

**LA PLAZA S.A.S. - PLAN DE EMPRESAS**

Presentado por:

JUAN CAMILO CIFUENTES

SANDRA GÁLVEZ

Profesor:

ANA CAROLINA MARTINEZ ROMERO

Trabajo Final

Proyecto Innovador III

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cali, Colombia

2022

## TABLA DE CONTENIDO

1. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	13
1.1 Definición del problema.....	13
1.2 Definición de producto y/o servicios. ....	15
1.3 Clientes.....	18
1.4 Análisis de los competidores.....	21
1.5 Propuesta de valor .....	23
1.6 Tamaño del Mercado y fracción del mercado .....	25
1.7 Estrategias de mercadeo y plan de ventas .....	27
1.8 Estrategia de Mercadeo .....	30
1.9 Plan de ventas.....	32
2. ANÁLISIS TÉCNICO.....	34
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio .....	34
2.2 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	35
2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos .....	37
2.4 Mockup de website y app móvil .....	44
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	46
3.1 La estructura organizacional .....	47
3.2 Socios claves .....	47

4.	ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL .....	49
4.1	Permisos y manejo de propiedad intelectual .....	50
4.2	Normatividad Técnica .....	51
4.3	Normatividad Tributaria.....	53
4.4	Normatividad Laboral .....	53
5.	Análisis económico.....	55
5.1	Bases Generales de Proyección.....	56
5.2	Proyección de Ingresos, Costos y Gastos.....	58
6.	ANÁLISIS FINANCIEROS.....	61
6.1	Requerimientos de Recursos y Fuentes de Financiamientos .....	68
6.2	Evaluación de proyecto .....	69
6.3	Riesgos .....	71
7.	ROAD MAP DEL NEGOCIO .....	72
8.	CONCLUSIONES .....	73
9.	Referencias .....	76

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Logo de la empresa La Plaza S.A.S.	30
Figura 2.	Diseño de fachada del edificio	38
Figura 3.	Diseño piso 1	39
Figura 4.	Diseño de planta piso 1	39
Figura 5.	Zona de espera y entrega de pedidos	40
Figura 6.	Diseño piso 2 al 4 (vista 1)	40
Figura 7.	Diseño piso 2 al 4 (vista 2)	41
Figura 8.	Diseño de planta piso 2 al 4	41
Figura 9.	Diseño de cocina (vista 1)	42
Figura 10.	Diseño de cocina (vista 2)	42
Figura 11.	Diseño de planta de cocina	43
Figura 12.	Diseño piso 5	43
Figura 13.	Diseño de planta piso 5	44
Figura 14.	Diseño portal WEB (Website)	45
Figura 15.	Diseño APP móvil	45
Figura 16.	Estructura organizacional	47

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Proyección de ingresos en estado de resultados.	11
Tabla 2.	Análisis de competidores	23
Tabla 3.	Condiciones de mercado	28
Tabla 4.	Presupuesto inicial de mercadeo	32
Tabla 5.	Plan de ventas	33
Tabla 6.	Línea de producto /servicio	34
Tabla 7.	Gastos pre-operativos	36
Tabla 8.	Presupuesto de inversiones	37
Tabla 9.	Cargos de la empresa	44
Tabla 10.	Inversiones	55
Tabla 11.	Tarifas	56
Tabla 12.	Costos variables	57
Tabla 13.	Gastos	57
Tabla 14.	Proyección de ingresos	58
Tabla 15.	Proyección de costos	59
Tabla 16.	Proyección de gastos	60

Tabla 17.	Estado de resultados	61
Tabla 18.	Flujo de caja	64
Tabla 19.	Balance General	66
Tabla 20.	Proyección de inversión	68
Tabla 21.	Valoración del proyecto	70
Tabla 22.	Cronograma de implementación	72

## RESUMEN

Después de la pandemia, los restaurantes de comida rápida en el sur de la ciudad de Cali – Colombia, están teniendo dificultades para responder eficientemente a los pedidos a domicilio sin afectar la rentabilidad de sus negocios. se seleccionó una muestra de algunos restaurantes de la ciudad y se realizó un estudio de mercadeo mediante entrevistas donde se evidenciaron los siguientes problemas: alto costo para la expansión de otros puntos de venta o para inicio de un negocio, no cumplimiento en los tiempos pactados de entrega a sus clientes a domicilio, alto costo en contratación de personal operativo para responder con la demanda de pedidos y altos costos de las comisiones en las plataformas que actualmente se encuentran en el mercado. Es por todo lo anterior que se plantea la creación de la empresa La Plaza S.A.S., con el objetivo de brindar opciones que resuelven los dolores expresados por los empresarios de restaurantes, mejorando la rentabilidad de sus negocios y respondiendo de forma eficiente a este canal de ventas, llevando a cabo una economía de escala en infraestructura, tecnología, logística, operativo, de recursos humanos e insumos para domicilios. Realizando los análisis financieros, se concluye que, a pesar de requerir una inversión inicial alta, debido a que es principalmente un proyecto inmobiliario y se requiere un mayor tiempo para la estabilización, con la proyección de ventas a 10 años se puede apreciar que es un negocio rentable, requiriendo un mínimo de tres años para obtener rentabilidades por encima del 20%. La Plaza S.A.S. es una empresa atractiva que ofrece servicio diferenciadores y ajustados a las necesidades del mercado.

Palabras Claves: Domicilio de restaurantes, cocinas ocultas, economía de escala, Plan de Empresa.

## **ABSTRACT**

After the covid-19 pandemic, fast food restaurants in the south of the city of cali - colombia, have struggled to function efficiently at home delivery orders without affecting the profitability of businesses. a sample of some restaurants in the city was selected and a marketing study was carried out through interviews where the following problems were found: high cost for the expansion in other points of the city or for or for starting a new business, non-compliance in the agreed delivery times to its customers at home, high cost in hiring operational personnel to respond the demand for orders, and high costs of commissions on the platforms that are currently in the market. for all the above mentioned, is that the creation of the company la plaza s.a.s. is proposed, with the aim of providing options that solve the problems expressed by restaurant entrepreneurs, improving the profitability of their businesses and responding efficiently to sales, carrying out an economy of scale in infrastructure, technology, logistics, operations, human resources and supplies for homes. carrying out the financial analysis, it is concluded that, despite requiring a high initial investment, because it is mainly a real estate project and a longer time is required for stabilization, with the 10-year sales projection it can be seen that it is a profitable business, requiring a minimum of three years to obtain returns above 20%. the plaza s.a.s. it is an attractive company that offers differentiating services adjusted to the needs of the market.

key words: restaurant delivery, dark kitchens, economy of scale, business plan.



## SÍNTESIS DEL DOCUMENTO

Los problemas que se resolverán con el negocio son los altos costos de expansión e inversión de los restaurantes pequeños y medianos de la ciudad de Cali, para lograr atender el canal de venta a domicilio, solucionando las dificultades en los procesos logísticos que se presentan, reduciendo los costos operativos, tecnológicos y de insumos obteniendo una mejor rentabilidad y contribuir con el proceso de inversión y crecimiento empresarial de la ciudad.

La Plaza S.A.S es un complejo inmobiliario de cocinas ocultas que se podrá arrendar en segmentos de tiempo (mañana, tarde y noche) según la necesidad del restaurante. Con personal de apoyo operativo contratado directamente y con los que se brindará como servicio, personal que ejecute roles como: auxiliares de cocina y domiciliarios exclusivos, de los cuales el restaurante solo asumirá las horas laboradas y el valor del domicilio.

Además, se tendrá la posibilidad de estandarizar los insumos requeridos para entregar un buen producto al usuario final (bolsas, empaques, cubiertos, servilletas) logrando que el costo operativo y la carga prestacional sea menores, generando así una economía de escala tanto en costos fijos como variables, para la Plaza S.A.S y los restaurantes atendidos.

Sumado a todo lo anterior se contará con una plataforma virtual donde se integrarán los procesos internos y externos asociados a su operación, por lo que los restaurantes pagarán un valor menor comparado con las que se encuentran en el mercado, esto se proyecta como un servicio diferenciador con la competencia.

Esta idea de negocio se concibe a partir de la iniciativa de dos personas, que, si bien no están dedicados al sector gastronómico, buscan materializar una idea que nace de la experiencia en el uso del servicio de domicilios y el interés de poder estructurar un negocio que optimice la

prestación de estos servicios, genere empleo y brinde la posibilidad a otras personas de poder emprender como creadores de productos alimenticios.

Una de las personas que ha desarrollado la idea tiene de formación en ciencias de la salud (medicina), con experiencia en la gestión de procesos clínicos apoyados en las tecnologías de información, proyectos y trabajo en equipo; gracias a su cercanía con el sector tecnológico y espíritu emprendedor, le permite aportar experiencia en el diseño y estructuración de los servicios a prestar. El otro emprendedor tiene formación en economía y negocios internacionales, experiencia en el análisis de proyectos de inversión, valoración restructuración de empresas y planeación financiera en varios sectores económicos. Sus aportes iniciales serían intelectuales.

Sumado a lo anterior, se buscan dos socios capitalistas con conocimientos específicos, uno con enfoque en la operación, es decir que es clave que tenga conocimiento y experiencia en el sector inmobiliario (comercialización y administración) con el fin de diseñar las estrategias para la captura rápida de clientes para el alquiler de los espacios. Por otro lado, el otro socio se proyecta con experiencia en el funcionamiento y operación de plataformas digitales, y en aspectos tecnológicos.

Se plantean cuatro unidades de negocio, i) Hace referencia a la concesión flexible de locales de cocina oculta por un valor fijo mensual, teniendo 18 cocinas en tres franjas horarios (mañana con un valor de \$550.000 pesos, tarde con un valor de \$650.000 pesos y noche con un valor de \$750.000 pesos) para un total de 54 espacios, debido que este es un negocio inmobiliario se espera tener una ocupación del 25% el primer año, 60% el segundo, 80% el tercero, 93% el cuarto y 97% el quinto año de operación ii) Servicio de la plataforma digital con un cobro del 10% sobre el valor del pedido, esperando tener un promedio de 20 pedidos por cocina, según el número de cocinas alquiladas esperadas un total de 270 pedidos el primer año de operación, 667 pedidos el segundo año, 917 pedidos el tercer año, 1.106 pedidos el 4 año y 1185 pedidos el

quinto año, con un valor promedio de \$75.000 pesos por pedido, iii) Prestación del servicio del personal operativo con una tarifa por hora, esperando contratar un promedio de 2.880 horas trabajadas en el primer año de operación, 8.640 horas en el segundo año, 14.112 horas en el cuarto año y 16.128 horas en el quinto año, iv) Servicio a domicilio exclusivo del complejo con un cobro por domicilio, esperando tener 18.000 domicilios en el primer año de operación, 102.240 órdenes en el segundo año, 136.800 órdenes el tercer año, 163.980 órdenes el cuarto año y 168.480 órdenes el quinto año. Todas estas estimaciones son realizadas con los locales alquilados, las horas contratadas y los pedidos realizados en cada una de las 54 cocinas disponibles.

De acuerdo con la tabla 1, las metas de ingresos por parte de estas cuatro unidades de negocio se proyectan de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Proyección de ingresos en estado de resultados.*

<i>Colocación Promedio</i>	<i>25,00%</i>	<i>60,00%</i>	<i>80,00%</i>	<i>93,75%</i>	<i>97,50%</i>
<b>Estado de Resultados (Cop\$)</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>
<b>Ingresos</b>					
Concesión (Arrendamiento)	0	770.058.900	1.061.271.315	1.310.293.043	1.386.638.109
Variable (Uso Plataforma)	0	789.804.000	1.088.483.400	1.343.890.301	1.422.192.932
Prestación Servicios - Personal	0	135.712.800	216.550.908	264.352.516	272.283.091
Servicio Domicilio	0	526.536.000	725.655.600	895.926.867	948.128.622
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>2.222.111.700</b>	<b>3.091.961.223</b>	<b>3.814.462.728</b>	<b>4.029.242.754</b>

*Nota.* Fuente elaboración propia.

Los recursos necesarios para llevar a cabo la empresa es la inversión de aproximadamente 5 mil millones de pesos, los cuales se obtendrán en un 50% por medio del capital de los socios y el 50% restante con apalancamiento por medio de entidades financieras. Para los procesos preoperativos se requieren aproximadamente 500 millones de pesos los cuales se invertirían en gastos de constitución, desarrollo tecnológico, arrendamiento por tres meses, asesorías por tres

meses, nómina preoperativa por tres meses y publicidad y mercadeo por seis meses. El resto del capital aproximadamente \$4.500 millones de pesos se invertiría en infraestructura, adecuaciones, maquinaria, equipos de las cocinas, equipos de comunicación y computación, muebles y enseres, entre otros.

Se espera lograr captar mercado del segmento de comidas a domicilio en la zona sur de la ciudad de Cali. Asimismo, brindar un servicio diferenciador que permita a los restaurantes existentes optimizar sus procesos internos, a los restaurantes en formación poder materializar ideas de negocio, diseñar servicios a sus necesidades (uso por franjas horarios y personal operativo a demanda), retorno de la inversión a mediano plazo, servicios diferenciadores (configurables) que permitan alcanzar al menos la meta establecida en las proyecciones financieras. Después del tiempo estabilización, se espera poder diseñar y ofertar servicios que capten la atención de los más clientes y se diseñe una ruta para la generación de nuevos servicios.

## 1. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 1.1 Definición del problema

A raíz de la coyuntura generada por la pandemia, que trajo consigo problemas sanitarios a nivel mundial y local, generando que la gran mayoría de los sectores económicos se vieran fuertemente afectados por las restricciones impuestas, fue la capacidad de adaptación el común general que permitió que las empresas pudieran solventar las restricciones de movilidad. En este sentido, el sector gastronómico se adaptó rápidamente a las condiciones dispuestas y enfocó sus esfuerzos en su canal de ventas a domicilio, que de la mano con la tecnología (la cual estaba avanzada), permitió solventar los problemas e inconvenientes por los cuales el sector estuvo inmerso en dicho momento.

En este sentido, se pudo concluir que si bien los problemas sanitarios fueron los principales detonantes que permitieron el desarrollo exponencial del canal de ventas a domicilio a nivel local y mundial (países desarrollados tenían un avance mayor en este aspecto), este efecto exógeno ya no tiene la misma influencia sobre el crecimiento del canal a domicilio debido a que en la actualidad la sociedad gracias a las campañas de vacunación ha logrado estabilizar las condiciones sanitarias, permitiendo así, el retorno a la presencialidad de las actividades cotidianas (el encierro forzó el uso del canal de ventas a domicilio como alternativa de mantener la operación en gran parte de los sectores económicos). Sin embargo, como dato importante se ha observado que el retorno a la presencialidad no ha disminuido el efecto que generó la pandemia en la estructura de ventas del sector gastronómico, ya que, de acuerdo con entrevistas realizadas a personas y empresas del sector, el canal de ventas a domicilio tuvo un cambio estructural dentro de la canasta de canales de venta, permitiendo mantener una participación mucho mayor a la obtenida en pre-pandemia.

A pesar de este efecto positivo, en la actualidad este canal de ventas está atravesando por múltiples problemas que están afectando la expansión armoniosa del mismo y está ralentizando la evolución exponencial que se mantenía durante la pandemia.

Es así, que una vez revisada la información recolectada y la información de fuentes secundarias (periódicos, bases de datos, etc), se ha encontrado que los restaurantes están teniendo los siguientes problemas para poder atender su canal a domicilios:

- i) Altos costos de arrendamiento;
- ii) Altos costos de plataformas digitales;
- iii) Altos costos de empaques;
- iv) Alto costo de personal;
- v) Problemas de logística interna de la preparación y atención del público físico y a domicilio (son negocios enfocados en la gastronomía y no es su core conocer temas logísticos).

Con base en estos problemas o dolencias que actualmente están teniendo los restaurantes, se vislumbra una potencial oportunidad de negocio en donde se debe concentrar los esfuerzos para atender estas necesidades de tal manera que los restaurantes se encarguen de realizar su actividad económica de producir alimentos y otra compañía sea la encargada de satisfacer o solucionar los problemas relativos a la logística de atender el canal de ventas a domicilio.

La búsqueda de este objetivo permitirá a los restaurantes:

- i) Alcanzar un mayor número de clientes sin la necesidad de la apertura de nuevos puntos físicos o presenciales;
- ii) Una disminución sustancial en los costos logísticos;
- iii) Optimización de los recursos de producción (empleados, materiales, etc).

Todo lo anterior, buscando tener una conciencia social que permita pensar los restaurantes bajo una filosofía de crecimiento social donde todos los agentes involucrados directa e indirectamente se vean beneficiados en el largo plazo.

Como soporte de los problemas mencionados, se puede resaltar que los restaurantes actualmente han visto como sus espacios físicos (cocinas y sus empleados) están atendiendo un mayor volumen de ventas que no proviene solamente del servicio en mesa o en sitio, sino que están atendiendo servicios provenientes de los pedidos a domicilios solicitados, generando que su capacidad instalada se vea sobrecargada para dar una respuesta oportuna en las horas pico, ocasionando que se pierdan clientes por demoras en entrega o por el deterioro de la calidad ofrecida, generando potenciales pérdidas tanto económicas (vía ventas), como de fidelización de sus consumidores (vía atención al cliente y servicio).

