



Plan de Empresa: Restaurante El Círculo

Carolina Benavides Gaviria  
Ángela María Gutiérrez Cobo

Trabajo de Grado para optar por el título de  
Magíster en Administración de Empresas

Directora del trabajo de Grado:  
Mónica Franco Ángel, PhD

Universidad ICESI  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Maestría en Administración  
Santiago de Cali, mayo de 2019

## Tabla de Contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>7</b>
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Análisis del mercado .....</b>	<b>11</b>
1.1. Análisis del sector económico.....	11
1.1.1. Análisis competitivo del sector .....	13
1.2. Producto/Servicio .....	13
1.2.1. Propuesta de Valor .....	14
1.3. Clientes.....	17
1.4. Competencia.....	18
1.5. Tamaño del mercado Objetivo .....	20
<b>2. Plan de mercadeo .....</b>	<b>22</b>
2.1. Estrategia de precio .....	22
2.2. Estrategia de comunicación.....	22
2.3. Estrategia de distribución .....	24
2.4. Políticas de servicio.....	24
2.5. Estrategia de venta .....	24
2.6. Presupuesto de la estrategia de mercadeo .....	26
2.7. Mercado y Ventas .....	26
<b>3. Análisis Técnico.....</b>	<b>28</b>
3.1. Análisis de Producto/Servicio .....	28
3.2. Facilidades.....	31
3.3. Maquinaria y Equipo .....	31
3.4. Distribución de Espacios.....	33
3.5. Consumos y Costos Unitarios .....	35
3.6. Plan de Consumo.....	37
3.6.1. Política de Inventarios.....	38
3.6.2. Plan de Compras .....	38
3.7. Sistemas de Control.....	40

3.8. Cronograma de la Etapa Preoperativa.....	41
<b>4. Análisis Administrativo .....</b>	<b>42</b>
4.1. Grupo Empresarial y Estructura Organizacional .....	42
4.2. Personal Ejecutivo.....	43
4.3. Personal Operativo .....	44
4.4. Organizaciones de Apoyo .....	45
4.5. Presupuesto Nómina.....	46
<b>5. Análisis Legal.....</b>	<b>47</b>
5.1. Aspectos Legales.....	47
5.2. Análisis Ambiental.....	49
5.3. Análisis Social.....	50
5.4. Análisis de Valores Personales .....	50
<b>6. Análisis Económico .....</b>	<b>51</b>
6.1. Inversión en Activos Fijos .....	51
6.2. Presupuesto de Ingresos .....	52
6.3. Presupuesto de Consumo y Componentes .....	54
6.4. Presupuesto de Materias Primas e Insumos .....	54
6.5. Inversión en Capital de Trabajo .....	57
6.6. Presupuesto de Otros Gastos .....	58
6.6.1. Gastos Preoperativos.....	58
6.6.2. Gastos Operativos .....	58
6.6.3. Gastos de Administración y Ventas .....	59
6.7. Análisis de Costos y Punto de Equilibrio.....	59
<b>7. Análisis Financiero.....</b>	<b>61</b>
7.1. Flujo de Caja .....	61
7.2. Estado de Resultados.....	63
7.3. Balance General .....	64
<b>8. Análisis de Riesgos .....</b>	<b>65</b>
8.1. Condiciones del Entorno .....	65
8.2. Riesgos de Mercado .....	65

8.3. Riesgos Técnicos.....	66
8.4. Riesgos Económicos .....	66
8.5. Riesgos Financieros .....	66
<b>9. Evaluación Integral del Proyecto.....</b>	<b>67</b>
9.1. Flujo de Caja Neto .....	67
9.2. Análisis de Sensibilidad .....	69
<b>10. Conclusiones .....</b>	<b>70</b>
<b>11. Bibliografía .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>72</b>

### **Listado de Anexos**

Anexo 1. Encuesta (Investigación de mercado).....	72
Anexo 2. Resultados Investigación de mercado .....	73
Anexo 3. Entrevista en profundidad a consumidores.....	75
Anexo 4. Entrevista a profundidad a experto.....	76

### **Listado de Figuras**

Figura 1 Mercado en billones de pesos de restaurantes en Colombia al 2022.....	12
Figura 2 Menú El Círculo .....	16
Figura 3. Análisis de los competidores. ....	19
Figura 4 Logo El Círculo .....	23
Figura 5 Flujograma de proceso productivo preparación de alimentos y bebidas del menú	28
Figura 6 Flujograma de proceso de servicio de atención al cliente .....	29
Figura 7 Flujograma de proceso de servicio de las actividades de entretenimiento .....	30
Figura 8 Plano de distribución de espacios de El Círculo.....	34
Figura 9 Cronograma Etapa Preoperativa .....	41
Figura 10 Estructura Organizacional .....	42

## Listado de Tablas

Tabla 1. %Ventas servicio de alimentos para el consumidor en Colombia por forma de consumo. ....	11
Tabla 2. Proyección Mercado Global.....	20
Tabla 3. Proyección % Fracción del Mercado. ....	21
Tabla 4. Presupuesto Estrategia Mercadeo en miles de pesos .....	26
Tabla 5. Proyección de Ventas en Unidades y Millones de Pesos.....	27
Tabla 6. Costos de Maquinaria y Equipo .....	31
Tabla 7. Costos de Juegos .....	32
Tabla 8. Consumo y Costos Unitarios.....	36
Tabla 9. Costos Unitarios en pesos por año .....	37
Tabla 10. Plan de consumo en unidades .....	39
Tabla 11. Descripción del Cargo Administrador .....	43
Tabla 12. Descripción del Cargo Asistente de Administración .....	44
Tabla 13. Descripción del Cargo Chef.....	44
Tabla 14. Descripción del Cargo Auxiliar de Cocina .....	44
Tabla 15. Descripción del Cargo Mesero.....	45
Tabla 16. Presupuesto de nómina en pesos .....	46
Tabla 17. Costos en pesos del proceso de constitución de una SAS en Cali .....	47
Tabla 18. Requisitos para apertura del restaurante .....	48
Tabla 19. Prestaciones Sociales, Seguridad Social y Parafiscales .....	48
Tabla 20. Obligaciones Tributarias .....	49
Tabla 21. Depreciación de forma lineal de activos fijos .....	51
Tabla 22. Presupuesto de Ingresos en pesos 2020 .....	52
Tabla 23. Presupuesto de Ingresos en pesos 2021 .....	53
Tabla 24. Presupuesto de Ingresos en pesos 2020 – 2023 .....	54
Tabla 25. Presupuesto de Materias primas e insumos en pesos 2020.....	55
Tabla 26. Presupuesto de Materias primas e insumos en pesos 2021 .....	56
Tabla 27. Presupuesto de Materias primas e insumos en pesos 2020 – 2023.....	57

Tabla 28. Capital de Trabajo Neto en pesos .....	58
Tabla 29. Gastos Preoperativos en pesos .....	58
Tabla 30. Gastos Operativos en pesos.....	59
Tabla 31. Gastos de Administración y Ventas en pesos .....	59
Tabla 32. Análisis de Costos en pesos y Punto de equilibrio.....	60
Tabla 33. Flujo de Caja en pesos 2020 .....	61
Tabla 34. Flujo de Caja en pesos 2021 .....	62
Tabla 35. Flujo de Caja en pesos 2020-2023 .....	62
Tabla 36. Estado de Resultados en pesos.....	63
Tabla 37. Estado de Resultados en porcentajes sobre la venta .....	63
Tabla 38. Balance General en pesos .....	64
Tabla 39. Flujo de Caja Neto .....	67
Tabla 40. Flujo de Caja Neto sin valor Terminal.....	68
Tabla 41. Análisis del Proyecto .....	68

## Resumen

El presente documento contiene el plan de empresa para la creación del restaurante temático que se llamará El Círculo en la ciudad de Cali, el cual busca cubrir una necesidad encontrada ofreciendo una excelente oferta gastronómica de comida rápida-gourmet y, además, un espacio ideal para que las personas puedan reconectarse con sus acompañantes e interactúen con ellos a través de diferentes opciones de entretenimiento como juegos de mesa, billar, futbolito, entre otros, lo que les permitirá pasar un momento agradable compartiendo y lleno de diversión. El lugar será ideal para este propósito al ser amplio y con un ambiente tranquilo y casual, con estilo bohemio y decoración vintage, en donde además las personas se sientan cómodas.

El documento contiene análisis del mercado y plan de mercadeo donde se estudia la oportunidad que tiene el restaurante en el sector y las estrategias a implementar para potenciar el resultado, en donde es importante la comunicación constante para generar recordación y afinidad que lleven a conocer el lugar y regresar. También se desarrolló una investigación de mercado que consistió en encuestas y entrevistas a profundidad, para detectar las necesidades y preferencias de los consumidores, los clientes potenciales y obtener hallazgos valiosos para la creación de la propuesta de valor. Además, este plan contiene análisis técnico, administrativo, legal, económico y financiero, que permitieron determinar la inversión inicial requerida por \$150.000.000 y la viabilidad de El Círculo al lograr una rentabilidad del 63.71% que supera el retorno mínimo esperado por los inversionistas.

**Palabras Clave:** Restaurante, Gourmet, Entretenimiento, Juegos, Compartir

## Abstract

This document contains the business plan for the creation of the thematic restaurant called El Círculo in the city of Cali, which seeks to solve a need found in the market, first by offering an excellent gastronomic menu of gourmet fast food and secondly, because is an ideal space where the people can reconnect with their companions. El Círculo will count with different entertainment activities, such as board games, billiards, foosball, among other games, this will allow them to have a pleasant time sharing and having fun. The space of the place will be ideal for this purpose because is roomy with a relax and casual atmosphere, the style would be bohemian, with vintage decor, where people can feel comfortable.

The document contains an analysis of the market and a marketing plan where the opportunity that the restaurant has within the sector is studied, in addition to the strategies to be implemented to enhance the result. Constant communication is essential to generate remembrance and affinity with customers; that way they will know the place and will return. Market research was also developed with consisted of surveys and in-depth interviews, to detect the needs and preferences of potential customers and obtain valuable findings for the creation of the value proposition. Also, this plan contains technical, administrative, legal, economic and financial analysis, which allowed determining the initial investment required for \$ 150,000,000 and the viability of El Círculo to achieve a return of 63.71% that exceeds the minimum return expected by investors.

**Key Words:** Restaurant, Gourmet, Entertainment, Games, Sharing



## Resumen Ejecutivo

Conscientes de las necesidades de planes sociales y de en qué ocupar en el tiempo libre de los caleños, la propuesta del plan de negocio desarrollado será un restaurante que se destacará por su propuesta gastronómica de comida rápida-gourmet con altos estándares de calidad, pero su razón de ser consistirá en brindar un espacio ideal para que las personas puedan divertirse con sus acompañantes, a través de diferentes opciones de entretenimiento que se ofrecerán, permitiendo reestablecer el vínculo social e interacción con los otros, que se ha ido perdiendo en el afán del día a día, la rutina y la tecnología.

El Círculo incursionará en el sector de Restaurantes, el cual se encuentra en auge y es uno de los más prometedores de la región, reportando ingresos por \$24.670 billones de pesos en 2017 y proyectando crecimientos alrededor del 2% para los siguientes años hasta el 2022. Aunque es un sector competitivo, las estrategias y planes de acción que se llevarán a cabo, permitirán potenciar el desarrollo del negocio para cumplir con los objetivos esperados.

La ubicación ideal que se ha definido para el restaurante será el barrio El Peñón por su amplia oferta gastronómica y sus altos niveles de concurrencia. La empresa iniciará operaciones en julio del 2020, para lo cual se necesitará un tiempo estimado de 4 meses en los cuales se realizarán actividades de preparación y alistamiento.

Los inversionistas del negocio serán 5 socios que aportarán la misma cuantía de capital, con formación en carreras administrativas, estudios de post grado en áreas afines y con especialidades que permitirán conformar un equipo ejecutivo interdisciplinario. Adicionalmente, el equipo operativo estará constituido por un administrador general el cual será el encargado de garantizar la correcta ejecución de las estrategias; un chef encargado de garantizar la alta calidad e innovación de la oferta gastronómica. Y 6 personas más que asistirán los dos cargos anteriores.

De acuerdo con la evaluación financiera del proyecto en los primeros cuatro años de operación se alcanzará una tasa interna de retorno de 63.71%, por encima de la tasa mínima esperada en una inversión libre de riesgo del mercado. Además, el tiempo de recuperación de la inversión inicial será 2 años.

Para prever las posibles afectaciones que puede llegar a tener el negocio por cambios en las variables de ventas y costos, se realizó un análisis de sensibilidad que demostró que en los primeros periodos no es tan sensible. Sin embargo, como parte de un plan preventivo, se proponen acciones para mitigar su impacto.

Dentro de la estrategia de negocio se decidió no tener apalancamiento financiero para evitar el pago de intereses y así dar un mayor rendimiento de los socios. Aunque esta decisión incrementa el costo de capital permitirá tener mayor autonomía en las decisiones. La inversión requerida para llevar a cabo este proyecto es de \$150.000.000.

## 1. Análisis del mercado

### 1.1. Análisis del sector económico

El Círculo al ser categorizado como un restaurante, hace parte del sector terciario de la economía colombiana dentro del sector servicios en la división de restaurantes, catering y bares. Por lo que el presente análisis se enfocará en dicho sector.

De acuerdo con la encuesta mensual de servicios del DANE (2018), la división de restaurantes, catering y bares creció el 7.2% año corrido a noviembre del 2018 vs el 2017, lo que evidencia un dinamismo, pese a que la economía ha crecido a un ritmo más lento reflejado en el crecimiento del PIB que fue del 2.7% en el tercer trimestre del 2018.

Para contrarrestar el clima de desaceleración económica, los prestadores del servicio de alimentación en Colombia se están diversificando para atraer más consumidores e incrementar la frecuencia de visita de los clientes actuales, a través de la ampliación de la oferta de productos que tienen en la actualidad (Euromonitor, 2017).

Es importante evidenciar que según Euromonitor (2018), en la industria de servicios de alimentos para el consumidor en el país, se observa (Tabla 1) que la venta de comidas a domicilio ha ganado terreno del 2012 al 2017 con un 15.5%, mientras que las ventas en los establecimientos como tal siguen siendo las de más importancia con un 75.8%, lo que muestra una tendencia clara de los colombianos por seguir visitando físicamente los establecimientos.

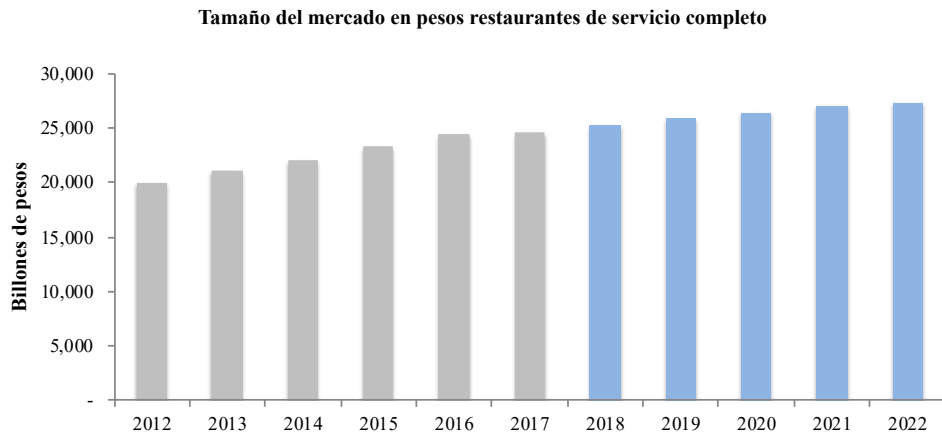
**Tabla 1.** %Ventas servicio de alimentos para el consumidor en Colombia por forma de consumo.

Tipo	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Drive-Trough	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2
Eat-in	79.3	78.3	77.1	76.9	76.5	75.8
Home Delivery	11.8	12.7	13.9	14.3	14.8	15.5
Takeaway	8.8	8.9	8.9	8.6	8.5	8.5

**Fuente:** Euromonitor. Costumer foodservice in Colombia. Abril 2018.

De acuerdo con el reporte de Full-Service restaurants in Colombia de Eurominor (2018), los restaurantes de servicio completo forman un mercado de 24.670 billones de pesos en 2017 y aunque sólo creció el 1% respecto al año anterior, se proyectan crecimientos alrededor del 2% para los siguientes años hasta el 2022 en el cual el mercado será de 27.418 billones de pesos aproximadamente, como se puede observar en la Figura 1.

**Figura 1** Mercado en billones de pesos de restaurantes en Colombia al 2022



**Fuente:** Euromonitor. Full-service restaurants in Colombia. Abril 2018.

En cuanto al gasto de los consumidores, éste tuvo un crecimiento en 2017 y se proyecta que seguirá creciendo con una tasa modesta hasta el 2030, gracias a la menor inflación, más oportunidades de trabajo y, en general, mejores condiciones económicas. En lo referente a alimentos y bebidas no alcohólicas y hoteles y catering, se espera un crecimiento del 2017 al 2030 pero a una tasa más modesta de la que se traía del 2012 al 2017 (Euromonitor, 2018).

Por otra parte, de acuerdo con la encuesta Global Consumer Trends se evidencia una tendencia en los colombianos a cuidar más su salud, pues pese a que 22% del total de la población era obesa en 2017, los consumidores están intentando combatir esta tendencia mediante más ejercicio y adoptando hábitos alimenticios más saludables (Euromonitor, 2017).

### **1.1.1. Análisis competitivo del sector**

La competitividad de este segmento es alta debido a la existencia de competidores consolidados y a la frecuente aparición y desaparición de nuevos restaurantes. Por lo anterior, es muy importante ofrecer un servicio diferenciado a través de una potente propuesta de valor que logre satisfacer necesidades poco o mal atendidas.

Dada la gran variedad de restaurantes en la ciudad, los clientes tienen un poder alto de negociación frente a la alta oferta gastronómica, esto hace que la propuesta de valor debe estar bien diseñada para que sea exitosa. Por el contrario, el poder de negociación de los proveedores es bajo, principalmente debido que en la ciudad de Cali hay una amplia oferta de negocios que surten alimentos a restaurantes, sobretodo cuando se trata de frutas y verduras. De acuerdo a la entrevista que se realizó a la experta, contenida en los anexos del presente documento, lo ideal es tener por lo menos tres proveedores diferentes para controlar las calidades y precios de los alimentos que se compran.

Por otra parte, en este sector es necesario una inversión en capital que permita tener buenos recursos para operar tales como infraestructura y mobiliario, y otros que permitan dar a conocer el lugar.

Por último, se debe considerar que en Colombia las obligaciones impositivas son cambiantes y cada vez más al alza, lo que impacta de manera importante a los nuevos negocios.

## **1.2. Producto/Servicio**

En aras de definir el producto/servicio a ofrecer, se realizó una encuesta como una parte del proceso de investigación del mercado, con una muestra de 146 personas. La encuesta y sus resultados se encuentran en el anexo 1 y 2 de este documento. Adicionalmente, se realizaron 6 entrevistas a profundidad. A partir de los resultados obtenidos, se observa que el 42% de las personas encuestadas muestran una preferencia por los restaurantes de tipo casual, y el 77% prefieren la comida rápida-gourmet, para compartir y saludable. Además, las razones por las que prefieren los restaurantes que acostumbran a visitar, son en su mayoría por la calidad de comida y el ambiente cómodo y tranquilo del lugar. Con base en esta información se toma la decisión de iniciar un restaurante casual que ofrecerá los productos y

servicios que se describirán más adelante en este documento, con los que se espera cubrir estas necesidades encontradas.

### **1.2.1. Propuesta de Valor**

La razón de ser El Círculo consiste brindar un espacio de reconexión con los demás, un lugar donde las personas se puedan alejar de la rutina, para disfrutar de las actividades de entretenimiento que se ofrecerán como juegos de mesa, juegos tipo puzzles, juegos de lápiz y papel (como stop y acertijos), mesa de billar, futbolito, proyección de partidos y de películas, todas pensadas para fortalecer las relaciones sociales que en ocasiones se pierden por el afán de la rutina y la tecnología. Adicional a las actividades de entretenimiento, se utilizarán estrategias de generación de consciencia de lo importante que es la reconexión con los demás y aprovechar el tiempo que se comparte con ellos, para esto se tendrán en cada mesa canastas para celulares, mensajes del tiempo que las personas pasan en redes sociales, viendo TV, etc. El Círculo será el lugar que los caleños prefieran para compartir y divertirse con las personas que quieren en un espacio ideal.

- Descripción del producto o servicio: El Círculo será en un restaurante temático en el cual su concepto girará en torno a tres atributos claves: compartir, diversión y comodidad. Brindando un espacio ideal con un ambiente acogedor para que los clientes puedan sentirse relajados, cómodos y disfruten en compañía de familia, amigos o pareja de una oferta de comida de excelente calidad, tipo rápida-gourmet y con opciones de alimentación saludable.

