



PLAN DE EMPRESA RESTAURANTE TERRAZA FOOD TRUCK “SAMADHI”

IVY CAROLINA PÉREZ TABORDA
JESSICA LORENA PÉREZ GUTIÉRREZ

Proyecto de grado para optar por el título de Magister en Administración

Directora:

MÓNICA FRANCO ÁNGEL, PH.D
Directora programa académico de Administración de Empresas

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2017**

CONTENIDO

RESUMEN/ABSTRACT	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
1 ANÁLISIS DE MERCADO	8
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	8
1.1.1 Análisis competitivo del sector	9
1.2 PRODUCTO/SERVICIO.....	10
1.3 CLIENTES.....	11
1.4 COMPETENCIA	14
1.5 TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL	14
1.6 TAMAÑO DEL MERCADO DE LA EMPRESA	15
2 PLAN DE MERCADO.....	15
2.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	15
2.2 ESTRATEGIA DE PRECIO	16
2.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	17
2.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	17
2.5 POLÍTICA DE SERVICIO.....	18
2.6 ESTRATEGIA DE VENTA	18
2.7 PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO	18
2.8 MERCADO Y VENTAS	20
3 ANÁLISIS TÉCNICO	21
3.1 ANÁLISIS DE PRODUCTO.....	21
3.2 EQUIPOS Y MAQUINARIA.....	26
3.3 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS	27
3.4 CONSUMOS Y COSTOS UNITARIOS.....	28
3.5 PLAN DE CONSUMO.....	30
3.6 SISTEMAS DE CONTROL	31
3.7 MARCO TEMPORAL DE LA ETAPA PREOPERATIVA	32
4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	32
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	32
4.2 PERSONAL EJECUTIVO	32
4.3 PERSONAL OPERATIVO	33
4.4 ORGANIZACIONES DE APOYO	34
4.5 PRESUPUESTO DE NÓMINA	34
5 ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL.....	35
5.1 ASPECTOS LEGALES.....	35
5.2 ANÁLISIS AMBIENTAL.....	37
5.3 ANÁLISIS SOCIAL.....	37
5.4 ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES	38
6 ANÁLISIS ECONÓMICO	38
6.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	38
6.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS	38
6.3 PRESUPUESTO DE CONSUMOS Y COMPONENTES	40

6.4	PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	40
6.5	INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO.....	42
6.6	PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS	42
6.6.1	Presupuesto gastos de operación.....	42
6.6.2	Presupuesto gastos de administración y ventas.....	43
6.7	ANÁLISIS DE COSTOS y PUNTO DE EQUILIBRIO	44
7	ANÁLISIS FINANCIERO	44
7.1	FLUJO DE CAJA	44
7.2	ESTADO DE RESULTADOS.....	46
7.3	BALANCE GENERAL	47
8	ANÁLISIS DE RIESGOS	48
8.1	CONDICIONES DEL ENTORNO.....	48
8.2	RIESGOS DE MERCADO.....	48
8.3	RIESGOS TÉCNICOS	49
8.4	RIESGOS ECONÓMICOS.....	49
8.5	RIESGOS FINANCIEROS.....	49
9	EVAUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO	50
9.1	FLUJO DE CAJA TOTALMENTE NETO.....	50
9.2	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	50
9.2.1	Sensibilidad ante variaciones en el volumen de ventas.....	51
9.2.2	Sensibilidad ante variaciones en los precios de compra de las materias primas	51
9.2.3	Sensibilidad ante variaciones en los precios de venta de los productos.....	51
9.2.4	Sensibilidad ante variaciones en el costo de nómina	52
10	CONCLUSIONES	53
	REFERENCIAS.....	54
	ANEXOS	55

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.3.1.	Variables de segmentación y características de los clientes	12
Tabla 1.3.2.	Características de los segmentos.....	13
Tabla 2.7.1	Presupuesto de Mercadeo	19
Tabla 2.8.1.	Proyección de ventas, desde el primer hasta el cuarto año de operación.....	20
Tabla 3.2.1.	Resumen de los costos de equipos de operación	26
Tabla 3.4.1.	Consumos y costos unitarios.....	29
Tabla 3.5.1.	Plan de consumo (en unidades).....	31
Tabla 4.5.1.	Resumen de los costos de nómina	34, 35
Tabla 5.1.1	Costos iniciales del proceso de constitución como SAS en la ciudad de Cali	36
Tabla 5.1.2	Reglamentaciones para apertura	36
Tabla 5.1.3	Consideraciones parafiscales	36
Tabla 5.1.4	Consideraciones tributarias.....	37
Tabla 6.1.1	Depreciaciones.....	38
Tabla 6.2.1.	Presupuesto de ingresos año 2018 (en pesos).....	39

Tabla 6.2.2. Presupuesto de ingresos desde 2019 a 2021 (en pesos).....	40
Tabla 6.4.1. Presupuesto de materias primas e insumos para 2018 (en pesos).....	40
Tabla 6.4.2. Presupuesto de materias primas e insumos desde 2019 a 2021 (en pesos).....	41
Tabla 6.5.1 Capital de trabajo.....	42
Tabla 6.6.1 (b) Presupuesto de gastos de operación (en pesos).....	43
Tabla 6.6.1. (a) Presupuesto de gastos pre-operativos (en pesos).....	42
Tabla 6.6.2. Presupuesto de gastos de administración y ventas (en pesos).....	43
Tabla 6.7.1. Análisis de costos y punto de equilibrio.....	44
Tabla 7.1. 2. Flujo de caja desde 2019 a 2021.....	46
Tabla 7.1.1. Flujo de caja para el año 2018.....	45
Tabla 7.2.1. Estado de resultados desde 2018 a 2021.....	46
Tabla 7.2.2 Análisis vertical del estado de resultados desde 2018 a 2021.....	47
Tabla 9.1.1. Flujo de caja neto.....	50
Tabla 9.2.1. Sensibilidad ante variaciones en el volumen de ventas.....	51
Tabla 9.2.2. Sensibilidad ante variaciones en los precios de las materias primas.....	51
Tabla 9.2.3. Sensibilidad ante variaciones en los precios de venta.....	52
Tabla 9.2.4. Sensibilidad ante variaciones en los costos de nómina.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1.1 Ilustración estilo arquitectónico y ambiente del restaurante.....	16
Figura 2.1.1 Líneas de productos y combinaciones sugeridas.....	15
Figura 2.1.3. Logo y slogan del restaurante.....	16
Figura 3.1.1. Diagrama de flujo del proceso de atención a los clientes, desde el momento en el que ingresan al restaurante – Parte 1.....	21
Figura 3.1.2. Diagrama de flujo del proceso de atención a los clientes, desde el momento en el que ingresan al restaurante – Parte 2.....	22
Figura 3.1.3. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de pasabocas-gourmet.....	23
Figura 3.1.4. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de brochetas.....	24
Figura 3.1.5. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de Wraps.....	25
Figura 3.3.1. Plano de distribución del restaurante Terraza Food Truck.....	28
Figura 3.7.1. Marco temporal de la etapa preoperativa.....	32

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta (Investigación de mercados).....	55
Anexo 2. Resultados Investigación de mercados.....	56

RESUMEN/ABSTRACT

RESUMEN

Con el propósito de elaborar un plan de negocios para la puesta en marcha del restaurante Food Truck Samadhi en la ciudad de Cali, se planeó y desarrolló una investigación exploratoria para abordar el mercado: un estudio a través de encuestas a un grupo objetivo. A partir de este estudio se logró detectar la demanda del mercado, definir el segmento de potenciales clientes, determinar las percepciones y motivaciones de los consumidores frente a preferencias alimenticias, y en general, obtener información valiosa para la etapa de diseño y estructuración de los servicios y productos a ofrecer en el restaurante.

Posteriormente, se definieron las características generales del producto/servicio dentro de un lenguaje de naturalidad, frescura y modernidad, y de esta forma, se estructuró el concepto de un restaurante que permitirá que el gusto de disfrutar pasabocas y aperitivos gourmet no se limite sólo a fiestas o eventos sociales ocasionales, sino que puedan estar dispuestos para disfrutarlos en cualquier día; con quien se desee, amigos o familiares; en un ambiente acogedor, moderno, fresco, y ligero; y al combinar estos elementos, surge el restaurante terraza-Food Truck especializado en platos gourmet-ligero que van desde pasabocas hasta brochetas y wraps, los cuales tendrán las proteínas como su principal protagonista incluyendo salsas y aderezos artesanales.

Finalmente, a través del análisis técnico y financiero del negocio, se logró determinar la viabilidad y prosperidad del restaurante, que se ubicará en uno de los sectores reconocido por su posicionamiento gastronómico en la ciudad de Cali.

ABSTRACT

With the purpose to make a bussiness plan for the start up of the Restaurant Food Truck Samadhi in Cali city, an investment was planned and developed to approach the market: an study through surveys to a target group. From this study was achieved detect the market demand, define the segment of potential markets, determine perceptions and motivations of consumers about food preferences and to get valuable information for the stage of design and structure about services and products to offer at restaurant.

Later, were defined general characteristics of product/service whithin the lenguaje of naturalness freshness and modernity, so was structured the restaurant concept that will allow that the pleasure of enjoying snacks and gourmet appetizers do not limit to parties or social events, but that can be ready to enjoy any day with whom you want, friends or family, in a great, modern, light and cool environment; when combining that two elements the restaurant terrace - Food Truck was born specialized about gourmet cool food since snacks to skewers and wraps that will have protein as its main protagonist including sauces and handmade dressings.

Finally, through technical and financial analysis about the business was determined that viability and the future for the restaurant that will be located in one of the most recognized sectors of the city for the gastronomic positioning.

PALABRAS CLAVE: Restaurante, Terraza, Food Truck, Gourmet, Ligero

KEYWORDS: Restaurant, Terrace, Food Truck, Gourmet, Light

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocio que se presenta surge con el propósito de ofrecer un espacio que se pretende convertir en un aliado para los consumidores que deseen disfrutar de opciones de alimentación gourmet-ligeras en medio de un ambiente acogedor, moderno y fresco. Para explorar lo anterior, se realizó un análisis del sector y un estudio de investigación de mercados exploratorio.

En cuanto al análisis del sector, se pudo identificar que el sector HORECA, que agrupa la actividad económica relacionada con hoteles, restaurantes y bares, es uno de los más dinámicos del país, debido a factores como el crecimiento de la clase media, la devaluación del peso colombiano respecto al dólar, la innovación con opciones que incluyen comida sobre ruedas “Food Truck” hasta cocina creativa donde se fusionan los alimentos con la química y la física, entre otros. Estos factores han generado que el sector no haya disminuido su crecimiento por más de una década. Adicionalmente, al analizar los hábitos de consumos de alimentos, se pudo identificar que existe una tendencia creciente de personas que comen fuera una o más veces por semana.

Como complemento de lo anterior, los resultados del estudio de investigación de mercados brindaron información importante para estructurar el concepto del plan de negocio. Este estudio se realizó a través de una encuesta, y dado su carácter exploratorio, se trabajó con una muestra de 100 personas con un nivel de confiabilidad del 90% y un margen de error o error de muestreo inicial del 7%. A partir de los resultados obtenidos, se pudo conocer el deseo que tienen los clientes por platos gourmet cuya elaboración sea ágil, que asegure el buen sabor y la frescura de los alimentos, en medio de un ambiente cálido que genere agrado a sus sentidos.

Entonces, al integrar los resultados obtenidos, se estructuró un concepto con el que se pretende incursionar en la ciudad de Cali. El concepto gira en torno a un restaurante que permitirá a los clientes disfrutar de comida gourmet-ligera, tipo pasabocas o aperitivos similares a los que degustan en fiestas o eventos sociales ocasionales, con la diferencia de que en el restaurante los podrán disfrutar cualquier día de la semana; acompañados de las personas que deseen; en un ambiente cálido, moderno, fresco y ligero, que contará con un diseño temático inspirado en las terrazas de las principales capitales del mundo, y estará ligado a la tendencia urbana Food Truck, que está incursionando en la ciudad. Todo lo anterior, en un espacio fijo, que asegure la comodidad, tranquilidad y seguridad de los clientes. Con el concepto se cuidarán los detalles asociados con los sentidos al momento de consumir cada

plato (desde el sabor y el olor del mismo hasta los que los detalles visuales y auditivos que también harán parte del ambiente interior del restaurante).

Los clientes potenciales se clasificaron en segmentos, según variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales; se encuentran ubicados en la ciudad de Cali; pertenecen a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6; y hacen parte de la generación de Millennials y Generación X. El restaurante se ubicará en el sector de Granada, que se ha constituido como sector gastronómico de gran importancia para la ciudad. La empresa se conformará como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), los socios aportarán 20 millones de pesos y se solicitará un préstamo de 50 millones de pesos. El personal ejecutivo que dirigirá el restaurante estará conformado por dos socias con formación en producción y administración de negocios, y con experiencia dirección de compañías, a través de niveles estratégicos y tácticos. Las socias contarán con un Chef como asesor, quien aportará su experiencia en transformación de alimentos a través de opciones innovadoras.

Para incursionar en el mercado, se implementará un plan que tendrá como objetivo el crecimiento, a través de una estrategia de penetración con precios competitivos para las tres líneas de productos. Adicionalmente, dado que el ambiente interno juega un rol fundamental en el concepto, se cuidarán cada uno de los detalles asociados con él para asegurar una temática acogedora, moderna y fresca. La estrategia de comunicación se realizará a través de despliegues en redes sociales, mediante fanpages y perfiles web, con los que se pretende contar con una comunidad de followers, que interactúen con las distintas publicaciones de la empresa. Todo lo anterior, ligado a la estrategia de ventas.

Para la operación del restaurante, en el presente trabajo también se detallan otros componentes importantes que influyen en el modelo de negocio, los cuales permitieron complementar los factores necesarios para la evaluación económica y financiera, cuyo resultado permitió concluir que el proyecto es viable, en un análisis de cuatro años de operación, con una tasa de retorno del 67,98%, un Valor Presente Neto de \$163.710.267 y un período de recuperación de 2,6 años. Sin embargo, como todo negocio, existen variables internas y externas que podrían impactarlo. Por lo anterior, al final del presente documento también se realiza un análisis de sensibilidad y de riesgos, y se formulan planes de acción que se seguirán para eliminarlos o mitigar su impacto.

1 ANÁLISIS DE MERCADO

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector HORECA, que agrupa la actividad económica relacionada con hoteles, restaurantes y bares, es uno de los más dinámicos del país, de acuerdo con los estudios de la firma de auditoría y consultoría Crowe Horwath (2016): *“en los últimos años, el mercado de alimentos, restaurantes y bebidas ha presentado un comportamiento bastante dinámico, manteniendo un crecimiento constante a pesar de los cambios en la economía del país. El crecimiento de la clase media, la devaluación del peso colombiano respecto al dólar, la innovación en el sector y la entrada de varias cadenas de comida rápida han generado que el sector de restaurantes y bares no haya mermado su crecimiento por más de una década y que hoy en día, a pesar de no crecer a los ritmos presentados en 2013 y 2014 cuando el país estaba en plena expansión, siga creciendo a tasas bastante interesantes, mayores al 6% en los últimos 12 meses”*.

Adicionalmente, como lo afirma Crowe Horwath (2016), el sector gastronómico es protagonista de la incursión de nuevas tendencias que han ampliado su oferta con alternativas innovadoras. Estas alternativas van desde opciones de comida sobre ruedas “Food Truck” hasta restaurantes de cocina creativa donde se fusionan los alimentos con la química y la física (RADDAR, 2016).

La dinámica descrita se mantiene en el primer trimestre de 2017, tal como se puede evidenciar en las mediciones presentadas por el DANE (2017) para la Muestra Trimestral de Servicios: *“los servicios de restaurantes, catering y bares registraron un crecimiento de 8,3% en los ingresos nominales y de 4,8% en el personal ocupado respecto al mismo trimestre de 2016. En los últimos doce meses hasta marzo de 2017, los ingresos crecieron 6,5% y el personal ocupado aumentó 5,5%, respecto al año precedente”*.

Lo anterior, se puede explicar con los hábitos de consumo de los colombianos, pues de acuerdo con los estudios realizados por la firma Nielsen (2016), el 38% come fuera de su hogar una o más veces a la semana, aunque prefieren la comida hecha en casa. Esta proporción, seguramente, seguirá creciendo, debido a que, en esos mismos estudios, Nielsen indica que el promedio latinoamericano es del 41% y el mundial del 48%.

De acuerdo con lo anterior, es evidente que el sector se puede seguir explorando y se pueden ofrecer propuestas que se ajusten a estilo de vida de los colombianos. En ese sentido, a través del presente plan de empresa se desarrollará un concepto que pretende brindar una alternativa de comida gourmet-ligera, que asegure buen sabor, fresca de los alimentos, sin requerir un largo proceso de elaboración; y de esta forma se ajuste al estilo de vida de los consumidores actuales.

El concepto integrará la nueva tendencia de “Food Truck” o restaurantes sobre ruedas con el fin de aprovechar el significado de estilo de vida moderno que éstos transmiten, además de la asociación que tienen con la oferta de alimentos que se preparan en poco tiempo, y por supuesto, aprovechar la buena acogida que han tenido en su reciente incursión en el mercado (La Barra, 2015). Sin embargo, a diferencia de los “Food Truck” actuales, el concepto contemplará, inicialmente, una ubicación fija, tal como un restaurante tradicional, con el fin de aprovechar las ventajas que un espacio fijo permite brindar a los clientes (seguridad y comodidad con un ambiente especialmente diseñado, entre otros).

1.1.1 Análisis competitivo del sector

a) Barreras especiales de ingreso o salida de negocios en el sector

- Necesidad de capital: para incursionar en un mercado con un alto nivel de crecimiento y que cuenta con establecimientos consolidados, se necesitará invertir en recursos claves para la operación del restaurante. Este tema se abordará con mayor profundidad en el **capítulo No. 3 “Análisis Técnico”**.
- Diferenciación del servicio: dado que se incursionará en un mercado muy competitivo, es importante definir con claridad la propuesta de valor con el fin de que pueda ser diferenciadora. Este tema se abordará con mayor detalle en el **numeral 1.2 “Producto/Servicio”**.
- Política gubernamental: el sector de restaurantes cuenta con una normatividad definida, la cual se debe conocer en detalle para asegurar que la operación esté en el marco de las condiciones legales, ambientales y sociales dispuestas. Dichas normas se abordarán en el **capítulo No. 5 “Análisis legal, ambiental y social”**.

b) Rivalidades existentes entre los competidores existentes: en cuanto a los restaurantes tradicionales, como se indicó anteriormente, existe una gran oferta en la que se incluyen alternativas novedosas. Sin embargo, al analizar el detalle de la oferta Food Truck, se puede identificar que, en su mayoría, los propietarios de estos negocios se asocian para generar sinergia y lograr atraer gran demanda con propuestas de alimentación innovadoras.

c) Poder de negociación de clientes y de proveedores: el poder de negociación de los clientes es alto, dado las múltiples ofertas gastronómicas que existen. En ese sentido, la propuesta de valor tendrá muy bien definidos los elementos diferenciadores. El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existe variedad de oferta de las materias primas/insumos que se necesitan. Sin embargo, a medida que en la propuesta de valor se incluyan alternativas que requieran de ingredientes más especializados, este poder de negociación podría cambiar.

d) Amenaza de ingreso de nuevos productos o de sustitutos: este tema se desarrollará con mayor detalle en el **numeral 1.3 Competencia**.

