

PLAN DE EMPRESA

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A PRESTAR SERVICIOS DE CATERING PARA EVENTOS SOCIALES EN LA
CIUDAD DE CALI**

ORLANDO RAMIREZ BECERRA

Trabajo de grado para optar el título de magíster en administración

Director del trabajo de grado: ANA CAROLINA MARTINEZ

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MBA
SANTIAGO DE CALI
2015**

Tabla de contenido

Resumen	4
Abstract.....	5
Síntesis.....	6
1. Análisis de mercado	9
1.1 Análisis del sector	9
1.2 Análisis de la compañía.....	11
1.3 Análisis de mercado	11
1.3.1 Producto/Servicio.....	11
1.3.2 Clientes.....	13
1.3.3 Competencia.	16
1.3.4 Tamaño y fracción del mercado.	19
1.4 Plan de mercadeo	20
1.4.1 Estrategia de precio.....	20
1.4.2 Estrategia de venta.....	22
1.4.3 Estrategia promocional.	23
1.4.4 Estrategia de distribución.....	24
1.4.5 Política de servicios.	25
1.4.6 Técnicas de venta	26
2. Análisis técnico.....	26
2.1 Análisis del producto.....	26
2.2 Localización de la empresa y facilidades	29
2.3 Equipos y maquinaria.....	30
2.4 Distribución de planta	31
2.5 Plan de producción.....	32
2.6 Plan de compras	33
2.7 Sistema de control	34
2.8 Cronograma de implementación.....	38
3. Análisis administrativo.....	40
3.1 Organización	40

3.2 Grupo empresarial y personal ejecutivo	41
3.3 Empleados.....	42
3.4 Organizaciones de apoyo	43
4. Análisis ambiental, legal y social	44
4.1 Aspectos legales.....	44
4.2 Aspectos de legislación urbana	45
4.3 Análisis Ambiental.....	46
5. Análisis de valores personales.....	48
6. Análisis económico	48
7. Análisis financiero	57
7.1 Flujo de caja.....	57
7.2 Balance general y estado de resultados	61
8. Evaluación del proyecto.....	64
9. Análisis de riesgo.....	65
10. Análisis de sensibilidad.....	66
Conclusiones.....	70
Bibliografía.....	71
Regulación vertimientos industriales	72
ANEXO 1: Menú Catálogo “Gourmet y Tradición”	72
ANEXO 2: Resumen Compilación encuestas	73
Resultados.....	74
Figura 1. Estratos sociales en Cali.....	14
Figura 2. Diagrama de flujo del proceso	28
Figura 3. Plano distribución instalaciones físicas “Gourmet y Tradición”	32
Figura 4. Cronograma de implementación	39
Figura 5. Organigrama “Gourmet y Tradición”	40
Tabla 1. Ingreso por ventas y EBITDA.....	16

Tabla 2. Servicio prestado por empresas competencia	18
Tabla 3. Proyecciones de ventas los 3 primeros semestres de operación “Gourmet y Tradición”	19
Tabla 5. Precios promedio empresas orientadas al target seleccionado.	22
Tabla 6. Presupuesto Ingreso unitario actividades “Gourmet y Tradición”	49
Tabla 7. Resumen Costos unitarios incurridos en “Gourmet y Tradición”	50
Tabla 8. Salarios empleados “Gourmet y Tradición”	51
Tabla 9. Presupuesto Nómina 2016 a 2019	52
Tabla 10. Inversión en Activos durante el periodo cero	52
Tabla 11. Resumen Gastos Fase preoperativa	53
Tabla 12. Resumen Gastos Operativos 2016 - 2019.....	54
Tabla 13. Resumen Gastos Administrativos 2016 - 2019.....	54
Tabla 14. Resumen de Costos y Punto de equilibrio	55
Tabla 15. Flujo de caja año 2016 en miles de pesos.....	58
Tabla 16. Flujo de Caja segundo año de operación en adelante	59
Tabla 17. Balance General “Gourmet y Tradición”.....	61
Tabla 18. Estado de Resultados “Gourmet y Tradición”	63
Tabla 19. Evaluación financiera “Gourmet y Tradición”	64
Tabla 20. Estado de resultados “Gourmet y Tradición” con una caída en las ventas de \$50 MM	66
Tabla 21. Evaluación financiera “Gourmet y Tradición” con una disminución de ventas de \$50 MM	68
Tabla 22. Análisis de sensibilidad respecto a las ventas.....	69

Resumen

El presente documento contiene el análisis de mercado, técnico, administrativo, legal, ambiental y social, así como la evaluación económica y financiera durante los primeros cuatro años de operación de “Gourmet y Tradición”, compañía dedicada al catering para eventos y a servicios de mesa y bar, para evaluar su factibilidad como empresa consolidada en el mercado.

El plan de empresa que daría origen a “Gourmet y Tradición” surge ante la necesidad de los habitantes de los estratos sociales 2,3 y 4 de la ciudad de Cali, de organizar eventos sociales y familiares, contando con un servicio de excelente calidad a precios accesibles que difícilmente podrían conseguir si acudieran a un centro de organización de eventos enfocados a los estratos sociales altos de la ciudad, además de la creciente demanda de eventos institucionales o corporativos que requieren una amplia cobertura a precios razonables.

La diferenciación de “Gourmet y Tradición” se basará en la calidad del servicio prestado y en buscar una relación costo / beneficio favorable para el presupuesto de las personas del Target Seleccionado.

Las ventas proyectadas para la compañía serán de \$241 MM para el 2016 (teniendo en cuenta seis meses de fase pre operativa sin ingresos), \$792 MM para el 2017, \$950 para el 2018 y \$1140 para el 2019. El proyecto requerirá una financiación de \$80 MM de capital propio de los socios y \$15 MM por pasivo bancario, obteniendo una recuperación de la inversión después de 3,2 años con una TIR del 32% con un VPN de \$51 MM.

PALABRAS CLAVE: Plan de empresa, Catering, Eventos

Abstract

This document contains the market, technical, legal, environmental and social analysis as well as economic and financial assessment for the first four years of operation of "Gourmet and Tradition", a company dedicated to catering for events and table and bar services, to assess their feasibility as a market consolidated company.

"Gourmet and Tradition" like a business plan would be focused on habitants of the social sectors 2,3 and 4 of the city of Cali, interested to organize family and social events, with a service of excellent quality and affordable prices, that can hardly be offered by other company, dedicated to organize shows to the higher social sectors of the city. Also to the growing demand from institutional or corporate events that require comprehensive coverage at reasonable prices.

Differentiation of "Gourmet and Tradition" will be based on the quality of service provided and to seek a cost / benefit ratio for the budget of the people in the Selected Target

Projected sales for the company will be \$ 241 MM for 2016 (given six-month pre-operating with no income phase), \$ 792 MM for 2017, \$ 950 for 2018 and \$ 1,140 for 2019. The project will require funding of \$ 80 MM by equity partners and \$ 15 MM by bank debt, obtaining a return on investment after 3.2 years with an IRR of 32% with an NPV of \$ 51 MM.

Key Words: Business plan, catering, social events

Síntesis

El sector de catering para eventos ha manifestado un crecimiento significativo en los últimos años en Colombia, principalmente en las grandes ciudades como Cali. “Gourmet y Tradición” nace como la consolidación empresarial de un negocio familiar, de tres personas, que viene desarrollándose de manera informal desde finales del 2012, atendiendo las necesidades de expendio de alimentos y servicios de mesa y bar para los distintos tipos de eventos a precios favorables, hasta el momento sin inversión en infraestructura ni en algún tipo de publicidad.

En la actualidad “Gourmet y Tradición” ofrece un servicio de preparación de alimentos y bebidas alcanzando un volumen de ventas de 1 a 2 eventos mensuales, cada uno entre 100 y 150 personas. A los clientes se les ofrece un menú sencillo y se le entrega en el sitio del evento junto con las bebidas acordadas y se brinda el servicio de atención a la mesa durante la duración de la reunión.

El presente plan de empresa se basa en la operación de “Gourmet y Tradición” como empresa de catering para eventos capaz de atender al menos 10 eventos durante los periodos de baja demanda (Febrero, Septiembre,) y por lo menos 20 durante los meses de alta demanda (Julio, Diciembre), orientado a un nicho del mercado comprendido por los estratos socio económicos 2,3 y 4 para lo cual se emplearán bajos precios.

El elemento diferenciador de “Gourmet y Tradición” radicará en el seguimiento constante a las personas que contraten el evento, dicha evaluación iniciará con una comunicación efectiva entre la compañía y el usuario, la cual se extenderá durante la fase preparatoria del evento, durante el transcurso del mismo y luego en una atención post evento en la cual se verifique el grado de satisfacción del usuario así como las oportunidades de mejora

Para lograr la creación y puesta en marcha de la compañía, los inversionistas abonarán \$80 MM como capital propio, el cual se invertirá en la compra de equipos, contratación de empleados, adecuación de local entre otros. La fase pre operativa se realizará entre enero y junio de 2016, periodo durante el cual se realizará la compra de activos, selección y contratación de personal, registro ante la cámara de comercio y consecución y alistamiento del local. La fase operativa de “Gourmet y Tradición” iniciará en Julio de 2016, con un pronóstico de venta de \$238 MM para el primer semestre de operación, luego se tendrá un crecimiento en las ventas alcanzando un total de ventas de \$789 MM para el año 2017.

La oficina e instalaciones físicas de “Gourmet y Tradición” estarán ubicados en el barrio Salomia de la ciudad de Cali, con el fin de atraer los clientes de los estratos 2,3 y 4 hacia los cuáles iría enfocado el negocio; dentro de la nómina se contará con 3 gerencias, 1 planeador de producción, 1 chef, 3 ayudantes de cocina, 2 vendedores, recepcionista, secretaria, empleado de vigilancia, contador con el fin de garantizar los requerimientos de la producción.

Para la elaboración de los platos se contará con proveedores como aliados clave, los cuáles se encargarán de entregar alimentos perecederos y no perecederos de forma oportuna en las mejores condiciones de calidad. Entre los socios principales estarían Licores JR, Carnes Frias Enriko, La Sevillana, Mayoristas de Cavasa, entre otros.

El punto de equilibrio para “Gourmet y Tradición” se obtendría luego de los primeros 18 meses de operación, dejando utilidades netas de \$43 MM al final del periodo, mientras que la recuperación de la inversión se alcanzaría en el tercer año obteniendo una TIR del 32% y un VPN de \$52 MM.

Con el fin de garantizar la liquidez de la empresa, sería necesario realizar un apalancamiento financiero durante el séptimo mes de operación (Enero de 2017) de \$15 MM para garantizar un colchón financiero que soporte una caída en el volumen de ventas presupuestado.

1. Análisis de mercado

1.1 Análisis del sector

El PIB del sector servicios en Colombia presentó un buen desempeño durante 2013. En efecto, la expansión promedio de este sector llegó al 4.6% real anual al cierre del año, según las cuentas nacionales del DANE. Dicha cifra, aunque fue ligeramente inferior al 4.7% anual observado en 2012, resultó superior al 4.3% registrado por toda la economía en 2013. Los sectores con mayores crecimientos fueron servicios sociales (5.3% anual) y establecimientos financieros-servicios empresariales (4.6%). En cambio, el sector menos dinámico fue el de transporte, almacenamiento y comunicaciones, creciendo un 3.1% anual en 2013.

En particular, los subsectores con mayores crecimientos en su nivel de ingreso fueron entretenimiento (12% anual) y expendio de alimentos (11.1%). En este último caso, el buen resultado obedeció, en gran parte, al satisfactorio ritmo de crecimiento del consumo de los hogares (4.4% anual en 2013). Además, las actividades de expendio de alimentos se han caracterizado por registrar los mayores incrementos en los ingresos durante los últimos años, promediando expansiones del orden del 12% anual durante 2010-2013. Asimismo, este subsector ha resultado ser un importante generador de empleo, aumentando la contratación en un 8.3% anual en 2013. (Clavijo, 2014)

La capital del Valle participa hoy con el 12,78 % del mercado de servicios en Colombia y ofrece ventajas como su ubicación estratégica en el Pacífico y por contar con una red de compañías multinacionales. (Redacción de El País, 2014)

La industria de los eventos, como subsector del sector servicios, ha ido creciendo progresivamente en los últimos años, dando lugar a la aparición de la figura del organizador profesional de eventos, e intensificando la oferta de proveedores afines. El crecimiento del mercado de los eventos corporativos empezó a exigir mayor profesionalismo y especialización.

Diariamente aumenta el número de proveedores que brindan esos servicios; recíprocamente, también los clientes que están cada vez más atentos a su organización y la imagen que proyecta y, en consecuencia, se vuelven muy exigentes. (Jimenez, 2014).

Actualmente en Colombia, la cantidad de personas que asisten a diversos eventos es bastante considerable, razón por la cual es ineludible la necesidad de buscar una serie de elementos para facilitar y estimular el incremento de la asistencia a cada uno de estos espectáculos. La industria de los eventos especiales en Colombia se encuentra en un importante proceso de evolución, convirtiéndose en un canal fundamental para el posicionamiento de las marcas y en un escenario ideal para implementar diferentes estrategias de comunicación, como el lanzamiento de productos, eventos de marca, convenciones, celebraciones, presentaciones corporativas, etcétera. (Revista Pyme, 2011).

El panorama local, tanto en el Valle del Cauca y en la ciudad de Cali, no difiere mucho al del resto del país, la creciente demanda de eventos sociales, familiares y corporativos ha creado una diversa oferta tanto de empresas bien consolidadas como de servicios informales, oscilando en un variado rango de calidad de servicio y de precios. (Revista Pyme, 2011).

De acuerdo a sondeos e investigaciones realizadas a empresas del sector, se pudo apreciar que en la ciudad de Cali, la mayoría de empresas de eventos consolidadas como Club Colombia o Mansión del Río, están orientados hacia estratos sociales 5 y 6, por lo que el mercado de los estratos medios tiene una gran demanda, pero muy poca oferta formal, lo que se convierte en una oportunidad de ingreso en el mercado para “Gourmet y Tradición”, atendiendo como segmento los estratos 2, 3 y 4. (Entrevistas y cotizaciones en centros de eventos)

1.2 Análisis de la compañía

Durante los dos últimos años, “Gourmet y Tradición” ha existido como un pequeño negocio que presta el servicio de preparación de alimentos y bebidas para eventos sociales o familiares, el cual atiende entre una y dos reuniones mensuales con un número de personas que oscila entre 50 y 120. La participación en estos eventos ha surgido sin realizar ninguna clase de investigación de mercado, publicidad, ni divulgaciones en algún tipo de medio, los clientes solicitan el servicio por recomendación de una persona allegada, amigo o vecino, que ya tuvo la oportunidad de ser atendido. Lo anterior muestra como este negocio puede tener un gran potencial de venta si se encamina de una forma organizada, con la publicidad pertinente, orientado a un nicho específico, con las instalaciones adecuadas y los socios estratégicos apropiados.