## **1.2 Definición de producto y/o servicios.**

Los servicios que prestará la empresa que se constituirá para materializar esta idea de negocio se enfoca en poder brindar una solución a los problemas de logística interna y de logística externa de la siguiente manera:

**Logística Interna:** Brindar espacios físicos denominados cocinas ocultas, situados en ubicaciones privilegiadas (edificios) que tendrán como característica primordial que serán versátiles y con toda la dotación necesaria para operar en periodos de tiempo ajustados a las necesidades del cliente, buscando así disminuir los costos fijos de arrendamiento toda vez que en ciertos espacios de tiempo donde los restaurantes no están usando la infraestructura alquilada no tengan que pagar. En ese sentido el servicio podría incluir:

- Alquiler de espacios físicos por franjas de tiempo de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

- Servicio de alquiler de personal operativo de tal manera que los restaurantes puedan contratar por horas auxiliares de cocina, personal de aseo, auxiliares logísticos, entre otros y así no tener personal improductivo parte el tiempo laboral.
- Suministro de insumos de empaquetado, aprovechando la estandarización de los insumos y la compra a gran escala por parte de la empresa en creación, se puede ofrecer a los clientes a un costo bajo (a prestar en un futuro).

**Logística Externa:** se ofrecerá la prestación del servicio de domicilio apalancado en una plataforma digital que sea el puente de compra entre los clientes y los restaurantes situados en el complejo inmobiliario, buscando controlar y disminuir los costos logísticos que genera la atención del canal a domicilio (altos costos de las plataformas actuales y de la distribución, problemas de entrega, problemas de calidad del producto, entre otros).

Con lo anterior las partes interesadas podrán obtener beneficios de la siguiente manera:

**Clientes (consumidor final):** brindar una mejor experiencia al cliente, reduciendo tiempos de espera (tanto para el cliente de domicilio como para el cliente en sitio, ya que no se congestiona la cocina tratando de cumplir con la demanda de los dos segmentos), mejorando la calidad de la comida y así generando una fidelización en sus clientes.

**Restaurantes ya constituidos:** se ampliará la capacidad de capturar más mercado con menores inversiones, toda vez que en la medida que se cuentan con cocinas ocultas en sitios estratégicos que reducen tiempos de atención se puede capturar un público que actualmente no estaba interesado en comprarles por la capacidad de cubrir sus necesidades en tiempos adecuados, y adicionalmente se garantizará el acceso a una flota de domiciliarios privada y a una plataforma digital que garantice una solución costo / beneficio adecuada que maximizará las ventas y utilidades de los restaurantes;



**Restaurantes en formación:** que estén iniciando en el mercado y no tengan la posibilidad de realizar inversiones grandes en infraestructura para poder funcionar en donde el espacio dotado de cocina oculta se alquilaría por un rango de horas o una jornada estipulada.

La empresa ofrece como satisfacer las necesidades de los clientes desde dos perspectivas, siendo así:

**Cliente directo (restaurantes):** solucionando sus problemas logísticos y relacionados a estos, de tal manera que sus esfuerzos se enfoquen en mejorar sus ventas, la calidad de sus productos, esto apoyado en aprovechar potencialmente economías de escala a través de la centralización de procesos.

**Cliente indirecto (consumidores):** se busca satisfacer sus necesidades de alimentación de una manera más oportuna (en menor tiempo en cocina y en desplazamientos), sin sacrificar calidad en el producto.

La generación de ingresos tendrá un componente fijo y un componente variable para los restaurantes. Se tendrán contratos fijos de arrendamiento por horarios definidos, con la posibilidad de ampliar estos horarios con costos extras. Se tendrá un componente variable que dependerá de las ventas que generen los restaurantes por la plataforma digital. Y por último, se tendrá un cobro a los clientes finales por el servicio a domicilio prestado y del personal requerido por horas laborales.

La empresa contará con un portafolio con los siguientes servicios, que dependerá de las necesidades del cliente:

**Arrendamiento Espacios Físico:** El cliente contará con el alquiler de un espacio físico en los horarios que más se adapten a su nicho de mercado, siendo los horarios: i) Mañana; ii) Tarde; iii) Noche.

**Uso Plataforma Digital:** El cliente contará con la posibilidad de usar la plataforma digital que estará entrelazada con la página del restaurante y a través de esta se podrán hacer todas las transacciones y manejar la logística del pedido.

**Prestación Servicios – Empleados:** El cliente tendrá la posibilidad de contratar el servicio de personal por horas dependiendo de las necesidades de su cadena productiva.

**Servicio a Domicilio:** El cliente contará con la posibilidad de contratar el servicio a domicilio exclusivo para los restaurantes del complejo inmobiliario, reduciendo así el tiempo de entrega de sus productos.

**Centralización Compras Comunes (Empaques y Otros):** El cliente tendrá la posibilidad de delegar a la administración la compra de ciertos productos de uso masivo de tal manera que se busque negociaciones que permitan economías de escala (a desarrollar a futuro).

### **1.3 Clientes**

El objetivo es lograr cubrir restaurantes que tengan como producto las comidas rápidas o que dentro de sus canales de venta tengan un alto peso el canal de ventas a domicilio. De igual manera, en relación con el tamaño de los clientes, serán negocios pequeños y medianos que su crecimiento está restringido por su capacidad de realizar grandes inversiones en nuevos puntos físicos o que su capacidad les impida realizar negociaciones con las plataformas prestadoras del servicio a domicilio (disminuir los altos costos de las plataformas digitales), y prefieran apalancar su crecimiento en alquiler y/o uso de ventas a domicilio. Con lo cual a través de alquiler de espacios versátiles y dotados podrán mantener su tendencia de crecimiento de atención al mercado sin la necesidad de requerir de grandes inversiones que puede ser una restricción por los recursos escasos (Winterhalter, 2020) (Burbano, 2011).

Estos restaurantes podrán ser marcas locales o nacionales, con cubrimiento a toda la ciudad ya que se dispondrá de varios puntos específicos, inicialmente en el sur y posteriormente en el norte, oeste y oriente de la ciudad de Cali.

En resumen, los clientes objetivos serán: restaurantes pequeños o medianos ya constituidos o en formación. Con relación a los restaurantes el perfil deberá contar con lo siguiente: i) deberán ser pequeños o medianos ya constituidos o en formación con enfoque en los canales de ventas a domicilio (pueden tenerlo desarrollado o en camino a desarrollar este canal pero contar con la intención de dirigir importantes esfuerzos a desarrollarlo); ii) deberá estar enfocado en comidas rápidas o que su menú ofrece una flexibilidad para la atención oportuna del cliente a domicilio; y iii) deberá atender segmentos de poblaciones entre los 20 y 40 años y con poder adquisitivo medio – alto, de tal manera que estén volcados a públicos interesados y capacidad para usar el canal de ventas a domicilio (Secretaria de Turismo, 2018).

La principal razón de este perfil se justifica en que los restaurantes cuyo tamaño sea relativamente grande, ya cuenta con la capacidad de atender gran parte de la población objetivo (tiene puntos por toda la ciudad), a su vez su limitante no es la capacidad de caja sino más su modelo de negocio que le determina dónde realizar sus inversiones, razón por la cual los clientes potenciales serán aquellos que sí tengan esta dificultad donde se puede agregar valor. Segundo, la población objetivo de estos restaurantes deberá ser aquellos que estén incentivados a consumir a domicilio en mayor proporción que en consumos con experiencias físicas. En este sentido, la población objetivo preferiblemente deberá ser los jóvenes que están más motivados por pedir a domicilio.

Los factores claves de la adquisición de los productos y servicios de La Plaza S.A.S. es el bajo costo en mantenimiento, los servicios logísticos en donde se ofrece la capacidad de tener alianzas estratégicas que garanticen la distribución de los pedidos, la flexibilidad en el tiempo de

alquiler de la cocina oculta con lo cual podrían aumentar el margen en la venta de sus productos y los diferentes servicios que se ajustan a las necesidades de los clientes.

Como parte de la investigación de mercado se realizaron entrevistas a diferentes tipos de restaurantes de la ciudad de Cali donde se lograron identificar las dolencias de estos y posteriormente la aceptación de las soluciones planteadas.

La aceptación en el mercado se validó con entrevistas a una muestra de 5 restaurantes (Turk House, Mono Ahumeria, Sr Wow, Hamburguesería Bárbaros y Frisby) de la ciudad en donde se indago sobre el proceso de atención de sus clientes en sitio y a domicilio y las dificultades que puede tener al momento de atender los dos mercados al mismo tiempo, con las misma cocina y el mismo personal sin ver comprometida la calidad tanto del producto como el tiempo de espera para sus clientes, confirmando la necesidad de poder atender y ampliar estos dos segmentos mejorando la experiencia, generando nuevos clientes y fidelización en el consumo de sus productos.

Las conclusiones que resultaron de las entrevistas fueron:

- La logística del proceso de empaque y entrega a domicilio, generando errores y dificultades en la experiencia del cliente con sus productos.
- Las plataformas que funcionan actualmente tipo Rappi ya que cobran el 25% de la venta a los restaurantes, los errores que se generan lo asumen los restaurantes, disminuyendo el margen de ganancia cuando se hace uso de esta plataforma. Al cliente se le realiza un cobro del servicio a domicilio, el uso de la plataforma y la propina voluntaria. Además, cobran un valor adicional a los restaurantes por tener prioridad en la visualización de la plataforma (Quiceno Ramirez, 2022).
- Los pedidos que se entregan por domicilio requieren más inversión en empaques (Ahuja,

Chandra, Lord, & Peens, 2021), cubiertos, servilletas y todo lo que se relaciona con la buena presentación y experiencia en la entrega del pedido, costo que asume el restaurante lo que significa menos margen de ganancia para el restaurante.

- En uno de los restaurantes entrevistados el porcentaje de venta a domicilio es bajo ya que no pueden garantizar la calidad del producto.
- Restaurantes de comidas rápidas resaltaron que el mayor porcentaje de ventas es por domicilio, con este tipo de alimentos es posible garantizar la calidad de los platos, además de utilizar las plataformas de domicilio también hace uso de una red de domiciliarios independientes cuando se recibe el pedido directamente, siendo más económico y mejorando el margen de la venta de sus productos.
- Los grandes restaurantes no están interesados en invertir en cocinas ocultas externas con el objetivo de incrementar sus clientes en el canal de domicilios, sino en invertir en infraestructura híbrida en donde en la misma sede puedan atender sus clientes directamente y tener un espacio destinado para la atención de los clientes a domicilio sin perjudicarse entre ellas.

#### **1.4 Análisis de los competidores**

En este mercado, correspondiente a los medios por el cual se atiende el canal de venta a domicilio de los restaurantes, actualmente existe competencia que se puede clasificar como competencia directa y competencia indirecta. La competencia directa se refiere a toda aquella competencia que atiende a sus clientes de manera similar o igual a la idea de negocio, en este sentido la atención se fundamenta en la construcción de complejos que buscan tener cocinas ocultas en un mismo sitio para de esta manera economizar gastos y

tiempo en la atención del canal a domicilio. Por otro lado, los competidores indirectos se refieren a todas aquellas soluciones que están descentralizadas y que pueden ser desarrolladas por los restaurantes en sí o por terceros que alquilan espacios físicos sin mediar con servicios adicionales al alquiler.

Con base en lo anterior, se puede ver que actualmente existen varios competidores directos, como lo son: Muncher, Cocinas Virtuales, Cocinas Ocultas, Foodology, entre otras. Con respecto a los competidores indirectos, se puede apreciar que si bien al inicio de la coyuntura sanitaria muchos restaurantes tendieron a ocupar espacios de terceros para atender a su canal a domicilio (alquilar cocinas ocultas), a medida que ha pasado el tiempo han podido desarrollar conocimiento y han enfocado más esfuerzos para adecuar sus puntos físicos de tal manera que puedan atender público en los puntos físicos como atender su demanda proveniente de canal de domicilios, con lo cual conforma una potencial competencia. Por último, están los locales independientes que han presentado inicialmente un auge importante por sus bajos costos frente a los otros competidores, sin embargo, su potencial de servicios adicionales está restringido por la capacidad de generar economías de escala que permitan optimizar gastos comunes entre todos los usuarios.

A continuación, en la tabla 2, se realiza un análisis de los competidores con base en los principales criterios de criticidad para validar la competencia.

**Tabla 2***Análisis de competidores*

COMPETENCIA					
Descripción	Competidor 1 Muncher	Competidor 2 Cocinas Virtuales	Competidor 3 Cocinas Ocultas	Competidor 4 Foodology	Competidor 5 Restaurantes Propios
Espacios Físicos y Localización	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo
Productos y servicios (atributos)	Alto	Bajo	Alto	Alto	Bajo
Precios	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Bajo
Logística de distribución (Servicio de domicilio)	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Tecnología	Alto	Bajo	Alto	Alto	Bajo

*Nota.* Fuente elaboración propia.

### 1.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor para los clientes se basa en brindar una solución integral que permita la optimización de los costos fijos y los costos de la logística externa al momento de atender el canal de venta a domicilios, a través de una solución inmobiliaria, que cuente con: i) cocinas ocultas que su alquiler sea versátil y se ajuste a las franjas de tiempo que requiera el cliente; ii) dotación necesaria para operar en los segmentos de tiempo que así lo requiera el cliente; iii) el uso de una plataforma tecnológica integradora que permita gestionar la operación interna (reserva de espacios, personal y empaques) y la operación externa, de tal manera que sea el canal por el que se realice la venta a domicilio a sus clientes, y que estará ligado con la prestación del servicio a domicilio por medio de personal interno exclusivo que atienda la zona de influencia y el cual se costeará entre todos los negocios que hagan parte del complejo inmobiliario; y iv) facilidades para buscar economías de escala en los costos asociados a los domicilios, tales como empaques.

Sumado a lo anterior es importante para la empresa poder contribuir con propuestas sostenibles ambientalmente a través de metas de cero carbono y aprovechamiento de los residuos

(construcciones eficientes e inteligentes), medios de transporte eléctricos, entre otros; Además, con el ánimo de apoyar el desarrollo social y empresarial de la ciudad, la compañía tendrá como meta aportar el 1% de las ganancias para la creación de una comunidad empresarial que apoyará a nuevos empresarios y a la comunidad de influencia a través de subsidios económicos y estos serán parte de un ecosistema empresarial en el que se brindarán asesorías para optimizar el funcionamiento de sus negocios; debido a las circunstancias dadas por la pandemia se ha identificado la importancia y la necesidad de crear redes de apoyo a los empresarios por los mismos empresarios para poder compartir sus experiencias y contribuir a la preservación de sus negocios.

Con esta oferta de valor se busca potenciar las ventas de los restaurantes a través de fortalecer el canal de ventas a domicilio, garantizando una mejor atención a sus consumidores que compren sus productos a domicilio, captar mayor público dentro del rango de influencia, y todo enmarcado con menores costos logísticos frente a la competencia. Asimismo, se tendrá el know-how de comercialización para buscar que los clientes se acoplen con el público objetivo al que tendrá acceso el complejo, es decir se buscará que los restaurantes y sus productos satisfagan la población en la cual se localiza cada complejo.

En resumen, esta oportunidad de negocio busca ofrecer a los restaurantes de la ciudad un espacio exclusivo que estará construido bajo los mejores estándares de una cocina oculta que permita atender de forma oportuna, con costos competitivos y con excelente calidad a sus clientes por medio del canal de ventas a domicilios (sin entorpecer o retrasar el servicio y la experiencia de estos).

La oferta de valor estará soportada en la capacidad de brindar a los clientes una solución integral que busque localizar los restaurantes en lugares estratégicos que maximice las ventas de todo el complejo, que sumado a la capacidad de realizar construcciones eficientes y estructuras de



costos operacionales fijos y variables flexibles permitirá generar beneficios a sus clientes por medio de tarifas competitivas, y costos adaptados a las necesidades de cada cliente. En este sentido, la modalidad de alquiler flexible por franjas de tiempo, posibilidad de contratar servicios de cocina a necesidad del cliente y la capacidad de tener un equipo de domiciliarios privado permitirá que los costos y el servicio sea óptimos para las necesidades del cliente.

Con esto los restaurantes tendrán la oportunidad de potencializar sus ventas y su mercado dándole la oportunidad de especializar sus cocinas / restaurantes, aumentando así la capacidad de atención en sitio y de atención del canal a domicilios en toda la ciudad, con un menor tiempo de respuesta y con costos competitivos y flexibles para su estrategia de crecimiento.

Se dará solución a los principales problemas planteados en las entrevistas, en donde se suministrará apoyo logístico en el proceso de empaque y despacho de los pedidos, estandarización de los implementos requeridos para el envío de los productos (cajas, cubiertos, servilletas, mentas, etc) generando una economía de escala con un menor valor en la inversión de estos.

