

PLAN DE EMPRESA
SZ GASTROCONSULTING S.A.S.



Presentado por:

DAVID ZULOAGA GALOFRE

JUANITA SERRANO ZULETA

Trabado de grado para optar por el título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA GLOBAL)

Director:

ANA CAROLINA MARTÍNEZ ROMERO

UNIVERSIDAD ICESI-TULANE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BOGOTÁ, JUNIO DE 2015

CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	6
RESUMEN	7
1 ANÁLISIS DE MERCADO	10
1.1 Análisis del sector y la compañía	10
1.2 Análisis del mercado propiamente dicho	13
1.3 Plan de mercadeo	24
2 ANÁLISIS TÉCNICO	35
2.1 Análisis del producto	35
2.2 Desarrollo del producto	36
2.3 Localización de la empresa	39
2.4 Cronograma de implementación	42
3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	43
3.1 Organización	43
3.2 Grupo empresarial	45
3.3 Personal ejecutivo	46
3.4 Empleados	47
3.5 Organizaciones de apoyo	50

4	ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL & SOCIAL	52
4.1	Análisis legal	52
4.2	Análisis ambiental	55
4.3	Análisis social	56
5	ANÁLISIS ECONÓMICO	58
5.1	Inversión en activos fijos	58
5.2	Inversión en capital de trabajo	58
5.3	Presupuesto de ingresos	59
5.4	Presupuesto de compras	60
5.5	Presupuesto de personal	61
5.6	Presupuesto de gastos	62
5.7	Impuestos	64
5.8	Análisis de costos	64
6	ANÁLISIS FINANCIERO	67
6.1	Flujo de caja	67
6.2	Estado de resultados	68
6.3	Balance general	69
6.4	Evaluación del proyecto	71
6.5	Análisis de riesgos	72
6.6	Análisis de sensibilidad	73

CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	79

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Experiencia de compra	35
Figura 2. Plano de la oficina	40
Figura 3. Cronograma de implementación	42
Figura 4. Organigrama	43

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Prototipo	17
Tabla 2. Plan de implementación	23
Tabla 3. Fuentes de ingreso	27
Tabla 4. Presupuesto de ingresos mes a mes año 2016	59
Tabla 5. Presupuesto de ingresos 2016-2019	60
Tabla 6. Presupuesto de nómina	62
Tabla 7. Presupuesto de gastos	63
Tabla 8. Presupuesto de gastos financieros	64
Tabla 9. Presupuesto de costos	65
Tabla 10. Punto de equilibrio	66
Tabla 11. Flujo de caja año 2016	67
Tabla 12. Flujo de caja 2016-2019	68
Tabla 13. Estado de resultados 2016-2019	69
Tabla 14. Indicadores financieros	70

Tabla 15. Balance general 2016-2019	71
Tabla 16. Evaluación del accionista	72
Tabla 17. Evaluación del proyecto	72

INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de las cadenas de restaurantes colombianas de mejorar sus niveles de servicio y generar mayores ventas, optimizar sus recursos y fidelizar sus clientes, nace SZ GastroConsulting S.A.S, empresa colombiana cuya dirección será ejercida por sus socios fundadores: el Gerente General (profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia, con MBA Global de la Universidad Icesi y Tulane) y la Gerente Administrativa y Financiera, con la misma formación académica.

El objetivo principal de la compañía será ofrecer un portafolio integral de consultoría a cadenas de restaurantes establecidas en sectores de alta afluencia de ejecutivos de estratos altos. Así, se diseñarán soluciones a la medida de cada restaurante, implementando herramientas tecnológicas, análisis de perfil de clientes y de estadísticas, ofreciendo un acompañamiento presencial para mejorar los tiempos de rotación de los clientes en cada restaurante, de esta manera incrementando el volumen de ventas y optimizando los recursos existentes y nuevos.

Para determinar la viabilidad del proyecto, y conectar con el perfil de clientes (restaurantes de cadena) acertado, es necesario desarrollar un plan de empresa que determine los parámetros principales bajo los cuales se deberá ceñir la nueva organización para ser exitosa en el sector de consultoría para restaurantes, que hoy se encuentra en crecimiento.

Mediante la determinación del perfil de clientes, la realización de encuestas y entrevistas, y la modelación de un plan financiero, se buscará contar con herramientas que permitan a los socios poner en marcha asertivamente su iniciativa empresarial. Este plan de empresa servirá de referencia para la dirección futura de la compañía y como instrumento de medida de los rendimientos alcanzados.

RESUMEN

SZ GastroConsulting S.A.S. es una empresa colombiana que prestará servicios de consultoría al sector de restaurantes. El core del negocio estará orientado a incrementar la rotación de clientes y la facturación de los restaurantes. De forma complementaria, se adoptarán prácticas tecnológicas, aprovechando el entorno actual donde los comensales inician su experiencia de consumo antes de ir al restaurante, y la finalizan días después de vivirla.

La compañía será dirigida por los socios y consultores principales, quienes por su experiencia profesional contribuyen en aspectos como inteligencia de negocios, análisis de riesgo, análisis empresarial, medios alternativos de pago y en materia comercial. Adicionalmente, contará con la asesoría externa de abogados, empresarios de restaurantes, desarrolladores y psicólogos.

La consultoría incluirá en su portafolio herramientas tecnológicas para cadenas de restaurantes en sectores de alta afluencia de personas de estratos 4, 5 y 6 con afinidad por la tecnología. En este servicio se conjugarán tres ofrecimientos esenciales para las cadenas de restaurantes: el conocimiento del cliente, la articulación de tecnología en la experiencia de consumo en sitio y una forma inteligente de comunicarse con el cliente a través de promociones, ofertas e invitaciones.

Se adoptará una estrategia principal enfocada a aumentar la rotación de comensales en restaurantes, y a lograr un mayor conocimiento de los clientes para una mayor fidelización. La aplicación instalada en las tabletas, que complementará las políticas de recursos humanos de los restaurantes, actuará como una base de datos interactiva que almacena

información relevante de los clientes: preferencias, zonas que frecuenta, edad, género, alergias, entre otras, que sumado con un módulo de pagos y un canal de interacción, ofrece una experiencia de consumo novedosa.

La financiación se realizará vía aportes de capital de los socios por \$84.000.000, y se adquirirán préstamos con bancos por \$54.000.000 una vez la compañía pueda demostrar viabilidad.

Palabras clave: Herramientas tecnológicas, restaurantes, consultoría.

SUMMARY

SZ GastroConsulting S.A.S. is a Colombian company that will provide consulting services to the restaurant industry. The business' core will be oriented to increasing customer turnover and restaurants' revenues. As a complement, technological practices will be adopted to take advantage of the current trends in which guests initiate their consumption experience before going to the restaurant, and finalize it days after living it.

The company will be managed by its shareholders and main consultants, who, thanks to their professional trajectory, contribute in aspects such as business intelligence, risk analysis, alternative payment methods, and commercial skills. Moreover, it will count with external consultants such as lawyers, restaurant entrepreneurs, developers and psychologists.

It will include in its portfolio technological tools oriented to restaurant chains located in areas with high affluence of high-income, technological individuals. In this service, three essential elements for restaurant chains will conjugate: customer knowledge and profile

identification, inclusion of technology in onsite consumption experience, and a wise way of communicating with customers through offers and invitations.

A strategy focused on increasing guest turnover and pursuing better customer knowledge in restaurants will be adopted in order to achieve greater loyalty. The APP that will be installed in the tablets, which will be complementary to restaurants' human resources policies, will act as an interactive database that stores customers' relevant information: preferences, frequently visited areas, age, gender, allergies, among others.

This, added up to the payment module and an interactive channel, offers an innovative consumption experience.

The company will be funded by shareholders with a total contribution of \$84.000.000, and bank loans will be requested for \$54.000.000 once the company is able to evidence viability.

Keywords: Tech-tools, restaurants, consulting.

1 ANÁLISIS DE MERCADO

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPAÑÍA

Sector:

El análisis sectorial contiene alguna información que hace parte de la autoría de los socios respecto al conocimiento del negocio y en adición, algunos elementos que contienen información de fuentes externas, tales como Euromonitor, artículos sobre consultoría y desarrollo de herramientas tecnológicas, y estadísticas nacionales de consumo en restaurantes.

“El nivel actual de inversión extranjera directa, los TLC y los emprendimientos innovadores son ahora parte del ambiente de negocios colombiano. Ello trae oportunidades para la consultoría porque las empresas sienten la necesidad de respaldarse en más conocimiento para penetrar nuevos mercados, abrir nuevas líneas de negocio y adaptarse a los cambios. Esto lo vemos en todo tipo de consultoría; desde el análisis de coyuntura, hasta el cambio completo de la imagen corporativa”, afirma Rosalba Montoya Pereira, directora de ManpowerGroup para el área Andina (Consultoría, 2014).

La globalización de la economía ha generado un entorno empresarial competitivo, que exige a las empresas replantear sus estrategias y procesos para mantenerse en el mercado y aprovechar las nuevas oportunidades que surgen. Este entorno ha motivado la entrada de empresas consultoras, lo que ha contribuido a dinamizar dicho sector en Colombia.

Aunque el negocio de SZ GastroConsulting S.A.S. pertenece al sector de consultoría, se analizará igualmente la industria de alimentos, que será quien demande los servicios de consultoría en tecnologías de información que ofrecerá la firma. A medida que los

restaurantes se enfrenten a retos para diferenciarse, y tengan ritmos de crecimiento sostenibles y por encima del crecimiento poblacional, habrá mercado. La asesoría en soluciones de tecnologías de información tiene como objetivo brindar a los restaurantes un servicio de innovación y optimización a toda la infraestructura tecnológica con la que cuentan.

A una escala micro, el mercado de servicios de alimentación (comidas rápidas, restaurantes de mantel), cuyo tamaño en 2013 fue de 15.674 millones de dólares (consumo per cápita de 324 dólares al año) vs. 13.900 millones de dólares en 2012, recientemente se ha diversificado para cubrir todos los estratos. Su crecimiento se estima en 4.9% anual para el periodo 2013-2018 (Euromonitor International, 2014). Según información del Dane, el consumo en restaurantes representa el tercer gasto más grande de los hogares colombianos, después de la vivienda y el mercado.

Los restaurantes con servicio a la mesa (de mantel) tuvieron un crecimiento de 8% en 2013, hasta alcanzar ventas por 11.350 millones de dólares (72% de la industria de servicios de alimentación). De estos 29.157 restaurantes, el 60% pertenece a cadenas (Euromonitor International, 2014).

El significativo crecimiento de la industria se debe a aumentos en ingresos disponibles, un mayor portafolio de opciones y experiencias, y un estilo de vida cada vez más ocupado, donde las ciudades son cada vez más grandes, con condiciones de tráfico más complicadas, lo cual ha causado que muchas personas salgan a almorzar cerca a sus lugares de trabajo.

Los restaurantes latinoamericanos de mantel que ofrecen comida casera, como Crepes & Waffles, Archie's y Wok, dominan la industria de restaurantes de cadena, con 45% de las ventas y 60% de los locales. Además, tienden a estar ubicados en zonas de aglomeración de

oficinas. Estos restaurantes son los predilectos para celebrar cumpleaños y ocasiones especiales. (Euromonitor, 2014)

La competencia de estas cadenas son los restaurantes independientes que venden “corrientazos”, que son menús estándar a precios razonables. Aunque los platos se sirven a la mesa, el servicio no es el fuerte de este tipo de lugares, puesto que sus dueños buscan agilidad para que las mesas roten la mayor cantidad de veces posible. El valor promedio de cada transacción en este tipo de restaurantes es de 2.53 dólares por persona (Friend, E. 2014).

La apuesta de los líderes del sector debe estar enfocada a ofrecer a sus comensales la mejor experiencia de información para que la compra posterior sea más agradable y acertada. Actualmente el foco está puesto en la calidad de los alimentos, y en lograr una buena relación de los precios frente a esta. La tendencia actual es que los consumidores inician su experiencia de consumo antes de dirigirse al restaurante, pues investigan en redes sociales y aplicaciones como TripAdvisor o Lonely Planet acerca de los lugares que posteriormente visitarán. Esta mayor información conlleva a clientes más exigentes, por lo cual los restaurantes deben ser conscientes de hacer uso de la tecnología como herramienta principal de marketing, aprovechando los nuevos canales de comunicación que se están desarrollando para que los clientes y restaurantes interactúen entre sí. Por esto, la idea de que los restaurantes tengan sus espacios de comunicación con los clientes y potenciales usuarios a través de herramientas tecnológicas es vital para la evolución dentro de un sector tan competitivo; no se deben quedar esperando a que los clientes visiten sus restaurantes para ofrecer experiencias enriquecedoras, sino que pueden anticiparse generando expectativa e incentivando a sus clientes asiduos a generar contenidos llamativos para otros usuarios en

las redes sociales. Los restaurantes deben prepararse para llegar a sus usuarios de una manera eficaz y planificada, pues no se trata de abrir canales y no saber cómo usarlos. Generar clientes satisfechos brindará a los restaurantes la oportunidad de atraer comensales nuevos, que se interesen por visitar el sitio gracias a las fotos y reseñas que encuentran en internet. La experiencia de consumo de los clientes hoy en día termina días después de salir del restaurante.

1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO

1.2.1 Producto

El principal producto que ofrecerá SZ GastroConsulting S.A.S es el servicio de consultoría que se nutre de la recolección de información y del estudio de mercado constante en cuanto a las oportunidades de mejora. Como base de la consultoría, la compañía busca identificar el ciclo de producción y venta de cada empresa cliente, con el fin de mejorar sus tiempos e ineficiencias a través de dispositivos tecnológicos y modelos de negocio que permitan la comunicación e interacción entre los diferentes actores del restaurante. Este servicio es a la medida de las cadenas de restaurantes de mantel. Mediante la realización de una juiciosa investigación de mercado consistente en tres (3) observaciones presenciales en restaurantes de cadena, 102 encuestas de satisfacción y dos (2) entrevistas a profundidad, se logró validar que existe una necesidad de los usuarios de tener productos y servicios alimenticios de forma mucho más ágil, interactiva y a un costo sustancialmente más bajo. En las observaciones se hacía evidente la impaciencia de los comensales al considerar que su comida estaba demorada, se les veía inquietos en la fila esperando a ser sentados, y miraban constantemente el reloj. En las encuestas, llama la atención que 30% de las personas manifestó que una de las grandes falencias de los

restaurantes de cadena que frecuentan entre semana es la demora para ser sentados, atendidos y posteriormente servidos. Incluso, en las entrevistas de profundidad, las administradoras de dos restaurantes aceptaron que la agilidad es su talón de Aquiles Las interminables filas a horas pico, y la necesidad de los restaurantes de tener mayores rotaciones en sus mesas, crean la oportunidad de desarrollar soluciones hechas a la medida para estrechar los vínculos entre clientes y restaurantes y a la vez crear experiencias de consumo más novedosas y agradables, sin eliminar el componente interactivo entre clientes y personal de los restaurantes.

Es un servicio que se compone de varios módulos que cada cliente puede seleccionar de acuerdo con sus necesidades. Estos módulos o funciones de la herramienta principal de la consultoría van desde ver el menú, hasta generar estadísticas de preferencias de los usuarios, pasando por varias etapas intermedias. El valor total que cada restaurante cancelará a SZ GastroConsulting S.A.S. constará de:

1. Un fee de \$10.000.000 por la adquisición de la aplicación que consta de módulos básicos: menú, reservas, toma de pedidos e impresión de comandas, división de cuenta, facturación y pago, quejas y reclamos. Esta tarifa da derecho al uso de un solo local por cada cadena.
2. A medida que se contraten módulos adicionales, como el de programación de turnos, administración de inventarios, fidelización de clientes, generación y análisis de estadísticas e informes, el valor se incrementará en \$1.000.000 por cada solución adicional que elija el restaurante.
3. Una comisión mensual que derivará de un porcentaje pactado con cada restaurante, sobre el valor incremental de ventas que se calcula (ventas del

restaurante X del año 1 mes 1 – ventas del restaurantes X año 0 mes 1), por el primer año. Posteriormente se incrementará con la inflación cada año, puesto que al marginal de ventas se le descuenta previamente el IPC, y permanecerá constante por 12 meses. Esta comisión arranca en 4% para el primer restaurante de cada cadena, y se irá mejorando en 0.1% para las nuevas sucursales de la misma cadena contratan la solución.

4. Por el diseño de los espacios interactivos dentro de cada local, al igual que por la consultoría en consecución de proveedores, se cobrará una comisión de intermediación de \$4.000.000 que se cancelará una sola vez, al momento de finalizar el diseño del espacio.

Las funciones o módulos mencionados anteriormente, están diseñados para pantallas táctiles, por lo cual el dispositivo central será una tableta instalada en las mesas de los restaurantes, que se conectará directamente con la cocina para crear un canal directo de comunicación entre el comensal y quienes preparan sus alimentos. Adicionalmente, ofrecerá estadísticas para los administradores de cada restaurante. Estas últimas serán recopiladas, analizadas e incluidas dentro de un informe que luego presentarán los consultores al equipo gerencial de cada local con la periodicidad que el cliente desee.