El negocio se ha orientado a los estratos socioeconómicos bajo (2), medio bajo (3) y medio (4), los cuales son sensibles a la relación precio/beneficio, buscando ante todo un servicio personalizado, amable y flexible que se ajuste a su presupuesto.

Actualmente el servicio se presta de manera informal como negocio familiar a través de dos cocineras y especialistas en servicio de mesa y bar y dos personas encargadas de adquirir las materias primas y transportar el producto terminado.

1.3 Análisis de mercado

1.3.1 Producto/Servicio.

“Gourmet y Tradición” se encargará de brindar al cliente la oportunidad de vivir un momento especial durante sus eventos o reuniones familiares y sociales, ofreciendo una solución de servicio de alimentos, bebidas, mesa y bar, de manera personalizada, práctica y flexible a sus necesidades mediante un variado menú, que permita al público seleccionado contratar un excelente servicio a un precio accesible.

Se busca ofrecer un servicio con un alto estándar de calidad, en el cuál se viva el momento junto al cliente, creando una conexión emocional con él, de tal manera que el recuerdo de la ocasión sea perdurable en el tiempo para el usuario y sus invitados, siendo esta la carta diferenciadora de “Gourmet y Tradición” frente a las demás empresas y/o entidades prestadora del servicio.

Para la selección de los platos, el cliente contará con un catálogo como base, mediante el cual podrá escoger la opción que más le guste o sugerir cambios en el menú, brindándole flexibilidad y personalización, los precios estarán incluidos y dependerían de la cantidad de platos solicitados (Ver Anexo 1).

Una actividad clave en la prestación del servicio será elaborar platos sencillos, sin acudir a recetas costosas, ni demasiado elaboradas. Las comidas que ofrecerá la empresa “Gourmet y Tradición” serán platos seleccionados por un chef, de buen sabor y buena presentación, precios que se ajusten al presupuesto del público sobre el cual va orientado el negocio, dándole una ventaja competitiva respecto a las demás empresas que prestan el servicio.

Para interactuar fácilmente con el usuario final y lograr establecer una conexión con él, se contará con un departamento de atención al cliente el cuál se encargará de contactarse con ellos antes, durante y después de la preparación del evento, el objetivo es garantizar una comunicación efectiva en todas las etapas del mismo. Comunicarse antes del evento permite cumplir las expectativas del usuario, un contacto post-evento pretende fidelizarlos y así continúen siendo clientes en el futuro. Para alcanzar efectivos niveles de comunicación el departamento de atención al cliente funcionará en tres frentes: atención personalizada, call center y chat web; el primero será orientado a las personas que acudan a la sede principal, el segundo se enfocará en atención vía telefónica y el ultimo en suministrar asesoría y soporte vía skype y chat, todo este

soporte, seguimiento y comunicación con el cliente lo realizarán los vendedores de “Gourmet y Tradición”, con el fin de lograr una conexión emocional que permita a los clientes confiar en la organización..

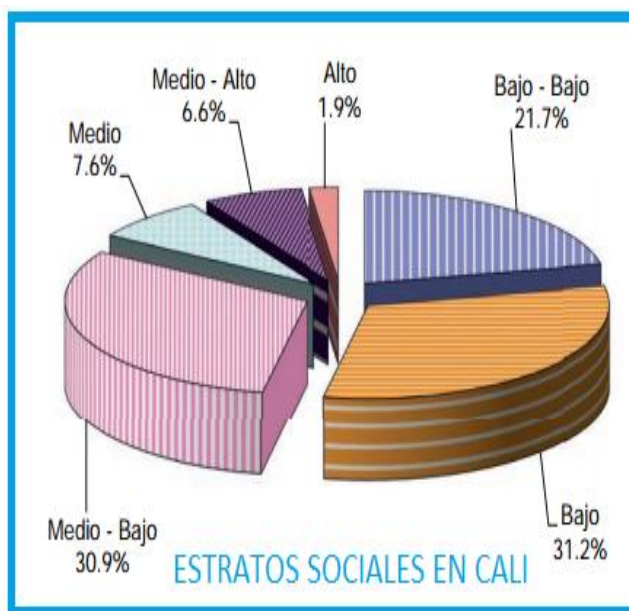
Una vez se contraten los servicios de “Gourmet y Tradición”, la empresa se comprometerá a dar cumplimiento de manera oportuna a los requerimientos del cliente, encargándose de transportar los alimentos y bebidas hasta el sitio del evento. Adicional a lo anterior se garantizará un acompañamiento pleno en la actividad, suministrando los servicios de mesa y bar con la mejor atención, asegurando que los invitados disfruten de un buen plato de comida y se sientan como en casa.

Muchas de las empresas que ofrecen servicios de alimentación, soluciones gastronómicas o restaurantes grandes que trabajan a domicilio, terminan su servicio entregando el producto en la puerta del sitio del evento o en algunos casos los clientes deben acudir a las instalaciones del proveedor para recoger los platos y luego encargarse del transporte. “Gourmet y Tradición” pretende lograr su diferenciación participando en todas las etapas del evento interactuando todo el tiempo con el organizador, el homenajeador y sus invitados.

1.3.2 Clientes.

Los consumidores a los cuales va dirigida la propuesta de valor están divididos en dos grupos; en el primero están incluidos las familias de estrato 2, 3 y 4 de la ciudad de Cali, interesadas en realizar un evento familiar de buena calidad y bajo costo. En el segundo están incluidos colectivos de empresas, colegios, grupos religiosos e instituciones con población de los mismos estratos sociales, quienes normalmente realizan eventos casuales como integraciones, despedidas, grados, etc.

Figura 1. Estratos sociales en Cali.



(FUENTE: Cali en cifras 2013)

El primer grupo representa el 69,7% de la población de Cali, 31.2% Estrato 2, 30.9% Estrato 3 y 7.6% Estrato 4 (Departamento Administrativo de Planeación de Cali, 2014, pág. 186). Normalmente, los habitantes de estos grupos socioeconómicos, buscan realizar el evento por sí mismos, contratar alguna persona recomendada o seleccionar entre la informalidad quien pueda suministrar el servicio a un costo razonable, sin tener que acudir a grandes chefs o eventos muy costosos. La mayoría de empresas de eventos consolidadas como Tarragona, Mansión del Río, Bodas y Eventos, El Márquez de Loyola, Eventos Festino, Club Campestre Shalom, entre muchas otras, están orientadas hacia estratos sociales 5 y 6, por lo que el mercado de los estratos medios tiene una gran demanda, pero muy poca oferta formal.

El segundo grupo seleccionado, normalmente requiere de gran cobertura y muchas veces busca contratar un servicio de alimentos, bebidas, mesa y bar que esté por debajo de un presupuesto asignado sin que se vea opacada la importancia del evento. Este es un mercado

potencial sobre el cual se puede obtener un mayor margen operativo gracias a la economía de escala.

“Gourmet y Tradición” se centrará primero en la organización de eventos en los estratos 2,3 y 4 y luego ampliará su cobertura a grupos e instituciones, como parte de su crecimiento y afianzamiento en el mercado. Se han seleccionado estos estratos ya que en el tiempo que se ha prestado el servicio, de manera informal, todos los clientes han pertenecido a este tipo de estratos y muestran sensibilidad al precio y la calidad. A pesar de que el estrato 2 busca bajas inversiones en los locales, acudiendo a

que pueda ofrecerles una comida de excelente calidad a precio razonable, razón por la cual es un sector que debe abordarse con la misma importancia que los estratos 3 y 4, a pesar de

Con base en las entrevistas a clientes potenciales de los estratos sociales seleccionados, se evidenció que estos son sensibles al precio, pero a la vez buscan un servicio que les permita despreocuparse por la atención y satisfacción de sus invitados y así poder disfrutar de la celebración. (Ver Anexo 2) La totalidad de los entrevistados considera que la atención a los invitados muchas veces requiere tanto tiempo y dedicación que terminan por descuidar la esencia del evento, absteniéndose de compartir gratos momentos con el agasajado.

Los clientes buscan una atención cordial, dentro de la cuál consideran que el ser escuchados y complacidos sería la propuesta de valor más importante, aun por encima de la calidad, variedad y precio de los platos.

La difusión voz a voz es el medio divulgación más efectivo, ya que en su mayoría los clientes potenciales deciden contratar los servicios para sus eventos solo si tienen el conocimiento de una experiencia previa favorable, ya sea de un familiar, amigo, conocido o mediante comentarios en

páginas de internet relacionadas como blogs, facebook o videos en la red sobre los cuales se hagan comentarios positivos.

1.3.3 Competencia.

Dentro de la competencia, el mercado informal ocupa un alto porcentaje, el cual es difícil de cuantificar dado que no se encuentran dentro de ninguna estadística oficial de entidades reconocidas.

En la mayoría de ocasiones, la prestación del servicio por parte de los competidores se limita a preparar las comidas y llevar las bebidas al sitio de la reunión y luego sea el cliente o sus invitados quienes se encarguen del servicio, lo cual representa una oportunidad para “Gourmet y Tradición” de empezar a sobresalir como empresa Top of mind mediante la prestación de un servicio completo y diferenciado durante toda la duración del evento.

De acuerdo a la base de datos “Gestor comercial”, son muy pocas las empresas registradas dentro del sector de organización de eventos, gran parte de las organizaciones registradas hacen referencia solo a distribuciones de alimentos y platos para banquetes. La siguiente tabla muestra las empresas más importantes en volumen de ventas bajo la connotación descrita.

Tabla 1. Ingreso por ventas y EBITDA

EMPRESA	INGRESOS	2014	2013	2012
La Receta	VENTAS (\$MM)	64.284	61.409	84.382
	EBITDA (\$MM)	106	-1.420	652
El Rancho de Jonás	VENTAS (\$MM)	9.712	7.465	5.692
	EBITDA (\$MM)	416	163	114
Al punto Ltda	VENTAS (\$MM)	5.076	5.805	5.688

	EBITDA (\$MM)	190	170	151
Lassner	VENTAS (\$MM)	0	903,22	2.598,32
	EBITDA (\$MM)	193,26	70,32	56,24
Rio de Enero Ltda	VENTAS (\$MM)		428,09	807,9
	EBITDA (\$MM)		-43,68	-80,34
Gastronorm	VENTAS (\$MM)			7.095
	EBITDA (\$MM)			59

FUENTE: Base de datos Gestor Comercial

La Receta encabeza la lista como empresa líder en volumen de ventas, esta organización como filial del grupo Nutresa se encarga de distribuir alimentos y platos a industrias, clientes institucionales y eventos masivos. Gastronorm es un restaurante especializado en grandes volúmenes que se encarga de cubrir el sector industrial y empresarial dando soluciones gastronómicas. El Rancho de Jonás, una institución de nombre reconocido en Cali, se encarga de ofrecer servicios de mesa y bar a sus clientes para eventos pero no es el core de su negocio, el cuál se basa en la atención al cliente dentro de sus instalaciones

Con el fin de realizar un comparativo más significativo con empresas de catering cuyo enfoques sean estratos sociales 2,3 y 4, se revisaron en las entrevistas cuales sitios habían contratado las personas entrevistadas, quienes coincidieron en que las empresas Arco Iris y Banquetes Topasufi (Todo para su fiesta), estas empresas manejan precios más accesibles para los estratos seleccionados, y aunque no aparecen en las bases de datos son un factor de comparación más aceptable.

El siguiente es un resumen comparativo de las distintas empresas que podrían ofrecer una solución de servicio de alimentos, bebidas, mesa y bar.

Tabla 2. Servicio prestado por empresas competencia

EMPRESA	TARGET	CARACTERISTICAS DEL SERVICIO
La Recetta	Eventos institucionales	Se enfoca exclusivamente en vender el servicio a los grandes eventos que realizan las empresas, no ofrecen servicio a personas naturales, se necesita tener un NIT para tener acceso al servicio
El Rancho de Jonás	Eventos en general	Ofrece la posibilidad de realizar el evento en sus instalaciones o de ofrecer platos a la carta para eventos de todos los estratos sociales
Al punto Ltda	Eventos personales, estratos 4-5-6	Ofrecen el servicio de salón, alimentos, bebidas mesa y bar para los clientes, se ubica cerca al Hotel Intercontinental y se enfoca en estratos sociales 4, 5 y 6
Lassner	Eventos personales, estratos 4-5-6	Se ofrecen platos tipo gourmet, no ofrecen flexibilidad en el menú, un solo plato para todo el evento. Su enfoque son eventos sociales pequeños pero de estratos sociales altos.
Rio de Enero Ltda	Eventos personales, estratos 4-5-6	Ofrecen platos especializados como el rodizio, platos a la carta y un chef para cubrir platos al gusto, su enfoque son los estratos altos de la ciudad
Gastronorm	Servicios empresariales	Su cobertura se centra en los restaurantes empresariales y en grandes eventos realizados por empresas grandes que soliciten más de 100 platos por evento
Arco Iris	Eventos personales Estratos 2,3,4	Se dedica a la atención de eventos en salones a precios más accesibles para los estratos medio bajo de la población, ofrece un menú sencillo a gusto de los clientes
Banquetes Topasufi	Eventos personales Estratos 2,3,4	Preparación de platos para eventos, alquiler de sillas, decoración y distribución de bebidas con y sin alcohol. Ofrece un menú de comida sencillo

FUENTE: Datos recopilados por el autor por entrevistas y llamadas telefónicas

Hasta el año 2013 en la Cámara de Comercio de Cali habían registradas solo dos empresas en el subsector de catering para eventos, sin ingresos por ventas ya que apenas estaban iniciando en el sector. En el 2015 el número de registros ha aumentado a 76, lo cual muestra un mercado en

crecimiento, vislumbrando un panorama positivo de consolidación de nuevas empresas en un mercado en crecimiento.

1.3.4 Tamaño y fracción del mercado.

De acuerdo a la tabla 1, el volumen de ventas de las empresas de catering registradas llega a los \$ 79.000 MM anuales para el año 2014. Teniendo en cuenta que el 21% de las personas entrevistadas, pertenecientes al target seleccionado, realizarían al menos un evento anual durante los próximos tres años, el mercado potencial abarcaría un volumen de ventas de \$16.590 MM anual o \$1.383 promedio mensual

Se estima durante el primer mes de operación satisfacer las necesidades del 2% del mercado potencial en la ciudad de Cali y luego ir creciendo hasta lograr una participación del 6% finales del año 2017.