- e) **Amenaza de ingreso de nuevos negocios:** como se describió anteriormente, el sector es protagonista de la incursión de nuevas tendencias con alternativas innovadoras. En este sentido, constantemente pueden ingresar nuevos competidores. Luis Alfredo Galvis, un emprendedor de Food Truck, destaca el potencial de esta industria, y las investigaciones que ha realizado, para las cuales ha consultado a sus colegas en todo el país, revelan que las ventas de los Food Truck han crecido 120% desde 2014, sumando cerca de \$1.200 millones al mes entre 300 camiones repartidos en todo el país (El Espectador, 2017).

1.2 PRODUCTO/SERVICIO

Para definir el producto/servicio, se aplicó una encuesta como parte de un proceso de investigación de mercados exploratorio, dado este carácter, se trabajó con una muestra de 100 personas con un nivel de confiabilidad del 90% y un margen de error o error de muestreo inicial del 7%. La encuesta y los resultados se presentan en el **anexo 1 y 2** del presente documento, respectivamente. A partir de los resultados, se pudo conocer el deseo que tienen los clientes por platos gourmet cuya elaboración sea ágil, que asegure el buen sabor y la frescura de los alimentos, en medio de un ambiente cálido que genere agrado a sus sentidos. Dado lo anterior, a continuación, se describe el producto/servicio con el que se pretende incursionar y satisfacer dichos requerimientos.

- a) **Descripción del producto/servicio:** el concepto gira en torno a un restaurante que permitirá a los clientes disfrutar de comida gourmet-ligera, tipo pasabocas o aperitivos similares a los que degustan en fiestas o eventos sociales ocasionales, con la diferencia de que en el restaurante los podrán disfrutar cualquier día de la semana; acompañados de las personas que deseen, familiares o amigos; en un ambiente cálido, moderno, fresco y ligero, que contará con un diseño temático inspirado en las terrazas de las principales capitales del mundo, y estará ligado a la tendencia urbana Food Truck, que está incursionando en la ciudad. Todo lo anterior, en un espacio fijo, que asegure la comodidad, tranquilidad y seguridad de los clientes.

b) **Elementos especiales:**

- Oferta especializada de comida gourmet-ligera, cuyo eje central serán diferentes tipos de proteínas, salsas y aderezos artesanales, que podrán ser elegidas por los clientes, a través de combinaciones basadas en platos sugeridos por el chef.
- Las combinaciones serán de rápida preparación y cuidarán el sabor y la frescura de los alimentos.
- En el establecimiento se diseñará un ambiente interior que integre el concepto de aire libre de las terrazas de las principales capitales del mundo con la nueva tendencia gastronómica Food

Truck. Sin embargo, como se explicó antes, el restaurante, a diferencia de los Food Truck tradicionales, inicialmente, estará ubicado en un espacio fijo para asegurar la comodidad, seguridad y tranquilidad de los clientes.

c) **Productos competidores:** los competidores con concepto “Food Truck” que se ubican en el mercado objetivo, es decir, en la ciudad de Cali, son los siguientes:

- La Patrona Fusión Food, que ofrece lomo saltado, encocado de camarón y arroz chaufa; suele ubicarse en distintos parques, recientemente en el de la Casa Obeso-Mejía.
- Kutumy, ubicado en el parque de Capri, reconocido por su especialidad en hamburguesas.
- The Capital, con propuesta de perros calientes, en el parque de El Ingenio, al igual que La Waflería.
- Food Park: está ubicado en el barrio San Fernando Viejo, en el Parque del Triángulo que permite una cercanía para los clientes que vivan en el norte y en el sur. Está compuesto por cinco restaurantes con propuestas gourmet, algunos de ellos son: Kkahuate con oferta en cocteles, Julio Pizzería, Torete Rojo de carnes y los sándwiches de Al Cuadrado.
- Container Park: este parque tiene seis propuestas diferentes en un solo lugar al aire libre, los principales son: Best Wings, cuota americana que vende distintos tipos de alitas, la opción italiana con The Lunch Box, y la Sifrina, que ofrece arepas rellenas al estilo venezolano.
- El Parque, cocina al aire libre: dentro de los platos que los visitantes pueden disfrutar, se encuentran los de la cocina peruana, mexicana, mediterránea, japonesa, americana y típica de Colombia, entre otros. En bebidas, se puede encontrar una gran variedad de vinos, cocteles y jugos naturales.

1.3 CLIENTES

Los potenciales consumidores se componen de personas que asisten al menos una vez al mes a un restaurante, y que entre sus preferencias se encuentra el ingrediente principal en el que se enfocará la oferta del nuevo restaurante (es decir, la carne). A partir del estudio de investigación de mercados (**ver anexo 1**) se pudo concluir que el 100% de los encuestados consumen alimentos, al menos una vez al mes, en un restaurante. Adicionalmente, se identificó que el tipo de comida preferida es la carne, con un grado de preferencia, entre medio, alto y muy alto del 95%, lo que se encuentra alineado con la oferta del nuevo restaurante. Por lo anterior, dichos clientes se pueden considerar como consumidores potenciales, y a continuación, se describen sus características.

a) Segmentos de clientes

De acuerdo con los resultados del estudio de mercados, se pudo evidenciar que dentro de los clientes potenciales se identifican varios grupos, los cuales se deben analizar en detalle para direccionar adecuadamente la estrategia de mercadeo. Entonces, según las variables de segmentación propuestas por Kotler & Armstrong (2013), a continuación, se presenta el siguiente análisis:

Tabla 1.3.1. Variables de segmentación y características de los clientes

Variables	Características de los clientes (según estudio de investigación de mercados)
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> Los clientes potenciales residen en el Municipio de Cali, que se organiza en 22 Comunas (área urbana) y 15 Corregimientos (área rural)*. La temperatura promedio del Municipio es de 24,7°C y la humedad relativa media anuales del 68,8%*.
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> A 2015, Cali contaba con una población de 2.394.925 de habitantes*. Edad: en proporciones significativas, pertenecen al grupo de Millennials (entre 21 y 34 años) con una participación del 63%, y Generación X (entre 35 y 49 años) con una participación del 31% (ver anexo 1). Estrato socio económico: la mayor proporción pertenece a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6, con una participación del 31%, 26%, 24% y 14%, respectivamente. Ocupación: Empleado (60%), Independiente – empresario (11%), Empleado-Empresario (10%), Estudiante y empleado (9%), Estudiante (6%), No trabaja (2%), y Jubilado (1%).
Psicográfica y conductual	Las variables psicográficas se relacionan con la clase social, el estilo de vida y la personalidad, y las conductuales con los conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Estas variables se describen en la Tabla 1.3.2., para la que se consideraron los resultados de la investigación realizada por Aura Cifuentes (2017), experta en Big Data y Open Data para toma de decisiones. Adicionalmente, en dicha tabla se presentan los segmentos en los que se enfocará la empresa.

Fuentes:

- Departamento Administrativo de Planeación – Alcaldía de Santiago de Cali, 2016.
- Estudio de Investigación de mercados (Ver Anexo 2)

Tabla 1.3.2. Características de los segmentos

Segmentos *	Características de la generación *	Características comunes entre los segmentos **	Sub-segmentos ***	Características particulares del sub-segmento *	Bases de decisión de compra**	
					Frecuencia de consumo	Disposición a pagar
Millenials	<ul style="list-style-type: none"> • Estatus profesional anhelado: emprendedor. • Verbo de acción de los caracteriza: ser. • Política: falta de legitimación de los grandes partidos. Partidos y movimientos emergentes. • Dispositivo que marcó la época: computador (PC). • Tipología digital: nuevos digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicados en la ciudad de Cali. • Les gustan las opciones de comida gourmet-ligera. • Le gusta compartir con amigos o familiares en espacios abiertos que los conecten con un ambiente que ofrezca un balance entre lo moderno e inspirador. 	Millenials - cauteloso	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilan cuidadosamente sus gastos. 	El 78,6% consumen alimentos en restaurantes con una frecuencia de 3 o más veces al mes.	El 57,1% están dispuestos a pagar \$20.000 o más.
			Millenials - aventurero	<ul style="list-style-type: none"> • Visitan frecuentemente restaurantes. • Le dan prioridad a la experiencia y están dispuestos a pagar un valor adicional por ello. 	El 82,6% consumen alimentos en restaurantes con una frecuencia de 3 o más veces al mes	El 82,6% están dispuestos a pagar \$20.000 o más
Generación X	<ul style="list-style-type: none"> • Estatus profesional anhelado: empleador. • Verbo de acción de los caracteriza: hacer. • Política: estabilidad, bipartidismo. • Dispositivo que marcó la época: walkman. • Tipología digital: inmigrantes digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen alto interés por estar en forma y saludable. • Los tiempos para comer NO están libres de la tecnología. 	Estable	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilan cuidadosamente sus gastos. 	El 69,2% consumen alimentos en restaurantes con una frecuencia de 3 o más veces al mes	El 53,8% están dispuestos a pagar \$20.000 o más.
			Influyente	<ul style="list-style-type: none"> • Visitan frecuentemente restaurantes, no solo para compartir con familia y amigo, sino también por motivos de negocios. • Le dan prioridad a la experiencia y están dispuestos a pagar un valor adicional por ello. 	El 85,7% consumen alimentos en restaurantes con una frecuencia de 4 o más veces al mes	El 71,4% están dispuestos a pagar \$20.000 o más

* Basado en el estudio “Estilos de vida generacionales”, NIELSEN 2015.
 **Según estudio de Investigación de mercados (Ver Anexo 2)
 *** Elaboración propia. Nombres asignados por las autoras a partir de las características de los sub-segmentos.

1.4 COMPETENCIA

Los competidores con oferta de comida especializada-ligera, que incluyen el concepto Food Truck, se encuentran en un mercado que, en Cali, aún está en etapa temprana, lo que se convierte en una oportunidad importante de emprendimiento. A nivel país se registra un total 300 Food Truck, mientras que, en Chile se registran 1000 (sólo en Santiago), y en Estados Unidos, se registran más de 3 millones (El Espectador, 2017). A continuación, se presentan los competidores ubicados en la ciudad de Cali, aún no existe una marca líder, existen asociaciones o alianzas importantes, su éxito radica en sus propuestas con formatos novedosos, que incluyen: zonas de picnic para celebrar eventos especiales.

MARCA	PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCION	PROMOCION
	Concepto: Food Truck de comida fusion al Wok. Combinacion de sabores del mundo rescatando los sabores del pacifico colombiano. Arroces y lomos.	Plato fuerte desde \$16.000 Hay otras opciones como empanadas y aborrajaditos desde \$5.000	Incluye: Venta en sitio (Hace parte de la Plaza Food Trucks, ubicada en el parque contiguo a Simon parrilla).	Realizada a traves de redes sociales como Facebook e Instagram. En Facebook cuenta con 587 seguidores.
	Concepto: Trailer de comida y Sound system movil que promueve el uso de los parques de la ciudad mediante experiencias gastronomicas de: Hamburguesas, Wrap y postres	Plato fuerte desde \$16.000 hasta maximo \$30.000	Incluye: Venta en sitio , opera de jueves a domingo. (Su sede principal es el parque del Barrio Capri). De resto en eventos y parques destacados.	Realizada a traves de su pg web, de redes sociales como instagram, facebook y twitter. En Facebook cuenta con 2.957 seguidores.
	Concepto: La plaza Food Truck es comida al aire libre con zonas verdes para picnis y eventos que integra 15 restaurantes food trucks. (alitas, helados, hamburguesas, emparedados etc)	En general sus precios oscilan de \$4.900 a \$35.000	Incluye: Venta en sitio , opera de jueves a domingo. (Su sede principal es el parque del Barrio Capri). De resto en eventos y parques destacados.	Realizada a traves de su pg web, de redes sociales como instagram y facebook En Facebook cuenta con 2.349 seguidores.
	Concepto: Primer parque de Contenedores reciclados y adaptados al sector gastronomico. No es movil Cuenta con 7 propuestas de comida rapida como Hot dogs, arepas, hamburguesas etc	En general sus precios oscilan de \$4.900 a \$35.000 Tiene dias especiales de 2*1	Incluye: Venta en sitio , opera de lunes a domingo. (Sede en barrio granada) No es movil.	Realizada a traves de su pg web y de redes sociales como Facebook. En Facebook cuenta con 4.151 seguidores.

1.5 TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL

El modelo de negocio operará inicialmente en la ciudad de Cali, con 2.394.925 habitantes al año 2015; de ellos, 1.082.857 se encuentran en los rangos de edades que hacen parte de los segmentos objetivo. Entonces, al considerar los resultados de la investigación de mercados, en la que se indica que el 99% de las personas encuestadas muestran interés por asistir al nuevo restaurante (Ver **Anexo 2**), se puede inferir que 1.070.946 personas hacen parte del mercado global de la

empresa, y al considerar las frecuencias de consumo, se estima el mercado global de la empresa, el cual se detalla a continuación.

1.6 TAMAÑO DEL MERCADO DE LA EMPRESA

Total habitantes Cali *		2.394.925
Total habitantes Cali (Millenials y Generación X) *		1.082.857
% de personas que asistirán al nuevo restaurante, según estudio de investigación de mercados**		99%
Estimación tamaño de mercado global a partir del % de personas que asistirán al nuevo restaurante, según estudio de investigación de mercados**		1.072.028
Frecuencia de consumo mensual **	% y número de personas con frecuencia de consumo de 5 o más veces al mes**	46% 493.133
	% y número de personas con frecuencia de consumo de 4 veces al mes**	18% 192.965
	% y número de personas con frecuencia de consumo de 3 veces al mes**	11% 117.923
	% y número de personas con frecuencia de consumo de 2 veces al mes**	16% 171.525
	% y número de personas con frecuencia de consumo de 1 vez al mes**	8% 85.762
Mercado global de la empresa (en unidades de producto al mes, según frecuencia de consumo)		4.020.107
Mercado global de la empresa (en unidades de producto al anual, según frecuencia de consumo)		48.241.279
Mercado objetivo, en unidades de producto para el 2do año ***		0,16% 77.186

* Fuente: Departamento Administrativo de Planeación – Alcaldía de Santiago de Cali, 2016.

**Según estudio de Investigación de mercados (Ver Anexo 2)

***Dado el análisis que se realizó del sector y las condiciones a las que se enfrenta un restaurante que empezará a incursionar en el mercado, éste es el objetivo de participación en el mercado para el segundo año de operación.

2 PLAN DE MERCADO

2.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

- **Amplitud y profundidad:** el restaurante tendrá tres líneas de productos principales (amplitud): pasabocas, brochetas y wraps gourmet; cada una con combinaciones de ingredientes sugeridas por el chef, como las siguientes (profundidad):

Figura 2.1.1 Líneas de productos y combinaciones sugeridas *

Amplitud	Profundidad
 <p>Pasabocas-Gourmet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mini hamburguesas-gourmet de res, pollo y cerdo ▪ Pinchitos de piña con bacon ▪ Alfajor de atún ▪ Tostaditas de jamón con queso ricota ▪ Alitas de pollo apanadas en queso parmesano ▪ Otros...
 <p>Brochetas-Gourmet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brocheta de pollo, res y cerdo ▪ Brocheta de pollo al curry con ciruela y coco tostado ▪ Brocheta de ternera ▪ Brocheta de cordero ▪ Brocheta de vegetales asadas ▪ Brocheta de fritas ▪ Otras...
 <p>Wraps-Gourmet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wrap de pavo con tomates secos y albahaca ▪ Wraps de roast beef con rúcula, mostaza y tomates secos. ▪ Wrap de atún, alcaparras, huevo duro y mayonesa. ▪ Wrap de jamón y queso ▪ Otros...

*Los platos se podrán acompañar con papas a la francesa, papas al horno y chips de plátano, y con bebidas como: jugos naturales, té o gaseosas.

Fuente: Elaboración propia

- **Ambiente del restaurante:** restaurante con jardín en su interior en el que se ubicará la terraza de comidas exclusiva, inspirada en las terrazas de las principales capitales del mundo. El estilo arquitectónico integrará la frescura del aire libre con las tendencias urbanas que están incursionando en la ciudad (la decoración estará inspirada en la temática Food Truck); específicamente, se ubicará un Food Truck al interior, el cual será la cocina principal. La iluminación interior tendrá tonos ocre para generar un ambiente acogedor, ideal para compartir con familiares y amigos. La música contemplará melodías que inspiren y que sean acogedoras, con sonidos contemporáneos-juveniles tipo pop-electrónico, reggae y electrónica.

Figura 2.1.2. Ilustración estilo arquitectónico y ambiente del restaurante



Fuente: Elaboración propia

- **Decisiones de nombre, logo y slogan:** teniendo en cuenta los atributos que hacen parte del concepto del producto/servicio, el restaurante se denominará “**SAMADHI**”, cuyo significado se asocia con el yoga, está relacionado con la conexión (un estado de plenitud y felicidad), y tiene relación con la filosofía del restaurante. Adicionalmente, para generar recordación, el nombre será parte del diseño del logo, tal como se presenta a continuación:

Figura 2.1.3. Logo y slogan del restaurante



Fuente: Elaboración propia

2.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

La estrategia de precio contemplará, integralmente, los siguientes factores: perfil de consumidor, estructura de costos y estrategia de precios psicológicos. Entonces, considerando la disposición a pagar de los segmentos clave y los costos de operación, se establecerá el precio para los productos, el cual permita recuperar los costos de preparación, comercialización en sitio y promoción,

incluido un porcentaje de beneficio de acuerdo con los esfuerzos realizados y los riesgos asumidos. Adicionalmente, teniendo en cuenta que el precio, según el concepto de “*valor percibido por el consumidor*”, no tiene en cuenta el costo sino el valor asignado por el consumidor a la satisfacción que proporciona el producto/servicio, el valor percibido marca el límite superior del precio. Entonces, dado que se incursionará en un mercado en el que ya existen competidores con productos y servicios similares y/o sustitutos, se realizará una previa comparación de precios para definir un precio competitivo.