Además, se asumirá toda la logística de ingreso, procesamiento, alistamiento y despacho del pedido por medio de una plataforma propia que garantizará una entrega correcta, rápida y oportuna a un bajo costo con domiciliarios exclusivos del complejo.

## **1.6 Tamaño del Mercado y fracción del mercado**

De acuerdo con la información encontrada por las agremiaciones del sector de alimentos de la Andi, y de entidades especializadas en el análisis y estudio de los mercados, y entendiendo que el tamaño del mercado de esta idea de negocio dependerá de los resultados del sector de comidas fuera de la casa, a continuación, se presenta un análisis del tamaño del mercado, el potencial de crecimiento y cuál es la fracción del mercado que se puede abarcar.

El tamaño del mercado se define con base en la información encontrada en la Industria de Alimentos de la Andi. De acuerdo con el Informe de la Industria de Alimentos de Andi el consumo de los hogares en Colombia representó para el año 2021, un valor de Cop\$ 826 billones, de los cuales la proporción del gasto dedicado a alimentos se ubicó en Cop\$ 287.8 billones (ANDI, 2021). Dentro de esta categoría se encuentran toda la canasta de productos que los colombianos consumen de alimentos, siendo los de mayor proporción el consumo: i) carnes y derivados; ii) leche y derivados; iii) Productos de panadería; y iv) Comidas por fuera del hogar. Precizando la categoría de consumo de comidas por fuera del hogar, podemos apreciar que este representa en promedio un pocket share del 6% - 6.5%, que en valores monetarios representó para el año 2021 un valor de COP\$ 53.7 billones (ANDI, 2021).

El crecimiento del mercado objetivo se ha visto fuertemente modificado por la coyuntura que atravesó la industria durante el año 2020, mostrando como resultado de esto que la participación del canal de ventas a domicilio tuvo un cambio estructural pasando de representar entre el 10% y 12% del total de ingresos de los restaurantes, a representar casi la totalidad del ingreso en el año 2020 y para el año 2021 se ha estabilizado en un rango promedio entre el 20% y el 30%, según información extraída de las entrevistas realizadas a restaurantes de la ciudad (participación que puede aumentar o disminuir dependiendo del tipo de restaurante).

Por otro lado, el crecimiento real que no responde a este cambio estructural del canal de ventas a domicilio se puede apreciar que de acuerdo con los informes de la Andi y de Raddar, el consumo de los hogares en el rubro de alimentos fuera del hogar ha presentado en años pre-pandemia crecimientos promedio reales de este canal de ventas, del orden del 5% (Raddar Diciembre 2019, 2020 y 2021) (ANDI, 2021).

Desde otro punto de vista, si analizamos el crecimiento de las plataformas de domicilios de comidas como Rappi, iFood, Domicilios.com, UberEats, podemos ver que estas han presentado

un crecimiento de más del 50% durante el año 2020 (según artículo de La República, Enero 2022), y que en el año 2021 se han mantenido por encima del 30% (La República, 2022), con lo cual estima que los crecimiento del canal de venta a domicilio de los restaurantes presentó un crecimiento estructural y a futuro se mantiene niveles importantes de crecimiento que hacen estimar que el mercado seguirá creciendo atractivamente (Asmar Soto, 2020).

Es válido precisar que el consumo potencial que tienen los hogares durante un año y puntualmente que se tuvo en el año 2021 como se presentó anteriormente, está dividido entre consumo en restaurante (74% promedio), consumo comidas rápidas (15% promedio) y otras comidas (11% promedio). En este sentido, se puede ver que la categoría que representa de mejor manera el consumo a analizar (consumo a domicilio), se refiere al consumo de comidas rápidas, el cual si se extrapola la participación que esta tiene dentro del consumo de alimentos fuera del hogar, resultaría en un gasto de COP\$ 8 billones. Si bien este tamaño del mercado descrito representa el mercado de alimentos, el mercado de la idea de negocio dependerá de la evolución que tenga el sector de alimentos, y a su vez de la capacidad que se tenga de capturar este mercado entre todas las posibles soluciones que se usen para satisfacerlo, tales como: Restaurantes físicos que atienden en sitio y que atienden domicilios, cocinas ocultas propias de los restaurantes, cocinas ocultas de terceros.

## **1.7 Estrategias de mercadeo y plan de ventas**

A continuación, en la tabla 3, se describen las condiciones del mercado:

**Tabla 3***Condiciones del mercado.*

<b>Cliente</b>	
¿Cuáles son los volúmenes y su frecuencia de compra?	Dada las condiciones del modelo de negocio, la compra y la frecuencia de la compra de nuestros clientes está ligada a: i) un contrato de arrendamiento donde su vinculación se procurará dar para periodos de 1 a 2 años, y su pago es mensual; y ii) un volumen de ventas variables que dependerá de las ventas que generen los restaurantes.
¿Qué características se exigen para la compra (Ej: calidades, presentación - empaque)?	Las características son relativas a las condiciones físicas necesarias tener una ubicación idónea, una infraestructura adecuada para poder preparar sus productos y todas las garantías logísticas / administrativas para la operación eficiente del complejo.
Sitio de compra (Lugar Establecimiento)	No Aplica - Se estima iniciar primer punto en la ciudad de Cali en la zona sur.
Forma de pago	Mensual
Precio	Tarifa Fija de arrendamiento y Tarifa Variable por volumen de ventas cumplidas (uso Plataforma, Prestación de Servicios – Personal, y servicio de domicilios).
Requisitos post-venta	No Aplica
Garantías	Garantías de Ley de un contrato de Concesión
Margen de comercialización	Se podrá conceder tarifas en un 100% variables que permitan disminuir el riesgo del cliente.

*Nota.* Fuente elaboración propia.

Se plantea una estrategia de precios competitivos que esté enfocada en conceder dos opciones de beneficios que dependerá del potencial, la necesidad, del tiempo contratado, la franja horaria (mañana, tarde o noche) y el servicio seleccionado por cada cliente. Como se mencionó previamente se contará con diferentes opciones de servicios que se enfocarán en satisfacer las necesidades de los clientes generando una propuesta de valor para cada negocio. Se podrán

conceder descuentos variables sobre las tarifas fijas a pactar y/o podrán concederles concesiones en relación con las tarifas variables.

Los primeros clientes vendrán soportados por una estrategia comercial que busque atraer marcas de renombre por medio de tarifas 100% variable, donde el riesgo queda en cabeza del arrendador y una vez se establezca marcas importantes se podrán reestablecer la estrategia que busque garantizar una tarifa mínima fija que permita la estabilidad de los ingresos. El contacto se realizará por medio de corredores especializados en el sector gastronómico e inmobiliario.

La empresa realizará publicidad por medio de redes sociales como Instagram, Facebook para los consumidores, LinkedIn y YouTube para las empresas y también se impulsará a través de campañas comerciales dirigidas a las agremiaciones de empresas gastronómicas. Adicionalmente se establece una estrategia de venta inicial que estará enfocada en abordar clientes potenciales como: Sr. Wok, Turk House, Fusion Wok, TDT, El Paso, El Gringo, Uki, y a partir de una base importante de clientes iniciales anclar la estrategia y poder abarcar a marcas más pequeñas. Para captar nuevos empresarios se implementará una estrategia publicitaria enfocada en el bajo costo de inversión y la flexibilidad de alquilar los espacios y los servicios adicionales donde se destacará la posibilidad de contar con un servicio de domicilio exclusivo para los restaurantes del complejo.

El complejo inmobiliario de cocinas ocultas será construido en la comuna 22, específicamente en ciudad jardín en la ciudad de Cali, zona que ha atravesado por una fuerte expansión poblacional generando que gran parte del consumo de la ciudad esté localizado en esta zona. Posteriormente la expansión se realizará paulatinamente en diferentes sectores de la ciudad, y en un futuro expansiones a nivel nacional.

En la Figura 1 se muestra el logo de la empresa diseñado, el cual resalta la letra P como elemento diferenciador:

## Figura 1

*Logo de la empresa La Plaza S.A.S.*



*Nota.* Diseño y Elaboración propia

El eslogan de La Plaza S.A.S.: “Trabajando juntos llegaremos más lejos”.

### 1.8 Estrategia de Mercadeo

Se plantea una estrategia de mercadeo que esté enfocado en un B2B, donde se tendrá un equipo de trabajo liderado por el jefe comercial y que tendrá asesores externos que hagan parte del sector inmobiliario / gastronómico que permita enlazar un canal directo con los clientes potenciales. Esta estrategia de mercadeo estará enfocada en la utilización de los siguientes canales de ventas:

**i) Redes sociales:** durante el primer año de inversión y construcción del complejo inmobiliario se presupuesta invertir en redes sociales como Twitter y LinkedIn, Youtube un presupuesto de \$5.000.000 durante 6 meses de tal manera que permita dar a conocer el proyecto a los directivos de los clientes potenciales, y de igual manera se invertirá \$2.000.000 durante 6 meses en redes sociales como Instagram, Facebook y Whatsapp, entre otros, buscando dar a

conocer a los usuarios finales, la plataforma que llegará en asociación con los restaurantes que operen en el complejo (se pretende dar a conocer el canal de ventas de la plataforma virtual).

**ii) Medios tradicionales:** se presupuesta invertir \$3.000.000 durante 6 meses en radio, prensa, revistas especializadas, de tal manera que se busque llegar a los clientes directos a través de una publicidad enfocada en el nicho de mercado que se espera capturar.

**iii) Apoyo de Congresos en alianza con la Cámara de Comercio de Cali:** se presupuesta invertir \$5.000.000 durante 6 meses en congresos organizados por Acodres, Asobares y la ANDI con el objetivo de realizar capacitaciones y asesorías para empresarios de restaurantes ya constituidos y nuevos empresarios. Con esto indirectamente se dará a conocer el proyecto a los clientes potenciales en eventos organizados por asociaciones que incorporan el público objetivo.

**iv) Asesores Especializados:** se presupuesta invertir \$5.000.000 durante 6 meses en la contratación de asesores especializados que permitan tener un conocimiento preciso sobre el cliente y enfocar toda la publicidad contratada de tal manera que permita maximizar el retorno en la colocación del proyecto.

**v) Convenios con escuelas gastronómicas de la ciudad:** para realizar sus pasantías o prácticas, esto con el fin de apoyar el proceso educativo de la región y visibilizar la propuesta de valor para los nuevos profesionales que quieran iniciar un negocio.

En la tabla 4, se observa el presupuesto asociado a los gastos de mercadeo en los primeros tres meses de operación será:

**Tabla 4***Presupuesto inicial de mercadeo.*

Presupuesto Mercadeo (Cop\$)	2023					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pauta en Redes Sociales	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Publicidad en Revisas y Periódicos	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Publicidad en Congresos Acodres	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Pago Asesores Especializados	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
<b>Total Presupuesto Mercadeo</b>	<b>20.000.000</b>	<b>20.000.000</b>	<b>20.000.000</b>	<b>20.000.000</b>	<b>20.000.000</b>	<b>20.000.000</b>

*Nota.* Fuente elaboración propia

### 1.9 Plan de ventas

El modelo de negocio de la compañía planea ofrecer los siguientes productos: i) Alquiler Flexible de espacios físicos (cocinas); ii) Prestación del servicio de auxiliares de cocina; iii) Servicio de Plataforma digital; y iv) equipo domiciliario exclusivo para el complejo inmobiliario.

Para cada uno de estos productos a ser ofrecido, se estima el siguiente plan de ventas (ver tabla 5) que depende de las características puntuales de cada producto (tarifas fijas, variables o mixtas).

**Concesión de Restaurantes (Mixta):** corresponde a los cánones de concesión (alquiler) que deberán pagar cada uno de los locales por la ocupación de un espacio físico durante la franja de tiempo que deseen ocupar.

**Prestación de Servicio Personal:** corresponde a las ventas y tarifas que se tendrán sobre el uso de la prestación de personal a los restaurantes durante el tiempo que así lo requieran.

**Servicio Plataforma Digital:** corresponde al servicio que se prestará a través del uso de la plataforma digital propia del complejo inmobiliario y que servirá para ser el medio de venta de los productos que estén localizados dentro de este.



**Servicio de Domicilio:** corresponde al servicio que se prestará de manera exclusiva a todos los restaurantes situados dentro del complejo y que estará ligado a la plataforma digital, buscando eficiencias en la operación logística desde la compra hasta la entrega del producto.

**Tabla 5**

*Plan de ventas*

<b>Plan de Ventas</b>											
<b>Unidad de Negocio 1 =&gt; Concesión de Restaurantes</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>	<b>2.029</b>	<b>2.030</b>	<b>2.031</b>	<b>2.032</b>	<b>2.033</b>
<b>=&gt; Ingreso Fijo</b>											
No. Locales / Restaurantes (Unid)	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
<i>Locales 0 - 25 M2</i>	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
No. Franjas Horarias / Mes (Unid)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Espacios de Concesión Disponible / Mes (Unid)</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
<b>Curva de Colocación Restaurantes</b>											
Colocación Promedio / Periodo	25,00%	60,00%	80,00%	93,75%	97,50%	97,50%	97,50%	97,50%	97,50%	97,50%	97,50%
<b>Espacios de Concesión Colocados / Mes (Unid)</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>
<b>Unidad de Negocio 2 =&gt; (Plataforma Virtual)</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>	<b>2.029</b>	<b>2.030</b>	<b>2.031</b>	<b>2.032</b>	<b>2.033</b>
<b>=&gt; Ingreso Variable Restaurantes - Estimado (Plataforma Digital)</b>											
Ventas Estimadas / Espacio Concesionado - Mes (Cop\$mn)	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19	23,88	24,60	25,34	26,10	26,88
Espacios de Concesión Colocados / Mes (Unid)	14	32	43	51	53	53	53	53	53	53	53
<b>Ventas Locales Concesionados / Mes (Cop\$mm)</b>	<b>270</b>	<b>667</b>	<b>917</b>	<b>1.106</b>	<b>1.185</b>	<b>1.221</b>	<b>1.257</b>	<b>1.295</b>	<b>1.334</b>	<b>1.374</b>	<b>1.415</b>
<b>Unidad de Negocio 3 =&gt; Prestación Servicios - Perso</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>	<b>2.029</b>	<b>2.030</b>	<b>2.031</b>	<b>2.032</b>	<b>2.033</b>
Max. No. Auxiliares de Cocina (Unid)	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
No. Auxiliares de Cocina / Colocación (Unid)	2,0	5,0	7,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
No. Horas Contratadas x Restaurante / Días-Persona (Hrs.)	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Total No. Horas Trabajadas / Día - Persona (Hrs.)	10	30	49	56	56	56	56	56	56	56	56
No. Días - Año (6 días / 52 semanas)	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
<b>Total No. Horas Trabajadas / Año (Hrs.)</b>	<b>2.880</b>	<b>8.640</b>	<b>14.112</b>	<b>16.128</b>	<b>16.128</b>	<b>16.128</b>	<b>16.128</b>	<b>16.128</b>	<b>16.128</b>	<b>16.128</b>	<b>16.128</b>
<b>Unidad de Negocio 4 =&gt; Servicio Domicilio</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>	<b>2.029</b>	<b>2.030</b>	<b>2.031</b>	<b>2.032</b>	<b>2.033</b>
Ventas Locales Concesionados / Mes (Cop\$mm)	1.350	7.898	10.885	13.439	14.222	14.649	15.088	15.541	16.007	16.487	16.982
Ticket Promedio / Restaurantes (Cop\$)	75.000	77.250	79.568	81.955	84.413	86.946	89.554	92.241	95.008	97.858	100.794
<b>No. Ordenes / Mes (Unid)</b>	<b>18.000</b>	<b>102.240</b>	<b>136.800</b>	<b>163.980</b>	<b>168.480</b>	<b>168.480</b>	<b>168.480</b>	<b>168.480</b>	<b>168.480</b>	<b>168.480</b>	<b>168.480</b>
<i>No. Ordenes / Domiciliario - Franja Horaria</i>	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
No. Franjas Horarias (Unid)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
No. Ordenes / Domiciliario - Mes	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
No. Domiciliarios Requeridos	1	5	7	8	8	8	8	8	8	8	8

*Nota.* Fuente elaboración propia.

## 2. ANÁLISIS TÉCNICO

### 2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

Las principales condiciones técnicas para la correcta operación del negocio se detallan a continuación:

El complejo inmobiliario será una edificación de 5 pisos de altura, que contará con espacios completamente dotados para operar un restaurante, con todas las facilidades de acceso y movilización dentro del mismo. En este sentido, contará con un ascensor para personas, ascensor o carril exclusivo para el movimiento interno de los alimentos y de la comida preparada, y un asesor para movimiento de residuos (shut). Asimismo, contará con todos los permisos y reglas necesarios para operar restaurantes y garantizar la seguridad a los clientes que alquilen los espacios. Por otro lado, se contará con una plataforma digital que permita gestionar los pedidos, y entrega de los productos (Marketplace de restaurantes), que sumado con la prestación del servicio de domiciliarios garantizará la entrega oportuna y en excelentes condiciones de los productos.