Con lo anterior se plantea un volumen de ventas de \$241 MM para el segundo semestre de 2016 (40 millones mensuales promedio) y de \$792 MM el segundo año (\$66 millones mensuales promedio).

Tabla 3. Proyecciones de ventas los 3 primeros semestres de operación “Gourmet y Tradición”

GOURMET Y TRADICION	AÑO 2016 – 2					
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NUMERO EVENTOS	8	10	8	12	15	26
INGRESO POR VENTAS (\$MM)	\$23	\$33	\$20	\$35	\$47	\$83
VENTAS PROMEDIO SECTOR (\$MM) [1]	\$1.383	\$1.383	\$1.083	\$1.383	\$1.383	\$1.683
FRACCION DEL	1,7%	2,4%	1,8%	2,5%	3,4%	4,9%

MERCADO						
AÑO 2017 – 1						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
NUMERO EVENTOS	19	11	14	17	17	19
INGRESO POR VENTAS (\$MM)	\$60	\$32	\$49	\$62	\$62	\$73
VENTAS PROMEDIO SECTOR (\$MM)	\$1.383	\$1.083	\$1.283	\$1.383	\$1.383	\$1.483
FRACCION DEL MERCADO	4,3%	3,0%	3,8%	4,5%	4,5%	5,0%
AÑO 2017 – 2						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NUMERO EVENTOS	24	21	16	16	19	26
INGRESO POR VENTAS (\$MM)	\$88	\$82	\$58	\$58	\$70	\$98
VENTAS PROMEDIO SECTOR (\$MM)	\$1.483	\$1.483	\$1.083	\$1.483	\$1.483	\$1.683
FRACCION DEL MERCADO	6,0%	5,5%	5,4%	4,0%	4,7%	5,8%

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

[1] Para el mercado se asume un promedio de ventas mensual de 1383 \$MM equivalentes a 16600 \$MM de ventas anuales

1.4 Plan de mercadeo

1.4.1 Estrategia de precio.

El precio debe ser competitivo frente a la informalidad y a casas grandes que bien podrían robar participación en el mercado. A continuación se ilustra un comparativo entre las empresas analizadas, el cual parte de un evento para 150 personas, solo incluye precio de los platos de

comida, sin incluir las bebidas ni el servicio de mesa y bar. La variación de precios radica en el sector al que van dirigidos.

Tabla 4. Precio promedio empresas competencia

EMPRESA	PRECIO	
	EVENTOS PERSONALES: Plato por persona	EVENTOS CORPORATIVOS: Plato por persona
La Recetta	N.A.	\$40.000
El Rancho de Jonás	\$26.000	\$26.000
Al punto Ltda	\$37.000	\$37.000
Lassner	\$40.000	N.A.
Rio de Enero Ltda	\$40.000	\$40.000
Gastronorm	N.A.	\$20.000

FUENTE: Datos recopilados por el autor por entrevistas y llamadas telefónicas

Dado que “Gourmet y Tradición” apenas se estaría incorporando al mercado y lo hará inicialmente como una empresa pequeña pero que irá creciendo y expandiéndose, se optará por entrar con una estrategia de precios de penetración que se amolden a los sectores socioeconómicos seleccionados y atraiga la atención de los usuarios.

El Rancho de Jonás es la organización que brinda precios más favorables pero a diferencia de “Gourmet y Tradición” no está enfocada en estratos sociales medios, las demás empresas manejan precios superiores que ya no serían accesibles para los estratos socioeconómicos seleccionados como target.

Arco Iris Y Topasufi, manejan un menú sencillo de 2 carnes, porción de arroz y ensalada con precios de \$13.000 y \$16.000 respectivamente, con base en esto se fijará un precio inicial de

\$12.000 por plato como precio base, sumando un valor de \$70.000 por mesero requerido en el evento, el cual coincide con los valores promedio del sector.

Tabla 5. Precios promedio empresas orientadas al target seleccionado.

EMPRESA	Precio Plato por persona	Descripción del menú básico
Arco iris	\$13.000	Arroz normal, 2 carnes (cerdo y pollo) y ensalada
Banquetes Topasufi	\$16.000	Arroz normal, 2 carnes (cerdo y pollo) y ensalada
Gourmet y Tradición	\$12.000	Arroz con acompañante(maíz, girasol o verdura), 2carnes (cerdo y pollo) y ensalada

FUENTE: Datos recopilados por el autor por entrevistas y llamadas telefónicas

1.4.2 Estrategia de venta.

Los primeros años de operación se hará un mayor énfasis en las personas naturales con el fin de dar a conocer la empresa y sus servicios; posteriormente estos clientes individuales se convertirán en medio de difusión para los clientes corporativos.

Para establecer contacto con las corporaciones se usarán diferentes medios, entre ellos un blog en internet sobre el cual los clientes anteriores puedan dar su opinión sobre el servicio prestado y empiece a generar confianza en futuros clientes potenciales. También se establecerán contratos preferenciales donde se ofrezcan precios especiales por una continuidad periódica de solicitud de los servicios de “Gourmet y Tradición”, haciendo una oferta más atractiva para instituciones que realicen eventos con frecuencia.

El principal mecanismo de venta del negocio se realizará en la ejecución de los eventos, donde los invitados podrán conocer el servicio de primera mano, calificarlo y evaluarlo de acuerdo a las exigencias de sus expectativas personales. Por tal razón se realizará publicidad mediante volantes promocionales, tarjetas y entrevistas personales a los invitados, enfatizando en la relación precio/beneficio y la flexibilidad del servicio.

Se contratará personal de ventas para actuar en dos frentes, el primero ofrecerá el servicio durante los eventos, siendo esta la misma persona que se encargue de promocionar el evento a través de los medios descritos en el párrafo anterior. El segundo frente será en la oficina central en la cual se ofrecerá el servicio de manera personal a los clientes potenciales que visitan las instalaciones y vía web o telefónica a los usuarios que acudan a este tipo de medios para conocer la propuesta de valor del negocio.

Dado que el negocio de los eventos tiene período de ventas fuertes en los meses de octubre a enero y de Junio a agosto, y períodos de ventas bajas en los demás meses del año, durante los meses de incremento en ventas se realizará un ahorro programado del 15% de las utilidades netas que se obtengan durante dicho periodo, con el fin de ser usado como contingencia en caso de que no se cumplan las proyecciones de venta durante los meses de poca demanda, asegurando así el normal funcionamiento de la compañía y solventar un posible déficit por ventas bajas.

1.4.3 Estrategia promocional.

Se pretende que la calidad del servicio sea su carta de presentación, logrando así que en cada evento al menos una de las personas asistentes contrate el servicio o lo recomiende a un familiar o conocido.

Durante la realización del evento se entregará publicidad como tarjetas y volantes, también se realizará un sondeo y observación de las debilidades y fortalezas que perciben los clientes

respecto al servicio, para así realizar un mejoramiento continuo, las encuestas y la entrevista personal al azar serán herramientas valiosas para tal fin.

La empresa contará con una sede central, a la cual se podrán acercar todos los clientes potenciales para conocer los servicios ofrecidos, y realizar la contratación de una propuesta variada de acuerdo a sus necesidades, la cual será cubierta mediante un servicio personalizado, flexible y a precios accesibles.

Se contará también con un departamento de atención al cliente que se encargará de comunicarse con ellos antes, durante y después de la preparación del evento, el objetivo es garantizar una comunicación efectiva en todas las etapas del mismo. La comunicación antes del evento permite cumplir las expectativas del cliente mientras que la comunicación post-evento pretende fidelizarlos y así continúen siendo clientes en el futuro.

Con el fin de aprovechar las múltiples ventajas que ofrece los medios web, se contará con una página oficial en internet donde se describa la propuesta de valor y el portafolio ofrecido de los servicios de mesa y bar, así como un blog donde los usuarios puedan escribir sus opiniones, anécdotas y calificar el servicio.

Se invertirá anualmente en publicidad un promedio del 3% respecto a las ventas anuales de la compañía, para así dar a conocer el servicio a clientes potenciales y lograr el crecimiento esperado dentro del mercado establecido.

1.4.4 Estrategia de distribución.

“Gourmet y Tradición” brindará a sus clientes soluciones de alimentos y bebidas, entregando los productos de manera oportuna, cumpliendo las normas de BPM (Buenas Prácticas de manufactura) y las exigencias establecidas por el usuario.

Para el transporte de los alimentos y bebidas se contará inicialmente con vehículos propios pero a medida que la empresa crezca, se evaluará la posibilidad de contratar un tercero con todas las condiciones de refrigeración e higiene que se requiera, con el fin de cumplir a cabalidad los requerimientos de los clientes y tener la opción de cubrir varios eventos de manera simultánea en una misma noche.

Los vehículos deben contar con refrigeración o aislamiento, de acuerdo a lo específico de cada caso, y cumplir con todas las normas exigidas por entes regulatorios como el Invima.

Las bebidas con y sin alcohol serán almacenadas en la sede central de “Gourmet y Tradición”, manteniendo un nivel de inventario de los productos de mayor demanda que alcance para cubrir al menos 10 eventos evitando así desabastecimiento y logrando precios promocionales por comprar al por mayor.

Los alimentos perecederos como frutas, cárnicos y lácteos se almacenarán bajo refrigeración manteniendo niveles de inventario bajos que disminuyan el costo y garanticen al cliente productos más frescos.

1.4.5 Política de servicios.

Otro de los elementos diferenciadores ofrecidos por “Gourmet y Tradición” será la atención pos-evento a todos los usuarios que contraten el servicio. En el momento no se tienen indicios de empresas competencia que realicen este tipo de seguimiento a sus clientes, los cuáles se desconectan por completo de la organización, perdiendo en algunos casos la posibilidad de una futura contratación de los servicios perdiendo la oportunidad de fidelizar clientes.

Para crear una conexión emocional con el cliente se requiere de una comunicación constante que debe perdurar en el tiempo y permita al usuario expresarse libremente valorando sus opiniones, sugerencias o desacuerdos. La atención antes, durante y después del evento no tendrá

un costo adicional, lo cual será percibido por el cliente como un real interés en su opinión generando un valor agregado al servicio que el sector, a pesar de ser sensible al precio estaría dispuesto a pagar.

1.4.6 Técnicas de venta.

Como mecanismo de difusión y crecimiento en ventas, se ofrecerán descuentos a las personas que accedan a participar en la publicidad de Gourmet y Tradición; A los clientes que acepten participar, se tomarán fotografías durante el evento, así como videos donde den testimonio de la calidad del servicio, para luego ser publicados en las redes sociales y la página web de “Gourmet y Tradición”.

Se pretende que los vendedores contratados por “Gourmet y Tradición” alcancen a cubrir una meta de 8 a 10 eventos mensuales durante los primeros tres meses de operación y triplicar la cifra para finales del año 2017.

2. Análisis técnico

2.1 Análisis del producto

La propuesta de valor de “Gourmet y Tradición” se basa en la prestación de servicios, pero de manera indirecta lleva consigo asociado un producto, correspondiente a los platos que se van a preparar en los distintos eventos.

Las comidas serán personalizadas y ofrecidas a precios variables de acuerdo al volumen y tamaño del evento, se contarán con las instalaciones para responder hasta por 500 platos en un día. Las especificaciones del producto serán dadas por el cliente quien podrá escoger entre una variedad de ensaladas, platos de entrada, tipos de arroz y carne, postres variados, jugos naturales, cocteles y todo tipo de bebidas con y sin alcohol.

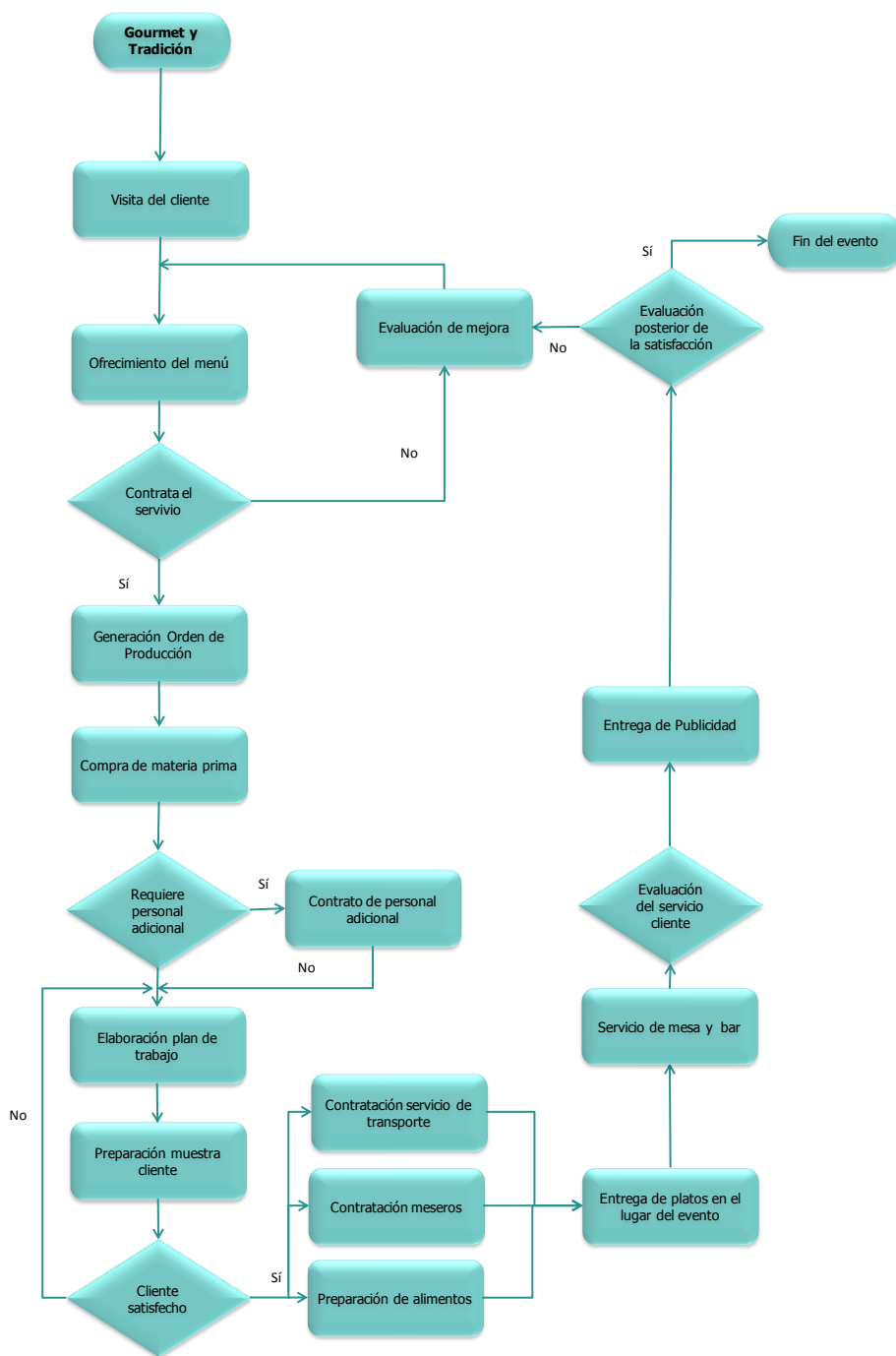
Se prepararán los diferentes platos en una cocina industrial con todas las normas de higiene y buenas prácticas de manufactura, esperando que el cliente se sienta satisfecho con la cantidad, sabor y calidad de las comidas ofrecidas.