2.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

a) Mecanismos y/o medios para lograr la atención de los posibles compradores

Los canales de información, evaluación y postventa a ocupar, serán principalmente las redes sociales: TWITTER, FACEBOOK, INSTAGRAM y YOUTUBE (teniendo en cuenta las preferencias de los clientes, ver **Anexo 1**), además de la página web de la empresa. A través de estos medios se darán a conocer: menú, promociones, eventos, entre otros; los clientes podrán hacer sus consultas, sugerencias y entregar opiniones. FACEBOOK e INSTAGRAM serán los medios con prioridad, en ellos se insertarán anuncios con mayor frecuencia, dado la cantidad de usuarios que tienen en la actualidad. Adicionalmente, para incrementar la difusión, se realizarán pautas radiales y comunicación a través de volantes.

b) Programa de anuncios en redes sociales y valor

Más que un anuncio, se trabajará en todo un despliegue en redes sociales, a través de un experto en este manejo, este recurso puede tener un costo entre \$1.000.000 y \$1.500.000 para una duración de dos meses. El objetivo es generar una relación que se prolongue más allá de la asistencia al restaurante. Esta relación es del tipo comunidad, y se logrará a través de actividades “community management” en redes sociales, conformando una comunidad de followers que interactúen con las distintas publicaciones de la empresa.

2.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Teniendo en cuenta las características de los clientes, inicialmente, se utilizará el canal directo, la estructura contemplará:

- **Consumo sitio:** en un establecimiento que combine los elementos que valoran los clientes, tales como: agilidad en el servicio, ambiente que permita una experiencia agradable, calidad en el servicio (**ver Anexo 1**).

- **Para llevar:** los clientes también podrán comprar los productos “para llevar”. Entonces, para asegurar lo anterior, se tendrán empaques especiales que permitan que los clientes puedan llevar sus combinaciones para consumirlas en el lugar preferido.

Posteriormente, se revisarán alianzas con proveedores para que se puedan encargar de los domicilios, y adicionalmente, se desarrollará una aplicación móvil que permita al cliente realizar sus pedidos.

2.5 POLÍTICA DE SERVICIO

El nuevo restaurante se especializará en la preparación de alternativas gourmet-ligera con ingredientes que el cliente podrá elegir a su gusto, incluyendo salsas y aderezos artesanales; que se combinarán manteniendo la naturalidad y frescura de los alimentos, y se podrán consumir en un ambiente fresco con un diseño especial que combina la tendencia urbana de Food Truck en medio de terrazas inspiradas en las principales capitales del mundo.

2.6 ESTRATEGIA DE VENTA

Los clientes potenciales se caracterizan por buscar un equilibrio entre alimentación a su medida (de buen sabor y ligera) y que les permita aprovechar su tiempo al máximo, con una experiencia innovadora. Inicialmente, se contará con un espacio fijo para que los clientes puedan disfrutar los productos, y a futuro, se pretende extender la operación de tal manera que se pueda contar con un Food Truck móvil, que permita atender eventos empresariales, educativo y culturales. Los clientes se identificarán por medio de redes sociales, Blogs, comunidades y fan page con las características de los segmentos objetivo. Para la estrategia futura de atención de eventos, se realizará contacto con la alcaldía y gerencias de los principales fondos de empleados de la ciudad.

2.7 PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO

La estrategia de publicidad que se manejará principalmente será a través de medios electrónicos como: página web, redes sociales seleccionadas y algunas herramientas del marketing digital (se publicará anuncios con AdWords y banners por internet en portales como Facebook). Así mismo, con la data que se consolidará a través de los seguidores de las redes sociales, de los visitantes a la página web y de los clientes en el local físico, se elaborarán promociones basadas en un cronograma de fechas especiales como el día del amor y la amistad, día de la madre, día del padre, fechas navideñas, entre otros. Este tipo de promociones se acompañarán de volantes físicos que se distribuirán en zonas como El Peñón, Ciudad Jardín, Parque del Perro y Granada.

Tabla 2.7.1 Presupuesto de Mercadeo (cifras en miles)

	Medio	Características	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Volantes	Diseñador grafico	1.000 volantes Media Carta Full Color Por 1 Cara 22x14cm a repartir por cada mes de operación durante el primer año (costo \$75.000 por cada 1.000 volantes)	\$900	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75
Pauta en Radio	Emisora la MEGA	20 cuñas publicitarias de 20 segundos, a realizar en el 2do mes y 6to mes del Food truck para acompañar su lanzamiento a un costo de \$183.000 cada	\$3.660	-	\$1.830	-	-	-	\$1.830	-	-	-	-	-	-
Maketing Digital	Banners por internet en portales como Facebook	Se manejará un presupuesto diario de \$9.000, se elegirá el público objetivo y la idea es realizar este esfuerzo publicitario 6 veces al año con el objetivo de alcanzar 4.200 likes en el primer año de operación	\$1.620	\$270	-	\$ 270	-	\$270	-	\$270	-	\$270	-	\$270	-
Maketing Digital	Anuncios con AdWords	Campaña en Google Display georeferenciada por ciudades, por medio de anuncios en portales de Alto Tráfico con contenidos dirigidos a los segmentos, se pactara 1 campaña por semestre.	\$2.600	-	\$1.300	-	-	-	-	-	\$1.300	-	-	-	-
Total			\$8.780	\$345	\$3.205	\$345	\$75	\$345	\$1.905	\$345	\$1.375	\$345	\$75	\$345	\$75

Fuente: Elaboración propia

2.8 MERCADO Y VENTAS

Teniendo en cuenta el tamaño del mercado de la empresa y el porcentaje de mercado objetivo que se pretende lograr para el segundo año de operación (ver estimaciones en el **numeral 1.6**), a continuación se presentan las metas de ventas que tendrá la empresa, desde el primer año, para las cuales se considerarán: las condiciones a las que se enfrenta un restaurante que empezará a incursionar en el mercado, las características del sector, las variaciones de consumo de acuerdo con franjas horarias y días a la semana, y también, las tendencias estacionales que impactan durante las diferentes épocas del año (por ejemplo: amor y amistad, temporada decembrina, entre otros).

Tabla 2.8.1. Proyección de ventas, desde el primer hasta el cuarto año de operación

DEMANDA MENSUAL para el AÑO 1														Total	Tamaño del mercado de la empresa, en unidades *	Fracción de la empresa en mercado *
Crecimiento volumen de ventas	0%	0%	0%	0%	1%	3%	3%	0%	3%	0%	0%	8%				
Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
Volumen estimado en ventas, en unidades	4656	4656	4656	4656	4702	4843	4989	4989	5138	5138	5138	5549	59.109	48.241.279	0,12%	

DEMANDA MENSUAL para el AÑO 2														Total	Tamaño del mercado de la empresa, en unidades *	Fracción de la empresa en mercado *
Crecimiento volumen de ventas	0%	0%	0%	0%	1%	3%	3%	0%	3%	0%	0%	8%				
Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
Volumen estimado en ventas, en unidades	5549	5549	5549	5549	5605	5773	5946	5946	6125	6125	6125	6614	70.455	51.135.756	0,14%	

DEMANDA ANUAL	Crecimiento volumen de ventas	Volumen estimado en ventas, en unidades	Tamaño del mercado de la empresa, en unidades *	Fracción de la empresa en mercado *
AÑO 3	20%	84.546	54.203.901	0,16%
AÑO 4	20%	101.456	57.456.136	0,18%

* El tamaño de mercado de la empresa fue estimado y presentado en el **numeral 1.6** del presente documento. Adicionalmente, dado que, según el análisis del sector, éste crece, aproximadamente, a una tasa del 6% anual (ver **numeral 1.1**), a partir del segundo año se considera dicha tasa para estimar el porcentaje de participación de mercado correspondiente.

Fuente: Elaboración propia

3 ANÁLISIS TÉCNICO

3.1 ANÁLISIS DE PRODUCTO

Procesos principales relacionados con la operación del restaurante:

A continuación, se presentan los diagramas de flujo que describen los procesos principales que se relacionan con la operación del restaurante:

Figura 3.1.1. Diagrama de flujo del proceso de atención a los clientes, desde el momento en el que ingresan al restaurante – Parte 1

Ítem	Flujograma	Descripción	Equipos	Materiales	Ejecutor	Resultados esperados
1		<p>*Cliente ingresa al restaurante y se acerca al Foodtruck para ver el menú y realizar su pedido en la caja.</p>	N/A	*Tablero iluminado en el que se proyecte el menú que muestra las opciones para combinar los ingredientes	Cliente	N/A
2		<p>*Orientar al cliente en caso de que tenga alguna duda. *Verificar con el cliente: 1) ¿Qué desea armar: pasabocas, brochetas o wraps? 2) ¿Qué tipo de carne desea? 3) Término de cocción de la carne. 4) Si es wrap pregunta: ¿Qué verduras desea? 5) ¿Con qué desea acompañar el pedido: papas horneadas, a la francesa o chips de plátano? 6) ¿Qué tipo de salsa o aderezo artesanal desea? 7) ¿Qué bebida desea? 8) ¿Para consumir en sitio o para llevar? *Registrar el pedido.</p>	*Caja registradora	Software para la caja registradora	Auxiliar de pedidos y caja	*Orden de pedido
3		<p>*Generar la factura y recaudar el valor del pedido *Entregar al cliente dispositivo electrónico de turnos para que pueda esperar su pedido en las mesas, mientras se elabora. *Entregar la orden del pedido al "Auxiliar de Cocina".</p>	*Caja registradora *Dispositivo electrónico de turnos	Software para la caja registradora	Auxiliar de pedidos y caja	*Pedido facturado y recaudado *Dispositivo electrónico de turnos entregado

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.1.2. Diagrama de flujo del proceso de atención a los clientes, desde el momento en el que ingresan al restaurante – Parte 2

Ítem	Flujograma	Descripción	Equipos	Materiales	Ejecutor	Resultados esperados
4		<p>*Preparar las combinaciones elegidas por el cliente teniendo en cuenta el procedimiento de elaboración de pasabocas, borchetas o wraps (según el caso)</p> <p>*Empacar con los elementos adecuados, teniendo en cuenta si el pedido se consume en sitio o es para llevar.</p> <p>*Notificar al "Auxiliar de pedidos y caja" para que pueda avisar al cliente</p>	<p>Ver sección 2.3 Equipos y maquinaria</p>	<p>Ver sección 2.1 (c) Materias primas</p>	<p>Auxiliar de cocina</p>	<p>Plato elaborado</p>
5		<p>*Activar turnero para que el cliente se pueda acercar al foodtruck a reclamar su pedido</p>	<p>*Dispositivo electrónico de turnos</p>	<p>N/A</p>	<p>Auxiliar de pedidos y caja</p>	<p>*Dispositivo electrónico de turnos activado</p>
6		<p>*Reclamar plato elaborado, entregando el dispositivo electrónico de turnos</p>	<p>*Dispositivo electrónico de turnos</p>	<p>N/A</p>	<p>Cliente</p>	<p>*Dispositivo electrónico de turnos activado</p>

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.1.3. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de pasabocas-gourmet

Ítem	Flujograma	Descripción	Equipos	Materiales	Ejecutor	Resultados esperados
1		<p>*Analizar la orden del pedido, identificar ingredientes elegidos por el cliente.</p>	N/A	N/A	Auxiliar de Cocina	Pedido analizado
2		<p>*Dependiendo de los ingredientes elegidos por el cliente, preparar los pasabocas (pinchos-mini, hamburguesas-mini,...):</p> <p>*Tomar los trozos de carne elegidos por el cliente, cocinarlos en un sartén.</p> <p>*Añadír las salsas/aderezos elegidos por el cliente.</p> <p>*Añadir los trozos de carne cocidos.</p> <p>*Añadir las verduras elegidas por el cliente.</p> <p>*Armar pasabocas</p> <p>Nota: la carne ya se encuentra partida en trozos</p>	<p>* Nevera</p> <p>*Estufa de gas</p> <p>* Sartén</p> <p>* Mesón de acero</p> <p>* Tabla de cocina</p>	<p>*Carnes: res, pollo o cerdo.</p> <p>*Verduras</p> <p>*Chuzos de madera</p>	Auxiliar de Cocina	Pasabocas elaborados
3		<p>* Analizar en la orden del pedido si el cliente desea consumir los alimentos en sitio o son para llevar.</p>	N/A	N/A	Auxiliar de Cocina	N/A
4		<p>*De acuerdo con las preferencias del cliente, entregar el pedido en el empaque correspondiente (para consumir en sitio o para llevar).</p>	N/A	<p>* Platos (para consumo en sitio)</p> <p>*Empaque para llevar</p>	Auxiliar de Cocina	Pasabocas listos para entregar al cliente

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.1.4. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de brochetas

Ítem	Flujograma	Descripción	Equipos	Materiales	Ejecutor	Resultados esperados
1		*Analizar la orden del pedido, identificar ingredientes elegidos por el cliente.	N/A	N/A	Auxiliar de Cocina	Pedido analizado
2		*Poner los trozos de carne, los pimentones y cebollas en chuzos de madera para armar la brocheta Nota: la carne ya se encuentra partida en trozos	* Nevera * Mesón de acero * Tabla de cocina	*Carnes: res, pollo o cerdo. *Pimentones *Cebolla *Chuzos de madera	Auxiliar de Cocina	Brocheta armada
3		* Asar las brochetas al gusto del cliente	* Plancha	N/A	Auxiliar de Cocina	Brocheta asada
4		* Analizar en la orden del pedido si el cliente desea consumir los alimentos en sitio o son para llevar.	N/A	N/A	Auxiliar de Cocina	N/A
5		*De acuerdo con las preferencias del cliente, entregar el pedido en el empaque correspondiente (para consumir en sitio o para llevar).	N/A	* Platos (para consumo en sitio) *Empaque para llevar	Auxiliar de Cocina	Brocheta lista para entregar al cliente

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.1.5. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de Wraps

Ítem	Flujograma	Descripción	Equipos	Materiales	Ejecutor	Resultados esperados
1	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Analizar[Analizar el pedido] </pre>	<p>*Analizar la orden del pedido, identificar ingredientes elegidos por el cliente.</p>	N/A	N/A	Auxiliar de Cocina	Pedido analizado
2	<pre> graph TD Analizar --> Preparar[Preparar el wrap] </pre>	<p>*Tomar los trozos de carne elegidos por el cliente, cocinarlos en un sartén. *Calentar las tortillas con las hojas de lechuga. *Añadír las salsas/aderezos elegidos por el cliente. *Añadir los trozos de carne cocidos. *Añadir las verduras elegidas por el cliente. *Envolver el wrap</p> <p>Nota: la carne ya se encuentra partida en trozos</p>	<p>* Nevera *Estufa de gas *Sartén * Mesón de acero *Tabla de cocina</p>	<p>*Carnes: res, pollo o cerdo. *Lechuga *Aceite *Verduras *Salsas/aderezos artesanales</p>	Auxiliar de Cocina	Wrap armado
3	<pre> graph TD Preparar --> Consumo{¿Consumo en sitio?} </pre>	<p>* Analizar en la orden del pedido si el cliente desea consumir los alimentos en sitio o son para llevar.</p>	N/A	N/A	Auxiliar de Cocina	N/A
4	<pre> graph TD Consumo -- Sí --> Empacar[Empacar y ubicar en plato] Consumo -- No --> Entregar[Entregar en empaque para llevar] Empacar --> Entregar Entregar --> Fin([Fin]) </pre>	<p>*De acuerdo con las preferencias del cliente, entregar el pedido en el empaque correspondiente (para consumir en sitio o para llevar).</p>	N/A	<p>* Empaque y platos (para consumo en sitio) *Empaque para llevar</p>	Auxiliar de Cocina	Wrap listo para entregar al cliente

Fuente: Elaboración propia

3.2 EQUIPOS Y MAQUINARIA

Tabla 3.2.1. Resumen de los costos de equipos de operación

Equipo	Cantidad	Costo unitario	Uso	Forma de adquisición	Proveedor	Valor total estimado
El Food truck se adquirirá con todos los elementos requeridos para su operación dentro y fuera del local: 1. Instalaciones Eléctricas con luces interiores, 3 toma corrientes dobles y caja de mandos. 2. Sistema de Agua y Plomería con bomba de agua con 1 tanque de agua limpia y agua gris con sistema de carga y desagüe. Un lavaplatos y 3 mesas de trabajo. 3. Un Sistema de Gas con compartimiento para tanque de gas propano y 3 puntos. 4. Refuerzo estructural de paredes, piso y techo. Forro en Acero Inoxidable con aislante. 5. Apertura de ventanas de servicio con brazos hidráulicos. 6. Campana extractora en acero inoxidable. 7. Conexiones eléctricas externas para conectar a un tomacorriente fija. 8. Diseño, impresión e instalación de los vinilos decorativos.	1	\$30.000.000	Elemento central, es la cocina y centro de atención al cliente	Compra	Colombian Foodtrucks.com	\$30.000.000
Set mesas de 4 puestos	30	\$156.000	Mesas de madera para local	Compra	Diseñador persona natural	\$4.680.000
Licuadaora 1.25 LT y 16 velocidades	2	\$140.000	Preparación de bebidas y aderezos	Compra	Home Center	\$280.000
Sartenes antiadherentes	4	\$26.800	Preparación aderezos y verduras	Compra	Home Center	\$107.200
Gramera de 15kg	1	\$179.200	Pesar porciones de proteína	Compra	Falabella	\$179.200
Empacadora al vacío automática	1	\$399.900	Almacenamiento de la proteína para refrigeración	Compra	Home Center	\$399.900
Caja Registradora Casio Alfanumérica Térmica PCR T-280	1	\$589.900	Facturación y toma de pedidos	Compra	Éxito	\$589.900
Kit Turnero, Sistema Digiturnero con Dispensador y rollo	1	\$391.000	Entrega de pedidos	Compra	Casio Colombia	\$391.000
Computador de Escritorio All in One 19,5" Celeron 4GB 1TB 20-c205la	1	\$979.990	Registros contables y Música	Compra	Falabella	\$979.990
Amplificador de sonido	1	\$859.990	Ambientación musical del local	Compra	Falabella	\$859.990
Saleros rattan	25	\$2.900	Para uso en la cocina y en la mesa	Compra	Home Center	\$72.500
Pimenteros	25	\$2.900	Para uso en la cocina y en la mesa	Compra	Home Center	\$72.500
Coladores	3	\$10.000	Para elaboración de juegos	Compra	Home Center	\$30.000
Refractarias plásticas	10	\$15.000	Para refrigeración de algunas mercancías	Compra	Home Center	\$150.000
Cuadro para picar	2	\$40.000	Para uso en la cocina	Compra	Home Center	\$80.000
Uniforme auxiliar de cocina	2	\$113.000	Uniforme	Compra	La 14	\$226.000
Uniforme Chef	2	\$188.000	Uniforme	Compra	La 14	\$376.000
Bandejas para hornear	3	\$30.000	Para uso en cocina	Compra	Falabella	\$90.000