**Tabla 6**

*Línea de producto / Servicio*

<b>Línea de Producto / Servicio:</b>				
<b>Actividad del proceso</b>	<b>Tiempo estimado de realización (minutos / horas)</b>	<b>Cargos que participan en la actividad</b>	<b>Número de personas por cargo</b>	<b>Equipos y máquinas. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)</b>
Recepción Pedido	En tiempo real	Tecnología, y Logístico	4	Cocinas, plataforma y domiciliarios
Distribución Pedido	En tiempo real	Tecnología, y Logístico	4	Cocinas, plataforma y domiciliarios
Preparación	15 minutos	Tecnología, y Logístico	4	Cocinas, plataforma y domiciliarios
Recogida Interna	5 minutos	Tecnología, y Logístico	4	Cocinas, plataforma y domiciliarios
Despacho	2 minutos	Tecnología, y Logístico	4	Cocinas, plataforma y domiciliarios
Envío Domiciliario	10 a 15 minutos	Tecnología, Logístico y Comercial	4	Espacios de Cocinas, Plataforma y domiciliarios por pedido.
<b>Total</b>	35 a 40 minutos			

Nota. Fuente elaboración propia

La compañía inicialmente contará una con una capacidad de 18 cocinas ocultas que estarán disponibles para ser arrendadas / concesionadas por espacios de tiempo flexibles de acuerdo con las necesidades del cliente. Los espacios flexibles estarán determinados por franjas horarias que serán determinadas por la mañana, tarde y noche. Con respecto a la plataforma, esta tendrá la disponibilidad que requiera el cliente y que dependerá primordialmente por la capacidad de atención que se tenga en las cocinas. Para la plataforma virtual se buscará ser operado por un externo experto que permita garantizar la estabilidad y correcta operación de la plataforma. Por otro lado, en relación a la parte logística, se estima contar con un personal de 8 domiciliarios fijos durante caja franja horario (mañana, tarde y noche) para atender los pedidos de todos los restaurantes que tengan operación (con posibilidad de aumentar en la medida que se incremente el número de restaurantes activos) y a su vez se tendrá un personal de 8 auxiliares de cocina por día que prestarán el servicio a los restaurantes que así lo requieran (este servicio será prestado por medio de terceros a través de prestación de servicios por hora).

## **2.2 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros**

Los requerimientos pre-operativos serán los servicios públicos, prediales, alquileres de equipos y contratación antes de operación del personal para poder capacitarlo, honorarios y gastos de mercadeo y comercial necesarios para impulsar la colocación de los espacios dedicados a la cocina oculta, los cuales se describen a continuación (ver tabla 7):

**Tabla 7***Gastos pre-operativos*

<b>Gastos Pre-Operativos</b>	<b>Vr. / Mes (Cop\$)</b>	<b>No. Meses</b>	<b>Vr. / Periodo (Cop\$)</b>
Gastos de Constitución	500.000	1	500.000
Asesorias, Investigacion y desarrollo	2.500.000	3	7.500.000
Desarrollo web y Front Plataforma	25.000.000	1	25.000.000
Arrendamiento	2.000.000	3	6.000.000
Nomina Pre-Operativa	17.622.640	3	52.867.920
Publicidad y Mercadeo	20.000.000	6	120.000.000
<b>Total Gastos</b>	<b>47.622.640</b>		<b>91.867.920</b>

Nota. Fuente elaboración propia

De igual manera, los requerimientos de inversión compuesto por la compra del lote, las inversiones en la construcción y la compra de todos los equipos y dotación necesaria para adecuar los restaurantes se describen a continuación (ver tabla 8):

**Tabla 8***Presupuesto de inversiones*

Usos	Descripción	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
	Lote de Terreno	350	M2	1.000.000	350.000.000
Infraestructura - Adecuaciones	Edificación de 5 pisos de altura	1.000	M2	3.500.000	3.500.000.000
	Parqueadero y Lobby	150	M2	400.000	60.000.000
	Ductos de extracción	18	Unidad	1.500.000	27.000.000
	Sistema RCI	1	Unidad	15.000.000	15.000.000
Maquinaria y Equipo	Kit de Electrodomésticos	18	Unidad	1.000.000	18.000.000
	Estufas	18	Unidad	2.000.000	36.000.000
	Refrigeradores	18	Unidad	3.500.000	63.000.000
	Cámaras	15	Unidad	300.000	4.500.000
	Ascensor	2	Unidad	80.000.000	160.000.000
Equipo de comunicación y computación	Computadores / Tabletas (Leasing)	0	Unidad	2.000.000	0
	Teléfonos	18	Unidad	150.000	2.700.000
Muebles y Enseres y otros	Mobiliario Cocinas (Preparación/ Montaje)	18	Unidad	1.500.000	27.000.000
	Muebles zona Lobby	1	Unidad	5.000.000	5.000.000
Otros (incluido herramientas)	Planta de Energía	1	Unidad	50.000.000	50.000.000
	Subestación	1	Unidad	100.000.000	100.000.000
	Otros	1	Unidad	100.000.000	100.000.000
<b>Total Capex</b>					<b>4.518.200.000</b>

*Nota.* Elaboración propia.

### 2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos

Para el funcionamiento del negocio se contará con un lote propio donde estará construido todo el complejo inmobiliario donde se desarrollará la actividad económica. Será un edificio compuesto por 5 pisos de aproximadamente 200 M<sup>2</sup> cada piso, caracterizados por contar a nivel general con dotación de aire acondicionado (centralizado), sistema de extracción de humo para

cada una de las 18 cocinas, escaleras, ascensores para el personal, ascensor de comida, servicios sanitarios, y un sistema para la recolección y gestión de residuos. En la Figura 2, se muestra el diseño general de la fachada del edificio.

## **Figura 2**

*Diseño de fachada del edificio.*



*Nota.* Diseño y elaboración propia

El primer piso, según la Figura 3 y 4, contará con un parqueadero interno para bicicletas de domiciliarios, área de espera para domiciliarios, baños para domiciliarios, área general de logística, zona de acopio de pedidos preparados por los restaurantes con área de entrega de pedidos para los domiciliarios (ver Figura 5). Asimismo, se encuentra área técnica de residuos, la cual permite recolectar los residuos provenientes de los pisos a través de un ducto (shut); el área técnica tiene salida directa a la calle para facilitar el proceso de recolección sin afectar las otras áreas del complejo. Complementa el primer piso un parqueadero externo de motos para domiciliarios.

**Figura 3**

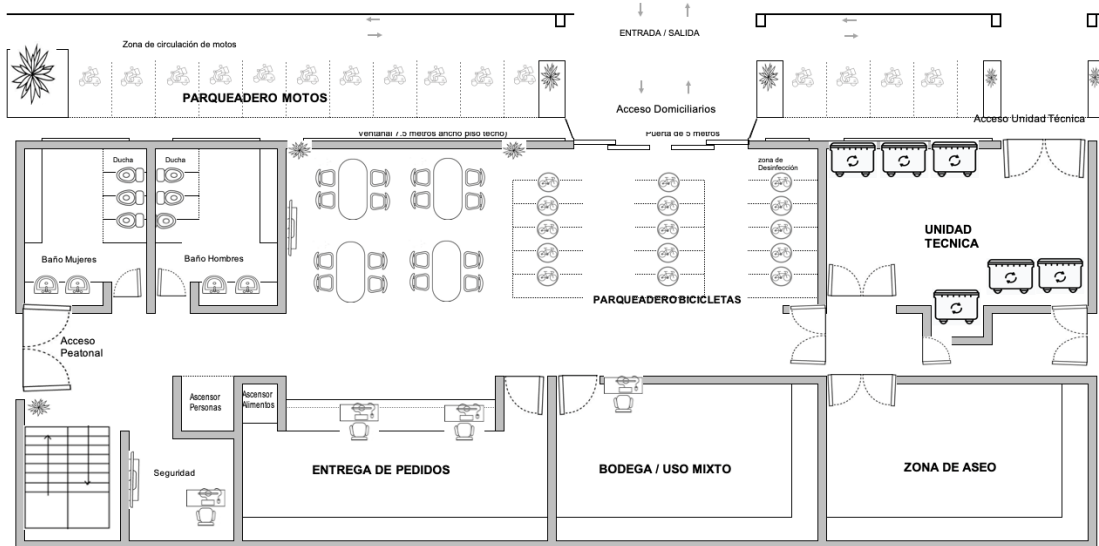
*Diseño piso 1*



*Nota.* Diseño y elaboración propia

**Figura 4**

*Diseño de planta Piso 1*



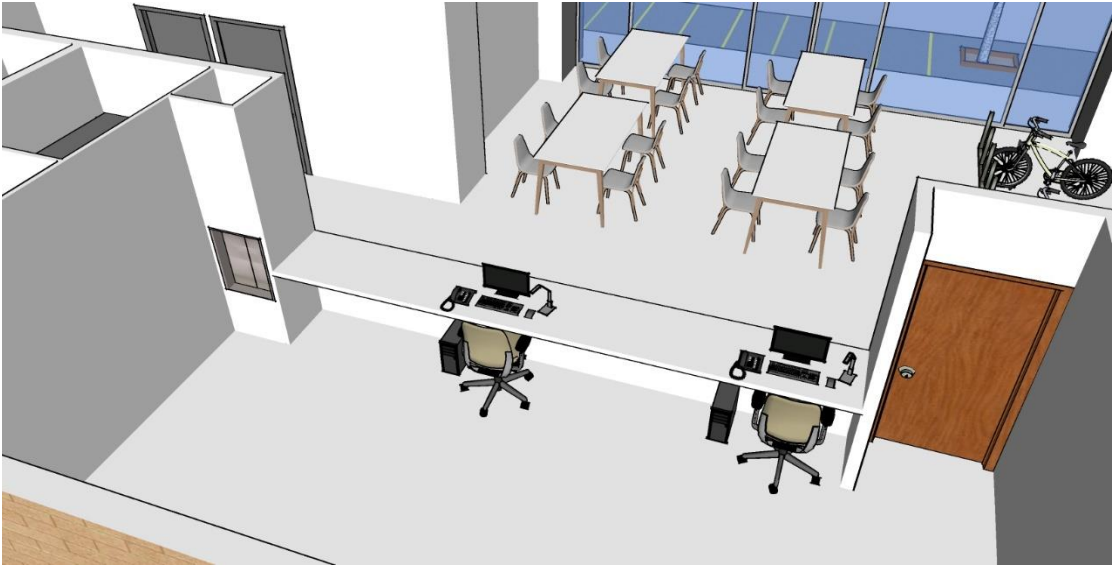
*Nota.* Diseño y elaboración propia

Del segundo al cuarto piso, La Plaza S.A.S tendrá 6 cocinas ocultas en cada piso. Cada piso con zona de baños y Vestier para hombre y mujeres, zona de descanso con sofá y TV para el

personal (ver Figura 6, 7, 8).

**Figura 5**

*Zona de espera y entrega de pedidos.*



*Nota.* Diseño y elaboración propia

**Figura 6**

*Diseño Piso 2 al 4 (vista 1)*



*Nota.* Diseño y elaboración propia



## Figura 7

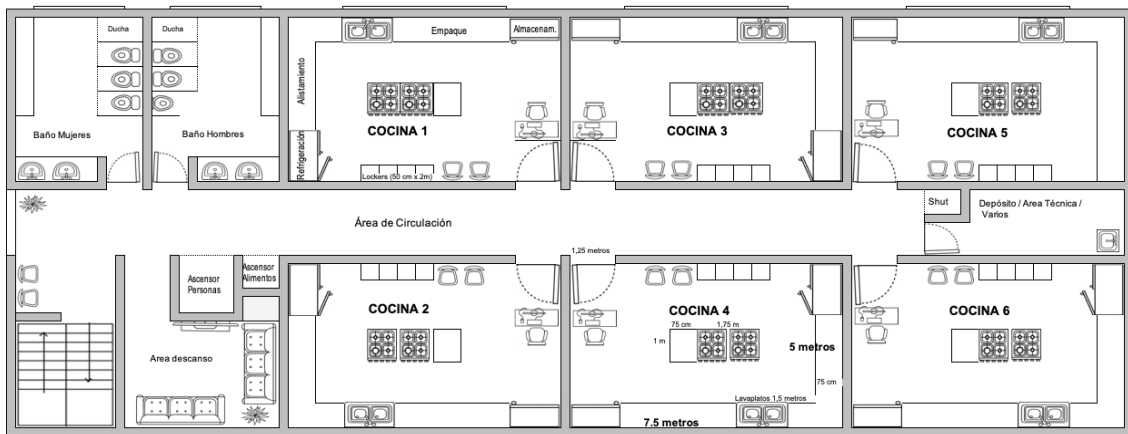
*Diseño Piso 2 al 4 (vista 2)*



*Nota.* Diseño y elaboración propia

## Figura 8

*Diseño de planta pisos 2 al 4*



*Nota.* Diseño y elaboración propia

Como se observa en la Figura 9, 10 y 11, cada cocina estará dotada con un refrigerador, estufa industrial a gas, horno, zona de alistamiento de alimentos, zona de lavado, zona de empaque de alimentos, depósito o estanterías, lockers para personal, escritorio con computador.

## Figura 9

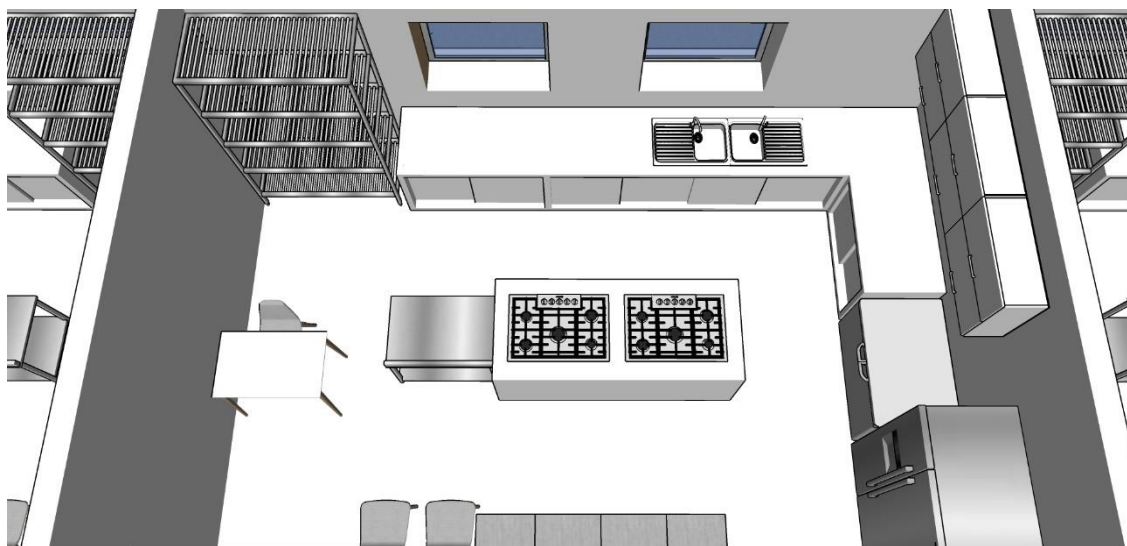
*Diseño de cocina (vista 1)*



*Nota.* Diseño y elaboración propia

## Figura 10

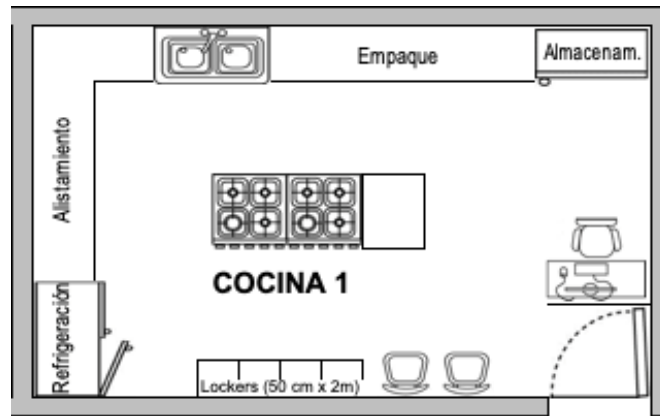
*Diseño de cocina (vista 2)*



*Nota.* Diseño y elaboración propia

## Figura 11

*Diseño de planta cocina.*

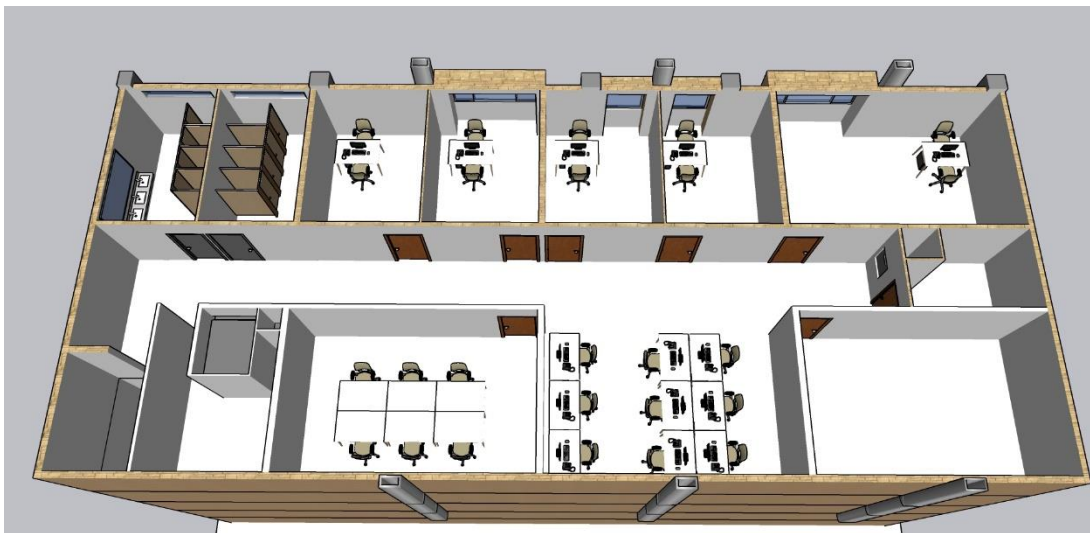


*Nota.* Diseño y elaboración propia

El quinto piso, de acuerdo con la Figura 12 y 13, será destinado a las oficinas del área administrativa, las cuales serán 5 oficinas, una sala de juntas, sala de descanso y baños para hombres y mujeres. Para un futuro se espera contar con espacios de oficina tipo Co-Working para los clientes que lo necesiten.