La cocina industrial contará con todos los equipos necesarios para la elaboración de comidas a gran escala, como se detallará más adelante, así como sistemas de refrigeración para las materias primas, en este caso carnes, frutas, vegetales, bebidas y productos perecederos con el fin de cumplir con la producción y conservar el inventario de materia prima.

El proceso de elaboración de los platos se llevará a cabo como lo describe la figura 2, partiendo desde la visita del cliente a las instalaciones de “Gourmet y Tradición” hasta corroborar si quedó o no satisfecho con el servicio prestado.

Cada producto elaborado por “Gourmet y Tradición” debe cumplir una serie de pasos y requisitos registrados en el estándar de trabajo, en el cual queda registrado el paso a paso para elaborar cada uno de los platos del menú del portafolio. En el Anexo 3 se ilustra el ejemplo de uno de dichos estándares para cubrir una orden de ensalada tropical.

Figura 2. Diagrama de flujo del proceso



2.2 Localización de la empresa y facilidades

“Gourmet y Tradición” contará con una sede en el barrio Salomia, dada su ubicación central y a que está asociada con los estratos socioeconómicos sobre los cuales está dirigido el negocio (2,3 y 4). La afluencia de personas pertenecientes al target seleccionado se debe principalmente a la cercanía del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y al Centro Comercial Único, los cuales comparten el mismo nicho dentro de su propuesta de valor.

Esta sede contará con un área de 120 m², la cual estará dividida en dos secciones. En la primera estará ubicada la cocina a nivel industrial donde se realizará la preparación de los platos solicitados por los clientes, al igual que se manejará el almacenamiento de los alimentos perecederos, no perecederos y de las bebidas con y sin alcohol. En la segunda sección se establecerá el área comercial, la cual constará de una sala de espera y una recepción, en la cual el cliente podrá solicitar información y hablar con los vendedores personalizados que tendrá el negocio, estos se encargarán de atender las solicitudes de los clientes potenciales y ofrecer la mejor propuesta que se acomode al presupuesto del usuario. En paralelo se contará con una sede de ventas, Call Center y consultas web, donde se tendrá personal con experiencia en atención al cliente que pueda brindar posibilidades reales a los usuarios sin que estos tengan que desplazarse a las instalaciones.

Las instalaciones de “Gourmet y Tradición” requerirán un espacio ventilado y realizar adecuaciones de extractores y una planta eléctrica para su funcionamiento, así como la instalación de una trampa de grasa adecuada, que permita un vertimiento de aguas residuales con baja carga contaminante.

Las vías de acceso principales estarán demarcadas por la Calle 52 y Carrera 2, vías principales de la ciudad sobre las cuales transitan rutas de buses y de transporte masivo, frecuentadas en su mayoría por integrantes de los segmentos seleccionados.

2.3 Equipos y maquinaria

Dentro de los equipos con los que la compañía contaría en su primera etapa estarían:

- 1 freidora industrial
- 1 parrilla de cocina
- 1 horno industrial
- 1 estufa industrial 6 puestos
- 2-3 baños María
- Fabricador de hielo Koll Draft
- 1 refrigerador vertical 50 ft³
- 1 congelador vertical 49 ft³
- 1 batidora industrial de 10L
- 1 exprimidor industrial
- 2 licuadoras industriales
- 5 ollas industriales 11 litros c/u
- 3 temporizadores

Como políticas de mantenimiento se realizarán labores preventivas a los equipos críticos con una periodicidad mensual y a los demás cada seis meses. Los considerados equipos críticos serían el horno industrial, el refrigerador y congelador, sin los cuáles sería imposible la elaboración de los platos, los demás equipos clasificarían dentro de la categoría de equipos no críticos.

Para realizar las labores de mantenimiento se contará con un técnico en equipos industriales que se encargue de realizar los mantenimientos preventivos y correctivos, también dentro de sus

funciones deberá conseguir el stock de repuestos de los principales equipos garantizando la solución de posibles fallas de manera oportuna, garantizando la continuidad de los procesos y así mismo el cumplimiento al cliente.

Para la parte comercial y de ventas se requiere contar con 2 computadores y al menos 2 líneas telefónicas exclusivas para la atención al cliente, así como un sofá, dos muebles, una mesa de centro, aire acondicionado y un televisor en el lobby para brindar a los clientes potenciales comodidad y buena imagen del lugar y del servicio.

En primera instancia se trabajará con una cocina para atender un máximo de 500 platos, equivalente a un evento grande o varios eventos pequeños de manera simultánea. El local será alquilado por contrato renovable cada año, mientras que los equipos se financiarán mediante capital propio de los socios, como inversión en activos fijos e inicio de construcción de patrimonio.

2.4 Distribución de planta

Del local de 120m² en el cual se instalará la sede de “Gourmet y Tradición”, 40 m² se destinarán para construir la recepción y oficina de ventas. En la entrada se tendrá un aviso con el nombre de la empresa acompañado de los datos principales (teléfono, web y correo electrónico). Cuando los clientes entren a las oficinas encontrarán una recepción en la cual serán atendidos por una recepcionista que lo pondrá en contacto con uno de los representantes de ventas personalizado que estaría disponible en las instalaciones de la oficina. Al lado de las oficinas se tendrán cubículos con los funcionarios de venta telefónica y vía web que estarán constantemente comunicándose con los clientes.

En los 80 m² restantes estarán las instalaciones de la cocina industrial, separada totalmente de la oficina de ventas pero compartiendo la misma área total. En la parte externa se contará con un

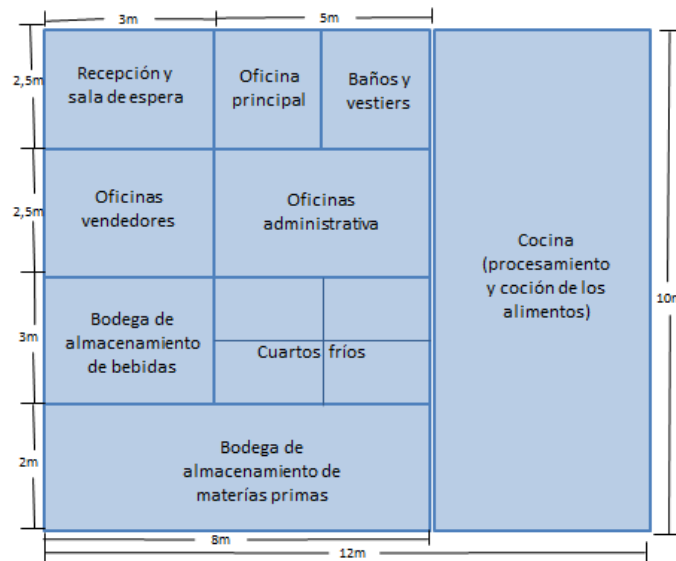
parqueadero de dos muelles donde se recibirán las materias primas e insumos y por el cual se procederá a despachar los camiones con las comidas y bebidas que luego serán servidas en los distintos eventos que se contraten.

Se tendrá una zona de 30m² en la cual se tendrán los refrigeradores para almacenar los alimentos perecederos y una pequeña bodega para los alimentos no perecederos. En la figura 3 se muestra la distribución interna del local donde funcionarían las instalaciones de “Gourmet y Tradición”.

2.5 Plan de producción

La producción se programará mediante el cronograma establecido por un planeador, quien se encargará de recopilar del departamento de ventas, todas los detalles de volumen y descripción de cada uno de los eventos, organizando un plan de producción de acuerdo a las fechas de entrega, coordinando los turnos de la mano de obra y el uso de materia prima, insumos y despacho de producto terminado.

Figura 3. Plano distribución instalaciones físicas “Gourmet y Tradición”



FUENTE: Diseño del autor

Las materias primas utilizadas se pueden clasificar en los siguientes tipos:

- Alimentos perecederos: Principalmente cárnicos, frutas, verduras de fácil descomposición.
- Alimentos no perecederos: Granos, enlatados, algunas legumbres y hortalizas.
- Bebidas alcohólicas: Inventario de las bebidas alcohólicas de mayor rotación.
- Bebidas sin alcohol refrigeradas: Principalmente lácteos, refrescos, gaseosa, etc.
- Bebidas sin alcohol no refrigeradas: Aceites, reservas de agua, salsas, etc.

Se estimará que el consumo de agua será de 3 m³ /ton de alimento y el consumo de energía de 120 kW.h/ton.

Con el fin de garantizar la mejor calidad y los alimentos más frescos posibles, se tendrá como política de inventario, bajo condiciones normales, de cero productos en proceso. La producción debe realizarse el mismo día del evento garantizando así su sabor, conservación y la satisfacción del cliente.

En cuanto a las materias primas utilizadas se tratará de mantener el mínimo posible de inventario de alimentos perecederos y bebidas sin alcohol refrigeradas. Se estima tener un stock del equivalente para un evento mediano de 150 personas los fines de semana y en temporadas altas, y para un evento pequeño de 80 personas los días hábiles y de temporada baja como los meses de febrero y septiembre. Los otros tipos de insumos como alimentos no perecederos, bebidas alcohólicas y sin alcohol no refrigeradas se tendrán en inventario para cubrir eventos grandes de 300 personas, renovando el inventario semanalmente.

2.6 Plan de compras

En la primera etapa de desarrollo de “Gourmet y Tradición” se optará por negociar las materias primas al por mayor, directamente a los grandes distribuidores sin recurrir a intermediarios. En este caso puntual se negociará con mayoristas del Centro de Abastecimiento

del Valle del Cauca (CAVASA) quienes ofrecen alimentos frescos, de buena calidad y a precios menores que las grandes cadenas.

Para los alimentos perecederos como las carnes frías se acudirá a proveedores como Comercializadora de Carnes La Sevillana y Carnes frías Enriko, empresas con un crecimiento considerable en los últimos años. Para los productos lácteos se negociará precio con instituciones especializadas como Distribuidora de Lácteos y Congelados la 44.

Las bebidas alcohólicas serán negociadas con precio de descuento en Licores JR en Cali, siendo este uno de los minoristas/mayoristas más reconocidos en la zona urbana de Cali y de precios competitivos en el mercado, contando con una regulación constante de las entidades pertinentes lo que minimiza los riesgos de licor adulterado o de contrabando.

2.7 Sistema de control

Dentro de los procesos de “Gourmet y Tradición” el principal compromiso con la calidad y el consumidor será brindar alimentos inocuos, cuya preparación cuente con todas las garantías y mecanismos de control que eviten el desarrollo de microorganismos y agentes patógenos, mediante buenas prácticas de manufactura e higiene industrial.

Los criterios de evaluación que tendría en cuenta el cliente para calificar los productos de “Gourmet y Tradición” girarán en torno a la conservación de los alimentos servidos a la mesa, un solo caso de comida de mal sabor por descomposición traería consigo la pérdida del cliente y de la reputación de la empresa hacia el futuro. Es así como se deben identificar los puntos críticos de control dentro del proceso de almacenamiento y cocción de los alimentos.

En vista de que se utilizarán productos cárnicos y lácteos como materias primas principales, el control en la cadena de frío para estos productos se vuelve el principal punto crítico a controlar. Para garantizar una refrigeración continua es fundamental tener una planta eléctrica de

emergencia que pueda garantizar el funcionamiento de los equipos las 24 horas del día, incluso si se producen prolongados cortes del fluido eléctrico.

Se realizarán monitoreos constantes de temperatura por parte del personal de producción, registrando en un formato la temperatura de los refrigeradores cada hora, informando oportunamente cualquier desviación del valor estándar y alguna anomalía que se presente en los equipos.

“Gourmet y Tradición” contará con un técnico en equipos de refrigeración quien estará disponible de atender cualquier eventualidad las 24 horas del día y se encargará de solicitar stock de repuestos para estos equipos y de ser el puente de comunicación con el fabricante en caso de necesitar garantías o asesoría técnica especializada de la compañía de manufactura.

En las horas que no se encuentre nadie laborando dentro de las instalaciones se contará con personal de vigilancia que se encargará de continuar la labor del registro de temperaturas, de informar oportunamente las desviaciones y de activar la planta eléctrica en caso de ser necesario.

Realizar un óptimo manejo de la cadena de frío aumenta los periodos de conservación de los alimentos perecederos, pero no es suficiente si desde el proveedor no se tiene una adecuada manipulación, procesamiento y transporte; por tal razón se buscará proveedores que estén certificados por el Invima y se les realizará auditorías de segunda parte para garantizar que cumplan con todas las condiciones de buenas prácticas de manufactura e higiene industrial. Con lo expuesto anteriormente se garantiza control en la fuente y en el proceso.

Dentro de la producción de “Gourmet y Tradición” se debe garantizar el control de operación, enfocado en la preservación e inocuidad de los alimentos manipulados. Por tal razón es indispensable dotar al personal de la cocina con la dotación personal respectiva, que garantice

aislar los alimentos de posibles contaminaciones, la más comunes son vello y microorganismos por mal lavado de manos.

Las personas dentro de la cocina deben contar con ropa blanca, manga larga, zapato cerrado, cofia y tapabocas. Se debe incorporar una cultura de lavado de manos, en la cual cada colaborador sea consciente de que a través de ellas se pueden trasladar microorganismos y agentes patógenos. La temperatura de la cocina debe regularse por aire acondicionado ya que temperaturas de 50 – 60°C favorecen la aparición y crecimiento de microorganismos.

