA PRODUCCION.....	14
6. ESTUDIO VIABILIDAD FINANCIERA.....	16
BIBLIOGRAFÍA.....	19

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1.....	7
Gráfica 2.....	9

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	6
Tabla 2.....	12
Tabla 3.....	13
Tabla 4.....	15
Tabla 5.....	16
Tabla 6.....	17

## 1. INTRODUCCION

“La leche de almendras está revolucionando el millonario negocio de las bebidas saludables en el mundo. Y Colombia no ha sido la excepción: con crecimientos en ventas que desde hace cinco años se duplican año tras año” (Dinero, 2015)

Con el paso de los años hemos visto como las tendencias sostenibles y encaminadas hacia una vida más balanceada, más saludable, se han vuelto tendencia en todo el planeta. Paradigmas de salud antiguos han cambiado, y lo que para las generaciones anteriores era saludable, hoy en día no lo es.

En nuestro caso, tenemos la leche. Un producto consumido en cantidades impresionantes en todo el planeta y además con un número aún más extenso de derivados. Nuestra percepción de la leche, transmitida por nuestros padres y abuelos, era que la leche es una fuente de calcio buena para los huesos, fuente de hierro y vitaminas. Todo esto es cierto, pero el costo para el planeta es demasiado alto y es por eso que las nuevas generaciones han buscado sustitutos que cumplan las mismas funciones y no dañen tanto nuestro entorno.

Por eso, nosotros como grupo, queremos introducir de forma contundente al mercado colombiano una leche de almendras hecha en Colombia. Este producto hoy en día se consigue, pero cada vez más caro. Es un producto importado y el cambio en los indicadores económicos internacionales hacen que el producto se encarezca. Nuestra propuesta de valor es que, con la idea de traer bienestar a nuestras tierras, cuidar a los animales y brindar una solución sostenible a nuestros clientes, vamos a introducir una leche de almendras hecha en Colombia a un precio asequible para el público que sea consumidor de la leche común, pero que ofrezca beneficios tanto para el cliente como para nuestro planeta.

Objetivo General:

Hacer un estudio de viabilidad para crear una empresa enfocada en la venta y producción de una leche de almendras 100% colombiana y de excelente calidad.

Objetivos específicos

- Hacer un estudio del entorno y tendencias del mercado
- Hacer un estudio financiero del proyecto
- Hacer un estudio que defina la estructura organizacional y legal
- Hacer un estudio técnico del proyecto/producción

## NECESIDAD QUE SATISFACE

Almendras milk busca satisfacer la necesidad de encontrar un precio accesible al momento de comprar una bebida de almendras. Muchos consumidores potenciales dan un paso al costado o compran un producto sustituto a la bebida de almendras simplemente por su precio. Hoy en día, las marcas de bebidas de almendras que llegan a Colombia como Silk o Blue Diamond, son importadas por el grupo Éxito, que por razones económicas venden el litro de esta bebida a un rango entre \$14,000 y \$16,000 pesos. El litro de leche tradicional tiene un precio de alrededor de \$3000 pesos, es decir, estamos hablando de un producto cinco veces más costoso y eso pesa mucho en el momento en que el consumidor toma su decisión de compra. Este fenómeno hace que los consumidores no se den la oportunidad de consumir la bebida de almendras y es eso lo que nos ha motivado a crear una marca 100% colombiana, en donde nuestro producto se produzca acá en Colombia y donde podamos darle la oportunidad a gran cantidad de consumidores de comprar una bebida de almendras que se adapte a su presupuesto. (Ribés, 2016)

Así mismo, almendras milk está comprometido con la vida saludable, ofreciendo un producto que además de tener un sabor delicioso no tendrá ese sentido de culpa que muchos otros productos si tienen. (Marcus, 2015)

Queremos hacer este plan de negocios porque somos 3 jóvenes que nos gusta la vida saludable, que creemos firmemente que somos lo que comemos y que vimos una oportunidad de negocio consumiendo un producto que nos encanta: la bebida de almendras. Se le llama bebida de almendras porque de acuerdo a nuestra investigación se definió que “leche” se les llama solamente a los productos derivados de animales. Ahora bien, siendo consumidores regulares de este producto, nos dimos cuenta que es muy costoso comparado con la leche tradicional y que sería muy interesante ver cómo se comportaría el consumidor al tener acceso a este gran producto por un precio más parecido al de la leche tradicional. Tenemos conocimiento que el mercado de bebida de almendras es todavía muy pequeño con respecto al mercado de lácteos en general, pero creemos que parte de eso, está en el alto precio que se debe pagar por adquirir este producto. Estamos hablando que, hoy en día, con el dinero con el que se compra un litro de bebida de almendras se puede adquirir un sixpack de leche tradicional. Queremos producir nuestro producto en Colombia y ver como poco a poco responden los consumidores a una gran reducción al precio que se encuentra hoy en día.

Más allá, la bebida de almendras no solo es muy saludable, también tiene un plus y es que su sabor es delicioso y único. La bebida de almendras se puede utilizar para recetas saludables, malteadas e inclusive postres libres de culpa, en otras palabras, es un producto sumamente completo, en el que creemos firmemente.