Equipo	Cantidad	Costo unitario	Uso	Forma de adquisición	Proveedor	Valor total estimado
Set de Cuchillos	3	\$40.000	Para uso en cocina	Compra	Falabella	\$120.000
Papel toma de pedidos	10	\$3.000	Para toma de pedidos	Compra	La 14	\$30.000
Platos	50	\$14.000	Platos para servir los pedidos Roberta Allen	Compra	Falabella	\$700.000
Vasos de cristal	50	\$1.700	Vasos de cristal para servir pedidos	Compra	Falabella	\$85.000
Señalética	8	\$12.000	Avisos de seguridad industrial	Compra	Home Center	\$96.000
2 dispensadores de papel higiénico	2	\$30.000	Para uso en baño clientes	Compra	Home Center	\$60.000
Dispensadores de toallas de manos	2	\$30.000	Para uso en baño clientes	Compra	Home Center	\$60.000
Dispensadores jabón de manos	2	\$15.000	Para uso en baño clientes	Compra	Home Center	\$30.000
Luces patio exterior	5	\$30.000	Para decoración	Compra	Navilandia	\$150.000
Total						\$40.895.180

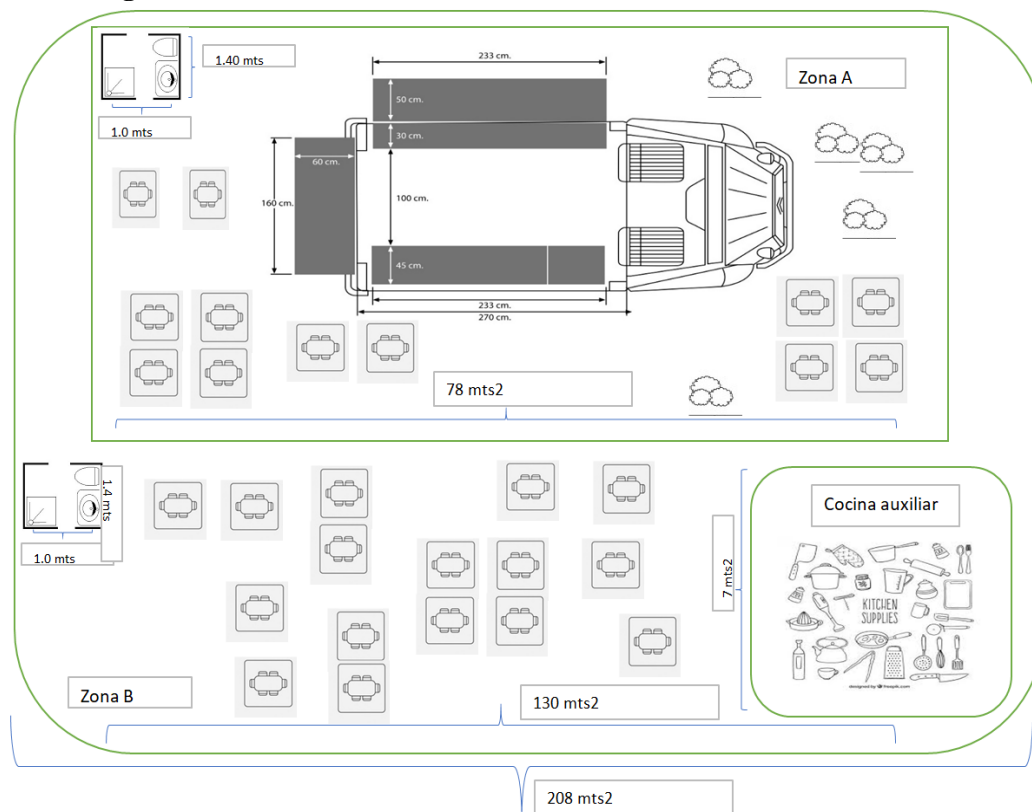
Fuente: Elaboración propia

3.3 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS

La empresa tendrá la capacidad de movilizarse a los lugares en donde su servicio sea solicitado. Sin embargo, por normatividad, en Cali no se permite la operación 100% móvil de Food Truck. Entonces, inicialmente contará con un centro de operación que le garantizará el acceso continuo a los servicios (agua, energía, teléfono, alcantarillado) y estará ubicado Avda. 9 norte #20n-45 en el sector de Granada. Además, esta ubicación se determinó teniendo en cuenta los resultados de la investigación de mercados: el 28.7% de los encuestados la prefiere.

El local tiene un área total de 208 m², con un montaje en el jardín para atender las mesas de quienes deseen disfrutar del espacio al aire libre y además será el sitio donde se ubicará el Food Truck, este espacio se compone 78 m² del total. La adecuación se realizará teniendo en cuenta las recomendaciones de la Norma Técnica Sectorial Colombiana que establece que la medida mínima exigida para las mesas será de 80 cm* 80 cm y con una distancia mínima de 1.60 m entre ellas.

Figura 3.3.1. Plano de distribución del restaurante Terraza-Food Truck



Fuente: Elaboración propia

3.4 CONSUMOS Y COSTOS UNITARIOS

De acuerdo con los tipos de opciones gastronómicas, en esta sección se describen los requerimientos básicos (materias primas y otros insumos) para la preparación de un plato de referencia de las siguientes líneas o familias de productos:

- **Pasabocas - gourmet.** Plato de referencia para el análisis: Mini hamburguesas-gourmet de res, pollo y cerdo.
- **Brocheta - gourmet.** Plato de referencia para el análisis: Brocheta de pollo, res y cerdo.
- **Wrap - gourmet.** Plato de referencia para el análisis: Wrap de Jamón y Queso.

Como se ha mencionado, los platos se podrán acompañar con papas a la francesa, papas al horno, chips de plátano y bebidas. Entonces, en esta sección también se especifican los consumos y costos unitarios relacionados con las materias primas correspondientes.

Como se puede identificar en la siguiente tabla, cada producto permite lograr un porcentaje de contribución unitario mayor al 60%. Los productos con el mayor margen de contribución son los que acompañan los platos principales (papas a la francesa, papas al horno, chips de plátano), y los jugos naturales; éstos cuentan con un porcentaje de contribución que supera el 90%.

Tabla 3.4.1. Consumos y costos unitarios

	Pasabocas-Gourmet	Brocheta	Wrap	Papas a la francesa	Papas al horno	Chips de plátano	Jugo natural (10 Oz)	Té (350 ml)	Gaseosa Postobón (350 ml)	Gaseosa Coca-Cola Company (350 ml)	Costo (\$/Unid) 2018	Costo (\$/Unid) 2019	Costo (\$/Unid) 2020	Costo (\$/Unid) 2021
Aceite vegetal (Lt)	0,02	0,02	-	0,02	-	0,02	-	-	-	-	5.000	5.200	5.408	5.624
Carne de cerdo (1 Kg)	0,06	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	8.000	8.320	8.653	8.999
Carne de res (1 Kg)	0,06	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	9.800	10.192	10.600	11.024
Cebolla (1 Kg)	0,01	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	4.200	4.368	4.543	4.724
Chuzos de madera (1000 und)	0,003	0,001	-	-	-	-	-	-	-	-	50.000	52.000	54.080	56.243
Endulzante (1 Kg)	-	-	-	-	-	-	0,04	-	-	-	2.500	2.600	2.704	2.812
Gaseosas Coca-Cola Company (2,5 Lt)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,14	4.500	4.680	4.867	5.062
Gaseosas Postobón (2,5 Lt)	-	-	-	-	-	-	-	-	0,14	-	4.000	4.160	4.326	4.499
Jamón (1 Kg)	-	-	0,02	-	-	-	-	-	-	-	17.000	17.680	18.387	19.123
Lechuga (1 Kg)	0,01	-	0,01	-	-	-	-	-	-	-	1.000	1.040	1.082	1.125
Limones (1 Kg)	-	-	-	-	-	-	0,15	-	-	-	1.000	1.040	1.082	1.125
Lonchitas de queso americano (1 Kg)	0,002	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17.000	17.680	18.387	19.123
Mostaza (1 Kg)	-	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	8.000	8.320	8.653	8.999
Panes pequeños redondos (paquete)	0,66	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.363	2.458	2.556	2.658
Papas (1 Kg)	-	-	-	0,15	0,15	-	-	-	-	-	705	733	763	793
Pechuga de pollo (1 Kg)	-	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	11.800	12.272	12.763	13.273
Pimentón (1 Kg)	-	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	2.500	2.600	2.704	2.812
Plátano verde (1 Kg)	-	-	-	-	-	0,10	-	-	-	-	600	624	649	675
Pollo (1 Kg)	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.810	7.082	7.366	7.660
Queso Mozzarella (1 Kg)	-	-	0,02	-	-	-	-	-	-	-	12.500	13.000	13.520	14.061
Sal (1 Kg)	-	-	-	0,02	0,02	0,02	-	-	-	-	900	936	973	1.012
Salsa tártara (1 Kg)	-	-	0,02	-	-	-	-	-	-	-	8.000	8.320	8.653	8.999
Servilletas (1000 und)	0,003	0,003	0,003	-	-	-	-	-	-	-	13.400	13.936	14.493	15.073
Té (2,5 Lt)	-	-	-	-	-	-	-	0,14	-	-	4.500	4.680	4.867	5.062
Tomate (1 Kg)	0,01	-	0,01	-	-	-	-	-	-	-	1.600	1.664	1.731	1.800
Tortillas harina de trigo (1 Kg)	-	-	0,06	-	-	-	-	-	-	-	15.000	15.600	16.224	16.873
Precio de Venta	14.000	10.000	12.000	3.000	3.000	3.000	5.000	4.000	4.000	4.000				
Costo variable Unitario	3.428	3.425	1.716	224	124	178	250	630	560	630				
Margen de Contribución Unitario	10.571,62	6.574,80	10.283,80	2.776,25	2.876,25	2.822,00	4.750,00	3.370,00	3.440,00	3.370,00				
% Contribución Marginal Unitario	76%	66%	86%	93%	96%	94%	95%	84%	86%	84%				

Fuente: Elaboración propia

3.5 PLAN DE CONSUMO

En esta sección se especifica el plan de consumo de materias primas e insumos para el primer año de operación y los tres años siguientes; en él se tuvo en cuenta: requerimientos de materia prima por plato, según demanda proyectada, política de inventario, vida útil de las materias primas y costo de la materia prima. Antes de presentar el detalle del plan de consumo, a continuación, se presenta la política de inventario y la política de compras:

a) Política de inventario

Con el fin de asegurar un manejo eficiente del inventario de materia prima que permita contar con la disponibilidad adecuada de los insumos (para evitar un desabastecimiento, o por el contrario, la caducidad de productos de lenta rotación), se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

- Implementar un sistema de control de inventarios periódico, que permita clasificar los ítems teniendo en cuenta los que requieren mayor rotación y los que requieren mayor cuidado en relación con su conservación. Es decir, una clasificación tipo ABC.
- Implementación de una política de cantidades mínimas y máximas.
- Implementar seguimiento diario al consumo y abastecimiento de las unidades de materia prima, tipo control de entradas y salidas para asegurar que el sistema de control de inventarios funcione adecuadamente.
- En el caso de los productos de materia prima perecederos, se les debe realizar seguimiento diario para asegurar sus condiciones de calidad.
- Implementar la siguiente política de días de inventario: dos días para materias primas no cárnicas, y un día para materia prima cárnica.

b) Plan de compras

- De acuerdo con la política de cantidades mínimas y máximas, identificar las necesidades de insumos a través de una solicitud de requisición.
- Contar con una base de datos de proveedores que cumplan con las condiciones de calidad, precio, tiempos de entrega, garantías y formas de pago.
- Procurar establecer acuerdos de descuentos por compras periódicas.
- Para los productos clasificados como tipo A y B, según la clasificación ABC, contar con por lo menos tres (3) proveedores registrados en las bases de datos.
- Una vez el proveedor entregue los productos en el establecimiento, contar con un sistema de control que permita verificar las condiciones de entrega de los insumos; en el caso de los alimentos, el recibo de la materia prima debe estar a cargo del Auxiliar de Cocina. Para el recibo de las compras de materias primas e insumos, se debe acordar con el proveedor una hora de recibo, que no afecte la prestación del servicio del restaurante.

Tabla 3.5.1. Plan de consumo (en unidades)

ITEM	2.018												Total		Total	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2.018	2.019	2.020	2.021
Aceite vegetal (Lt)	48	48	48	48	49	50	51	51	53	53	53	57	610	727	873	1.047
Carne de cerdo (1 Kg)	75	75	75	75	76	78	80	80	83	83	83	89	951	1.133	1.360	1.632
Carne de res (1 Kg)	75	75	75	75	76	78	80	80	83	83	83	89	951	1.133	1.360	1.632
Cebolla (1 Kg)	11	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	13	139	165	198	238
Chuzos de madera (1000 und)	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	30	35	42	51
Endulzante (1 Kg)	12	12	12	12	13	13	13	13	14	14	14	15	158	189	227	272
Gaseosas Coca-Cola Company (2,5 Lt)	55	55	55	55	55	57	59	59	61	61	61	65	697	831	997	1.197
Gaseosas Postobón (2,5 Lt)	76	76	76	76	77	79	81	81	84	84	84	91	964	1.149	1.379	1.655
Jamón (1 Kg)	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	11	119	142	170	204
Lechuga (1 Kg)	11	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	13	139	165	198	238
Limonas (1 Kg)	47	47	47	47	47	49	50	50	52	52	52	56	594	708	850	1.019
Lonchitas de queso americano (1 Kg)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	19	23	27
Mostaza (1 Kg)	47	47	47	47	47	49	50	50	52	52	52	56	595	709	850	1.020
Panes pequeños redondos (paquete)	412	412	412	412	416	428	441	441	454	454	454	491	5.227	6.230	7.476	8.971
Papas (1 Kg)	197	197	197	197	199	205	211	211	217	217	217	234	2.496	2.976	3.571	4.285
Pechuga de pollo (1 Kg)	37	37	37	37	38	39	40	40	41	41	41	45	476	567	680	816
Pimentón (1 Kg)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	59	71	85	102
Plátano verde (1 Kg)	23	23	23	23	23	24	24	24	25	25	25	27	287	342	410	493
Pollo (1 Kg)	37	37	37	37	38	39	40	40	41	41	41	45	475	566	680	816
Queso Mozzarella (1 Kg)	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	11	119	142	170	204
Sal (1 Kg)	31	31	31	31	31	32	33	33	34	34	34	37	390	465	558	670
Salsa tártara (1 Kg)	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	11	119	142	170	204
Servilletas (1000 und)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	59	71	85	102
Té (2,5 Lt)	44	44	44	44	44	45	47	47	48	48	48	52	554	661	793	952
Tomate (1 Kg)	11	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	13	139	165	198	238
Tortillas harina de trigo (1 Kg)	28	28	28	28	28	29	30	30	31	31	31	33	357	425	510	612

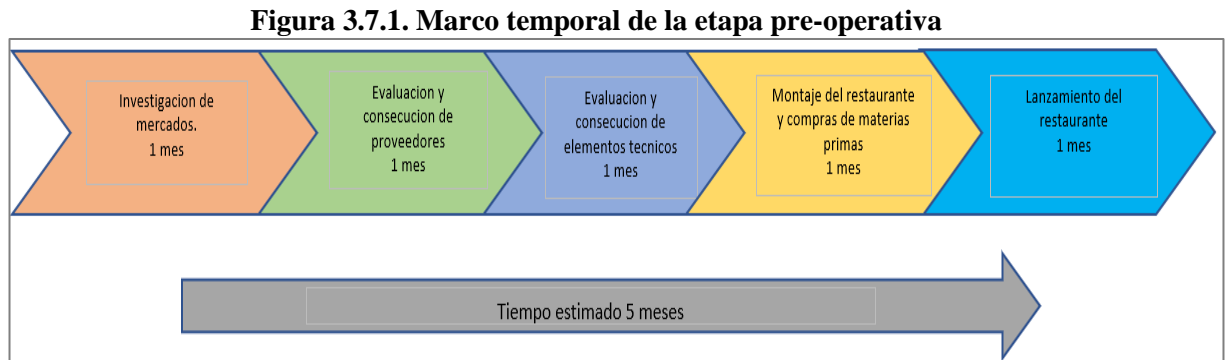
Fuente: Elaboración propia

3.6 SISTEMAS DE CONTROL

Se implementarán controles necesarios con el fin de asegurar la calidad de los productos y el servicio; los controles son los siguientes: a) Elaborar recetas que detallen los procedimientos a seguir para la preparación de los productos, con el fin de asegurar que se mantengan las propiedades que garanticen el sabor y la frescura; b) Realizar inspecciones periódicas (al menos una vez a la semana) con el fin de asegurar que se implemente adecuadamente el sistema de control de inventarios y la implementación de las buenas prácticas de manufactura (manipulación de alimentos, manejo de desperdicios, entre otras); y c) En cuanto al servicio, recibir sugerencias, quejas o reclamos a través del correo electrónico o de un formato que se dispondrá en el restaurante; analizar el detalle de lo mencionado, implementar las acciones correspondientes y dar respuesta oportuna al cliente.

3.7 MARCO TEMPORAL DE LA ETAPA PREOPERATIVA

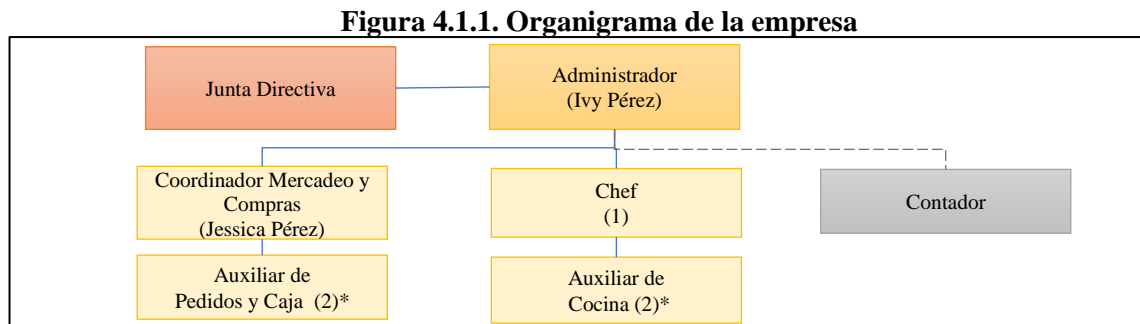
A continuación, se diagraman las actividades y marco temporal necesarios para el montaje del restaurante en su etapa pre-operativa:



4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura del restaurante es funcional, se ha diseñado así con el fin de asignar claramente los propósitos de cada uno de los roles; éstos se representan a través del siguiente organigrama:



*A partir del tercer año de operación, se contratará, adicionalmente, un Auxiliar de Cocina y un Auxiliar de Pedidos con el fin de soportar adecuadamente el crecimiento en las metas de ventas.

Fuente: Elaboración propia

4.2 PERSONAL EJECUTIVO

- **Junta Directiva:** está integrada por dos miembros, inicialmente: Ivy Carolina Pérez y Jessica Lorena Pérez, socias-fundadoras del restaurante. La Junta revisará mensualmente la implementación de los planes estratégicos y analizará en detalle el ejercicio financiero con el apoyo de un Contador, quien brindará sus servicios en calidad de Asesor Externo. Las decisiones

de la Junta serán implementadas por el Administrador del restaurante. Los socios tendrán el siguiente perfil:

- **Formación académica:** profesionales en carreras administrativas, preferiblemente con estudios de posgrado (Maestría en Administración)
- **Experiencia:** al menos 3 años de experiencia en cargos tácticos-estratégicos; preferiblemente experiencia en administración de restaurantes (deseable, no excluyente).