“Gourmet y Tradición” se someterá a auditorias constantes de los entes regulatorios como el Dagma y el Invima, con el fin de dar cumplimiento a la preservación de los alimentos y las normas ambientales garantizando así que el material procesado cuente con altos estándares de calidad.

Todo lo expuesto anteriormente requiere de algún tipo de inversión que luego se verá recuperada al minimizar la cantidad de desperdicios por descomposición de los alimentos, que para una empresa como “Gourmet y Tradición”, sería la principal causa de sobrecostos y pérdidas económicas. Con base en ello la regulación y control orientada a la preservación e inocuidad de los alimentos, traerá consigo disminución en los sobrecostos que conlleva la pérdida de producto.

Como se describió anteriormente, dentro de las políticas de inventario de producto terminado y en proceso, figura el mantener un mínimo de los alimentos perecederos y bebidas sin alcohol refrigeradas lo que garantice un menor costo en manejo de inventarios y en pérdidas por descomposición como consecuencia de prolongados tiempos de almacenamiento.

Otro punto crítico de control que se debe tener en cuenta y que puede impactar de manera directa en la salud de los consumidores finales, es la calidad de las bebidas alcohólicas que se suministren durante los eventos. Es así como se realizarán auditorias y seguimientos constantes a

los proveedores de bebidas alcohólicas, enfocadas en identificar casos de contrabando o posible licor adulterado para de inmediato suspender las compras, y entablar los respectivos procesos judiciales contra la empresa proveedora.

Con el fin de consolidar una cultura de buenas prácticas e higiene industrial en cada uno de los colaboradores de “Gourmet y Tradición”, es necesario efectuar una sensibilización constante a todo el personal en todos los niveles, desde los líderes de proceso, cocineros, meseros, personal de mantenimiento y vigilancia, hasta personal de ventas y de atención al cliente. Esto con el fin de que se tome en serio la inocuidad, el orden, aseo y limpieza y a su vez esta sea una carta de presentación que el vendedor pueda enseñar desde el primer contacto con el cliente y perdure hasta que los platos sean servidos en la mesa y en el comportamiento de los meseros y personal de acompañamiento durante el transcurso del evento contratado.

Como en cualquier empresa cuyas actividades requieran la manipulación, almacenamiento y transporte de alimentos, el control de plagas, insectos y roedores es fundamental. Para lograr dicho control se garantizará que las instalaciones de producción de “Gourmet y Tradición” estén totalmente aisladas del ambiente externo, mediante la instalación de pre cámaras en las zonas de ingreso a la cocina industrial. Se instalarán estaciones de control de roedores que deben verificarse diariamente para evitar el ingreso de estos animales a las instalaciones; también se realizará un plan de fumigación periódico que elimine los focos y acumulaciones de material orgánico que atraiga roedores e insectos hacia la planta productiva.

Con el fin de cumplir con la fecha y horario establecido de la entrega de cada uno de los eventos, el planeador de producción se encargará de realizar planes de turno de trabajo en cocina y entrega de acuerdo a la programación de eventos contratados en las fechas estipuladas. En caso de tener dificultades en el cumplimiento de los tiempos se reforzará con personal contratado por

horas, principalmente en las mañanas y tardes del día del evento donde se distribuirá la mayor cantidad de carga laboral.

2.8 Cronograma de implementación

La figura 4 muestra un resumen de cómo serían las etapas de implementación y puesta en marcha de “Gourmet y Tradición”; se estima una etapa preoperativa de seis meses, comprendida entre Enero y Julio de 2016, una fase operativa desde Julio de 2016 con ampliación de capacidad a partir de Enero de 2017.

Figura 4. Cronograma de implementación

AÑO	ETAPA PREOPERATIVA												ETAPA OPERATIVA											
	2016												2017											
	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
CREACIÓN PAGINA WEB	■	■																						
DISEÑO DE PUBLICIDAD	■	■																						
NEGOCIACIÓN LOCAL	■																							
COMPRA EQUIPOS COCINA INDUSTRIAL	■	■																						
CONTRATACIÓN PERSONAL DE VENTAS				■	■																			
CONTRATACIÓN PERSONAL DE COCINA				■	■																			
CONTRATACIÓN PLANEADOR DE PRODUCCIÓN					■	■																		
NEGOCIACIÓN PROVEEDOR CAVASA					■	■																		
NEGOCIACIÓN PROVEEDOR LA SEVILLANA					■	■																		
NEGOCIACIÓN PROVEEDOR LICORES JR					■	■																		
CONTRATACIÓN PERSONAL TÉCNICO						■	■																	
ENTRENAMIENTO PERSONAL VENTAS					■	■																		
ENTRENAMIENTO PERSONAL COCINA						■	■																	
ENTRENAMIENTO PERSONAL MESA Y BAR							■	■																
ENTRENAMIENTO PERSONAL DE MANTENIMIENTO							■	■																
APERTURA OFICINAS DE VENTAS								■	■															
REGISTRO CAMARA DE COMERCIO								■	■															
DIVULGACIÓN PUBLICIDAD								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PRESTACIÓN DE SERVICIO DE CATERING MESA Y BAR								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SEGUIMIENTO POST EVENTO								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
NUEVAS CONTRATACIONES															■	■								
ALIANZAS ESTRATEGICAS GRUPOS INSTITUCIONALES					■	■	■	■							■	■	■	■						
CAPACITACIONES CON EL SENA								■	■								■	■						

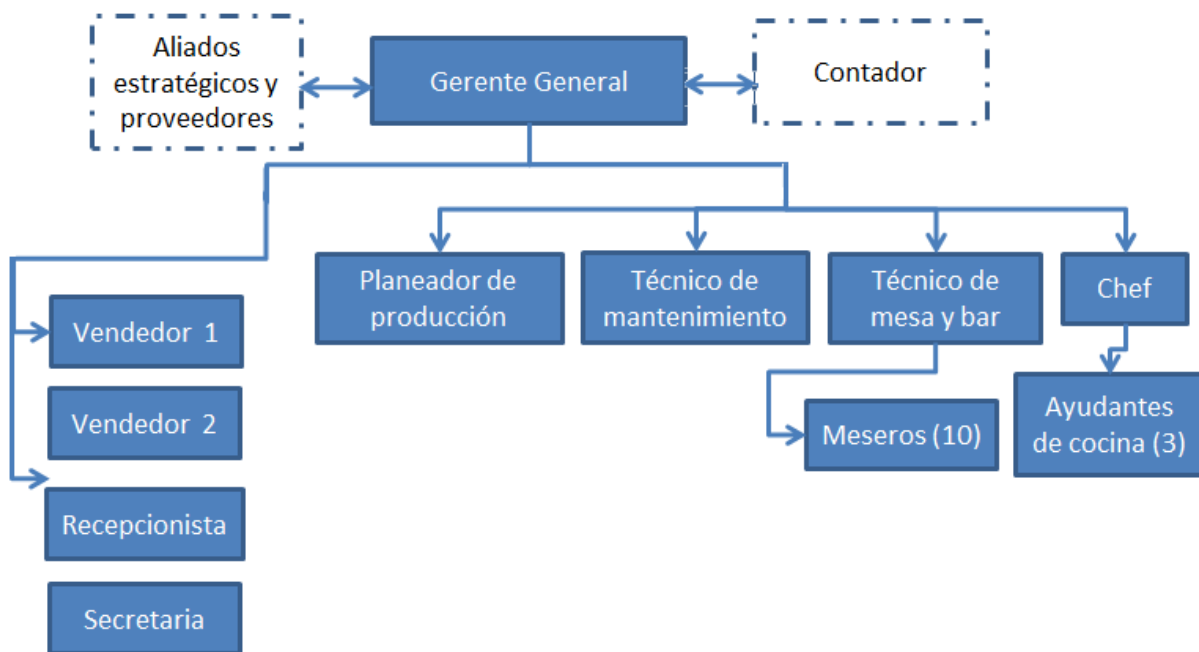
FUENTE: Datos del autor

3. Análisis administrativo

3.1 Organización

“Gourmet y Tradición” tendrá una junta directiva compuesta por los tres socios del mismo núcleo familiar, donde uno de ellas asumirá la gerencia general, de allí se desprenderán el personal de ventas, cocina, mantenimiento, recepción, planeación, meseros y servicio de mesa y bar. La figura 5 muestra un esquema de cómo sería el orden jerárquico de “Gourmet y Tradición” durante el primer año de funcionamiento.

Figura 5. Organigrama “Gourmet y Tradición”



FUENTE: Datos suministrados por el autor

El estilo de dirección de la junta directiva será participativo y orientado a las personas, esto con el fin de lograr coherencia y lograr una conexión emocional entre empleados y trabajadores que luego se pueda transmitir hacia los clientes que contraten el servicio de catering.

Los valores y normas dentro de la institución se basarán en la honestidad y respeto de los líderes y colaboradores, siendo prioridad el desarrollo del talento humano y el bienestar y estabilidad del personal que labore dentro de la organización.

3.2 Grupo empresarial y personal ejecutivo

El grupo familiar que estará al frente como socios y administradores de la empresa estaría conformado por 3 integrantes quienes han estado realizando como equipo la labor de organización casual de eventos sociales durante los últimos dos años con resultados favorables a pesar de que se ha realizado más como una actividad eventual que como una fuente ingresos y generación de empleo.

Los integrantes del grupo de socios empresariales de “Gourmet y Tradición” con su formación, capacidades y experiencia se describen a continuación:

Elia Martínez (socio): Chef de profesión y técnico en servicios de Mesa y Bar. 10 años de experiencia como cocinera profesional y 2 en servicios de atención de eventos.

Sandra García (socio): Técnico en servicios de mesa y bar, Ingeniera y auditora de calidad, 7 años de experiencia en la industria de alimentos en aseguramiento de la calidad y sistemas integrados de gestión

Orlando Ramírez: Ingeniero y Maestría en administración de empresa. 7 años de experiencia en manejo de personal y procesos industriales. Será la persona encargada de la gerencia general de la compañía dada la preparación en el área administrativa.

El nivel de participación de estas tres personas en la junta directiva será constante y la distribución de gastos, inversiones y utilidades será equitativa, en principio se asignará un salario base de \$3.000.000 mensual para el gerente general, hasta que el negocio esté consolidado y se pueda obtener utilidades netas, las cuáles se repartirían por partes iguales entre los socios.

Las política de contratación para el personal de ventas y cocina, será mediante contrato directo con la empresa, en primera instancia no se empleará outsourcing ya que se requiere personal con un fuerte sentido de pertenencia hacia la institución, lo que solo se podría lograr con estabilidad laboral de los colaboradores.

La forma de pago para el grupo de ventas será un salario base más comisiones por venta, el personal de cocina, mantenimiento y vigilancia recibirá un salario base más los respectivos recargos por horas extras, y festivas. Los meseros, técnicos en mesa y bar y acompañantes durante el evento trabajarán bajo la modalidad de un salario por evento el cual variaría de acuerdo al número de personas a atender y recibirán una bonificación extra de acuerdo a la satisfacción del cliente al final del mismo.

3.3 Empleados

Personal de ventas: se contratará a 2 personas en el área de ventas con experiencia en call center y atención de páginas web, quienes serán las encargadas de suministrar la información a los clientes potenciales, realizar los seguimientos y contacto post evento así como la evaluación final de los servicios suministrados. También serán los encargados de atender al personal que ingrese al centro de atención.

Personal de cocina: Se contratarán 4 personas en el área de cocina. Una de ellas como Chef líder, el cuál debe ser profesional o técnico en culinaria, preferiblemente con experiencia en restaurante de volumen mediano de ventas. Las otras tres personas solo requerirán experiencia mínima de 2 años en cocinar para más de 10 personas.

Personal de mantenimiento: Se requerirá preferiblemente un técnico del SENA con conocimientos de refrigeración, experiencia comprobada de al menos un año en mantenimiento de equipos en una pequeña o mediana empresa. Trabjará por contrato de prestación de servicio,

suministrando el servicio por horas , de acuerdo a los requerimientos de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.

Personal de atención del evento: Como política de la compañía se tratará de que alguna de los tres ejecutivos esté presente durante el desarrollo de los eventos con el fin de lograr una conexión con el cliente y sus invitados, de acuerdo al volumen de invitados se contratará el número de meseros, quienes deben tener algún tipo de capacitación en servicios de Mesa y Bar o tener experiencia comprobada en organización de eventos previa evaluación.

Manejo de Contabilidad: Se contratará un contador que se encargue de la contabilidad y el manejo tributario de la compañía

3.4 Organizaciones de apoyo

“Gourmet y Tradición” contará con aliados clave para lograr los resultados esperados, estas alianzas se resumirían de la siguiente manera:

- Proveedores de alimentos frescos, en buen estado y a precios favorables. En primera instancia serán comerciantes del mercado de abarrotes y a medida que el negocio crezca se realizarán alianzas con medianos o grandes agricultores en fincas del Valle y departamentos cercanos. Dentro de los proveedores como aliados clave estarán los mayoristas del Centro de Abastecimiento del Valle del Cauca (Cavasa), Comercializadora de Carnes La Sevillana, y Distribuidora de Lácteos y Congelados la 44

- Propietarios de grandes estancos de licores en Cali, que estén consolidados en la venta y distribución local, que puedan ofrecer precios inferiores al promedio del mercado, como ejemplo está licores JR quién sería el principal referente en provisión de bebidas.

- Convenios con instituciones como colegios, universidades y grupos, a los cuales se les ofrecerá precios promocionales a cambio de exclusividad en la organización de los eventos a gran escala que realicen para sus asociados.

- Alianza estratégica con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el cuál en la actualidad cuenta con programas de capacitación certificados para formar expertos en atención de mesa y bar y en el arte culinario; así se contará con personal competente y capacitado que se pueda acoplar fácilmente a la propuesta de valor ofrecida al cliente.

4. Análisis ambiental, legal y social

4.1 Aspectos legales

La figura sobre la cual se registrará la empresa será la de una Sociedad por Acciones Simplificadas, dando origen a “Gourmet y Tradición S.A.S”. Se opta por escoger esta figura principalmente porque permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar su proyecto con un bajo presupuesto sin necesidad de una junta accionista de altos ingresos con un número restrictivo de participantes.

La creación de la SAS se hace por medio de un documento privado, que debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio en tres pasos:

1. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.

2. Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio.

3. Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción (Finanzas personales – por qué vale la pena construir SAS?)