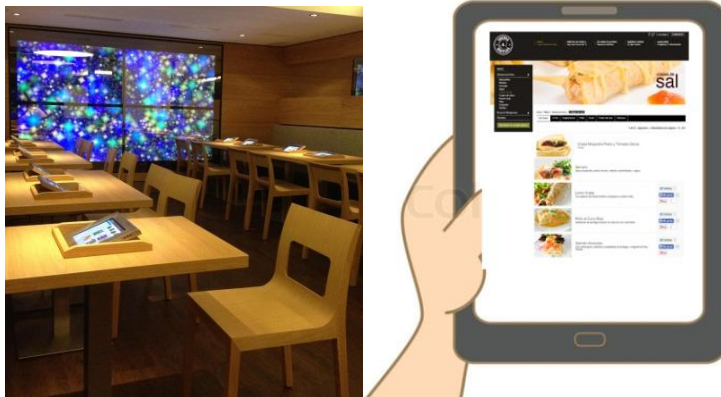
Las cadenas de restaurantes de mantel encontrarán valor en las soluciones que se diseñarán exclusivamente para ellas. Así, no sólo incrementarán la rotación de sus mesas y por ende sus ingresos, sino que optimizarán la utilización del tiempo de su personal, evitarán desperdicios de materias primas por malentendidos en los pedidos, rotarán sus inventarios a su antojo y sacarán un mayor provecho del conocimiento de sus clientes. Con respecto a la rotación, cabe aclarar que en la medida en que las herramientas interactivas

permitan al cliente hacer pedidos y visualizar la carta desde el momento de su llegada, así como realizar pedidos directamente a la cocina, algunos tiempos “muertos” en la experiencia de consumo, que antes eran responsabilidad del mesero y su disponibilidad, serán ahora cubiertos por el mismo consumidor en el mismo momento en que se genera la necesidad. Así pues, se tendrá un tiempo promedio por mesa más corto (mayor rotación) y una mejor sensación de servicio. La rotación de mesas aumentará los ingresos, pues si antes cada una de las mesas facturaba X veces al día un promedio de \$Y, luego de implementar las soluciones ofrecidas, facturará el mismo valor promedio, más veces durante un día. Por ejemplo, una mesa que factura \$95.000 por grupo, si en lugar de rotar 6 veces al día, rota 7, implica \$95.000 adicionales. Esto multiplicado por 80 mesas representa un incremento diario de \$760.000, es decir \$22.800.000 al mes.

En cuanto a los clientes de los restaurantes, sentirán que en estos lugares no solamente comen, sino que también pasan un rato agradable, pueden personalizar sus pedidos, y sentirán que el restaurante conoce sus preferencias y ofrecerá promociones diseñadas a su medida.

Para evitar que los empleados de los restaurantes se sientan amenazados por las soluciones implementadas, y para constituirlos en aliados de la empresa, se realizarán charlas de sensibilización. Estas serán dictadas por los consultores con el acompañamiento de un psicólogo organizacional cercano a los socios.

Tabla 1. Prototipo:



Fuente: SZ GastroConsulting S.A.S.

1.2.2 Clientes

Los clientes serán cadenas de restaurantes de tamaño mediano (que tengan alrededor de 50-120 mesas) con servicio a la mesa, ubicados en zonas de alta afluencia de ejecutivos de estratos 4, 5 y 6 en Bogotá, como la Calle 72, Zona T, Centro Internacional, Salitre-Gran Estación, Calle 116 y el World Trade Center. Estos restaurantes tienen su hora pico de lunes a viernes al mediodía, y atienden un perfil de comensales que valora su tiempo porque son ejecutivos.

Para confirmar que el perfil de restaurantes al cual se orientarán las soluciones en asesoría de tecnologías de información de la firma, se efectuaron, entre otras herramientas de estudio de mercado, dos entrevistas a gerentes de restaurantes target (Crepes calle 72 y Wok zona T), y se halló que el personal considera que la agilidad es el “talón de Aquiles” de estas cadenas, con lo cual se corrobora que en efecto la necesidad más relevante de los restaurantes de mantel es incrementar la rotación de sus mesas en especial en horas pico (al mediodía). Adicionalmente, se efectuaron 102 encuestas a ejecutivos que trabajan y almuerzan en zonas de alta afluencia como las mencionadas anteriormente, para determinar en efecto que las soluciones que se ofrezcan a los restaurantes, satisfagan a su vez a los clientes de estos y por ende estén dispuestos a pagar por dichas alternativas. La principal inconformidad manifestada tanto por personas encuestadas como por las personas analizadas durante las sesiones de observación, son las demoras en tiempos de atención en horarios críticos como el mediodía entre semana. Al corroborar esto con las administradoras entrevistadas, se evidencia que al lograr que haya una mayor rotación de clientes por mesa durante estas horas pico, los comensales querrán ir a almorzar a las cadenas que implementen las soluciones de SZ GastroConsulting S.A.S. porque podrán optimizar un recurso limitado como lo es su tiempo, y a la vez disfrutarán de una experiencia diferente, adicional a la calidad que tanto aprecian de cadenas como Crepes & Waffles, Wok Archie’s y El Corral Gourmet.

Producto de las encuestas y el trabajo investigativo de cara a los clientes finales resultó que algunos de los aspectos que los restaurantes destacan como prioritarios, son justamente los más susceptibles para los usuarios y los que requieren una mayor cantidad de mejoras, según lo que indican los clientes. Por ejemplo, los usuarios valoran mucho la agilidad para

recibir los alimentos desde el momento que los piden, aspecto con amplia oportunidad de mejora reconocido por las gerentes entrevistadas en los restaurantes.

Es importante resaltar que si bien los clientes de SZ GastroConsulting S.A.S. son los restaurantes, la solución fue construida desde el análisis del cliente final de estos, es decir, los comensales. Las necesidades de los restaurantes se definen desde la percepción de satisfacción y servicio que tienen los consumidores finales en su experiencia de consumo.

1.2.3 Competencia

Las soluciones de SZ GastroConsulting S.A.S. buscan competir con técnicas manuales de toma de pedidos (libretas), largas esperas para que los usuarios sean atendidos, métodos manuales de pago, y menús físicos donde no se actualiza la disponibilidad de productos en línea.

Por otro lado, compite parcialmente con algunos dispositivos como palm-pilots que tienen los meseros de algunos restaurantes a la hora de tomar los pedidos, y con un software como e-restó que ofrece soluciones de ubicación de mesas, medición de consumos, gestión de reservas, registro de ventas e indicadores, por un fee mensual que oscila entre USD 30 y USD 50 . No obstante, estas aplicaciones no permiten que el usuario viva la experiencia de navegar por el menú, personalizar táctilmente sus alimentos, y dividir la cuenta desde el principio entre varias personas. Además, algunos de estos dispositivos no guardan las preferencias de los usuarios y por tanto no permiten lanzar promociones personalizadas de acuerdo a las mismas, mientras que la solución de SZ GastroConsulting S.A.S. sí permite que los usuarios se autenticen en la aplicación y por ende recuerda sus gustos, alergias y brinda herramientas a los restaurantes para conocer mejor a sus clientes. El comensal da algunos datos básicos la primera vez que crea su

cuenta. Después, en cada visita, ingresa a su cuenta con nombre de usuario y contraseña. Solamente se incluirán datos bancarios si desea pagar por la aplicación, de lo contrario podrá pagar en efectivo para evitar revelar sus datos financieros.

En Colombia no existen muchas firmas consultoras en tecnología para restaurantes. La mayoría de las empresas que ofrece soluciones innovadoras a restaurantes, como ICG, que ofrece el conocido software FrontRest, se limita a desarrollar software o aplicaciones, pero no tiene modelos completos de consultoría integral. SZ GastroConsulting S.A.S. ofrecerá una dedicación importante en tiempo de sus dos consultores, que estarán monitoreando el impacto de la instalación de la aplicación, para evidenciar oportunidades de mejora y desarrollar a la vez estrategias comerciales con base en la información de los consumidores recopilada a través del software. Este análisis en profundidad del perfil de los comensales, permitirá una mayor fidelización de clientes a partir del ofrecimiento de experiencias innovadoras que atraerán aún más a consumidores habituales, y cautivará la atención de los nuevos. Front Rest es un software que tiene módulos de toma de pedidos (en dispositivos operados por los meseros), domicilios, pantallas e impresoras en cocina, estadísticas (generación y análisis de informes), rotación de artículos (registro de compras y pedidos) y promociones. Aunque es completo y ampliamente reconocido por el sector de restaurantes, el modelo de venta se limita a suministrar el programa con los módulos que elijan los clientes y capacitar al personal de los restaurantes.

El competidor más directo que se ha identificado es Horeca Solutions, que provee servicios de asesoría y formación para todas aquellas empresas que configuran o intervienen en la cadena de valor del canal foodservice. De acuerdo a lo estipulado en su página institucional, www.horecasolutions.es, es una empresa que ofrece a nivel macro

“desarrollo integral de nuevos conceptos de restauración, planes de viabilidad de proyectos de restauración, planes para resituar el negocio o producto en el mercado en periodos problemáticos”. Adicionalmente, incluye en su portafolio de servicios el diseño y puesta en marcha de planes de marketing y ventas, sistemas de gestión de calidad, auditorías de calidad de servicio, coaching directivo, estudio de necesidades de equipamientos para cocinas, y, en general, busca mejorar la experiencia gastronómica de los clientes de restaurantes.

Como parte de la oferta de valor, Horeca incluye la instalación de herramientas tecnológicas web en redes sociales y teléfonos móviles. Involucra tecnologías en tres áreas: diseño y funcionalidad, marketing y ventas (sistemas de reservas, bases de datos, sales mobile), y sistemas de gestión (generación de informes, informatización de cocina y comedor). Es una empresa que tiene entre 5 y 10 empleados, que ingresó a Colombia en 2011 y participa en el sector de consultoría estratégica y de operaciones. Aún no es una compañía muy reconocida en el gremio de restaurantes, pues sus soluciones están más orientadas a hoteles y hasta ahora está logrando un conocimiento del mercado local. Las tarifas dependerán de las herramientas contratadas, y de los diferentes paquetes de consultoría contratados.

También existe la empresa Service&Service, que apoya a los restaurantes en la redefinición de sus conceptos, evaluaciones operativas administrativas, elaboración de planes de marketing, planes de entrenamiento a colaboradores con metodología estimulativa y racional, desarrollo de estrategia de franquicias, y diseño y estructuración de un menú rentable. Su operación consiste en realizar dos visitas abiertas y dos visitas a través de mystery-shopper (cliente incógnita) a los restaurantes objetivo, y entregan en

reunión privada los resultados con recomendaciones. Posteriormente, proponen un cronograma estratégico para que la gerencia pueda realizar seguimiento al desarrollo del plan y alcanzar las metas establecidas. Esta compañía provee servicios de consultoría muy completos, pero no se enfoca en la inclusión de tecnologías en los restaurantes. Service&Service ha sido contratada por restaurantes como Avesco (Kokoriko), Pastelería Mila, La Familia, Andrés Carne de Res y Luna Rosa, restaurantes de estilos diferentes a los elegidos por SZ GastroConsulting S.A.S como clientes objetivo.

En términos generales, el valor agregado de las soluciones de SZ GastroConsulting S.A.S. es que tienen un alcance integral que no se identifica en la competencia. Se basa en una aplicación instalada en tabletas, pero además de esto incluye consultoría presencial y análisis de información personalizada para cada sucursal.

1.2.4 Tamaño de mercado global

El tamaño global inicialmente identificado es de 133 restaurantes ubicados en Colombia de las cuatro (4) cadenas elegidas con base en las preferencias de los consumidores encuestados, que son:

- Crepes &Waffles : 66 locales en Colombia
- Archie's: 37 restaurantes en el país
- El Corral Gourmet: 19 restaurantes a nivel nacional
- Wok: 11 restaurantes en Colombia

1.2.5 Fracción de mercado

En principio, las soluciones de SZ GastroConsulting S.A.S. se ofrecerán en la ciudad de Bogotá, donde hay 84 restaurantes de las cadenas target (38 de Crepes &Waffles, 21 de

Archie's, 15 de El Corral Gourmet y 10 de Wok). De estos, se elegirán 49, que son los que están ubicados en las zonas seleccionadas: Calle 72, Zona T, Centro Internacional, Calle 116 y el WorldTrade Center. El target inicial, que será susceptible de cambios a medida que se implementan las soluciones, son 21 restaurantes de Crepes & Waffles, 11 de Archie's, 9 de Wok y 8 de El Corral Gourmet.

En términos generales, se busca llevar la solución al 58.3% de los restaurantes de las cadenas mencionadas en Bogotá, lo que implica una fracción del mercado total (133 restaurantes de las cadenas seleccionadas) de 36.8% en 5 años.

La penetración se efectuará progresivamente según el plan a continuación, que se elaboró de una manera conservadora, contemplando los contactos que tienen los socios dentro de estas cadenas de restaurantes, y evitando incursionar en muchos locales a la vez, para ir midiendo los resultados y poder implementar mejores prácticas aprendidas en los primeros locales, para los siguientes:

Tabla 2 Plan de implementación

	Nuevos	Total	% de target
Año 1	3	3	6.1%
Año 2	6	9	18.4%
Año 3	13	22	44.9%
Año 4	4	26	53.1%
Año 5	23	49	100.00%

Fuente: SZ GastroConsulting S.A.S.

En el año 3, que es cuando el modelo arroja que se alcanzará el retorno a la inversión de los socios, se tiene un crecimiento más agresivo que en los dos primeros años, apuntando a probar la efectividad de las soluciones antes de buscar una expansión relevante como la que se realizará en el año 5. El crecimiento para el año 5 puede parecer un poco

agresivo, pero se sustenta en que para este momento, según los pronósticos, ya se habrá alcanzado punto de equilibrio, los inversionistas ya habrán recuperado sus aportes y el mercado ya habrá evidenciado una aceptación a la solución por sus bondades, que para este periodo serán bastante explícitas.

1.3 PLAN DE MERCADEO

1.3.1 Estrategia de precios

La compañía cuenta con cuatro (4) frentes de trabajo que se desenvuelven en mundos diferentes con competidores diferentes.

El primero, la consultoría, hace parte de ese gran segmento de servicios administrativos y apoyo que mostraron una participación del 5,6% de las 63.504 empresas constituidas en 2013 (Lozano, 2014). Sin embargo, dirigiendo la mirada más específicamente al mundo de los restaurantes, uno de los hallazgos es que la consultoría está mucho más orientada a la administración del restaurante y la asesoría gastronómica. Los precios se fijan de acuerdo con el alcance y la complejidad del proyecto bajo un único precio que incluye el recurso y el tiempo destinado al proyecto.

En este frente, se ha fijado un precio de \$4.000.000 por restaurante, valor que podrá variar de acuerdo con el número de sucursales de cada cadena. Este valor incluye el montaje y la adecuación del lugar, mas no incluye materiales. Se cobra un fee por el hecho de tener una relación comercial con los proveedores que harán todo el diseño de los espacios innovadores que hacen parte de la consultoría y las soluciones que ofrece SZ GastroConsulting S.A.S. a sus clientes. Esta intermediación en el montaje de espacios se realiza paralelamente con el software que se instala en las tabletas en las mesas de los restaurantes.

El segundo frente hace alusión al mundo de las aplicaciones. Se estima que en el 2012 había cerca de 650.000 aplicaciones y en 2013 se habla de cerca de 700.000 para Android y iOS (Indvik, 2012). Las aplicaciones entraron a formar una parte esencial del mundo electrónico. El desarrollo de estas, de acuerdo con su complejidad, puede oscilar entre \$5.000.000 y \$300.000.000. Para el caso puntual de la aplicación que ofrecerá SZ GastroConsulting S.A.S., teniendo en cuenta que la complejidad es baja pero requiere de base de datos, se estima un costo aproximado de \$25.000.000, y es esta la fuente para determinar un precio estándar de la aplicación de \$10.000.000 para cada restaurante.

El precio de la aplicación se determinó de la investigación de mercado que arrojó que el desarrollo de una aplicación oscila entre 700 y 150.000 euros dependiendo de su naturaleza. Para una como la propuesta en el presente estudio, por las bases de datos se encontró que el valor de mercado está entre \$13.000.000 y \$78.000.000. Este valor fue corroborado y ajustado al mercado colombiano con cotización a diferentes desarrolladores locales que trabajan bajo la figura de free-lance para compañías desarrolladoras.

Una vez determinado este valor, que es el costo que naturalmente debería asumir cualquier restaurante que quisiera desarrollar la aplicación de manera independiente, se concluyó que \$10.000.000, 40% del valor estándar, es un precio competitivo para el mercado colombiano (Talent, 2015).

Se estima que en el primer año se abrirán tres (3) locales, de los cuales el primero será el piloto y se probará durante tres (3) meses; los otros tres (3) restaurantes se incluirán durante los restantes 9 meses del primer año. De esta forma se espera que los costos mínimos de desarrollo sean absorbidos durante el primer año de operación. Los ingresos marginales de la aplicación más el \$1.000.000 por concepto de los módulos adicionales que

se adquieran sobre la aplicación, estarán dirigidos a robustecer la herramienta, a hacer mejoras sobre la misma, y a incluir desarrollos específicos para cada cadena de restaurantes.

El tercer frente hace referencia al ingreso recurrente, cuyo valor se pagará mensualmente como un porcentaje del marginal de las ventas del restaurante; este marginal se calcula con las ventas adicionales que logre el restaurante, producto de una mayor rotación de mesas, gracias a la implementación de las soluciones ofrecidas por la compañía. El proyecto busca en los dos primeros conceptos transferir los costos al cliente y, sobre el tercer concepto, rentabilizar el proyecto bajo un modelo a riesgo en el cual SZ GastroConsulting S.A.S. obtiene ingresos si el restaurante incrementa sus ventas.