Nosotros, como equipo, seremos los 3 socios de la empresa Healthy Joy, en donde la primera marca que lanzaremos será Almendras milk. Cada uno pondrá el 33% de la inversión inicial para poder iniciar operaciones y realizar la compra de una maquina procesadora de

almendras, así como el arriendo de un local para producción y un trabajador que se encargue del área de producción.

## **2. MODELO DE NEGOCIO:**

1. Customer Segments/Segmentos del Consumidor: Estas serán todas las personas y organizaciones para las cuales nosotros creamos valor. Ellos van a ser nuestra base del negocio, por lo que los tenemos que conocer perfectamente.
2. Key Partners/Asociaciones Clave: Estas serán las organizaciones, personas o grupos que me ayudarán a llevar a cabo mi emprendimiento. Estos son acuerdos con terceros para para compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que nos permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio.
3. Cost Structure/Estructura de Costos: Es aquí donde se analiza cuanto se le verdadero coste de producción de nuestra empresa. Por el momento, es básico, y se analizan más que todo un costo de producción, más a futuro, una estructura de costos es mucho más compleja.
4. Value Proposition/Propuesta de Valor: Aquí la idea es mostrar que es lo que te hace diferente. Nosotros nos enfocamos más en un Porque, más que en un solo Que. Nosotros explicamos lo que hacemos, como lo hacemos, pero nos guiamos para un Por Qué.
5. Customer Relationship/Relaciones con Clientes: La clave aquí es cómo queremos conectar nuestra propuesta de valor con el cliente. Nosotros queremos que nuestro producto tenga sensaciones con nuestros clientes, crearles experiencias positivas.
6. Key Activities/Actividades Clave: Aquí, más que cualquier otra cosa se explica lo que somos y lo que queremos ser. No todas las actividades son clave, pero dentro del mercadeo muchas si lo son.
7. Key Resources/Recursos Clave: La idea es mostrar cómo vamos a desarrollar nuestra propuesta de valor y con qué medios vas a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.)
8. Revenue Streams/Fuentes de Ingreso: Nuevamente, siguiendo la línea de la estructura de costos, aquí se muestra cual sería nuestra principal fuente de ingresos, de que se compone y muy importante, el precio de venta de nuestro producto.
9. Channels/Canales: Principalmente donde queremos vender. Que estrategias tenemos para crecer en diferentes zonas geográficas y como planteamos mantenernos sostenibles durante el proceso.

(Canvas, Emprendedores.es, 2016)

(Canvas, Bussines Model Generator, 2016)

Tabla 1










# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

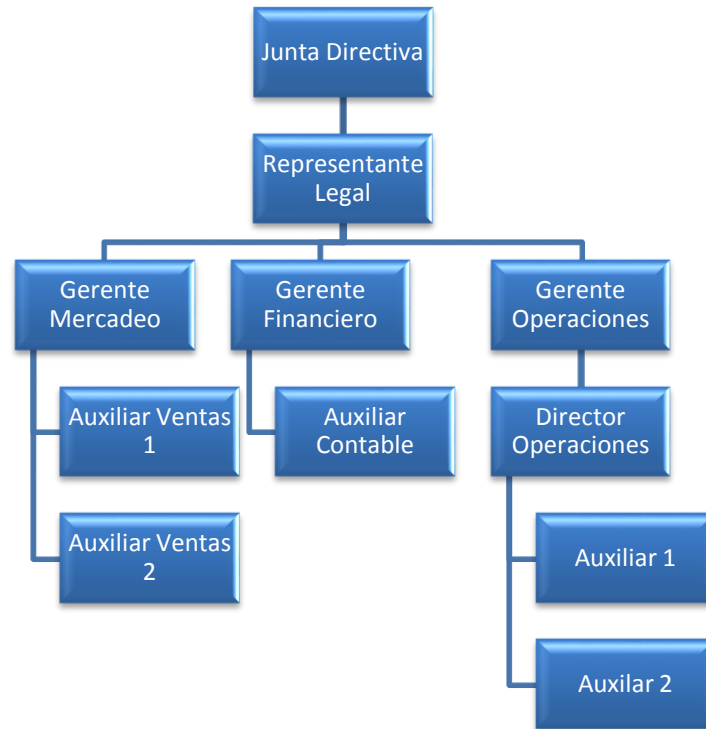
Version:

<p><b>Key Partners</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Travialle</u> and <u>Phippen Inc.</u>. Estos son los productores, empaques y exportadores de mas del 50% de almendras en el mundo. Con la mayor infraestructura tecnológica, es con ellos con quien formaremos alianzas para la importación de almendras.</li> <li>• Alianzas estratégicas con inversionistas del sector de bebidas lácteas y derivados. Para tener acceso a los mercados mas grandes.</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>La producción de la leche de almendras de alta calidad va a ser nuestro <u>core</u>. Nuestra actividad principal va a ser siempre garantizar esta calidad y el buen precio del producto, sin dejar atrás una <u>sostenibilidad</u> en la cadena de valor</p> <hr/> <p><b>Key Resources</b> </p> <p>Nuestra gran inversión será una planta. Queremos tener planta propia donde podamos tener acceso directo a la producción y poder hacer alteraciones de el producto. Una cadena sostenible desde los productores hasta el cliente. Buena cadena de suministros</p>	<p><b>Value Propositions</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Queremos entregarle al mercado Colombiano, un producto que sea <u>accesible</u> para todos, y de excelente calidad, que traiga beneficios no solo al consumidor pero al medio ambiente</li> <li>• Teniendo una cadena sostenible con nuestros proveedores, siendo justos en los pagos con nuestros campesinos y cuidando el medio ambiente</li> <li>• Vendiendo una leche de almendras hecha en Colombia, de excelente calidad y un buen precio</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>Una relación muy directa con nuestros clientes. Queremos que sientan que no vendemos por riqueza, si no para brindar calidad de vida a cada uno de ellos.</p> <hr/> <p><b>Channels</b> </p> <p>Al principio queremos apostarle a las pequeñas cadenas, para así tener capacidad financiera para que a futuro podamos ingresar a las grandes cadenas, que con las políticas de ellos, pagan a los proveedores mucho después.</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>Mas que dividir a nuestros consumidores en edad, salarios y demás, nuestro segmento de clientes son aquellos que buscan productos con un diferencial, que sean productos Colombianos y que le traigan beneficios al comprador. Es por eso que nuestro segmento es variado, desde Jóvenes interesados en su salud y en ahorrar, adultos comprometidos en apoyar productos de emprendedores y en madres de familia, brindándoles una nueva opción en la mesa de sus hogares.</p>
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>1 Litro de Leche de Almendras = 25 Almendras = 23 gramos                  25 Ton = USD 225,000 = COP 661,200,000    25 Ton = 1,086,956 Litros</p>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>Competencia: 1Litro = COP 15.000</p> <p>Precio <u>AlmendrasMilk</u> = COP 6.000</p> <p><math>6000 * 543478 = 3,260,868,000</math></p> <p>Presupuestando solo la venta de la mitad de nuestra producción y por menos de la mitad del precio de competencia, costeamos con tranquilidad la empresa</p>		

### 3. ESTUDIO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL

#### Estructura Organizacional

Gráfica 1



**Junta Directiva:** La Junta Directiva estará compuesta por los accionistas de la empresa y los fundadores. Estos llevarán el monitoreo de la compañía, su desempeño y tomarán las decisiones importantes para el futuro de esta misma.

**Representante Legal:** Será la cara de la compañía frente al estado, en todos los trámites legales que la compañía debe ejercer.

**Gerente de Mercadeo y Auxiliares:** El Gerente de mercadeo y sus auxiliares serán los encargados de la comercialización y venta del producto. Ellos serán los primeros en contacto con el cliente, negociando precios de compra, ya sea en clientes de grandes superficies, locales pequeños y puntos de venta.

**Gerente Financiero:** El Gerente Financiero estará encargado de toda la planeación, presupuesto y todos los rubros financieros. Estará a cargo de monitorear el desempeño general de la empresa y el encargado de presentar informes a la junta directiva con resultados. Estará a cargo de los préstamos bancarios, posibles inversiones y como optimizar recursos en la compañía.



Gerente Operaciones: La gerencia de operaciones estará a cargo de desarrollo de producto. Tendrá a cargo un director de operaciones, preferiblemente un ingeniero químico donde tendrán en el radar todas las operaciones de la planta, el desarrollo del producto, como podemos mejorar, eficiencia y demás.

### **Organización Legal**

Nuestro aspecto legal va a ser enmarcado el ámbito de una sociedad por acciones simplificadas. Cada uno de los gerentes aportara cierto capital, pero que este no constituya el 100% del patrimonio de la empresa. Se buscarán accionistas para la empresa, donde el aporte de ninguno sobrepase del 40% del total de la compañía, y que este aporte con una participación inclusiva en el desarrollo de la gestión de la empresa.

Es importante mencionar que, cualquier aporte de externo le hace digno de formar parte de la Junta Directiva de Almendras Milk, con opción a voz y voto para cualquier decisión tomada. Los tres fundadores de la empresa, aportaran un monto inicial, repartiéndose el 33% igual. Al momento de encontrar accionistas, el porcentaje pactado será descontado en igual proporción a cada uno de los fundadores.

Es importante mencionar también que, por Junta Directiva, se puede comprar la parte accionaria de cualquier fundador siempre y cuando el fundador quiera vender su parte accionaria, y que ningún fundador quede con más del 50% de la parte accionaria de la compañía.

A continuación, ponemos dos trámites importantes para comenzar con el desarrollo de nuestra empresa, en términos legales.

1. Consultar que sea posible registrar el nombre Almendras Milk, verificar que nadie más tenga el mismo nombre.
2. Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados.