Por otra parte, uno de los pilares fundamentales del restaurante gira alrededor de la oferta gastronómica, la cual consiste en comida rápida-gourmet que tendrá opciones saludables, para capturar aquellas personas que les gusta comer en restaurantes, pero quieren cuidarse. Adicionalmente, se tendrá un espacio en el menú de comida para compartir que permita potenciar la interacción entre las personas con las que van al restaurante. En la parte de bebidas la oferta consistirá en opciones como cafés, malteadas, jugos naturales, té, gaseosas y bebidas alcohólicas.

Dado que el espacio y ambiente son tan importantes en la propuesta de valor, El Círculo será un lugar tranquilo y casual, con estilo bohemio y algunos toques de

decoración vintage, pero que además ofrezca mucha comodidad, ya que esta es una necesidad que no todos los restaurantes de la ciudad satisfacen de acuerdo con algunas de las personas entrevistadas. Lo anterior convertirá a El Círculo en el lugar propicio donde los clientes puedan pasar un rato agradable, cambiar la rutina, compartir y divertirse con amigos, familia o pareja, con música de fondo que haga amena la estadía, pero a un volumen adecuado para conversar tranquilamente. Además, se contará con una sala auxiliar que servirá en caso de tener las mesas principales ocupadas, para que las personas esperen cómodamente por un espacio en el restaurante y en el cual también podrán utilizar las opciones de entretenimiento.

- Elementos especiales:
  - Las actividades de entretenimiento que se ofrecerán podrán ser utilizadas por nuestros clientes durante el tiempo en el que esperan por sus pedidos, mientras los estén consumiendo con recomendaciones de cautela por su cuidado y cuando hayan terminado de consumirlos y quieran pasar un rato agradable, sin costo.
  - La oferta gastronómica será preparada por un chef profesional que usará altos estándares de calidad en sus procedimientos de selección de alimentos y preparación del menú, asegurando también eficiencia y efectividad en esta parte del proceso.
  - La oferta de bebidas alcohólicas será de presentación individual, centrándose en cervezas nacionales e importadas, y coctelería. Con restricción a los menores de 18 años.

Los días y horarios de atención en los que se prestará el servicio serán jueves y viernes de 4:00 pm a 11:00pm, mientras que los sábados y Domingos será a partir de las 12:00 pm a 11:00pm.

Figura 2 Menú El Circulo

		<b>MENU</b>	
<b>Brochetas a la parrilla</b>	<b>De carne</b>	Filete de res tipo Angus, acompañado de ensalada o papas	<b>De vegetales y setas</b> Tomate, cebolla y calabacin, acompañado de ensalada o papas
	<b>De pollo</b>	Filete de pollo campesino, acompañado de ensalada o papas	<b>De costilla y tocineta</b> Trozos de costilla y tocineta, acompañado de ensalada o papas
<b>Hamburguesas</b>	<b>Hamburguesa de carne</b>	Con carne tipo Angus, tocineta, cebolla caramelizada, queso mozzarella, vegetales y salsa de la casa	<b>Hamburguesa de pollo</b> Con pollo campesino, tocineta, cebolla caramelizada, queso mozzarella, vegetales y salsa de la casa
	<b>Hamburguesa de carne de lentejas</b>	Con carne a base de lentejas, cebolla caramelizada, queso ricotta, vegetales y salsa de la casa	<b>Mix de hamburguesas</b> Tres hamburguesas medianas para compartir. Pollo, carne y quesos.
	Todas vienen acompañadas con una opción de acompañantes		
<b>Arma tu Bowl</b>	<b>Bases:</b>	Pasta - Tostaditos - Papa cocida	<b>Proteína:</b> Jamón - Pollo - Atún
	<b>Quesos:</b>	Mozarella - Ricotta - Parmesano	<b>Vegetales:</b> Maicitos - Tomate - Rugula - Arveja - Zanahoria - Zucchini - Setas
	<b>Aderezos (escoje dos):</b> Aceite de oliva - Vinagre balsámico - Vinagreta de albahaca - Mayonesa - Salsa de la casa		
<b><u>Acompañantes</u></b>			
	<b>Papas:</b> Francesa - Rustica - Espiral - Criolla - Cocida	<b>Plátano:</b> Maduro (asado) - Verde (moneditas)	
<b><u>Comida para compartir</u></b>			
<b>Pizza</b>	<b>Pizza de la casa</b>	Con queso, rugula, pepperoni y setas	<b>Pizza hawaiana</b> Con queso, jamón y piña
	<b>Pizza pollo + setas</b>	Con queso, pollo y setas	<b>Pizza samba</b> Con queso, maduro, maicitos y tocineta
	<b>Pizza jamón + tocineta</b>	Con queso, jamón y tocineta	<b>Pizza de vegetales</b> Con queso, tomate, maicitos y setas
<b>Para picar</b>	<b>Empanadas con aji y guacamole x 10</b>	Queso - carne - pollo	<b>Empanadas de camarones x 5</b> Con aji o guacamole
	<b>Tostadas de platano verde</b>	Con pollo o carne, queso, guacamole, hogao, y salsa de la casa	<b>Arepas tostadas de maiz</b> Con pollo o carne, queso, guacamole, hogao, y salsa de la casa
<b><u>Bebidas</u></b>			
<b><u>Frías</u></b>		<b><u>Calientes</u></b>	
<b>Mateadas</b>		<b>Café</b>	
Fresa - Vainilla - Chocolate - Milo - Coco		Tinto - Con leche - Espresso - Capucchino	
<b>Jugos</b>		<b>Chocolate</b>	
Fresa - Mora - Lulo - Maracuya - Mandarina - Naranja		En agua - En leche	
<b>Gaseosas</b>		<b>Milo caliente</b>	
<b>Limonadas</b>			
Limonada natural - Limonada de coco - Limonada cerezada			
<b>Milo frío</b>			
<b>Te frío</b>			
<b>Agua en botella</b>			
<b>Cervezas Nacionales</b>		<b>Cervezas Importadas</b>	
Aguila Light - Poker - Club (dorada, roja, negra)		Corona - Stella Artois - Heineken - Budweiser	
<b>Cocteles</b>		<b>Tabla de shots x 5</b>	
Margarita - Gin Tonic - Coco Loco - Piña Colada - Mojito		Margarita - Gin Tonic - Coco Loco - Piña Colada - Mojito	

Fuente: Elaboración Propia.



### 1.3. Clientes

Los clientes potenciales de El Círculo son hombres y mujeres, entre 25 y 45 años que trabajan o estudian, que viven en Cali y les gusta salir a disfrutar de una buena comida con sus familias, pareja o amigos, en un lugar agradable que les permita relajarse, dispersarse y divertirse un rato para compartir y salir de la rutina. Teniendo en cuenta que, las personas que mostraron mayor empatía por la idea de negocio que se quiere desarrollar, pertenecen a los estratos 4 y 5, y considerando que el lugar tendrá una buena ubicación, un ambiente acogedor, comida gourmet y una oferta de actividades para entretenimiento de las personas, se decide que es un restaurante dirigido a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6.

Los clientes de El Círculo son personas que buscan un lugar ameno que les permita salir de la rutina y tener espacio para compartir, comer y entretenerse. Como es un restaurante que no se limita únicamente a la oferta gastronómica, sino a brindar el lugar perfecto para entretenerse, es ideal que los clientes sean personas dispuestas a experimentar nuevos espacios de alimentación y diversión, que según la encuesta realizada (ver anexo 2) el 87% de las personas están dispuestas a conocer nuevos sitios de restaurantes.

A partir de la encuesta aplicada para la investigación de mercados (ver anexo 2) se puede concluir que el 100% de las personas encuestadas, pertenecientes a los estratos objetivos, manifiestan que salen a comer a restaurantes al menos una vez al mes. Adicionalmente, 40% de los encuestados frecuentan un restaurante entre 3 y 5 veces al mes, donde el 67% de esas personas pertenecen a los estratos 4 y 5. Esto evidencia que en Cali hay clientes potenciales dentro de la segmentación definida para el nuevo restaurante El Círculo.

La encuesta y entrevista a profundidad realizadas permitieron conocer las preferencias, motivaciones y tendencias de consumo de las personas cuando escogen un restaurante para ir a comer. Así, se identificó que las personas que frecuentan restaurantes al menos una vez al mes, lo hacen con su familia, pareja o amigos, incluso algunas personas manifestaron ir solos. Para estas personas la principal razón por la cual frecuentan los restaurantes es la calidad de la comida y que el lugar tenga un buen ambiente, donde destacan que no sólo es importante que sea bonito, sino que además ofrezca comodidad, esto teniendo en cuenta que

el tiempo promedio que pasan en el establecimiento es de una hora y media a dos horas, y que hay personas que se quedan más tiempo para disfrutar del espacio y conversar.

Otro aspecto importante para resaltar es que según la encuesta el 26% prefieren comida saludable en un restaurante, pero de acuerdo con las entrevistas a profundidad, la comida saludable debe ser una opción dentro de la carta y no que todo el restaurante sea así. Este es un aspecto importante que está contemplado en la propuesta de valor de El Círculo como se puede ver en la sección 1.2 y en la figura 3.

Dentro de los aspectos por mejorar de un restaurante las personas entrevistadas mencionaron el tiempo de entrega de los pedidos, comodidad del lugar y mejorar el volumen de la música para que exista un ambiente para conversar. Además, mencionaron que en ocasiones les toca esperar turno porque los lugares son pequeños y se llenan. Por esto, estas sugerencias se tuvieron en cuenta en la oferta que se quiere brindar.

#### **1.4. Competencia**

Con relación a los competidores directos en Cali, se determinaron los restaurantes que poseen una oferta similar respecto al tipo de comida rápida-gourmet, al ambiente del lugar y a la oferta de actividades de entretenimiento. Algunos de estos negocios se encuentran en una etapa donde sus marcas se han logrado posicionar lo suficiente para obtener una fuerte estabilización. Además, se incluyeron otros negocios cuyo su concepto se acerca a lo que se busca alcanzar con El Círculo.

Se realizó una tabla comparativa donde se presentan los competidores seleccionados con sus características principales, ventajas y desventajas, con el objetivo de evidenciar el espacio de oportunidad de El Círculo.

*Figura 3. Análisis de los competidores.*

	Valparaíso	Café Macondo	Tierradentro	Route 66
<b>MARCA</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	Restaurante y café con 3 sedes en Cali (oeste, ingenio y pance). Su decoración y la calidad de su comida es su principal atractivo.	Café ubicado en el barrio san Antonio, con estilo romántico, con opciones de comida tipo snack, que ofrece actividades de entretenimiento y dispersión.	Café con un concepto abierto, y de acuerdo a su definición, con "actitud local". A través del servicio de atención explican el concepto del lugar.	Pub-bar estilo americano que ofrece comida especialmente para compartir. Tiene atracciones para su clientela como y billar futbolito.
<b>CARACTERISTICAS</b>	Su concepto se basa en café literario. Eventos: música en vivo y noches de poesía.	Ofrece música en vivo (jazz, blues), libros y proyección de películas.	Ofrece música, comida liviana y diferentes bebidas. Lugar abierto con terraza y vista.	El rock es la música que siempre se escucha en el lugar, incluso con bandas en vivo. Tiene dos sedes en Cali (granada y la 66 sur).
<b>VENTAJAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente elegante</li> <li>• Buena ubicación</li> <li>• Carta amplia y variada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente acogedor</li> <li>• Especialidad en café</li> <li>• Actividades culturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes ambientes</li> <li>• Petfriendly</li> <li>• Juegos de mesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios son razonables</li> <li>• Decoración apropiada</li> <li>• Promociones por días</li> </ul>
<b>DESVENTAJAS</b>	El café debería ser su mayor atractivo, pero los clientes no prefieren el lugar por eso. No lo exaltan lo suficiente. Algunos espacios no son cómodos.	El lugar es muy pequeño, lo que hace que se pierda clientela cuando esta al tope. Igual para la actividad de películas.	El lugar es amplio pero el personal de atención a veces no logra cubrir toda la demanda de servicio cuando el sitio esta lleno ocasionando demoras.	Dificultad para parquear por el sector. Y no tiene opciones de comida para vegetarianos. Algunos espacios no son cómodos.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Considerando el análisis anterior se observa que, de acuerdo con las necesidades no satisfechas por algunos de los competidores seleccionados, existe una oportunidad de entrada alta para que la incursión de El Círculo en el mercado sea exitosa, teniendo en cuenta que los elementos señalados como desventajas de los competidores sean una fortaleza del negocio. De esta manera, temas como la comodidad se abordará directamente en la propuesta de valor del restaurante, siendo uno de los pilares fundamentales como se explicó en la sección 1.2, lo que genera una gran oportunidad. Así mismo, el espacio que tendrá El Círculo es apropiado para no para generar incomodidad o la sensación de estrechez. El personal estará en capacidad brindar un servicio de atención con tiempos apropiados. Además, la opción dentro del menú de comida saludable abre las puertas a aquellos que quieren cuidarse. Por último y más importante, ninguno de los competidores analizados ha potencializado el tema de las actividades de entretenimiento, quedan como una opción que en ocasiones es inexplorada y que se utiliza para aprovechar el tiempo mientras se espera la comida.

### 1.5. Tamaño del mercado Objetivo

Teniendo en cuenta que El Círculo estará ubicado en Cali, se debe considerar que para el 2020 el DANE estima que existirán 2.496.442 habitantes en la ciudad. De éstos, 759.946 se encuentran entre 25 – 45 años, y el 16.55% de la población pertenece a los estratos objetivos 4, 5 y 6, por lo que en total hay 125.742 personas que cumplen con los criterios definidos en la segmentación de clientes. Ahora bien, de acuerdo con las encuestas realizadas (Anexo 2), se estiman las frecuencias de consumo mensuales de los estratos objetivos para calcular el mercado global mensual en unidades de la empresa y se asume un incremento del 15% en los meses de vacaciones (junio, julio y diciembre), como puede observarse en la Tabla 2. Por último, de acuerdo con las entrevistas, las personas de los estratos 4 al 6, gastan en promedio de 30.000 a 50.000 pesos, pero para efectos de la simulación del mercado se utilizó 40.000.

**Tabla 2. Proyección Mercado Global.**

	<b>2020</b>
Habitantes Cali	2,496,442
Entre 25-45 años	759,956
Estratos 4-6	16.55%
Habitantes Objetivos	125,742
Frecuencia de Consumo Mensual	
1 Vez	13.5%
2 Veces	16.3%
3 Veces	38.5%
5 Veces	31.7%
Mdo Objetivo Mensual (Unidades personas)	402,500
Mdo Objetivo Mensual Vacaciones (Unidades personas)	462,875
Mdo Objetivo Anual (Unidades personas)	5,011,127
Gasto Promedio	40,000
Mercado Objetivo Anual (Millones de Pesos)	200,445

**Fuente:** Elaboración Propia.

Para estimar la rotación de las plazas se tuvo en cuenta la capacidad inicial correspondiente a 80 y los días de preferencia para salir a comer de las personas encuestadas, dando como resultado una rotación promedio de 5.15 veces por semana, que multiplicada por la capacidad arroja las personas que se atenderán al mes, para las cuales se proyecta un consumo de 3 platos en promedio (comida y/o bebidas) para obtener la venta en unidades del

restaurante. Con base en el mercado objetivo y en las ventas estimadas en unidades para El Círculo, se observa que en el 2020 se estima una participación en el mercado del 0.39% correspondiente sólo a 6 meses porque el lanzamiento se realizará en julio, y se aspira alcanzar en el 2023 un 0.51%. Al asumir un gasto promedio por persona de 33.700 pesos se estima que las ventas para el primer año serán alrededor de 333 millones con una participación del 0.33%. Para el año 2023, se proyecta incrementos en el gasto de cada año del 3% derivado de un estimado del IPC, que con la participación en unidades proyectadas generan una venta de 968 millones, con una participación del 0.47% del mercado en pesos.

**Tabla 3. Proyección % Fracción del Mercado.**

	2020	2021	2022	2023
Mercado Objetivo (Unidades Personas)	2,535,751	5,063,026	5,115,462	5,168,442
Gasto Promedio	40,000	41,200	42,436	43,709
Mercado Objetivo Pesos (Millones)	101,430	208,597	204,618	206,738
Venta en Unidades Personas	9,885	23,754	25,459	26,291
% Fracción del Mercado Unidades	0.39%	0.47%	0.50%	0.51%
Gasto Promedio Estimado	33,702	34,713	35,755	36,828
Venta en Pesos (Millones)	333	825	910	968
% Fracción del Mercado Pesos	0.33%	0.40%	0.44%	0.47%
Consumo de Platos Promedio por Persona	3	3	3	3
Unidades Platos	29,655	71,255	76,314	78,855

**Fuente:** Elaboración Propia.

## **2. Plan de mercadeo**

### **2.1. Estrategia de precio**

El Círculo manejará precios que reflejen la propuesta de valor que se ofrecerá, donde no sólo se contará con comida de alta calidad tipo gourmet, sino que adicionalmente se brindará un espacio cómodo con un ambiente muy acogedor donde las personas puedan divertirse e interactuar con sus acompañantes. Dada la alta competitividad del sector, los precios estarán en el rango que maneja la competencia y se tendrá en cuenta que el 55% de las personas entrevistadas están dispuestas a consumir entre 30.000 y 50.000 pesos. La diferenciación de El Círculo estará en las opciones de entretenimiento que se brindarán y en su ambiente. De esta manera, se espera que El Círculo sea una opción atractiva y las personas se animen a conocerlo y quieran regresar.

Los precios de la carta se encuentran en la Tabla 8 de la Sección 3.2 de este documento para lo cual se realizó una comparación con la competencia más directa para garantizar la competitividad y se tuvo como principal rector que cada producto ofrecido genere el margen suficiente para cubrir los costos fijos y variables de producción, así como los costos de promoción del lugar. Los incrementos de precios hacia el futuro se determinarán de acuerdo con la variación del IPC. La forma de pago contemplará desde un principio tanto efectivo como tarjetas de crédito y débito.

Para incentivar la participación en los juegos de acertijos, se ofrecerá una bebida (jugo o gaseosa) gratis a quien lo solucione en menos del tiempo establecido. Lo anterior, con el objetivo de enganchar a las personas con la propuesta de valor y que de esta manera regresen a visitar el lugar y se incentiven a hacer un mayor consumo.

### **2.2. Estrategia de comunicación**

El nombre del lugar se definió como “El Círculo”, haciendo referencia a un concepto tipo club o peña donde las personas se reúnen y comparten intereses comunes, actividades gastronómicas, culturales o deportivas. La marca transmitirá innovación, tranquilidad, diversión y acercamiento entre las personas. Para este último concepto el lema que regirá el negocio será “comparte y diviértete con los tuyos”.

Para el logotipo del establecimiento se revisaron las diferentes opciones de comunicación visual y se determinó que debía transmitir un concepto atractivo, tranquilo e innovador. El color escogido fue el azul por ser uno de los mayormente preferidos por las personas.

*Figura 4 Logo El Círculo*



**Fuente:** Elaboración Propia.

Para realizar la publicidad del El Círculo, los medios que se determinaron de acuerdo con la segmentación escogida serán:

**Publicidad digital:** de las múltiples opciones que ahora tiene el mercadeo digital, se usarán los anuncios de Google en las páginas de internet que sean de mayor visita, y los anuncios en Instagram con geolocalización en Cali. Estas pautas se realizarán preferiblemente los mismos días que el establecimiento tenga atención, incluso para informar los eventos especiales.

**Redes Sociales:** En Facebook, Instagram y Twitter se crearán las Fan Page de El Círculo en las cuales se pretende que sean un acercamiento directo a los clientes potenciales para informarlos de los eventos, compartir fotos e invitarlos a hacer parte de la experiencia.

**Página Web Oficial:** Se creará una página web oficial con el mismo propósito de las redes sociales, pero teniendo en cuenta que no todos los posibles clientes buscarán en redes, sino en un buscador o directamente online por la promoción del establecimiento.

**Publicidad impresa:** Se imprimirán flyers, cartelera, minitarjetas para entregar en las principales zonas de comidas de la ciudad, universidades y centros comerciales. Incluso para el lanzamiento del lugar se realizarán invitaciones personalizadas y bonos de descuentos para las personas que visiten e interactúen en las Fan Page de las redes sociales.

**Publicidad radial:** como tipo recomendación, en las principales emisoras de Cali. Estas pautas se realizarán referiblemente los mismos días que el establecimiento tenga atención, incluso para informar los eventos especiales.

**Otros:** se considera importante también tener presencia en Tripadvisor por ser la principal página de reseñas de lugares recomendados para visitar en una ciudad. Por otro lado, tener alianzas con influencers de las redes sociales que hagan promoción a El Círculo y lo recomienden a sus seguidores.

### **2.3. Estrategia de distribución**

El canal de distribución de El Círculo será directo, pues no se tiene considerado tener intermediarios. El negocio está pensado para tener un único punto de venta en los primeros cuatro años, que será un espacio con ambiente acogedor y bohemio, con decoración vintage y lleno de comodidad para que el cliente se sienta a gusto cada vez que lo visite, además de prestar un servicio de alta calidad para su satisfacción.

Inicialmente no está contemplado el servicio de domicilios, pero no se descarta que se implemente más adelante de manera propia o través de alianzas con proveedores.