La fórmula que se ha determinado para fijar el ingreso mensual es:

$(\text{Ventas mes 1 año 1} - \text{ventas mes 1 año 0}) * 4\%$ (o la comisión que aplique para cada restaurante). Este cálculo se efectuará durante los primeros doce (12) meses de implementación de la solución. Posteriormente, el primer mes de cada año subsiguiente se incrementará el fee cobrado en el mes 12, en el valor de la inflación, y se mantendrá constante durante 12 meses adicionales. En el mes 25, sucederá lo mismo que en el mes 13, y así sucesivamente.

La comisión de 4% se ha establecido para el primer restaurante de cada cadena. Para el segundo restaurante de la misma, la comisión es de 3.9% y así sucesivamente se van reduciendo 0.1% por cada restaurante adicional de la misma cadena que adquiera el servicio hasta llegar a un mínimo de 3%.

Ante los valores previamente descritos, el mercado tuvo una respuesta favorable. Las gerentes de restaurante entrevistadas consideran que la comisión, al provenir de las ventas

marginales, no impacta su operación actual y por estar por debajo del 5% no llega en ningún caso a amenazar el margen futuro de la operación o la estructura de gastos que por el contrario, al incrementarse las ventas resultan porcentualmente más bajos.

Tabla 3. Fuentes de ingreso

TARIFA	CONCEPTO	VALOR/RESTAURANTE
1	Consultoría	\$ 4.000.000
2	Aplicación	\$ 10.000.000
3	Fee marginal ventas	
	Restaurante 1 cadena 1	4,00%
	Restaurante 2 cadena 1	3,90%
	Restaurante 3 cadena 1	3,80%
4	Módulo adicional	\$ 1.000.000

Fuente: SZ GastroConsulting S.A.S.

La estrategia de precios busca en primer lugar dirigir el foco de la consultoría no sólo en el tema gastronómico y administrativo, sino de eficiencia, incrementando la rotación mediante la utilización de una aplicación móvil como mecanismo de comunicación entre los diferentes módulos. Adicional a esto, incluirá un recolector de información que permite hacer viable un concepto final de mercadeo personalizado e inteligente hacia los consumidores finales desde el entendimiento de sus hábitos de consumo.

El precio previsto resulta sustancialmente más bajo para cada restaurante que asumir la implementación de la aplicación por su propia cuenta. Así mismo, el modelo nutre la aplicación con información de usuarios dentro de un mismo sistema de consumo.

El esquema de cobro fee/ventas marginales incentiva la expansión del mercado en la medida que las dos primeras tarifas son una transferencia de costos y la tercera tarifa sólo se paga siempre y cuando las ventas del restaurante sean incrementales entre un año y otro.

La estacionalidad de los precios y la variación año a año estarán auto reguladas por la fórmula de cobro, pues se compara el marginal de las ventas entre dos meses semejantes (enero vs. enero) con el fin de evitar distorsiones. Así mismo, en la medida que los restaurantes ajusten los precios año a año, SZ GastroConsulting S.A.S. recibirá un mayor valor, producto de la mayor facturación entre un año y otro, descontando el valor de la inflación.

1.3.2 Estrategia de venta

Se ha definido como clientes iniciales los restaurantes de cadena con alto flujo de personas (alrededor de 50-120 mesas), ubicados en las zonas de mayor afluencia de personas de los estratos mencionados, afines a la tecnología como son como la Calle 72, Zona T, Centro Internacional, Calle 116, Salitre-Gran Estación y el WorldTrade Center. En la primera aproximación se ha identificado que clientes como Crepes & Waffles, Wok, Archie's y El Corral Gourmet, en ciertos momentos del día presentan problemas de rotación y servicio asociados a la comunicación. Así mismo, una vez pasan las horas de mayor tráfico, las ventas caen de forma vertiginosa y no existen incentivos que atraigan clientes en esas horas valle.

De igual forma, se han identificado oportunidades de mejora en las comunicaciones de los restaurantes con sus proveedores para el suministro oportuno de materias primas, y en el manejo de turnos y cobertura de empleados ante situaciones críticas.

Por tratarse de un servicio de cara a los restaurantes y no de consumo abierto, su acogida depende mucho de los casos de éxito y la recomendación en la industria, que cuenta con un número limitado de participantes. Es por esto que se estima que los clientes que mayor demanda de tiempo y trabajo tendrán, serán los primeros donde se buscará

implementar las soluciones de SZ GastroConsulting S.A.S. Así mismo, se buscará establecer contacto con un cliente de alto impacto como lo es Crepes & Waffles. Para el caso puntual de esta cadena, se han identificado oportunidades de mejora claras y se buscará personalizar la solución de acuerdo a esas necesidades. En primera instancia se realizó observación en diferentes puntos de venta, haciendo entrevistas a la administradora de uno de los puntos de mayor flujo de personas entre semana. El siguiente paso es materializar ese conocimiento en una solución que ofrezca resultado en el corto, mediano y largo plazo en términos de cifras, y presentar esta a una persona del equipo directivo de Crepes & Waffles.

En el proyecto se identificó también que las horas valle de los restaurantes ofrecen una oportunidad valiosa para realizar eventos o pilotos controlados de bajo impacto para la operación diaria. Es importante resaltar que parte del incremento de la rotación a futuro en los restaurantes, deriva de incrementar el consumo en las horas de bajo tráfico mediante promociones y el perfilamiento y comunicación dirigida hacia los clientes.

La idea es realizar un piloto en uno de los puntos con mayor oportunidad de mejora (Crepes & Waffles de la Calle 72 con Carrera 9), monitorear las ventas por hora, la rotación promedio expresada en minutos y la aceptación de una herramienta tecnológica en las mesas. Se entiende como piloto porque es una fase de observación y de seguimiento constante por parte de SZ GastroConsulting S.A.S. Es susceptible de cobro regular (\$10.000.000); sin embargo, el cliente recibe un mayor valor agregado gracias a mejores niveles de servicio expresados en dedicación de tiempo en sitio por parte de los consultores.

En la fase de investigación se descubrió que la rotación promedio en horas pico en un restaurante de estas características es de 50 minutos. Se estima que en las dos horas y media

comprendidas entre las 12m y 2:30 pm de los días de semana, una disminución de 10 minutos en la rotación de cada mesa puede incrementar las ventas del restaurante en ese intervalo de tiempo hasta en un 30%. (2 horas y media=150 minutos, lo que significa 3 grupos de clientes en ese espacio vs. 160 minutos=2 horas 40 minutos, lo que significa casi 4 grupos de clientes en ese intervalo de tiempo).

Los esfuerzos estarán centrados en mejorar el servicio y la atención, e incrementar la rotación y la comunicación al interior del restaurante entre todos los actores, desde el proveedor hasta el cliente final. Por otro lado, se contempla que los restaurantes lleguen a sus clientes mediante el software instalado en las tabletas con promociones asociadas a incentivar la rotación de ciertos productos que deseen impulsar, ya sea porque son novedosos, o porque tienen inventarios que desean hacer rotar pronto. En la experiencia de compra saldrán pop-ups en la pantalla con este tipo de productos, que serán diferentes cada día, y cuya venta se desea impulsar.

Luego de la prueba piloto, y de realizar los ajustes requeridos tanto a la herramienta como al proceso de consultoría, se presentará como caso de éxito mostrando evolución de ventas y otros resultados positivos, a clientes potenciales. Además, se trabajará con referenciación y a medida que una cadena de restaurantes acoja las soluciones para nuevos locales, el fee sobre el marginal de ventas será más bajo.

En este ejercicio con los restaurantes la exposición de casos de éxito tiene un impacto significativo por dos razones principales.

El foco de ventas de SZ GastroConsulting S.A.S. está dirigido a cadenas de restaurantes, de esta forma los pilotos exitosos tienen un potencial de replicación muy alto con el mismo cliente. Para estos casos de réplica del modelo sobre un nuevo restaurante de

la misma cadena, las tarifas son preferenciales. De esta forma el fee sobre ventas marginales se reduce en la medida que la herramienta sea implementada en nuevos puntos de una misma cadena.

La segunda razón es que en la industria de restaurantes la referenciación y la identificación de buenas prácticas en competidores resultan algunas de las mayores fuentes de clientes. Este hallazgo fue producto de la indagación y la observación con administradores, allí se encontró que muchos nuevos restaurantes soportan sus estrategias en las buenas prácticas de la industria, y de esta fuente deriva la adquisición de herramientas con el software del restaurante. En lo concerniente al alcance, se busca consolidar la herramienta a nivel de Bogotá y recolectar suficiente información relevante que permita la integración de campañas personalizadas al proceso de venta. Una vez se establezca la herramienta y su uso, se buscará la forma, por intermedio de un restaurante de cadena con presencia en otra ciudad, de implementar la solución. Los restaurantes elegidos valoran los aportes de las soluciones de consultoría para sus negocios. Cabe la posibilidad que en otras ciudades los problemas de tráfico en los restaurantes no sean tan intensos y la necesidad de incrementar la rotación no sea la prioridad del restaurante.

1.3.3 Estrategia promocional

Se escogió un nombre con la capacidad de transmitir la seriedad, confianza y experticia de una compañía que va a asesorar y a manejar información sensible acerca de lo más valioso de un restaurante, sus clientes.

La única estrategia de mercadeo que se utilizará para dar a conocer el servicio será el “voz a voz” y la presentación de los casos de negocio a los equipos directivos de cada

restaurante. Este trabajo estará a cargo de los dos consultores de SZ GastroConsulting S.A.S.

Con respecto a la herramienta, que es la base de las soluciones a ofrecer, una vez llegue a su fase final de manejo de información, utilizará canales como e-mailing y envío de SMS a clientes de los restaurantes, para el lanzamiento de promociones y redención de estas. Las promociones se enviarán de forma consensuada entre el restaurante y los consultores, a los clientes que hayan utilizado previamente la aplicación.

1.3.4 Estrategia de distribución

Con respecto a la distribución, por la naturaleza del servicio y su proceso de venta, este no requiere de canales de distribución, puntos de venta, métodos de despacho, transporte, bodegaje ni manejo de inventarios. En el manejo de materiales para la fase de adecuación, la compañía actuará como un intermediario: SZ GastroConsulting S.A.S. desarrollará relaciones con proveedores de equipos y materiales para ambientar los espacios, y trasladará los costos a cada restaurante. De esta intermediación se desprenderá un fee de \$4.000.000 por cada restaurante. Una vez lleguen los materiales, estos se pondrán de inmediato al servicio de la obra para su instalación. Se estima un máximo de dos (2) días para el montaje de equipos y muebles.

1.3.5 Política de servicios

La principal garantía que se ofrecerá al cliente, es que de no incrementarse las ventas, no se verá en obligación de pagar ningún valor por concepto de uso. Con respecto a la entrega de la solución y al pago de la misma, se harán de la siguiente forma:

- Tarifas 1 y 2 (fee por suscripción y licencias): 50% a la firma del contrato, 50% una vez el servicio sea implementado en EL RESTAURANTE en conformidad con el alcance inicial definido o puesto en producción.
- Tarifa por uso: SZ GastroConsulting S.A.S. enviará a EL RESTAURANTE una factura mensual correspondiente al valor que debe cancelar producto de la fórmula (ventas mes 1 año 1 – ventas mes 1 año 0 descontando IPC)*4% (o el porcentaje pactado con cada restaurante). La tarifa por uso no tendrá valores mínimos ni fijos que deban ser cubiertos.

Los valores presentados no incluyen impuestos y quedarán expresamente mencionados en el contrato entre ambas partes.

Previo a los contratos se firmará una carta de aceptación de la propuesta comercial, la cual deberá ir firmada por el representante legal de cada cadena de restaurantes, y en la cual se deberá dar conformidad a las tarifas, vigencia del contrato, alcance y responsabilidades, niveles de servicio, forma de pago y demás información relevante que corresponda.

A modo de garantía, también cabe resaltar que la carta de aceptación tiene fuerza jurídica para ambas partes conforme a lo previsto en los artículos 846, 863 y 871 del Código de Comercio. La oferta o invitación a ofertar se sostendrá por el término definido para su aceptación y de ser aceptada mediante comunicación, orden de trabajo, suscripción de un acuerdo o la iniciación conjunta de actividades de carácter ejecutorio, dará lugar al surgimiento de un negocio jurídico en firme. Ya sea que a partir de la oferta se inicien tratativas para explorar más en profundidad el caso de negocio o que el negocio propuesto y aceptado se encuentre sujeto al desarrollo de actividades iniciales, afinamiento de especificaciones o que dicha producción se sujete a un período inicial dentro del cual pueda

valorarse la viabilidad definitiva, la frustración del negocio por el desistimiento sobreviniente de cualquiera de las partes, producirá idénticos efectos a los previstos en las disposiciones mercantiles antes citadas. En uno y otro caso, surgirá la obligación de liquidar formalmente el acuerdo, mediante acta o intercambio de documentos que tendrá la naturaleza de una transacción.

Finalmente, la política de servicios se soportará con mínimo una (1) visita semanal por restaurante durante los primeros tres (3) meses de operación, y posteriormente se harán dos (2) visitas al mes, durante el resto de la vigencia del contrato. Este acompañamiento presencial busca soportar la estrategia y monitorear el buen funcionamiento del plan de trabajo en cada uno de sus frentes.

1.3.6 Táctica de venta

La principal táctica de ventas radica en la confianza, generando ingresos para la firma de consultoría solamente en la medida en que las soluciones implementadas generen un marginal de ventas con respecto al año inmediatamente anterior. No habrá fuerzas de ventas externas ni descuentos sobre los valores descritos.

Con respecto a las tarifas 1 y 2 definidas como fee por suscripción y licencias, corresponden a pagos que se realizan una única vez y reflejan el costo incurrido por la adecuación y supervisión de los restaurantes y el desarrollo de la aplicación.

2 ANÁLISIS TÉCNICO

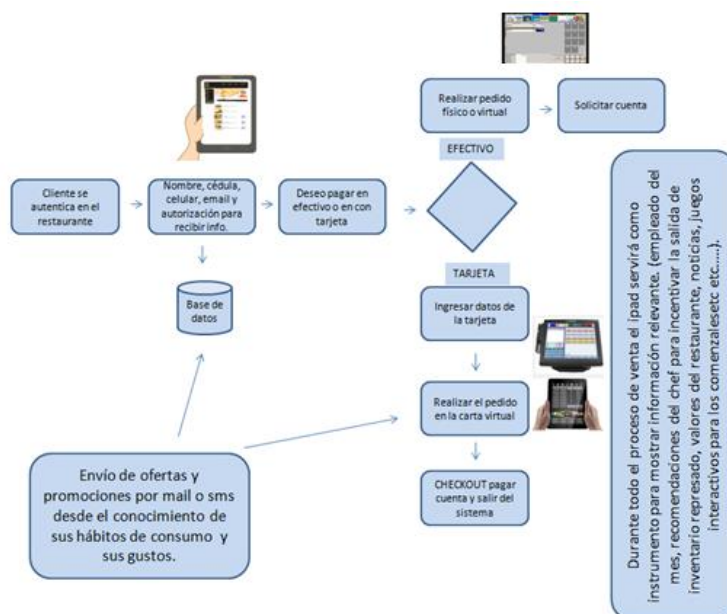
2.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

Para hacer realidad el proceso de consultoría se hará uso de un hardware (tabletas en las mesas) y software (una aplicación móvil capaz de visualizar la carta y permitir la realización de pedidos en línea).

Hardware: La materia prima básica será tabletas móviles con acceso a internet conectadas con el software del restaurante. Al momento de elegir el proveedor, se evaluarán: Apple, Samsung y Lenovo que son las marcas más reconocidas en el mercado.

Software: Aplicación con módulos de pagos, pedidos, y quejas y reclamos, entre otros, mencionados anteriormente. Este software deberá ir conectado a un módulo de campañas que constituirá la tercera fase del proyecto El módulo de campañas es desde el cual se generan promociones y se envían a clientes vía SMS.

Figura 1. Experiencia de compra



Fuente: SZ GastroConsulting S.A.S.

2.2 DESARROLLO DEL PRODUCTO

Desde el punto de vista científico, la consultoría tendrá como punto de partida el conocimiento sobre el cliente, su ciclo productivo y aquellos aspectos que los empleados y usuarios identifican como falencias u oportunidades de mejora. En este último aspecto es necesario que el análisis vaya más allá de las simples encuestas de satisfacción que se manejan en los restaurantes y de las soluciones tradicionales como planillas, incentivos monetarios y perfilación del cliente estándar. El análisis profundo radica en que los consultores estén en capacidad de interpretar la información y construir perfiles de clientes a partir de esto.

La aplicación se basará en cuatro (4) principios básicos: seguridad, amabilidad, facilidad y conocimiento. Una vez haya suficiente información relevante, es necesario que los clientes de los restaurantes sean segmentados de acuerdo con sus horarios de frecuencia, gustos y preferencias y nivel de ingresos. Esta información será crucial para incrementar la rotación promedio y desconcentrar las ventas en las horas pico únicamente.

Para cumplir con estos principios, es necesario que se hagan pruebas de seguridad y que las aplicaciones permitan al usuario realizar el pago como una transacción de e-commerce.

El análisis y la viabilidad de una herramienta de estas características en el mercado se soportó en 3 sesiones de observación intensiva en sitio, 2 entrevistas a administradores de restaurantes y 101 encuestas que en algunos de sus puntos buscaban determinar la afinidad de los potenciales usuarios con instrumentos tecnológicos integrados a la experiencia de consumo en restaurantes y establecimientos comerciales.