#### 4. PLAN DE MERCADEO

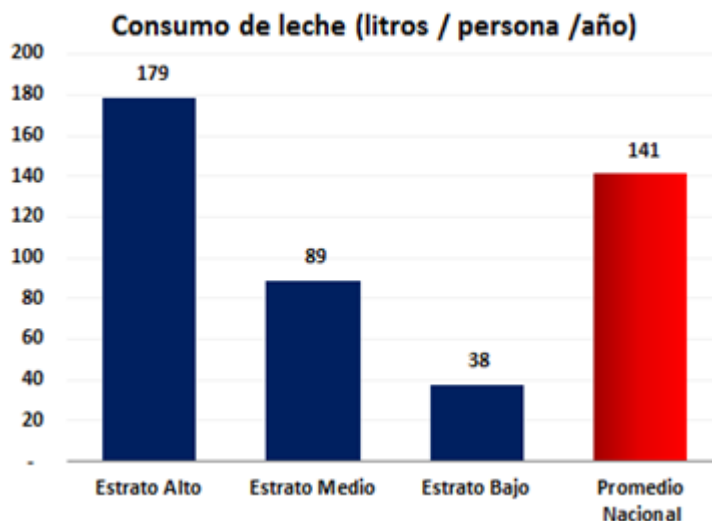
Colombia es un país en donde la leche es un producto básico para la población y es uno de los primeros productos a los que se accede cuando se sale de la pobreza. El negocio de la leche llegó a ventas de \$5.4 billones de COP en el 2015, en donde las alternativas no lácteas registraron el mayor incremento de ventas al por menor, con un 23%, gracias a la alta penetración de bebidas de soya. Esta categoría tiene como target un consumidor de ingresos medios a altos y está posicionada como “más saludable” debido a su bajo contenido de grasa y en algunas presentaciones, inclusive con 0% de grasa y 0% de azúcar. La leche de almendras y de arroz son todavía nichos, pero están creciendo a un ritmo muy acelerado y cada vez van ganando más visibilidad en las cadenas.

Aunque la leche de almendras es un producto importado, que ha sido castigado por la devaluación y con un nivel de precio que lo ubica en establecimientos de comercio de estratos 4, 5 y 6, ya muchos comerciantes de estrato 3 han decidido apostar fuertemente por su distribución. (Negocios, 2015)

Así mismo, se estima que para el 2020, la obesidad afecte al 25% de la población nacional, así que se espera que las ventas de los productos bajos en grasa y en azúcar crezcan dentro de los próximos 10 años, mostrando el potencial que tiene esta categoría. (International, 2015)

Nosotros sabemos que podemos ser competitivos en el mercado de una forma distinta. El precio de las leches de almendras en el país es por encima de los 10 Mil pesos, y este seguirá subiendo debido a la volatilidad de la tasa de cambio hoy en día. Por eso, nuestra propuesta es atacar un segmento de mercado distinto. El estrato medio en Colombia es el más grande, y cada vez más personas de estratos bajos ascienden a estratos medios en el país. En este estrato, bebidas sustitutas de la leche no son bebidas con precios de más de 10 Mil pesos, por lo que nuestro competidor directo no va a ser las leches de almendras convencionales. La leche normal, si será nuestro competidor y más en este segmento que se debería explotar, queremos que nuestra leche, por sus cualidades saludables, su modelo sostenible y su precio, nos hagan un sustituto de la leche y sus derivados. (Dinero, 2015)

Gráfica 2



Para lograr competir en precio como queremos, es importante tener en cuenta el precio de nuestro insumo más importante, que son las almendras. El cultivo de la almendra requiere condiciones climáticas muy claras, que en Colombia no se dan. Más específicamente, el cultivo de las almendras requiere zonas donde haya estaciones, pero que estas no sean muy extremas, es decir, un verano que no sea muy seco, y un invierno que no sea muy frío. Dos lugares en el mundo presentan estas características, y es en estos dos lugares donde se concentra la producción de almendras del planeta; el medio oriente y el oeste de Estados Unidos. California se ha vuelto uno de los principales productores y exportadores de almendras del mundo, produciendo almendras de muy alta calidad. Para nuestra empresa, las almendras de California serían las escogidas para la producción de la leche. La Junta de Almendras de California (California Board of Almonds) está a cargo de toda la producción, venta y exportación de las almendras producidas en California, y ya exportan Almendras a Chile, Argentina, Brasil y Uruguay. Ellos manejan unos rangos de precios muy claros, donde exportan solamente más de cinco toneladas, y donde ellos garantizan que el producto no perezca en el trayecto. Analizando esto, es importante para nosotros tener en cuenta la vigencia del TLC con USA, ya que estos productos están libres de cualquier tipo de arancel al momento de entrada al país.

La Junta de Almendras de California, alcanzo precios históricos en la venta de almendras en el 2015, alcanzando USD 4 por libra de almendras. Este precio este año se ha reducido gracias a los efectos que ha tenido el fenómeno del niño en la costa oeste de Estados Unidos, pero nuestras proyecciones las hacemos basándonos en este precio por que es probable que vuelva a repuntar.

El análisis de precio se hizo de la siguiente manera.

1 Libra almendras = USD 4      1 Ton = 2,204 Libras      3 Ton = 6,612 Libras

6,612 Libras = USD 26,448 = COP 79,344,000

3,000,000gr = 130,435 Litros      130,435 \* COP 6000 = COP 782,610,000.

Los cálculos de arriba se hacen de la siguiente manera. Una libra de almendras cuesta alrededor de cuatro dólares. Una tonelada equivale a 2,204 libras lo que indica que 3 toneladas son 6,612 libras, que esa sería el monto que estamos dispuestos a comprar inicialmente. Si compramos 3 toneladas a 4 dólares la libra, equivalen a USD 26,488, lo que a una tasa de cambio de COP 3,000, equivalen a COP 79,344,000. Esas 3 toneladas de almendras son equivalentes a producir 130,435 Litros de leche de almendras, lo que indica que vendiendo en litro a COP 6000, nos daría ventas por encima de COP 780MM. Es importante mencionar que existen muchos más costos asociados a estos números y la utilidad

va a ser afectada por altos niveles iniciales de inversión, costos de transporte, empaque y servicios.