### **2.4. Políticas de servicio**

En el servicio de alimentación y bebidas se ofrecerán a los clientes altos estándares de calidad en la preparación y selección de los insumos necesarios para ello, y una fiel representación de la oferta del menú. En el servicio de atención y trato a los clientes prevalecerá siempre la cordialidad y el respeto como valores principales de El Círculo.

### **2.5. Estrategia de venta**

Esta estrategia tiene como objetivo lograr que los clientes potenciales se animen a vivir la experiencia en El Círculo, y posteriormente quieran regresar. Para esto inicialmente se hará



un evento de inauguración con el ánimo de dar a conocer el lugar, al cual asistirán familiares y amigos de los socios, y se buscará la oportunidad de contactar a personas influyentes o conocidas en redes, para que compartan sus experiencias con sus seguidores. Todo esto con el objetivo de empezar a generar voz a voz que es un canal muy potente en este sector, para incentivar a conocer el lugar a través de la experiencia que tienen los primeros invitados.

Las fotos del evento, así como los platos, espacio y opciones de entretenimiento se publicarán en las redes sociales del lugar, que serán Instagram, Facebook, TripAdvisor y la página web, para que las personas que se vuelvan seguidoras o ingresen a éstas conozcan más del lugar. La idea de este tipo de contenido es atraer a nuevos clientes a través de las buenas experiencias y opiniones de otras personas.

Otra parte fundamental de la estrategia de ventas consiste en la experiencia misma en el lugar, para lo cual se contará con opciones de comida de alta calidad para enganchar a los clientes. Además, para cerrar la experiencia, el servicio de atención será un foco en El Círculo para garantizar que los clientes se sientan a gusto de principio a fin. De igual forma, las diferentes actividades de entretenimiento otorgarán a El Círculo un plus diferenciador al brindar diversión y permitir reestablecer el vínculo social e interacción con los otros, mientras los clientes pasan tiempo en el lugar, de tal forma que se generará una recordación positiva.

Por último, al momento de pedir la cuenta, se pedirán a los clientes datos como el nombre, edad, correo y fecha de cumpleaños, con el fin de construir una base de datos que posteriormente permita hacer invitaciones especiales y ofrecer descuentos en el mes del cumpleaños, así como conocer las sugerencias de los clientes.

## 2.6. Presupuesto de la estrategia de mercadeo

**Tabla 4.** *Presupuesto Estrategia Mercadeo en miles de pesos*

Tipo	Medio	Características	Periodicidad	Valor	Jul/20	Ago/20	Sep/20	Oct/20	Nov/20	Dic/20	Ene/21	Feb/21	Mar/21	Abr/21	May/21	Jun/21
Flyers	Litografía independiente	800 flyers (21,6x14cm) por una cara a todo color	Mensual	\$ 980	80	80	70	70	100	100	70	70	80	80	80	100
Tarjetas	Litografía independiente	200 Tarjetas de presentación y contacto	Mensual	\$ 670	50	50	50	50	70	70	50	50	50	50	50	80
Pauta en radio	Emisora 'La Mega'	20 cuñas publicitarias de 20 segundos	Mes 1, 2, 3, 6, 9, 12	\$ 3.900	400	300	200	200	400	500	200	200	300	300	400	500
Marketing digital	Anuncios en Instagram y Facebook	Publicidad con geolocalización para Cali.	Mes 1, 2, 3, 6, 9, 12	\$ 3.900	400	300	200	200	400	500	200	200	300	300	400	500
Marketing digital	Google Ads	Anuncios texto y video con geolocalización para Cali	Mes 1, 2, 3, 6, 9, 12	\$ 3.800	400	300	200	200	400	500	200	200	200	300	400	500
<b>Total</b>				<b>\$ 13.250</b>	<b>1.330</b>	<b>1.030</b>	<b>720</b>	<b>720</b>	<b>1.370</b>	<b>1.670</b>	<b>720</b>	<b>720</b>	<b>930</b>	<b>1.030</b>	<b>1.330</b>	<b>1.680</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.7. Mercado y Ventas

Teniendo en cuenta la proyección del mercado en unidades y pesos de la sección 1.5, y la participación del mercado que se quiere alcanzar en cada uno de los años, se presentan a continuación en la Tabla 5 las ventas estimadas desde el primer año, donde se consideró la fase inicial de penetración del mercado, las condiciones del sector en el que se compete, la frecuencia de consumo encontrada a través de las encuestadas realizadas y la estacionalidad de los meses de vacaciones.

**Tabla 5. Proyección de Ventas en Unidades y Millones de Pesos.**

	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2020
Mercado Objetivo (Unidades Personas)	462,875	402,500	402,500	402,500	402,500	462,875	2,535,751
Gasto Promedio	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Mercado Objetivo Pesos (Millones)	18,515	16,100	16,100	16,100	16,100	18,515	101,430
Venta en Unidades Personas	1,567	1,567	1,613	1,613	1,694	1,829	9,885
% Fracción del Mercado Unidades	0.34%	0.39%	0.40%	0.40%	0.42%	0.40%	0.39%
Gasto Promedio Estimado	33,702	33,702	33,702	33,702	33,702	33,702	33,702
Venta en Pesos (Millones)	53	53	54	54	57	62	333
% Fracción del Mercado Pesos	0.29%	0.33%	0.34%	0.34%	0.35%	0.33%	0.33%
Consumo de Platos Promedio por Persona	3	3	3	3	3	3	3
Unidades Platos	4,700	4,700	4,841	4,841	5,083	5,490	29,655

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2021	2022	2023
Mercado Objetivo (Unidades Personas)	406,669	406,669	406,669	406,669	406,669	467,669	467,669	406,669	406,669	406,669	406,669	467,669	5,063,026	5,115,462	5,168,442
Gasto Promedio	41,200	41,200	41,200	41,200	41,200	41,200	41,200	41,200	41,200	41,200	41,200	41,200	41,200	42,436	43,709
Mercado Objetivo Pesos (Millones)	16,755	16,755	16,755	16,755	16,755	19,268	19,268	16,755	16,755	16,755	16,755	19,268	208,597	204,618	206,738
Venta en Unidades Personas	1,646	1,646	1,811	1,811	1,993	2,152	2,152	1,993	2,056	2,056	2,116	2,321	23,754	25,459	26,291
% Fracción del Mercado Unidades	0.40%	0.40%	0.45%	0.45%	0.49%	0.46%	0.46%	0.49%	0.51%	0.51%	0.52%	0.50%	0.47%	0.50%	0.51%
Gasto Promedio Estimado	34,739	34,739	34,743	34,743	34,714	34,722	34,722	34,714	34,675	34,675	34,697	34,801	34,713	35,755	36,828
Venta en Pesos (Millones)	57	57	63	63	69	75	75	69	71	71	73	81	825	910	968
% Fracción del Mercado Pesos	0.34%	0.34%	0.38%	0.38%	0.41%	0.39%	0.39%	0.41%	0.43%	0.43%	0.44%	0.42%	0.40%	0.44%	0.47%
Consumo de Platos Promedio por Persona	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Unidades Platos	4,941	4,941	5,435	5,435	5,978	6,457	6,457	5,978	6,158	6,158	6,342	6,977	71,255	76,314	78,855

**Fuente:** Elaboración Propia.

### 3. Análisis Técnico

#### 3.1. Análisis de Producto/Servicio

El servicio que prestará El Círculo se llevará a cabo por solicitud de los clientes, quienes serán orientados por un mesero que los atenderá y ofrecerá el menú y las opciones de entretenimiento que se podrán realizar en el restaurante para hacer más agradable la estadía. A continuación, se presentan los diagramas de flujo de los principales servicios:

**Figura 5** *Flujograma de proceso productivo preparación de alimentos y bebidas del menú*

ITEM	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	EQUIPOS	MATERIALES	EJECUTOR	RESULTADOS ESPERADOS
1		Se recibe la orden de la mesa y se validan los tiempos de preparación para determinar la prioridad de los platos. Luego se identifican los ingredientes necesarios, los cambios u omisión de ingredientes y se procede al alistamiento.	Ninguno	Ingredientes	Chef y auxiliar de cocina	Alistamiento para la preparación de la orden
2		De acuerdo a los procedimientos de elaboración de cada plato y a las consideraciones del chef, se realiza la preparación de los alimentos y bebidas indicadas en la orden.	Nevera Estufa de gas Horno Utensilios Instalaciones	Ingredientes	Chef y auxiliar de cocina	Alimentos listos para servir en la mesa
3		El chef verifica el sabor, la calidad y la temperatura de los alimentos y bebidas que se prepararon.	Ninguno	Alimentos y medidas. Utensilios de prueba	Chef	Aprobación del la orden
4		El auxiliar de cocina verifica que la orden este completa, coloca el pedido en la barra de cocina y confirma con la campana dando la señal al mesero para que recoja el pedido.	Ninguno	Barra. Campana de confirmación	Auxiliar de cocina	Pedido listo en la barra de cocina

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Figura 6** Flujograma de proceso de servicio de atención al cliente

ITEM	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	EQUIPOS	MATERIALES	EJECUTOR	RESULTADOS ESPERADOS
1		El cliente ingresa al restaurante y el anfitrión le da la bienvenida, la presentación de la temática del restaurante y el direccionamiento de ubicación.	Ninguno	Menú de muestra en la entrada	Anfitrión	Ubicación del cliente en la mesa
2		El mesero presenta el menú a los clientes ubicados en la mesa y las actividades alternativas para disfrutar mientras esperan su pedido. También ofrece a los clientes las recomendaciones de alimentos y bebidas. Se le da un tiempo al cliente y toma el pedido, con las especificaciones recibidas sobre preferencias de los términos de cocción, verduras, acompañamientos, salsas y temperaturas.	Ninguno	Carta de presentación y menú con oferta de alimentos y bebidas	Mesero	Orden del pedido y selección de juegos de mesa
3		El mesero recoge el pedido en la barra de cocina y lo entrega en la mesa a los clientes, verificando que se tengan los implementos necesarios (cubiertos, servilletas, platos auxiliares, vasos).	Ninguno	Bandeja para cargar el pedido	Mesero	Orden entregada al cliente
4		Cuando los clientes soliciten la cuenta, el mesero consulta el medio de pago y pide realizar la liquidación al encargado de caja. Lleva la cuenta a la mesa y realiza el cobro.	Computador. Sistema de Recaudo. Datafono.	Libreta. Papel de impresión. Lapicero.	Mesero. Encargado de caja	Recaudo de la cuenta
5		Se entrega al cliente un formato de calificación de servicio, observaciones y reconocimientos.	Ninguno	Formato. Lapicero.	Mesero	Información de la percepción del servicio

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Figura 7** Flujograma de proceso de servicio de las actividades de entretenimiento

ITEM	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	EQUIPOS	MATERIALES	EJECUTOR	RESULTADOS ESPERADOS
1	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Presentacion[Presentación de actividades]           </pre>	En el momento en el que se entregue el menú a los clientes, el mesero motivara a los clientes y entregará la carta de presentación del negocio donde se explica brevemente la razón de ser del restaurante, la propuesta de valor y la oferta de actividades que se pueden disfrutar y practicar. Podrán ser actividades en las que el cliente se quede en la mesa (juegos de mesa) o actividades en las que el cliente deba moverse a otro lugar e incluso interactuar con otras personas (billar, futbolito).	Ninguno	Carta de presentación	Mesero	Conocimiento de la propuesta del negocio
2	<pre> graph TD     Presentacion --&gt; Selección[Selección de actividades]           </pre>	Se da un tiempo al cliente para que pueda revisar las actividades y escoger si quiere practicar una. Luego le informa al mesero.	Ninguno	Ninguno	Cliente	Selección de actividad
3	<pre> graph TD     Selección --&gt; Ejecucion[Ejecución de la actividad]           </pre>	El mesero debe facilitar al cliente el juego o los materiales necesario para que el cliente pueda disfrutar de las actividades escogidas. Si es una actividad para jugar en la mesa, llevar todos los implementos hasta allí. Si es una actividad para disfrutar en otro espacio, acompañar al cliente para asegurarse que este pueda realizar las actividades con todos los implementos necesarios.	Ninguno	Juegos e implementos	Mesero y cliente	Practica de actividades por parte del cliente
4	<pre> graph TD     Ejecucion --&gt; Chequeo[Chequeo y consulta de satisfacción]           </pre>	El mesero estará atento si en el proceso de la actividad del cliente, este necesita ayuda o atención. Y al finalizar la actividad se debe consultar que le pareció al cliente y cuales serian sus recomendaciones.	Ninguno	Juegos e implementos	Mesero y cliente	Información de la percepción del servicio

**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.2. Facilidades

El Círculo estará ubicado en el barrio el Peñón, el cual es un lugar característico de restaurantes y bares de la ciudad de Cali, y con buen nivel de consumo, lo que permitirá que la genta lo observe y decida ingresar a conocerlo. El local se adapta a las condiciones requeridas, debido a que cuenta con todos los servicios públicos necesarios para el funcionamiento óptimo de un restaurante (agua, luz eléctrica, gas, red telefónica). Además, tiene varias vías de acceso que permiten buena circulación alrededor del barrio.

La posición relativa a los clientes es ideal, porque El Círculo estará en un sitio de gran circulación, donde es habitual que los caleños frecuenten de jueves a domingo para cenar o tomar algo. En cuanto a los proveedores, el acceso al lugar es fácil y como es un sitio habitual de restaurantes, los proveedores saben cómo llegar.

### 3.3. Maquinaria y Equipo

*Tabla 6. Costos de Maquinaria y Equipo*

Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Uso	Forma Adquisición	Proveedor	Valor Estimado
Cajon de Registradora	1	399,990	Facturación	Compra	SAT Pos	399,990
Computador	2	939,000	Facturación y control	Compra	HP	1,878,000
Software Integral Negocio	1	2,996,000	Facturación	Compra	Oasis	2,996,000
Refrigerador Vertical 2 Puertas	1	7,792,220	Refrigeracion de alimentos	Compra	Tornado	7,792,220
Congelador Horizontal	1	6,479,393	Refrigeración de alimentos	Compra	Tornado	6,479,393
Licuadaora	2	187,980	Preparación de bebidas	Compra	Oster	375,960
Horno electrico	1	449,190	Coción de alimentos	Compra	Oster	449,190
Horno Microondas	1	371,900	Coción de alimentos	Compra	General Electric	371,900
Freidor eléctrico doble tanque	1	902,953	Freir alimentos	Compra	Tornado	902,953
Estufa gas de 6 puestos con horno	1	6,706,307	Coción de alimentos	Compra	Tornado	6,706,307
Asador de Rejillas	1	2,008,672	Coción de alimentos	Compra	Tornado	2,008,672
Asador de Plancha	1	2,157,898	Coción de alimentos	Compra	Tornado	2,157,898
Gramera de 15kg	1	199,900	Coción de alimentos	Compra	Bernar	199,900
Purificador de Agua	1	237,900	Purificación de agua	Compra	Vittob	237,900
Empacadora al vacio	1	476,900	Preparación de alimentos	Compra	BesserVacuum	476,900
Sistema de Sonido	1	1,519,000	Ambientación	Compra	Technical Pro	1,519,000
Telefono	2	179,900	Comunicación	Compra	Motorola	359,800
Bateria de Sartenes y Ollas	2	299,900	Coción de alimentos	Compra	Color Lux	599,800
Utensilios de Cocina de Teflón	2	74,990	Preparación de alimentos	Compra	Magefesa	149,980
Utensilios de Cocina de Madera	2	26,970	Preparación de alimentos	Compra	Crate & Barrel	53,940
Set de Cuchillos	2	99,900	Preparación de alimentos	Compra	Home Collection	199,800
Set de Refractarias plasticas	4	31,125	Preparación de alimentos	Compra	Vanyplas	124,500
Juego de cocina para mezclar	2	119,900	Preparación de alimentos	Compra	Crate & Barrel	239,800
Tablas de Picar	4	24,900	Preparación de alimentos	Compra	Mica	99,600
Coladores	3	34,990	Preparación de alimentos	Compra	Joseph Joseph	104,970

Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Uso	Forma Adquisición	Proveedor	Valor Estimado
Bandejas para hornear	3	50,000	Coción de alimentos	Compra	Press	150,000
Bowls para servir	8	12,900	Servir los alimentos	Compra	Crate & Barrel	103,200
Set Salero y Pimentero	20	9,990	Acompañar los alimentos	Compra	Mica	199,800
Vajilla	4	119,990	Servir los alimentos	Compra	Aviva Home	479,960
Juego de Vasos de cristal	10	14,900	Servir las bebidas	Compra	Ocean	149,000
Juego de sillas y mesa	20	450,000	Acomodacion clientes	Compra	Diseñador independiente	9,000,000
Sillones	2	600,000	Acomodacion clientes	Compra	Basement Home	1,200,000
Puff	3	127,200	Acomodacion clientes	Compra	Multiespumas	381,600
Uniformes cocina	10	150,000	Personal de cocina	Compra	Comercio independiente	1,500,000
Delantales	12	80,000	Meseros	Compra	Comercio independiente	960,000
Talonario calificación servicio	2	25,000	Atención al cliente	Compra	Papejería Independiente	50,000
Proyector Video Beam	1	649,990	Proyección video	Compra	Simple Beamer	649,990
Sistema de monitoreo	1	769,900	Seguridad y monitoreo	Compra	Hilook	769,900
Señalética	10	15,000	Señalización	Compra	Estra	150,000
<b>Total</b>						<b>52,627,823</b>

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 7. Costos de Juegos*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Uso	Forma Adquisición	Proveedor	Valor Estimado
Adivina Quien	1	69,900	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	69,900
Monopolio	2	59,900	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	119,800
Uno	3	16,900	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	50,700
Rubric	2	42,990	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	85,980
Jenga	3	64,900	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	194,700
Pictionary	1	84,900	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	84,900
Rummy	1	57,900	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	57,900
Damas Chinas	1	69,990	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	69,990
Parques	2	36,900	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	73,800
Bingo	1	85,000	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	85,000
Domino	2	38,900	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	77,800
Ajedrez	2	27,990	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	55,980
Dados	2	29,330	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	58,660
Stop	3	37,000	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	111,000
Baraja De Cartas	4	8,000	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	32,000
Dardos	1	30,000	Entretenimiento	Compra	Pepe ganga	30,000
Billar / Ping Pong	1	3,399,990	Entretenimiento	Compra	Independiente	3,399,990
Futbolito	1	161,000	Entretenimiento	Compra	Independiente	161,000
<b>Total</b>						<b>4,819,100</b>

Fuente: Elaboración Propia



### **3.4. Distribución de Espacios**

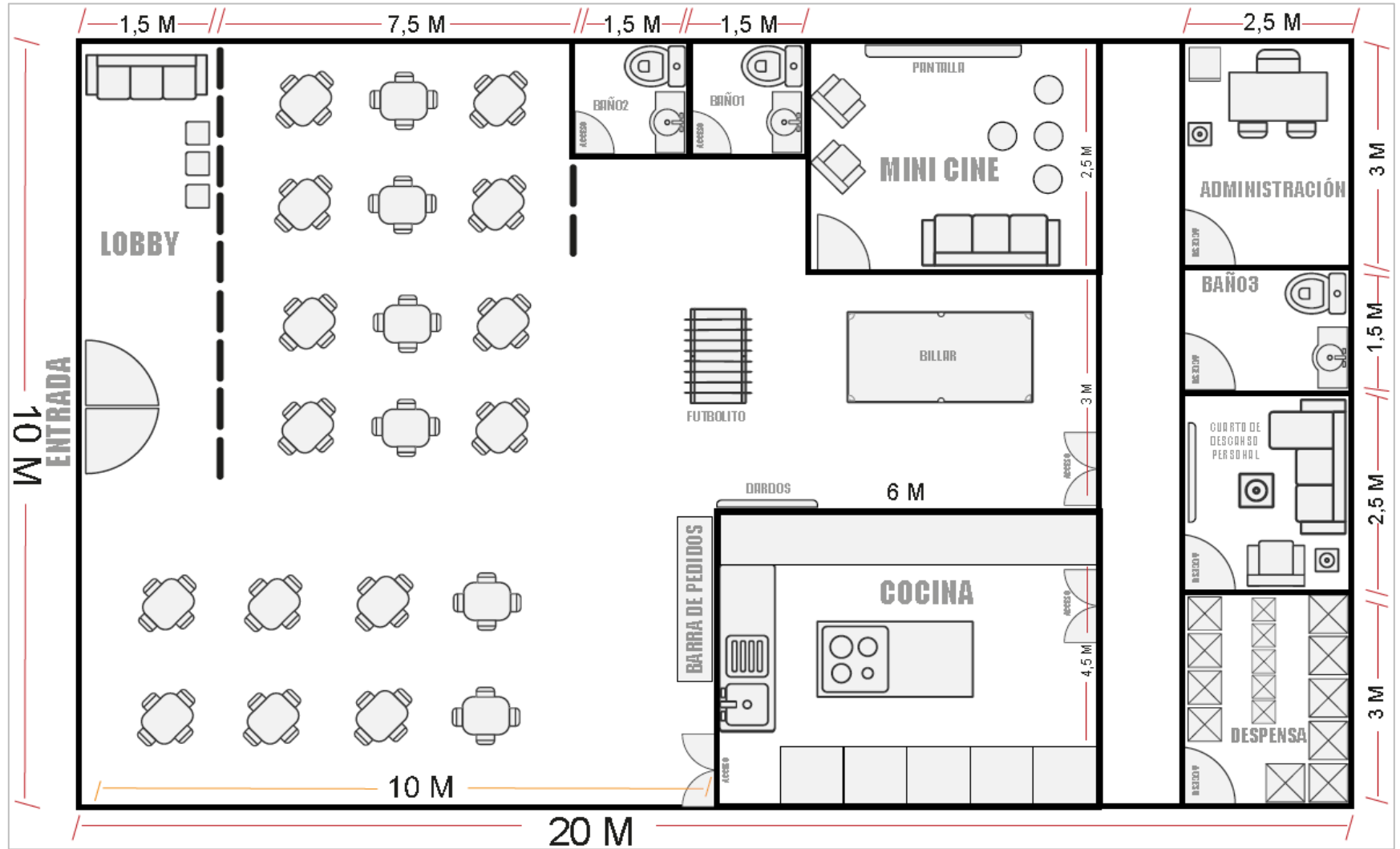
El local escogido se adecuará a las necesidades y gustos de los socios, garantizando el cumplimiento de las normas establecidas como la NTS-USNA006 donde se describen los requisitos relacionados con la infraestructura que deben tener los locales de gastronomía para garantizar la calidad de los espacios.