Con respecto a la materialización de la herramienta, ésta se hará a través de un desarrollador independiente al cual se le pagará un valor de \$25.000.000 por el desarrollo de la aplicación y todos los derechos sobre la misma. Adicionalmente bajo la figura de prestación de servicios se le contratarán las mejoras de la herramienta; por cada mejora o desarrollo específico para cada restaurante, se le pagará \$1.500.000.

En esta materia, es importante tener en cuenta que para el desarrollo de la herramienta hay información de dos tipos. La primera es la información básica de los clientes, como: nombre, apellido, fecha de nacimiento, preferencias de consumo, alergias a alimentos, barrio en el que habita, entre otras. Esta información, al no ser de carácter sensible no requiere canales altamente seguros o mecanismos muy desarrollados de seguridad digital para proteger los datos. Por otra parte, está la información relacionada con el pago de las transacciones, información que sí es altamente sensible. Para esta segunda clasificación, los mecanismos de seguridad son cubiertos por la compañía de medios de pago, en este caso Credibanco quien a través de una VPN que se invoca desde la aplicación en la tableta recibe los datos del cliente y realiza la transacción. Esta transacción tiene un costo de 160 pesos que son pagados por el comercio, a la red.

Credibanco, asociación Gremial de instituciones financieras cumple con todos los estándares de seguridad que establece la Superintendencia Financiera. Está certificado PCI 2.0 y cuenta con la arquitectura necesaria para adquirir la transacción con los más altos estándares de seguridad. La comunicación entre la aplicación y los servidores se encuentra encriptada y los medios de pago registrados quedan almacenados de manera segura en la infraestructura de Credibanco. Además, se encarga de someter la transacción al proceso de

autorización ante las entidades financieras por los canales establecidos con cada una de las entidades emisoras de tarjetas y entrega una respuesta al cliente y al comercio.

Para el proceso de pago, que viaja como una compra de e-commerce, es necesario que en las aplicaciones que se instalen en las tabletas de los puntos de venta de los restaurantes se desarrolle la funcionalidad de Check Out. Para ello, Credibanco entrega un API que contiene las siguientes transacciones:

- Agregar tarjeta
- Eliminar tarjeta
- Consulta alias de tarjeta
- Transacción de pago

Para seleccionar el proveedor del software, reconociendo que es quizás el aspecto más relevante del negocio, se realizará un proceso de selección cuidadoso, donde en un pliego de condiciones se incluyan todos los requerimientos que deberá tener la aplicación y se pondrán a prueba las diferentes propuestas. Adicionalmente, una vez seleccionado el desarrollador, se firmará un contrato donde se estipulen las responsabilidades, tiempos y alcances de la relación que se establecerá entre el proveedor del software y SZ GastroConsulting S.A.S.

El desarrollador garantizará la estabilidad de la herramienta en cuanto a la funcionalidad y sus módulos. La capacidad de almacenamiento será responsabilidad de SZ GastroConsulting S.A.S.

Adicionalmente, existirá un contrato de soporte con niveles de servicio pactados entre ambas partes., buscando tener un plan de continuidad ante posibles fallas técnicas que presente la herramienta. Estos serán contratados y pagados por horas de soporte. Por

último, la aplicación, propiedad exclusiva de SZ GastroConsulting S.A.S., contará con un manual de procedimientos y un detalle de todos los módulos y la arquitectura tecnológica de la aplicación.

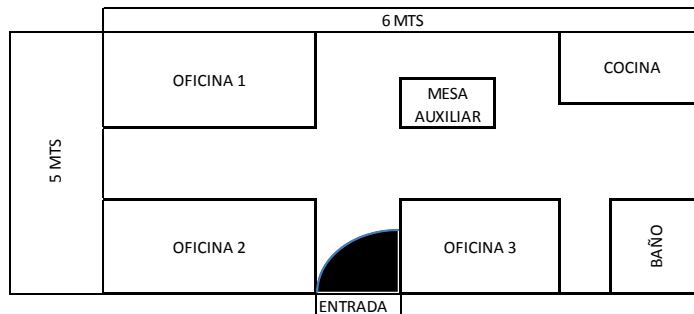
En cuanto a la consultoría, esta se basará en un modelo de cinco (5) pasos: Consulta-diagnóstico-pitch-cierre-seguimiento. La consulta se basa en la investigación de mercado que ya se realizó (encuestas, observación, entrevistas en profundidad). Con esta información se realiza un diagnóstico de cada sucursal, se presentan estos resultados con una propuesta de estrategias para mejorar los puntos débiles. Una vez el cliente acepte la oferta, se implementan las soluciones (en un plazo estimado de un mes) y se realiza seguimiento periódico para medir la evolución y prestar soporte posventa.

2.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Teniendo en cuenta que la compañía no requiere de una planta, no es necesario contar con un espacio amplio con alguna ubicación geográfica específica. Es conveniente que la oficina, que no debe superar los 30 mts², quede ubicada cerca al restaurante donde se ejecutará el primer piloto. Debido a las restricciones de movilidad en la ciudad de Bogotá, es importante que haya cercanía para monitorear las conductas y los efectos colaterales a la consultoría y puesta en marcha de la aplicación.

Los muebles esenciales para dotar la oficina y poner en marcha la compañía son dos computadores, dos escritorios, una mesa auxiliar para reuniones o café, un baño dotado, una cocina pequeña con nevera, cafetera y utensilios básicos de cocina. Adicionalmente, se destinará un espacio para una tercera oficina que será utilizada por el desarrollador, o alguna de las personas estratégicas para la compañía según corresponda.

Figura 2 Plano de la oficina



Fuente: SZ GastroConsulting S.A.S.

Se requerirán servicios básicos de agua, luz y teléfono, y acceso inalámbrico a internet.

La compañía no estará sometida a ninguna regulación o legislación local con respecto al uso de espacio para el ejercicio de la consultoría.

En términos de sistemas de control, antes de iniciar el piloto con cadenas de restaurantes, se realizará una prueba funcional del software en la cafetería THE SNACK CAFÉ ubicada en el Colegio Jefferson de Cali, que pertenece a un familiar de uno de los socios. Esta prueba se realizará durante un mes completo para verificar la calidad del producto entregado por el proveedor. En caso de detectar fallas, se estipulará en los acuerdos de niveles de servicio, que el proveedor deberá realizar todas las modificaciones solicitadas a partir de las pruebas realizadas. Posteriormente, se implementará en el restaurante piloto y se hará seguimiento de cerca para detectar aciertos y errores; además, se realizará una reunión de seguimiento y medición de resultados con los directivos del restaurante piloto un mes después de haber iniciado a operar la solución.

Para la adecuación de los restaurantes, se contará con aliados estratégicos como el proveedor de las tabletas (se definirá proveedor una vez se haga un análisis técnico y de

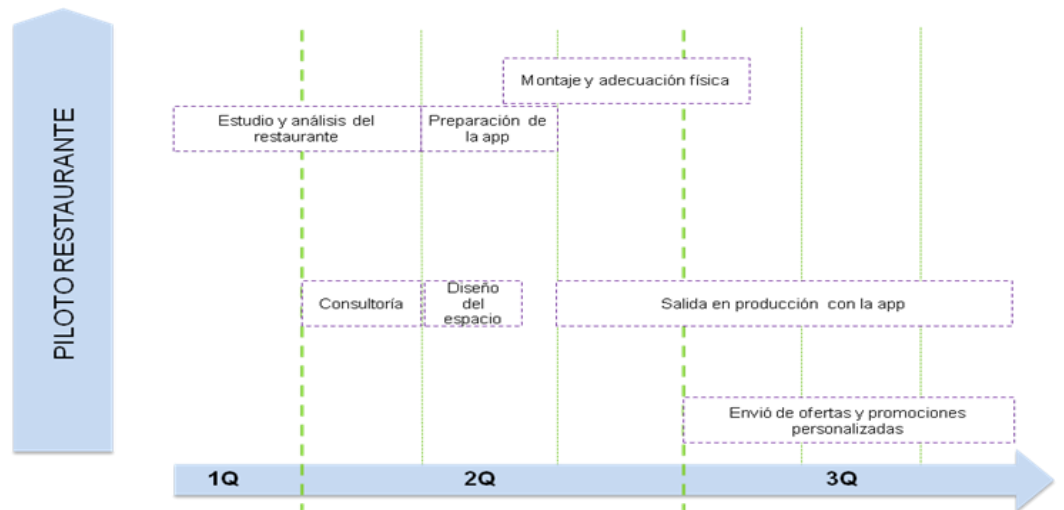
costos de cada producto) y de las impresoras de comandas, y se contará con un proveedor de muebles y elementos de diseño que den un toque de innovación al ambiente de cada restaurante. El tiempo estimado de montaje de los espacios, que se realizarán paralelamente a la implementación del software y la consultoría, es de un (1) mes, pues se deberá trabajar en horarios en que el restaurante no esté abierto al público.

Al ser una solución complementaria y no sustituta con respecto al personal de los restaurantes, en caso de fallas técnicas que impidan la utilización de las tabletas o del software en ellas instalado, el restaurante deberá soportar la operación con el personal que tiene normalmente en sitio.

En cuanto al soporte de los consultores, estos recibirán semanalmente estadísticas de cada restaurante que tenga el software instalado, y se encargarán de analizar la información para hacer entrega de un informe mensual con perfil de clientes, evolución de ventas por producto, rotación promedio y puntos de mejora. Por otro lado, aunque los restaurantes tendrán acceso directo al desarrollador para solicitar soporte, los consultores serán también un canal de comunicación con el ingeniero para este tipo de eventos. Adicionalmente, los consultores podrán sugerir la réplica de buenas prácticas de un restaurante a otro, buscando fortalecer los modelos de negocio de las cadenas clientes.

2.4 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Figura 3 Cronograma de Implementación



Fuente: SZ GastroConsulting S.A.S.

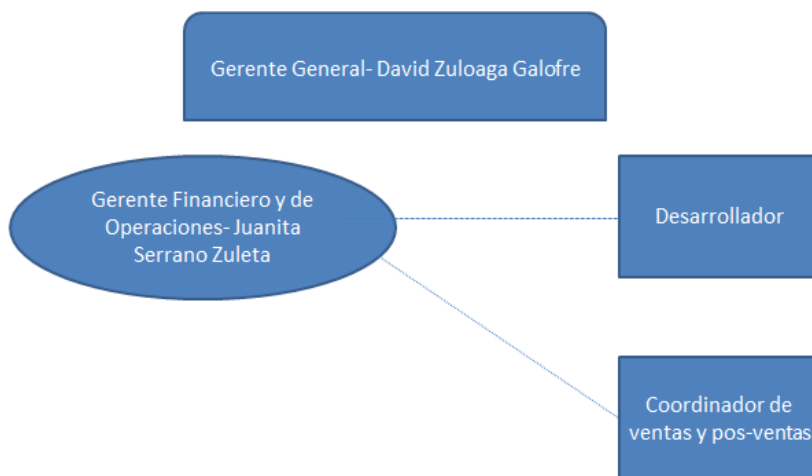
3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1 ORGANIZACIÓN

La empresa de consultoría SZ GastroConsulting S.A.S. surgirá como una Sociedad por Acciones Simplificada, donde cada uno de los dos (2) socios responderá hasta por el monto de capital que aporte a la sociedad. El domicilio principal estará en la ciudad de Bogotá, e iniciará con un capital autorizado, suscrito y pagado de \$84.000.000, es decir que cada socio aportará \$42.000.000 en una cuota, en el año 0.

En términos de personal, el organigrama será muy básico. Uno de los socios será el gerente general, mientras que el otro será el gerente financiero y de operaciones, y se contratarán a término indefinido, y directamente con la empresa, en principio dos (2) personas para el primer año. El contador será externo, y en caso de requerir asesoría jurídica se recurrirá en principio a allegados de los socios, quienes han ofrecido su asesoría básica sin cobrar honorarios.

Figura 4 Organigrama



Fuente: SZ GastroConsulting S.A.S.

La línea de autoridad será principalmente de staff, es decir uniendo esfuerzos para conseguir todos los objetivos que se proponga el equipo directivo junto con sus dependientes. Todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio (reservas, dividendos, acciones contra el personal, nombramiento y remoción de funcionarios, emisión de acciones, entre otras) serán ejercidas por la asamblea de accionistas y las de administración estarán a cargo del representante legal (gerente general). La asamblea será convocada por el representante legal, por escrito al otro accionista con una antelación de tres (3) días hábiles. Las decisiones se adoptarán mediante el voto favorable de ambos accionistas, y en caso de que se integren más accionistas, se requerirá que al menos la mitad más uno estén de acuerdo. Estas quedarán consignadas en actas en el libro de la sociedad (Supersociedades, 2015).

El estilo de dirección que se buscará será aquel basado en las relaciones, donde se desarrollan interacciones basadas en la confianza, fomentando la participación y comunicación abierta de todos los miembros de la compañía, procurando un clima laboral agradable donde los funcionarios sienten bienestar. El gerente general deberá incentivar la comunicación desde y hacia los directivos, debe estructurar un proceso de toma de decisiones donde todo el personal participe y siempre deberá velar porque exista trabajo en equipo. Para lograr esto, se deberán agendar reuniones semanales donde haya intercambio de información entre los accionistas y demás funcionarios de SZ GastroConsulting S.A.S y en estas motivar al personal para lograr los objetivos de la firma.

Al existir asamblea de accionistas, el comité de dirección pierde relevancia pues se tratarían los mismos temas entre los dos socios, quienes a su vez serán los directores. Sin embargo, para garantizar que no se presentan disputas entre los accionistas, y para contar

con una herramienta de gestión de gran importancia, se constituirá un Consejo de Administración, fundamentalmente para dar impulso al plan estratégico y establecer controles. Este Consejo se conformará por cinco (5) miembros: dos (2) internos y tres (3) externos. El presidente del Consejo será el Gerente Financiero, y los demás miembros serán consejeros; todos recibirán una retribución económica que motive su intervención en las decisiones de la compañía. Los miembros externos recibirán \$120.000 por cada sesión, que se planea llevar a cabo una vez cada semestre. El Consejo se encargará principalmente de aprobar las estrategias de la compañía, ejercer control sobre la ejecución de los objetivos, controlar la ejecución del presupuesto, tomar decisiones sobre inversiones relevantes, cualquier tipo de operación societaria, y controlar la labor de los directivos.

3.2 GRUPO EMPRESARIAL

Los miembros del grupo empresarial en principio serán David Zuloaga y Juanita Serrano. Son personas analíticas y con experiencia en el sector financiero que aportan una estructura mental organizada y unas ideas aterrizadas. David será el gerente general y Juanita la gerente financiera y de operaciones, dedicando el 100% de su tiempo a la creación y estrategia de SZ GastroConsulting S.A.S. Participarán en la Asamblea de Accionistas y serán miembros importantes del Consejo de Administración. Aunque los socios no tienen experiencia específica en los negocios que están montando, la experiencia se puede adquirir. Se buscará cubrir los vacíos de conocimientos técnicos con asesores externos, entre los cuales se encuentra el cuñado de un socio que es empresario de una importante cadena de restaurantes, la madre del otro socio, que también tiene experiencia en negocios de comida, y allegados a ambos socios que tienen experiencia en desarrollo de aplicaciones móviles. La experiencia que tienen David Zuloaga y Juanita Serrano se basa

en este caso en habilidades comerciales que cobrarán una relevancia estratégica por el tipo de negocio.

El salario de los dos socios/directivos durante el primer año de operación del negocio será de \$1.500.000 mensual, pues reconocen que para que la compañía logre llegar a punto de equilibrio, debe haber esfuerzos por parte de sus socios fundadores. El segundo año de operación aumentarán su salario a \$1.950.000 y en el año 2018 ya devengarán \$3.120.000 al mes. Además, en cuanto la compañía genere utilidades, se distribuirán dividendos.

En 2018, luego de tres (3) años de operación distribuirán el 80% de las utilidades del año anterior, que no se espera sean muy elevadas (del orden de \$15.000.000), y en 2019 empezarán a ver los frutos del negocio, con el 70% de utilidades del año 2018 que ya se espera superen los \$150.000.000. Del año 2020 en adelante, se revisará la política de dividendos pues se tendrá un mínimo de \$30.000.000 anuales que se dejarán como colchón para expansión del negocio, y las demás utilidades se distribuirán.

3.3 PERSONAL EJECUTIVO

Durante los primeros tres (3) años de operación de la firma, la estructura administrativa será plana y los socios, quienes a su vez serán el personal ejecutivo, tendrán varios roles adicionales que, en la medida que se detecte la necesidad de contratar a alguien especializado, irán cediendo.

David Zuloaga Galofre, Gerente General: Profesional en finanzas de la Universidad Externado de Colombia, con siete (7) años de experiencia en sector financiero. Con altas habilidades gerenciales, comerciales y analíticas. Se ha desempeñado como Analista de Riesgos en Leasing Bolívar y en HSBC, como Gerente Junior Corporativo en BBVA y

actualmente ocupa el cargo de Director Comercial en Credibanco, donde ha tenido la oportunidad de interactuar con software, plataformas y soluciones tecnológicas.