## TENDENCIAS

Dentro del paisaje competitivo de la leche como categoría general, se encuentran 3 grandes competidores:

- Cooperativa Lechera Colanta S.A. con 28% de market share.
- Productos Naturales de la Sabana S.A. con 14% de market share
- Alpina Productos Alimenticios S.A. con 14% de market share.

A pesar que ninguno de estos competidores produce leche de almendras, arroz o soya, son los líderes del mercado de leche y se ven como competidores directos por que la leche de almendras es un sustituto de la leche tradicional o producida por las vacas. Esta situación afectara directamente el comportamiento del consumidor y la forma en que tomara su decisión de compra, en donde encontrara productos similares pero con diferentes características y valor agregado. Actualmente, un litro de leche tradicional, tiene un precio promedio de \$ 3,200 pesos, en donde varía según la marca y las características (semidescremada, 0% grasa, entera) pero que se mantiene alrededor de ese valor.

Más allá, la categoría de bebidas no lácteas, en donde se encuentra la leche de almendras se puede encontrar un gran competidor: el grupo Éxito. En las grandes cadenas, actualmente se encuentran 5 marcas de leche de almendras que son:

- Miller's
- Isola Bio
- Silk
- Full Circle
- Blue Diamond

Full Circle e Isola Bio son marcas importadas por el grupo Éxito. Blue Diamond (el mayor competidor de Silk en el mundo) es importada por El Trebol y Silk por el otro lado es importada por Rosmi S.A.S una empresa de importación y comercialización de materias primas y que además fue la primera en llegar al mercado colombiano por medio de almacenes éxito. Hace unos 8 años, Rosmi S.A.S decide importar por primera vez leche de almendras Silk, producida por White Wave Foods. Ha sido tan grande el auge de las bebidas de almendras que en el año 2014 Rosmi registro ventas por \$ 48.713 millones de COP y su crecimiento frente de año anterior fue de 123%. ((Negocios), 2015)

Tabla 2

% retail value rsp	Company	2012	2013	2014	2015
Colanta	Cooperativa Lechera Colanta SA	20.12	19.52	25.40	28.10
La Alquería	Productos Naturales de la Sabana SA	14.97	15.31	14.14	13.79
Alpina	Alpina Productos Alimenticios SA	11.95	12.24	12.70	13.66
Parmalat	Parmalat Colombia Ltda	5.79	5.91	5.86	5.81
Algarra	Algarra SA	5.36	5.28	5.38	5.57
Klim	Nestlé de Colombia SA	3.12	3.10	3.28	3.41
Freskaleche	Freskaleche SA	-	-	1.33	3.08
Proleche	Parmalat Colombia Ltda	1.37	1.30	1.22	1.19
El Rodeo	Nestlé de Colombia SA	0.51	0.56	0.66	0.86
Ades	Unilever Andina Colombia SA	0.42	0.42	0.48	0.53
Soy Plus	Laboratorio Franco Colombiano Lafrancol SAS	-	-	0.25	0.33
Esmeralda	Productos Lácteos La Esmeralda Ltda	0.39	0.33	0.32	0.30
Choco Listo	Cia Nacional de Chocolates SA	-	-	0.16	0.29
Frescolanta	Cooperativa Lechera Colanta SA	-	-	0.15	0.26
Silk	Rosmi SAS	-	0.11	0.16	0.20
Finesse	Alpina Productos Alimenticios SA	0.14	0.14	0.13	0.12
Coolechera	Coolechera SA	0.09	0.09	0.09	0.09
Prima	Ledesa SA	0.06	0.06	0.05	0.05
Rica	Delay Ltda	0.06	0.06	0.05	0.05
Yoplait	Meals de Colombia SA	-	-	-	-
Private label	Private Label	8.71	8.93	8.88	8.85
Others	Others	26.92	26.67	19.32	13.47
Total	Total	100.00	100.00	100.00	100.00

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

La tabla a continuación muestra la importancia de silk en el mercado:

El portafolio de productos y precios que tienen estas 5 marcas se mencionan en la siguiente tabla.

Tabla 3

Marca	Presentación	Precio (COP)
Miller's	946ml	\$9,310
Isola Bio	1L	\$18,000
Silk	946ml-Original	\$11,190
Silk	946ml-Vainilla	\$12,660
Silk	946-ml-Sin azúcar	\$11,550
Silk	Sixpack (unidades de 946ml)	\$54,500
Full Circle	946ml-Vainilla	\$11,450
Full Circle	946ml-Original	\$11,450

#### \*Precios de almacenes Éxito

Así mismo, en el año 2015, Silk, representaba 35% de las ventas de bebidas a base de cereal que se venden en el grupo Éxito, que al mismo tiempo maneja el 60% de las ventas totales de esta categoría en supermercados. Más a fondo, Nielsen (compañía evaluadora de mercado de consumo) indica que el mercado de bebidas saludables en Colombia ya alcanza los US \$469 millones.