Por otra parte, como se explicó en la sección 1.2, el ambiente del lugar es uno de los pilares, por lo que el local debe cumplir con las expectativas de los socios para transformarlo en un lugar con estilo bohemio y decoración vintage, que ofrezca mucha comodidad a sus clientes, por lo que las sillas, sofás y puf que hagan parte del restaurante deben garantizar esto.

Asimismo, para lograr que el restaurante tenga el espacio apropiado para que la gente se sienta a gusto y no haya sensación de estrechez, el local contará con un área total de 200 m<sup>2</sup> y estará en la capacidad de atender a 80 personas. Se contará con un espacio para la ubicación de las mesas y sillas, un lobby a la entrada del restaurante en donde los clientes pueden esperar mientras se desocupa una mesa cuando se presente el caso, una sala para la proyección de películas o partidos y un espacio donde estarán los juegos de salón como billar y fútbolín. Adicionalmente, existirá un espacio para la oficina del administrador, una despensa y un cuarto de descanso para el personal.

A continuación de muestra el plano de distribución de espacios del lugar:

Figura 8 Plano de distribución de espacios de El Círculo



Fuente: Elaboración Propia

### 3.5. Consumos y Costos Unitarios

Teniendo en cuenta la oferta gastronómica que ofrecerá el restaurante, a continuación, se presentan las cantidades y costos de las materias primas necesarias para la preparación de un plato de referencia de las siguientes líneas de productos:

- Hamburguesa: El plato de referencia será Hamburguesa Gourmet de Carne
- Brochetas: El plato de referencia será Costilla con Tocineta
- Pizza: El plato de referencia será Jamón con Tocineta
- Para picar: El plato de referencia será Tostada con Pollo
- Bowl: El plato de referencia será con atún, queso parmesano, papa cocida con mayonesa, tomate, champiñones y aderezos.
- Malteada
- Coctel: El plato de referencia será margarita
- Té
- Gaseosa
- Acompañantes: El plato de referencia será papa criolla
- Bebida caliente: El plato de referencia será milo

Se debe tener en cuenta que los platos pueden ser acompañados por papas o plátano y bebidas, por lo que en la Tabla 8 también se observan las cantidades correspondientes de estos productos y en la Tabla 9 los costos unitarios para los 4 años. Se observa que todos los productos ofrecidos tienen un margen superior al 50% y que las bebidas son las que mayor margen aportan, entre 67% - 75%.

**Tabla 8. Consumo y Costos Unitarios**

	Brochetas a la parrilla	Hamburguesas	Bowls	Pizza	Empanadas	Empanadas camarones	Tostadas	Arepitas	Acompañantes	Malteada - Jugos - Milo - Limonada	Gaseosa - Te - Agua	Bebidas Calientes	Cervezas nacionales	Cervezas importadas	Cocteles	Shots
Carne de res	-	0,16	-	-	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pollo	-	-	-	-	0,05	-	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costilla de cerdo	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tocineta de cerdo	0,10	0,03	-	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atun	-	-	0,60	-	-	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jamón	-	-	-	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Triple Sec	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,04	-
Tequila	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,05	0,15
Queso	-	0,03	0,03	0,10	0,05	-	0,08	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-
Pan hamburguesa	-	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Papas	0,25	0,25	0,20	-	0,15	0,15	-	-	0,30	-	-	-	-	-	-	-
Plátano verde	-	-	-	-	-	-	0,75	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tomate	0,05	0,05	0,05	-	-	-	0,20	0,20	-	-	-	-	-	-	-	-
Setas	0,05	-	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Masa	-	-	-	0,30	0,30	0,30	-	0,30	-	-	-	-	-	-	-	-
Cebolla	-	0,03	-	-	0,05	0,05	0,20	0,20	-	-	-	-	-	-	-	-
Lechuga	-	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cilantro	-	-	-	-	0,02	0,02	0,10	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-
Limonas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,33	0,33
Hielo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,02	0,02	-	-	-	0,06	0,06
Maicitos	-	-	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Helado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,10	-	-	-	-	-	-
Milo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,06	-	-	-	-
Gaseosas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	-	-	-	-	-
Cerveza Nacional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	-	-	-
Sal marina	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-	-	0,00	-
Pimienta	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	-	-	-	-	-	-	-
Aceite	0,02	0,02	-	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	-	-	-	-	-	-	-
Salsas	-	0,02	0,04	-	0,02	0,02	0,02	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
Cerveza Importada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	-	-
Precio de Venta	15.000	21.000	14.000	16.000	13.000	16.000	16.000	12.000	6.000	8.000	5.500	5.000	6.000	9.000	18.000	20.000
Costo variable Unitario	4.490	7.729	5.171	7.823	5.317	6.368	7.257	5.420	1.510	2.580	1.600	2.400	1.500	2.500	6.020	10.005
Margen de Contribución Unitario	10.510	13.271	8.829	8.177	7.683	9.632	8.743	6.580	4.490	5.420	3.900	2.600	4.500	6.500	11.980	9.995
% Contribución Marginal Unitario	70%	63%	63%	51%	59%	60%	55%	55%	75%	68%	71%	52%	75%	72%	67%	50%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 9. Costos Unitarios en pesos por año**

	<b>Costo 2020 (\$/Unid)</b>	<b>Costo 2021 (\$/Unid)</b>	<b>Costo 2022 (\$/Unid)</b>	<b>Costo 2023 (\$/Unid)</b>
Carne de res	23.000	23.920	24.877	25.872
Pollo	9.000	9.360	9.734	10.124
Costilla de cerdo	13.000	13.520	14.061	14.623
Tocineta de cerdo	15.000	15.600	16.224	16.873
Atun	4.500	4.680	4.867	5.062
Jamón	20.990	21.830	22.703	23.611
Triple Sec	50.000	52.000	54.080	56.243
Tequila	60.000	62.400	64.896	67.492
Queso	36.968	38.447	39.985	41.584
Pan hamburguesa	1.000	1.040	1.082	1.125
Papas	2.000	2.080	2.163	2.250
Plátano verde	2.250	2.340	2.434	2.531
Tomate	2.045	2.127	2.212	2.300
Setas	6.000	6.240	6.490	6.749
Masa	2.500	2.600	2.704	2.812
Cebolla	1.100	1.144	1.190	1.237
Lechuga	1.200	1.248	1.298	1.350
Cilantro	4.000	4.160	4.326	4.499
Limonos	2.500	2.600	2.704	2.812
Hielo	3.000	3.120	3.245	3.375
Maicitos	7.000	7.280	7.571	7.874
Helado	25.200	26.208	27.256	28.347
Milo	40.000	41.600	43.264	44.995
Gaseosas	1.540	1.602	1.666	1.732
Cerveza Nacional	1.500	1.560	1.622	1.687
Sal marina	5.000	5.200	5.408	5.624
Pimienta	17.969	18.688	19.435	20.213
Aceite	25.500	26.520	27.581	28.684
Salsas	6.500	6.760	7.030	7.312
Cerveza Importada	2.500	2.600	2.704	2.812

**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.6. Plan de Consumo

Teniendo en cuenta la demanda estimada de cada uno de los productos de referencia presentados en el numeral 3.5 y el requerimiento de los insumos necesarios para cada uno de ellos, se realizó el plan de consumo que se encuentra en la Tabla 10, donde se observan las cantidades de insumos y materias primas necesarios para elaborar los distintos productos que se ofrecerán en El Círculo, para los primeros 4 años del negocio.

### 3.6.1. Política de Inventarios

Para garantizar la disponibilidad de insumos y materias primas correcta que permita la preparación de los productos ofrecidos, sin tener desabastecimiento o exceso, es importante tener cuenta las siguientes consideraciones:

- Revisión diaria a cargo del personal de cocina respecto a los insumos que se están agotando y aquellos que menos rotan, para afinar el reabastecimiento.
- Verificación aleatoria de los consumos y desperdicios, realizando un juego de inventarios con alguno de los platos del menú, con el fin de revisar la eficiencia en el uso de los alimentos por parte del personal de cocina.
- Establecimiento de cantidades mínimas y máximas de acuerdo con el tipo de insumos.

### 3.6.2. Plan de Compras

- Mantener una base amplia de proveedores que permita tener más opciones de precio y calidad, así como otros factores claves como tiempos de entrega. Para garantizar la calidad y frescura de los productos se establecerán relaciones especiales con los proveedores en los días de su abastecimiento, para lo cual se preferirá las galerías de mercado como Santa Helena, Porvenir, Cabasa. Además, la preferencia por estos proveedores beneficiará a El Círculo a través de los precios asequibles que manejan y la posibilidad de negociar descuentos por volumen.

Para las compras de insumos no perecederos, como arroz, aceite, aderezos, salsas, se considerarán proveedores como Makro, Alkosto, Cañaveral, que manejan precios para mayoristas. Para las bebidas se manejarán contratos directos con distribuidores de Coca-Cola y Postobon; para las bebidas alcohólicas se manejarán contratos con Diageo y distribuidores como Licores JR.

- La requisición de insumos se hará por parte del personal de cocina una vez se revise el consumo diario y las cantidades mínimas y máximas establecidas. Esto será revisado por la gerencia para autorizarlo.
- Chequeo de la gerencia y personal de cocina en la recepción de los pedidos.

**Tabla 10. Plan de consumo en unidades**

ITEM	2,020						Total	2,021												Total	Total	Total
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2,020	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2,021	2,022	2,023
Carne de res (Kg)	74	74	76	76	80	86	467	78	78	86	86	94	102	102	94	97	97	100	110	1,122	1,202	1,242
Pollo (Kg)	30	30	31	31	32	35	189	32	32	35	35	38	41	41	38	39	39	40	45	455	487	503
Costilla de cerdo (Kg)	24	24	25	25	26	28	151	25	25	28	28	31	33	33	31	31	31	32	36	364	390	403
Tocineta de cerdo (Kg)	47	47	48	48	51	55	297	49	49	54	54	60	65	65	60	62	62	63	70	713	763	789
Atun (Gr)	380	380	391	391	411	444	2,398	399	399	439	439	483	522	522	483	498	498	513	564	5,761	6,170	6,376
Jamón (Kg)	30	30	31	31	32	35	189	32	32	35	35	38	41	41	38	39	39	40	45	455	487	503
Triple Sec (Lt)	12	12	12	12	13	14	76	13	13	14	14	15	16	16	15	16	16	16	18	182	195	201
Tequila (Lt)	45	45	46	46	49	53	284	47	47	52	52	57	62	62	57	59	59	61	67	682	731	755
Queso (Kg)	93	93	96	96	101	109	587	98	98	108	108	118	128	128	118	122	122	126	138	1,411	1,512	1,562
Pan hamburguesa (und)	400	400	412	412	433	467	2,524	420	420	463	463	509	549	549	509	524	524	540	594	6,064	6,495	6,711
Papas (Kg)	360	360	371	371	389	420	2,271	378	378	416	416	458	495	495	458	472	472	486	534	5,458	5,845	6,040
Plátano verde (Kg)	150	150	155	155	162	175	946	158	158	173	173	191	206	206	191	197	197	202	223	2,274	2,436	2,517
Tomate (Kg)	125	125	129	129	135	146	789	131	131	145	145	159	172	172	159	164	164	169	186	1,895	2,030	2,097
Setas (Kg)	25	25	26	26	27	29	158	26	26	29	29	32	34	34	32	33	33	34	37	379	406	419
Masa (Kg)	270	270	278	278	292	315	1,704	284	284	312	312	343	371	371	343	354	354	364	401	4,093	4,384	4,530
Cebolla (Kg)	112	112	115	115	121	131	707	118	118	130	130	142	154	154	142	147	147	151	166	1,698	1,819	1,879
Lechuga (Kg)	8	8	8	8	9	9	50	8	8	9	9	10	11	11	10	10	10	11	12	121	130	134
Cilantro (Kg)	48	48	49	49	52	56	303	50	50	56	56	61	66	66	61	63	63	65	71	728	779	805
Limonos (Kg)	165	165	170	170	178	193	1,041	173	173	191	191	210	227	227	210	216	216	223	245	2,502	2,679	2,768
Hielo (Kg)	52	52	54	54	56	61	328	55	55	60	60	66	71	71	66	68	68	70	77	788	844	872
Maicitos (Kg)	15	15	15	15	16	18	95	16	16	17	17	19	21	21	19	20	20	20	22	227	244	252
Helado (Lt)	50	50	52	52	54	58	315	53	53	58	58	64	69	69	64	66	66	67	74	758	812	839
Milo (Kg)	12	12	12	12	13	14	76	13	13	14	14	15	16	16	15	16	16	16	18	182	195	201
Gaseosas (ml)	600	600	618	618	649	701	3,786	631	631	694	694	763	824	824	763	786	786	810	891	9,096	9,742	10,067
Cerveza Nacional (ml)	400	400	412	412	433	467	2,524	420	420	463	463	509	549	549	509	524	524	540	594	6,064	6,495	6,711
Sal marina (Kg)	5	5	5	5	5	6	31	5	5	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	74	80	82
Pimienta (Gr)	17	17	18	18	19	20	109	18	18	20	20	22	24	24	22	23	23	23	26	262	280	289
Aceite (Lt)	35	35	36	36	37	40	218	36	36	40	40	44	47	47	44	45	45	47	51	523	560	579
Salsas (Kg)	41	41	42	42	44	48	257	43	43	47	47	52	56	56	52	53	53	55	61	619	662	685
Cerveza Importada (ml)	400	400	412	412	433	467	2,524	420	420	463	463	509	549	549	509	524	524	540	594	6,064	6,495	6,711

Fuente: Elaboración Propia

### 3.7. Sistemas de Control

Los sistemas de control que se implementarán en El Círculo ayudarán a garantizar que los productos y servicios brindados a los clientes sean de primera calidad. En consecuencia, de la propuesta de valor que ofrece, los sistemas serán los siguientes:

- Sistema de control de inventarios: es de suma importancia tener en nivel requerido de los alimentos e insumos que se requieran para preparar lo que se ofrece en el menú del restaurante, para lo que se implementará la política de inventario descrita en el número 3.6.1. Adicionalmente se realizará un chequeo por parte de la gerencia y una persona de la cocina cuando se reciba los pedidos a proveedores.
- Control de servicio: el administrador encargado será el responsable de revisar los formatos de sugerencias que se implementarán como parte de calificación del servicio, y también realizará validaciones personalmente con los clientes sobre su experiencia en el lugar y la atención recibida. Los meseros adicionalmente se encargarán de transmitir a la gerencia las recomendaciones recibidas.
- Control sanitario y de limpieza: se implementarán las medidas sanitarias y requisitos de salubridad requeridos por la entidad que emite las licencias de operación en la preparación de alimentos. Se garantizarán los certificados de manipulación de alimentos, protocolo para el manejo de residuos y plan de control de plagas. La administración será encargada de verificar la limpieza de establecimiento antes de la hora de apertura y cuando se cierre y se realice el aseo del lugar.
- Control de personal: la administración verificará el cumplimiento de los horarios de labor de los empleados, permisos e incapacidades, y del desempeño de sus funciones. Adicionalmente realizará una reunión periódicamente con todo el personal informando los asuntos importantes para tener en cuenta y las recomendaciones.
- Control financiero: la administración debe realizar controles sobre los recursos financieros para garantizar el buen manejo de estos, por ejemplo, arqueos de caja y control de los gastos de caja menor. Se realizará un informe mensual de gestión



donde se informe a los socios los principales usos y generación de efectivo, que serán soportados con los estados financieros.

- Control de maquinaria y equipo: durante el primer año de operación se hará uso de la garantía por compra de los equipos del establecimiento. A partir de este periodo se contratarán los servicios de mantenimiento con los proveedores de los equipos o técnicos especializados para garantizar el correcto funcionamiento de ellos.

### 3.8. Cronograma de la Etapa Preoperativa

Para que la apertura del restaurante sea exitosa y en el mes esperado, se debe llevar a cabo una serie de actividades preoperativas las cuales se muestran en la figura 9 con sus respectivos tiempos, donde se observa que esta etapa tomará alrededor de 4 meses.

**Figura 9 Cronograma Etapa Preoperativa**

Actividad	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Investigación de Mercadeo	■	■																		
Definición del menú					■	■														
Definir las cantidades de los platos y bebidas						■	■													
Costeo de los productos								■	■	■										
Consecución de Proveedores									■	■	■									
Compra de materias primas para prueba												■								
Prueba de los platos y ajustes													■	■						
Compra de materias primas para inauguración														■	■					
Realizar los preparativos de la inauguración													■	■	■	■				
Evento de inagración del lugar																	■	■	■	■
<b>Contratación del personal</b>																				
Definición del perfil y requerimientos del cargo											■	■								
Proceso de selección del personal											■	■								
Selección del personal													■	■						
Entrenamiento													■	■	■					
<b>Compra de Equipos y Enseres</b>																				
Cotización							■	■												
Selección y Compra											■	■	■	■						
Ubicación en el establecimiento													■	■						
Prueba de Equipos															■					
<b>Consecución y Adecuación del Establecimiento</b>																				
Búsqueda del lugar		■	■	■	■	■	■	■												
Adecuación de establecimiento									■	■	■	■	■	■						
Decoración del lugar													■	■	■	■				
Verificación de instalaciones para iniciar operación. Ajustes													■	■	■	■				

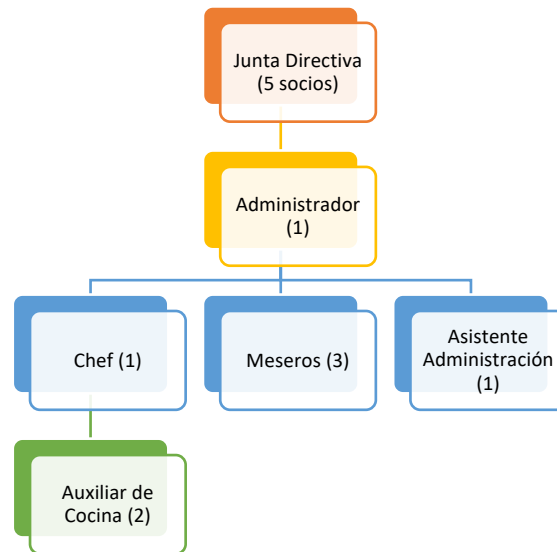
Fuente: Elaboración Propia

## 4. Análisis Administrativo

### 4.1. Grupo Empresarial y Estructura Organizacional

La estructura de El Círculo estará conformada inicialmente por 13 personas, bajo una estructura funcional que permita el desarrollo de las diferentes actividades de manera eficiente y con propósitos claros para cada uno de los roles. Esta estructura inicial se observa en la figura 10, la cual estará sujeta a incrementar de acuerdo con las ventas esperadas en los próximos años.

**Figura 10** Estructura Organizacional



**Fuente:** Elaboración Propia

La junta directiva estará conformada por 5 socios quienes aportarán cada uno 30 millones de capital inicial, cada uno con una participación correspondiente al 20% del total del negocio. De los 5 socios capitalistas, dos estarán pendientes de la gestión de El Círculo, es decir, tendrán un rol de mayor control y supervisión hacia el administrador para que los objetivos estratégicos se cumplan y cada acción que se tome sea en pro de la estrategia.

El perfil de los socios requerirá profesionales con carreras administrativas, con experiencia laboral de mínimo 3 años (como empleado o empresa propia) para que los aportes

sean más valiosos y más enfocados en la consecución de objetivos. Será ideal que los socios hayan cursado estudios de post grado, que permitan una visión más gerencial e integral, esto teniendo en cuenta que la Junta revisará los resultados financieros y la ejecución del plan estratégico periódicamente.

