



PLAN DE EMPRESA RESTAURANTE COMIENDO CUENTO

Realizado por:

Julio César Rojas

Julián Montoya

Director del trabajo de grado:

Monica Franco Ángel

Universidad Icesi Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

2018

Tabla de contenido

Resumen	7
Palabras clave	7
Abstract	8
Key words	8
Resumen ejecutivo	8
1 Análisis del sector y de la compañía	10
1.1 Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector:	10
1.2 Estado del sector en términos de mercados y geo localización.	11
2 Análisis del mercado propiamente dicho	12
2.1 Producto / servicio	12
2.2 Clientes	14
2.2.1 Segmentación de clientes:	14
2.2.2 Sub-segmentación de clientes:	15
2.2.3 Precio dispuesto a pagar:	15
2.2.4 Ubicación de los clientes:	15

2.2.5	Mapa de empatía:	16
2.3	Competencia	17
2.4	Tamaño del mercado global	18
2.5	Tamaño de mi mercado	19
3	Plan de mercadeo	20
3.1	Estrategia de precio	20
3.1.1	Política de precio de la competencia:	20
3.1.2	Precio previsto:	21
3.1.3	Margen de utilidad unitario para cubrir inversión:	22
3.1.4	Descuentos:	22
3.2	Estrategia de ventas	23
3.2.1	Decoración:	24
3.3	Estrategia de promoción	25
3.3.1	Marca:	25
3.3.2	Boceto web:	26
3.3.3	Diseño carta y vajilla	27

3.3.4	Diseño interior restaurante (escenario)	28
3.4	Publicidad	28
3.5	Estrategia de distribución	29
4	Análisis técnico	30
4.1	Especificaciones del producto	30
4.2	Proveedores	31
4.2.1	Insumos	31
4.2.2	Equipos.....	32
4.3	Área requerida	33
4.4	Procesos productivos o de prestación de servicios.....	34
4.5	Sistemas de control.....	36
4.5.1	Cocina.....	36
4.5.2	Limpieza.....	36
4.5.3	Energía	36
4.6	Implementación	37
4.7	Ubicación.....	38

5	Análisis administrativo.....	39
5.1	Miembros del grupo empresarial.....	39
5.2	Condiciones salariales	39
5.2.1	Eje de Oportunidades:	40
5.2.2	Eje de Felicidad:.....	41
5.3	Política de distribución de utilidades.....	41
5.4	Ocupación cargos básicos.....	42
5.5	Política de administración de personal	42
5.6	Estructura Básica (Organigrama)	43
5.7	Necesidades cualitativas y cuantitativas (perfiles)	43
5.8	Programas de capacitación	45
5.9	Organizaciones de apoyo.....	45
6	Análisis legal, social y ambiental.....	46
6.1.1	Constitución de sociedad.....	46
6.1.2	Seguros	48
6.2	Normas y procedimientos sobre la comercialización de sus productos.	48

7	Análisis económico	49
7.1	Inversión en activos fijos	49
7.2	Inversión de capital de trabajo	50
7.3	Presupuestos	51
7.3.1	Mano de obra directa	53
7.3.2	Gastos de operación	55
7.3.3	Gastos de administración y ventas	55
7.4	Análisis de costos	56
8	Análisis financiero	57
8.1	Flujo de caja	57
8.2	Estado de resultados	58
8.3	Balance general	59
8.4	Flujo de caja neto	60
9	Análisis de riesgos	61
9.1	Riesgos de mercado	61
9.2	Riesgos Económicos	62

10	Análisis de sensibilidad.....	62
10.1	Volumen de ventas.....	63
10.2	Precio de venta.....	63
10.3	Precio de materia prima	64
11	Bibliografía.....	65

Resumen

Este plan de empresa, ha sido desarrollado para analizar la viabilidad de la propuesta de negocio de “restaurante temático”. El objetivo final es lograr abrir el restaurante “Comiendo Cuento”.

Este restaurante será un lugar donde la gente de la ciudad de Cali pueda encontrar un lugar fuera de lo convencional para ir a comer. Este lugar ofrecerá a través de futuristas y novedosas herramientas tecnológicas, una propuesta gastronómica y entretenimiento. Este documento presenta los análisis de mercado, técnico, administrativo, económico y financiero, con sus propios componentes que muestran la viabilidad del Proyecto.

Palabras clave

Restaurante, comida, entretenimiento, cultura, comida colombiana, emprendimiento

Abstract

This business plan has been developed to analyze the viability of the "thematic restaurant" business proposal. The final goal is to open the restaurant "Comiendo Cuento".

This restaurant will be a place where people from the city of Cali, can find a place out of the conventional to go to eat. This place will offer, through futuristic and innovative technological tools, a gastronomic proposal and entertainment. This document presents the market, technical, administrative, economic and financial analyzes with its own components that show the viability of the Project.