Juanita Serrano Zuleta, Gerente Financiero y de Operaciones: Profesional en finanzas de la Universidad Externado de Colombia, con siete (7) años de experiencia en sector financiero y asegurador. Destacado manejo de relaciones interpersonales, alta capacidad analítica y organizativa, excelente manejo de idiomas. Se ha desempeñado como Consultor Junior en Mercer, Analista de Riesgos en HSBC, y actualmente ocupa el cargo de Gerente de Cuenta Corporativo en BBVA.

La experiencia en bancos permite que los socios sean cautelosos con las inversiones que realizan, y que consideren que los Bancos son sus aliados pero sin incurrir en deudas ociosas. Adicionalmente, el apoyo de los asesores (empresarios de restaurantes, abogados, desarrolladores) será de gran relevancia durante los primeros años de operación.

3.4 EMPLEADOS

Para iniciar el negocio, se detectan dos roles fundamentales que serán los pilares del negocio:

Desarrollador (free-lance): La persona que lidere los proyectos de software debe ser un programador de sistemas con mínimo tres (3) años de experiencia, que cuente con habilidades de codificación, manutención y actualización de programas para diseñar soluciones a la medida. Debe gestionar bases de datos con grandes volúmenes de información respetando los estándares que aseguren la satisfacción de las necesidades de información de cada restaurante de cadena. Debe tener marcadas habilidades de interpretación de datos, comunicación clara y consistente, y toma de decisiones efectivas bajo presión. Esta persona se responsabilizará por el desarrollo del software con sus

módulos básicos, adicionales, y de desarrollos especiales que exija cada restaurante para personalizar los servicios que contrate. El riesgo asociado al tipo de relación (free-lance) se mitigará mediante la suscripción de un contrato que será cuidadosamente revisado por abogados y personas que tengan conocimientos técnicos y de protección de propiedad intelectual.

El contrato del desarrollador será free-lance, es decir que se dedicará a realizar trabajos propios de su ocupación para SZ GastroConsulting S.A.S sin exclusividad. Su remuneración, adicional a los \$25.000.000 que se le pagarán por el desarrollo inicial del software, estará en función del número de aplicaciones básicas vendidas, módulos adicionales contratados y desarrollos especiales para cada restaurante. De todas maneras, si se evidencia la necesidad, se podrá firmar un contrato por obra o labor para garantizar cierta disponibilidad del desarrollador, a medida que se detecte la necesidad. Por cada aplicación con módulos básicos que se venda, el desarrollador recibirá \$700.000 y se obligará a brindar soporte a cada restaurante, en los horarios en que los restaurantes estén abiertos al público, por 10 horas. Adicionalmente, cada vez que SZ GastroConsulting S.A.S venda un software/aplicación, el desarrollador recibirá \$1.500.000, es decir que al cabo de los tres (3) primeros años de operación, este percibirá: $(22 \times \$1.500.000) + (22 \times \$700.000) = \$48.400.000$ y no necesariamente tendrá dedicación exclusiva a los negocios de SZ GastroConsulting S.A.S. Sus ingresos totales durante los tres (3) primeros años ascienden a \$73.400.000. En principio se trabajará con un solo desarrollador; sin embargo, si se evidencia la necesidad de incluir uno o dos más, se evaluará la viabilidad.

Coordinador de ventas: Profesional en administración, economía y carreras afines con mínimo tres (3) años de experiencia en ventas y manejo de personal. Su misión principal

será la de liderar el proceso comercial de SZ GastroConsulting S.A.S., convirtiéndose en un consultor inhouse que rotará entre los diferentes restaurantes que implementen las soluciones ofrecidas. Una vez el negocio crezca, será el encargado de conformar su equipo de ventas. A partir del año 2017, se planea contratar dos (2) gerentes comerciales que soporten el equipo. El coordinador debe tener habilidades motivacionales, un alto nivel de exigencia y excelentes relaciones interpersonales.

El contrato del coordinador de ventas será a término indefinido, y devengará durante el primer año de operación un salario mensual de \$2.300.000. Posteriormente, en 2018 devengará \$2.990.000 al mes. Adicionalmente, contará con subsidio de transporte (\$100.000 al mes) y gastos de representación (\$200.000 al mes). Su horario de trabajo será de lunes a viernes de 8:00am a 6:00pm, con dos (2) horas de almuerzo. Contará con una oficina equipada con un computador, un escritorio y una silla, y tendrá acceso a la nevera, cafetera y demás electrodomésticos. Tendrá metas comerciales y deberá conseguir citas con los administradores de los restaurantes target, y asistirá a las reuniones con los responsables de cada restaurante para exponer, junto con los consultores, las soluciones que ofrece S.Z. GastroConsulting S.A.S.

En principio se pagará al coordinador de ventas quien será el único empleado directo, lo que determina la ley, es decir sus prestaciones sociales y primas legales (medio salario en junio y medio salario en diciembre). En la medida en que exceda en más de 20% los resultados de su cuadro de mando estratégico, se podrá considerar la posibilidad de incluir una remuneración variable trimestral.

Adicional a los funcionarios mencionados, la empresa deberá contar con asesoría contable externa por los cuales se pagarán honorarios de \$500.000 al mes. La contratación

de personal se hará directamente por parte de los accionistas, con asesoría gratuita por parte de allegados de los socios, que son abogados y psicólogos con experiencia en recursos humanos.

En la medida en que el negocio crezca y se evidencie la necesidad de contratar más personal, el Consejo de Administración revisará las necesidades y posibilidades de hacerlo.

3.5 ORGANIZACIONES DE APOYO

La compañía buscará contar con el apoyo del sector financiero (bancos) mediante dos productos principales: primero, los excedentes de liquidez se mantendrán en bancos, a los cuales se solicitará una tasa de rentabilidad cercana el 1.5%, o la tasa que al momento de depositar los recursos los socios consideren apropiada. Estos depósitos se mantendrán a la vista (cuenta de ahorros) permitiendo al equipo directivo disponer de estos cuando sea necesario. En segundo lugar, el banco será un aliado en los meses de menor liquidez, donde se deba cubrir la brecha para financiar el capital de trabajo. Durante el año 1, se solicitan cuatro (4) créditos por valor total de \$17.000.000, y en el segundo año de operación se prevé solicitar cinco (5) créditos por un valor total de \$37.000.000 pagaderos en 36 meses. La factibilidad de estos crédito se da en que usualmente los bancos exigen que los socios sean solidarios en la financiación de las actividades iniciales de una empresa; al invertir \$84.000.000 en el año 0, los socios evidencian su compromiso con que la empresa prospere y orientarán sus labores diarias hacia este objetivo. La relación con bancos es de vital importancia por lo cual se procurará mantener cupos de crédito vigentes al menos con dos (2) entidades financieras para garantizar disponibilidad de recursos permanentemente.

En cuanto a la asesoría contable, que consistirá principalmente en la elaboración y certificación de estados financieros, y la revisión del tema tributario, se estima un valor anual de \$6.000.000 que podrá variar dependiendo de la complejidad de la operación.

Otro grupo de apoyo importante será el Centro Nacional de Consultoría, que ofrece Congresos donde se brinda acceso a información y experiencias alrededor de las últimas tendencias en investigación de mercados y herramientas y nuevas maneras de entender y utilizar la información resultante de una investigación.

Quizás los grupos de apoyo más importantes, serán los contactos que tienen los socios con personas que manejan restaurantes, ingenieros desarrolladores, abogados laborales, de sociedades, psicólogos y banqueros. Todas estas personas serán asesores ad honorem durante los primeros dos (2) años de operación.

4 ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL & SOCIAL

4.1 ANÁLISIS LEGAL

4.1.1 Tipo de sociedad.

Para la creación de la compañía se ha definido que una SAS (sociedad por acciones simplificadas) es el mecanismo más viable teniendo en cuenta que más allá de sus particularidades y sus diferencias con otros tipos de sociedades, cuatro (4) aspectos relevantes facilitan su creación. Nacerá con un capital social de \$84.000.000 proveniente de sus dos socios.

Simplificación de trámites: La sociedad puede ser inscrita mediante documento privado. No es necesario que se dé fe pública de su creación. Así mismo los costo de transacción son más bajos pues solo se requiere de autenticación en una notaria con la firma y huella de los creadores de la misma.

Carácter comercial: El artículo 3 de la ley 1258 de 2008 establece que la SAS será siempre de carácter comercial independiente de su objeto social lo cual suprime la dicotomía con el derecho privado.

Limitación de responsabilidad: Se puede establecer el riesgo de los accionistas hasta por el monto de los aportes, excepto en casos de fraude en los que el artículo 42 de la ley 1258 de 2008 establece que se responde de forma solidaria.

Recursos de creación: Se pueden constituir con un capital pagado cero (Reyes, 2013)

4.1.2 Procedimientos para la conformación de la sociedad.

Para la constitución de la sociedad (SAS), se han identificado algunos pasos esenciales descritos a continuación:

Es importante consultar el nombre de la compañía teniendo en cuenta que la razón social es el nombre con el que se identifica la sociedad y este debe ser único. Esta consulta se realiza en la Cámara de Comercio de Bogotá, en el siguiente link: http://aplicax.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta_empresa.aspx

Para el caso de SZ GastroConsulting S.A.S, la razón social fue consultada corroborando que este no esté siendo utilizado por otra organización.

Preparar, redactar y suscribir los estatutos de la compañía que posteriormente serán los encargados de regular la relación entre socios.

PRE-RUT. Este se tramita ante la cámara de comercio para lo cual deben ser presentados los estatutos, formularios diligenciados y cédula de representante legal y suplente.

Registro de la empresa en Cámara de Comercio. Este implica un estudio de legalidad de los estatutos y tiene un costo del 0.7% del monto de capital asignado.

Apertura de cuenta bancaria. Sin este la DIAN no registra el RUT como definitivo. Una vez se tenga el RUT este debe ser presentado ante la cámara de comercio para que la compañía no figure como provisional.

Solicitud de resolución de facturación ante la DIAN. Sin este no es posible cobrar los servicios prestados por la compañía.

Solicitud de inscripción de libros en cámara de comercio. Este con el fin de acceder a beneficios tributarios.

Registro de la empresa en el sistema de seguridad social para estar en capacidad de contratar empleados (Reyes, 2013).

4.1.3 Implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de Sociedad.

Desde el punto de vista comercial hay que tener en cuenta ciertos aspectos al momento de la creación. Estos están descritos en el artículo 5 de la ley 1258 de 2008 y la ausencia de alguno de ellos puede impedir la correcta inscripción de la compañía.

Los principales a destacar son Nombre, documento de identidad, domicilio de accionistas, razón social, domicilio de la sociedad, termino de duración, actividades de la compañía según corresponda, capital autorizado, suscrito y pagado; y forma de administración con sus respectivos detalles.

El documento privado de constitución será objeto de autenticación ante notario de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por los constituyentes.

4.1.4 Derechos de propiedad intelectual.

Los casos de software en la legislación colombiana son asimilados como la escritura de una obra literaria, permitiendo que el código fuente de un programa esté cubierto por la ley de derechos de autor. Amparado en esto es importante resaltar la ley 23 de 1982 sobre los derechos de autor en su artículo 4 que se establece que son titulares de los derechos reconocidos por la ley:

El autor de su obra;

El artista, intérprete o ejecutante, sobre su interpretación o ejecución;

El productor, sobre su fonograma;

El organismo de radiodifusión sobre su emisión;

Los causahabientes, a título singular o universal, de los titulares, anteriormente citados;

La persona natural o jurídica que, en virtud de contrato obtenga por su cuenta y riesgo, la producción de una obra científica, literaria o artística realizada por uno o varios autores en las condiciones previstas en el artículo 20 de esta Ley.

Lo que implica que en primer lugar la autoría de la aplicación es compartida entre SZ GastroConsulting S.A.S. como el artífice del concepto y del desarrollador como creador de la arquitectura tecnológica y demás detalles que permiten que la aplicación sea viable. De igual forma, cabe resaltar que en el contrato de desarrollo quedará expresamente descrito que el producto de la aplicación y la explotación de la misma será de exclusivo de SZ GastroConsulting S.A.S como persona jurídica propietaria de la misma. Así pues el desarrollador pierde cualquier derecho de explotación sobre la herramienta una vez firmado el contrato mediante el cual él se obliga a realizar el desarrollo de la misma.

4.1.5 Estímulos existentes para la empresa.

En principio la compañía cumplirá con las características de una microempresa, al tener no más de 10 empleados y activos totales inferiores a los 501 salarios mínimos legales vigentes tal como lo establece el numeral 3 del artículo 2 de la ley 590 de 2000. De esta forma y amparado en el estímulo de la norma por promover las pequeñas empresas, SZ GastroConsulting S.A.S no estará obligada a construir informes más allá del balance general y el estado de resultados.

4.2 ANÁLISIS AMBIENTAL

Por la naturaleza de la compañía y sus productos, no será fuente generadora de residuos contaminantes ni estará expuesto a riesgos derivados de emisiones. Así mismo cabe resaltar que por tratarse de una compañía de servicios con un uso limitado de recurso humano, no será objeto de un plan de control de contaminación o de sostenibilidad medioambiental que incluya mecanismos de mitigación.

Así mismo, no está sujeta a entidades de control medioambiental o a alguna regulación específica que implique cambios en la operación o asignación de recursos adicionales para este capítulo en particular.

4.3 ANÁLISIS SOCIAL

Desde el punto de vista social, internamente no hay impacto. La compañía por su limitado uso de recurso humano tiene un bajo potencial de constituirse como un gran empleador, sin embargo desde el punto de vista externo, se identifica una inmensa responsabilidad por comunicar las funcionalidad y por llevar los servicios de consultoría de la mano de un espíritu social. Se ha identificado, en las encuestas, que un alto número de personas sienten que la aplicación móvil puede llegar a rivalizar con las funciones de los meseros y así implicar despidos masivos de personal.

La compañía es enfática en que la solución no busca reemplazar el uso de personal y causar un impacto social negativo en despersonalización del servicio en los restaurantes sino que busca llegar como un complemento que lleve al incremento de la eficiencia en el servicio y así al incremento en la rotación de mesas en los sitios de alta afluencia de personas.

Como compañía de servicios de consultoría se buscará reforzar los valores sociales y el reconocimiento de los empleados en los restaurantes como el principal aliado para las

soluciones tecnológicas. Para esto se llevarán a cabo sesiones de sensibilización en los puntos de desarrollo previo a cada una de las adecuaciones, como se comentó en el análisis de producto. Estas sesiones se llevarán de la mano de la gerencia corporativa de las cadenas de restaurantes para no ir en contra vía de la misión, visión y valores de la misma.

En estas sesiones se buscará:

1. Conocer los comentarios y retos de los empleados antes la nueva propuesta.
2. Exponer el plan y tiempos de trabajo.
3. Definición de roles al interior de cada restaurante. Administradores principales, de turno y coordinadores por cada sección.
4. Socialización de los planes de mediano y largo plazo de las soluciones tecnológicas.
5. La compañía piensa que la mejor forma de obtener un logro es involucrando a las partes y explicándoles su papel y protagonismo en la construcción de la meta.

5 ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

En principio la empresa funcionará en oficinas arrendadas, donde los activos fijos relevantes serán principalmente tres computadores portátiles, cada uno de \$1.500.000 y depreciables a tres (3) años linealmente, una impresora multifuncional de \$300.000, tres escritorios de \$1.000.000 cada uno, tres sillas de \$400.000 cada una, y demás activos como lámparas, teléfonos, cafetera, nevera, entre otros, por \$1.500.000, para un total de activos fijos de \$10.000.000. Como las inversiones en activos fijos no son representativas, se eligió depreciar únicamente los computadores para el ejercicio de proyecciones. La aplicación se almacenará en el equipo del desarrollador, y su custodia será su responsabilidad.

5.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Al ser una compañía de servicios de consultoría, no es necesario mantener inventarios ni se efectúan compras de materias primas o insumos. En cuanto a la cartera, el 70% de las ventas se realizarán a plazo y la política de recuperación es de 30 días. De los gastos variables (desarrollo personalizado de la aplicación, supervisor de montaje de espacios, y soporte al desarrollador), el 30% se realizan a plazo y los proveedores de estos servicios otorgan 45 días para el pago. En cuanto a los gastos asociados al desarrollador, estos se realizan de contado y se estiman en 70% de las inversiones totales en capital de trabajo. El colchón de efectivo consiste en 13 días de ventas, para atender cualquier vicisitud. Para cubrir los requerimientos eventuales de capital de trabajo, se opta por capitalización por parte de los socios, o contratación de créditos con bancos a 36 meses a una tasa nominal de 10.09% anual.

5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos derivan de la venta de la aplicación (\$10.000.000 por restaurante), de un fee por intermediación en el diseño de espacios innovadores y consultoría (\$4.000.000 por cada restaurante), y la comisión sobre las ventas marginales de los restaurantes (para el primer año de implementación se calcula así: ventas mes 1 año 1 – ventas mes 1 año 0 y este valor se multiplica por el porcentaje de comisión pactado (oscila entre el 3% y el 4% dependiendo del número de restaurantes de cada cadena); para los demás años, se incrementa con inflación vs. el último mes del primer año y se mantiene constante por 12 meses). Para 2016, el primer año de operación, se espera implementar las soluciones en tres (3) restaurantes, generando ingresos por \$111.288.403. El segundo año se proyecta ingresar a seis (6) nuevos restaurantes, para generar un volumen de ventas de \$277.487.117. En el tercer año de operación, cuando se prevé implementar las soluciones en trece (13) nuevos restaurantes, el volumen de ventas esperado es de \$579.909.698 En 2019, la tendencia creciente en ingresos continúa, hasta alcanzar \$730.767.453.