Durante los primeros dos años no se distribuirán utilidades con el objetivo de capitalizar el negocio; a partir del tercer año, se realizará distribución de utilidades por un monto de 50% y 70% para el cuarto año, reinvertiendo el valor restante en el negocio.

En cuanto a las políticas de administración del personal, los empleados serán contratados con todas las prestaciones sociales de acuerdo con la ley colombiana; se capacitarán en los cargos correspondientes y en el manejo del restaurante, especialmente de los productos que éste ofrece como los platos y actividades de entretenimiento, para que se sientan parte del negocio y puedan hacer recomendaciones a los clientes. De manera especial, los meseros recibirán capacitaciones periódicamente en atención al cliente, debido a que es uno de los pilares de El Círculo, aunque ya cuenten con experiencia previa.

Adicionalmente, el chef, auxiliares de cocina y meseros contarán con dotación de uniformes para el correcto desempeño de sus cargos.

## 4.2. Personal Ejecutivo

*Tabla 11. Descripción del Cargo Administrador*

<b>CARGO:</b> Administrador	<b>SALARIO:</b> \$2.500.000	<b>TIPO DE CONTRATO:</b> Indefinido
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Profesional en carreras administrativas con experiencia mínima de 2 años en el manejo del sector de restaurantes, catering o bares. Persona responsable, orientada al logro, con disposición de trabajo en equipo y habilidades de dirección.	
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar el correcto funcionamiento del restaurante asegurando que se cumplan los objetivos.</li> <li>✓ Administrar el personal del restaurante, sus funciones y desempeño.</li> <li>✓ Encargarse de tramites, pagos y el cumplimiento de las obligaciones del establecimiento.</li> <li>✓ Analizar los estados financieros y realizar un informe de gestión a la Junta Directiva.</li> <li>✓ Gestionar la relación con los socios estrategicos.</li> <li>✓ Implementar los sistemas de control y validar su efectividad.</li> <li>✓ Gestionar el proceso de compras de insumos y materiales para la cocina.</li> <li>✓ Administrar el efectivo y reportar a la Junta Directiva las generaciones y los usos.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 12. Descripción del Cargo Asistente de Administración**

<b>CARGO:</b> Asistente	<b>SALARIO:</b> \$1.400.000	<b>TIPO DE CONTRATO:</b> Indefinido
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Persona con estudios técnicos en carreras administrativas, con experiencia mínima de 1 año en el sector de restaurante, catering o bares, y en manejo de redes sociales. Persona responsable, dinámica, con disposición de trabajo en equipo y vocación de servicio.	
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyar al administrador en la gestión para el correcto funcionamiento del restaurante.</li> <li>✓ Manejo de las redes sociales del establecimiento.</li> <li>✓ Programar las proyecciones de películas y partidos deportivos. Anunciarlos en redes sociales.</li> <li>✓ Atender la caja los días de funcionamiento del restaurante.</li> <li>✓ Encargarse del cierre de caja y del establecimiento.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración Propia

### 4.3. Personal Operativo

**Tabla 13. Descripción del Cargo Chef**

<b>CARGO:</b> Chef	<b>SALARIO:</b> \$2.300.000	<b>TIPO DE CONTRATO:</b> Indefinido
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Profesional en gastronomía, con experiencia en restaurantes de mínimo 2 años. Persona apasionada, con vocación de servicio, flexible, creativa y con mucho sentido de responsabilidad.	
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar las recetas y procedimientos de toda la oferta del menú.</li> <li>✓ Garantizar una excelente preparación y alta calidad en los alimentos y bebidas elaboradas.</li> <li>✓ Elaborar la planeación y los requerimientos de ingredientes y materias.</li> <li>✓ Recibir las materias primas para verificar la calidad y aprobar la calidad de los pedidos.</li> <li>✓ Garantizar la limpieza, el orden y la salubridad de la estación de cocina.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 14. Descripción del Cargo Auxiliar de Cocina**

<b>CARGO:</b> (2) Auxiliar cocina	<b>SALARIO:</b> \$850.000	<b>TIPO DE CONTRATO:</b> Indefinido
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Persona con estudios técnicos en alimentos y certificación en manipulación de alimentos, con 2 años de experiencia en el sector de restaurantes o bares. Responsable, ordenada y con vocación de	
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asistir al chef en la preparación la oferta del menú.</li> <li>✓ Cuando el chef no se encuentre presente, realizar la recepción de los insumos y materias primas para verificar la calidad y aprobar los pedidos.</li> <li>✓ Informar de el agotamiento de las materias primas al chef.</li> <li>✓ Garantizar la limpieza, el orden y la salubridad de la estación de cocina.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 15. Descripción del Cargo Mesero**

<b>CARGO:</b> (3) Mesero	<b>SALARIO:</b> \$850.000	<b>TIPO DE CONTRATO:</b> Indefinido
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>	Personas con formación media, con experiencia en atención en el sector de restaurantes, catering o bares. Persona carismática, responsable, ordenada, con vocación de servicio y orientada a las	
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir y ubicar a los clientes en función de anfitrión.</li> <li>✓ Orientar al cliente en la carta y en la oferta de actividades del lugar.</li> <li>✓ Tomar los pedidos y generar las órdenes para la elaboración de los platos.</li> <li>✓ Animar a los clientes a practicar las actividades de entretenimiento ofrecidas en el restaurante.</li> <li>✓ Validar con los clientes la calidad de los productos consumidos y la satisfacción respecto a la atención del establecimiento.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.4. Organizaciones de Apoyo

Dentro de las organizaciones de apoyo con las cuales contará El Círculo se encuentran:

- Bancos: Encargado de otorgar préstamos a los socios para inversión en capital inicial o para otros casos si es necesario.
- Proveedores: Encargados de suministrar las diferentes materias primas necesarias para la preparación de los productos y operación del restaurante.
- Contador: Vinculado por prestación de servicios, será el encargado de dar soporte en la revisión de los resultados financieros y orientar a los socios sobre las inversiones y riesgos.
- Persona de Aseo y Limpieza: También se contratará por prestación de servicios para brindar todo el apoyo en la parte de limpieza del local.
- ACODRES: Como representante de la industria gastronómica de Colombia, brinda apoyo a sus afiliados en capacitaciones, comunicados de productos y servicios de proveedores, asesorías jurídicas y contables, entre otras.
- SENA: Se buscará tener una alianza para las capacitaciones del personal, de tal forma que estén actualizados. Igualmente, se buscará tener su base de datos para el caso en que se requiera contratar personal de la institución.

#### 4.5. Presupuesto Nómina

Teniendo en cuenta la estructura del restaurante, en la siguiente tabla se presenta el presupuesto de nómina para los primeros cuatros años del negocio.

*Tabla 16. Presupuesto de nómina en pesos*

<b>CARGOS Y CONCEPTOS</b>	<b>2,020</b>	<b>2,021</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>
<b>Total salarios mensuales</b>	10,450,000	10,868,000	11,302,720	11,754,829
Total Auxilios de transporte	3,493,152	3,493,152	3,632,878	3,778,193
Total salarios anuales	78,000,000	130,416,000	135,632,640	141,057,946
Total prestaciones sociales	17,792,672	29,236,832	30,406,305	31,622,557
Total aportes parafiscales	3,120,000	5,216,640	5,425,306	5,642,318
Total seguridad social	16,397,160	27,416,052	28,512,694	29,653,201
Total carga prestacional	37,309,832	61,869,523	64,344,304	66,918,076
Total costo de la nómina	118,802,984	195,778,675	203,609,822	211,754,215
Prima Junio	0	5,434,000	5,651,360	5,877,414
Prima Diciembre	3,250,000	5,434,000	5,651,360	5,877,414
Vacaciones diciembre	3,250,000	5,434,000	5,651,360	5,877,414
Cesantías Febrero	6,500,000	10,868,000	11,302,720	11,754,829
Interes cesantías febrero	780,000	1,304,160	1,356,326	1,410,579
Pagos otros meses	105,022,984	167,304,515	173,996,696	180,956,563
Pago fijo mensual	17,503,831	13,942,043	14,499,725	15,079,714

**Fuente:** Elaboración Propia

## 5. Análisis Legal

### 5.1. Aspectos Legales

**Tipo de Sociedad y Constitución:** El Círculo se conformará mediante la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). La característica más importante este tipo de sociedad es que la responsabilidad de los socios se limita a los aportes que realicen. Además, tiene beneficios como facilidad de la creación mediante documento privado, pago del capital que se puede diferir hasta por dos años, y permite que los socios escojan las normas de acuerdo con sus intereses. Esto por esto, que este tipo de sociedad se ajusta las expectativas de los socios, los cuales serán cinco con igual participación en las acciones. Para el caso de El Círculo, el capital será de \$150.000.000.

### Registro Mercantil

Previo a la solicitud del registro mercantil se debe pedir el certificado de uso de suelo en la Alcaldía, éste se renueva automáticamente por cambio de actividad económica o cambio de domicilio. Posterior a esto, se debe llevar a cabo la formalización de la Matrícula Mercantil a través de la página web de la Cámara de Comercio (web [www.ccc.org.co](http://www.ccc.org.co)).

Los costos relacionados al proceso de constitución se observan a continuación:

*Tabla 17. Costos en pesos del proceso de constitución de una SAS en Cali*

<b>Partida</b>	<b>Costo</b>
<b>Matrícula Mercantil</b>	<b>1,128,000</b>
Constitución	39,000
Derechos de Matrícula	1,089,000
<b>Impuesto de Registro</b>	<b>1,050,000</b>
<b>Total</b>	<b>2,178,000</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que la Ley 1780 del 2016 da un beneficio para las empresas conformadas por socios que tengan menos de 35 años, el cual consiste en la exoneración del pago del registro mercantil y de la renovación del primer año. Como en El Círculo la mayoría de los socios son menores de 35 años, este beneficio le aplica.

### Requisitos que se deben cumplir durante la ejecución de la actividad económica

Dentro de estos requisitos se encuentran: normas referentes a los niveles de intensidad auditiva, concepto sanitario, certificado de seguridad, entre otros. En la Tabla 18 se resumen los requisitos necesarios para la apertura del restaurante y su costo respectivo:

**Tabla 18.** *Requisitos para apertura del restaurante*

Concepto	Definición	Costo
Concepto Sanitario	Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias de la Ley 9 de 1979. El concepto sanitario acredita el cumplimiento de las normas sanitarias y condiciones de salubridad para establecimientos comerciales, industriales, de servicios abiertos o no al público.	Gratuito
SAYCO Y ACIMPRO	Si en el establecimiento se hace uso de música u obras protegidas con derechos de autor, se debe realizar el pago correspondientes a la Organización Sayco y Acimpro. La tarifa se estima con el simulador disponible en el sitio web.	380,000
Curso de manipulación de alimentos	Este curso es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente.	13,900
Certificado de Seguridad	El certificado es expedido por el departamento de bomberos, para garantizar que el establecimiento cumple con las normas de protección contra incendio y seguridad humana, verificando que los extintores estén recargados, que sean los apropiados, que tengan rutas de evacuación libres y debidamente señalizadas, y que hayan las condiciones de seguridad pertinentes.	50,000
Uso del Suelo	Obtener el dictamen escrito sobre el uso o usos permitidos en un predio o edificación, de conformidad con las normas urbanísticas del Plan de Ordenamiento Territorial y los instrumentos que lo desarrollen.	Gratuito
Registro de Publicidad Exterior Visual	Inscribir el medio masivo de comunicación destinado a informar o llamar la atención del público a través de elementos visuales como leyendas, inscripciones, dibujos, fotografías, signos o similares, visibles desde las vías de uso o dominio público, bien sean peatonales o vehiculares, terrestres, fluviales, marítimas o aéreas.	Gratuito

**Fuente:** Elaboración Propia.

### Prestaciones Sociales

En la Tabla 19 se muestran las prestaciones sociales, seguridad social y parafiscales a tener en cuenta para la contratación del personal de El Círculo con sus respectivas tarifas:

**Tabla 19.** *Prestaciones Sociales, Seguridad Social y Parafiscales*

Concepto	Explicación	Tarifa
Cesantías	Art. 249 CST. Corresponde a un salario mensual por cada año de trabajo o proporcionalmente a la fracción de año trabajado.	8.3%
Interés sobre Cesantía	Ley 52 de 1975. Se debe pagar a los empleados intereses sobre las cesantías que tenga acumuladas a 31 de diciembre de cada año, a una tasa del 12% anual, y en proporción con el tiempo que se lleve laborando si este es menor a un año.	12.0%
Prima Semestral	Art. 306 CST. Corresponde a un mes de salario que se paga la mitad en junio y el resto en diciembre	8.3%



Concepto	Explicación	Tarifa
Vacaciones	Art 186 CST. Las vacaciones corresponden a 15 días hábiles de descanso remunerado por cada cada año trabajado y para provisionarlas se utiliza el factor 4.17	4.2%
Dotación	Ley 11 de 1984. Se suministra a aquellos empleados que devenguen un sueldo de hasta dos salarios mínimos y lleven laborando al menos 3 meses. Se suministra cada cuatro meses un par de zapatos y un vestido.	
Auxilio Transporte	Se paga a todo empleado que devenguen hasta dos salarios mínimos	97,032
Caja Comp familiar		4.0%
ICBF	Con la Ley 1607 de 2012, art. 25, quedan exonerados excepcionalmente de aportes al ICBF y SENA: a) Las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes del impuesto de renta y complementarios. b) Las personas naturales empleadoras que tengan dos o más empleados.	3.0%
SENA		2.0%
Pensiones	Ley 797 de 2003. Empleador 12% Trabajador 4%	12.0%
EPS	Ley 1122 Art. 10. Empleador 8.5% Trabajador 4%	8.5%
ARP	Decreto 1772 de 1994 Art. 13. Por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales	R I: 0.522% R II: 1.044% R III: 2.436% R IV: 4.350% R V: 6.960%

Fuente: Elaboración Propia.

### Obligaciones Tributarias

En la Tabla 20 se muestran las obligaciones tributarias que debe cumplir El Círculo:

**Tabla 20. Obligaciones Tributarias**

Concepto	Explicación	Tarifa
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	40.0%
IVA	Grava la venta, la importación de bienes y la prestación de servicios	19.0%
ICA	Se aplica a quienes realicen actividades industriales, comerciales y/o de servicios directa o indirectamente, y ya sea de forma permanente u ocasional. Es administrado por las municipalidades correspondientes. La tarifa se aplica sobre la venta.	8.8 / 1.000
Impuesto al Consumo	Es un impuesto que se aplica a la venta o a la prestación de algunos bienes o servicios, los cuales no están identificados como de primera necesidad ni están contenidos dentro de la canasta básica.	8.0%
Gravamen a los movimientos	Grava la realización de transacciones financieras. En 2019 será del 0.3%, en 2020 de 0.2%, en 2021 de 0.1% y en el 2022 será eliminado.	0.3%
Tableros y Avisos	Se genera por la colocación de avisos, vallas, tableros y emblemas sobre la vía pública o visible desde el espacio público	15% ICA

Fuente: Elaboración Propia.

### 5.2. Análisis Ambiental

Dentro de las políticas implementadas por El Círculo para ayudar al impacto en el medio ambiente, se implementará un plan de manejo de residuos, separando desde la fuente

y en bolsas separadas los residuos ordinarios de los reciclables (papel, cartón, vidrio y plástico) y de esta manera no contaminar los residuos que se pueden reciclar.

Por otra parte, los productos del restaurante se servirán en vajilla y cristalería con el objetivo de no generar más consumo de plástico y cartón. En cuanto a los pitillos para las bebidas, se preguntará al cliente si desea utilizarlo, esto con el ánimo de disminuir su consumo y, adicionalmente, se usarán pitillos biodegradables que son más amigables con el medioambiente porque están hechos de papel.

### **5.3. Análisis Social**

El Círculo será una empresa que generará un impacto positivo en la sociedad a través de: 1) brindar un espacio que contribuya al entretenimiento de los caleños por medio de diferentes opciones como juegos de mesa, acertijos, billar, etc., 2) Poner a disposición de los clientes una oferta de comida-gourmet de alto nivel; 3) Generación de empleo en la ciudad y 4) Contribución tributaria.

### **5.4. Análisis de Valores Personales**

Para el cumplimiento de la propuesta de valor y los objetivos estratégicos, es importante tener en cuenta los valores bajo los cuales se cimienta El Círculo, los cuales serán el motor de la empresa y que van alineados con los principios éticos y morales de las emprendedoras. Dentro de los valores más importantes se destacan: responsabilidad, integridad, honestidad, trabajo en equipo, respeto, calidad y adaptabilidad al cambio.

Una limitación personal de los socios es que, al ser empleadas el tiempo que pueden invertir en un principio de la operación del restaurante se podría ver afectado por los horarios que le demanda la empresa donde trabajan. Para ello se contratará un administrador que esté dedicado al funcionamiento del restaurante y que sea soporte para los socios.

## 6. Análisis Económico

### 6.1. Inversión en Activos Fijos

La inversión necesaria en activos depreciables de forma lineal para que El Círculo inicie su operación es de \$57.446.923, estos activos se deprecian en 1, 3, 5 y 10 años de acuerdo con su naturaleza y se adquirirán en su totalidad con el capital que aportarán los socios. En la Tabla 21 se puede observar la depreciación lineal de los activos fijos requeridos y el listado de dichos activos se encuentra en el numeral 3.3 en las Tablas 6 y 7 del presente documento.

*Tabla 21. Depreciación de forma lineal de activos fijos*

	Año 0	2,020	2,021	2,022	2,023
<b>Activos de depreciables a 1 año</b>					
Valor actual	6,748,420	6,748,420	13,834,261	21,132,677	28,650,046
Depreciación	0	6,748,420	0	7,085,841	7,298,416
Depreciación acumulada	0	6,748,420	6,748,420	13,834,261	21,132,677
Valor fiscal	6,748,420	0	7,085,841	7,298,416	7,517,369
<b>Activos de depreciables a 3 años</b>					
Valor actual	2,256,590	2,256,590	2,256,590	2,256,590	4,851,669
Depreciación	0	752,197	752,197	752,197	0
Depreciación acumulada	0	752,197	1,504,393	2,256,590	2,256,590
Valor fiscal	2,256,590	1,504,393	752,197	0	2,595,079
<b>Activos de depreciables a 5 años</b>					
Valor actual	14,181,590	14,181,590	14,181,590	14,181,590	14,181,590
Depreciación	0	2,836,318	2,836,318	2,836,318	2,836,318
Depreciación acumulada	0	2,836,318	5,672,636	8,508,954	11,345,272
Valor fiscal	14,181,590	11,345,272	8,508,954	5,672,636	2,836,318
<b>Activos de depreciables a 10 años</b>					
Valor actual	34,260,323	34,260,323	34,260,323	34,260,323	34,260,323
Depreciación	0	3,426,032	3,426,032	3,426,032	3,426,032
Depreciación acumulada	0	3,426,032	6,852,065	10,278,097	13,704,129
Valor fiscal	34,260,323	30,834,291	27,408,258	23,982,226	20,556,194
<b>Total activos depreciables</b>					
Total valor actual	57,446,923	57,446,923	64,532,764	71,831,180	81,943,627
Total depreciación	0	13,762,967	7,014,547	14,100,388	13,560,767
Total depreciación acumulada	0	13,762,967	20,777,514	34,877,902	48,438,668
Total valor fiscal	57,446,923	43,683,956	43,755,250	36,953,278	33,504,959
<b>TOTAL ACTIVOS</b>					
Valor actual	57,446,923	57,446,923	64,532,764	71,831,180	81,943,627
Deducciones tributarias	0	13,762,967	7,014,547	14,100,388	13,560,767
Deducciones tributarias acumulada	0	13,762,967	20,777,514	34,877,902	48,438,668
Valor fiscal	57,446,923	43,683,956	43,755,250	36,953,278	33,504,959

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 6.2. Presupuesto de Ingresos

En las Tablas 22 y 23 se presenta el presupuesto de ingresos del Círculo mes a mes para el 2020 y 2021 y en la Tabla 24 se observa los ingresos anuales para 4 años de operación. Para la proyección se tuvo en cuenta en tamaño del mercado, la capacidad del lugar, y la cantidad de platos y bebidas promedio que consume una persona; de igual forma, se consideró el crecimiento esperado año a año de las unidades y en el caso de los precios el crecimiento se plantea de acuerdo la variación del índice de precios al consumidor estimada del 3%.