Las socias actuales trabajarán en la empresa, en los siguientes cargos: Administrador y Coordinador de Mercadeo y Compras, los cuales se describen a continuación:

CARGO		ADMINISTRADOR	
Tipo de contrato	Indefinido	Salario	\$2.000.000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y gestionar los planes estratégicos del restaurante; orientando el despliegue táctico y operativo para asegurar que se cumplan los objetivos. • Revisar los estados financieros y reportar los avances tácticos ante la Junta Directiva. • Implementar estrategias para la gestión del personal del restaurante. • Implementar el sistema de control de inventarios y realizar inspecciones periódicas para asegurar su cumplimiento. 		
Perfil del cargo	Profesional en carreras administrativas con 2 años de experiencia (preferiblemente administrando restaurantes; deseable, no excluyente).		
CARGO		COORDINADOR DE MERCADEO Y COMPRAS	
Tipo de contrato	Indefinido	Salario	\$2.000.000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar el plan de mercadeo asegurando que se cumplan los objetivos estratégicos. • Analizar los requerimientos de los clientes e implementar medidas para asegurar su satisfacción oportuna. • Gestionar la relación con los proveedores (selección, evaluación, gestión del pago) • Gestionar la compra de materias primas e insumos para la operación del restaurante a partir de los requerimientos del Chef. 		
Perfil del cargo	Profesional en Ingeniería industrial o carreras administrativas con 2 años de experiencia (preferiblemente en mercadeo; deseable, no excluyente).		

4.3 PERSONAL OPERATIVO

CARGO		CHEF	
Tipo de contrato	Indefinido	Salario	\$1.800.000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y preparar recetas que estén alineadas con opciones gastronómicas tipo gourmet-ligeras. • Asegurar la implementación de las buenas prácticas de manufactura en la cocina. • Realizar la planeación y los requerimientos de materia prima. 		
Perfil del cargo	Profesional graduado en culinaria, con experiencia mínima de 2 años como Chef.		
CARGO		AUXILIAR DE COCINA	
Tipo de contrato	Indefinido	Salario	\$ 900.000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al Chef en la elaboración de cada uno de las opciones gastronómicas. • Asegurar la implementación de las buenas prácticas de manufactura en la cocina. • Ejecutar el plan de control de los inventarios. • Apoyar al Chef en la realización de la planeación y los requerimientos de materia prima. 		

Perfil del cargo	Técnico en cocina, con al menos 2 años de experiencia en restaurantes.		
CARGO	AUXILIAR DE PEDIDOS Y CAJA		
Tipo de contrato	Indefinido	Salario	\$ 900.000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar al cliente en la realización de los pedidos. • Registrar los pedidos y generar las órdenes para la elaboración de los platos. • Facturar y recaudar el dinero de los platos vendidos. • Apoyar en los procesos relacionados con la gestión de proveedores. • Apoyar en la ejecución del plan de control de los inventarios. 		
Perfil del cargo	Técnico en cocina, con al menos 2 años de experiencia en restaurantes.		

4.4 ORGANIZACIONES DE APOYO

- **Bancos:** encargados de prestar servicios financieros para invertir el capital inicial.
- **Proveedores:** suministrarán las materias primas e insumos necesarios para la operación.
- **ACODRES (Asociación colombiana de la industria gastronómica):** apoya la coordinación del trabajo para la expedición de las normas técnicas de calidad del sector; también realiza capacitaciones y eventos para la actualización de las empresas que se encuentren afiliadas.

4.5 PRESUPUESTO DE NÓMINA

Teniendo en cuenta la estructura administrativa de la empresa, a continuación, se presenta la nómina de 6 empleados contratados a término indefinido:

Tabla 4.5.1. Resumen de los costos de nómina, año 2018

Concepto	%	Administrador	Coord. Mercadeo y compras	Aux. Cocina 1	Aux. Cocina 2	Aux. Pedidos 1	Aux. Pedidos 2
Salario básico		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 00.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
Aux Transporte		\$ -	\$ -	\$ 83.140	\$ 83.140	\$ 83.140	\$ 83.140
TOTAL DEVENGADO		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 983.140	\$ 983.140	\$ 983.140	\$ 983.140
DEDUCCIONES							
EPS	4%	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Pensión	4%	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
PRESTACIONES SOCIALES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cesantías	8,33%	\$ 166.600	\$ 166.600	\$ 74.970	\$ 74.970	\$ 74.970	\$ 74.970
Intereses cesantías	1,00%	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Prima legal	8,33%	\$ 166.600	\$ 166.600	\$ 74.970	\$ 74.970	\$ 74.970	\$ 74.970
Vacaciones	4,17%	\$ 83.400	\$ 83.400	\$ 37.530	\$ 37.530	\$ 37.530	\$ 37.530
Dotación	4,26%	\$ 85.200	\$ 85.200	\$ 38.340	\$ 38.340	\$ 38.340	\$ 38.340
APORTES PATRONALES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EPS	8,50%	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 76.500	\$ 76.500	\$ 76.500	\$ 76.500
Pensión	12,00%	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000
APORTES PARAFISCALES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja	4,00%	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
ICBF	3,00%	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000
Sena	2,00%	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Neto por pagar	63,30%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Nomina		\$ 3.111.800	\$ 3.111.800	\$ 1.483.450	\$ 1.483.450	\$ 1.483.450	\$ 1.483.450

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.5.1. Resumen de los costos de nómina desde 2018 a 2021

CARGOS Y CONCEPTOS	2.018	2.019	2.020	2.021
Total salarios mensuales	11.200.000	9.776.000	12.113.920	12.598.477
Total Auxilios de transporte	3.990.720	3.990.720	6.225.523	6.474.544
Total salarios anuales	112.800.000	117.312.000	145.367.040	151.181.722
Total prestaciones sociales	25.499.307	26.484.427	33.097.710	34.421.618
Total aportes parafiscales	4.512.000	4.692.480	5.814.682	6.047.269
Total seguridad social	23.712.816	24.661.329	30.559.059	31.781.422
Total carga prestacional	53.724.123	55.838.236	69.471.450	72.250.308
Total costo de la nómina	170.514.843	177.140.956	221.064.014	229.906.574
Prima Junio	4.700.000	4.888.000	6.056.960	6.299.238
Prima Diciembre	4.700.000	4.888.000	6.056.960	6.299.238
Vacaciones diciembre	4.700.000	4.888.000	6.056.960	6.299.238
Cesantías Febrero	9.400.000	9.776.000	12.113.920	12.598.477
Interés cesantías febrero	1.128.000	1.173.120	1.453.670	1.511.817
Pagos otros meses	145.886.843	151.527.836	189.325.543	196.898.565
Pago fijo mensual	12.157.237	12.627.320	15.777.129	16.408.214

Fuente: Elaboración propia.

5 ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

5.1 ASPECTOS LEGALES

Tipo de Sociedad: la constitución será por medio de la figura jurídica de una sociedad por acciones simplificada (SAS). La principal característica de esta figura es la de aclarar ante la ley que los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza. Esta figura se ajusta a los propósitos personales de todos los socios. Los mayores beneficios son: estimula el emprendimiento, mayor facilidad en la operación y administración, la creación de la empresa es más ágil (una SAS se puede crear mediante documento privado, lo cual ahorra tiempo y dinero), el pago de capital puede diferirse hasta por dos años y no exige un monto mínimo de capital.

Constitución: se constituirá como una sociedad anónima simplificada por sus siglas (SAS.), con un capital suscrito de SETENTA MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS COP\$ 70'000.000. El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos: nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen); razón social o denominación de la sociedad, seguida de las letras SAS; el domicilio principal de la sociedad; el término de duración, si éste no fuere indefinido; una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital (forma y términos en que éstas deberán pagarse).

Tabla 5.1.1 Costos iniciales del proceso de constitución como SAS en la ciudad de Cali

Concepto	Valor
Notaria	\$ -
Constitución	\$ 39.000
Derechos de Matricula	\$ 542.000
Imp. Registro	\$ 490.000
Proponentes	\$ -
Alcaldía	\$ -
Estampillas y formularios	\$ 17.200
Total	\$ 1.088.200

Fuente: Portal nacional de creación de empresas. Recuperado de: www.portalcae.confecamaras.co

Tabla 5.1.2 Reglamentaciones para apertura

Concepto	Definición	Tarifa
Elaborar documento de constitución	Art 22 ley 1014 de 2006. Por disposición legal, los comerciantes, sean personas naturales o jurídicas, están obligadas a matricularse en el Registro Mercantil que lleva la Cámara de Comercio y matricular allí mismo su empresa o negocio.	\$202.000
Concepto sanitario	Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.	Gratuito y tiene vigencia anual
Curso de manipulación de alimentos	Resolución 2674 del 2013: Todos los empleados que manipulen alimentos deben tener su certificado de manipulación de alimentos.	\$15.000 por persona
SAYCO y ACIMPRO	Los propietarios de establecimientos que en forma permanente u ocasional comuniquen la música para sus clientes, tarifa estimada en el simulador de la página web oficial http://www.osa.org.co/	Valor por derechos de Comunicación: \$343.200 y Almacenamiento SAYCO: \$26.200
Certificado de seguridad	El certificado de seguridad es expedido por el respectivo departamento de bomberos, y busca que el establecimiento de comercio cumpla con las normas de seguridad en lo concerniente a extintores, salidas de emergencia, botiquín de primeros auxilios etc.	Establecimientos nuevos: El valor a cancelar es el equivalente a dos salarios mínimos diarios legales vigentes (\$49.181) por cada establecimiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.1.3 Consideraciones parafiscales

Concepto	Definición	Tarifa
Prestaciones sociales	Vacaciones Art.186 C.S.T.	4,17% corresponde a 15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas por cada año de servicios
	CESANTIAS Artículo 249 C.S. T	8,33% Un mes de salario por cada año de servicios y proporcionalmente por fracciones de año
	Intereses de CESANTIAS Ley 52 de 1975	Intereses legales del 12% anual sobre el valor de la cesantía acumulada al 31 de diciembre de cada año
	DOTACION Ley 11 de 1984, Art 7.	Se entrega a quienes devenguen hasta \$1.475.434 (2 salarios mínimos mensuales). Con más de 3 meses de servicio.
	Pensiones Ley 797 de 2003.	Empleador:12%Trabajador:4% Decreto 4982 de 2007
	SALUD Ley 1122 del 2007 Art. 10	8,5% a cargo del empleador y 4% del empleado
	RIESGOS PROFESIONALES Decreto 1772 de 1994 Art 13	Riesgo I :0.522% Riesgo II: 1.044% Riesgo III: 2.436% Riesgo IV: 4.350% Riesgo V: 6.960%
	3% ICBF 2% SENA 4% Cajas A cargo de la empresa. Base: Sobre los pagos que constituyan salario.	Con la Ley 1607 de 2012, art. 25, quedan exonerados excepcionalmente de aportes al ICBF y SENA: - Las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes del impuesto de renta y complementarios. -Las personas naturales empleadoras que tengan dos o más empleados. Requisito: No superen los 10 Salarios mínimos.
PRIMA DE SERVICIOS Art. 306 C.S. T	8,33% Un mes de salario pagaderos por semestre calendario	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.1.4 Consideraciones tributarias

Concepto	Definición	Tarifa
Impuesto al consumo	El impuesto al consumo está determinado para los establecimientos cuya actividad sea la venta de comidas, El impuesto deberá discriminarse en la cuenta de cobro.	8%
ICA	Grava el desarrollo de actividades industriales, comerciales y de servicios dentro del distrito capital. Se toman los Ingresos y se multiplica por la tarifa de acuerdo con la actividad económica que desarrolla la empresa.	Venta de alimentos tarifa 4.4 * 1.000
Impuesto de renta	Es un impuesto nacional, de carácter anual, el cual grava las utilidades que haya generado la empresa desde el primero (1) de enero hasta el treinta y uno (31) de diciembre de cada año.	34% Renta
Retención en la fuente	Pago anticipado al impuesto de renta.	Servicios de Hoteles, restaurantes y Hospedajes a declarantes el 2.5% y no declarantes (personas naturales) el 3.5% monto mínimo \$110.000.
IVA	El Impuesto de Valor Agregado (IVA), también llamado Impuesto sobre las Ventas es un tributo que grava el consumo	En la ley 1607 de 2012 (Reforma Tributaria), se excluyeron del impuesto sobre las ventas las actividades de “expendio de comidas y bebidas preparadas en restaurantes, cafeterías, Estos bienes ahora entran a hacer parte del nuevo impuesto nacional al consumo.
Impuesto del 4*1.000	Es un impuesto que grava las transacciones financieras, mediante la disposición de los dineros depositados en cuentas corrientes, de ahorro.	La tarifa es del 4 por 1.000 (monto de la transacción multiplicado por 0.004)

Fuente: Elaboración propia

5.2 ANÁLISIS AMBIENTAL

En Colombia no existe una legislación específica para los Food Truck. Sin embargo, la puesta en marcha se realizará en cumplimiento de la regulación legal y tributaria del sector HORECA y las normas sanitarias vigentes: ley 9 de 1979 y el decreto 3075 del 97. La Ley mencionada especifica los siguientes aspectos claves para tener en cuenta: residuos líquidos y sólidos, disposición de excretas, emisiones atmosféricas, suministro de agua y control sanitario de los usos del agua. Para mitigar estos impactos, la empresa estará comprometida con el cuidado del medio ambiente, por medio de iniciativas como el manejo de las basuras para aminorar el impacto medio ambiental. Ejemplo de lo anterior, es la implementación de una trampa de grasa abajo del lavaplatos (de forma que el agua residual del tráiler salga libre de desechos). Los residuos que queden atrapados en la trampa de grasa serán retirados de la misma en una bolsa de basura para su posterior disposición como desechos sólidos.

5.3 ANÁLISIS SOCIAL

Los aportes sociales que realizará la empresa son: a) Poner a disposición de los clientes una oferta especializada de alimentación Gourmet-Ligera, en medio de un ambiente agradable a los sentidos; b) Aportar al desarrollo de la ciudad con nuevos proyectos de innovación, para fortalecer la competitividad de Cali; c) Contribuir con la generación de empleo en la ciudad; y d) Brindar a la economía de la ciudad un nuevo aporte en el pago de sus impuestos legales.

5.4 ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

Los valores son parte fundamental de la estrategia, son el motor que impulsa la implementación de los procedimientos de manera adecuada para generar buenos resultados económicos sin comprometer los valores de los socios. Los siguientes valores harán parte del enfoque gerencial de los socios: honestidad, respeto, compromiso con la sociedad, trabajo en equipo, reconocimiento de la dignidad de toda persona y liderazgo desde el ser. Por otro lado, es importante mencionar que la imagen de la empresa se podría ver afectada, debido a la apreciación de ciertos movimientos gastronómicos vegetarianos, dada la oferta gastronómica basada en proteínas de origen animal; entonces, se trabajará con una estrategia de responsabilidad social empresarial y de gestión del medio ambiente para aminorar el posible impacto de las comunidades veganas.

6 ANÁLISIS ECONÓMICO

6.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Para la puesta en marcha de la empresa, se requerirá una inversión total en activos depreciables de forma lineal de \$36.519.980, así mismo por su naturaleza serán depreciados a un año y a cinco años. La inversión se realizará en un 29% con aportes de los socios y 71% con financiación por medio de entidades crediticias o fondos de emprendimiento.

Tabla 6.1.1 Depreciaciones

	Año 0	2018	2019	2020	2021
Activos depreciables a 1 año					
Valor actual	\$ 1.839.980	\$ 1.839.980	\$ 1.839.980	\$ 1.839.980	\$ 1.839.980
Depreciación	\$ -	\$ 1.839.980	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.839.980	\$ 1.839.980	\$ 1.839.980	\$ 1.839.980
Valor fiscal	\$ 1.839.980	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos de depreciables a 5 años					
Valor actual	\$ 34.680.000	\$ 34.680.000	\$ 34.680.000	\$ 64.680.000	\$ 64.680.000
Depreciación	\$ -	\$ 6.936.000	\$ 6.936.000	\$ 6.936.000	\$ 12.936.000
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 6.936.000	\$ 13.872.000	\$ 20.808.000	\$ 33.744.000
Valor fiscal	\$ 34.680.000	\$ 27.744.000	\$ 20.808.000	\$ 43.872.000	\$ 30.936.000
Total activos depreciables					
Total valor actual	\$ 6.519.980	\$ 36.519.980	\$ 36.519.980	\$ 66.519.980	\$ 66.519.980
Total depreciación	\$ -	\$ 8.775.980	\$ 6.936.000	\$ 6.936.000	\$ 12.936.000
Total depreciación acumulada	\$ -	\$ 8.775.980	\$ 15.711.980	\$ 22.647.980	\$ 35.583.980
Total valor fiscal	\$ 36.519.980	\$ 27.744.000	\$ 20.808.000	\$ 43.872.000	\$ 30.936.000

Fuente: Elaboración propia

6.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

A continuación, se presenta la proyección ingresos para el primer año de operación (detallado por meses), y en forma anual para los tres años siguientes. Esta proyección considera el tamaño del mercado objetivo, las metas de crecimiento definidas, y en el caso de los precios, se tiene en cuenta la estimación del Índice de Precios al Consumidor.