## Figura 12

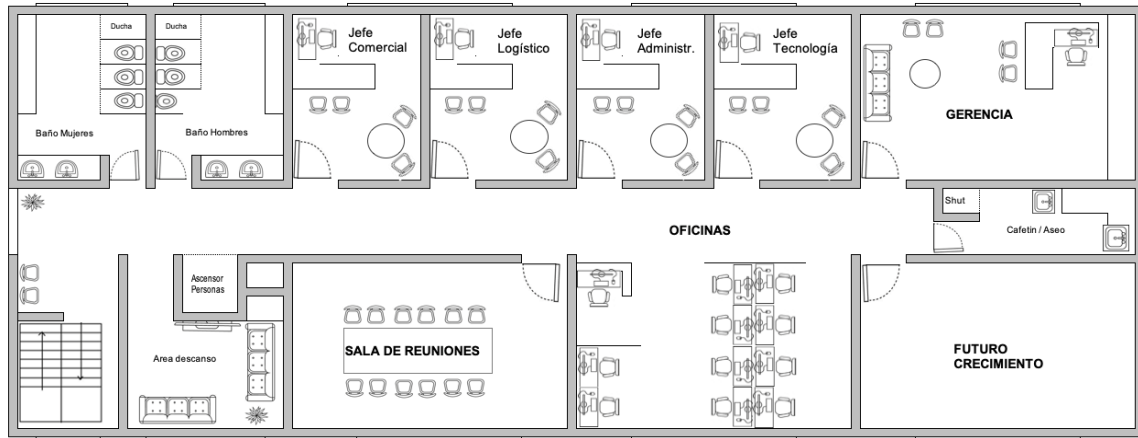
*Diseño piso 5*



*Nota.* Diseño y elaboración propia

## Figura 13

*Diseño de planta 5 piso.*



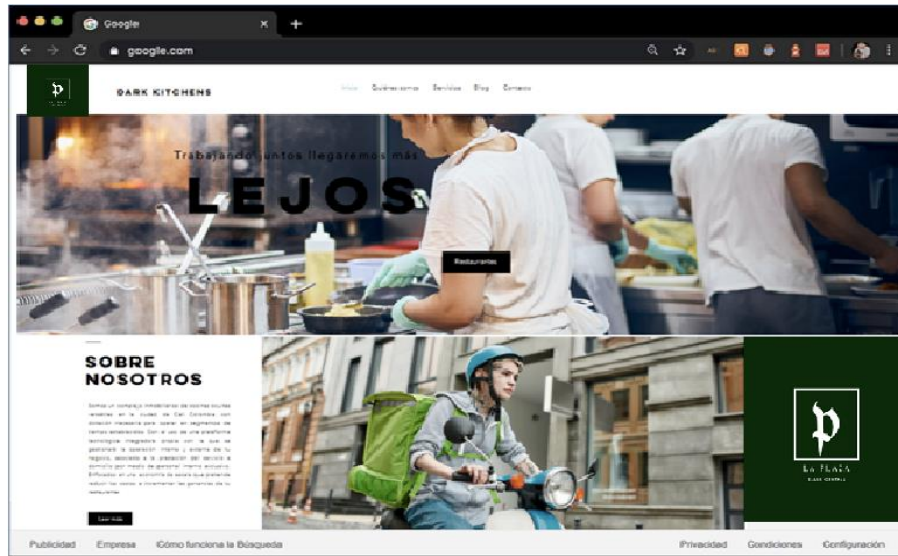
*Nota.* Diseño y elaboración propia

### 2.4 Mockup de website y app móvil

La plataforma tecnológica tendrá las siguientes funcionalidades principales: gestión de pedidos (solicitud y seguimiento), interacción con domiciliarios y trazabilidad de los mismos, integración con los sistemas de información de los restaurantes con el fin de tener un flujo de información (construcción de API). La plataforma que soporte los servicios ofrecidos tendrá un diseño similar a las que se muestran en las Figuras 14 y 15.

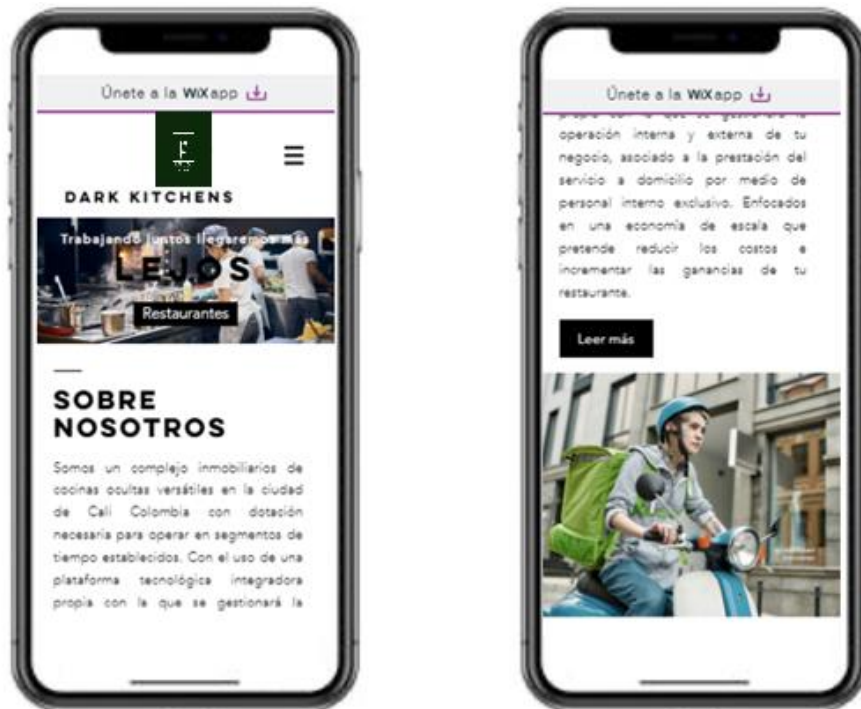
**Figura 14**

*Diseño portal WEB (Website)*



**Figura 15**

*Diseño APP Móvil.*



### 3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El equipo empresarial y el personal deben ser emprendedores, apasionados, con una visión amplia, creativa, predispuesto a explorar y explotar las oportunidades que se presenten para el negocio, tolerante al riesgo y la frustración y con la motivación de mantenerse en un constante aprendizaje.

En la tabla 9, se observan los cargos que requiere la empresa para su operación son:

**Tabla 9**

#### *Cargos de la empresa*

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración*	Mes y año de vinculación
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Gerente / Administrador	Encargado de articular los procesos para el funcionamiento de la empresa y toma de decisiones	Administrador, Economista, Mercadólogo, Financiero	10 Años	3 Años	Indefinida (nómina)	Tiempo Completo	COP\$	\$7.400.000	
Jefe Comercial	Encargado de: i) comercializar las cocinas ocultas; ii) ofrecer los diferentes servicios adicionales; iii) apoyar las labores de cobro de cartera.	Administrador, Economista, Mercadólogo	8 años	n.a.	Indefinida (nómina)	Tiempo Completo	COP\$	\$5.200.000	
Jefe de Tecnología	Encargado de: i) apoyar la administración de la plataforma digital; ii) administrar el software de logística para su correcto funcionamiento; iii) apoyar el correcto funcionamiento de todos los equipos tecnológicos que estarán dentro del centro inmobiliario	Ingeniero de Sistema, Ingeniero telemático	8 años	5 años	Indefinida (nómina)	Tiempo Completo	COP\$	\$5.200.000	
Jefe Logístico	Encargado de: i) coordinar toda la logística interna y externa de los pedidos despachados.; ii) apoyar la logística para el abastecimiento de los	Ingeniero Industrial, Administrador	8 años	5 años	Indefinida (nómina)	Tiempo Completo	COP\$	\$5.200.000	

	restaurantes; iii) Programar los horarios de alquiler de los restaurantes.								
Jefe Administrativo y Financiero	Encargado de: i) Administrar todos los requerimientos de recursos de las demás áreas; ii) realizar la administración del personal; iii) Realizar las compras y pagos; iv) Apoyar la construcción de los reportes financieros y las proyecciones de corto, mediano y largo plazo.	Administrador, Economista, Contador	8 años	n.a.	Indefinida (nómina)	Tiempo Completo	COP\$	\$5.200.000	
Analistas	Apoyar todas las actividades del día a día de la operación de acuerdo con su área de trabajo.	Dependerá del área donde se desempeñará	1 año	n.a.	A acordar	A acordar	COP\$	\$2.000.000 por analista	

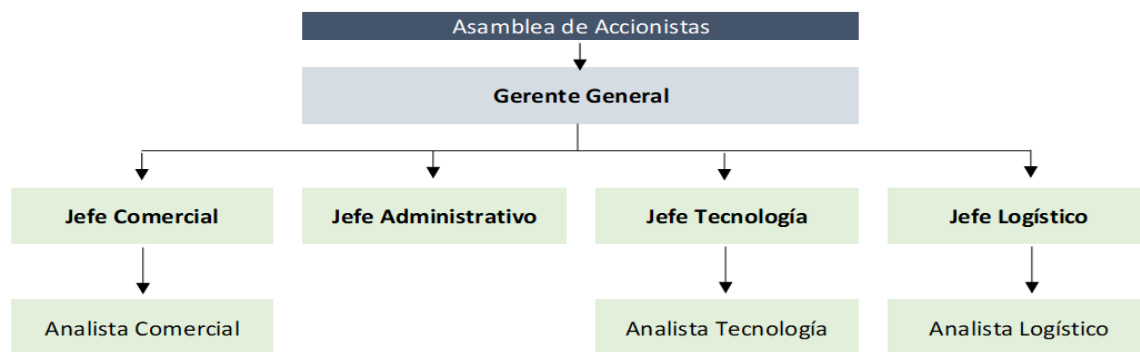
*Nota.* Elaboración propia

### 3.1 La estructura organizacional

La estructura organizacional estará compuesta de la siguiente manera (ver Figura 16):

**Figura 16.**

*Estructura organizacional*



*Nota.* Elaboración propia

### 3.2 Socios claves

Dentro de la consecución del plan de mercadeo y captura del mercado objetivo, se estima tener dos socios estratégicos, donde se necesitará un socio que conozca la operación y comercialización de inmuebles similares que permita tener un conocimiento directo de los

clientes potenciales, facilitando las negociaciones y agilizando la colocación de los espacios físicos. En este sentido, el socio estratégico podrá ser el operador del centro comercial Jardín Plaza, quien se encarga actualmente de operar y mantener la ocupación de los locales.

Por otro lado, se necesitará otro socio que conozca la operación de plataformas virtuales, facilitando la operación y administración de la plataforma digital por medio de un experto que garantice la estabilidad y correcto servicio de este medio. Es así como se buscará tener un aliado estratégico con amplio conocimiento de este medio y para esta tarea, podrán ser operadores independientes u operadores reconocidos que utilicen plataformas como VTEX.



#### 4. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

Teniendo en cuenta que la empresa se visualiza como una sociedad con ánimo de lucro y de orientación comercial con un capital inicial de arranque, esta será constituida como un tipo Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). Teniendo en cuenta el código de comercio, en especial el artículo 110, la ley 1014 de 2006 y la ley 1258 de 2008; La Plaza S.A.S. será constituida mediante documento privado, pues al momento de la constitución cuenta con menos de 10 empleados y activos inferiores a 500 SMLMV. Se diligenciará el Registro Único Empresarial (RUES).

Una vez se haga el proceso de autenticación se procederá con el registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Cali previo cumplimiento de los requisitos (inscripción de actos, libros y documentos exigidos por la ley). De acuerdo con la naturaleza los valores y acciones de La Plaza S.A.S. “no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa” (Cámara de Comercio de Cali, 2019).

Para el funcionamiento se tendrá presente la normatividad para el uso de suelo en la cual se estipule claramente la destinación o finalidad del local que se habilite para la prestación del servicio de cocinas ocultas.

Por otro lado, se deberán mantener vigentes los aspectos relacionados con la matrícula mercantil, considerando su renovación periódica.

**Contratos:** Para la formalización de las relaciones comerciales, es necesario que se establezca legalmente esta relación, mediante un documento firmado entre los participantes, garantizando el cumplimiento de acuerdos, de acuerdo con los servicios a contratar y otros aspectos definidos en la etapa de negociación. Estos documentos deberán considerar los elementos para ejercer el control, protección y salida; asimismo con la duración limitada. Para el

caso de los clientes con los que se espera contratar servicios se espera constituir contratos bilaterales y se considera la opción de contemplar contratos tipos cuentas en participación para el componente del servicio donde el costo se fundamenta en las ventas que realice cada cliente. Este tipo de contratos comerciales para el alquiler de los locales se buscará ser por Concesión, de tal manera que permita tener un mayor control sobre la administración de los clientes.

**Pólizas:** Con el fin de proteger a las partes antes cualquier situación o inconveniente prevenible y no prevenible, se establecer pólizas con los siguientes objetivos:

- Proteger la relación con los clientes.
- Proteger relación con proveedores.
- Proteger la infraestructura física contra cualquier evento como: terremotos, incendios, actos terroristas.

Convertir una iniciativa de negocio en una empresa legalmente constituida, conlleva a que se dé un beneficio para el sector social en el que se desarrolle. Esta empresa traerá la generación de empleo directos e indirectos a la sociedad. Por otro lado, la posibilidad de ofrecer servicios que contribuyan con opciones para cubrir las necesidades alimenticias y que consideran como una alternativa de consumo el uso de los servicios a domicilio.

Es una oportunidad para la ciudad y la región en el sentido que se brinda una opción que contribuya con el crecimiento del sector gastronómico.

#### **4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual**

Con el fin de salvaguardar la propiedad intelectual relacionada con el diseño e implementación de las plataformas tecnológicas que se construyan como parte de la oferta de servicios. La Plaza S.A.S. tendrá en cuenta la ley de patentes aplicable en la comunidad andina, específicamente en el artículo 14 de la Decisión Andina 486. (Rodríguez Castro, 2021)

Asimismo, se tendrán en cuenta elementos descritos en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (Ley 1955 de 2019, de 25 de mayo de 2019), “Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” (Informática Jurídica, 2019).

Por otro lado, teniendo en cuenta que se capturará información de personas naturales y jurídicas, clientes, proveedores y colaboradores; y con el fin de tener dar cumplimiento de la normatividad para la protección de datos personales se tendrá en cuenta las disposiciones indicadas en la Constitución Política de Colombia y la Ley Estatutaria 1581 de 2012 (Habeas data) y las normas reglamentarias y complementarias.

#### **4.2 Normatividad Técnica**

Para lograr el funcionamiento de todos los aspectos contemplados en la logística interna ofrecida y específicamente relacionada con los locales a utilizar como cocinas, se requiere lo siguiente:

**Plan Emergencias:** Se deberá notificar a la estación o subestación de bomberos más cercana para que haga inspección de seguridad de acuerdo con la normatividad vigente para este tipo de establecimientos y en especial la construcción y validación del plan contra incendios.

**Uso de suelo:** Para el uso del local (edificio) que se estipule para el funcionamiento de La Plaza S.A.S. se solicitará los permisos respectivos para el uso del suelo a través del Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM). Este trámite se realiza mediante el Sistema Automatizado en Línea (SAUL) o usando el portal dispuesto por la Alcaldía Municipal de Cali a través del enlace (<https://usodelsuelo.cali.gov.co/>). Para lo anterior, se utilizará el número predial y la actividad comercial. Para este trámite es fundamental lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) vigente.

**Concepto Sanitario:** Por otro lado, La Plaza S.A.S. deberá cumplir todo lo estipulado en la ley 9 de 1979, cumpliendo todas las condiciones sanitarias requeridas para el funcionamiento de las cocinas ocultas. Este concepto se tramitará a través de la secretaría de salud municipal. De estas condiciones se pueden mencionar: certificado de manipulación de alimentos, plan de control de plagas y roedores, inventario de equipos o instrumental, relación del personal, concepto técnico generado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), protocolo de manejo de residuos, adecuada señalización, cumplir con las normas sanitarias para la manipulación de alimentos, describir los mecanismos para prevención de alimentos.