Dentro de las actividades de preparación de alimentos y de prestación de servicios de mesa y bar, no existen restricciones o declaraciones específicas ante algún ente jurídico regulatorio que dilaten el libre desarrollo de la actividad económica de “Gourmet y Tradición”

En cuanto a las responsabilidades tributarias, “Gourmet y Tradición” pagaría un impuesto de renta del 25% una vez se haya consolidado como empresa formal ante la Cámara de Comercio y cobrará un IVA del 16% sobre el valor total de los eventos contratados por los clientes, y CREE del 9%

Dado que “Gourmet y Tradición” se dedicará a la preparación de alimentos para consumo directo, se necesitará obtener un registro sanitario por parte del Invima para garantizar así a los clientes un producto con todas las condiciones óptimas para consumo.

4.2 Aspectos de legislación urbana

Dentro del marco legal local no se tienen regulaciones específicas aparte de las generales regulatorias para cualquier empresa, como lo son la creación de la matrícula mercantil ante la cámara de comercio, la declaración de impuestos ante el Departamento de Impuestos y Aduanas

Nacionales (DIAN), el debido control de la evolución financiera de la institución y movimientos monetarios transparentes

4.3 Análisis Ambiental

Las emisiones, efluentes y residuos de la compañía “Gourmet y Tradición” serían regulados por las entidades locales como el Dagma y la CVC, la empresa en particular tendría un mayor seguimiento de estas entidades por encontrarse dentro de una zona residencial de la ciudad.

Para minimizar el impacto de las emisiones que podrían contaminar el aire como producto de los vapores generados en el proceso se instalarán chimeneas a una altura de 3 m por encima del nivel más alto del predio, con el fin que los vapores calientes vaya hacia arriba y no alcancen a ser arrastrados por el aire hacia las residencias vecinas.

Con respecto a los residuos orgánicos producto de la comida sobrante en los distintos eventos y a la posible descomposición de productos perecederos, se realizarán acuerdos con compañías dedicadas a la crianza de animales porcinos o al compostaje orgánico, disminuyendo así los costos de disposición y contribuyendo al desarrollo ambiental de la región.

Las especificaciones en la calidad de agua establecidas por la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC) es de máximo 100 ppm (Regulación vertimientos industriales CVC), lo que equivale a máximo 100 gramos de material graso por metro cúbico de agua que vaya hacia el alcantarillado. Para cumplir con el estándar establecido, se construirá una trampa de grasa de tres compartimentos y un volumen de 12 m³, para garantizar una adecuada separación del material graso y sólidos suspendidos antes de verter el afluente. El mantenimiento de esta rampa se hará mensual, contratando los servicios de un tercero mediante el alquiler de un váctor que se encargue de evacuar los lodos que contienen el material sólido y la grasa.

Los equipos que operan en la planta están a unos decibeles muy por debajo de los establecidos por el Dagma para las zonas urbanas, por lo que no podría catalogarse como una posible fuente de contaminación auditiva para la comunidad.

Dentro de la legislación que debe cumplir “Gourmet y Tradición” como agente manipulador de alimentos, se debe garantizar el estricto cumplimiento del Decreto 3075 de 1997 sobre Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y la Resolución 2674 de 2013 que modifica el decreto 3075. Con el cumplimiento de la normatividad referente a BPM se garantiza que el cliente final recibirá alimentos en óptimas condiciones fortaleciendo la calidad de los productos.

4.4 Análisis Social

“Gourmet y Tradición S.A.S” necesitará para su operación, contratar a personal capacitado en cocina, mantenimiento, atención al cliente, mesa y bar, ventas etc. Algunos de esos cargos se cubrirían con gente del sector y con personal capacitado por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, el cual tiene planes de formación específicos en catering para eventos, dándole la oportunidad a personas de bajos recursos o cabezas de familia de poner en práctica sus conocimientos y crecer personal y profesionalmente.

Dentro de la comunidad del barrio Salomia no se ha ubicado oficina alguna de venta de servicio de catering para eventos, esto impulsaría a las personas a realizar encuentros sociales favoreciendo la integración de la comunidad y su desarrollo social.

Los impactos negativos que podría tener la planta radicarían principalmente en aspectos ambientales que si se regulan de la forma adecuada, como se describió en el numeral 4.3, no presentarán consecuencia alguna para la comunidad.

5. Análisis de valores personales

“Gourmet y Tradición” actualmente opera bajo la figura de pequeña empresa familiar, de una manera muy informal, aun sin matrícula mercantil y sin inversiones en publicidad. La relación que ha existido entre los socios de la compañía como familia ha sido favorable y objetiva, lo que otorga la confianza suficiente para formalizar la compañía y plantear un plan de empresa que impulse su desarrollo y crecimiento.

Todo el personal involucrado está dispuesto a operar compartiendo el monto de inversión, sin presentar ningún tipo de restricción o freno al libre desarrollo de la compañía.

La razón de ser de “Gourmet y Tradición” será poner en práctica el conocimiento integral del equipo socio en el arte culinaria, en atención al cliente y en conocimientos del área de administración. La aplicación de los conceptos de una maestría en administración en los aspectos de mercadeo, planeación, producción, distribución y ventas en la creación de una nueva empresa es todo un reto personal y la oportunidad de retribuir a la sociedad con el cubrimiento de una necesidad.

Dada la naturaleza del negocio orientada a prestar un servicio que busca satisfacer una necesidad emocional, como lo es compartir un momento especial con los seres queridos, no se presentan dilemas morales y es fácil de abordar sin pensar en que se van a tener situaciones donde se ponga a prueba la ética de los socios y colaboradores de la compañía

6. Análisis económico

Los costos e ingresos de Gourmet y Tradición” dependerán de la cantidad de personas que participan en las eventos organizados por los clientes; por practicidad se reportan en las tablas 6 y 7 los ingresos y gastos unitarios dependiendo del número de participantes, al igual que los servicios adicionales ofrecidos.

Los gastos de nómina se encuentran resumidos en las tablas 8 y 9, de acuerdo a los requerimientos de personal descritos en la figura 5. El pago de salarios mensuales sería del orden de \$11 MM para los gerentes, personal de ventas, oficina y producción.

En las tablas 10 y 11 se ilustran los gastos en la fase pre operativa, la cual iniciará en enero de 2016 y terminará en junio del mismo año, incluyendo una inversión en activos de \$27 MM y puesta en marcha de \$7 MM para un total de \$34 MM que serían cubiertos por el capital propio de los socios

Tabla 6. Presupuesto Ingreso unitario actividades “Gourmet y Tradición”

ITEM	INGRESO X UNIDAD
Menú Evento 100 personas menú doble	1.500.000
Menú Evento 50 personas menú sencillo	600.000
Menú Evento 50 personas menú doble	750.000
Menú Evento 100 personas menú sencillo	1.200.000
Menú Evento 100 personas menú doble	1.500.000
Menú Evento 150 personas menú sencillo	1.725.000
Menú Evento 150 personas menú doble	2.175.000
Menú Evento 200 personas menú sencillo	2.200.000
Menú Evento 200 personas menú doble	2.800.000
Servicio de meseros	70.000
Adicional Ensalada evento 50	50.000

personas	
Adicional Ensalada evento 100 personas	100.000
Adicional Ensalada evento 150 personas	150.000
Adicional Ensalada evento 200 personas	200.000
Adicional Sopa evento 50 personas	125.000
Adicional sopa evento 100 personas	250.000
Adicional Sopa evento 150 personas	375.000
Adicional Sopa evento 200 personas	500.000
Torta pequeña	60.000
Torta Grande	90.000
Jugos Naturales	2.500
Venta Licor vino	16.000
Venta Licor Aguardiente	25.000
Venta Licor Champaña	30.000
Técnico Mesa y Bar	100.000

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

Tabla 7. Resumen Costos unitarios incurridos en “Gourmet y Tradición”

ITEM	COSTOS X UNIDAD
Elaboración Menú Básico 50 personas	4.000
Elaboración Menú Doble 50 personas	5.000
Elaboración Menú Básico 100 personas	3.800

Elaboración Menú Doble 100 personas	4.750
Elaboración Menú Básico 150 personas	3.600
Elaboración Menú Doble 150 personas	4.500
Elaboración Menú Básico 200 personas	3.200
Elaboración Menú Doble 200 personas	4.000
Mesero x Evento	60.000
Costo Adicional Ensalada	500
Costo Adicional Sopa	1.500
Compra Licor Vino	10.000
Compra Licor Aguardiente	17.000
Compra Licor Champaña	18.000
Elaboración Jugos Naturales	1.500
Elaboración Torta pequeña	30.000
Elaboración torta grande	40.000
Técnico Mesa y Bar	80.000

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

Tabla 8. Salarios empleados “Gourmet y Tradición”

Nombre del cargo	Salario mes	Contrataciones	Total salario
Gerente General	3000000	1	3000000
Vendedor	800000	2	1600000
Recepcionista	700000	1	700000
Secretaria	700000	1	700000
Planeador de Producción	800000	1	800000
Chef	900000	1	900000

Ayudantes de cocina	700000	3	2100000
Vigilante	680000	1	680000

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

Tabla 9. Presupuesto Nómina 2016 a 2019

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.016	2.017	2.018	2.019
Total salarios mensuales	10.480.000	10.948.553	11.386.495	11.841.955
Total Auxilios de transporte	3.552.000	3.569.760	3.712.550	3.861.052
Total salarios anuales	62.880.000	131.382.640	136.637.946	142.103.463
Total prestaciones sociales	14.504.320	29.464.607	30.643.192	31.868.919
Total aportes parafiscales	2.515.200	5.255.306	5.465.518	5.684.139
Total seguridad social	13.218.634	27.619.259	28.724.029	29.872.990
Total carga prestacional	30.238.154	62.339.172	64.832.738	67.426.048
Total costo de la nómina	96.670.154	197.291.572	205.183.234	213.390.564
Prima Junio	0	5.474.277	5.693.248	5.920.978
Prima Diciembre	2.620.000	5.474.277	5.693.248	5.920.978
Vacaciones diciembre	2.620.000	5.474.277	5.693.248	5.920.978
Cesantías Febrero	5.240.000	10.948.553	11.386.495	11.841.955
Interés cesantías febrero	628.800	1.313.826	1.366.379	1.421.035
Pagos otros meses	85.561.354	168.606.362	175.350.616	182.364.641
Pago fijo mensual	14.260.226	14.050.530	14.612.551	15.197.053

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

Tabla 10. Inversión en Activos durante el periodo cero

Presupuesto de inversiones	AÑO 0 (Enero -Junio 2016)		
Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	2	1.000.000	2.000.000
Freidora Industrial	1	750.000	750.000
Baños de Maria	3	400.000	1.200.000
Depreciable a 1 año -Batidora Industrial	1	1.400.000	1.400.000
Exprimidor	1	1.200.000	1.200.000
Licuadoras	2	680.000	1.360.000

Ollas industriales	5	80.000	400.000
Temporizadores	2	40.000	80.000
Total activos depreciables a 1 año			8.390.000
Horno industrial	1	2.300.000	2.300.000
Estufa Industrial	1	950.000	950.000
Fabricador de hielo	1	1.580.000	1.580.000
Extractores	2	2.800.000	5.600.000
Teléfonos	2	120.000	240.000
Mueblería	0	1.200.000	0
Total activos depreciables a 3 años			10.670.000
Refrigerador	1	3.400.000	3.400.000
Congelador	1	3.560.000	3.560.000
Generador Eléctrico	1	1.000.000	1.000.000
Total activos depreciables a 5 años			7.960.000
Total inversión en activos			27.020.000

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

Tabla 11. Resumen Gastos Fase preoperativa

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Gastos de Constitución	200.000
Desarrollo web	300.000
Adecuación oficina/local	5.000.000
Aviso y publicidad fachada	800.000
Trampa de grasa	300.000
Registro Mercantil	300.000
Registro sanitario	500.000

Total gastos pre operativos	7.100.000
Total inversión	34.420.000

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

En las tablas 12 y 13 se enumeran los diferentes tipos de gastos en que incurrirá la compañía, los cuales corresponden a un promedio de \$40MM como costos fijos anuales y un costo variable que representaría un 50% para el 2017, un 55% para el 2018 y un 60% para el año 2019, de acuerdo a como se vaya incrementando la producción y las ventas.

Tabla 12. Resumen Gastos Operativos 2016 - 2019

GASTOS DE OPERACIÓN	MES	2.016	2.017	2.018	2.019
Arriendo	1.200.000	7.200.000	14.976.000	15.575.040	16.198.042
Servicios Públicos	800.000	4.800.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694
Técnico mantenimiento	500.000	3.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184
Limpieza trampa de grasas	100.000	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837
Mediciones ambientales (cada seis meses)	50.000	600.000	624.000	648.960	674.918
Dotación de personal	200.000	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674
Control de roedores y fumigación	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755
Bomberos	0	150.000	154.500	159.135	163.909
Impuestos Locales	0	3.013.657	9.983.574	11.980.289	14.376.347
Gastos de Mantenimiento	0	9.529.350	31.568.614	37.882.337	45.458.804
Registro Mercantil	0	351.000	665.000	912.000	1.027.000
Depreciación Equipos	0	1.592.000	1.592.000	1.592.000	1.592.000
Transporte	200.000	2.400.000	2.496.000	7.200.000	7.488.000
Teléfono e internet	100.000	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837
Amortización	0	0	0	0	0
Total gastos de operación	0	39.417.807	85.318.674	100.166.464	112.197.220
Gastos de operación fijos	0	26.342.000	42.930.500	49.186.655	51.088.850
Gastos de operación variables	0	13.075.807	42.388.174	50.979.809	61.108.371

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

Tabla 13. Resumen Gastos Administrativos 2016 - 2019

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2.016	2.017	2.018	2.019
-----------------------------------	-----	-------	-------	-------	-------

Gastos de Publicidad		7.147.013	23.676.461	28.411.753	34.094.103
Gastos de Comisiones		7.147.013	23.676.461	28.411.753	34.094.103
Gastos de Capacitación		762.348	15.784.307	18.941.169	22.729.402
Asesoría Contable	1.000.000	6.000.000	12.480.000	12.979.200	13.498.368
Gastos Transporte	200.000	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837
Gastos Papelería	100.000	600.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837
Capacitación personal	500.000	3.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184
Depreciación Muebles y Enseres		11.946.667	3.556.667	3.556.667	0
Total gastos de admón. y vtas		38.021.269	88.169.702	101.697.749	114.238.957
Gastos de administrativos fijos		22.746.667	24.772.667	25.621.307	22.947.226
Gastos administrativos variables		15.274.603	63.397.036	76.076.443	91.291.731

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

En la tabla 14 se ilustra cómo se llega al punto de equilibrio antes de finalizar el 2017. La fase operativa de “Gourmet y Tradición” arrancararía en Julio de 2016, alcanzando el 62% del punto de equilibrio para diciembre del mismo año (6 meses de operación) y un 119% para diciembre de 2017 (18 meses de operación). Durante este periodo operativo se debe tener una reserva o colchón de efectivo el cuál debe ser utilizado como seguro en caso de que el volumen de ventas presupuestado no se alcance en un momento dado, con el fin de poder cubrir gastos sin generar un déficit que afecte el flujo de caja.