Tabla 6.2.1. Presupuesto de ingresos año 2018 (en pesos)

ITEM	2018												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2018
Ventas por producto (\$)													
• Pasabocas-Gourmet	8.732.764	8.732.764	8.732.764	8.732.764	8.820.092	9.084.695	9.357.236	9.357.236	9.637.953	9.637.953	9.637.953	10.408.989	110.873.163
• Brocheta	4.682.787	4.682.787	4.682.787	4.682.787	4.729.615	4.871.503	5.017.648	5.017.648	5.168.178	5.168.178	5.168.178	5.581.632	59.453.725
• Wrap	5.619.344	5.619.344	5.619.344	5.619.344	5.675.537	5.845.804	6.021.178	6.021.178	6.201.813	6.201.813	6.201.813	6.697.958	71.344.470
• Papas a la francesa	3.254.446	3.254.446	3.254.446	3.254.446	3.286.991	3.385.601	3.487.169	3.487.169	3.591.784	3.591.784	3.591.784	3.879.126	41.319.191
• Papas al horno	678.010	678.010	678.010	678.010	684.790	705.333	726.493	726.493	748.288	748.288	748.288	808.151	8.608.165
• Chips de plátano	678.010	678.010	678.010	678.010	684.790	705.333	726.493	726.493	748.288	748.288	748.288	808.151	8.608.165
• Jugo natural (10 Oz)	1.559.422	1.559.422	1.559.422	1.559.422	1.575.016	1.622.267	1.670.935	1.670.935	1.721.063	1.721.063	1.721.063	1.858.748	19.798.779
• Té (350 ml)	1.247.538	1.247.538	1.247.538	1.247.538	1.260.013	1.297.814	1.336.748	1.336.748	1.376.850	1.376.850	1.376.850	1.486.998	15.839.023
• Gaseosa Postobón (350 ml)	2.169.631	2.169.631	2.169.631	2.169.631	2.191.327	2.257.067	2.324.779	2.324.779	2.394.522	2.394.522	2.394.522	2.586.084	27.546.127
• Gaseosa Coca-Cola Company (350 ml)	1.569.366	1.569.366	1.569.366	1.569.366	1.585.060	1.632.612	1.681.590	1.681.590	1.732.038	1.732.038	1.732.038	1.870.601	19.925.032
Valor total de ventas (\$)	30.191.318	30.191.318	30.191.318	30.191.318	30.493.231	31.408.028	32.350.269	32.350.269	33.320.777	33.320.777	33.320.777	35.986.439	383.315.841
IVA o Impuesto al Consumo	2.415.305	2.415.305	2.415.305	2.415.305	2.439.459	2.512.642	2.588.022	2.588.022	2.665.662	2.665.662	2.665.662	2.878.915	30.665.267
Anticipo Retefuente	1.811.479	1.811.479	1.811.479	1.811.479	1.829.594	1.884.482	1.941.016	1.941.016	1.999.247	1.999.247	1.999.247	2.159.186	22.998.950
Total ventas con IVA	32.606.624	32.606.624	32.606.624	32.606.624	32.932.690	33.920.670	34.938.291	34.938.291	35.986.439	35.986.439	35.986.439	38.865.354	413.981.108
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	30.191.318	30.191.318	30.191.318	30.191.318	30.493.231	31.408.028	32.350.269	32.350.269	33.320.777	33.320.777	33.320.777	35.986.439	383.315.841
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	30.795.144	30.795.144	30.795.144	30.795.144	31.103.096	32.036.189	32.997.274	32.997.274	33.987.193	33.987.193	33.987.193	36.706.168	390.982.158
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	30.795.144	30.795.144	30.795.144	30.795.144	31.103.096	32.036.189	32.997.274	32.997.274	33.987.193	33.987.193	33.987.193	36.706.168	390.982.158
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.2.2. Presupuesto de ingresos desde 2019 a 2021 (en pesos)

ITEM	2019	2020	2021
Ventas por producto (\$)			
• Pasabocas-Gourmet	136.119.538	168.243.748	207.949.273
• Brocheta	72.991.636	90.217.662	111.509.031
• Wrap	87.589.963	108.261.195	133.810.837
• Papas a la francesa	50.727.778	62.699.534	77.496.624
• Papas al horno	10.568.287	13.062.403	16.145.130
• Chips de plátano	10.568.287	13.062.403	16.145.130
• Jugo natural (10 Oz)	24.307.060	30.043.527	37.133.799
• Té (350 ml)	19.445.648	24.034.821	29.707.039
• Gaseosa Postobón (350 ml)	33.818.519	41.799.689	51.664.416
• Gaseosa Coca-Cola Company (350 ml)	24.462.062	30.235.108	37.370.594
Valor total de ventas (\$)	470.598.778	581.660.090	718.931.871
IVA o Impuesto al Consumo	37.647.902	46.532.807	57.514.550
Anticipo Retefuente	28.235.927	34.899.605	43.135.912
Total ventas con IVA	508.246.680	628.192.897	776.446.421
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	470.598.778	581.660.090	718.931.871
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	480.010.754	593.293.292	733.310.508
Recuperación de Cartera	0	0	0
Ingresos Efectivos	480.010.754	593.293.292	733.310.508
Cuentas por Cobrar	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

6.3 PRESUPUESTO DE CONSUMOS Y COMPONENTES

El presupuesto de consumo de componentes, se presentó en detalle en el numeral 3.5 del presente documento.

6.4 PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

El siguiente presupuesto considera la proyección de la demanda y la estimación futura del Índice de Precios al Consumidor para las adquisiciones.

Tabla 6.4.1. Presupuesto de materias primas e insumos para 2018 (en pesos)

ITEM	2.018												Total 2.018
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Aceite vegetal (Lt)	240.287	240.287	240.287	240.287	242.689	249.970	257.469	257.469	265.193	265.193	265.193	286.409	3.050.734
Carne de cerdo (1 Kg)	599.107	599.107	599.107	599.107	605.098	623.251	641.949	641.949	661.207	661.207	661.207	714.104	7.606.404
Carne de res (1 Kg)	733.907	733.907	733.907	733.907	741.246	763.483	786.388	786.388	809.979	809.979	809.979	874.777	9.317.845
Cebolla (1 Kg)	45.866	45.866	45.866	45.866	46.325	47.714	49.146	49.146	50.620	50.620	50.620	54.670	582.325
Chuzos de madera (1000 und)	116.979	116.979	116.979	116.979	118.149	121.694	125.344	125.344	129.105	129.105	129.105	139.433	1.485.195
Endulzante (1 Kg)	31.188	31.188	31.188	31.188	31.500	32.445	33.419	33.419	34.421	34.421	34.421	37.175	395.976
Gaseosas Coca-Cola Company (2,5 Lt)	247.175	247.175	247.175	247.175	249.647	257.136	264.850	264.850	272.796	272.796	272.796	294.620	3.138.193
Gaseosas Postobón (2,5 Lt)	303.748	303.748	303.748	303.748	306.786	315.989	325.469	325.469	335.233	335.233	335.233	362.052	3.856.458
Jamón (1 Kg)	159.215	159.215	159.215	159.215	160.807	165.631	170.600	170.600	175.718	175.718	175.718	189.775	2.021.427
Lechuga (1 Kg)	10.920	10.920	10.920	10.920	11.030	11.361	11.701	11.701	12.052	12.052	12.052	13.017	138.649

ITEM	2.018												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2.018
Limones (1 Kg)	46.783	46.783	46.783	46.783	47.250	48.668	50.128	50.128	51.632	51.632	51.632	55.762	593.963
Lonchitas de queso americano (1 Kg)	21.208	21.208	21.208	21.208	21.420	22.063	22.725	22.725	23.406	23.406	23.406	25.279	269.263
Mostaza (1 Kg)	374.623	374.623	374.623	374.623	378.369	389.720	401.412	401.412	413.454	413.454	413.454	446.531	4.756.298
Panes pequeños redondos (paquete)	972.817	972.817	972.817	972.817	982.546	1.012.022	1.042.383	1.042.383	1.073.654	1.073.654	1.073.654	1.159.546	12.351.112
Papas (1 Kg)	138.619	138.619	138.619	138.619	140.005	144.205	148.532	148.532	152.988	152.988	152.988	165.227	1.759.939
Pechuga de pollo (1 Kg)	442.055	442.055	442.055	442.055	446.476	459.870	473.666	473.666	487.876	487.876	487.876	526.906	5.612.432
Pimentón (1 Kg)	11.707	11.707	11.707	11.707	11.824	12.179	12.544	12.544	12.920	12.920	12.920	13.954	148.634
Plátano verde (1 Kg)	13.560	13.560	13.560	13.560	13.696	14.107	14.530	14.530	14.966	14.966	14.966	16.163	172.163
Pollo (1 Kg)	254.872	254.872	254.872	254.872	257.421	265.143	273.098	273.098	281.291	281.291	281.291	303.794	3.235.912
Queso Mozzarella (1 Kg)	117.070	117.070	117.070	117.070	118.240	121.788	125.441	125.441	129.204	129.204	129.204	139.541	1.486.343
Sal (1 Kg)	27.663	27.663	27.663	27.663	27.939	28.778	29.641	29.641	30.530	30.530	30.530	32.973	351.213
Salsa tártara (1 Kg)	74.925	74.925	74.925	74.925	75.674	77.944	80.282	80.282	82.691	82.691	82.691	89.306	951.260
Servilletas (1000 und)	62.725	62.725	62.725	62.725	63.352	65.253	67.211	67.211	69.227	69.227	69.227	74.765	796.372
Té (2,5 Lt)	196.487	196.487	196.487	196.487	198.452	204.406	210.538	210.538	216.854	216.854	216.854	234.202	2.494.646
Tomate (1 Kg)	17.473	17.473	17.473	17.473	17.647	18.177	18.722	18.722	19.284	19.284	19.284	20.827	221.838
Tortillas harina (1 Kg)	421.451	421.451	421.451	421.451	425.665	438.435	451.588	451.588	465.136	465.136	465.136	502.347	5.350.835
Costo Materias Primas e Insumos	5.682.431	5.682.431	5.682.431	5.682.431	5.739.255	5.911.432	6.088.775	6.088.775	6.271.439	6.271.439	6.271.439	6.773.154	72.145.430
IVA o Impuesto al Consumo	374.590	374.590	374.590	374.590	378.336	389.686	401.377	401.377	413.418	413.418	413.418	446.491	4.755.881
Iva descontable	374.590	374.590	374.590	374.590	378.336	389.686	401.377	401.377	413.418	413.418	413.418	446.491	4.755.881
Costo total variable	6.057.021	6.057.021	6.057.021	6.057.021	6.117.591	6.301.119	6.490.152	6.490.152	6.684.857	6.684.857	6.684.857	7.219.645	76.901.311
Egreso Contado	6.057.021	6.057.021	6.057.021	6.057.021	6.117.591	6.301.119	6.490.152	6.490.152	6.684.857	6.684.857	6.684.857	7.219.645	76.901.311
Egresos Efectivos	6.057.021	6.057.021	6.057.021	6.057.021	6.117.591	6.301.119	6.490.152	6.490.152	6.684.857	6.684.857	6.684.857	7.219.645	76.901.311

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.4.2. Presupuesto de materias primas e insumos desde 2019 a 2021 (en pesos)

ITEM	2019	2020	2021
Aceite vegetal (Lt)	3.781.764	4.719.642	5.890.113
Carne de cerdo (1 Kg)	9.429.085	11.767.498	14.685.837
Carne de res (1 Kg)	11.550.629	14.415.184	17.990.150
Cebolla (1 Kg)	721.864	900.887	1.124.307
Chuzos de madera (1000 und)	1.841.085	2.297.673	2.867.497
Endulzante (1 Kg)	490.861	612.595	764.518
Gaseosas Coca-Cola Company (2,5 Lt)	3.890.180	4.854.945	6.058.971
Gaseosas Postobón (2,5 Lt)	4.780.560	5.966.138	7.445.741
Jamón (1 Kg)	2.505.810	3.127.251	3.902.809
Lechuga (1 Kg)	171.872	214.497	267.692
Limones (1 Kg)	736.292	918.892	1.146.777
Lonchitas de queso americano (1 Kg)	333.785	416.564	519.872
Mostaza (1 Kg)	5.896.023	7.358.237	9.183.080
Panes pequeños redondos (paquete)	15.310.741	19.107.804	23.846.540
Papas (1 Kg)	2.181.664	2.722.716	3.397.950
Pechuga de pollo (1 Kg)	6.957.308	8.682.720	10.836.034
Pimentón (1 Kg)	184.251	229.945	286.971
Plátano verde (1 Kg)	213.418	266.345	332.399
Pollo (1 Kg)	4.011.316	5.006.123	6.247.641
Queso Mozzarella (1 Kg)	1.842.507	2.299.449	2.869.713

ITEM	2019	2020	2021
Sal (1 Kg)	435.372	543.345	678.094
Salsa tártara (1 Kg)	1.179.205	1.471.647	1.836.616
Servilletas (1000 und)	987.203	1.232.029	1.537.572
Té (2,5 Lt)	3.092.424	3.859.346	4.816.463
Tomate (1 Kg)	274.996	343.195	428.307
Tortillas harina de trigo (1 Kg)	6.633.026	8.278.017	10.330.965
Costo Materias Primas e Insumos	89.433.241	111.612.685	139.292.630
IVA o Impuesto al Consumo	5.895.507	7.357.592	9.182.275
Iva descontable	5.895.507	7.357.592	9.182.275
Costo total variables	95.328.748	118.970.277	148.474.906
Egreso Contado	95.328.748	118.970.277	148.474.906
Egresos Efectivos	95.328.748	118.970.277	148.474.906

Fuente: Elaboración propia

6.5 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

La capacidad de la empresa de producir los recursos que requiere para poder operar se puede observar que se consolidará a partir del inicio de su operación y es creciente en su proyección hasta el año 2021. Lo anterior, tiene relación directa con la capacidad de generar flujo de caja.

Tabla 6.5.1 Capital de trabajo

	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	24.470.639	58.973.515	124.799.849	133.751.077	204.625.422
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	25.046.067	50.700.454	67.960.380	100.928.344
CAPITAL DE TRABAJO	24.470.639	33.927.448	74.099.394	65.790.696	103.697.078

Fuente: Elaboración propia

6.6 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS

6.6.1 Presupuesto gastos de operación

Para los cuatro años analizados, en promedio, el 84% está representado por los gastos de operación fijos que incluyen: arriendo, servicios públicos, entre otros; y el 16% restante corresponde a los gastos de operación variables que comprenden los gastos de mantenimiento y el inventario.

Tabla 6.6.1. (a) Presupuesto de gastos pre-operativos (en pesos)

Gastos pre-operativos (diferidos)	AÑO 0
Gastos de Constitución	1.088.200
Investigación y desarrollo	0
Desarrollo web	0
Adecuación oficina/local	881.000
Arrendamiento	3.300.000
Cursos de manipulación de alimentos	75.000
Certificado de seguridad	49.181

Gastos pre-operativos (diferidos)	AÑO 0
Elementos de cocina	3.240.000
Uniforme chef	376.000
Total gastos pre-operativos	9.009.381
Total inversión	45.529.361

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.6.1 (b) Presupuesto de gastos de operación (en pesos)

GASTOS DE OPERACION	2.018	2.019	2.020	2.021
Arriendo	3.300.000	39.600.000	41.184.000	42.831.360
Servicios Públicos	700.000	8.400.000	8.736.000	9.085.440
Elementos de limpieza	190.000	2.280.000	2.371.200	2.466.048
Dotación	1.356.000	16.272.000	16.922.880	17.599.795
Inventarios de materia prima	0	356.722	442.202	551.868
Bomberos		49.181	50.656	52.176
Impuestos Locales	0	4.408.132	5.411.886	6.689.091
Gastos de Mantenimiento	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880
Registro Mercantil	581.000	6.972.000	7.250.880	7.540.915
Depreciación Equipos	0	6.936.000	6.936.000	6.936.000
Amortización	0	0	0	0
Total gastos de operación	87.074.036	91.177.704	95.699.573	106.675.445
Gastos de operación fijos	73.537.181	76.200.736	78.970.819	87.851.690
Gastos de operación variables	13.536.855	14.976.968	16.728.754	18.823.755

Fuente: Elaboración propia

6.6.2 Presupuesto gastos de administración y ventas

Para los cuatro años analizados, en promedio, el 17% está representado por los gastos de administración y ventas fijos que incluyen: asesoría contable, papelería, entre otros; y el 83% corresponde a los gastos de administración y ventas variables que están relacionados con la publicidad

Tabla 6.6.2. Presupuesto de gastos de administración y ventas (en pesos)

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	2.018	2.019	2.020	2.021
Gastos de Publicidad	26.832.109	32.941.914	40.716.206	50.325.231
Asesoría Contable	3.000.000	3.120.000	3.244.800	3.374.592
Gastos de Representación	2.160.000	2.246.400	2.336.256	2.429.706
Gastos Transporte	1.440.000	1.497.600	1.557.504	1.619.804
Gastos Papelería (facturación)	480.000	499.200	519.168	539.935
Depreciación Muebles y Enseres	1.839.980	0	0	0
Total gastos de admon y vtas	35.752.089	40.305.114	48.373.934	58.289.268
Gastos de administrativos fijos	8.919.980	7.363.200	7.657.728	7.964.037
Gastos administrativos variables	26.832.109	32.941.914	40.716.206	50.325.231

Fuente: Elaboración propia

6.7 ANÁLISIS DE COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO

En la siguiente Tabla se puede identificar que en los cuatro años de operación se supera el punto de equilibrio con una tendencia creciente, debido a que las cantidades vendidas exceden las unidades mínimas. Adicionalmente, el 45% del costo total está representado por gastos de nómina; seguido de costos de materia prima con un 20%; gastos fijos de operación con 19%; y gastos de administración con 9%. Finalmente, se puede notar como el margen unitario promedio mejora en cada período; y que, dado el incremento anual de las ventas, el costo promedio desembolsable tiende a disminuir.

Tabla 6.7.1. Análisis de costos y punto de equilibrio

Costos/Gastos Fijos	2.018	2.019	2.020	2.021
Nómina	170.514.843	177.140.956	221.064.014	229.906.574
Gastos de operación	73.537.181	76.200.736	78.970.819	87.851.690
Gastos de Administración y ventas	8.919.980	7.363.200	7.657.728	7.964.037
Gastos preoperativos (Diferidos)	9.009.381	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	261.981.385	260.704.892	307.692.561	325.722.302
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	72.145.430	89.433.241	111.612.685	139.292.630
Gastos de Operación	13.536.855	14.976.968	16.728.754	18.823.755
Gastos de Administración	26.832.109	32.941.914	40.716.206	50.325.231
Total costos variables	112.514.393	137.352.123	169.057.645	208.441.616
Costo total	374.495.779	398.057.015	476.750.206	534.163.917
Numero productos o servicios	59.109	70.455	84.546	101.456
Costo Promedio producto o servicio promedio	6.336	5.650	5.639	5.265
Costo variable unitario promedio	1.903	1.949	2.000	2.055
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	6.485	6.679	6.880	7.086
Margen Unitario Promedio	4.581	4.730	4.880	5.032
Punto de Equilibrio	57.185	55.119	63.050	64.735
Costo total desembolsable	356.710.418	391.121.015	469.814.206	521.227.917
Costo promedio desembolsable	6.035	5.551	5.557	5.137
Cumplimiento del punto de equilibrio	103%	128%	134%	157%
Colchón de Efectivo	21.831.782	21.725.408	25.641.047	27.143.525

Fuente: Elaboración propia

7 ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 FLUJO DE CAJA

La empresa tendrá una inversión de \$36.519.980 en activos fijos, los socios aportarán \$20.000.000 y se utilizará una financiación de \$50.000.000 para apoyar el cubrimiento de la inversión y facilitar el flujo de caja durante los primeros meses de operación, dado que, según la proyección de ventas y el plan de mercadeo asociado, los primeros meses de penetración en el mercado tendrán una cantidad baja de ventas, mientras el negocio se da a conocer a los clientes.