Tabla 4. Presupuesto de ingresos mensual año 2016

Cifras en COP M	2016												2016
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Vol. Est ventas													
APP módulos básicos	\$ 10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10	\$ -	\$ -	\$ 30
Fee sobre vts marginales	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 66
Consultoría/montaje	\$ 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4	\$ -	\$ -	\$ 12
APP módulos adicionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1	\$ -	\$ -	\$ 1	\$ 3
Valor total de ventas (\$)	\$ 17	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 3	\$ 20	\$ 6	\$ 6	\$ 7	\$ 22	\$ 8	\$ 9	\$ 111
IVA	\$ 3	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 3	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 4	\$ 1	\$ 1	\$ 18
Anticipo Retefuente	\$ 1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1	\$ 0	\$ 1	\$ 7
Autorretenciones CREE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total ventas con IVA	\$ 20	\$ 4	\$ 4	\$ 5	\$ 4	\$ 23	\$ 7	\$ 7	\$ 8	\$ 26	\$ 9	\$ 11	\$ 129
Vts contado sin IVA-Retef	\$ 9	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 10	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 11	\$ 4	\$ 5	\$ 56
Vts a plazos sin IVA-Retef	\$ 9	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 10	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 11	\$ 4	\$ 5	\$ 56
Ingresos por vts Contado	\$ 10	\$ 2	\$ 2	\$ 3	\$ 2	\$ 12	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 13	\$ 5	\$ 5	\$ 67
Recuperación de Cartera	\$ -	\$ 9	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 10	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 11	\$ 4	\$ 51
Ingresos Efectivos	\$ 10	\$ 11	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 14	\$ 14	\$ 7	\$ 7	\$ 17	\$ 16	\$ 9	\$ 118
Cuentas por Cobrar	\$ 9	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 10	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 11	\$ 4	\$ 5	\$ 5

Tabla 5. Presupuesto de ingresos 2016-2019

Cifras en COP M				
ITEM	2016	2017	2018	2019
Vol. Est ventas				
APP módulos básicos	\$ 30	\$ 62	\$ 135	\$ 42
Fee sobre vts marginales	\$ 66	\$ 185	\$ 369	\$ 658
Consultoría/montaje	\$ 12	\$ 25	\$ 54	\$ 17
APP módulos adicionales	\$ 3	\$ 5	\$ 18	\$ 15
Valor total de ventas (\$)	\$ 111	\$ 277	\$ 576	\$ 731
IVA	\$ 18	\$ 44	\$ 92	\$ 117
Anticipo Retefuente	\$ 7	\$ 17	\$ 35	\$ 44
Autorretenciones CREE	\$ 0	\$ 1	\$ 2	\$ 2
Total ventas con IVA	\$ 129	\$ 322	\$ 668	\$ 848
Vts contado sin IVA-Retef	\$ 56	\$ 139	\$ 288	\$ 365
Vts a plazos sin IVA-Retef	\$ 56	\$ 139	\$ 288	\$ 365
Ingresos por vts Contado	\$ 67	\$ 166	\$ 346	\$ 438
Recuperación de Cartera	\$ 51	\$ 132	\$ 275	\$ 359
Ingresos Efectivos	\$ 118	\$ 298	\$ 621	\$ 797
Cuentas por Cobrar	\$ 5	\$ 12	\$ 24	\$ 30

El primer año el ingreso más relevante es el fee sobre ventas marginales (60%) y la venta de la aplicación con módulos básicos (30%). Para 2017, las ventas marginales representan el 67% de los ingresos, en 2018 esta misma fuente de ingresos ya pesa el 64% del total y en 2018 el 90%, principalmente porque en 2018 el número de locales nuevos en los cuales se implementan las soluciones es más bajo que en otros años, y porque para ese momento ya se perciben ingresos por fee sobre ventas marginales en 22 sucursales.

El 50% de estos ingresos se recauda a un plazo de 30 días, lo demás se cobra de contado. El sentido del plazo otorgado es principalmente que los restaurantes deben en efecto tener cierta satisfacción y aceptación de las soluciones utilizadas durante el mes, antes de realizar el pago.

5.4 PRESUPUESTO DE COMPRAS

El sector de consultoría no compra materias primas o insumos. Los principales proveedores son: el desarrollador que efectúa personalizaciones a la aplicación (\$1.500.000

por cada restaurante), un supervisor que recibe \$500.000 cada vez que se hace el montaje de un nuevo espacio, y los \$700.000 que recibe el desarrollador por cada restaurante para que preste soporte permanente a este con respecto al software. Estos costos variables ascienden a \$2.700.000 cada vez que se realiza una venta, y el 70% se paga de contado, y el restante 45 días después de recibida la factura. Los pagos de contado obedecen a los pagos realizados al desarrollador free-lance, que es quien impulsará el éxito del negocio.

5.5 PRESUPUESTO DE PERSONAL

Los salarios durante 2016 constan principalmente del gerente general, el gerente financiero y de operaciones, y el coordinador de ventas, y ascienden a \$5.300.000 mensuales durante el primer año, más \$2.650.000 adicional en junio de primas y \$5.300.000 adicional en diciembre de primas y vacaciones. La carga prestacional en 2016 es de \$29.799.992. En 2017 los salarios ascienden a \$6.890.000 mensuales por el incremento de 30% en los salarios de los directivos y el coordinador. La nómina total en 2017 es de \$183.999.486, aumentando \$96.535.494 con respecto a 2016. Para 2018, los salarios y prestaciones aumentan en 60% con respecto al año anterior, producto la generación de utilidades relevante que se presenta a partir de dicho año. En 2019 se estabilizan los salarios aumentando solamente el 10% vs. 2018. La nómina es el egreso más relevante durante todos los años proyectados.

Tabla 6. Presupuesto de nómina

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.016	2.017	2.018	2.019
Total salarios mensuales	8.300.000	10.790.000	17.264.000	18.990.400
Total Auxilios de transporte	0	0	0	0
Total salarios anuales	63.600.000	129.480.000	207.168.000	227.884.800
Total prestaciones sociales	13.886.000	28.269.800	45.231.680	49.754.848
Total aportes parafiscales	2.544.000	5.179.200	8.286.720	9.115.392
Total seguridad social	13.369.992	27.219.286	43.550.857	47.905.943
Total carga prestacional	29.799.992	60.668.286	97.069.257	106.776.183
Total costo de la nómina	93.399.992	190.148.286	304.237.257	334.660.983
Prima Junio	2.650.000	5.395.000	8.632.000	9.495.200
Prima Diciembre	2.650.000	5.395.000	8.632.000	9.495.200
Vacaciones diciembre	2.650.000	5.395.000	8.632.000	9.495.200
Cesantías Febrero	5.300.000	10.790.000	17.264.000	18.990.400
Interes cesantías febrero	636.000	1.294.800	2.071.680	2.278.848
Pagos otros meses	79.513.992	161.878.486	259.005.577	284.906.135
Pago fijo mensual	6.626.166	13.489.874	21.583.798	23.742.178

5.6 PRESUPUESTO DE GASTOS

Los gastos preoperativos contemplan, principalmente, el desarrollo de la aplicación, cuya porción fija es de \$25.000.000, que aparece como gasto preoperativo, y se hace porcentualmente significativo en el año 0.

El gasto de operación más elevado es el de arriendo de la oficina de 30m²cerca a la calle 72, que asciende a \$1.500.000 al mes, seguido por servicios públicos de \$200.000, dos (2) celulares de los consultores de \$80.000 cada uno y el internet que cuesta \$150.000 al mes. Por otro lado, el dominio de la página web de SZ GastroConsulting S.A.S. y gastos varios, de \$80.000 cada uno al mes, componen los gastos operacionales fijos. La página web la desarrollará el ingeniero free-lance y su montaje inicial se negociará sin costo. A cambio de esto, se reconocerán \$80.000 al mes por dominio de la página web, y estos se pagarán al desarrollador con quien se contrate la aplicación. En la misma se incluirán los servicios de consultoría que ofrece la empresa, se podrá establecer contacto y ver un demo de la APP en funcionamiento. En cuanto a los gastos variables, solamente se incluyen los impuestos locales (industria y comercio), que representan el 1.1% de las ventas. Los gastos

operacionales totales ascienden a \$26.885.564 en 2016, aumentando en 4% (inflación) para 2017 y en el mismo porcentaje para 2018. La participación de estos gastos sobre ventas pasa de 24% en 2016 a 4.1% en 2019 por su componente principalmente fijo y el mayor nivel de ingresos.

Con respecto a los gastos de administración y ventas, los de representación son los más relevantes (\$8.400.000 anuales), luego la asesoría contable por \$6.000.000 al año, y los gastos de transporte de \$4.800.000. Los gastos de representación se estiman en \$700.000 al mes así: \$250.000 para cada socio y \$200.000 para el coordinador de ventas. Los de transporte, por su lado, se estiman en \$150.000 al mes para cada socio, y en \$100.000 para el coordinador de ventas. A los consultores se les pagará un plan de celular de \$80.000 al mes, y al coordinador de ventas se le asignará un plan de \$70.000 mensuales. En cuanto a los gastos de publicidad (0.50% sobre las ventas), son los únicos gastos de administración y ventas variables; estos en el sector de consultoría no tienen mucha relevancia, por ende su asignación no es elevada. El medio publicitario más común en este tipo de negocios es el “voz a voz”. El total de este tipo de egresos es de \$556.442 en 2016, \$ 1.387.436 en 2017 y \$191.000.000 en 2018. Los gastos de administración y ventas disminuyen su peso sobre las ventas desde 23% en 2016 hasta 6% en 2019, gracias a un mayor volumen de ingresos, que logra una mejor absorción de los gastos que son fundamentalmente fijos.

Tabla 7. Presupuesto de Gastos

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	2.016	2.017	2.018	2.019
Gastos de Publicidad	556.442	1.387.436	1.000.000	3.653.837
Asesoría Contable	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184
Gastos de Representacion	8.400.000	8.736.000	9.085.440	9.448.858
Gastos Transporte	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347
Depreciación Muebles y Enseres	1.500.000	1.500.000	1.500.000	0
Total gastos de admon y vtas	21.256.442	22.855.436	23.266.720	25.251.226
Gastos de administrativos fijos	20.700.000	21.468.000	22.266.720	21.597.389
Gastos administrativos variables	556.442	1.387.436	1.000.000	3.653.837

Por otro lado, los gastos financieros se asocian a créditos requeridos para cubrir la brecha de capital de trabajo. Sobre estos, mensualmente se paga un interés del 0.84% nominal, y se cancelan en 36 meses. Se requieren créditos bancarios durante los primeros dos años de operación por un total de \$54.000.000 (monto inferior al aporte de socios).

Tabla 8. Presupuesto de gastos financieros

	Total	Total	Total	Total
	2.016	2.017	2.018	2.019
Total Cuota fija año	2.616.686	17.266.894	20.933.484	18.316.799
Gastos Financieros	639.513	3.773.473	3.073.589	1.243.019
Abonos a capital	1.977.172	13.493.421	17.859.895	17.073.779

5.7 IMPUESTOS

Los impuestos legalmente aplicables al negocio de consultoría, contemplados en el análisis financiero, son: ICA (tarifa para actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión como consultoría profesional) con una tarifa de 5/1.000, impuesto de renta y CREE. Adicional a estos, se contempla un IVA sobre ventas del 16%.

5.8 ANÁLISIS DE COSTOS

La compañía tiene como costo principal el desarrollo de la aplicación con un componente fijo (gasto preoperativo), y uno variable. La porción variable del desarrollo de la aplicación, prevista como soporte y mejoras sobre la herramienta, se contempla de acuerdo al nivel de ventas en la medida que se hace presente de acuerdo con la evolución de la herramienta y la necesidad de nuevos restaurantes por construir módulos complementarios ajustados a sus necesidades puntuales. Este costo se ha establecido en \$1.500.000 por cada personalización en el año 1 para cada una de las aplicaciones que deben ser instaladas, con un crecimiento atado a la inflación para los años subsiguientes.

Adicionalmente, cada vez que se realiza el diseño y montaje de espacios innovadores en los restaurantes, aparece un costo de supervisión por \$500.000 por cada local. Lo

anterior busca que, a través de una supervisión de calidad otorgada por una misma persona siempre, se logre garantizar que los espacios cuenten con el sello de SZ GastroConsulting S.A.S, de tal suerte que los comensales de cada restaurante identifiquen quién es la firma consultora detrás de la innovación de estas cadenas.

Por otro lado, en los costos variables, por cada aplicación implementada, se paga \$700.000 a un desarrollador para que brinde soporte post-venta por diez horas. Este soporte es indispensable para el correcto funcionamiento de la herramienta, y es parte del valor agregado que ofrece la firma. En caso de requerir mayor soporte, se pactarán tarifas. Se abrirán diversos canales de comunicación directa con el desarrollador, como chats, teléfonos, en horarios en que los restaurantes estén operando.

Tabla 9. Presupuesto de costos

COSTOS VARIABLES					
ITEM	2.016	Diciembre	2017	2018	2019
Desarrollo personalizado de APP	4.500.000	-	9.000.000	19.500.000	6.000.000
Supervisor montaje espacios	1.500.000	-	3.000.000	6.500.000	2.000.000
Soporte desarrollador	2.100.000	-	4.200.000	9.100.000	2.800.000
Costo Materias Primas e Insumos	8.100.000	-	16.200.000	35.100.000	10.800.000
IVA o Impuesto al Consumo	16.200.000	-	2.592.000,00	5.616.000,00	1.728.000,00
Prorateo	100%	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	16.200.000,00	-	2.592.000,00	5.616.000,00	1.728.000,00
Retefuente	-	-	-	-	-
Costo total variables	24.300.000	-	18.792.000	40.716.000	12.528.000
Egreso Contado	21.870.000	-	13.932.000	30.186.000	9.288.000
CxP Proveedores Periodo	2.430.000	-	4.860.000	10.530.000	3.240.000
Pago Cuentas Por Pagar	2.430.000	810.000	4.860.000	9.652.500	3.847.500
Egresos Efectivos	9.396.000	810.000	18.792.000	39.838.500	13.135.500
Total cuentas por pagar	-	-	-	877.500	270.000

GASTOS DE OPERACION	2.016	2.017	2.018	2.019
Arriendo	18.000.000	18.720.000	19.468.800	20.247.552
Servicios Públicos	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674
Dominio página web	960.000	998.400	1.038.336	1.079.869
Internet	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755
Celulares consultores y coordinador	2.760.000	2.870.400	2.985.216	3.104.625
Varios (mantenimiento)	960.000	998.400	1.038.336	1.079.869
Total gastos de operación	26.885.564	27.969.074	29.102.203	30.272.883
Gastos de operación fijos	26.880.000	27.955.200	29.073.408	30.236.344
Gastos de operación variables	5.564	13.874	28.795	36.538

Una vez se implemente la solución en nueve (9) restaurantes, a final de 2017, la empresa empezará a generar utilidades. Sin embargo, solamente en 2018 es que se logrará absorber la totalidad de la pérdida generada en 2016.

Tabla 10. Punto de Equilibrio

	2016	2017	2018
Ingresos	111.288.403	277.487.117	575.909.698
Egresos	198.566.512	260.946.269	394.779.770
Resultado periodo	-87.278.109	16.540.849	181.129.929
Utilidades acumuladas	-87.278.109	-70.737.260	110.392.668

Los costos de desarrollo personalizado de la aplicación se transfieren 100% al cliente dentro de los \$10.000.000 que se cobran por la adquisición del software con los módulos básicos.

Adicionalmente, y quizás el costo más relevante, es el soporte del desarrollador, a quien se le pagará \$700.000 por cada aplicación implementada, con el fin de poder contar con 10 horas de soporte, para asesoría y resolución de cualquier situación técnica que se presente.

6 ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 FLUJO DE CAJA

La caja inicial de la compañía nace de un aporte de socios en el año 0 de \$84.000.000. Con este dinero se financian los gastos preoperativos, especialmente el desarrollo de la aplicación que asciende a \$25.000.000 y los gastos de investigación y desarrollo, que ascienden a \$10.000.000. Adicionalmente, se financian las adecuaciones a la oficina, desarrollos web y se cubren los gastos de constitución de la S.A.S. Después de estos egresos, la caja final es de \$31.215.000. Se implementa una política de colchón de efectivo de 13 días, calculada con base en los plazos de pago a los proveedores y de recaudo a clientes.

El 30% de los pagos a proveedores se realizan a 45 días, y el restante 70% de contado. En cuanto a clientes, se cobra 50% de contado y para el 50% restante se otorgan 30 días de plazo, una vez se finaliza la instalación y la primera parte de la consultoría, para permitir a los locales de restaurantes ver resultados y confirmar la eficacia de las soluciones contratadas.