**Tabla 22. Presupuesto de Ingresos en pesos 2020**

ITEM	2020						Total 2020
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Volumen estimado de ventas							
Brochetas a la parrilla	4.500.000	4.500.000	4.635.000	4.635.000	4.866.750	5.256.090	28.392.840
Hamburguesas	9.450.000	9.450.000	9.733.500	9.733.500	10.220.175	11.037.789	59.624.964
Bowls	2.520.000	2.520.000	2.595.600	2.595.600	2.725.380	2.943.410	15.899.990
Pizza	2.560.000	2.560.000	2.636.800	2.636.800	2.768.640	2.990.131	16.152.371
Empanadas	2.600.000	2.600.000	2.678.000	2.678.000	2.811.900	3.036.852	16.404.752
Empanadas camarones	3.200.000	3.200.000	3.296.000	3.296.000	3.460.800	3.737.664	20.190.464
Tostadas	3.000.000	3.000.000	3.090.000	3.090.000	3.244.500	3.504.060	18.928.560
Arepitas	2.400.000	2.400.000	2.472.000	2.472.000	2.595.600	2.803.248	15.142.848
Acompañantes	1.200.000	1.200.000	1.236.000	1.236.000	1.297.800	1.401.624	7.571.424
Malteada - Jugos - Milo - Limonada	3.200.000	3.200.000	3.296.000	3.296.000	3.460.800	3.737.664	20.190.464
Gaseosa - Te - Agua	3.850.000	3.850.000	3.965.500	3.965.500	4.163.775	4.496.877	24.291.652
Bebidas Calientes	1.000.000	1.000.000	1.030.000	1.030.000	1.081.500	1.168.020	6.309.520
Cervezas nacionales	3.000.000	3.000.000	3.090.000	3.090.000	3.244.500	3.504.060	18.928.560
Cervezas importadas	4.500.000	4.500.000	4.635.000	4.635.000	4.866.750	5.256.090	28.392.840
Cocteles	3.240.000	3.240.000	3.337.200	3.337.200	3.504.060	3.784.385	20.442.845
Shots	2.600.000	2.600.000	2.678.000	2.678.000	2.811.900	3.036.852	16.404.752
Valor total de ventas (\$)	52.820.000	52.820.000	54.404.600	54.404.600	57.124.830	61.694.816	333.268.846
IVA o Impuesto al Consumo	4.225.600	4.225.600	4.352.368	4.352.368	4.569.986	4.935.585	26.661.508
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>57.045.600</b>	<b>57.045.600</b>	<b>58.756.968</b>	<b>58.756.968</b>	<b>61.694.816</b>	<b>66.630.402</b>	<b>359.930.354</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	52.820.000	52.820.000	54.404.600	54.404.600	57.124.830	61.694.816	333.268.846
Ingresos por ventas de Contado	57.045.600	57.045.600	58.756.968	58.756.968	61.694.816	66.630.402	359.930.354
Ingresos Efectivos	57.045.600	57.045.600	58.756.968	58.756.968	61.694.816	66.630.402	359.930.354

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 23. Presupuesto de Ingresos en pesos 2021**

ITEM	2021												Total 2021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Volumen estimado de ventas													
Brochetas a la parrilla	4.872.395	4.872.395	5.359.635	5.359.635	5.895.598	6.367.246	6.367.246	5.895.598	6.072.466	6.072.466	6.254.640	6.880.104	70.269.428
Hamburguesas	10.232.030	10.232.030	11.255.233	11.255.233	12.380.757	13.371.217	13.371.217	12.380.757	12.752.179	12.752.179	13.134.745	14.448.219	147.565.799
Bowls	2.728.541	2.728.541	3.001.396	3.001.396	3.301.535	3.565.658	3.565.658	3.301.535	3.400.581	3.400.581	3.502.599	3.852.858	39.350.880
Pizza	2.771.852	2.771.852	3.049.037	3.049.037	3.353.940	3.622.256	3.622.256	3.353.940	3.454.559	3.454.559	3.558.195	3.914.015	39.975.497
Empanadas	2.815.162	2.815.162	3.096.678	3.096.678	3.406.346	3.678.853	3.678.853	3.406.346	3.508.536	3.508.536	3.613.792	3.975.171	40.600.114
Empanadas camarones	3.464.815	3.464.815	3.811.296	3.811.296	4.192.426	4.527.820	4.527.820	4.192.426	4.318.198	4.318.198	4.447.744	4.892.519	49.969.371
Tostadas	3.248.264	3.248.264	3.573.090	3.573.090	3.930.399	4.244.831	4.244.831	3.930.399	4.048.311	4.048.311	4.169.760	4.586.736	46.846.285
Arepitas	2.598.611	2.598.611	2.858.472	2.858.472	3.144.319	3.395.865	3.395.865	3.144.319	3.238.649	3.238.649	3.335.808	3.669.389	37.477.028
Acompañantes	1.299.305	1.299.305	1.429.236	1.429.236	1.572.160	1.697.932	1.697.932	1.572.160	1.619.324	1.619.324	1.667.904	1.834.695	18.738.514
Malteada - Jugos - Milo - Limonada	3.464.815	3.464.815	3.811.296	3.811.296	4.192.426	4.527.820	4.527.820	4.192.426	4.318.198	4.318.198	4.447.744	4.892.519	49.969.371
Gaseosa - Te - Agua	4.168.605	4.168.605	4.585.465	4.585.465	5.044.012	5.447.533	5.447.533	5.044.012	5.195.332	5.195.332	5.351.192	5.886.312	60.119.400
Bebidas Calientes	1.082.755	1.082.755	1.191.030	1.191.030	1.310.133	1.414.944	1.414.944	1.310.133	1.349.437	1.349.437	1.389.920	1.528.912	15.615.428
Cervezas nacionales	3.248.264	3.248.264	3.573.090	3.573.090	3.930.399	4.244.831	4.244.831	3.930.399	4.048.311	4.048.311	4.169.760	4.586.736	46.846.285
Cervezas importadas	4.872.395	4.872.395	5.359.635	5.359.635	5.895.598	6.367.246	6.367.246	5.895.598	6.072.466	6.072.466	6.254.640	6.880.104	70.269.428
Cocteles	3.508.125	3.508.125	3.858.937	3.858.937	4.244.831	4.584.417	4.584.417	4.244.831	4.372.176	4.372.176	4.503.341	4.953.675	50.593.988
Shots	2.815.162	2.815.162	3.096.678	3.096.678	3.406.346	3.678.853	3.678.853	3.406.346	3.508.536	3.508.536	3.613.792	3.975.171	40.600.114
Valor total de ventas (\$)	57.191.095	57.191.095	62.910.204	62.910.204	69.201.225	74.737.323	74.737.323	69.201.225	71.277.261	71.277.261	73.415.579	80.757.137	824.806.932
IVA o Impuesto al Consumo	4.575.288	4.575.288	5.032.816	5.032.816	5.536.098	5.978.986	5.978.986	5.536.098	5.702.181	5.702.181	5.873.246	6.460.571	65.984.555
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>61.766.382</b>	<b>61.766.382</b>	<b>67.943.021</b>	<b>67.943.021</b>	<b>74.737.323</b>	<b>80.716.309</b>	<b>80.716.309</b>	<b>74.737.323</b>	<b>76.979.442</b>	<b>76.979.442</b>	<b>79.288.826</b>	<b>87.217.708</b>	<b>890.791.487</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	57.191.095	57.191.095	62.910.204	62.910.204	69.201.225	74.737.323	74.737.323	69.201.225	71.277.261	71.277.261	73.415.579	80.757.137	824.806.932
Ingresos por ventas de Contado	61.766.382	61.766.382	67.943.021	67.943.021	74.737.323	80.716.309	80.716.309	74.737.323	76.979.442	76.979.442	79.288.826	87.217.708	890.791.487
Ingresos Efectivos	61.766.382	61.766.382	67.943.021	67.943.021	74.737.323	80.716.309	80.716.309	74.737.323	76.979.442	76.979.442	79.288.826	87.217.708	890.791.487

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 24. Presupuesto de Ingresos en pesos 2020 – 2023**

ITEM	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Volumen estimado de ventas				
Brochetas a la parrilla	28.392.840	70.269.428	77.516.314	82.500.536
Hamburguesas	59.624.964	147.565.799	162.784.260	173.251.125
Bowls	15.899.990	39.350.880	43.409.136	46.200.300
Pizza	16.152.371	39.975.497	44.098.170	46.933.638
Empanadas	16.404.752	40.600.114	44.787.204	47.666.976
Empanadas camarones	20.190.464	49.969.371	55.122.712	58.667.048
Tostadas	18.928.560	46.846.285	51.677.543	55.000.357
Arepitas	15.142.848	37.477.028	41.342.034	44.000.286
Acompañantes	7.571.424	18.738.514	20.671.017	22.000.143
Malteada - Jugos - Milo - Limonada	20.190.464	49.969.371	55.122.712	58.667.048
Gaseosa - Te - Agua	24.291.652	60.119.400	66.319.513	70.583.792
Bebidas Calientes	6.309.520	15.615.428	17.225.848	18.333.452
Cervezas nacionales	18.928.560	46.846.285	51.677.543	55.000.357
Cervezas importadas	28.392.840	70.269.428	77.516.314	82.500.536
Cocteles	20.442.845	50.593.988	55.811.746	59.400.386
Shots	16.404.752	40.600.114	44.787.204	47.666.976
Valor total de ventas (\$)	333.268.846	824.806.932	909.869.271	968.372.956
IVA o Impuesto al Consumo	26.661.508	65.984.555	72.789.542	77.469.836
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>359.930.354</b>	<b>890.791.487</b>	<b>982.658.813</b>	<b>1.045.842.792</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	333.268.846	824.806.932	909.869.271	968.372.956
Ingresos por ventas de Contado	359.930.354	890.791.487	982.658.813	1.045.842.792
Ingresos Efectivos	359.930.354	890.791.487	982.658.813	1.045.842.792

**Fuente:** Elaboración Propia.

### 6.3. Presupuesto de Consumo y Componentes

El presupuesto de consumo y costos unitarios se presentaron en la sección 3.6 del presente documento.

### 6.4. Presupuesto de Materias Primas e Insumos

En las siguientes tablas se observa el presupuesto en pesos de materias primas e insumos necesarios para la operación de El Círculo, teniendo en cuenta las ventas estimadas para cada uno de los productos y una estimación en el incremento de los costos del 4% cada año.

**Tabla 25. Presupuesto de Materias primas e insumos en pesos 2020**

ITEM	2.020						Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Carne de res	1.886.000	1.886.000	1.942.580	1.942.580	2.039.709	2.202.886	11.899.755
Pollo	270.000	270.000	278.100	278.100	292.005	315.365	1.703.570
Costilla de cerdo	468.000	468.000	482.040	482.040	506.142	546.633	2.952.855
Tocineta de cerdo	772.500	772.500	795.675	795.675	835.459	902.295	4.874.104
Atun	1.386.000	1.386.000	1.427.580	1.427.580	1.498.959	1.618.876	8.744.995
Jamón	335.840	335.840	345.915	345.915	363.211	392.268	2.118.989
Triple Sec	360.000	360.000	370.800	370.800	389.340	420.487	2.271.427
Tequila	1.710.000	1.710.000	1.761.300	1.761.300	1.849.365	1.997.314	10.789.279
Queso	2.876.110	2.876.110	2.962.394	2.962.394	3.110.513	3.359.354	18.146.876
Pan hamburguesa	450.000	450.000	463.500	463.500	486.675	525.609	2.839.284
Papas	687.000	687.000	707.610	707.610	742.991	802.430	4.334.640
Plátano verde	337.500	337.500	347.625	347.625	365.006	394.207	2.129.463
Tomate	258.693	258.693	266.453	266.453	279.776	302.158	1.632.226
Setas	144.000	144.000	148.320	148.320	155.736	168.195	908.571
Masa	570.000	570.000	587.100	587.100	616.455	665.771	3.596.426
Cebolla	124.850	124.850	128.596	128.596	135.025	145.827	787.744
Lechuga	10.800	10.800	11.124	11.124	11.680	12.615	68.143
Cilantro	192.000	192.000	197.760	197.760	207.648	224.260	1.211.428
Limonos	255.750	255.750	263.423	263.423	276.594	298.721	1.613.660
Hielo	121.800	121.800	125.454	125.454	131.727	142.265	768.500
Maicitos	63.000	63.000	64.890	64.890	68.135	73.585	397.500
Helado	1.008.000	1.008.000	1.038.240	1.038.240	1.090.152	1.177.364	6.359.996
Milo	480.000	480.000	494.400	494.400	519.120	560.650	3.028.570
Gaseosas	1.078.000	1.078.000	1.110.340	1.110.340	1.165.857	1.259.126	6.801.663
Cerveza Nacional	750.000	750.000	772.500	772.500	811.125	876.015	4.732.140
Sal marina	21.800	21.800	22.454	22.454	23.577	25.463	137.548
Pimienta	281.667	281.667	290.117	290.117	304.622	328.992	1.777.181
Aceite	807.075	807.075	831.287	831.287	872.852	942.680	5.092.256
Salsas	241.800	241.800	249.054	249.054	261.507	282.427	1.525.642
Cerveza Importada	1.250.000	1.250.000	1.287.500	1.287.500	1.351.875	1.460.025	7.886.900
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>19.198.185</b>	<b>19.198.185</b>	<b>19.774.130</b>	<b>19.774.130</b>	<b>20.762.837</b>	<b>22.423.863</b>	<b>121.131.329</b>
IVA o Impuesto al Consumo	906.914,91	906.914,91	934.122,36	934.122,36	980.828,47	1.059.294,75	5.722.197,76
Iva descontable	906.914,91	906.914,91	934.122,36	934.122,36	980.828,47	1.059.294,75	5.722.197,76
Costo total variables	20.105.099	20.105.099	20.708.252	20.708.252	21.743.665	23.483.158	126.853.527,02
Egreso Contado	20.105.099	20.105.099	20.708.252	20.708.252	21.743.665	23.483.158	126.853.527,02
Egresos Efectivos	20.105.099	20.105.099	20.708.252	20.708.252	21.743.665	23.483.158	126.853.527

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 26. Presupuesto de Materias primas e insumos en pesos 2021**

ITEM	2.021												Total 2021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Carne de res	2.061.901	2.061.901	2.268.091	2.268.091	2.494.900	2.694.492	2.694.492	2.494.900	2.569.747	2.569.747	2.646.840	2.911.524	29.736.627
Pollo	295.182	295.182	324.700	324.700	357.170	385.744	385.744	357.170	367.885	367.885	378.922	416.814	4.257.099
Costilla de cerdo	511.649	511.649	562.814	562.814	619.095	668.623	668.623	619.095	637.668	637.668	656.798	722.478	7.378.972
Tocineta de cerdo	844.549	844.549	929.003	929.003	1.021.904	1.103.656	1.103.656	1.021.904	1.052.561	1.052.561	1.084.138	1.192.551	12.180.034
Atun	1.515.268	1.515.268	1.666.794	1.666.794	1.833.474	1.980.152	1.980.152	1.833.474	1.888.478	1.888.478	1.945.132	2.139.646	21.853.110
Jamón	367.163	367.163	403.879	403.879	444.267	479.808	479.808	444.267	457.595	457.595	471.323	518.455	5.295.201
Triple Sec	393.576	393.576	432.934	432.934	476.227	514.325	514.325	476.227	490.514	490.514	505.229	555.752	5.676.132
Tequila	1.869.486	1.869.486	2.056.435	2.056.435	2.262.078	2.443.044	2.443.044	2.262.078	2.329.941	2.329.941	2.399.839	2.639.823	26.961.629
Queso	3.144.356	3.144.356	3.458.791	3.458.791	3.804.670	4.109.044	4.109.044	3.804.670	3.918.811	3.918.811	4.036.375	4.440.012	45.347.732
Pan hamburguesa	491.970	491.970	541.167	541.167	595.284	642.906	642.906	595.284	613.142	613.142	631.537	694.690	7.095.166
Papas	751.074	751.074	826.182	826.182	908.800	981.504	981.504	908.800	936.064	936.064	964.146	1.060.560	10.831.953
Plátano verde	368.978	368.978	405.875	405.875	446.463	482.180	482.180	446.463	459.857	459.857	473.652	521.018	5.321.374
Tomate	282.820	282.820	311.102	311.102	342.212	369.589	369.589	342.212	352.478	352.478	363.053	399.358	4.078.814
Setas	157.430	157.430	173.173	173.173	190.491	205.730	205.730	190.491	196.206	196.206	202.092	222.301	2.270.453
Masa	623.162	623.162	685.478	685.478	754.026	814.348	814.348	754.026	776.647	776.647	799.946	879.941	8.987.210
Cebolla	136.494	136.494	150.144	150.144	165.158	178.371	178.371	165.158	170.113	170.113	175.216	192.738	1.968.514
Lechuga	11.807	11.807	12.988	12.988	14.287	15.430	15.430	14.287	14.715	14.715	15.157	16.673	170.284
Cilantro	209.907	209.907	230.898	230.898	253.988	274.307	274.307	253.988	261.607	261.607	269.456	296.401	3.027.271
Limones	279.603	279.603	307.563	307.563	338.320	365.385	365.385	338.320	348.469	348.469	358.923	394.816	4.032.419
Hielo	133.160	133.160	146.476	146.476	161.123	174.013	174.013	161.123	165.957	165.957	170.936	188.029	1.920.425
Maicitos	68.876	68.876	75.763	75.763	83.340	90.007	90.007	83.340	85.840	85.840	88.415	97.257	993.323
Helado	1.102.013	1.102.013	1.212.214	1.212.214	1.333.436	1.440.110	1.440.110	1.333.436	1.373.439	1.373.439	1.414.642	1.556.106	15.893.171
Milo	524.768	524.768	577.245	577.245	634.969	685.767	685.767	634.969	654.018	654.018	673.639	741.003	7.568.177
Gaseosas	1.178.542	1.178.542	1.296.396	1.296.396	1.426.035	1.540.118	1.540.118	1.426.035	1.468.816	1.468.816	1.512.881	1.664.169	16.996.863
Cerveza Nacional	819.950	819.950	901.945	901.945	992.140	1.071.511	1.071.511	992.140	1.021.904	1.021.904	1.052.561	1.157.817	11.825.276
Sal marina	23.833	23.833	26.217	26.217	28.838	31.145	31.145	28.838	29.703	29.703	30.594	33.654	343.721
Pimienta	307.937	307.937	338.730	338.730	372.603	402.412	402.412	372.603	383.782	383.782	395.295	434.825	4.441.047
Aceite	882.348	882.348	970.583	970.583	1.067.641	1.153.053	1.153.053	1.067.641	1.099.671	1.099.671	1.132.661	1.245.927	12.725.179
Salsas	264.352	264.352	290.787	290.787	319.866	345.455	345.455	319.866	329.462	329.462	339.346	373.280	3.812.469
Cerveza Importada	1.366.583	1.366.583	1.503.242	1.503.242	1.653.566	1.785.851	1.785.851	1.653.566	1.703.173	1.703.173	1.754.268	1.929.695	19.708.793
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>20.988.736</b>	<b>20.988.736</b>	<b>23.087.610</b>	<b>23.087.610</b>	<b>25.396.371</b>	<b>27.428.081</b>	<b>27.428.081</b>	<b>25.396.371</b>	<b>26.158.262</b>	<b>26.158.262</b>	<b>26.943.010</b>	<b>29.637.311</b>	<b>302.698.439</b>
IVA o Impuesto al Consumo	991.499.89	991.499.89	1.090.649.88	1.090.649.88	1.199.714.87	1.295.692.05	1.295.692.05	1.199.714.87	1.235.706.31	1.235.706.31	1.272.777.50	1.400.055.25	14.299.358.75
Iva descontable	991.499.89	991.499.89	1.090.649.88	1.090.649.88	1.199.714.87	1.295.692.05	1.295.692.05	1.199.714.87	1.235.706.31	1.235.706.31	1.272.777.50	1.400.055.25	14.299.358.75
Costo total variables	21.980.236	21.980.236	24.178.260	24.178.260	26.596.086	28.723.773	28.723.773	26.596.086	27.393.968	27.393.968	28.215.787	31.037.366	316.997.798,17
Egreso Contado	21.980.236	21.980.236	24.178.260	24.178.260	26.596.086	28.723.773	28.723.773	26.596.086	27.393.968	27.393.968	28.215.787	31.037.366	316.997.798,17
Egresos Efectivos	21.980.236	21.980.236	24.178.260	24.178.260	26.596.086	28.723.773	28.723.773	26.596.086	27.393.968	27.393.968	28.215.787	31.037.366	316.997.798

Fuente: Elaboración Propia.