**Certificado de manipulación de alimentos.** De acuerdo con el Decreto 3075 de 1997 y la Resolución 2674, todo empleado que manipule alimentos debe contar con este certificado expedido por una Institución competente, y de renovación anual. Para los empleados directos de La Plaza S.A.S. será gestionada dicha certificación. Para los casos en los que haya personas que manipularán alimentos, pero que serán empleados de los clientes de La Plaza S.A.S. será responsabilidad de dichas empresas este requisito. Este aspecto deberá quedar explícito en los documentos contractuales que se establezcan. Este certificado se puede gestionar con la EMSAP (Grupo empresarial de servicios ambientales y profesionales), actualmente este curso tiene un costo de \$20.000 y tiene una duración de 2 horas (Curso de Manipulación Alimentos, s.f.).

**Manipulación de alimentos.** Se tendrán en cuenta las disposiciones establecidas en el decreto 3075 de 1997 y la resolución 2674 de 2013, en la cual se regulan las actividades que pueden generar riesgos en el momento de manipular alimentos.

**Manejo de residuos y vertimientos.** La norma de vertimientos a considerar es la Resolución 0631 de 2015, que reglamenta el artículo 28 del Decreto 3930 de 2010 y actualiza el Decreto 1594 de 1984.

**Uso de Software:** La ley 603 de 2000, regula el uso de licencias de software. Esta deberá ser tenido en cuenta para el software base que se determina usar como parte del funcionamiento de la empresa.

Permisos para movilización en moto o bicicleta por parte del personal.

### **4.3 Normatividad Tributaria**

Desde la óptica tributaria, para el funcionamiento de la empresa se debe cumplir con la siguiente: inscripción en el Registro Único tributario (RUT) a través de la DIAN y el registro mercantil, Registro Único Empresarial (RUES).

Con relación a los impuestos, desde La Plaza S.A.S. están obligados a cancelar alrededor de las actividades comerciales (Cámara de Comercio de Cali, s.f.):

- Impuesto sobre la Renta y Complementarios.
- Impuesto de Valor Agregado IVA.
- Retención en la Fuente.
- Impuesto de Industria y Comercio.
- Gravámenes a movimientos financieros.

Así mismo, se deberá contemplar la reglamentación vigente para facturación electrónica (generación y envío de facturas a clientes, recepción para las enviadas por parte de proveedores).

Se deberán preparar, generar y presentar periódicamente los estados financieros vigentes.

### **4.4 Normatividad Laboral**

Todos los aspectos laborales base se fundamentan en la Constitución Política de Colombia. Asimismo, en la normatividad (leyes y decretos) generada por el Ministerio de Trabajo.

La Ley 905 de 2004 indica que las microempresas con una planta de personal no superior a 10 trabajadores no requieren escritura pública.

Teniendo en cuenta la naturaleza de los servicios que ofrecen La Plaza S.A.S, el uso de espacios para la preparación de alimentos, por la cual se espera constituir espacios para poder realizar la transformación de alimentos y en ese sentido debe protegerse.

Toda relación con los clientes, proveedores de elementos o servicios, deberá ser formalizada a través de un contrato. En este se deben incluir los aspectos relacionados como una cláusula de confidencialidad.

## 5. Análisis económico

Para el desarrollo y construcción del complejo inmobiliario se estima la siguiente inversión (ver tabla 10) en activos fijos y en capital de trabajo durante los primeros años de estabilización del proyecto:

**Tabla 10**

*Inversiones*

Usos	Descripción	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Infraestructura - Adecuaciones	Lote de Terreno	350	M2	1.000.000	350.000.000
	Edificación de 5 pisos de altura	1.000	M2	3.500.000	3.500.000.000
	Parqueadero y Lobby	150	M2	400.000	60.000.000
Maquinaria y Equipo	Ductos de extracción	18	Unidad	1.500.000	27.000.000
	Sistema RCI	1	Unidad	15.000.000	15.000.000
	Kit de Electrodomésticos	18	Unidad	1.000.000	18.000.000
	Estufas	18	Unidad	2.000.000	36.000.000
	Refrigeradores	18	Unidad	3.500.000	63.000.000
	Cámaras	15	Unidad	300.000	4.500.000
	Ascensor	2	Unidad	80.000.000	160.000.000
Equipo de comunicación y computación	Computadores / Tabletas (Leasing)	0	Unidad	2.000.000	0
	Teléfonos	18	Unidad	150.000	2.700.000
Muebles y Enseres y otros	Mobiliario Cocinas (Preparación/ Montaje)	18	Unidad	1.500.000	27.000.000
	Muebles zona Lobby	1	Unidad	5.000.000	5.000.000
Otros (incluido herramientas)	Planta de Energía	1	Unidad	50.000.000	50.000.000
	Subestación	1	Unidad	100.000.000	100.000.000
	Otros	1	Unidad	100.000.000	100.000.000
<b>Total Capex</b>					<b>4.518.200.000</b>

Gastos Pre-Operativos	Gastos de Constitución	1	Meses	500.000	500.000
	Asesorías, Investigación y desarrollo	3	Meses	2.500.000	7.500.000
	Desarrollo web y Front				
	Plataforma	1	Meses	25.000.000	25.000.000
	Arrendamiento	3	Meses	2.000.000	6.000.000
	Nómina	3	Meses	17.622.640	52.867.920
	Publicidad y Mercadeo	6	Meses	20.000.000	120.000.000
	Comisiones	1	Unidad	23.692.500	23.692.500
<b>Total Capex + Gastos Pre-Operativos</b>					<b>4.753.760.420</b>

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 11, 12 y 13, se detallan los cálculos generales de proyección, tarifas a ofrecer, costos variables, gastos.

## 5.1 Bases Generales de Proyección

**Tabla 11**

*Tarifas*

Tarifas / Unidad de Negocio											
Unidad de Negocio 1 => Concesión de R	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031	2.032	2.033
Tarifas / Franja Horaria (Cop\$ / Espacio - Mes)											
<i>Locales 0 - 25 M2 =&gt; Mañana</i>	550.000	566.500	583.495	601.000	619.030	637.601	656.729	676.431	696.724	717.625	739.154
<i>Locales 0 - 25 M2 =&gt; Tarde</i>	650.000	669.500	689.585	710.273	731.581	753.528	776.134	799.418	823.401	848.103	873.546
<i>Locales 0 - 25 M2 =&gt; Noche</i>	750.000	772.500	795.675	819.545	844.132	869.456	895.539	922.405	950.078	978.580	1.007.937
Tarifa Promedio Ponderada / Local - Categoría (Cop\$)											
<i>Locales 0 - 25 M2</i>	1.950.000	2.008.500	2.068.755	2.130.818	2.194.742	2.260.584	2.328.402	2.398.254	2.470.202	2.544.308	2.620.637
<b>Total Tarifa Promedio Ponderada / Local</b>	<b>1.950.000</b>	<b>2.008.500</b>	<b>2.068.755</b>	<b>2.130.818</b>	<b>2.194.742</b>	<b>2.260.584</b>	<b>2.328.402</b>	<b>2.398.254</b>	<b>2.470.202</b>	<b>2.544.308</b>	<b>2.620.637</b>
Unidad de Negocio 2 => Plataforma Virti											
Tarifa / Ventas Estimadas (Cop\$mm)	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Unidad de Negocio 3 => Prestación Serv											
Tarifa / Hora Contratada (Cop\$)	15.000	15.450	15.914	16.391	16.883	17.389	17.911	18.448	19.002	19.572	20.159
Unidad de Negocio 4 => Servicio Domici											
Tarifa / Orden - Domicilio	5.000	5.150	5.305	5.464	5.628	5.796	5.970	6.149	6.334	6.524	6.720

*Nota.* Elaboración propia



**Tabla 12***Costos Variables*

<b>Costos Variables / Unidad de Negoci</b>											
	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>	<b>2.029</b>	<b>2.030</b>	<b>2.031</b>	<b>2.032</b>	<b>2.033</b>
<b>Unidad de Negocio 2 =&gt; Plataforma Virtual</b>											
Costo Plataforma Virtual	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Costo Operador Plataforma	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>Unidad de Negocio 3 =&gt; Prestación Servicios - Personal</b>											
Costo Personal / Hora (Cop\$)	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506	13.911	14.329	14.758	15.201	15.657	16.127
<b>Unidad de Negocio 4 =&gt; Servicio Domicilio</b>											
Costo Domiciliario / Orden (Cop\$)	4.000	4.120	4.244	4.371	4.502	4.637	4.776	4.919	5.067	5.219	5.376
Tarifa Donación	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Tarifa GMF	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%
Tarifa ICA Concesión Espacios Físico	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Tarifa ICA Plataforma Virtual	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%	0,55%
Inicio Operación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inicio Gastos Nómina	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inicio Otros Gastos	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

*Nota. Elaboración propia***Tabla 13***Gastos*

<b>Gastos Operación (Año 2023)</b>	<b>Vr. / Mes (Cop\$)</b>
Arriendo Equipos - Computadores y Telefonía	2.700.000
Servicios Públicos	5.000.000
Predial	2.769.583
<i>Vr. Comercial Inmueble</i>	<i>3.910.000.000</i>
<i>Vr. Catastral</i>	<i>1.955.000.000</i>
<i>Tarifa Estimada Predial</i>	<i>1,70%</i>
Seguros	2.606.667
Vigilancia	7.500.000
Aseo	4.000.000
CCTV	500.000
Internet, Nube y Tecnología	1.000.000
<b>Total Gastos Operación</b>	<b>26.076.250</b>
<b>Gastos Administración y Ventas (Año 2023)</b>	<b>Vr. / Mes (Cop\$)</b>
Gastos de Publicidad (Tarifa sobre Ingreso)	1%
Gastos de Comisiones (sobre colocación)	10%
Gastos de Capacitación (Tarifa sobre Ingreso)	0,25%
Asesoría Contable y Jurídica	4.500.000
Gastos Papelería	300.000
<b>Total Gastos Administración y Ventas</b>	

*Nota. Elaboración propia*

## 5.2 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

Con base en los supuestos de negocio analizados, a continuación, se presentan la proyección de ingresos, costos y gastos resultantes de las estimaciones del proyecto descritos en las tablas:

**Tabla 14**

### *Proyección de Ingreso*

	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027
<b>Ingresos</b>					
Concesión (Arrendamiento)	0	770.058.900	1.061.271.315	1.310.293.043	1.386.638.109
Variable (Uso Plataforma)	0	789.804.000	1.088.483.400	1.343.890.301	1.422.192.932
Prestación Servicios - Personal	0	135.712.800	216.550.908	264.352.516	272.283.091
Servicio Domicilio	0	526.536.000	725.655.600	895.926.867	948.128.622
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>2.222.111.700</b>	<b>3.091.961.223</b>	<b>3.814.462.728</b>	<b>4.029.242.754</b>
	2.028	2.029	2.030	2.031	2.032
<b>Ingresos</b>					
Concesión (Arrendamiento)	1.428.237.252	1.471.084.370	1.515.216.901	1.560.673.408	1.607.493.610
Variable (Uso Plataforma)	1.464.858.720	1.508.804.482	1.554.068.616	1.600.690.675	1.648.711.395
Prestación Servicios - Personal	280.451.584	288.865.132	297.531.086	306.457.018	315.650.729
Servicio Domicilio	976.572.480	1.005.869.655	1.036.045.744	1.067.127.117	1.099.140.930
<b>Total Ingresos</b>	<b>4.150.120.037</b>	<b>4.274.623.638</b>	<b>4.402.862.347</b>	<b>4.534.948.217</b>	<b>4.670.996.664</b>
	2.033				
<b>Ingresos</b>					
Concesión (Arrendamiento)	1.655.718.419				
Variable (Uso Plataforma)	1.698.172.737				
Prestación Servicios - Personal	325.120.250				
Servicio Domicilio	1.132.115.158				
<b>Total Ingresos</b>	<b>4.811.126.564</b>				

*Nota.* Elaboración propia

Se detalle en la tabla 14, los items que componen los ingresos esperados, cuyo ingreso fijo se proyecta a partir del arrendamiento de las cocinas ocultas. Teniendo como premisa la ocupación de las mismas durante las tres jornadas (mañana, tarde y noche). Asimismo, el uso de la plataforma tecnológica de acuerdo con el modelo de negocio.

**Tabla 15***Proyección de Costos*

	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>
<b>Costos</b>				
Concesión (Arrendamiento)	0	0	0	0
Variable (Uso Plataforma)	0	552.862.800	761.938.380	940.723.211
Prestación Servicios - Personal	0	108.570.240	173.240.726	211.482.013
Servicio Domicilio	0	421.228.800	580.524.480	716.741.494
<b>Total Costos</b>	<b>0</b>	<b>1.082.661.840</b>	<b>1.515.703.586</b>	<b>1.868.946.717</b>
	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>	<b>2.029</b>	<b>2.030</b>
<b>Costos</b>				
Concesión (Arrendamiento)	0	0	0	0
Variable (Uso Plataforma)	995.535.053	1.025.401.104	1.056.163.137	1.087.848.031
Prestación Servicios - Personal	217.826.473	224.361.267	231.092.105	238.024.868
Servicio Domicilio	758.502.897	781.257.984	804.695.724	828.836.595
<b>Total Costos</b>	<b>1.971.864.423</b>	<b>2.031.020.356</b>	<b>2.091.950.966</b>	<b>2.154.709.495</b>
	<b>2.031</b>	<b>2.032</b>	<b>2.033</b>	
<b>Costos</b>				
Concesión (Arrendamiento)	0	0	0	
Variable (Uso Plataforma)	1.120.483.472	1.154.097.977	1.188.720.916	
Prestación Servicios - Personal	245.165.614	252.520.583	260.096.200	
Servicio Domicilio	853.701.693	879.312.744	905.692.126	
<b>Total Costos</b>	<b>2.219.350.780</b>	<b>2.285.931.304</b>	<b>2.354.509.243</b>	

*Nota.* Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 15, los costos proyectados se calcularon con base en tres elementos: la plataforma tecnológica, la cual estaría bajo un modelo de arrendamiento personalizando únicamente el front end. Por otro lado, los costos de personal incluido en esta parte se incluyen los relacionados con los servicios de personal ofertados a los clientes, como auxiliares de cocina, logística, entre otros. Los costos del servicio a domicilio se calculan con base en los domiciliarios estimados que se requerirían para dar respuesta a los servicios de domicilios a atender (número de órdenes), que por ejemplo en el primer año se estiman en 18.000, calculados a partir de estimado de atención de 20 órdenes al día por domiciliario.

**Tabla 16***Proyección de Gastos*

	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>
<b>Gastos</b>				
Gastos de Nómina	0	453.782.980	467.396.469	481.418.363
Gastos de Operación	0	322.302.450	331.971.524	341.930.669
Gastos de Administración y Ventas	23.692.500	111.507.671	116.514.271	120.689.973
Gastos Pre-operativos	211.867.920	0	0	0
<b>Total Gastos</b>	<b>235.560.420</b>	<b>887.593.101</b>	<b>915.882.264</b>	<b>944.039.005</b>
	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>	<b>2.029</b>	<b>2.030</b>
<b>Gastos</b>				
Gastos de Nómina	495.860.914	510.736.742	526.058.844	541.840.609
Gastos de Operación	352.188.589	362.754.247	373.636.874	384.845.981
Gastos de Administración y Ventas	117.417.018	118.650.687	122.210.208	125.876.514
Gastos Pre-operativos	0	0	0	0
<b>Total Gastos</b>	<b>965.466.522</b>	<b>992.141.676</b>	<b>1.021.905.926</b>	<b>1.052.563.104</b>
	<b>2.031</b>	<b>2.032</b>	<b>2.033</b>	
<b>Gastos</b>				
Gastos de Nómina	558.095.828	574.838.703	592.083.864	
Gastos de Operación	396.391.360	408.283.101	420.531.594	
Gastos de Administración y Ventas	129.652.809	133.542.394	137.548.665	
Gastos Pre-operativos	0	0	0	
<b>Total Gastos</b>	<b>1.084.139.997</b>	<b>1.116.664.197</b>	<b>1.150.164.123</b>	

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 16 se relacionan los gastos de nómina, de operación, administración y ventas y los relacionados con los pre-operativos.

## 6. ANÁLISIS FINANCIEROS

A continuación, se presenta la proyección de los Estados Financieros del proyecto.