Tabla 11. Flujo Caja Año 2016 (12 meses)

ITEM	Año 0	2.016												Total
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Caja Inicial	0	31.215.000	28.828.367	28.260.321	21.502.274	18.344.228	10.836.837	9.017.841	11.381.579	16.555.316	7.681.977	11.230.986	15.298.674	31.215.000
Ingresos Netos		10.447.903	10.754.490	3.754.490	4.354.490	4.254.490	13.859.369	13.880.102	6.880.102	7.480.102	16.868.117	15.874.795	9.474.795	117.883.245
TOTAL DISPONIBLE		41.662.903	39.582.857	32.014.810	25.856.764	22.598.717	24.696.206	22.897.943	18.261.681	24.035.419	24.550.094	27.105.781	24.773.469	149.098.245
Inversiones en activos	4.500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Egresos por compra de materia prima o insu	0	2.322.000	810.000	0	0	0	2.322.000	810.000	0	2.322.000	810.000	0	9.396.000	0
Egresos por nómina	0	6.626.166	6.626.166	6.626.166	6.626.166	6.626.166	9.276.166	6.626.166	6.626.166	6.626.166	6.626.166	6.626.166	11.926.166	87.463.992
Egresos por gastos de operación		2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000	26.880.000
Egresos por gastos de administración y ven		1.646.370	1.646.370	1.646.370	1.646.370	1.646.370	1.646.370	1.646.370	1.646.370	1.646.370	1.646.370	1.646.370	1.646.370	19.756.442
Egresos por gastos preoperativos diferidos	48.285.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Egresos iva	0	0	0	0	0	4.152.430	0	0	0	5.356.334	0	0	0	9.508.764
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	25.200	49.798	48.588	47.368	121.737	118.690	115.616	112.517	639.513
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	71.714	144.031	145.241	146.461	362.834	365.882	368.955	372.054	1.977.172
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
TOTAL EGRESOS	52.785.000	12.834.536	11.322.536	10.512.536	10.512.536	14.761.881	15.678.365	11.516.365	10.706.365	16.353.442	13.319.108	11.807.108	16.297.108	155.621.884
NETO DISPONIBLE	-52.785.000	28.828.367	28.260.321	21.502.274	15.344.228	7.836.837	9.017.841	11.381.579	7.555.316	7.681.977	11.230.986	15.298.674	8.476.361	(6.523.639)
Aporte de Socios	84.000.000													
Préstamo					3.000.000	3.000.000			9.000.000				2.000.000	17.000.000
Distribución de Excedentes														-
CAJA FINAL	31.215.000	28.828.367	28.260.321	21.502.274	18.344.228	10.836.837	9.017.841	11.381.579	16.555.316	7.681.977	11.230.986	15.298.674	10.476.361	10.476.361

La política de dividendos implementada contempla que a partir del segundo año de operación hay distribución de utilidades. Para el segundo año, se distribuye el 80% de las mismas para compensar la no distribución durante el primer año. Para el tercer y cuarto año, se distribuirá el 50% de las utilidades del periodo anterior.

Tabla 12. Flujo de Caja años 2016-2019

		Total	Total	Total	Total
ITEM	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
Caja Inicial	0	31.215.000	10.476.361	45.101.970	168.980.409
Ingresos Netos		117.883.245	298.233.322	621.040.936	797.391.792
TOTAL DISPONIBLE		149.098.245	308.709.683	666.142.906	966.372.201
Inversiones en activos	4.500.000	-	-	-	-
Egresos por compra de materia prima o insu	0	9.396.000	18.792.000	39.838.500	13.135.500
Egresos por nómina	0	87.463.992	183.999.486	296.986.377	332.727.415
Egresos por gastos de operación		26.880.000	27.955.200	29.073.408	30.236.344
Egresos por gastos de administración y vent		19.756.442	21.355.436	21.766.720	25.251.226
Egresos por gastos preoperativos diferidos	48.285.000	-	-	-	-
Egresos iva	0	9.508.764	31.233.133	75.260.553	131.090.468
Egresos retentiva	0	-	-	-	-
Egresos por gastos financieros		639.513	3.773.473	3.073.589	1.243.019
Egresos por pagos de Capital		1.977.172	13.493.421	17.859.895	17.073.779
Egresos impuestos locales	0	-	5.564	13.874	28.795
Egresos impuesto de renta	0	-	-	-	-
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	-	-	1.488.676	16.301.694
TOTAL EGRESOS	52.785.000	155.621.884	300.607.713	485.361.593	567.088.241
NETO DISPONIBLE	-52.785.000	(6.523.639)	8.101.970	180.781.312	399.283.960
Aporte de Socios	84.000.000				
Prestamo		17.000.000	37.000.000		
Distribucion de Excedentes		-	-	11.800.903	75.218.731
CAJA FINAL	31.215.000	10.476.361	45.101.970	168.980.409	324.065.229

6.2 ESTADO DE RESULTADOS

En el P&G se evidencia que la pérdida en el primer año de operación es de \$87.278.109, explicada fundamentalmente por las inversiones realizadas en el desarrollo de la aplicación, que se logran absorber durante 2017. Adicionalmente, la estructura de costos es en gran parte fija, principalmente por los costos de personal que si bien no son muy elevados, son representativos frente a las ventas. Por lo tanto, ante un nivel de ventas relativamente bajo, los costos fijos terminan absorbiendo la totalidad de los ingresos e incluso hay faltantes, por lo cual se genera una pérdida que tarda casi 3 años en ser absorbida.

Tabla 13. Estado de resultados años 2016-2019

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.016	2.017	2.018	2.019
Ventas netas	111.288.403	277.487.117	575.909.698	730.767.453
Costos variables	8.100.000	16.200.000	35.100.000	10.800.000
Costo nomina	93.399.992	190.148.286	304.237.257	334.660.983
Gastos de Operación	26.885.564	27.969.074	29.102.203	30.272.883
Gastos de Administración y Ventas	21.256.442	22.855.436	23.266.720	25.251.226
Gastos preoperativos (diferidos)	48.285.000	0	0	0
Gastos financieros	639.513	3.773.473	3.073.589	1.243.019
Utilidad gravable	-87.278.109	16.540.849	181.129.929	328.539.342
Impuesto de Renta	0	0	11.320.621	41.067.418
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	1.488.676	16.301.694	29.568.541
Utilidad neta	-87.278.109	15.052.172	153.507.614	257.903.383
Reserva legal	0	301.043	3.070.152	5.158.068
Utilidad del periodo	-87.278.109	14.751.129	150.437.462	252.745.316

ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
Costos variables	7,3%	5,8%	6,1%	1,5%
Costo nomina	83,9%	68,5%	52,8%	45,8%
Gastos de Operación	24,2%	10,1%	5,1%	4,1%
Gastos de Administración y Ventas	19,1%	8,2%	4,0%	3,5%
Gastos preoperativos (diferidos)	43,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,6%	1,4%	0,5%	0,2%
Utilidad gravable	-78,4%	6,0%	31,5%	45,0%
Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	2,0%	5,6%
Impuesto a la Equidad (CREE)	0,0%	0,5%	2,8%	4,0%
Utilidad neta	-78,4%	5,4%	26,7%	35,3%
Reserva legal	0,0%	0,1%	0,5%	0,7%
Utilidad del periodo	-78,4%	5,3%	26,1%	34,6%

De acuerdo con la evaluación, la inversión inicial de \$84.000.000 (sin contar con préstamos bancarios) se recupera en 3.36 años, es decir en abril de 2019. Sin embargo, a partir del segundo año de operación la empresa arroja utilidades del periodo. A medida que las alternativas ofrecidas tengan buena acogida, se popularizarán a otras cadenas y ciudades, dinamizando el negocio y generando mayores utilidades.

6.3 BALANCE GENERAL

Durante el año 0, y producto de los gastos preoperativos, el activo fijo es el más representativo (63% del total de los activos). Posteriormente, cobran mayor relevancia los

activos corrientes, en especial caja y bancos que ascienden a más del 42% de los activos totales de 2016 en adelante.

La totalidad de los activos para el año 0 se encuentra soportada en el patrimonio. Posteriormente, y producto de la estructura de costos de la compañía, donde la nómina y los gastos preoperativos tienen una relevancia elevada, el patrimonio es negativo en 3.278.109 para 2016. Para los demás años, producto de las pérdidas generadas durante el primer año de operación, se hace necesario acudir a instituciones financieras durante los primeros dos (2) años de operación, con lo cual el índice patrimonio/pasivo en 2017 es de 0.17x, pero a partir de 2018 se evidencia una estructura financiera más sólida, con un índice de 1.6x para dicho periodo, y 2.5x para 2019.

Considerando que desde 2017 la empresa genera EBITDA positivo, y que para todos los periodos a partir del segundo año de operación la deuda financiera es inferior a la caja, la posición de liquidez medida como deuda neta/EBITDA y como activos/pasivos es sana, como se evidencia en la tabla siguiente:

Tabla 14. Indicadores Financieros

	2.016	2.017	2.018	2.019
EBITDA	-85.138.596	21.814.322	185.703.518	331.282.361
Margen EBTIDA	-76,50%	7,86%	32,25%	45,33%
Deuda financiera	15.022.828	38.529.407	20.669.512	3.595.732
Caja	10.476.361	45.101.970	168.980.409	324.065.229
Deuda neta/EBITDA		(0,3013)	(0,7986)	(0,9674)
Activos/pasivos	0,88	1,17	2,58	3,48

Tabla 15. Balance General

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	31.215.000	10.476.361	45.101.970	168.980.409	324.065.229
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	4.533.998	11.536.505	23.996.237	30.448.644
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	333.865	832.461	1.727.729	2.192.302
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	6.677.304	23.326.531	57.881.113	113.047.781
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	31.215.000	21.687.663	79.965.006	250.857.760	467.561.654
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Depreciación acumulada	0	1.500.000	3.000.000	4.500.000	4.500.000
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	48.285.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	52.785.000	3.000.000	1.500.000	0	0
TOTAL ACTIVOS	84.000.000	24.687.663	81.465.006	250.857.760	467.561.654

PASIVO + PATRIMONIO	Año 0	2016	2017	2018	2019
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	5.936.000	12.084.800	19.335.680	21.269.248
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	877.500	270.000
Impuesto de Renta	0	0	0	11.320.621	41.067.418
Impuesto CREE		0	1.488.676	16.301.694	29.568.541
Impuestos locales por pagar	0	5.564	13.874	28.795	36.538
Iva por pagar	0	7.001.380	17.574.185	28.843.184	38.398.264
Obligaciones financieras	0	15.022.828	38.529.407	20.669.512	3.595.732
TOTAL PASIVO	0	27.965.772	69.690.943	97.376.985	134.205.741
PATRIMONIO					
Capital	84.000.000	84.000.000	84.000.000	84.000.000	84.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-87.278.109	-84.327.883	-9.109.152
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	-	(87.278.109)	14.751.129	150.437.462	252.745.316
Reserva Legal	0	0	301.043	3.371.196	8.529.263
TOTAL PATRIMONIO	84.000.000	-3.278.109	11.774.063	153.480.775	336.165.427
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	84.000.000	24.687.663	81.465.006	250.857.760	470.371.168

6.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Aun cuando el negocio genera utilidades tan solo desde el segundo año de operación, y tarda 3 años en absorber las pérdidas generadas durante 2016, resulta una inversión atractiva pues es un monto moderado (cada socio aporta \$42.000.000 en total), y en 3.08 años recupera su inversión. La TIR del accionista es de 40.34%, vs. una inversión mínima esperada de 12%. El valor presente neto para el accionista, que es de \$139.033.585, supera con creces la inversión de \$84.000.000 que realizó tres (3) años antes.

Tabla 16. Evaluación del accionista

FLUJO DE CAJA NETO ACCIONISTA					
	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-87.278.109	15.052.172	153.507.614	257.903.383
Total Depreciación	0	3.000.000	3.000.000	3.000.000	0
Pagos de capital		1.977.172	13.493.421	17.859.895	17.073.779
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-84.278.109	18.052.172	156.507.614	257.903.383
1. Flujo de fondos neto del periodo		-86.255.281	4.558.751	138.647.719	240.829.604
Inversiones de socios	84.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	17.000.000	37.000.000	0	0
2. Inversiones netas del periodo	84.000.000	-17.000.000	-37.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-84.000.000	-69.255.281	41.558.751	138.647.719	240.829.604
Balance de proyecto	-84.000.000	-163.335.281	-141.376.764	-19.694.256	218.772.037
Periodo de pago descontado	3,08	0,00	0,00	0,00	3,08
Tasa interna de retorno	40,34%				
Valor presente neto	139.033.585				
Tasa mínima de retorno	12,00%				

En cuanto a la evaluación del proyecto, este tiene una TIR de 29.94% y un periodo de pago descontado de 3.36 años. Por otro lado, el valor presente neto es de \$94.358.840, el cual resulta bastante atractivo para un horizonte inferior a los cuatro (4) años.

Tabla 17. Evaluación del proyecto

FLUJO DE CAJA NETO PROYECTO					
	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-87.278.109	15.052.172	153.507.614	257.903.383
Total Depreciación	0	3.000.000	3.000.000	3.000.000	0
Pagos de capital		1.977.172	13.493.421	17.859.895	17.073.779
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-84.278.109	18.052.172	156.507.614	257.903.383
1. Flujo de fondos neto del periodo		-86.255.281	4.558.751	138.647.719	240.829.604
Inversiones de socios	84.000.000	0	0	0	0
Préstamo					
2. Inversiones netas del periodo	84.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-84.000.000	-86.255.281	4.558.751	138.647.719	240.829.604
Balance de proyecto	-84.000.000	-180.335.281	-197.416.764	-82.459.056	148.475.461
Periodo de pago descontado	3,36	0,00	0,00	0,00	3,36
Tasa interna de retorno	29,94%				
Valor presente neto	94.358.840				
Tasa mínima de retorno	12,00%				

6.5 ANÁLISIS DE RIESGOS

Los riesgos económicos del proyecto se refieren fundamentalmente a que al cabo de algunos años pueda existir agotamiento del mercado, y se limitarán las ventas de nuevas aplicaciones. No obstante, este riesgo se mitiga mediante el ingreso recurrente y perpetuo

proveniente de la comisión sobre ventas marginales que se cobra todos los meses. Adicionalmente, cuando esto suceda ya se prevé haber desarrollado nuevas fuentes de ingresos ajustadas a los requerimientos del mercado.

Por otro lado, los riesgos de mercado surgen si nacen otras firmas que ofrezcan productos y servicios sustitutos a menores costos.

En cuanto a riesgos técnicos, principalmente radican en la posible ausencia o renuncia del desarrollador que cree la aplicación básica. Para esto, es indispensable que desde el momento cero se redacte un manual técnico de la herramienta que permita que cualquier desarrollador con las mismas habilidades que el saliente, logre una comprensión y dominio total de la herramienta.

6.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se sensibilizaron las variables clave como precio de venta, volumen de ventas y costos más relevantes para determinar sus efectos sobre la viabilidad de la empresa.

En un primer escenario, se redujo el precio unitario de la aplicación con módulos básicos a \$5.000.000 y cada módulo adicional a \$500.000. Esta modificación tiene efecto sobre la liquidez de la compañía, obligando a solicitar créditos adicionales por \$31.000.000 en 2016 y \$16.000.000 adicionales en 2017.

Adicionalmente, implicaría una pérdida más pronunciada en 2016 y en 2017, donde se esperaba generar utilidades, se presentaría también una pérdida de \$20.407.302

En cuanto a viabilidad, el proyecto perdería cualquier perspectiva positiva, pues de esta forma tendría una TIR muy baja, de 3.87%, y no se recuperaría la inversión en el 2019 como sucedería con los precios inicialmente establecidos.

En el segundo escenario, los gastos preoperativos asociados al desarrollo inicial de la aplicación se modificaron a \$30.000.000 y adicionalmente se suma un aumento de costos de desarrollo personalizado hasta \$2.300.000. Esto genera una necesidad de \$15.000.000 adicionales de caja en 2016 y \$1.500.000 de más en 2017, con lo cual se debe acudir a bancos por préstamos de mayor valor. Esta variación altera significativamente los resultados y el proyecto, aunque conserva una TIR positiva de 23.45%, el periodo de pago descontado se alarga a 3.56 años.

Por otro lado, en un tercer escenario si en el año 2017 en lugar de incursionar en trece (13) restaurantes se hace solamente en nueve (9), la utilidad disminuye en \$27.240.312 (18% con respecto al escenario original donde se planea abrir 13 locales). Además, la TIR del accionista se disminuye a 36.68% y recupera la inversión en 3.20 años. La TIR del proyecto baja a 26.36% y se recupera inversión en 3.48 años.

Se concluye entonces que el mayor reto es el de lograr una asignación de precios correcta. Al garantizar que el precio de cada rubro se calcula como un margen sobre costos (fijos y variables), la evaluación del negocio es positiva; no obstante, se debe ser precavido en tener precios y tarifas competitivas con el mercado.

Por otro lado, es indispensable que los socios puedan contar con el capital total de \$84.000.000 para el momento de iniciar la compañía, puesto que la financiación con entidades bancarias vendrá después, una vez la empresa tenga algunos meses de trayectoria y los socios puedan defender el modelo de negocio.

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones del presente documento están sustentadas desde los resultados de las entrevistas a profundidad, encuestas y observaciones en restaurantes. Es de ahí de donde se extrae la información suficiente para concluir que los restaurantes del perfil elegido concentran la parte más importante de sus ventas en las horas pico en los horarios (de lunes a viernes entre 12:00m y 2:30pm). En esos horarios la percepción de servicio es baja a causa de los largos tiempos para hacer los pedidos, las incoherencias entre el pedido y lo que llega a la mesa y las demoras en traer la cuenta. Estos retrasos desencadenan en una menor rotación de las mesas en las horas relevantes y por ende en menores ventas potenciales.

Adicionalmente, se evidenció que no hay estrategias claras dirigidas a mover el tráfico de los consumidores a las horas valle (de menor afluencia de clientes), y que existe un grupo relevante de la población compuesto por personas afines a los medios tecnológicos y a las aplicaciones y no hay una oferta clara dirigida a este segmento desde los espacios físicos hasta el diálogo diferencial con este consumidor por medio de canales digitales capaces de guardar data relevante del consumidor.