Key words

Restaurant, food, entertainment, culture, Colombian food, entrepreneurship

Resumen ejecutivo

El restaurante Comiendo cuento es una nueva alternativa gastronómica que, acompañada de shows de entretenimiento digital, busca convertirse en una de las actividades favoritas de entretenimiento para caleños y turistas. El restaurante abre sus puertas en el sur de la ciudad de Cali, con un ambiente fresco y campestre a las afueras de la ciudad.

La idea de negocio del restaurante Comiendo Cuento, es concebida por uno de sus cuatro socios capitalistas, Julian Montoya, estudiante de la universidad Icesi, quien identifica un gran

potencial en este nuevo concepto gastronómico, combinado con espacios de entretenimiento cultural. Contribuyendo así, con el desarrollo de nuevas opciones en el sector y en la ciudad.

Como filosofía del restaurante Comiendo Cuento, está presente el generar experiencias de sabor, servicio y entretenimiento, fuera de lo convencional.

El restaurante requiere una inversión inicial de \$ 155 millones discriminados en \$ 80 millones en aportes de los socios y 75 millones en un préstamo de libre inversión. La valoración inicial de la empresa presenta una tasa interna de retorno del 32,59% con una referencia de tasa mínima de retorno del 15%. Con esta información se consolida un plan de empresa con un gran potencial en el sector gastronómico.

Conectado con la propuesta de Comiendo cuenta se pretende fidelizar constantemente a los empleados para ofrecer el mejor servicio de la ciudad.

1 Análisis del sector y de la compañía

1.1 Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector:

En Cali el sector gastronómico contaba con una amplia y competitiva oferta que venía en aumento hasta el año 2017. Durante los primeros 10 meses del 2017, el registro de nuevas empresas de este sector creció en un 19,9% frente al 2016, año en que las empresas del sector gastronómico tuvieron una participación del 6,4%, de la totalidad de empresas nuevas o renovadas durante ese periodo. En total en el 2016 se crearon 1.482 y se renovaron 4.017 empresas del sector gastronómico. En Para el año 2018 el flujo de clientes se ha reducido frente al 2017, situación que ha obligado a algunas marcas a adoptar estrategias (Ofrecer opciones para llevar, servicio a domicilio y personalizar el menú por franjas horarias), con el fin de compensar el debilitamiento en el flujo de comensales.

Los restaurantes de servicio completo están trabajando para renovar los platos locales a fin de ofrecer menús más pequeños pero innovadores y muy atractivos en un entorno neutral y minimalista. Esto no significa abandonar elementos decorativos específicos asociados con la gastronomía local, sino ofrecer un entorno más atractivo para todos los visitantes, independientemente de su origen.

Analizando los informes de la Cámara de Comercio de Cali, se evidencia que, de la totalidad de las empresas gastronómicas creadas en el año 2012, sobreviven el 66,3%, y de las empresas creadas con un año de anterioridad, sobreviven el 96.6%.

(Redacción Euromonitor International - Full-Service Restaurants in Colombia, 2018). (Redacción El Tiempo - Empresas de la gastronomía movieron el registro mercantil en la región, 2017)

1.2 Estado del sector en términos de mercados y geo localización.

En el año 2010, la Secretaria De Cultura y turismo de Cali, realizó un estudio a 130 restaurantes de la ciudad, de estratos 4, 5, y 6, con el fin de conocer los tipos de menús y los productos usados. El estudio concluyo que 67% de estos restaurantes cuentan con menú en español e inglés, el 49% de la oferta gastronómica es de comida internacional, solo un 10% ofrece comida de la región. Los restaurantes que más proliferan, son los de comida italiana, seguido de los restaurantes de platos típicos colombianos y la tercera mayor oferta es de parrillas y asados.

Las zonas de mayor oferta gastronómica en Cali, incluyendo centros comerciales son:

Tabla 1 Disponibilidad de sillas en zonas de Cali

Zona	Número de sillas
Granada	3.516 sillas
Ciudad jardín	2.649 sillas
El peñón	1.447 sillas
San Antonio	1.239 sillas
Parque del perro	387 sillas

Fuente: (Redacción Portafolio - Hacen inventario gastronómico y de restaurantes en Cali, 2010)

Este estudio también arrojó que los platos ofrecidos por los restaurantes, utilizan insumos de primera calidad, pero solo el 38% de los establecimientos conoce y aplica buenas prácticas de manipulación de alimentos.