Esto demuestra el potencial que tiene esta categoría en donde se puede aprovechar el interés de los consumidores por adquirir productos funcionales y nutritivos. (Dinero, Dinero, 2015)

Más allá, *Euromonitor International*, explica que la innovación ha sido clave para mantener el dinamismo de esta categoría, en donde se ha expandido el consumo atrayendo a aquellos consumidores que dejaron de consumir leche de vaca por problemas digestivos o de intolerancia. Ahora los actores más importantes del mercado tienen varias alternativas como libre de lactosa y leche de otras fuentes diferentes a las vacas. Así mismo, marcas como silk y soy plus han ayudado a que el nicho de “alternativas de leche” incremente en ventas, aun así, manteniéndose muy por debajo de las ventas de la leche tradicional.

Ahora bien, los consumidores tienden a comparar las alternativas de leche y de la leche de vaca. En este punto se considera que el precio de las alternativas a la leche es mucho más alto que al de la leche tradicional. Esto seguirá ocurriendo porque los costos de la materia

prima son mayores y porque al ser un producto importado la devaluación del peso frente al dólar afecta el precio de venta directamente.

De igual modo, *Euromonitor International*, habla de los “entusiastas del deporte” como un grupo de consumidores en crecimiento quienes son activos y usualmente poseen ingresos disponibles más altos en términos generales. Son personas que están dispuestas a pagar por la suscripción mensual a un gimnasio o un entrenador personal y que siempre están buscando formas de ser más saludables y de verse mejor (Euromonitor International, 2016). Sin duda, este tipo de perfil es el que busca almendras milk, persona interesadas en llevar una vida saludable. Sin embargo, como se explica muy bien el artículo de la revista dinero, no solo es un producto para estratos altos, ahora muchos comerciantes de estrato 3 le están apostando a estos productos.

## **5. ESTUDIO TECNICO DE LA PRODUCCION.**

En el proceso de producción se van a generar las actividades necesarias para la transformación de nuestras materias primas (almendras y agua) en la leche de almendras que se entregará al consumidor. La elaboración de leche de almendras es muy sencilla, las dos únicas materias primas primordiales para su creación son almendras y agua. Existen otras materias primas que son opcionales como la canela, esencia de vainilla o azúcar y que dependen del sabor que se le quiera dar al producto terminado. En el caso de almendras milk, estamos comprometidos con otorgar al consumidor un producto de gran calidad, siendo nuestra prioridad, entregar un producto 100% saludable y eso incluye un producto con 0% azúcar. Según el documental “Fed Up” el azúcar es la mayor causa de obesidad en Estados Unidos y se cree que es inclusive más adictiva que la cocaína y la heroína (Uribe, 2014). Siendo así, un producto lo más orgánico posible en donde las almendras y su delicioso sabor hagan la magia podrá garantizar un producto “como hecho en casa”.

Por ahora, la primera leche de almendras que almendras milk producirá será sabor natural 0% azúcar. Una presentación orgánica y con 0% azúcar nos ayuda a penetrar el mercado y estar en los ojos no solo de entusiastas del deporte, también de personas que deben consumir bajas cantidades de azúcar y que están interesadas en consumir productos saludables.

Nuestra primera compra de materia prima será de 3 toneladas, cantidad que nos permitirá llegar a una producción de 130,435 litros. Así mismo, es una cantidad que nos permite contar con una gran cantidad de materia prima a un menor costo, ya que por debajo de 3 toneladas el proveedor maneja precios más altos. Esto teniendo en cuenta que cada 23 gramos de almendras nos permiten producir 1 litro de leche de almendras. El costo de la materia prima será de 4 USD por libra de almendras, es decir, que el costo total será de \$26,44 USD, teniendo en cuenta que 3 toneladas corresponden a 6,612 libras.

Ahora bien, para la producción de esta leche de almendras son necesarios los siguientes pasos:

1. Colocar las almendras en un recipiente hondo en donde se puedan cubrir con agua.
2. Dejar remojando las almendras por lo menos 12 horas.
3. Limpiar las almendras, secarlas y agregarlas a la licuadora.
4. Agregar a la licuadora, junto a las almendras, el agua. Las almendras deben ser 1/3 de la cantidad de agua en la licuadora.
5. Procesar muy bien hasta que las almendras queden convertidas en polvo.
6. Licuar muy bien, separar la leche del residuo de las almendras.

Para llevar a cabo el proceso de producción se necesita de la siguiente maquinaria:

- Licuadora Industrial **Modelo Gigamix 400 lts - \$ 10.000.000 COP**
- **2 contenedores industriales 400 lts - \$ 2.000.000 COP cada uno**

Presupuestando el valor total de la maquinaria requerida, se concluye que se necesitan \$ 14.000.000 COP para poder empezar con la producción.

En la etapa de producción, luego de tener la materia prima lista, nos enfocaremos en observar que el proceso cuente con estándares de calidad. Nuestro compromiso con la calidad de nuestros productos es claro, queremos productos con altos estándares de calidad. Para esto vigilaremos de cerca toda la operación en planta, asegurándonos que se cumpla con los requisitos de sanidad y limpieza necesaria en el trabajo. Más allá de implementar y observar, controlaremos esta actividad para que el producto final no se vea afectado por circunstancias como estas.