Los restaurantes utilizan como canales de interlocución con sus consumidores los mecanismos tradicionales. Hoy en día no hay estrategias de comunicación personalizada ni mecanismos masivos para darle salida a productos próximos a su fecha de vencimiento o para incentivar las ventas en horarios diferentes a los establecidos como pico.

La consultoría hacia los restaurantes está muy focalizada en la parte gastronómica, administrativa y de eventos. No se identifica una oferta muy desarrollada en la creación de

espacios, comunicación con el cliente o análisis de ventas en la jornada de apertura de los restaurantes.

En torno a todo esto anteriormente mencionado, se concluye que los restaurantes tienen la oportunidad de desarrollar una oferta de valor para este segmento de clientes, buscando estar en capacidad de adaptarse a los cambios del entorno en términos de consumo.

También se concluye que esta oferta no debe ser excluyente de los medios tradicionales de atención y deben estar en capacidad de convivir con el modelo de negocio actual, y que estas herramientas tecnológicas no pueden ser un sustituto de los meseros o el personal en sitio sino un complemento. Los empleados de los restaurantes son quienes pueden hacer estas herramientas funcionales, quienes conocen y entienden la realidad y las necesidades de los restaurantes y quienes pueden llevar a que la transición sea exitosa.

BIBLIOGRAFÍA

- AHUMADA, Omar. ClickDelivery, con 3 mil restaurantes en 3 países. El Tiempo (en línea). 7 de septiembre de 2014. (Fecha de consulta: 10 de diciembre de 2014). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/entrevista-con-miguel-mcallister-gerente-de-tecnologia-de-clickdelivery/14499237>
- Consultoría: Crecimiento Continuo. 15 de mayo de 2014. Consultado el 10 de diciembre de 2014, de: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>
- EUROMONITOR INTERNATIONAL (en línea). Consumer foodservice in Colombia. 5 de agosto de 2014. (Fecha de consulta: 3 de diciembre de 2014). Formato PDF, disponible en: <http://nebulosa.icesi.edu.co:2150/portal/analysis/tab>
- EUROMONITOR INTERNATIONAL (en línea). Full-service restaurants in Colombia. 5 de agosto de 2014. (Fecha de consulta: 3 de diciembre de 2014). Formato PDF, disponible en: <http://nebulosa.icesi.edu.co:2150/portal/analysis/tab>
- EUROMONITOR INTERNATIONAL (en línea). Consumer Lifestyles in Colombia. 1 de marzo de 2012. (Fecha de consulta: 3 de diciembre de 2014). Formato PDF, disponible en: <http://nebulosa.icesi.edu.co:2150/portal/analysis/tab>
- FRIEND, Elizabeth. Euromonitor International (en línea): Colombia's Popular "Corrientazos" Pose a Unique Threat to Chained Foodservice Development. 19 de septiembre de 2014 (fecha de consulta: 2 de diciembre de 2014).
- Grupo Consultor Restaurantero.* (s.f.). Consultado el 3 de febrero de 2015, de <http://www.grupoconsultorrestaurantero.com/>
- GUERRA, Yosvanys. La consultoría del restaurante. ¿Cuándo se hace necesaria? GestiónRestaurantes. 15 de marzo de 2012. (Fecha de consulta: 10 de diciembre de 2014). Disponible en: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=845

ICG Software. (s.f.). Consultado el 4 de febrero de 2015, de <http://www.icg.es/productos/frontrest/>

INDVIK, Lauren. App Store Stats: 400 Million Accounts, 650,000. Mashable. 11 de junio de 2012. (Fecha de consulta: 15 de diciembre de 2014). Disponible en: <http://mashable.com/2012/06/11/wwdc-2012-app-store-stats/>

LOZANO, Rolando. En el 2013 se crearon 63.500 empresas en Colombia. Periódico Portafolio en línea. 14 de enero de 2014. (Fecha de consulta: 2 de enero de 2015). Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/2013-se-crearon-63500-empresas-colombia>

MUÑOZ, Laura. Grupo TAKAMI creadores de restaurantes. Revista La Barra. 28 de febrero de 2013. (Fecha de consulta: 10 de diciembre de 2014). Disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2013/edicion-56/portada-11/grupo-takami-creadores-de-restaurantes.htm>

Sociedad Colombiana de Consultoría. (s.f.). Consultado el 3 de marzo de 2015, de <http://scc.com.co/scc/>

Superintendencia de Sociedades de Colombia.(s.f.). Consultado el 18 de diciembre de 2014, de: <http://www.supersociedades.gov.co/Paginas/default.aspx>

TALENT, Lance. ¿Cuánto cuesta crear una App móvil y cómo se desarrolla? LanceTalent Blog. 6 de febrero de 2014. (Fecha de consulta: 30 de noviembre de 2014). Disponible en: <http://www.lancetalent.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app-como-se-desarrolla/>

ANEXO 1 CUESTIONARIO ENCUESTAS

Por favor, dedique unos momentos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para ayudar a que las cadenas de restaurantes en Bogotá mejoren su servicio.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

1. Rango de edad
 - a. Menos de 22 años
 - b. Entre 23 y 35 años
 - c. Entre 35 y 50 años
 - d. Más de 50 años
2. Género
 - a. Hombre
 - b. Mujer
3. Nivel de estudios
 - a. Primaria
 - b. Bachillerato
 - c. Pregrado
 - d. Posgrado
4. Ocupación
 - a. Estudiante
 - b. Empleado
 - c. Independiente
 - d. Ama de casa

e. Sin ocupación

5. ¿Cuáles de las siguientes zonas frecuenta (al menos dos veces a la semana)?

a. Calle 72 (Centro Financiero)

b. Salitre- Gran Estación

c. Centro Internacional

d. Calle 100 (WorldTrade Center)

e. Calle 116 (Teleport)

f. Parque de la 93

g. Zona T

h. Ninguna

6. Indique la frecuencia con la cual visita los siguientes restaurantes de cadena

Restaurante	Nunca	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Crepes & Waffles							
WOK							
La Hamburguesería							
Friday's							
El Corral Gourmet							
Teriyaki							
Osaki							
BuffaloWings							
Wingz							
Archie's							
Pizza 1969							
Diner							
Otro(s): ¿Cuáles?							

7. ¿En qué momento del día es más factible que visite uno de estos restaurantes?

a. Desayuno

b. Almuerzo

c. Cena

8. Cuando piensa en los meseros del lugar que visita con mayor frecuencia, ¿con cuál de las siguientes frases se identifica más?

a. Es difícil lograr que me atiendan y debo levantar la mano varias veces para que el mesero se acerque a la mesa

b. La atención es oportuna y adecuada

c. Los meseros están más pendientes de lo que uno esperaría y pueden irrumpir la privacidad de los comensales

d. No le pongo atención a los tiempos de respuesta de los meseros

9. Marque la importancia de cada uno de los siguientes aspectos al visitar un restaurante

Característica	Muy importante	Importante	Poco importante	Indiferente
El sabor de la comida				
La calidad de los ingredientes que se utilizan				
La variedad del menú				
El precio de los productos de la carta				
La agilidad para ser ubicado en una mesa				
La agilidad para recibir los alimentos				
La amabilidad en el servicio				
La decoración y el ambiente del lugar				
El tipo y volumen de la música				
La higiene del lugar				
La apariencia física del personal del restaurante				
La flexibilidad para hacer modificaciones a los platos de la carta (ejemplo: sin espárragos)				
El compromiso social que tenga el restaurante				
Comodidad del lugar				
Tamaño de las porciones				

Otro(s): ¿Cuáles?				

10. En una escala de 1 a 5, donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo, ¿qué tanta afinidad considera que tiene con los dispositivos tecnológicos?

11. ¿Piensa que un restaurante con tecnología (como tabletas en las mesas y timbres para llamar a los meseros) le generaría un mayor valor a su experiencia de consumo?

a. Sí

b. No

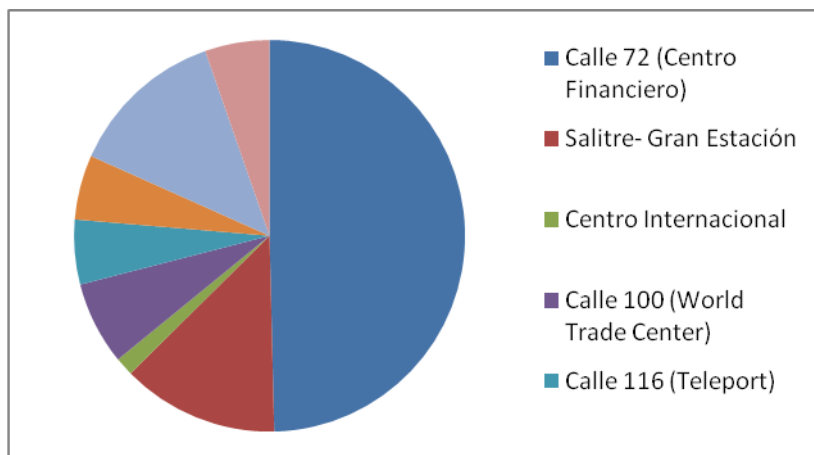
¿Por qué? _____

12. ¿Hay algo más que le gustaría decir o sugerir a las cadenas de restaurante que no le hayamos preguntado en esta encuesta?

ANEXO 2 PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

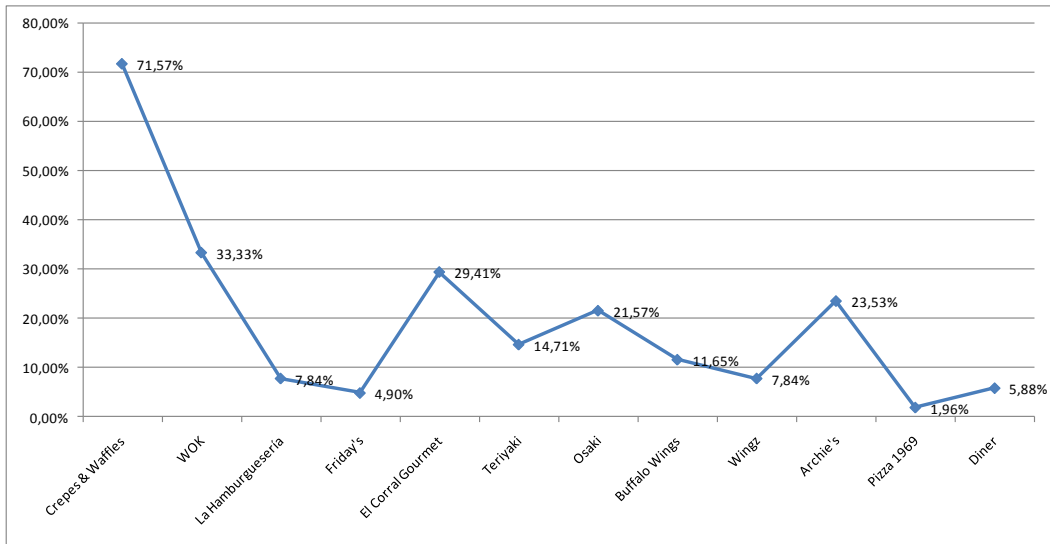
Para corroborar quiénes son los comensales de los restaurantes a los que se dirigirán las soluciones de SZ GastroConsulting S.A.S, y qué tipo de aspectos valoran en su experiencia de consumo, se efectuaron 102 encuestas a personas que trabajan en zonas de alta afluencia de empresas. A partir de estos estudios de mercado, y a tres experiencias de observación (en Crepes & Waffles calle 72, la Hamburguesería de Rosales y Wok de la calle 69), se determinó que una solución tecnológica podría mejorar la experiencia de los usuarios y simultáneamente, la administración de los restaurantes.

La mayoría de los encuestados son empleados (87.13%), entre 23 y 25 años (73.27%). Se entrevistó casi la misma cantidad de mujeres (48.5%) que de hombres (51.5%), y la mayor parte (49.23%) trabaja en la calle 72, seguido por Salitre y Zona T (13.08% cada zona).



El 71.3% de los encuestados visita Crepes & Waffles al menos una vez al mes, mientras que el 33.7% visita Wok con la misma frecuencia, el 29.7% asiste al Corral

Gourmet y el 23.8% va a Archie's con frecuencia mensual, como se evidencia en el cuadro siguiente:



Indagando sobre las preferencias, aspectos valorados y afinidad a la tecnología de los encuestados, hubo varios hallazgos interesantes que permiten creer que el perfil de ejecutivos entre 23 y 25 años que trabajan en las zonas elegidas en Bogotá valorará experiencias tecnológicas al momento de visitar un restaurante. En la tabla siguiente se evidencian los aspectos más valorados por los encuestados a la hora de visitar un restaurante, destacando que el 83% valora la agilidad para ser ubicado en una mesa, y el 95% considera de alta importancia la agilidad para recibir sus alimentos.

Característica	Muy importante	Importante	Poco importante	Indiferente
El sabor de la comida	98	3	1	
La calidad de los ingredientes que se utilizan	64	33	4	1
La variedad del menú	21	59	19	3
El precio de los productos de la carta	20	70	11	1
La agilidad para ser ubicado en una mesa	42	43	15	2
La agilidad para recibir los alimentos	46	51	5	
La amabilidad en el servicio	64	35	3	
La decoración y el ambiente del lugar	24	47	25	6
El tipo y volumen de la música	25	46	22	9
La higiene del lugar	90	11	1	
La apariencia física del personal del restaurante	40	39	21	2
La flexibilidad para hacer modificaciones a los platos	29	46	19	8
El compromiso social que tenga el restaurante	9	33	43	17
Comodidad del lugar	42	55	4	1
Tamaño de las porciones	21	65	16	

ANEXO 3 HALLAZGOS

Los aspectos más valorados de los restaurantes según las personas encuestadas son: el sabor de la comida (99%), la higiene del restaurante (99%), la amabilidad en el servicio (97%), la calidad de los ingredientes (95%), y la agilidad para recibir los alimentos (tiempo que transcurre entre la realización del pedido y la llegada de éste) (95%). Curiosamente el aspecto menos valorado es el compromiso social que pueda tener un restaurante.

En cuanto a las gerentes de Crepes & Waffles y Wok entrevistadas, ellas reconocen que el aspecto donde existe más espacio para mejorar es la agilidad en el servicio, pues conocen el perfil de los comensales que visitan sus restaurantes y saben que los ejecutivos valoran su tiempo.

El 83.3% de las personas encuestadas considera que tiene afinidad alta con la tecnología (al menos 4/5), con lo cual se piensa que el perfil de los consumidores que asisten a los restaurantes clientes de SZ GastroConsulting S.A.S. fue acertado y la investigación de mercado por lo tanto aporta mucho valor para el desarrollo del plan de empresa.

El 79.4% de las personas encuestadas opina que la inclusión de tecnología para pedidos y pagos en un restaurante mejoraría la experiencia de los clientes, principalmente porque agilizaría los tiempos, permitiría mayores personalizaciones, sería práctico y actualizaría la disponibilidad de productos en línea. Por otro lado, las gerentes entrevistadas están en línea con esta opinión y afirman que el buen manejo de dispositivos tecnológicos generaría mayor valor a sus clientes.

Se extrajo una muestra de 30 usuarios que frecuentan Crepes & Waffles al menos una vez al mes, y 25 de ellos (83%) manifestó que soluciones tecnológicas como las que

ofrecerá SZ GastroConsulting S.A.S. mejorarían su experiencia de consumo. La gerente de Crepes & Waffles entrevistada manifestó que en el pasado ha intentado utilizar dispositivos tecnológicos en el restaurante y aunque no considera que estas aplicaciones puedan sustituir la interacción de los usuarios con los meseros, sí lo vería como un complemento a su operación actual. Menciona igualmente que la inclusión de este tipo de dispositivos en el día a día de los restaurantes facilitaría el proceso de asignación de turnos, pedido de suministros y alimentos a proveedores, manejo de planilla de personal, entre otros procesos que hoy consumen gran parte del tiempo de la administración de cada local.

A partir de las respuestas de las 20 personas que visitan Wok frecuentemente, se halló que el 85% viviría una mejor experiencia con una tableta en su mesa desde la cual pudiera realizar sus pedidos y pagar directamente. En este caso, la gerente menciona también que la interacción con los meseros es fundamental en la atención a clientes, pero facilitaría la rotación de los productos de pesca artesanal del día y podrían mediante la aplicación impulsar el consumo de productos cuyo inventario sea elevado y deseen agilizar.

ANEXO 4 AUDIO ENTREVISTAS (DROPBOX)

1) Entrevista a Gerente de Crepes & Waffles calle 72 con Carrera 9

<https://www.dropbox.com/sh/wx6lhq2mnbtdgb5y/AACsnZfXD1UylS011MZYH4oka?dl=0>

<https://www.dropbox.com/sh/szutbbkybx5cbjj/AACjoHYmeyuuzOGx6MDgeQ3Na?dl=0>

<https://www.dropbox.com/sh/s7c2bbazintjl8n/AABDRG6jkP2AeMhdgQ7Ggtv0a?dl=0>

https://www.dropbox.com/sh/oxw2z8v5eg0qc91/AACChAONZjECOI2Coz_NkZmx1a?dl=0

2) Entrevista a Gerente de Wok Zona T

<https://www.dropbox.com/sh/o6bcueqe1shlw34/AACRIKZt4x-1e49Yd6xahlI8a?dl=0>