Tabla 14. Resumen de Costos y Punto de equilibrio

Costos/Gastos Fijos	2.016	2.017	2.018	2.019
Nómina	96.670.154	197.291.572	205.183.234	213.390.564
Gastos de operación	26.342.000	42.930.500	49.186.655	51.088.850
Gastos de Administración y ventas	22.746.667	24.772.667	25.621.307	22.947.226
Gastos preoperativos (Diferidos)	7.400.000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	153.158.820	264.994.738	279.991.196	287.426.639
Costos Variables				

Costos variables (sin impuestos)	118.635.750	370.041.000	444.049.200	532.859.040
Gastos de Operación	13.075.807	42.388.174	50.979.809	61.108.371
Gastos de Administración	15.274.603	63.397.036	76.076.443	91.291.731
Total costos variables	146.986.160	475.826.210	571.105.452	685.259.142
Costo total	300.144.980	740.820.948	851.096.648	972.685.781
Numero productos o servicios	8.152	25.431	30.517	36.620
Costo Promedio producto o servicio promedio				
	36.819	29.131	27.889	26.561
Costo variable unitario promedio				
	18.031	18.711	18.714	18.713
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)				
	29.648	31.162	31.162	31.162
Margen Unitario Promedio				
	11.617	12.451	12.447	12.449
Punto de Equilibrio				
	13.185	21.284	22.495	23.089
Costo total desembolsable				
	279.206.314	735.672.281	845.947.981	971.093.781
Costo promedio desembolsable				
	34.250	28.929	27.721	26.518
Cumplimiento del punto de equilibrio	62%	119%	136%	159%
Colchón de Efectivo				
	12.763.235	22.082.895	23.332.600	23.952.220

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

7. Análisis financiero

7.1 Flujo de caja

“Gourmet y Tradición” tendrá una fase preoperativa de seis meses, comprendida entre enero y Julio de 2016, en la cual se hará la inversión en activos y gastos preoperativos de \$34 MM. Los inversionistas aportarán capital propio de \$ 80 MM durante la fase operativa con el fin de cubrir los gastos de compra de activos, arriendo y contratación de personal. Las tabla 15 y 16 muestran los flujos de caja de manera mensual para los años 2016 y 2017, y anualmente para los años 2018 y 2019.

En el flujo de caja se puede apreciar cómo en el año cero se invierten \$80 MM por parte de los

socios, destinando \$34 MM para la compra de activos y gastos en la fase pre operativa, dejando como saldo en caja \$46 MM para el inicio de operaciones en Julio de 2016. La liquidez del negocio empieza a disminuir conforme avanzan los primeros cinco meses de producción (Julio a Octubre de 2016) disminuyendo la caja hasta \$16 MM, luego se logra una recuperación de efectivo en el mes de diciembre (mayor demanda en el año) hasta \$35,6 MM y empieza a fluctuar hasta mayo de 2017 donde el saldo en caja sería de \$30,6 MM. Este comportamiento del flujo de caja es normal para un negocio que apenas está penetrando el mercado y tiene que entrar a competir con precio. A partir del mes de mayo de 2017 el flujo de caja empieza a ser creciente dada la consolidación de “Gourmet y Tradición” en el mercado. Por lo descrito anteriormente, los 10 primeros meses de operación son los de mayor riesgo en cuanto a la liquidez y supervivencia de la compañía.

Tabla 15. Flujo de caja año 2016 en miles de pesos

ITEM	Año 0	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.016
Caja Inicial	0	45.580	39.591	34.766	16.756	15.951	18.126	45.580
Ingresos Netos	0	29.883	37.855	25.917	43.006	50.978	85.468	273.106
TOTAL DISPONIBLE	0	75.463	77.447	60.683	59.761	66.929	103.593	318.686
Inversiones en activos	27.020.000	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	11.471	18.280	14.725	19.409	24.403	38.269	126.558
Egresos por nómina	0	14.260	14.260	14.260	14.260	14.260	19.500	90.801
Egresos por gastos de operación	0	5.795	5.795	5.795	5.795	5.795	5.795	34.768
Egresos por gastos de administración y ventas	0	4.346	4.346	4.346	4.346	4.346	4.346	26.075
Egresos por gastos preoperativos diferidos	7.100.000	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	4.801	0	0	0	4.801
Egresos redefuente	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	34.120.000	35.871	42.681	43.927	43.810	48.804	67.910	283.003

NETO DISPONIBLE	-													
	34.120.000	39.591	34.766	16.756	15.951	18.126	35.683	35.683						
Aporte de Socios	80.000.000	0	0	0	0	0	0	0						
Préstamo		0	0	0	0	0	0	0						
Distribución de Excedentes		0	0	0	0	0	0	0						
CAJA FINAL	45.880.000	39.591	34.766	16.756	15.951	18.126	35.683	35.683						

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

Tabla 16. Flujo de Caja segundo año de operación en adelante

ITEM	2.017												Total	Total	Total
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	2.017	2.018	2.019
Caja Inicial	35.683	40.973	25.065	29.041	40.007	30.613	41.458	65.803	83.754	62.458	69.413	84.391	35.683	103.569	174.627
Ingresos Netos	68.649	44.497	57.721	70.909	69.883	81.575	96.400	89.270	66.610	66.610	78.884	104.475	895.483	1.074.580	1.289.496
TOTAL DISPONIBLE	104.332	85.470	82.786	99.949	109.890	112.188	137.858	155.073	150.365	129.069	148.298	188.867	931.166	1.178.149	1.464.123
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	35.600	24.469	26.107	32.304	33.431	37.617	44.416	43.680	34.801	32.017	36.268	46.710	427.419	516.884	615.896
Egresos por nómina	14.679	19.291	14.051	14.051	14.051	19.525	14.051	14.051	14.051	14.051	14.051	24.999	190.898	204.693	212.880
Egresos por gastos de operación	6.142	6.142	6.142	6.142	6.142	6.142	6.142	6.142	6.142	6.142	6.142	6.142	73.702	86.545	96.170
Egresos por gastos de administración y ventas	7.051	7.051	7.051	7.051	7.051	7.051	7.051	7.051	7.051	7.051	7.051	7.051	84.613	98.141	114.239
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Egresos IVA	14.887	0	0	0	18.208	0	0	0	25.467	0	0	0	58.563	77.982	91.919
Egresos Retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	150	148	145	143	140	138	135	132	130	127	124	1.511	1.273	834
Egresos por pagos de Capital	0	245	247	250	252	255	258	260	263	265	268	271	2.834	3.467	3.906
Egresos impuestos locales	0	3.057	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.057	10.025	12.030
Egresos impuesto de renta	0	0	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	4.512	8.873
TOTAL EGRESOS	78.359	60.405	53.746	59.942	79.277	70.730	72.055	71.319	87.906	59.655	63.907	85.297	842.597	1.003.522	1.156.747
NETO DISPONIBLE	25.973	25.065	29.041	40.007	30.613	41.458	65.803	83.754	62.458	69.413	84.391	103.569	88.569	174.627	307.376
Aporte de Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.000	0	0
Distribución de Excedentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAJA FINAL	40.973	25.065	29.041	40.007	30.613	41.458	65.803	83.754	62.458	69.413	84.391	103.569	103.569	174.627	307.376

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

7.2 Balance general y estado de resultados

Dentro del capital que se requerirá para el funcionamiento de Gourmet y Tradición, se tendrá un aporte de \$80 MM como capital propio de los socios durante la fase pre-operativa y luego un préstamo de \$15 MM durante el primer mes de 2017 para garantizar la liquidez de la operación de la compañía.

“Gourmet y Tradición” tendrá unas pérdidas de \$58,4 MM luego de los primeros seis meses de operación (segundo semestre del 2016), pero con el incremento en ventas y el apalancamiento financiero en Enero de 2017, se lograrán utilidades netas de \$45,6 MM para finales de 2017. En las tabla 17 y 18 se resume el Balance general y el Estado de Resultados de la compañía entre Julio de 2016 y diciembre de 2019.

Tabla 17. Balance General “Gourmet y Tradición”

ACTIVO	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	45.580.000	35.683.286	103.569.410	174.627.241	307.376.194
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	725.060	2.377.389	2.852.867	3.423.440
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	7.250.603	31.024.491	59.553.157	87.625.961
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	45.580.000	42.933.889	134.593.901	234.180.398	395.002.155
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	27.020.000	27.020.000	27.020.000	27.020.000	27.020.000
Depreciación acumulada	0	13.538.667	18.687.333	23.836.000	25.428.000
Activos amortizables	0	0	0	0	0

Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	7.400.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	34.420.000	13.481.333	8.332.667	3.184.000	1.592.000
TOTAL ACTIVOS	80.000.000	56.415.222	142.926.568	237.364.398	396.594.155
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	5.868.800	12.262.380	12.752.875	13.262.990
Cuentas por pagar- Proveedores	0	11.059.875	12.888.450	11.101.230	13.321.476
Impuesto de Renta	0	0	0	6.161.595	20.953.395
Impuesto CREE		0	4.511.779	8.872.697	15.086.445
Impuestos locales por pagar	0	3.057.337	10.024.656	12.029.588	14.435.505
IVA por pagar	0	14.887.440	23.912.398	27.035.004	32.442.005
Obligaciones financieras	0	0	12.166.038	8.699.312	4.792.919
TOTAL PASIVO	0	34.873.452	75.765.701	86.652.301	114.294.735
PATRIMONIO					
Capital	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-58.458.230	-12.839.133	70.712.097
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-58.458.230	45.619.097	83.551.230	131.587.323
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	80.000.000	21.541.770	67.160.867	150.712.097	282.299.420
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	80.000.000	56.415.222	142.926.568	237.364.398	396.594.155

Tabla 18. Estado de Resultados “Gourmet y Tradición”

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.016	2.017	2.018	2.019
Ventas netas	241.686.750	792.462.945	950.955.534	1.141.146.641
Costos variables	118.635.750	370.041.000	444.049.200	532.859.040
Costo nomina	96.670.154	197.291.572	205.183.234	213.390.564
Gastos de Operación	39.417.807	85.318.674	100.166.464	112.197.220
Gastos de Administración y Ventas	38.021.269	88.169.702	101.697.749	114.238.957
Gastos preoperativos (diferidos)	7.400.000	0	0	0
Gastos financieros	0	1.511.121	1.273.364	833.697
Utilidad gravable	-58.458.230	50.130.876	98.585.522	167.627.163
Impuesto de Renta	0	0	6.161.595	20.953.395
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	4.511.779	8.872.697	15.086.445
Utilidad neta	-58.458.230	45.619.097	83.551.230	131.587.323
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-58.458.230	45.619.097	83.551.230	131.587.323
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
Costos variables	49,1%	46,7%	46,7%	46,7%
Costo nomina	40,0%	24,9%	21,6%	18,7%
Gastos de Operación	16,3%	10,8%	10,5%	9,8%
Gastos de Administración y Ventas	15,7%	11,1%	10,7%	10,0%
Gastos preoperativos (diferidos)	3,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,2%	0,1%	0,1%

Utilidad gravable	-24,2%	6,3%	10,4%	14,7%
Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	0,6%	1,8%
Impuesto a la Equidad (CREE)	0,0%	0,6%	0,9%	1,3%
Utilidad neta	-24,2%	5,8%	8,8%	11,5%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad del periodo	-24,2%	5,8%	8,8%	11,5%

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

8. Evaluación del proyecto

El plan empresa de “Gourmet y Tradición” parte de una inversión de capital propio de \$80 MM el cuál se logra recuperar en su totalidad después del tercer año (incluyendo seis meses de la fase pre operativa) con una TIR del 32.2%, siendo el doble de la tasa mínima esperada de 16%, lo cual lo convierte en un negocio atractivo para los socios inversionistas.

La operación evaluada desde julio de 2016 a diciembre de 2019 (42 meses de operación) se traduce en un VPN de \$51,4 MM, generando riqueza para los accionistas, el valor es aceptable si se tiene en cuenta el monto de la inversión (\$80 MM), el tamaño inicial de mercado (2%) y a que se disponen de seis meses de fase pre operativa en las cuales no se tendrá utilidad alguna.

Tabla 19. Evaluación financiera “Gourmet y Tradición”

	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-58.458.230	45.619.097	83.551.230	131.587.323
Total Depreciación	0	27.077.333	10.297.333	10.297.333	3.184.000
Pagos de capital		0	2.833.962	3.466.726	3.906.394
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-31.380.897	55.916.430	93.848.563	134.771.323
1. Flujo de fondos neto del periodo		-31.380.897	53.082.469	90.381.837	130.864.929
Inversiones de socios	80.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	15.000.000	0	0
2. Inversiones netas del periodo	80.000.000	0	15.000.000	0	0

3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-80.000.000	-31.380.897	38.082.469	90.381.837	130.864.929
Balance de proyecto	-80.000.000	-124.180.897	-105.967.372	-32.540.314	93.118.165
Periodo Retorno Inversión (años)	3,26				
Tasa interna de retorno	32,21%				
Valor presente neto (\$)	51.428.334				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

9. Análisis de riesgo

La viabilidad de “Gourmet y Tradición” como empresa dedicada al catering para eventos depende del cumplimiento de ciertas condiciones de mercado, viabilidad técnica y financiera. El principal riesgo está dado por el tema del cumplimiento del pronóstico de ventas ya que esto afectaría la liquidez del negocio, si durante los primeros 18 meses de operación las ventas caen en más de \$50 MM el proyecto dejaría de ser viable (ver tabla 20).

De acuerdo al flujo de caja (ver tabla 17), los meses de Enero a Mayo de 2017 son los flujos de caja más bajos en toda la operación del negocio, siendo febrero el mes más crítico por ser el de menor volumen de ventas; lo anteriormente expuesto muestra que estos son los meses más críticos para sostener la liquidez del negocio

En los aspectos técnicos de la operación de “Gourmet y Tradición” Se hace indispensable que los equipos críticos correspondientes a la conservación de la cadena frío y a la cocción de los alimentos estén operando en óptimas condiciones. Si alguno de estos equipos falla se puede incurrir en incumplimientos de oportunidad o calidad hacia el cliente final, impactando directamente en la rentabilidad y credibilidad de la compañía. Para minimizar el riesgo de inproductividad por el mal funcionamiento de los equipos, se contará con el apoyo de un técnico en mantenimiento.