**Tabla 27. Presupuesto de Materias primas e insumos en pesos 2020 – 2023**

ITEM	Total 2.020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Carne de res	11.899.755	29.736.627	33.121.845	35.593.794
Pollo	1.703.570	4.257.099	4.741.728	5.095.612
Costilla de cerdo	2.952.855	7.378.972	8.218.994	8.832.394
Tocineta de cerdo	4.874.104	12.180.034	13.566.609	14.579.112
Atun	8.744.995	21.853.110	24.340.868	26.157.476
Jamón	2.118.989	5.295.201	5.898.007	6.338.187
Triple Sec	2.271.427	5.676.132	6.322.303	6.794.150
Tequila	10.789.279	26.961.629	30.030.941	32.272.210
Queso	18.146.876	45.347.732	50.510.118	54.279.789
Pan hamburguesa	2.839.284	7.095.166	7.902.879	8.492.687
Papas	4.334.640	10.831.953	12.065.062	12.965.502
Plátano verde	2.129.463	5.321.374	5.927.159	6.369.515
Tomate	1.632.226	4.078.814	4.543.146	4.882.210
Setas	908.571	2.270.453	2.528.921	2.717.660
Masa	3.596.426	8.987.210	10.010.314	10.757.403
Cebolla	787.744	1.968.514	2.192.610	2.356.249
Lechuga	68.143	170.284	189.669	203.824
Cilantro	1.211.428	3.027.271	3.371.895	3.623.546
Limonas	1.613.660	4.032.419	4.491.470	4.826.677
Hielo	768.500	1.920.425	2.139.046	2.298.687
Maicitos	397.500	993.323	1.106.403	1.188.976
Helado	6.359.996	15.893.171	17.702.449	19.023.619
Milo	3.028.570	7.568.177	8.429.738	9.058.866
Gaseosas	6.801.663	16.996.863	18.931.786	20.344.703
Cerveza Nacional	4.732.140	11.825.276	13.171.465	14.154.478
Sal marina	137.548	343.721	382.851	411.423
Pimienta	1.777.181	4.441.047	4.946.616	5.315.792
Aceite	5.092.256	12.725.179	14.173.814	15.231.634
Salsas	1.525.642	3.812.469	4.246.480	4.563.404
Cerveza Importada	7.886.900	19.708.793	21.952.442	23.590.797
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>121.131.329</b>	<b>302.698.439</b>	<b>337.157.630</b>	<b>362.320.378</b>
IVA o Impuesto al Consumo	5.722.197,76	14.299.358,75	15.927.197,74	17.115.876,37
Iva descontable	5.722.197,76	14.299.358,75	15.927.197,74	17.115.876,37
Costo total variables	126.853.527,02	316.997.798,17	353.084.828	379.436.254
Egreso Contado	126.853.527,02	316.997.798,17	353.084.828	379.436.254
Egresos Efectivos	126.853.527	316.997.798	353.084.828	379.436.254

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 6.5. Inversión en Capital de Trabajo

Para emprender el negocio se requiere contar con un margen alto de capital de trabajo para cubrir con los diferentes gastos asociados a la operación del restaurante. De la igual forma, se establecerá la política de pago de contado a los proveedores y el cobro de contado por los servicios brindados en El Círculo. En la Tabla 28 se observa el Capital de Trabajo Neto en los distintos años, cabe resaltar que a partir del 2022 se distribuirán utilidades a los socios.

**Tabla 28. Capital de Trabajo Neto en pesos**

	<b>Año 0</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Activo Corriente	57,553,077	129,852,480	357,713,409	463,180,937	543,454,336
Pasivo Corriente	0	23,074,310	103,371,531	108,566,370	114,125,964
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>57,553,077</b>	<b>106,778,170</b>	<b>254,341,878</b>	<b>354,614,567</b>	<b>429,328,372</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## 6.6. Presupuesto de Otros Gastos

### 6.6.1. Gastos Preoperativos

Para la puesta en marcha del restaurante, se debe incurrir en gastos preoperativos por \$92.385.923 como se observa en la Tabla 29, donde se contempla la inversión inicial en activos que debe realizarse para operar por \$57.446.923, el desarrollo del portal web, la adecuación del local, arrendamiento por dos meses, el diseño del menú por parte del chef y la capacitación del personal. No se estiman gastos de constitución por la Ley 1780 del 2016 mencionada en la sección 5.1 de este documento.

**Tabla 29. Gastos Preoperativos en pesos**

<b>Gastos preoperativos (diferidos)</b>	<b>AÑO 0</b>
Gastos de Constitución	1.439.000
Desarrollo web	3.000.000
Adecuacion oficina/local	21.500.000
Arrendamiento	6.000.000
Diseño de menu (Chef)	2.000.000
Capacitacion personal	1.000.000
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>34.939.000</b>
<b>Total inversión</b>	<b>92.385.923</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### 6.6.2. Gastos Operativos

En la Tabla 30 se observar los gastos operativos de los primeros 4 años del restaurante, donde la mayoría de los gastos son fijos.

**Tabla 30. Gastos Operativos en pesos**

<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Arriendo	18.000.000	37.440.000	38.937.600	40.495.104
Servicios Públicos	8.400.000	17.472.000	18.170.880	18.897.715
Aseo	4.800.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694
Insumos de aseo	1.200.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674
Bomberos	51.500	53.045	54.636	56.275
Impuestos Locales	1.264.755	3.130.142	3.452.954	3.674.975
Gastos de Mantenimiento	0	4.124.035	4.549.346	4.841.865
Registro Mercantil	0	0	909.000	936.270
Depreciación Equipos	6.262.350	6.262.350	6.262.350	6.262.350
<b>Total gastos de operación</b>	<b>39.978.606</b>	<b>80.961.572</b>	<b>85.315.967</b>	<b>88.662.923</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>	<b>38.713.850</b>	<b>73.707.395</b>	<b>76.404.667</b>	<b>79.209.813</b>
<b>Gastos de operación variables</b>	<b>1.264.755</b>	<b>7.254.177</b>	<b>8.911.300</b>	<b>9.453.110</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### 6.6.3. Gastos de Administración y Ventas

A continuación, en la Tabla 31 se muestran los gastos de administración y ventas, donde se encuentra el gasto variable de publicidad, que es indispensable para dar a conocer el negocio en el primer año y posicionarlo, y en los años posteriores mantener la marca en la mente de los consumidores, a través de contenido que genere afinidad.

**Tabla 31. Gastos de Administración y Ventas en pesos**

<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Gastos de Publicidad	4.999.033	16.496.139	27.296.078	29.051.189
Gastos de Comisiones	0	0	0	0
Gastos de Capacitación	666.538	1.649.614	1.819.739	1.936.746
Asesoría Contable	2.400.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347
Gastos Papelería	1.200.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674
Gastos Juridicos	900.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755
Depreciación Muebles y Enseres	7.500.617	752.197	7.838.038	7.298.416
<b>Total gastos de admon y vtas</b>	<b>17.666.187</b>	<b>28.257.949</b>	<b>46.688.254</b>	<b>48.410.127</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>	<b>12.000.617</b>	<b>10.112.197</b>	<b>17.572.438</b>	<b>17.422.192</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>	<b>5.665.570</b>	<b>18.145.753</b>	<b>29.115.817</b>	<b>30.987.935</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### 6.7. Análisis de Costos y Punto de Equilibrio

A continuación, se observan que el mayor costo está representado por los costos variables seguido por la nómina. En cuanto al punto de equilibrio, se logra alcanzar desde los primeros seis meses de operación.

**Tabla 32. Análisis de Costos en pesos y Punto de equilibrio**

<b>ANALISIS DE COSTOS</b>				
<b>Costos/Gastos Fijos</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Nómina	118.802.984	195.778.675	203.609.822	211.754.215
Gastos de operación	38.713.850	73.707.395	76.404.667	79.209.813
Gastos de Administración y ventas	12.000.617	10.112.197	17.572.438	17.422.192
Gastos preoperativos (Diferidos)	35.000.000	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>204.517.450</b>	<b>279.598.267</b>	<b>297.586.926</b>	<b>308.386.220</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)	121.131.329	302.698.439	337.157.630	362.320.378
Gastos de Operación	1.264.755	7.254.177	8.911.300	9.453.110
Gastos de Administración	5.665.570	18.145.753	29.115.817	30.987.935
<b>Total costos variables</b>	<b>128.061.655</b>	<b>328.098.369</b>	<b>375.184.747</b>	<b>402.761.423</b>
<b>Costo total</b>	<b>332.579.105</b>	<b>607.696.636</b>	<b>672.771.673</b>	<b>711.147.643</b>
Numero productos o servicios	29.655	71.255	76.314	78.855
Costo Promedio producto o servicio promedio	11.215	8.528	8.816	9.018
Costo variable unitario promedio	4.318	4.605	4.916	5.108
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	11.238	11.575	11.923	12.280
Margen Unitario Promedio	6.920	6.971	7.006	7.173
Punto de Equilibrio	29.556	40.110	42.474	42.994
<b>Costo total desembolsable</b>	<b>283.816.138</b>	<b>600.682.089</b>	<b>658.671.285</b>	<b>697.586.876</b>
<b>Costo promedio desembolsable</b>	<b>9.571</b>	<b>8.430</b>	<b>8.631</b>	<b>8.846</b>
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>100%</b>	<b>178%</b>	<b>180%</b>	<b>183%</b>
Colchon de Efectivo	17.043.121	23.299.856	24.798.911	25.698.852

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 7. Análisis Financiero

### 7.1. Flujo de Caja

En el siguiente flujo de caja se presentan las generaciones y usos del efectivo desde el año de inicio de operaciones, donde la inversión de capital de \$150.000.000 es la que permite cubrir la inversión inicial por \$92.446.923. El efectivo restante será el disponible para iniciar operaciones en el mes de julio de 2020, que se considera un monto adecuado para facilitar los primeros meses, en los que se requiere cubrir las cargas de operación mientras se logra penetrar el mercado e incrementar las ventas. En los primeros seis meses se logra una generación de casi de \$130.000.000 de caja, principalmente debido a los márgenes que se tienen por líneas de producto.

*Tabla 33. Flujo de Caja en pesos 2020*

ITEM	Año 0	2.020						Total
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Caja Inicial	0	57.614.077	69.947.902	82.281.727	89.086.397	102.528.436	117.872.912	57.614.077
Ingresos Netos	0	57.045.600	57.045.600	58.756.968	58.756.968	61.694.816	66.630.402	359.930.354
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	0	114.659.677	126.993.502	141.038.695	147.843.365	164.223.253	184.503.314	417.544.431
Inversiones en activos	57.446.923	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima	0	20.105.099	20.105.099	20.708.252	20.708.252	21.743.665	23.483.158	126.853.527
Egresos por nómina	0	17.503.831	17.503.831	17.503.831	17.503.831	17.503.831	24.003.831	111.522.984
Egresos por gastos de operación	0	5.408.583	5.408.583	5.408.583	5.408.583	5.408.583	5.408.583	32.451.500
Egresos por gastos de admón. y ventas	0	1.694.262	1.694.262	1.694.262	1.694.262	1.694.262	1.694.262	10.165.570
Egresos iva	0	0	0	6.637.370	0	0	0	6.637.370
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	92.385.923	44.711.775	44.711.775	51.952.298	45.314.928	46.350.341	54.589.834	287.630.951
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-92.385.923	69.947.902	82.281.727	89.086.397	102.528.436	117.872.912	129.913.480	129.913.480
Aporte de Socios	150.000.000	0	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CAJA FINAL</b>	<b>57.614.077</b>	<b>69.947.902</b>	<b>82.281.727</b>	<b>89.086.397</b>	<b>102.528.436</b>	<b>117.872.912</b>	<b>129.913.480</b>	<b>129.913.480</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 34. Flujo de Caja en pesos 2021**

ITEM	2.021												Total 2.021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	129.913.480	131.828.921	140.813.802	161.789.797	182.765.792	193.066.355	216.836.125	246.039.896	271.392.367	280.149.721	306.946.430	335.230.703	129.913.480
Ingresos Netos	61.766.382	61.766.382	67.943.021	67.943.021	74.737.323	80.716.309	80.716.309	74.737.323	76.979.442	76.979.442	79.288.826	87.217.708	890.791.487
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	191.679.862	193.595.303	208.756.822	229.732.817	257.503.115	273.782.664	297.552.434	320.777.218	348.371.809	357.129.164	386.235.256	422.448.411	1.020.704.967
Inversiones en activos	590.487	590.487	590.487	590.487	590.487	590.487	590.487	590.487	590.487	590.487	590.487	590.487	7.085.841
Egresos por compra de materia prima	21.980.236	21.980.236	24.178.260	24.178.260	26.596.086	28.723.773	28.723.773	26.596.086	27.393.968	27.393.968	28.215.787	31.037.366	316.997.798
Egresos por nómina	14.722.043	20.442.043	13.942.043	13.942.043	13.942.043	19.376.043	13.942.043	13.942.043	13.942.043	13.942.043	13.942.043	24.810.043	190.886.515
Egresos por gastos de operación	5.964.090	5.964.090	5.964.090	5.964.090	5.964.090	5.964.090	5.964.090	5.964.090	5.964.090	5.964.090	5.964.090	5.964.090	71.569.080
Egresos por gastos de admón. y ventas	2.292.146	2.292.146	2.292.146	2.292.146	2.292.146	2.292.146	2.292.146	2.292.146	2.292.146	2.292.146	2.292.146	2.292.146	27.505.753
Egresos iva	14.301.940	0	0	0	15.051.908	0	0	0	18.039.354	0	0	0	47.393.202
Egresos impuestos locales	0	1.264.755	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.264.755
Egresos impuesto de renta	0	247.745	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	247.745
<b>TOTAL EGRESOS</b>	59.850.942	52.781.502	46.967.025	46.967.025	64.436.760	56.946.538	51.512.538	49.384.851	68.222.088	50.182.734	51.004.553	64.694.132	662.950.688
<b>NETO DISPONIBLE</b>	131.828.921	140.813.802	161.789.797	182.765.792	193.066.355	216.836.125	246.039.896	271.392.367	280.149.721	306.946.430	335.230.703	357.754.279	357.754.279
Aporte de Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CAJA FINAL</b>	<b>131.828.921</b>	<b>140.813.802</b>	<b>161.789.797</b>	<b>182.765.792</b>	<b>193.066.355</b>	<b>216.836.125</b>	<b>246.039.896</b>	<b>271.392.367</b>	<b>280.149.721</b>	<b>306.946.430</b>	<b>335.230.703</b>	<b>357.754.279</b>	<b>357.754.279</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 35. Flujo de Caja en pesos 2020-2023**

ITEM	Total 2.020	Total 2.021	Total 2.022	Total 2.023
	Caja Inicial	57.614.077	129.913.480	357.754.279
Ingresos Netos	359.930.354	890.791.487	982.658.813	1.045.842.792
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	417.544.431	1.020.704.967	1.340.413.092	1.509.064.599
Inversiones en activos	0	7.085.841	7.298.416	10.112.447
Egresos por compra de materia prima	126.853.527	316.997.798	353.084.828	379.436.254
Egresos por nómina	111.522.984	190.886.515	203.122.936	211.247.853
Egresos por gastos de operación	32.451.500	71.569.080	75.600.663	78.725.597
Egresos por gastos de admón. y ventas	10.165.570	27.505.753	38.850.217	41.111.711
Egresos iva	6.637.370	47.393.202	56.502.163	59.190.088
Egresos impuestos locales	0	1.264.755	3.130.142	3.452.954
Egresos impuesto de renta	0	247.745	69.475.295	73.500.255
<b>TOTAL EGRESOS</b>	287.630.951	662.950.688	807.064.659	856.777.160
<b>NETO DISPONIBLE</b>	129.913.480	357.754.279	533.348.433	652.287.439
Aporte de Socios	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes	0	0	70.126.626	108.792.233
<b>CAJA FINAL</b>	<b>129.913.480</b>	<b>357.754.279</b>	<b>463.221.807</b>	<b>543.495.206</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.2. Estado de Resultados

En la siguiente tabla se presenta el estado de resultados en el que se encuentra por año los ingresos por ventas y los respectivos costos y gastos asociados. Se espera lograr una utilidad después de impuestos de \$477.847 en el primer año, lo que representa un 0,1% de la utilidad sobre las ventas. Este margen se incrementará hasta un 17% en el cuarto año de operación.

**Tabla 36.** Estado de Resultados en pesos

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas netas	333.268.846	824.806.932	909.869.271	968.372.956
Costos variables	121.131.329	302.698.439	337.157.630	362.320.378
Costo nomina	118.802.984	195.778.675	203.609.822	211.754.215
Gastos de Operación	39.978.606	80.961.572	85.315.967	88.662.923
Gastos de Administración y Ventas	17.666.187	28.257.949	46.688.254	48.410.127
Gastos preoperativos	34.939.000	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>	750.741	217.110.296	237.097.598	257.225.313
Impuesto de Renta	247.745	69.475.295	73.500.255	77.167.594
<b>Utilidad neta</b>	502.996	147.635.002	163.597.343	180.057.719
Reserva legal	25.150	7.381.750	8.179.867	9.002.886
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>477.847</b>	<b>140.253.252</b>	<b>155.417.476</b>	<b>171.054.833</b>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el análisis vertical del Estado de Resultados anterior, se evidencia que después del costo de ventas, la carga más alta la tiene el rubro de costos de nómina, el cual se considera de gran importancia e impacto al personal del restaurante.

**Tabla 37.** Estado de Resultados en porcentajes sobre la venta

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.020	2.021	2.022	2.023
Costos variables	36,3%	36,7%	37,1%	37,4%
Costo nomina	35,6%	23,7%	22,4%	21,9%
Gastos de Operación	12,0%	9,8%	9,4%	9,2%
Gastos de Administración y Ventas	5,3%	3,4%	5,1%	5,0%
Gastos preoperativos	10,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad gravable</b>	0,2%	26,3%	26,1%	26,6%
Impuesto de Renta	0,1%	8,4%	8,1%	8,0%
<b>Utilidad neta</b>	0,2%	17,9%	18,0%	18,6%
Reserva legal	0,0%	0,9%	0,9%	0,9%
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>0,1%</b>	<b>17,0%</b>	<b>17,1%</b>	<b>17,7%</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 7.3. Balance General

Con la proyección de los cuatro años de operación del restaurante, se logrará alcanzar un crecimiento de los activos totales en 3,32 veces, y lograr un indicador de liquidez de 4,28 en promedio por los cuatro años. Esto ratifica la capacidad del negocio para generar capital de trabajo y cubrir sus obligaciones.

El nivel de endeudamiento en la estructura de capital representa el 20% al final del cuarto año, lo cual se debe al aporte total de los socios.

Debido al incremento de sus utilidades año tras año, el patrimonio también tendrá un incremento significativo, lo que significa para el restaurante solidez en cuanto a su estructura financiera.

En la Tabla 36 se puede ver el Balance General de El Círculo.

**Tabla 38. Balance General en pesos**

<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	129.913.480	357.754.279	463.221.807	543.495.206
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>129.913.480</b>	<b>357.754.279</b>	<b>463.221.807</b>	<b>543.495.206</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Activos depreciables	57.446.923	64.532.764	71.831.180	81.943.627
Depreciación acumulada	13.762.967	20.777.514	34.877.902	48.438.668
Gastos diferibles	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>43.683.956</b>	<b>43.755.250</b>	<b>36.953.278</b>	<b>33.504.959</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>173.597.436</b>	<b>401.509.529</b>	<b>500.175.086</b>	<b>577.000.165</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
Carga Prestacional por Pagar	7.280.000	12.172.160	12.659.046	13.165.408
Impuesto de Renta	247.745	69.475.295	73.500.255	77.167.594
Impuestos locales por pagar	1.264.755	3.130.142	3.452.954	3.674.975
Iva por pagar	14.301.940	18.593.934	18.954.115	20.117.987
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>23.094.440</b>	<b>103.371.531</b>	<b>108.566.370</b>	<b>114.125.964</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	477.847	70.604.472	117.229.715
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	477.847	140.253.252	155.417.476	171.054.833
Reserva Legal	25.150	7.406.900	15.586.767	24.589.653
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>150.502.996</b>	<b>298.137.998</b>	<b>391.608.715</b>	<b>462.874.201</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>173.597.436</b>	<b>401.509.529</b>	<b>500.175.086</b>	<b>577.000.165</b>
Prueba de balance	0	0	0	0

**Fuente:** Elaboración Propia



## **8. Análisis de Riesgos**

### **8.1. Condiciones del Entorno**

En los últimos dos años en la ciudad de Cali se ha notado considerablemente un aumento de los establecimientos de bebidas y servicios de alimentación. Esto debido al incremento de la población y a la demanda de más lugares de esparcimiento y diversión. Por lo anterior es una industria muy competitiva, pero con un mercado amplio y diverso, dentro de la cual se espera ingresar y generar un alto impacto soportado en el plan estratégico planteado.

### **8.2. Riesgos de Mercado**

- Saturación del mercado: Teniendo presente que el segmento de restaurantes es muy competitivo, por la constante apertura y cierre de nuevos locales, así como por la existencia de competidores consolidados, la diferenciación puede ser difícil de lograr. Para esto El Círculo se enfocará en que su propuesta de valor destaque por la calidad de productos y atención al público.
- Baja aceptación en el mercado: Para esto se adelantó la investigación de mercado que permitiera conocer las expectativas de los clientes potenciales. De igual forma, se propenderá por obtener las sugerencias de los clientes para mejorar cada vez más su experiencia dentro del local. Por último, se llevarán a cabo otro tipo de investigaciones que permitan conocer las tendencias del sector.
- Incumplimiento de las ventas proyectadas: Si las ventas se reducen al 48% genera un flujo de caja negativo que no permite mantener la operación del negocio de los primeros 6 meses. Para esto es importante llevar a cabo una buena publicidad y garantizar la calidad de los productos y el excelente servicio serán indispensables para fidelizar a quienes visiten el lugar para que regresen.

### 8.3. Riesgos Técnicos

- Personal: el riesgo de ausencia del Chef, de alguno de sus auxiliares o de los meseros que son los principales ejecutores de la operación del restaurante. Para mitigar esto, los cargos que tienen pares deberán tener claridad de la ejecución de todas las actividades a cargo para cubrir estos sucesos.
- Instalaciones: el mantenimiento de baños, paredes, pisos, y muebles para uso de los clientes se verificarán periódicamente para tomar medidas preventivas y correctivas. En cuanto a los servicios como agua y gas, se tendrán reservas necesarias en caso de falta de algunos de estos.