**Tabla 17**

### Estado de Resultados

<i>Colocación Promedio</i>	<i>25,00%</i>	<i>60,00%</i>	<i>80,00%</i>	<i>93,75%</i>	<i>97,50%</i>	<i>97,50%</i>
<b>Estado de Resultados (Cop\$)</b>						
	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>
<b>Ingresos</b>						
Concesión (Arrendamiento)	0	770.058.900	1.061.271.315	1.310.293.043	1.386.638.109	1.428.237.252
Variable (Uso Plataforma)	0	789.804.000	1.088.483.400	1.343.890.301	1.422.192.932	1.464.858.720
Prestación Servicios - Personal	0	135.712.800	216.550.908	264.352.516	272.283.091	280.451.584
Servicio Domicilio	0	526.536.000	725.655.600	895.926.867	948.128.622	976.572.480
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>2.222.111.700</b>	<b>3.091.961.223</b>	<b>3.814.462.728</b>	<b>4.029.242.754</b>	<b>4.150.120.037</b>
<b>Costos</b>						
Concesión (Arrendamiento)	0	0	0	0	0	0
Variable (Uso Plataforma)	0	552.862.800	761.938.380	940.723.211	995.535.053	1.025.401.104
Prestación Servicios - Personal	0	108.570.240	173.240.726	211.482.013	217.826.473	224.361.267
Servicio Domicilio	0	421.228.800	580.524.480	716.741.494	758.502.897	781.257.984
<b>Total Costos</b>	<b>0</b>	<b>1.082.661.840</b>	<b>1.515.703.586</b>	<b>1.868.946.717</b>	<b>1.971.864.423</b>	<b>2.031.020.356</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>0</b>	<b>1.139.449.860</b>	<b>1.576.257.637</b>	<b>1.945.516.010</b>	<b>2.057.378.331</b>	<b>2.119.099.681</b>
<i>Margen Bruto</i>	<i>0,00%</i>	<i>51,28%</i>	<i>50,98%</i>	<i>51,00%</i>	<i>51,06%</i>	<i>51,06%</i>
<b>Gastos</b>						
Gastos de Nómina	0	453.782.980	467.396.469	481.418.363	495.860.914	510.736.742
Gastos de Operación	0	322.302.450	331.971.524	341.930.669	352.188.589	362.754.247
Gastos de Administración y Ver	23.692.500	111.507.671	116.514.271	120.689.973	117.417.018	118.650.687
Gastos Pre-operativos	211.867.920	0	0	0	0	0
<b>Total Gastos</b>	<b>235.560.420</b>	<b>887.593.101</b>	<b>915.882.264</b>	<b>944.039.005</b>	<b>965.466.522</b>	<b>992.141.676</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-235.560.420</b>	<b>251.856.759</b>	<b>660.375.373</b>	<b>1.001.477.005</b>	<b>1.091.911.809</b>	<b>1.126.958.005</b>
<i>Margen EBITDA</i>	<i>0,00%</i>	<i>11,33%</i>	<i>21,36%</i>	<i>26,25%</i>	<i>27,10%</i>	<i>27,15%</i>
Depreciación	0	299.640.000	299.640.000	299.640.000	299.640.000	299.640.000
<b>EBIT</b>	<b>-235.560.420</b>	<b>-47.783.241</b>	<b>360.735.373</b>	<b>701.837.005</b>	<b>792.271.809</b>	<b>827.318.005</b>
Gasto Financiero	147.049.665	242.054.784	233.409.971	198.830.716	164.251.461	129.672.206
Otros Gastos (GMF, ICA y Donació	0	17.082.663	25.105.911	34.230.776	37.152.426	38.774.847
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-382.610.085</b>	<b>-306.920.689</b>	<b>102.219.491</b>	<b>468.775.514</b>	<b>590.867.922</b>	<b>658.870.952</b>
Impuesto de Renta	0	16.187.911	126.257.381	245.642.952	277.295.133	289.561.302
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-382.610.085</b>	<b>-323.108.600</b>	<b>-24.037.889</b>	<b>223.132.562</b>	<b>313.572.789</b>	<b>369.309.650</b>
<i>Margen Neto</i>	<i>0,00%</i>	<i>-14,54%</i>	<i>-0,78%</i>	<i>5,85%</i>	<i>7,78%</i>	<i>8,90%</i>
<b>Margenes Brutos / Unidad de Negoc</b>						
Concesión (Arrendamiento)	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Variable (Uso Plataforma)	0,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Prestación Servicios - Personal	0,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Servicio Domicilio	0,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

<i>Colocación Promedio</i>	<i>97,50%</i>	<i>97,50%</i>	<i>97,50%</i>	<i>97,50%</i>	<i>97,50%</i>
<b>Estado de Resultados (Cop\$)</b>	<b>2.029</b>	<b>2.030</b>	<b>2.031</b>	<b>2.032</b>	<b>2.033</b>
<b>Ingresos</b>					
Concesión (Arrendamiento)	1.471.084.370	1.515.216.901	1.560.673.408	1.607.493.610	1.655.718.419
Variable (Uso Plataforma)	1.508.804.482	1.554.068.616	1.600.690.675	1.648.711.395	1.698.172.737
Prestación Servicios - Personal	288.865.132	297.531.086	306.457.018	315.650.729	325.120.250
Servicio Domicilio	1.005.869.655	1.036.045.744	1.067.127.117	1.099.140.930	1.132.115.158
<b>Total Ingresos</b>	<b>4.274.623.638</b>	<b>4.402.862.347</b>	<b>4.534.948.217</b>	<b>4.670.996.664</b>	<b>4.811.126.564</b>
<b>Costos</b>					
Concesión (Arrendamiento)	0	0	0	0	0
Variable (Uso Plataforma)	1.056.163.137	1.087.848.031	1.120.483.472	1.154.097.977	1.188.720.916
Prestación Servicios - Personal	231.092.105	238.024.868	245.165.614	252.520.583	260.096.200
Servicio Domicilio	804.695.724	828.836.595	853.701.693	879.312.744	905.692.126
<b>Total Costos</b>	<b>2.091.950.966</b>	<b>2.154.709.495</b>	<b>2.219.350.780</b>	<b>2.285.931.304</b>	<b>2.354.509.243</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2.182.672.672</b>	<b>2.248.152.852</b>	<b>2.315.597.437</b>	<b>2.385.065.360</b>	<b>2.456.617.321</b>
<i>Margen Bruto</i>	<i>51,06%</i>	<i>51,06%</i>	<i>51,06%</i>	<i>51,06%</i>	<i>51,06%</i>
<b>Gastos</b>					
Gastos de Nómina	526.058.844	541.840.609	558.095.828	574.838.703	592.083.864
Gastos de Operación	373.636.874	384.845.981	396.391.360	408.283.101	420.531.594
Gastos de Administración y Ver	122.210.208	125.876.514	129.652.809	133.542.394	137.548.665
Gastos Pre-operativos	0	0	0	0	0
<b>Total Gastos</b>	<b>1.021.905.926</b>	<b>1.052.563.104</b>	<b>1.084.139.997</b>	<b>1.116.664.197</b>	<b>1.150.164.123</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.160.766.745</b>	<b>1.195.589.748</b>	<b>1.231.457.440</b>	<b>1.268.401.163</b>	<b>1.306.453.198</b>
<i>Margen EBITDA</i>	<i>27,15%</i>	<i>27,15%</i>	<i>27,15%</i>	<i>27,15%</i>	<i>27,15%</i>
Depreciación	178.000.000	178.000.000	178.000.000	178.000.000	178.000.000
<b>EBIT</b>	<b>982.766.745</b>	<b>1.017.589.748</b>	<b>1.053.457.440</b>	<b>1.090.401.163</b>	<b>1.128.453.198</b>
Gasto Financiero	95.092.951	60.513.696	27.375.243	0	0
Otros Gastos (GMF, ICA y Donacié	41.629.079	43.305.672	45.007.781	46.693.379	48.147.580
Otros Ingresos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>846.044.715</b>	<b>913.770.380</b>	<b>981.074.416</b>	<b>1.043.707.784</b>	<b>1.080.305.618</b>
Impuesto de Renta	343.968.361	356.156.412	368.710.104	381.640.407	394.958.619
<b>Utilidad Neta</b>	<b>502.076.355</b>	<b>557.613.968</b>	<b>612.364.312</b>	<b>662.067.377</b>	<b>685.346.999</b>
<i>Margen Neto</i>	<i>11,75%</i>	<i>12,66%</i>	<i>13,50%</i>	<i>14,17%</i>	<i>14,25%</i>
<b>Margenes Brutos / Unidad de Negoc</b>					
Concesión (Arrendamiento)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Variable (Uso Plataforma)	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Prestación Servicios - Personal	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Servicio Domicilio	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 17, se observa que durante los dos primeros años no se percibirán utilidades, esto resultado de que durante estos años se realiza la inversión inicial y a su vez se estabiliza la colocación de los locales. A partir del año tres, la utilidad proyectada corresponde al 10.76%, muy cercana a los \$332.000.000. A partir del año 7, se espera que las utilidades se estabilicen en 16% llegando a alcanzar posteriormente valores sobre el 17.2%.

**Tabla 18***Flujo de Caja*

<b>Flujo de Caja (Cop\$)</b>					
	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-235.560.420</b>	<b>251.856.759</b>	<b>660.375.373</b>	<b>1.001.477.005</b>	<b>1.091.911.809</b>
(+) Cuentas por Cobrar	0	30.862.663	12.081.243	10.034.743	2.983.056
(-) Cuentas por Pagar	9.815.018	72.278.938	19.222.121	15.891.661	5.181.051
(-) Capital de Trabajo	-9.815.018	-41.416.276	-7.140.878	-5.856.918	-2.197.995
(-) Impuestos	0	0	16.187.911	126.257.381	245.642.952
Impuesto de Renta	0	0	16.187.911	126.257.381	245.642.952
<b>(=) Flujo de Caja Disponible</b>	<b>-225.745.403</b>	<b>293.273.035</b>	<b>651.328.339</b>	<b>881.076.543</b>	<b>848.466.853</b>
(-) Capex	4.518.200.000	0	0	0	0
Lote	350.000.000	0	0	0	0
Edificio	3.560.000.000	0	0	0	0
Muebles y Otros	608.200.000	0	0	0	0
(-) Capex Recurrente	0	0	0	0	0
<b>(=) Flujo de Caja Libre</b>	<b>-4.743.945.403</b>	<b>293.273.035</b>	<b>651.328.339</b>	<b>881.076.543</b>	<b>848.466.853</b>
(+) Toma de Deuda	2.470.497.534	0	0	0	0
(-) Pago de Deuda	0	0	352.928.219	352.928.219	352.928.219
(-) Gasto Financiero	147.049.665	242.054.784	233.409.971	198.830.716	164.251.461
(-) Otros Gastos (GMF, ICA y Donac)	0	17.082.663	25.105.911	34.230.776	37.152.426
(+) Otros Ingresos					
<b>(=) Flujo de Caja Disponible</b>	<b>-2.420.497.534</b>	<b>34.135.587</b>	<b>39.884.239</b>	<b>295.086.832</b>	<b>294.134.746</b>
(+) Capitalización	2.470.497.534	0	0	0	0
(-) Dividendos					
<b>(=) Caja del Periodo</b>	<b>50.000.000</b>	<b>34.135.587</b>	<b>39.884.239</b>	<b>295.086.832</b>	<b>294.134.746</b>
(+) Caja Inicial	0	50.000.000	84.135.587	124.019.826	419.106.658
<b>(=) Caja Final</b>	<b>50.000.000</b>	<b>84.135.587</b>	<b>124.019.826</b>	<b>419.106.658</b>	<b>713.241.404</b>



<b>Flujo de Caja (Cop\$)</b>						
	<b>2.028</b>	<b>2.029</b>	<b>2.030</b>	<b>2.031</b>	<b>2.032</b>	<b>2.033</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.126.958.005</b>	<b>1.160.766.745</b>	<b>1.195.589.748</b>	<b>1.231.457.440</b>	<b>1.268.401.163</b>	<b>1.306.453.198</b>
(+) Cuentas por Cobrar	1.678.851	1.729.217	1.781.093	1.834.526	1.889.562	131.696.156
(-) Cuentas por Pagar	3.576.295	3.778.953	3.892.321	4.009.091	4.129.363	287.802.869
(-) Capital de Trabajo	-1.897.444	-2.049.736	-2.111.228	-2.174.565	-2.239.802	-156.106.713
(-) Impuestos	277.295.133	289.561.302	343.968.361	356.156.412	368.710.104	381.640.407
Impuesto de Renta	277.295.133	289.561.302	343.968.361	356.156.412	368.710.104	381.640.407
<b>(=) Flujo de Caja Disponible</b>	<b>851.560.316</b>	<b>873.255.179</b>	<b>853.732.615</b>	<b>877.475.593</b>	<b>901.930.861</b>	<b>1.080.919.505</b>
(-) Capex	0	0	0	0	0	0
Lote	0	0	0	0	0	0
Edificio	0	0	0	0	0	0
Muebles y Otros	0	0	0	0	0	0
(-) Capex Recurrente	0	0	0	0	0	0
<b>(=) Flujo de Caja Libre</b>	<b>851.560.316</b>	<b>873.255.179</b>	<b>853.732.615</b>	<b>877.475.593</b>	<b>901.930.861</b>	<b>1.080.919.505</b>
(+) Toma de Deuda	0	0	0	0	0	0
(-) Pago de Deuda	352.928.219	352.928.219	352.928.219	352.928.219	0	0
(-) Gasto Financiero	129.672.206	95.092.951	60.513.696	27.375.243	0	0
(-) Otros Gastos (GMF, ICA y Donac	38.774.847	41.629.079	43.305.672	45.007.781	46.693.379	48.147.580
(+) Otros Ingresos						
<b>(=) Flujo de Caja Disponible</b>	<b>330.185.044</b>	<b>383.604.930</b>	<b>396.985.028</b>	<b>452.164.350</b>	<b>855.237.482</b>	<b>1.032.771.924</b>
(+) Capitalización	0	0	0	0	0	0
(-) Dividendos						
<b>(=) Caja del Periodo</b>	<b>330.185.044</b>	<b>383.604.930</b>	<b>396.985.028</b>	<b>452.164.350</b>	<b>855.237.482</b>	<b>1.032.771.924</b>
(+) Caja Inicial	713.241.404	1.043.426.448	1.427.031.378	1.824.016.406	2.276.180.756	3.131.418.238
<b>(=) Caja Final</b>	<b>1.043.426.448</b>	<b>1.427.031.378</b>	<b>1.824.016.406</b>	<b>2.276.180.756</b>	<b>3.131.418.238</b>	<b>4.164.190.163</b>

Nota. Elaboración propia

Con el nivel de ventas proyecta, la Plaza S.A.S desde sus inicios de operación estima poder contar con un flujo de caja que permita responder con las obligaciones financieras. Es de anotar que durante los 3 primeros años estos valores son muy conservadores, esperando que a partir del año 4 el flujo de caja mejore para apalancar a su vez el mejor rendimiento de los indicadores financieros y la disminución de los riesgos asociados. Esto evidencia una buena liquidez.