De igual forma, antes de empezar la producción capacitaremos a los operarios en planta para que realicen un buen manejo de la maquinaria, para que una vez la producción comience se pueda optimizar el tiempo y dinero invertido de la mejor forma posible.

En cuanto a los desperdicios que pueda producir nuestra actividad de producción tenemos un plan que nos ayudara a que se reutilice la materia prima pero que además nos pueda genera ingresos extra. Una vez utilizadas para generar leche de almendras, las almendras se vuelven harina de almendras, que son utilizadas para repostería, panadería entre otros. Nuestra idea es que el residuo, es decir, la harina de almendras, se pueda vender a reposterías y panaderías que puedan hacer uso efectivo de esta materia prima. Esto no solo nos ayudara a generar recursos extra, además generaremos consciencia sobre la importancia de la reutilización y buen uso de los recursos.

Más allá, en el proceso de producción nos adaptaremos a las necesidades de los clientes y sabiendo que somos una pequeña empresa queremos empezar trabajando con producción por



lotes. Esto nos permitirá realizar una producción prudente y de acuerdo a la demanda, sin recurrir en la sobreproducción que solo nos generaría desperdicio de recursos.

## 6. ESTUDIO VIABILIDAD FINANCIERA

Tabla 4

### Estado de Resultados AlmendrasMilk

(Millones COP)	PRESUPUESTO	PERÍODO ACTUAL	PERÍODO ACTUAL COMO % DE LAS VENTAS	% DE CAMBIO DEL PRESUPUESTO
<b>Ganancias por ventas</b>				
AlmendrasMilk	783	196	88.7%	-75.0%
Galletas base Almendras	30	25	11.3%	-16.7%
<b>Total</b>	<b>813</b>	<b>221</b>	<b>100.0%</b>	<b>-72.9%</b>
<b>Costo de ventas</b>				
AlmendrasMilk	79	79	36.0%	0.0%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>36.0%</b>	<b>0.0%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>733</b>	<b>141</b>	<b>64.0%</b>	<b>-80.7%</b>
<b>Gastos operativos: Ventas y Marketing</b>				
Publicidad	5	5	2.3%	
Marketing directo	7	10	4.5%	42.9%
Otros gastos (especifique)	5	2	0.9%	-60.0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>7.7%</b>	
<b>Gastos operativos: Generales y Administrativos</b>				
Sueldos y salarios	86	56	25.4%	-34.9%
Servicios externos	6	6	2.7%	
Suministros	4	4	1.8%	
Inversion Inicial: Licuadora Industrial	10	10	4.5%	
Inversion Inicial: 2 Contenedores Industriales	2	4	1.8%	100.0%
Servicios públicos	6	6	2.7%	
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>86</b>	<b>39.0%</b>	<b>-24.6%</b>
<b>Gastos operativos: Otros</b>				
Otros gastos operativos 1	10	5	2.3%	-50.0%
Otros gastos operativos 2	5	5	2.3%	
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>4.5%</b>	<b>-33.3%</b>
<b>Gastos operativos totales</b>	<b>146</b>	<b>113</b>	<b>51.2%</b>	<b>-22.6%</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>587</b>	<b>28</b>	<b>12.8%</b>	<b>-95.2%</b>
<b>Impuestos</b>				
Impuestos por ingresos	32	30	13.6%	-6.3%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>13.6%</b>	<b>-6.3%</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>587</b>	<b>-2</b>	<b>-0.8%</b>	<b>-100.3%</b>

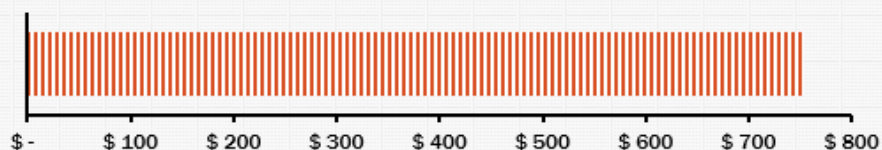
# BALANCE GENERAL

ALMENDRAS MILK

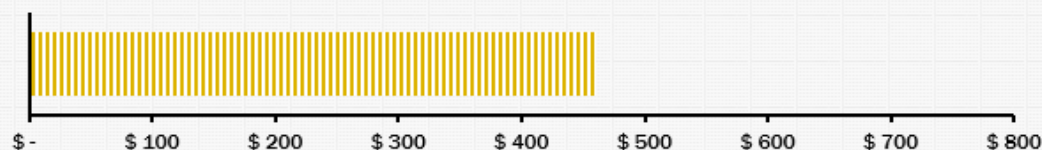
MILLONES COP

01/01/2017

<b>RELACIÓN ACTUAL</b>	<b>2.67</b>
<b>RELACIÓN RÁPIDA</b>	<b>0.24</b>



<b>RELACIÓN DE EFECTIVO</b>	<b>0.24</b>
<b>FONDO DE OPERACIONES</b>	<b>\$ 409</b>



## ACTIVOS

### ACTIVOS CORRIENTES

Efectivo y equivalente de efectivo	\$	60
Inversiones a corto plazo	\$	-
Cuentas por cobrar	\$	-
Inventarios	\$	594
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$</b>	<b>654</b>

### OTROS ACTIVOS

Propiedad, planta y equipamiento al precio de costo	\$	100
<b>Total otros activos</b>	<b>\$</b>	<b>100</b>