Tabla 7.1.1. Flujo de caja para el año 2018

ITEM	2.018												Total	
	Año 0	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2.018
Caja Inicial	0	24.470.639	26.562.372	28.654.105	30.745.838	32.837.571	27.013.823	25.402.503	29.263.234	33.123.965	29.222.542	33.878.487	38.534.432	24.470.639
Ingresos Netos		30.795.144	30.795.144	30.795.144	30.795.144	31.103.096	32.036.189	32.997.274	32.997.274	33.987.193	33.987.193	33.987.193	36.706.168	390.982.158
TOTAL DISPONIBLE		55.265.783	57.357.516	59.449.249	61.540.982	63.940.666	59.050.012	58.399.777	62.260.508	67.111.158	63.209.735	67.865.680	75.240.600	415.452.797
Inversiones en activos	36.519.980	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	6.057.021	6.057.021	6.057.021	6.057.021	6.117.591	6.301.119	6.490.152	6.490.152	6.684.857	6.684.857	6.684.857	7.219.645	76.901.311
Egresos por nómina	0	12.157.237	12.157.237	12.157.237	12.157.237	12.157.237	16.857.237	12.157.237	12.157.237	12.157.237	12.157.237	12.157.237	21.557.237	159.986.843
Egresos por gastos de operación		6.310.825	6.310.825	6.310.825	6.310.825	6.310.825	6.310.825	6.310.825	6.310.825	6.310.825	6.310.825	6.310.825	6.310.825	75.729.903
Egresos por gastos de admon y ventas		2.826.009	2.826.009	2.826.009	2.826.009	2.826.009	2.826.009	2.826.009	2.826.009	2.826.009	2.826.009	2.826.009	2.826.009	33.912.109
Egresos gastos preoperativos dif	9.009.381	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos IVA	0	0	0	0	0	8.162.861	0	0	0	8.557.368	0	0	0	16.720.230
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		560.000	551.126	542.153	533.079	523.903	514.625	505.243	495.756	486.162	476.461	466.651	456.732	6.111.891
Egresos por pagos de Capital		792.320	801.194	810.167	819.241	828.416	837.695	847.077	856.564	866.158	875.859	885.668	895.588	10.115.945
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	45.529.361	28.703.412	28.703.412	28.703.412	28.703.412	36.926.843	33.647.510	29.136.543	29.136.543	37.888.616	29.331.248	29.331.248	39.266.036	379.478.232
NETO DISPONIBLE	45.529.361	26.562.372	28.654.105	30.745.838	32.837.571	27.013.823	25.402.503	29.263.234	33.123.965	29.222.542	33.878.487	38.534.432	35.974.564	35.974.564
Aporte de Socios	20.000.000													0
Préstamo	50.000.000													0
Distribución de Excedentes														0
CAJA FINAL	24.470.639	26.562.372	28.654.105	30.745.838	32.837.571	27.013.823	25.402.503	29.263.234	33.123.965	29.222.542	33.878.487	38.534.432	35.974.564	35.974.564

Fuente: Elaboración propia

La empresa tendrá la siguiente política de distribución de excedentes: a partir del año 2020 se realizará la distribución del 90% sobre la utilidad del periodo anterior, con frecuencia de pago anual. Este monto será repartido así: 1) pago a los socios: 40% en partes iguales; 2) inversión financiera de bajo riesgo: 50% para fondos de ahorro u otro tipo de herramienta financiera de plazo fijo.

Tabla 7.1.2. Flujo de caja desde 2019 a 2021

ITEM	2.019	2.020	2.021
Caja Inicial	35.974.564	74.485.750	71.615.353
Ingresos Netos	480.010.754	593.293.292	733.310.508
TOTAL DISPONIBLE	515.985.318	667.779.041	804.925.861
Inversiones en activos	0	30.000.000	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	95.328.748	118.970.277	148.474.906
Egresos por nómina	176.719.836	218.445.543	229.363.871
Egresos por gastos de operación	78.829.818	82.074.482	85.471.728
Egresos por gastos de administración y ventas	40.305.114	48.373.934	58.289.268
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0
Egresos IVA	29.680.084	37.378.278	45.279.921
Egresos retefuente	0	0	0
Egresos por gastos financieros	4.665.351	3.011.961	1.122.143
Egresos por pagos de Capital	11.562.486	13.215.875	15.105.694
Egresos impuestos locales	4.408.132	5.411.886	6.689.091
Egresos impuesto de renta	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	0	0	0
TOTAL EGRESOS	441.499.568	556.882.237	589.796.621
NETO DISPONIBLE	74.485.750	110.896.805	215.129.240
Aporte de Socios	0	0	0
Préstamo	0		
Distribución de Excedentes	0	39.281.452	81.130.160
CAJA FINAL	74.485.750	71.615.353	133.999.080

Fuente: Elaboración propia

7.2 ESTADO DE RESULTADOS

A partir del Estado de Resultados se puede identificar que desde el primer año se generan utilidades, y éstas se van incrementando según el crecimiento de las ventas netas que están relacionadas con el plan de mercadeo.

Tabla 7.2.1. Estado de resultados desde 2018 a 2021

ITEM	2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas netas	383.315.841	470.598.778	581.660.090	718.931.871
Costos variables	72.145.430	89.433.241	111.612.685	139.292.630
Costo nomina	170.514.843	177.140.956	221.064.014	229.906.574
Gastos de Operación	87.074.036	91.177.704	95.699.573	106.675.445
Gastos de Administración y Ventas	35.752.089	40.305.114	48.373.934	58.289.268
Gastos preoperativos	9.009.381	0	0	0
Gastos financieros	6.111.891	4.665.351	3.011.961	1.122.143
Utilidad gravable	2.708.172	67.876.412	101.897.923	183.645.811
Impuesto de Renta	920.778	23.077.980	34.645.294	62.439.576
Utilidad neta	1.787.393	44.798.432	67.252.629	121.206.235
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	1.787.393	44.798.432	67.252.629	121.206.235

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el análisis vertical, en el que se puede apreciar en qué proporción las ventas netas se reflejan en los costos y gastos; así se puede confirmar cómo los costos de nómina son los más representativos (tal como se presentó en el numeral 6.6):

Tabla 7.2.2 Análisis vertical del estado de resultados desde 2018 a 2021

ITEM	2.018	2.019	2.020	2.021
Costos variables	18,8%	19,0%	19,2%	19,4%
Costo nomina	44,5%	37,6%	38,0%	32,0%
Gastos de Operación	22,7%	19,4%	16,5%	14,8%
Gastos de Administración y Ventas	9,3%	8,6%	8,3%	8,1%
Gastos preoperativos	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	1,6%	1,0%	0,5%	0,2%
Utilidad gravable	0,7%	14,4%	17,5%	25,5%
Impuesto de Renta	0,2%	4,9%	6,0%	8,7%
Utilidad neta	0,5%	9,5%	11,6%	16,9%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad del periodo	0,5%	9,5%	11,6%	16,9%

Fuente: Elaboración propia

7.3 BALANCE GENERAL

En el Balance general se puede identificar que, a partir del inicio de operaciones, se tendrá un crecimiento de activos de 172%, debido al crecimiento en ventas estimado.

Tabla 7.3.1. Balance general

ACTIVO	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	24.470.639	35.974.564	74.485.750	71.615.353	133.999.080
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	22.998.950	50.314.099	62.135.724	70.626.342
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	24.470.639	58.973.515	124.799.849	133.751.077	204.625.422
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	36.519.980	36.519.980	36.519.980	66.519.980	66.519.980
Depreciación acumulada	0	8.775.980	15.711.980	22.647.980	35.583.980
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	9.009.381	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	45.529.361	27.744.000	20.808.000	43.872.000	30.936.000
TOTAL ACTIVOS	70.000.000	86.717.515	145.607.849	177.623.077	235.561.422
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	10.528.000	10.949.120	13.567.590	14.110.294
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	920.778	23.077.980	34.645.294	62.439.576
Impuestos locales por pagar	0	4.408.132	5.411.886	6.689.091	8.267.717
Iva por pagar	0	9.189.156	11.261.468	13.058.405	16.110.758
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	50.000.000	39.884.055	28.321.569	15.105.694	0
TOTAL PASIVO	50.000.000	64.930.121	79.022.023	83.066.074	100.928.344
PATRIMONIO					
Capital	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	1.787.393	7.304.373	-6.573.157
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	1.787.393	44.798.432	67.252.629	121.206.235
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	20.000.000	21.787.393	66.585.825	94.557.003	134.633.078
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	70.000.000	86.717.515	145.607.849	177.623.077	235.561.422
Prueba de balance	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se puede evidenciar lo siguiente:

- La empresa cuenta con la capacidad de cubrir o afrontar compromisos en el corto plazo, desde el primer año de operación, pues desde ese momento cuenta con ingresos operacionales que superan las obligaciones que debe cubrir. Esto es un reflejo de su liquidez, medido a través de su razón corriente (la cual es superior a 1) y su capital de trabajo.
- En cuanto a la solidez, que se puede analizar a través del activo total en relación con el pasivo total, la empresa tiene la capacidad tanto a corto como a largo plazo para demostrar su consistencia financiera, en todos los períodos de análisis, pues la relación es mayor que 1, debido a la tendencia de crecimiento de los activos corrientes y que la brecha entre activos y pasivos se incrementa a medida que transcurren los periodos.
- El nivel de endeudamiento, medido por la proporción de participación de los acreedores sobre el valor total de la empresa, en el primer año de operación es del 75%, debido a la cantidad de obligaciones que se deben asumir durante la fase de penetración en el mercado, y que en ese período, las ventas son bajas. Sin embargo, en los siguientes años de operación se puede identificar que el nivel de endeudamiento empieza a disminuir como consecuencia del incremento de los ingresos operacionales; en el año 2021 este nivel alcanza el 43%.

8 ANÁLISIS DE RIESGOS

8.1 CONDICIONES DEL ENTORNO

- La posible desaceleración de la economía dada la reforma tributaria del año 2017; lo que afectaría el consumo de los clientes en los restaurantes. Para este efecto, la estrategia estará basada en promociones creativas, pero con protección del margen comercial.
- Afectación al medioambiente; por lo cual la empresa estará atenta al cumplimiento de las regulaciones estatales.

8.2 RIESGOS DE MERCADO

- Poca aceptación en el mercado. Para minimizar este impacto se trabajará en investigaciones de mercado con el fin de conocer sugerencias/tendencias sobre de nuevos sabores y combinaciones.
- Baja fidelidad de los clientes, debido a una oferta cada vez más diversificada en el mercado. Para contrarrestar este riesgo se implementarán campañas de fidelización (descuentos especiales el día del cumpleaños, planes de acumulación de puntos, entre otros).
- Saturación del mercado con restaurantes de igual formato, lo que podría dificultar la diferenciación. Para evitar este riesgo, la empresa tendrá como objetivo enfocarse en competitividad por diferenciación. Esto incluye elementos asociados a la calidad de los productos y al servicio, la atención se centrará en hacer sentir al cliente especial y, esta filosofía no sólo se

mantendrá dentro del ambiente del lugar, sino que se trasladará hacia el ambiente externo, pues para la empresa es muy importante crear vínculos para ayudar a poblaciones vulnerables; en este sentido, se desarrollarán alianzas claves con fundaciones a las que cada cliente podrá realizar su aporte libre y voluntariamente, y luego, en redes sociales, la empresa compartirá fotos y testimonios de las poblaciones que se han beneficiado.

- Dado el análisis de sensibilidad que se presentará en el **numeral 9**, una disminución del volumen de ventas al 85% de lo proyectado, generaría flujos de caja negativos. Este riesgo se minimizará a través de una estrategia de promoción de alto impacto para introducir la empresa en el mercado, con programas de fidelización y con estrategias de diferenciación en calidad y servicio tanto en el ambiente interior como el ambiente exterior, tal como se mencionó en el párrafo anterior.

8.3 RIESGOS TÉCNICOS

- Pérdida del principal atributo del formato del restaurante: la movilidad, dada la falta de regulación en el país. Dado lo anterior, la adecuación del restaurante se inspirará en las terrazas de las principales capitales del mundo; con lo que se brindará a los consumidores un ambiente que integrará la frescura del aire libre con las tendencias urbanas.
- El mayor riesgo tecnológico, que puede ser de alto impacto para el restaurante, es la ruptura o mal funcionamiento de alguno de los equipos esenciales para la preparación de los productos, que eventualmente retrasarían los procesos o los harían más costosos. Para contrarrestar este riesgo se realizarán mantenimientos preventivos acordes a la necesidad de cada equipo.

8.4 RIESGOS ECONÓMICOS

- La desaceleración del PIB, pues el decrecimiento de la economía afectaría directamente el nivel de ventas de la empresa.
- El nivel de desempleo no sólo es una variable económica para seguir, sino que, además, según sean sus cifras y su evolución, se puede convertir en un problema social y económico. En definitiva, el desempleo afecta directamente al consumo.
- El tipo de interés: si el tipo de interés baja, aumenta la demanda de las empresas y de los consumidores privados, y se da lugar a un dinamismo económico favorable para la empresa.
- La inflación: un aumento desmesurado encarecería el costo de vida de los consumidores, lo que los llevaría a restringir sus gastos.

8.5 RIESGOS FINANCIEROS

- Riesgo de crédito: la posibilidad de incumplir con las obligaciones contractuales de los préstamos por una alta reducción en los volúmenes de ventas esperados.

- Riesgo de liquidez: incapacidad de conseguir flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada y a grandes pérdidas.

9 EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

9.1 FLUJO DE CAJA TOTALMENTE NETO

Para la evaluación del proyecto, a continuación, se presenta un resumen de las cifras relevantes:

Tabla 9.1.1. Flujo de caja neto

	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	1.787.393	44.798.432	67.252.629	121.206.235
Total Depreciación	0	17.551.960	13.872.000	13.872.000	25.872.000
Pagos de capital		10.115.945	11.562.486	13.215.875	15.105.694
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		19.339.353	58.670.432	81.124.629	147.078.235
1. Flujo de fondos neto del periodo		9.223.408	47.107.947	67.908.754	131.972.542
Inversiones de socios	20.000.000	0	0	0	0
Préstamo	50.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	70.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa *					134.633.078
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-70.000.000	9.223.408	47.107.947	67.908.754	266.605.620
Balance de proyecto	-70.000.000	-71.976.592	-36.384.900	25.702.270	296.420.252
Periodo de pago descontado		2,59			
Tasa interna de retorno		67,98%			
Valor presente neto		163.710.267			
Tasa mínima de retorno		16,00%			

Fuente: Elaboración propia

* Si se liquida la empresa en 2021, como se presentó en el Balance General, ésta tendría el 43% de los activos totales financiado por terceros, y de liquidarse estos activos totales al precio en libros (aunque preferiblemente se deben vender a los precios de mercado), quedaría un saldo de 57%, después del pago de las obligaciones vigentes con terceros; este saldo sería de \$134.633.078, a partir de allí se pagaría lo correspondiente a los accionistas y se cubrirían los costos de liquidación.

Con lo presentado en la Tabla, se puede concluir que el proyecto genera ganancias, pues el Valor Presente Neto (VPN) es de \$163.710.267. En este mismo sentido, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 67.98% y es superior a la Tasa Mínima de retorno, que para análisis de proyectos similares está en 16%. Estos resultados positivos también se complementan con el tiempo de recuperación del capital que está en 2,6 años de operación.

9.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para realizar el análisis de sensibilidad se simularon varios escenarios, optimistas y pesimistas, con el fin de conocer cómo se puede comportar el proyecto ante el cambio de variables críticas. Para el presente proyecto, las variables críticas a analizar son: volúmenes de ventas, precios de venta, precios de compra y costos de la nómina.

9.2.1 Sensibilidad ante variaciones en el volumen de ventas

A continuación, se presentan dos escenarios de cumplimiento de las proyecciones de volúmenes de ventas:

Tabla 9.2.1. Sensibilidad ante variaciones en el volumen de ventas

Evaluación del Proyecto	Condiciones actuales del Proyecto	Ventas (90%)*	Ventas (85%)*
Período de pago descontado	2,59	3,59	0,00
Tasa interna de retorno	67,98%	25,58%	-5,24%
Valor presente neto	163.710.267	25.029.802	-44.961.587
Tasa mínima de retorno	16,00%	16,00%	16,00%

Fuente: Elaboración propia

* Grado de cumplimiento de la proyección del volumen de ventas.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que, si la proyección del volumen de ventas se cumple por encima del 90%, el proyecto continúa siendo viable, pues la TIR es mayor a la tasa mínima de retorno, el valor presente neto indica que el proyecto genera ganancias, y la inversión se recupera en poco tiempo. Sin embargo, si la proyección del volumen de ventas se cumple en el 85% o por debajo el proyecto deja de ser viable. Entonces, el volumen de ventas es una variable muy sensible para el proyecto.

9.2.2 Sensibilidad ante variaciones en los precios de compra de las materias primas

A continuación, se presentan dos escenarios de variaciones en los precios de la materia prima:

Tabla 9.2.2. Sensibilidad ante variaciones en los precios de las materias primas

Evaluación del Proyecto	Condiciones actuales del Proyecto	Incremento del precio de la materia prima en 5%	Disminución del precio de la materia prima en 5%
Período de pago descontado	2,59	2,74	2,46
Tasa interna de retorno	67,98%	63,42%	72,25%
Valor presente neto	163.710.267	146.525.091	180.454.504
Tasa mínima de retorno	16,00%	16,00%	16,00%

Fuente: Elaboración propia

* Grado de variaciones en los precios de la materia prima.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que, para los dos escenarios, la TIR es mayor a la tasa mínima de retorno, el valor presente neto indica que el proyecto genera ganancias, y la inversión se recupera en poco tiempo. En ese sentido, el proyecto sigue siendo viable variaciones en el precio de la materia prima.

9.2.3 Sensibilidad ante variaciones en los precios de venta de los productos

A continuación, se presentan dos escenarios de variaciones en los precios de venta de los productos:

Tabla 9.2.3. Sensibilidad ante variaciones en los precios de venta

Evaluación del Proyecto	Condiciones actuales del Proyecto	Incremento del precio de venta en 5%	Disminución del precio de venta en 5%
Período de pago descontado	2,59	2,10	3,18
Tasa interna de retorno	67,98%	87,66%	42,86%
Valor presente neto	163.710.267	243.723.795	76.533.702
Tasa mínima de retorno	16,00%	16,00%	16,00%

Fuente: Elaboración propia

* Grado de variaciones en los precios de venta.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que, si los precios de venta se incrementan en 5% o disminuyen en 5%, el proyecto continúa siendo viable, pues la TIR es mayor a la tasa mínima de retorno, el valor presente neto indica que el proyecto genera ganancias, y la inversión se recupera en poco tiempo.

9.2.4 Sensibilidad ante variaciones en el costo de nómina

De acuerdo con el análisis que se presentó en el **numeral 6.7** del presente documento, la nómina representa el 45% de los costos totales. Entonces, a continuación, se presentan dos escenarios de variaciones en el costo de la nómina:

Tabla 9.2.4. Sensibilidad ante variaciones en los costos de nómina

Evaluación del Proyecto	Condiciones actuales del Proyecto	Incremento del costo de nómina en 5%	Disminución del costo de nómina en 5%
Período de pago descontado	2,59	2,96	2,34
Tasa interna de retorno	67,98%	58,28%	76,29%
Valor presente neto	163.710.267	129.436.077	195.303.792
Tasa mínima de retorno	16,00%	16,00%	16,00%

Fuente: Elaboración propia

* Grado de variaciones en el costo de la nómina.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que, con las variaciones presentadas en el costo de la nómina el proyecto continúa siendo viable, pues la TIR es mayor a la tasa mínima de retorno, el valor presente neto indica que el proyecto genera ganancias, y la inversión se recupera en poco tiempo.