**Tabla 19**

*Balance General*

<b>Balance General (Cop\$)</b>						
	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>
<b>Activo</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Caja y Bancos	50.000.000	84.135.587	124.019.826	419.106.658	713.241.404	1.043.426.448
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	30.862.663	42.943.906	52.978.649	55.961.705	57.640.556
Anticipo Impuesto de Renta (Retef	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>50.000.000</b>	<b>114.998.249</b>	<b>166.963.731</b>	<b>472.085.307</b>	<b>769.203.109</b>	<b>1.101.067.004</b>
<b>Activo Fijo</b>						
Activos depreciables	4.168.200.000	3.868.560.000	3.568.920.000	3.269.280.000	2.969.640.000	2.670.000.000
Lote	350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>4.518.200.000</b>	<b>4.218.560.000</b>	<b>3.918.920.000</b>	<b>3.619.280.000</b>	<b>3.319.640.000</b>	<b>3.020.000.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>4.568.200.000</b>	<b>4.333.558.249</b>	<b>4.085.883.731</b>	<b>4.091.365.307</b>	<b>4.088.843.109</b>	<b>4.121.067.004</b>
<b>Pasivo</b>						
Carga Prestacional por Pagar	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar- Proveedores	9.815.018	82.093.956	101.316.077	117.207.738	122.388.789	125.965.085
Impuesto de Renta	0	16.187.911	126.257.381	245.642.952	277.295.133	289.561.302
Impuestos locales por pagar	0	0	0	0	0	0
Iva por pagar	0	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	2.470.497.534	2.470.497.534	2.117.569.315	1.764.641.095	1.411.712.876	1.058.784.657
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.480.312.551</b>	<b>2.568.779.401</b>	<b>2.345.142.772</b>	<b>2.127.491.786</b>	<b>1.811.396.799</b>	<b>1.474.311.044</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	2.470.497.534	2.470.497.534	2.470.497.534	2.470.497.534	2.470.497.534	2.470.497.534
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	-382.610.085	-705.718.685	-729.756.574	-506.624.013	-193.051.224
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	-382.610.085	-323.108.600	-24.037.889	223.132.562	313.572.789	369.309.650
Reserva Legal	0	0	0	0	0	0
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2.087.887.449</b>	<b>1.764.778.849</b>	<b>1.740.740.959</b>	<b>1.963.873.521</b>	<b>2.277.446.310</b>	<b>2.646.755.960</b>
Check	0	0	0	0	0	0

<b>Balance General (Cop\$)</b>					
	<b>2.029</b>	<b>2.030</b>	<b>2.031</b>	<b>2.032</b>	<b>2.033</b>
<b>Activo</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Caja y Bancos	1.427.031.378	1.824.016.406	2.276.180.756	3.131.418.238	4.164.190.163
Cuentas por Cobrar- Clientes	59.369.773	61.150.866	62.985.392	64.874.954	196.571.110
Anticipo Impuesto de Renta (Retef	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1.486.401.151</b>	<b>1.885.167.272</b>	<b>2.339.166.148</b>	<b>3.196.293.192</b>	<b>4.360.761.272</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Activos depreciables	2.492.000.000	2.314.000.000	2.136.000.000	1.958.000.000	1.780.000.000
Lote	350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>2.842.000.000</b>	<b>2.664.000.000</b>	<b>2.486.000.000</b>	<b>2.308.000.000</b>	<b>2.130.000.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>4.328.401.151</b>	<b>4.549.167.272</b>	<b>4.825.166.148</b>	<b>5.504.293.192</b>	<b>6.490.761.272</b>
<b>Pasivo</b>					
Carga Prestacional por Pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar- Proveedores	129.744.037	133.636.358	137.645.449	141.774.813	429.577.682
Impuesto de Renta	343.968.361	356.156.412	368.710.104	381.640.407	394.958.619
Impuestos locales por pagar	0	0	0	0	0
Iva por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	705.856.438	352.928.219	0	0	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>1.179.568.836</b>	<b>842.720.989</b>	<b>506.355.553</b>	<b>523.415.220</b>	<b>824.536.301</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	2.470.497.534	2.470.497.534	2.470.497.534	2.470.497.534	2.470.497.534
Resultados de Ejercicios Anteriores	176.258.427	678.334.781	1.235.948.749	1.848.313.061	2.510.380.439
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	502.076.355	557.613.968	612.364.312	662.067.377	685.346.999
Reserva Legal	0	0	0	0	0
<b>Total Patrimonio</b>	<b>3.148.832.315</b>	<b>3.706.446.283</b>	<b>4.318.810.595</b>	<b>4.980.877.972</b>	<b>5.666.224.971</b>
Check	0	0	0	0	0

*Nota.* Elaboración propia

En cuanto al balance general, se observa que la cartera que se va a manejar es muy sana, pues los valores no son muy altos considerando el modelo de negocio el cual lo permite ya que los restaurantes cancelan de acuerdo con su necesidad de uso tanto del espacio físico como del uso de la plataforma de acuerdo con los pedidos atendidos. A medida que pasa el tiempo, se proyectan un activo corriente más líquido, este aspecto contribuye significativamente a la salud financiera de la empresa.

Por otro lado, si bien se estima que el 50% del capital de arranque se obtendrá obligaciones financieras, se espera que a pesar de que los primeros 3 años este aspecto es alto, en el año 8 ya se saldarán las deudas con las entidades financieras relacionadas con la inversión inicial.

El patrimonio de La Plaza S.A.S se duplica del año 6 al 9, proyectando la viabilidad económica del negocio.

## 6.1 Requerimientos de Recursos y Fuentes de Financiamientos

Los requerimientos de recursos ascienden a la suma de \$4.940.995.067, de los cuales \$4.518.200.000 corresponden a la inversión necesaria para la compra del lote, la construcción del edificio, la compra de todos los equipos necesarios para dotar el complejo inmobiliario y \$422.795.067.00 que incluyen al capital de trabajo compuesto por Pre-Operativos, Gasto Financiero y caja mínima necesaria.

Esta inversión se estima realizar durante el primer año, para iniciar la operación a partir del segundo año, como se muestra en la siguiente proyección de inversión (ver tabla 20).

**Tabla 20**

### *Proyección de inversión*

<b>Estructura de Capital (Cop\$)</b>					
	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>
<b>Usos</b>					
Vr. Capex	4.518.200.000	0	0	0	0
Vr. Pre-Operativos	225.745.403	0	0	0	0
Gasto Financiero y Otros	147.049.665	0	0	0	0
Caja Mínima	50.000.000	0	0	0	0
<b>Total Usos</b>	<b>4.940.995.067</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Fuentes</b>					
Deuda	2.470.497.534	0	0	0	0
Equity	2.470.497.534	0	0	0	0
<b>Total Fuentes</b>	<b>4.940.995.067</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota.* Elaboración propia

De igual manera, como se puede apreciar en el cuadro anterior, las fuentes de financiación se estiman con un 50% de deuda por parte de entidades financieras y el remanente 50% se estima por medio de inversionista para conformar el 100% de la inversión requerida. Con base en las proyecciones y en el tipo de proyecto que se está desarrollando, se estima que existirá un apetito importante por parte de los bancos toda vez que al ser ésta una inversión en activos físicos les permitirá tener una garantía real con la cual disminuyen la exposición de riesgo frente a otro tipo de proyectos y a su vez tendrá un flujo de caja una vez se consigue la colocación estimada. Por otro lado, en relación con los inversionistas, se estima ofrecer este producto a fondos de inversión que invierten en activos inmobiliarios, los cuales en los últimos años están buscando rentabilidades alrededor del 12% que frente a las rentabilidades del proyecto podrían prever un apetito importante para invertir sobre en el proyecto.

## **6.2 Evaluación de proyecto**

A continuación, se presenta los resultados de la valoración del proyecto, y la valoración de los inversionistas:

**Tabla 21***Valoración del proyecto*

<b>Valoración Activo (Cop\$)</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>
Flujo de Caja Libre	-4.743.945.403	293.273.035	651.328.339	881.076.543	848.466.853	851.560.316
Vr. Terminal						
<b>Flujo de Caja a Descontar</b>	<b>-4.743.945.403</b>	<b>293.273.035</b>	<b>651.328.339</b>	<b>881.076.543</b>	<b>848.466.853</b>	<b>851.560.316</b>

<b>Valoración Activo (Cop\$)</b>	<b>2.029</b>	<b>2.030</b>	<b>2.031</b>	<b>2.032</b>	<b>2.033</b>
Flujo de Caja Libre	873.255.179	853.732.615	877.475.593	901.930.861	1.080.919.505
Vr. Terminal					12.370.523.220
<b>Flujo de Caja a Descontar</b>	<b>873.255.179</b>	<b>853.732.615</b>	<b>877.475.593</b>	<b>901.930.861</b>	<b>13.451.442.724</b>

<b>TIR Activo</b>	<b>21,08%</b>
<b>Payback Real</b>	<b>0</b>
WACC	12,00%
g	3,00%

<b>Valoración Patrimonio (C</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>
Flujo de Caja Disponible	-2.420.497.534	34.135.587	39.884.239	295.086.832	294.134.746	330.185.044
Vr. Terminal						
<b>Flujo de Caja a Descontar</b>	<b>-2.420.497.534</b>	<b>34.135.587</b>	<b>39.884.239</b>	<b>295.086.832</b>	<b>294.134.746</b>	<b>330.185.044</b>

<b>Valoración Patrimonio (C</b>	<b>2.029</b>	<b>2.030</b>	<b>2.031</b>	<b>2.032</b>	<b>2.033</b>
Flujo de Caja Disponible	-383.604.930	396.985.028	452.164.350	855.237.482	1.032.771.924
Vr. Terminal					12.852.272.835
<b>Flujo de Caja a Descontar</b>	<b>-383.604.930</b>	<b>396.985.028</b>	<b>452.164.350</b>	<b>855.237.482</b>	<b>13.885.044.759</b>

<b>TIR Patrimonio</b>	<b>24,23%</b>
<b>Payback Real</b>	<b>11</b>
WACC	12,00%
g	3,00%

*Nota.* Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 21, donde se visualiza la viabilidad del plan de empresa creado, podemos inferir que si bien en el corto plazo (3 primeros años) no se generan unos excedentes, se visualiza un panorama positivo en el medio y largo plazo, pues la tasa interna de retorno para el proyecto se estima en un 21.08%, generando confianza y respaldo a la inversión realizada por los accionistas. Este negocio es llamativo para los inversionistas proyectando expansión a otras zonas de la ciudad.

Es de resaltar nuevamente, en este punto que, si bien los 3 primeros años no se obtendrán ganancias significativas, estas aumentarán en el tiempo.

### **6.3 Riesgos**

Durante el desarrollo, construcción y operación del proyecto se estiman los siguientes riesgos potenciales que pueden afectar la estabilidad y realización del proyecto de acuerdo a lo estimado:

**Riesgos de Mercado:** una reestructuración de la canasta del canal de ventas de los restaurantes podría afectar el tamaño del mercado, resultando una menor cantidad de clientes que se tendría que compartir entre eventuales misma cantidad de complejos inmobiliarios competidores de nuestra idea. Genera una disminución de tarifa para competir por menor cantidad de clientes.

**Riesgos Operativos:** problemas relacionados con la operación de la plataforma virtual y del servicio de domicilios pueden afectar la calidad de la atención del cliente final, con lo cual afectará las ventas y la sostenibilidad de los restaurantes, generando que la capacidad de cobrar tarifas elevadas sea menor.

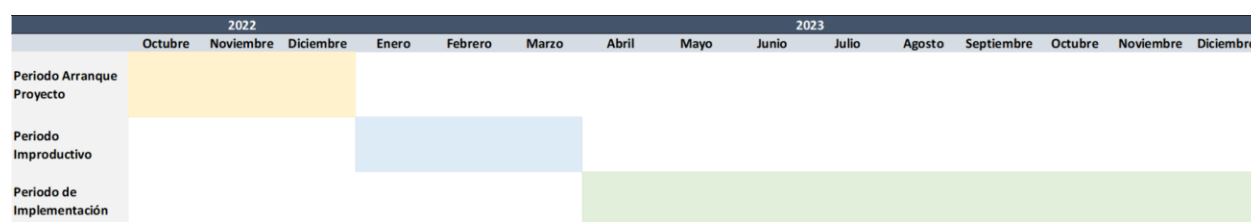
**Riesgos Financieros:** como resultado de elevados montos de inversión, será necesario poder alcanzar los recursos de capital y deuda para construir el complejo inmobiliario, sin embargo, al tener deuda incorporada será necesario contar con estabilidad de ingresos que permitan mantener en rangos aceptables los covenants que exija las entidades financieras.

## 7. ROAD MAP DEL NEGOCIO

A continuación, en la tabla 22, se presenta el cronograma donde se muestra el periodo de arranque, el periodo improductivo y el periodo de implementación que se necesita para iniciar la operación del complejo inmobiliario.

**Tabla 22**

*Cronograma de implementación*



*Nota.* Elaboración propia

El periodo de arranque se estima de 3 meses que serán necesarios para encontrar el lote donde su localización y su valor de costo serán determinantes para ser escogido. De igual manera, se trabajará en el diseño y definición del tipo de inmueble a construir.

El periodo improductivo se estima de 3 meses seguidos al periodo de arranque, los cuales se utilizarán para dar la efectiva adquisición del lote y definir diseños y costos de inversión hasta alcanzar diseños fase 4 para una estimación certera de los costos.

Y, por último, el plan de implementación tendrá una duración de 9 meses contados desde la finalización del periodo de arranque, y será el periodo de tiempo necesario para la construcción y adecuación del complejo inmobiliario de acuerdo con los diseños establecidos.



## 8. CONCLUSIONES

Abordar la construcción de este plan de empresa permitió identificar inconvenientes y necesidades en el sector gastronómico, específicamente relacionados con la atención de servicios a domicilio y logística interna, motivando la estructuración de una empresa con servicios innovadores. Para la creación de la Plaza S.A.S, se han tenido en cuenta aspectos normativos, dolencias no cubiertas a satisfacción por los competidores o las pocas empresas similares ubicadas en la ciudad de Cali.

La Plaza S.A.S, es una empresa atractiva que ofrece servicios diferenciadores y ajustados a las necesidades del mercado, permitiendo optimizar las opciones para prestar servicios a domicilios. Desde iniciativas de negocios en emprendimiento o restaurantes con experiencia que deseen fortalecer sus procesos internos en paralelo con el crecimiento y la no afectación con los servicios que se prestan directamente en la mesa.

Dentro de los aspectos relevantes identificados, se puede mencionar que un aspecto diferenciador en la oferta de servicios es la posibilidad de utilizar estos servicios según la necesidad y el comportamiento mismo de la demanda de servicios al interior de cada restaurante que se logre capturar como cliente. Específicamente, se resalta la posibilidad de utilizar las cocinas por franjas de tiempo, teniendo en cuenta el comportamiento de pedidos por cada tipo de restaurantes y de los clientes.

Si bien se requiere una inversión en dinero considerablemente importante, los creadores de la Plaza S.A.S, tiene la confianza que, de acuerdo con las proyecciones realizadas, esta es una idea innovadora que permitirá recuperar la inversión en el tiempo, generar utilidades y sobre todo la posibilidad de expansión a otras zonas de la ciudad y la creación de servicios complementarios,

no solo con impacto a los clientes directos sino a los consumidores finales de los productos de los restaurantes.

Se pudo establecer que las plataformas tecnológicas existentes, robustas, con funcionalidades estándares y con múltiples servicios para el consumidor final, estas tienen unos costos de comisión considerablemente altos para el gremio de restaurantes, que no han permitido visualizar beneficios significativos. En este sentido La Plaza S.A.S ofrece una alternativa con bondades financieras, por el hecho de ofertar comisiones del 10% y no del 25% como lo hacen hoy en día.

La Plaza S.A.S es una empresa factible y rentable, pues de acuerdo con el análisis realizado, es posible recuperar la inversión a mediano y/o largo plazo, a pesar de la alta inversión inicial y la necesidad de estabilidad en los ingresos que se requieren para lograr mantener una buena salud financiera.

El tiempo es un factor fundamental para lograr el inicio, pues para empezar a percibir ingresos que apalancen la inversión se debe lograr construir, dotar y poner en operación el complejo construido al finalizar los catorces (14) meses estimados.

Además, de lograr mantener una plataforma estable, es importante determinar estrategias que permitan la masificación del uso de las herramientas tecnológicas y su evolución permanente para la automatización de procesos en los restaurantes y que a su vez permitan una integración horizontal, relacionado con la gestión de personal, inventarios y otros servicios relacionados con el flujo de información.

Dada las coyunturas socio políticas actuales, el reto para La Plaza S.A.S será mantener costos competitivos y porcentajes de comisión bajos, de tal manera que, al mezclar servicios complementarios, se logró mantener un margen amplio en pro de la estabilidad financiera.

Existe en el sector gastronómico, poca información (estadísticas) que permita la oportuna toma de decisiones, por tanto, se deberá estar monitoreando el entorno e incluir como funcionalidades de la plataforma tecnológica la opción de capturar información de tal manera que se identifique oportunidades de crecimiento y que se puedan capitalizar en nuevos servicios.

La Plaza S.A.S. deberá mantener un enfoque direccionado a la sostenibilidad, teniendo en cuenta los siguientes elementos fundamentales: medio ambiente, trabajo social, finanzas y la gestión del personal.

## 9. Referencias

- Cámara de Comercio de Cali. (2019). *Cámara de Comercio de Cali*. Recuperado el 20 de 04 de 2022, de [www.ccc.org.co](http://www.ccc.org.co)
- Winterhalter. (22 de 04 de 2020). Recuperado el 10 de 04 de 2022, de winterhalter: <https://www.winterhalter.com/mx-es/blog-winterhalter/como-debe-el-sector-gastronomico-afrontar-esta-recesion-economica/>
- Burbano, E. L. (10 de 2011). La tercera parte de la logística: el servicio a domicilio en el sector de comidas rápidas en Cali.
- Secretaría de Turismo. (2018). *Inventario y Caracterización de los establecimiento gastronómicos en zonas de interés turístico de Santiago de Cali*. Alcaldía Municipal de Santiago de Cali, Valle del Cauca, Cali.
- Quiceno Ramirez, J. C. (09 de 02 de 2022). Usuarios se quejan por altos costos de plataformas digitales. *El Colombiano*.
- Ahuja, K., Chandra, V., Lord, V., & Peens, C. (22 de 09 de 2021). Pedir a domicilio: la rápida evolución del reparto de comida. (mckinsey, Ed.) *mckinsey*.
- ANDI. (2021). *Informe Industria de Alimentos, Informe de gasto de los hogares*. Raddar. Bogotá: Raddar.
- Asmar Soto, S. (29 de 09 de 2020). Plataformas de domicilios reportaron crecimiento durante la cuarentena por COVID-19. *La Republica*.
- Rodriguez Castro, A. (08 de 05 de 2021). *Software y derecho de patentes*. Recuperado el 24 de 04 de 2022, de Asuntos Legales: <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/software-y-derecho-de-patentes-3166419>

*Informática Jurídica.* (2019). Recuperado el 24 de 04 de 2022, de <https://www.informatica-juridica.com/ley/ley-1955-de-2019-de-25-de-mayo-de-2019/>

*Curso de Manipulación Alimentos.* (s.f.). Obtenido de <https://cursodemanipulacionalimentos.com/>

*Cámara de Comercio de Cali.* (s.f.). Obtenido de [www.ccc.org.co](http://www.ccc.org.co)