En la prestación del servicio se requiere minimizar el impacto que podría ocasionar posibles fallas de comunicación con el cliente final. Es necesario garantizar que se cumplan todas las expectativas de los usuarios finales para garantizar queden complacidos del servicio y luego se encarguen de difundirlo a sus conocidos, ya que la publicidad voz a voz será de vital importancia para el crecimiento de “Gourmet y Tradición”.

10. Análisis de sensibilidad

Si las ventas de “Gourmet y Tradición” se cayeran en \$60 MM durante los primeros 18 meses de operación, se tendría que la tasa de retorno de la inversión sería igual a la tasa mínima esperada de 16%. Esto equivaldría a dejar de realizar 18 eventos de 200 personas, 23 eventos de 150 personas o 33 eventos de 100 personas durante el primer año y medio de operación, razón por la cual se debe precisar claramente las metas con el personal de ventas ya que una disminución en este margen haría que “Gourmet y Tradición” dejase de ser viable financieramente, como se puede apreciar en las tablas 20 y 21.

Tabla 20. Estado de resultados “Gourmet y Tradición” con una caída en las ventas de \$60 MM

ITEM	2.016	2.017	2.018	2.019
Ventas netas	238.233.750	732.158.505	878.590.206	1.054.308.247
Costos variables	116.952.750	344.217.000	413.060.400	495.672.480
Costo nomina	96.670.154	197.291.572	205.183.234	213.390.564
Gastos de Operación	35.636.007	78.399.645	87.858.509	98.787.342
Gastos de Administración y Ventas	39.603.040	88.337.347	101.100.203	112.691.233
Gastos preoperativos (diferidos)	7.100.000	0	0	0
Gastos financieros	0	1.511.121	1.273.364	833.697
Utilidad gravable	-57.728.200	22.401.820	70.114.495	132.932.932

Impuesto de Renta	0	0	4.382.156	16.616.616
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	2.016.164	6.310.305	11.963.964
Utilidad neta	-57.728.200	20.385.656	59.422.034	104.352.352
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-57.728.200	20.385.656	59.422.034	104.352.352

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

En la tabla 22 se ilustra el cambio en los indicadores financieros de “Gourmet y Tradición” cuando se trabaja con ventas inferiores o superiores a lo presupuestado. Si las ventas disminuyen en un 15, 10 o 5%, el proyecto no sería viable ya que se obtendría una TIR muy baja y tiempos de recuperación muy largas, además de destruir valor al obtener un VPN negativo. Esto obligaría a realizar una mayor inversión inicial o inyectar capital a lo largo de los meses más crítico (los 10 primeros meses de operación) para minimizar el riesgo.

Bajo la inyección de capital planteada se tiene un margen del 2% por debajo de las ventas establecidas. Si por el contrario las ventas incrementan en un 5% o 10 % la TIR crece a valores de 57 y 80%, lo cual muestra un incremento potencial de la rentabilidad con un ligero crecimiento en las ventas.

Por lo anteriormente expuesto se debe realizar un seguimiento exhaustivo de las ventas durante los primeros 10 meses de operación e inyectar capital en caso de ser necesario, para evitar perder liquidez dada la alta sensibilidad de la rentabilidad con la variación de las ventas presupuestadas.

Tabla 21. Evaluación financiera “Gourmet y Tradición” con una disminución de ventas de \$60 MM

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0 (Ene -Junio 2016)	2.016	2.017	2.018	2.019
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-57.728.200	20.385.656	59.422.034	104.352.352
Total Depreciación	0	27.077.333	10.297.333	10.297.333	3.184.000
Pagos de capital		0	2.833.962	3.466.726	3.906.394
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-30.650.867	30.682.989	69.719.368	107.536.352
1. Flujo de fondos neto del periodo		-30.650.867	27.849.028	66.252.642	103.629.958
Inversiones de socios	80.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	15.000.000	0	0
2. Inversiones netas del periodo	80.000.000	0	15.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-80.000.000	-30.650.867	12.849.028	66.252.642	103.629.958
Balance de proyecto	-80.000.000	-123.450.867	-130.353.978	-84.957.973	5.078.710
Periodo de pago descontado	3,94				
Tasa interna de retorno	16,95%				
Valor presente neto	2.804.926				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

Tabla 22. Análisis de sensibilidad respecto a las ventas

%Ventas	Ventas Totales (\$MM)	Periodo Retorno (años)	TIR	VPN
85%	\$ 2.644.333,00	NO	NO	-\$ 218.994.000
90%	\$ 2.799.882,00	NO	-32,7%	-\$ 124.813.000
95%	\$ 2.955.431,00	NO	3,9%	\$ 35.414.000
98%	\$ 3.048.760,40	3,7	21,5%	\$ 17.000.000
100%	\$ 3.110.980,00	3,2	32,2%	\$ 51.400.000
105%	\$ 3.266.529,00	2,5	57,2%	\$ 139.190.000
110%	\$ 3.593.181,90	2	80,0%	\$ 226.500.000

FUENTE: Estimaciones y cálculos del autor

Conclusiones

- “Gourmet y Tradición” se enfocará en un nicho de mercado de estratos sociales medios (2,3 y 4) ya que es un target que no ha sido lo suficientemente explorado por las empresas de catering para eventos, representando así una oportunidad para obtener altas rentabilidades en un mercado potencial.

- La consolidación de la compañía como empresa reconocida en el sector de eventos radicará en la calidad del servicio, basado en ofrecer productos de buena calidad y brindar un acompañamiento antes, durante y después del evento con el fin de lograr una conexión emocional con el cliente y la fidelización de los mismos.

- El precio ofrecido por “Gourmet y Tradición” será un factor determinante para el posicionamiento en el mercado, dado el nicho específico al que está dirigido, el cual es muy sensible al precio y tiende a evaluar constantemente la relación costo/beneficio.

- Dado que el servicio será la carta de presentación de “Gourmet y Tradición”, la capacitación del personal de cocina, meseros y venta jugará un papel trascendental para lograr establecer un vínculo sólido con los clientes, por lo que el desarrollo de capacidades y sentido de pertenencia será un tema prioritario en las políticas administrativas de la organización.

- Como empresa manipuladora de alimentos, “Gourmet y Tradición” debe ceñirse a las normas de BPM reguladas por el Invima, así como a la legislación ambiental de control de efluentes y emisiones, consolidándose como una empresa comprometida con el medio ambiente desde su propuesta de valor.

- Como resultado del plan de empresa de “Gourmet y Tradición” se tiene una empresa financieramente viable, en la cual se logra recuperar la inversión de \$80MM en un periodo de

tres años con una TIR de 32.3% y un VPN de \$52 MM, alcanzando un punto de equilibrio entre los gastos e ingresos antes de los 18 meses de operación.

- El cumplimiento del pronóstico de ventas, principalmente en el periodo Enero – Mayo de 2017 representa el reto más importante para mantener la liquidez de la compañía, una caída en las ventas de \$60 MM impactaría directamente al flujo de caja a tal punto que el negocio dejaría de ser factible.

Bibliografía

- Clavijo, S. (2014). Dinámica del Sector Servicios en 2013 y Perspectivas. Recuperado del 28 de Abril de 2014, de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Abr28-14.pdf>
- Redacción El País (2014). Cali apuesta por convertirse en la nueva ‘meca’ de servicios. Recuperado del 21 de Marzo 2014, <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-apuesta-por-convertirse-nueva-meca-servicios>
- Revista Pym (2011). Eventos especiales en Colombia. Recuperado de Abril 15 de 2011, de <http://www.revistapym.com.co/ediciones-impresas/eventos-especiales-colombia-industria-quitarse-sombrero>
- Departamento Administrativo de Planeación de Cali. (2014). *Cali en Cifras 2013*. Cali: G&G Editores.
- Finanzas personales (2013). Por qué vale la pena construir SAS?: Recuperado del 12 de Abril de 2013, de <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>
- Jimenez, R. (2004). ABCD Eventos, (3ra ed., Pp-186), Madrid, Noboku,

Regulación vertimientos industriales

<http://www.cvc.gov.co/portalold/index.php/es/>

ANEXO 1: Menú Catálogo “Gourmet y Tradición”

Menú Gourmet y Tradición

Carnes	Ensaladas	Arroz
<p>Opción 1. Filete de Pollo en salsa de champiñones/ mora/ <u>Barbecue</u>/ uchuvas / mango/ queso y jamón.</p> <p>Opción 2. Lomo de cerdo en salsa de tamarindo/ maracuyá/ Ciruela.</p> <p>Opción 3. <u>Chopsuey</u> de cerdo con verduras.</p>	<p>Opción 1. Tropical (mango, piña, manzana, lechuga, queso. Aderezo de crema de leche y yogurt).</p> <p>Opción 2. Italiana (cebolla, lechuga, Salchicha, zanahoria en cuadros, habichuela, mayonesa).</p> <p>Opción 3. Sol (Piña, zanahoria, coco dulce, lechuga, melón y crema de leche).</p>	<p>Opción 1. Arroz a las finas hierbas.</p> <p>Opción 2. Arroz de colores a elección.</p> <p>Opción 3. Arroz oriental.</p>
<p>Guarnición</p> <p>Pan francés/ panecillo/ papa al vapor/ puré de papa/ maduro en almíbar.</p>		
<p>Una carne: \$12.000 Dos carnes: \$15.000</p>		

ANEXO 2: Resumen Compilación encuestas

CUESTIONARIO BASE ENTREVISTAS CLIENTES POTENCIALES “GOURMET Y TRADICIÓN”

PRODUCTO

¿Qué tipo de celebraciones familiares dentro de su núcleo familiar ha realizado y espera realizar en los años siguientes?

Cuando contrata una empresa para organizar su evento, ¿Qué espera?

¿Qué tipo de platos ha contratado usted cuando organiza sus eventos sociales y familiares, que tipo de menú le gustaría tener?

Describa el tipo de platos que usted ha contratado (o espera contratar) y que precio pagó por ellos (o estaría dispuesto a pagar)

Para usted cuál es la necesidad más importante que debe ser cubierta por el organizador del evento?

¿Que tan flexible considera usted debe ser el menú ofrecido para su evento?

Describa los criterios con los cuales elige al organizador de su evento, lo busca en internet, hace caso a recomendaciones, prefiere hacerlo usted mismo?

COMPETENCIA

¿Con quién ha contratado usted los servicios de mesa y Bar en sus eventos anteriores? ¿Volvería a contratar, ¿Por qué?

¿Cuáles cree son los elementos a destacar en el servicio prestado?

¿Cuáles considera usted actividades del servicio prestado que podrían mejorarse?

¿Cómo consiguió y bajo qué criterios seleccionó el organizador de su evento?

¿Considera usted que la relación precio/beneficio fue apropiada?

SEVICIO/COMUNICACIÓN

¿Cómo esperaría usted que fuera la interacción de los organizadores del evento con usted?

¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por ser atendido por personal capacitado en el arte de mesa y bar durante el evento?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar adicional por un servicio personalizado como el descrito anteriormente?

POSTEVENTO

¿Qué piensa usted de recibir llamadas telefónicas después de recibir un servicio?

¿Cuánto cree que debería ser la duración de la llamada? ¿En cuánto tiempo cree debería recibir la llamada una vez terminado el evento?

¿Estaría interesado en continuar en contacto con la compañía que realizó su evento y estar al tanto de posibles promociones o novedades?

PUBLICIDAD

¿Cuáles medios de comunicación consultaría para encontrar un proveedor de servicios de catering para eventos?

¿Si anteriormente ha contratado los servicios de una empresa organizadora de eventos, ¿Cómo se ha dado cuenta de la existencia de la misma?

Resultados

Se realizaron 10 encuestas con personas de estratos 2,3 y 4 en las cuales se identificaron algunos factores en común a tener en cuenta:

Las personas entrevistadas en general buscan contratar servicios de eventos en los cuales se maneje un precio bajo del plato de comida ofrecido, normalmente se encuentran con empresas

enfocadas a estratos sociales más altos por lo que el costo no se ajusta a su presupuesto y terminan realizando ellos mismos la organización del evento y la preparación de la comida






Lo más importante a la hora de contratar una empresa de cáterin para eventos es tener un referente confiable que apoye la reputación de la empresa que se va a contratar; la referencia más común es consultar a una persona conocida que haya realizado un evento recientemente a quien contrató y como le fue con el servicio, otros medios de consulta son los blog de internet y las llamadas telefónicas.

Todos los entrevistados coincidieron en que la mayoría de las empresas de cáterin manejan precios elevados y que para lograr contratar los servicios se requiere ahorrar durante un tiempo considerable o realizar un préstamo, la mayoría lo considera más un lujo que un servicio accesible para una familia de sus ingresos económicos.

Cuando contratan un tercero para la organización de sus eventos, esperan que el servicio sea completo y exista un acompañamiento total durante el evento, ya que consideran que al realizar una inversión de este tipo esperan tener un servicio confiable que les permita estar tranquilos y tener más tiempo de compartir con el homenajeados.

La mayoría de las personas considera que una llamada telefónica posterior al evento les permitiría un espacio en el cual podrían expresar su agradecimiento por la calidad del servicio prestado o por el contrario reclamar formalmente las inconsistencias que se pudiesen presentar o simplemente expresar alguna inconformidad con el servicio.

Anexo 3. Ejemplo Estándar de Trabajo

ESTÁNDAR DE OPERACIÓN: Ensalada tropical				
Imagen	Paso	Nombre	Descripción	Importancia
	1	Protección personal	Verificar el uso de los siguientes elementos de protección personal: cofia, tapabocas, bata y botines.	Evitar la contaminación de los alimentos
	2	Limpieza y desinfección	Desinfectar las superficies de trabajo con el spray de alcohol industrial y lavar y aplicar gel alcohólica en brazos y manos	Evitar la contaminación de los alimentos
	3	Mise en place	Alistar los siguientes ingredientes y utensilios: lechuga batavia deshojada y partida en trozos sumergida en hielo, manzana verde con cáscara partida en cascos sumergida en agua y limón, piña calada, mango Tommy partido en tiras o casquitos, fresas partidas en láminas, recipiente plástico para ensalada.	Disminuir tiempos y movimientos
	4	Retirar agua	Ecurrir la manzana y la lechuga batavia	Correcta preparación
	5	Mezclar	Poner todos los ingredientes en el recipiente y mezclar	Homogeneizar

Cód. ED-0001

Rev. 001

Vig. 8/11/2015