**TOTAL ACTIVOS** \$ **754**

## PASIVOS

### PASIVOS CORRIENTES

Créditos pendientes y deudas de parte actual a largo plazo	\$	190
Cuentas por pagar y gastos acumulados	\$	55
Impuestos sobre la renta pendientes	\$	-
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTE</b>	<b>\$</b>	<b>245</b>

### OTROS PASIVOS

Deudas a largo plazo	\$	200
Créditos diferidos y otros pasivos	\$	16
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>216</b>

**TOTAL PASIVOS** \$ **461**

## PATRIMONIO

Capital Suscrito	100
Utilidad del Ejercicio	-1.7
Aportes de Socios	150
Reservas Obligatorias	45

**TOTAL PASIVOS** \$ **293**

# PROYECCIÓN DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

MILLONES COP

		2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL	2017%	2018%	2019%	2020%	2021%	% AÑO
<b>INGRESOS (VENTAS)</b>													
	<b>TENDENCIA</b>												
VENTA ALMENDRASMILK		\$ 196	\$ 268	\$ 335	\$ 436	\$ 740	\$ 2,494	91%	86%	81%	84%	89%	73%
VENTAS GALLETAS BASE ALMENDRAS		\$ 20	\$ 45	\$ 80	\$ 84	\$ 88	\$ 902	9%	14%	19%	16%	11%	27%
<b>VENTAS TOTALES</b>		\$ 216	\$ 313	\$ 415	\$ 520	\$ 829	\$ 3,397	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>GASTOS</b>													
	<b>TENDENCIA</b>												
Gastos de salario		\$ -	\$ 30	\$ 30	\$ 40	\$ 40	\$ 227	0%	13%	13%	14%	12%	11%
Gastos de nómina		\$ 56	\$ 59	\$ 70	\$ 77	\$ 100	\$ 454	35%	26%	31%	27%	29%	22%
Publicidad		\$ 15	\$ 17	\$ 22	\$ 27	\$ 35	\$ 218	9%	8%	10%	9%	10%	10%
Coche, reparto y viajes		\$ 8	\$ 17	\$ 11	\$ 11	\$ 21	\$ 164	5%	8%	5%	4%	6%	8%
Gastos de contabilidad y jurídicos		\$ 5	\$ 13	\$ 6	\$ 15	\$ 19	\$ 133	3%	6%	3%	5%	6%	6%
Alquiler		\$ 20	\$ 23	\$ 27	\$ 50	\$ 57	\$ 300	12%	10%	12%	17%	17%	14%
Servicios públicos		\$ 6	\$ 10	\$ 16	\$ 23	\$ 29	\$ 177	4%	4%	7%	8%	8%	8%
Impuestos (bienes inmuebles, etc.)		\$ 32	\$ 35	\$ 37	\$ 37	\$ 39	\$ 266	20%	16%	16%	13%	11%	13%
Otros gastos (especificar)		\$ 20	\$ 20	\$ 10	\$ 10	\$ 5	\$ 165	12%	9%	4%	3%	1%	8%
<b>GASTOS TOTALES</b>		\$ 162	\$ 224	\$ 229	\$ 290	\$ 345	\$ 2,104	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Ganancias netas</b>		\$ (26)	\$ 4	\$ 95	\$ 132	\$ 380	-	-	-	-	-	-	-

## BIBLIOGRAFÍA

- (Negocios), R. D. (30 de 09 de 2015). *Dinero*. Obtenido de Dinero:  
<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-crecimiento-bebidas-saludables-almendras-colombia/214147>
- Almendras. (2016). *almond Board of California*. Obtenido de Almonds:  
<http://www.almonds.com/>
- Canvas. (2016). *Bussines Model Generator*. Obtenido de Canvas:  
[http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?\\_ga=1.254215693.424434747.1464097813](http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?_ga=1.254215693.424434747.1464097813)
- Canvas. (2016). *Emprendedores.es*. Obtenido de Como se elabora un modelo canvas:  
<http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>
- Dinero. (30 de 09 de 2015). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-crecimiento-bebidas-saludables-almendras-colombia/214147>
- Dinero. (15 de Septiembre de 2015). *Revista Dinero*. Obtenido de Dinero:  
<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-crecimiento-bebidas-saludables-almendras-colombia/214147>
- Euromonitor International. (28 de 09 de 2016). *Euromonitor International*. Obtenido de Euromonitor International:  
<http://euromonitor.cesa.metaproxy.org/portal/analysis/tab>
- International, E. (26 de Agosto de 2015). *Euromonitor International*. Obtenido de Euromonitor International:  
<http://euromonitor.cesa.metaproxy.org/portal/analysis/tab>
- Marcus, N. (04 de 09 de 2015). *Esmas*. Obtenido de Esmas:  
<http://www2.esmas.com/salud/elige-estar-bien-contigo/693742/8-razones-consumir-leche-almendras/>
- Negocios. (30 de Septiembre de 2015). *Dinero*. Obtenido de Dinero:  
<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-crecimiento-bebidas-saludables-almendras-colombia/214147>

Ribés, B. (08 de 04 de 2016). *El Mundo España*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2016/04/08/57076859268e3e8b2d8b45d5.html>