### 8.4. Riesgos Económicos

- Recesión económica: Ante una desaceleración de la economía, los hogares reducen el consumo y por ende el gasto, lo que afectaría directamente las ventas.
- Desempleo: Un incremento en el desempleo implica una contracción en el consumo que afectaría directamente el negocio.
- Compras de Insumos: Si se presentan situaciones nacionales en los proveedores de los insumos, como los paros de transporte, ocasionaría un desabastecimiento que afectaría la venta. De igual forma, este tipo de situaciones trae consigo aumento en los precios de los insumos que afectarían el margen de los productos ofrecidos si el precio de venta no se incrementa.

### 8.5. Riesgos Financieros

- Liquidez: no generar los flujos de suficientes, por una disminución en las ventas o un aumento de costos, para garantizar el nivel de capital de trabajo necesario para garantizar la continuidad del negocio.
- Cumplimiento de obligaciones: No poder cubrir las obligaciones que se pactan con terceros, porque no se cuenta con la liquidez necesaria debido a no lograr el nivel de ventas esperado.

## 9. Evaluación Integral del Proyecto

### 9.1. Flujo de Caja Neto

*Tabla 39. Flujo de Caja Neto*

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	-	502.996	147.635.002	163.597.343	180.057.719
Total Depreciación	-	27.525.934	14.029.094	28.200.776	27.121.533
Pagos de capital		-	-	-	-
Total Amortización	-	-	-	-	-
EBITDA		28.028.930	161.664.096	191.798.119	207.179.252
1. Flujo de fondos neto del periodo		28.028.930	161.664.096	191.798.119	207.179.252
Inversiones de socios	150.000.000	-	-	-	-
Préstamo	-	-	-	-	-
2. Inversiones netas del periodo	150.000.000	-	-	-	-
3. Liquidación de la empresa					462.874.201
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	- 150.000.000	28.028.930	161.664.096	191.798.119	670.053.453
<b>Balance de proyecto</b>	- 150.000.000	- 145.971.070	- 7.662.345	182.909.798	882.228.819
<b>Periodo de pago descontado</b>	2,0 años				
<b>Tasa interna de retorno</b>	84,95%				
<b>Valor presente neto</b>	487.247.123				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16,00%				
<b>Índice de Rentabilidad</b>	3,2 pesos recibidos por cada pesos invertido				

**Fuente:** Elaboración Propia

**Valor Terminal:** El valor terminal del negocio fue estimado como el patrimonio de la compañía al cierre del periodo de análisis, el cual corresponde al porcentaje remanente al cancelar los pasivos con los activos de la compañía, teniendo en cuenta que el 94% de los activos poseídos al cierre del cuarto año corresponden a caja y bancos, los cuales por su naturaleza se encuentran a valor razonable. Además, los pasivos mantenidos al cierre del ejercicio de valoración no corresponden a deudas de largo plazo, están representados en impuestos por pagar y pasivos laborales. Dado que no existen obligaciones financieras (bancaria) no se consideran efectos adicionales que deban ser incorporados en la determinación del valor de liquidación de la compañía.

**Análisis del Proyecto:** De acuerdo con la valoración de los flujos de caja generados por el restaurante a cuatro años se considera que el proyecto es **viable**.

Partiendo del supuesto de continuidad del negocio y considerando que los flujos de efectivo serán constantes, a continuación, se muestra el mismo modelo de valoración, pero sin tener en cuenta el valor de liquidación estimado de la compañía. Esto mostrará una TIR más real respecto al análisis anterior.

**Tabla 40. Flujo de Caja Neto sin valor Terminal**

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	-	502.996	147.635.002	163.597.343	180.057.719
Total Depreciación	-	27.525.934	14.029.094	28.200.776	27.121.533
Pagos de capital		-	-	-	-
Total Amortización	-	-	-	-	-
EBITDA		28.028.930	161.664.096	191.798.119	207.179.252
1. Flujo de fondos neto del periodo		28.028.930	161.664.096	191.798.119	207.179.252
Inversiones de socios	150.000.000	-	-	-	-
Préstamo	-	-	-	-	-
2. Inversiones netas del periodo	150.000.000	-	-	-	-
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	- 150.000.000	28.028.930	161.664.096	191.798.119	207.179.252
<b>Balance de proyecto</b>	- 150.000.000	- 145.971.070	- 7.662.345	182.909.798	419.354.618
<b>Periodo de pago descontado</b>	2,0 años				
<b>Tasa interna de retorno</b>	63,71%				
<b>Valor presente neto</b>	231.605.822				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16,00%				
<b>Índice de Rentabilidad</b>	1,5 pesos recibidos por cada pesos invertido				

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la anterior valoración el proyecto sigue siendo viable sin considerar el valor terminal. El resumen de esta conclusión se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 41. Análisis del Proyecto**

Tipo de Análisis	Criterio de Decisión	Resultado Obtenido	Conclusión
Valor Presente Neto (VPN)	$VPN > 0$ (Positivo)	\$ 281 millones $> 0$	Viable
Tasa Interna Retorno (TIR)	$TIR > \text{Costo Oportunidad}$	63,71% $> 16\%$ (Retorno Mínimo Esperado)	Viable
Índice de Rentabilidad	$IR > 1$	1,5 pesos $> 1$ peso (Veces de retorno por cada peso invertido)	Viable
Periodo de Recuperación (*)	$PR < \text{Tiempo Mínimo Esperado}$	2 años $< 2.5$ años	Viable

Fuente: Elaboración Propia

(\*) El equipo de trabajo determino que el periodo aceptable para el periodo de la inversión es de 2,5 años.

## 9.2. Análisis de Sensibilidad

Para este análisis se determinó que el grado de afectación ideal para el análisis sería del 10% tanto para el escenario pesimista y optimista. También se trabajó con el supuesto de continuidad del negocio explicado en el punto anterior para realizar la simulación.

En ambos escenarios la variable que mayor impacto genera es cambio de los precios de venta, la cual observándola desde el punto de vista optimista (segunda tabla) llevaría a disminuir el tiempo de recuperación de la inversión a 1,6 años, aumentaría la TIR al 86,61% y el valor presente neto aumentaría a \$365.343.470.

Indicadores	Evaluacion Actual del Proyecto	Volumen de Ventas al 90%*	Precios de Ventas al 90%*	Precios de Compras al 110%*
Valor Presente Neto (VPN)	231.605.822	143.448.848	88.797.980	177.168.527
Tasa Interna Retorno (TIR)	63,71%	46,67%	35,59%	53,41%
Índice de Rentabilidad	1,5	1,0	0,6	1,2
Periodo de Recuperación	2,0	2,4	2,9	2,3

Indicadores	Evaluacion Actual del Proyecto	Volumen de Ventas al 110%*	Precios de Ventas al 110%*	Precios de Compras al 90%*
Valor Presente Neto (VPN)	231.605.822	314.138.579	365.343.470	282.810.713
Tasa Interna Retorno (TIR)	63,71%	78,15%	86,61%	72,67%
Índice de Rentabilidad	1,5	2,1	2,4	1,9
Periodo de Recuperación	2,0	1,8	1,6	1,9

**Fuente:** Elaboración Propia

## 10. Conclusiones

Con base en los diferentes análisis que se realizaron en este documento, se logra determinar que la rentabilidad de la operación del negocio propuesto excede el retorno mínimo esperado para los inversionistas, por lo que se da viabilidad y se toma la decisión de abrir el restaurante.

El análisis de mercado e industria indican que el negocio incursionará en un entorno altamente competitivo, a pesar de ello comprende un mercado lo suficientemente grande para ganar parte y posicionar el restaurante. Para lograr esto trabajará en mantener una propuesta de valor diferenciadora y con alto impacto en los clientes, dado que como se ha mostrado en el desarrollo de este proyecto, la investigación del mercado para conocer las necesidades de las personas, y la promoción del negocio deben ser constantes e innovadoras. Adicionalmente el sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafés) ha venido en constante crecimiento en la ciudad, lo que permite y facilita el desarrollo de estas estrategias.

Los análisis presentados indican un alto nivel de dependencia en la gestión de la administración para el desarrollo esperado del negocio. Para asegurarlo se realizarán constantes revisiones por parte de los socios y se realizarán consultorías para las estrategias de acción que se implementen en cada área del restaurante.

## 11. Bibliografía

- Alcaldía de Cali. (2016). *Cali en Cifras (2016)*. Obtenido de [www.cali.gov.co](http://www.cali.gov.co):  
<http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/137802/libro-cali-en-cifras-capitulos/>
- Cámara de Comercio de Cali. (2019). *Matrícula Mercantil Cali*. Obtenido de [www.ccc.org.co](http://www.ccc.org.co):  
<https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/registros-publicos/registro-mercantil/tramites/>
- DANE. (2018). *Encuesta mensual de servicios noviembre de 201*. Bogotá, Colombia: DANE. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>
- Euromonitor International. (2018). *Costumer foodservice in Colombia*. Obtenido de Universidad Icesi:  
<https://nebulosa.icesi.edu.co/login?url=http://www.portal.euromonitor.com/portal/Analysis/Tab>
- Euromonitor International. (2018). *Full-service restaurants in Colombia*. Obtenido de Universidad Icesi:  
<https://nebulosa.icesi.edu.co/login?url=http://www.portal.euromonitor.com/portal/Analysis/Tab>
- Revista Dinero. (2009). *SAS es el tipo de sociedad más usado en Colombia*. Obtenido de [www.dinero.com](http://www.dinero.com):  
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/sas-es-el-tipo-de-sociedad-mas-usado-en-colombia/84554>
- Revista La Barra. (2018). *Requisitos para abrir un establecimiento gastronómico*. Obtenido de [revistalabarra.com](http://revistalabarra.com):  
<https://revistalabarra.com/noticias/requisitos-abrir-establecimiento-gastronomico/>

## **Anexos**

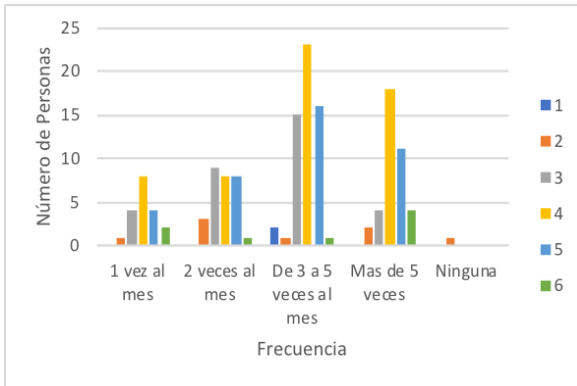
### ***Anexo 1. Encuesta (Investigación de mercado)***

Link:[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdxEGloeV23Bjzy9K9o51tYkddCXDak110OG4PGVQLmPNSRJA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdxEGloeV23Bjzy9K9o51tYkddCXDak110OG4PGVQLmPNSRJA/viewform?usp=sf_link)

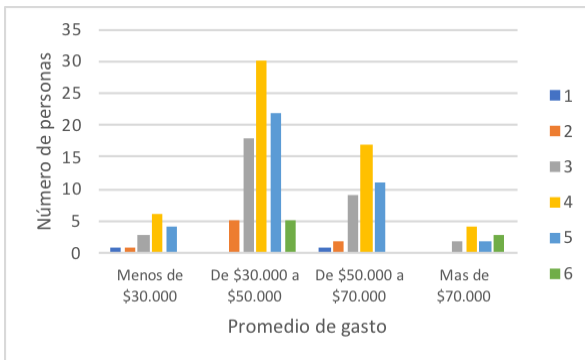


**Anexo 2. Resultados Investigación de mercado**

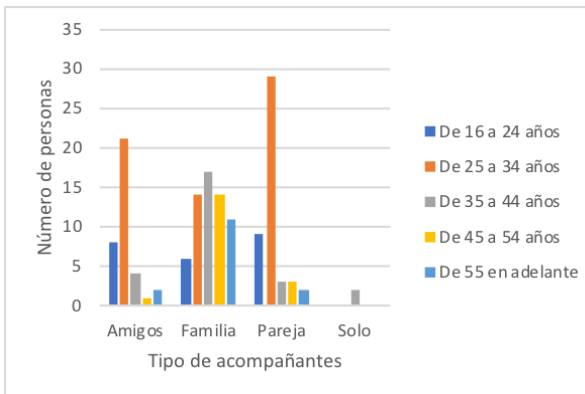
Frecuencia comer en restaurantes vs. Estrato socioeconómico:



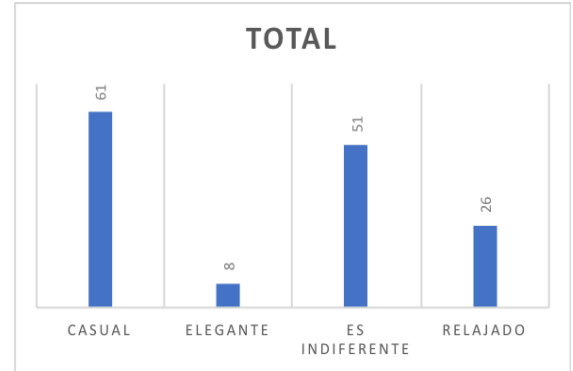
Promedio de gasto en restaurante vs. Estrato socioeconómico:



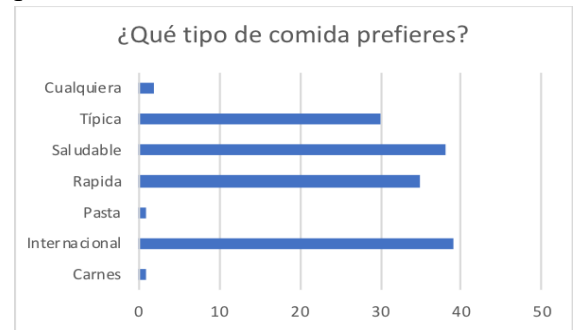
Acompañantes para ir a un restaurante vs. Edad:



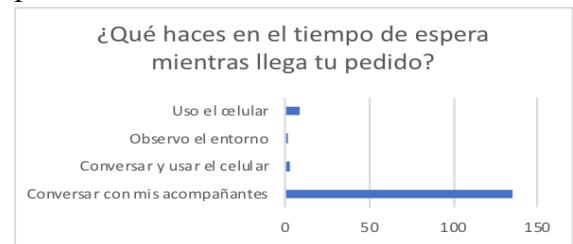
Preferencia tipo de restaurante vs. No de personas encuestadas:



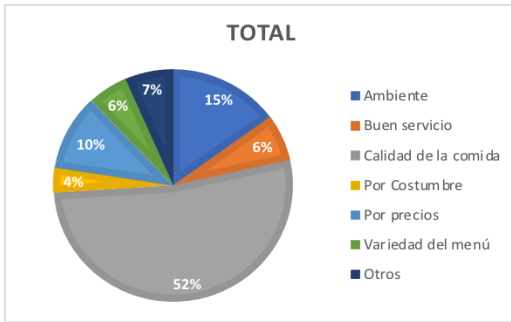
Preferencia tipo de comida vs. No de personas encuestadas:



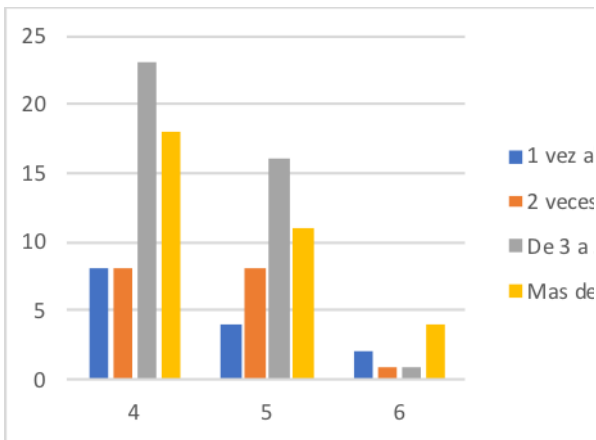
Actividad en tiempo de espera vs. No de personas encuestadas:



Razones por las cuales prefieren los restaurantes que visitan:



Frecuencia de salir a comer (mes) vs. Estrato socioeconómico:



*Anexo 3. Entrevista en profundidad a consumidores*

Nombre:

Edad:

¿Sale a comer a restaurantes? ¿Con qué frecuencia?

*En caso de que la respuesta sea negativa, explorar por qué no lo hace*

¿Qué restaurantes conoce y frecuenta en Cali? ¿Por qué le gusta ese lugar? ¿Qué no le gusta y le cambiaría?

A la hora de escoger un restaurante, ¿cuáles son sus criterios de elección?

¿Qué días prefiere ir a un restaurante? ¿En qué horario?

¿Con quién frecuenta los restaurantes? Si es entre semana y si es fin de semana ¿con quién va?

¿En qué sector frecuenta restaurantes en Cali?

¿Cuánto paga actualmente en una salida a un restaurante?

¿Qué tipo de comida prefiere?

¿Estaría interesado en un restaurante que ofrezca comida saludable? ¿Prefiere que sólo esté enfocado en este tipo de comida o que sea una opción dentro de la carta?

Si pudiera encontrar una opción nueva de restaurante en Cali, ¿qué le gustaría encontrar en este lugar? (Tipo de comida, servicio, entretenimiento)

¿Qué haces en el tiempo en el que esperas su pedido?

Cuando visita un restaurante, ¿solamente come y se va o pasa algún tiempo adicional en el restaurante? (puede ser conversando o buscando algo que hacer después)

¿Qué otro tipo de actividades le gustaría hacer que hagan amena la espera y el tiempo que decida estar en el restaurante?

¿Conoce algún tipo de restaurante que ofrezca las anteriores opciones?

¿Prefiere actividades individuales o actividades en las que interactúe con sus acompañantes?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un restaurante que ofreciera este tipo de actividades?

#### ***Anexo 4. Entrevista a profundidad a experto***

Nombre: Karol Bautista

Edad: 33 años

Tiempo de experiencia en el sector: Total 13 años. Con Prego (restaurante) 7 años.

#### **¿Cómo inició su interés por abrir un restaurante?**

Principalmente fue por seguir con el negocio de una café que tenía antes. Me volví vegana cuando viví en el 2013 en Portland, que es capital vegetariana de Estados Unidos. Y cuando regresé a Colombia empecé a preparar mis propios alimentos y mis conocidos empezaron a pedirme por encargo que les preparará ensaladas, aderezos, y otras opciones de comida saludable. Por eso decidí abrirlo.

#### **¿Cuánto tiempo le tomo realizar toda la preparación y alistamiento para abrir?**

Aproximadamente 5 meses, fue rápido porque obtuve la financiación fácilmente.

#### **¿A qué segmento está dirigido el negocio? ¿Por qué?**

El concepto es de comida tipo “slow food” que es la que no es pesada, no contiene carne, y se prepara en el momento, es comida no típica, el foco son profesionales mayores de 24 años en adelante que buscan estilo de vida saludable. La mayoría de los clientes son médicos, sus asistentes de las clínicas, también muchos estudiantes y visitantes médicos.

#### **¿Considera que el sector es altamente competitivo? ¿Por qué?**

No hay muchas barreas porque los insumos no son costosos. La más alta es el concepto y el conocimiento que se tenga sobre el core del negocio. Por ejemplo, nosotros hicimos una consultoría con nutricionista para construir un buen menú. Nuestra competencia principal es Sanissimo respecto a los servicios de almuerzos y bebidas.

#### **¿Cuál es la estrategia que ha utilizado para mantenerse en el mercado?**

Lo que les ha ayudado es variar los productos, tener un portafolio cambiante, tanto en ensaladas y almuerzos, y depende de la temporada para los jugos. Hay opciones de descuento por nomina para las clínicas. Y tenemos venta de valeras, por ejemplo, pagas 15 almuerzos y se regalan 5.

#### **¿Cuál considera que es la mejor forma de dar a conocer su negocio?**

Hay muchas, a nosotros nos ha funcionado hacer invitaciones personalizadas, por la ubicación cerca de las clínicas de Tequendama principalmente a médicos y secretarias.

#### **¿Por qué cree que lo prefieren? ¿Qué lo hace diferente a los demás?**

Por el ambiente agradable, un espacio en el que se puede comer saludable y conocerse entre sí. Los clientes crearon conexiones, tienen libros para compartir, tips de alimentación. Tenemos atención en idioma inglés. No se cobra domicilio.

#### **¿Qué fue lo más difícil del proceso?**

Lo más difícil fue caer en cuenta que lo que yo pensaba que la gente quería no funcionó. Entonces fue abrirme al cambio y ceñirse a lo que pide el mercado.

#### **¿Qué parte cambiaría del proceso?**

Gasté mucho dinero en registro de marca. Lo temas más costos que son administrativos se deberían hacer después de los dos o tres años, cuando ya se haya establecido más el negocio, porque al iniciar todo es gasto.

#### **¿Qué consejo les daría a las personas que quieren emprender en este sector?**

Que tiene que estar preparado para ser un líder, para los inconvenientes y sobre todo para las limitaciones mentales. Ser perseverantes y no desfallecer tan rápido.