10 CONCLUSIONES

- El sector HORECA, como se le conoce al sector que agrupa la actividad económica relacionada con hoteles, restaurantes y bares, es uno de los más dinámicos del país y en promedio en los últimos 10 años ha presentado un crecimiento del 6%.
- Según un estudio de Nielsen el 38% de los colombianos come al menos una vez a la semana fuera de casa siendo una excelente oportunidad de mercado.
- Es evidente el crecimiento de la industria de restaurantes gourmet en la ciudad de Cali en los últimos años, que ha convertido la zona del barrio Granada en un clúster especializado en ofrecer una variedad de restaurantes.
- El resultado del análisis financiero muestra una tasa de retorno del 67,98% siendo muy superior a la tasa mínima de retorno que para análisis de proyectos similares está en 16%. lo cual evidencia que los flujos generados por la empresa son capaces de recuperar la inversión inicial en 2,6 años de operación.

REFERENCIAS

- AURA CIFUENTES. (2017). *Lo que los líderes colombianos deben saber sobre las nuevas Generaciones*. Universidad Externado de Colombia. Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://www.uexternado.edu.co/>
- CROWE HORWATH. (2016). *Restaurantes, alimentos y bebidas*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.horwathcolombia.com/>
- DANE. (2017). *Muestra trimestral de servicios primer trimestre de 2017*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/>
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN-CALI. (2016). *Cali en cifras 2015*. Alcaldía de Santiago de Cali, Colombia.
- DIAN. (2017). *Tabla IVA Canasta Familiar*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.dian.gov.co/>
- DIAN. (2017). *Todo lo que debe saber sobre la reforma tributaria*. Recuperado de: http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria.pdf
- EL ESPECTADOR. (2017). *Foodtrucks: buen negocio, pero falta la regulación*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.elespectador.com/>
- INVESTPACIFIC. (2016). Agencia de Promoción de Inversión en el Pacífico Colombiano. Cali, Colombia. Recuperado de <http://www.investpacific.org/>
- KOTLER & AMSTRONG. (2013). *Fundamentos de marketing*. México. Editorial Pearson.
- LA BARRA (2015). *Marriott se une a la movida de los foodtrucks*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://revistalabarra.com/>
- LA REPÚBLICA. (2013). *El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.larepublica.co/>
- LA REPÚBLICA. (2015). *Monte un Foodtruck con \$60 millones y ventas diarias desde \$300.000*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.larepublica.co/>
- NIELSEN. (2015). *Estilos de vida generacionales – Estudio Global*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/>
- NIELSEN. (2016). *38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/>
- RADDAR. (2016). *La gastronomía como sector innovador*. Bogotá, Colombia. Portafolio. Recuperado de <http://blogs.portafolio.co/raddar/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta (Investigación de mercados)

1. En promedio, ¿cuántas veces al mes come en un restaurante?

Nunca	1 vez	2 veces	3 veces	4 veces	5 veces	Más veces
-------	-------	---------	---------	---------	---------	-----------

2. En una escala de 1 a 5, siendo 5 el de mayor relevancia ¿Qué tanto le atraen las siguientes características al momento de elegir un restaurante?

- Variedad de comida (muchas opciones, no especializadas)
- Oferta especializada (un tipo de comida, pero expertos en ella)
- Precio
- Calidad en el servicio (calidez, amabilidad,...)
- Agilidad en la atención
- Diseño/decoración/música (que asegure una experiencia agradable en el lugar)
- Facilidad de parqueo

3. En una escala de 1 a 5, siendo 5 el de mayor relevancia ¿Qué tanto le atraen las siguientes características de la comida gourmet?

- Comida que cuida detalladamente el sabor, la textura, el olor, el color y la temperatura de los alimentos
- Comida preparada por personas con experiencia en la alta cocina.
- Comida elaborada con ingredientes de alta calidad y exquisitamente seleccionados
- Comida con balance entre lo exquisito y lo saludable

4. En una escala de 1 a 5, siendo 5 el de mayor relevancia ¿Qué tanto le atraen las siguientes características de la comida ligera?

- Comida que no requiere un gran tiempo de preparación
- Comida liviana (para no forzar la capacidad digestiva)
- Comida que asegura la frescura de los alimentos

5. Califique de 1 a 5 (siendo 5 el más importante) cuál es su grado de preferencia para los siguientes tipos de comida

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ensaladas • Crepes • Sándwiches - Wraps • Pastas | <ul style="list-style-type: none"> • Carnes • Brochetas • Platos típicos (cocina colombiana) • Comida rápida (hamburguesa, sándwich,...) |
|---|--|

6. Si se lanza un restaurante que integre en una opción gastronómica sus preferencias de la comida gourmet con las de la comida ligera, con ingredientes que pueda seleccionar para combinar a su medida y que sean preparados al instante, usted...

- 6.1. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un plato?

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Menos de \$15.000 • Entre \$15.000 - \$20.000 • Entre \$20.000 - \$25.000 | <ul style="list-style-type: none"> • Entre \$25.000 - \$30.000 • Más de \$30.000 |
|---|--|

- 6.2. ¿En dónde le gustaría que se ubicara?

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zona de restaurantes en Granada • Zona de restaurantes en Ciudad Jardín • Zona de restaurantes en el Peñón • Zona de restaurantes San Antonio | <ul style="list-style-type: none"> • Zona de restaurantes en el Parque del Perro • Parques en los que se presenten eventos al aire libre • Otro |
|--|--|

7. El restaurante mencionado tendría dispuesta una terraza de comidas exclusiva, inspirada en las terrazas de las principales capitales del mundo; y como eje central de su diseño temático, tendría dispuesto un foodtruck (restaurante creado en una furgoneta o en un camión), con lo que se brindaría a los consumidores un ambiente que integraría la frescura del aire libre con las tendencias urbanas que están incursionando en la ciudad, un lugar ideal para compartir con familiares y amigos... **¿Usted asistiría al nuevo restaurante?**

Sí	Tal vez	No
----	---------	----

8. ¿Existe algún restaurante de su preferencia que presente una oferta similar?

No	Sí, ¿Cuál? _____
----	------------------

9. Califique de 1 a 5, siendo 5 el de mayor relevancia, los medios a través de los cuales le gustaría recibir información sobre el nuevo restaurante

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Revistas • Correo electrónico • Prensa | <ul style="list-style-type: none"> • Radio • Televisión • Vallas |
|--|---|

10. ¿Cuántos años tiene?

- Entre 15 y 20 años
- Entre 21 y 34 años
- Entre 35 y 49 años
- Entre 50 y 64 años
- Más de 65 años

11. Estrato socioeconómico

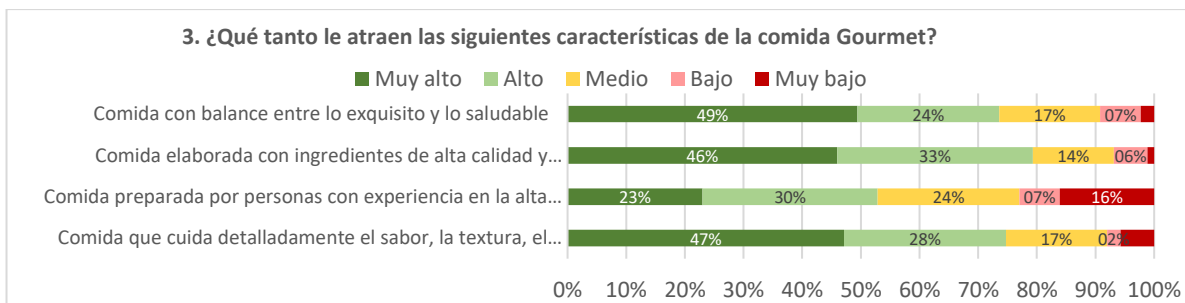
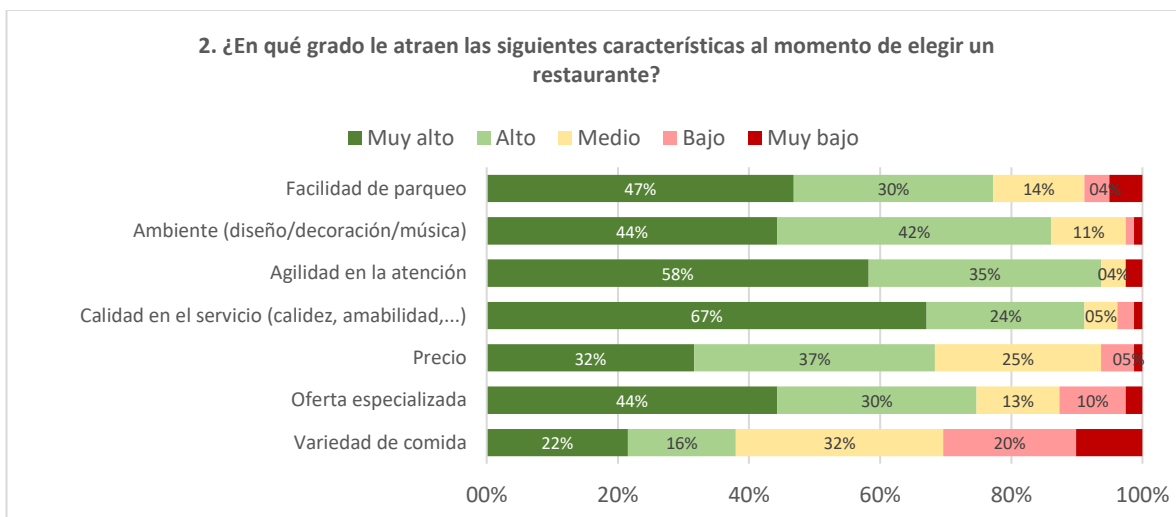
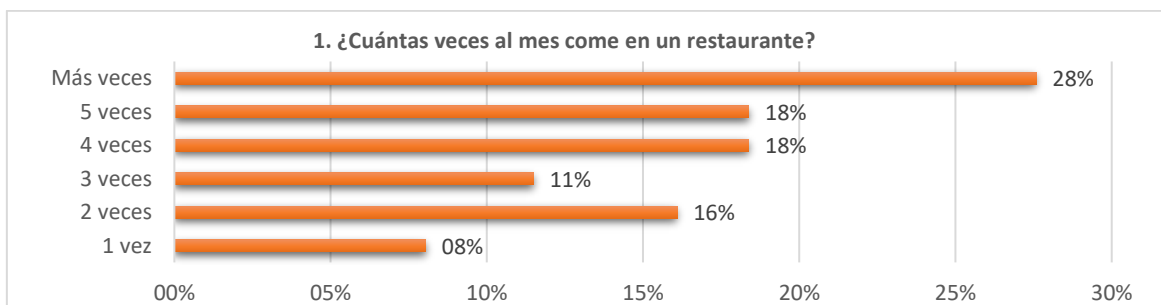
- Estrato 1
- Estrato 2
- Estrato 3
- Estrato 4
- Estrato 5
- Estrato 6

12. Ocupación actual

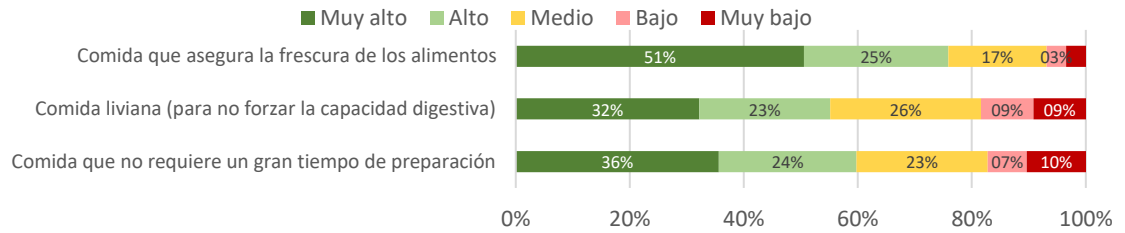
- Empleado
- Empleado-Empresario
- Independiente (Empresario)
- No trabaja
- Desempleado
- Jubilado
- Estudiante
- Empleado y estudiante

Fecha de la entrevista: _____

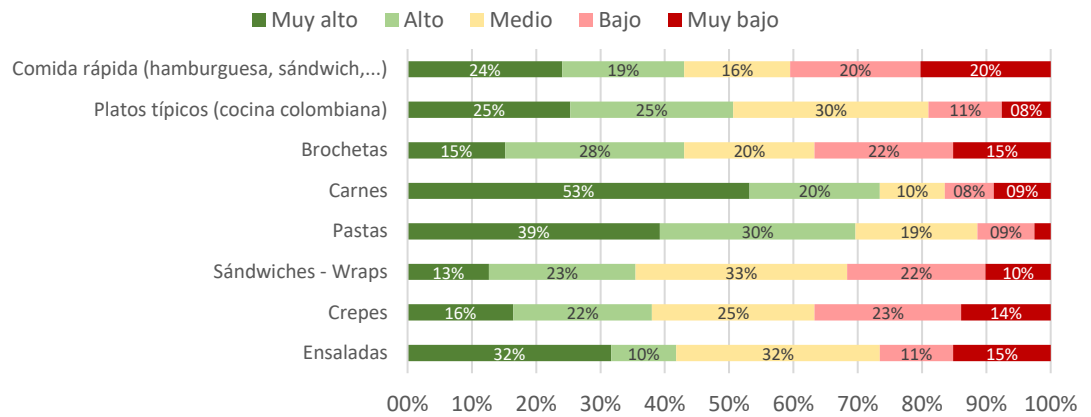
Anexo 2. Resultados Investigación de mercados



4. ¿Qué tanto le atraen las siguientes características de la comida Ligera?

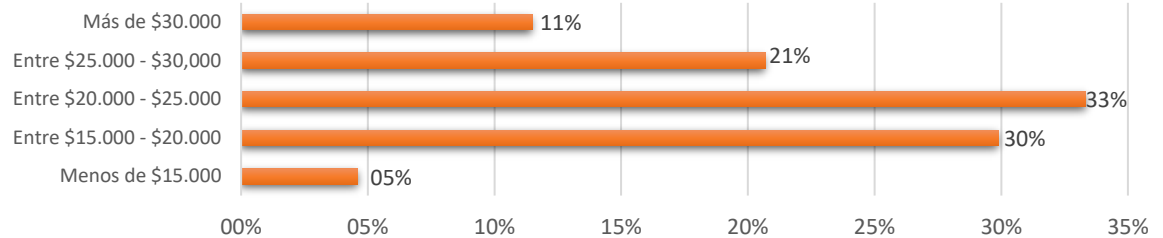


5. Grado de preferencia para los siguientes tipos de comida

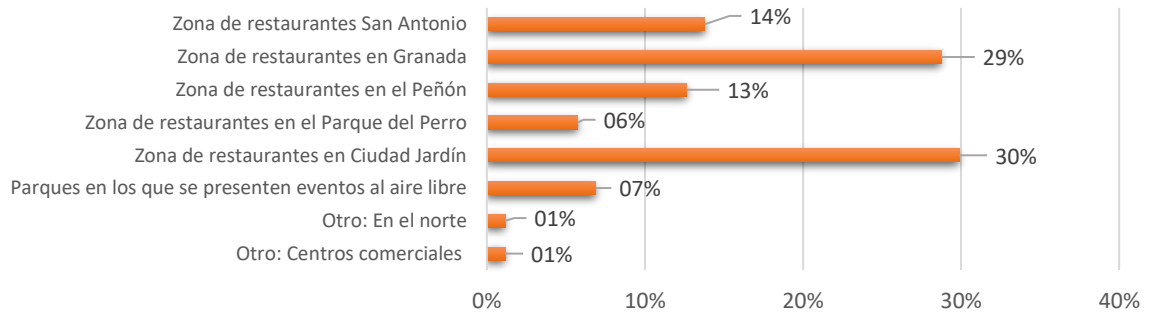


6. Si se lanza el nuevo restaurante...

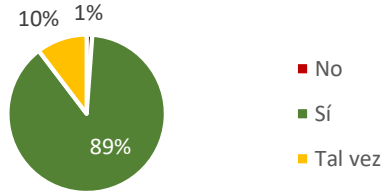
6.1. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un plato?



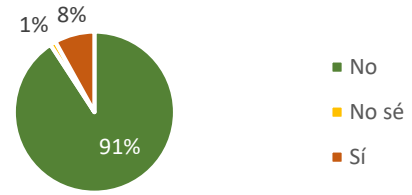
6.2. ¿En dónde le gustaría que se ubicara?



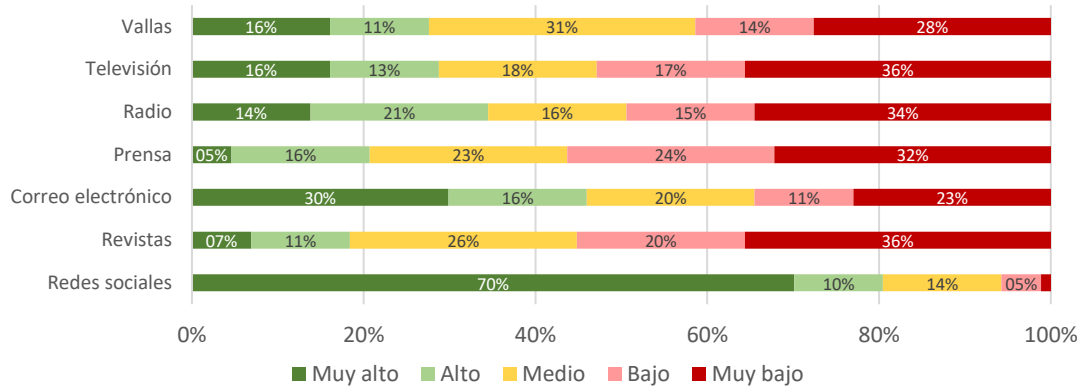
7. ¿Usted asistiría al nuevo restaurante?



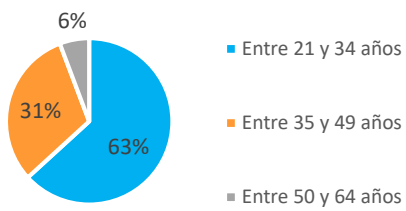
8. ¿Existe algún restaurante de su preferencia que presente una oferta similar?



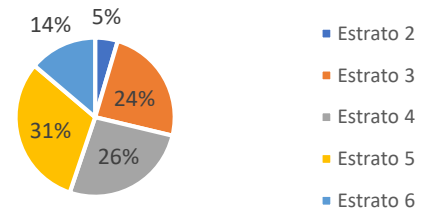
9. Medios a través de los cuales le gustaría recibir información sobre el nuevo restaurante



10. ¿Cuántos años tiene?



11. Estrato socioeconómico



12. Ocupación actual