Hoy en día Cali se proyecta para el año 2026, a convertirse en una de las capitales gastronómicas de América Latina, esta afirmación proviene de un grupo de chef y escuelas gastronómicas, quienes se encuentran potenciando los sabores del Pacífico y sus recetas tradicionales. (Redacción Portafolio - Hacen inventario gastronómico y de restaurantes en Cali, 2010) (Redacción de El País - Así se gestó el 'milagro gastronómico' de Cali, 2016)

2 Análisis del mercado propiamente dicho

2.1 Producto / servicio

Durante los meses de junio, Julio y agosto del 2018, se realizó una investigación de mercado de tipo exploratoria. Esta investigación buscaba conocer la orientación gastronómica, las preferencias de entretenimiento, la frecuencia de visita y el precio máximo que el mercado está dispuesto a pagar. Para ello se realizaron 90 encuestas a clientes y 10 entrevistas a propietarios de restaurantes de la ciudad.

El restaurante Comiendo Cuento tendrá en su menú, una oferta gastronómica de comida colombiana, con fusión internacional, dirigida en su mayoría hacia el segmento familiar.

Durante sus inicios, tomando en cuenta la inexperiencia de los accionistas (principal debilidad) y las recomendaciones de expertos propietarios de restaurantes, se planea tener una oferta reducida en su variedad de platos, máximo 18 opciones de platos. (3 opciones por categoría). Para ello se contratarán los servicios de un experimentado chef, propietario de 2 exclusivos restaurantes, quien tendrá la tarea de diseñar la carta, capacitar al personal de cocina y estandarizar los procesos de elaboración de los platos.

Ilustración 2 Prueba de menú Colombiano



Ilustración 1 Prueba de menú 2 Mar



Ilustración 3 Prueba de menú 3 Entradas



Fuente: Fotografía tomada por personal de servicio del restaurante Alfredo's Bistro

La oferta de valor del restaurante, se complementa con la decoración del lugar, el diseño visual de sus platos, la vestimenta de sus empleados y la presentación de shows de corta duración. Todo inspirado en géneros literarios como el cuento, la fábula, los mitos, leyendas y novelas. Esto convierte al restaurante en un lugar que transmite una sensación de fantasía a sus clientes, percibida en una gran parte de elementos que interactúan con el cliente.

Los shows se entregarán en formato de presentaciones de corta duración (7 minutos en promedio) durante las noches de los fines de semana. En total se presentarán 3 shows por noche. Con el objetivo de ahorrar costos, estos shows serán pregrabados y proyectados a través de una pantalla holográfica de gran formato (2,50 x 2,50 metros).

Ilustración 4 Pantalla holográfica



Fuente: Tomado de https://www.alibaba.com/product-detail/VICTORY-Holographic-projector-screen-without-touch_621728077.html

Una de las fortalezas de Comiendo Cuento, es el conocimiento que posee uno de los socios, acerca de nuevas tecnologías digitales; estas serán usadas para apoyar el proceso de entrega de valor al cliente.

2.2 Clientes

Como resultado de la investigación de mercado de tipo exploratoria (90 encuestas), se encontró una clasificación de los clientes, de la siguiente forma:

2.2.1 Segmentación de clientes:

Tabla 2 Análisis de segmentación de clientes

Perfil Demográfico	Perfil Psicográfico	Perfil Geográfico
Hombres y mujeres entre 35 y 50 años, de estrato socioeconómico 5 y 6.	Personas que buscan un lugar especial, un lugar para ir a comer acompañados de su pareja o seres queridos.	Personas que viven en el sur de Cali, principalmente las comunas 17 y 22.

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Sub-segmentación de clientes:

Familiar nocturno: Son parejas jóvenes, con edades entre los 35 y 40 años, con hijos pequeños o sin hijos, que buscan actividades nocturnas para compartir en pareja o amigos (7:00pm a 11:00pm). Su poder adquisitivo es medio alto, valoran las actividades culturales, y están dispuestos a pagar un precio relativamente alto, por actividades diferentes a lo convencional.

Familiar tardes de fin de semana: Son personas cabezas de hogar, con edades entre 35 y 50 años, que frecuentan los restaurantes en compañía de sus hijos durante los días sábados, domingos, festivos y fechas especiales, desde las 12:00m hasta las 4:00pm. Personas con poder adquisitivo medio alto, que buscan en un restaurante, un lugar ideal para celebrar fechas especiales o disfrutar una tarde en familia.

2.2.3 Precio dispuesto a pagar:

De las 90 personas encuestadas, encontramos que el 75%, están dispuestos a pagar un precio por plato, que se ajuste a un rango entre \$20.000 a \$40.000, dependiendo del tipo de plato, siempre y cuando el servicio, la decoración y el sabor, generen una positiva impresión en el consumidor.

2.2.4 Ubicación de los clientes:

La investigación de mercado indica que solo el 10% de los encuestados, dejaría de ir a un restaurante, si este no se encuentra ubicado cerca a su casa. Las personas de las comunas 17 y 22, manifiestan que es importante para ellos el servicio de parqueadero para su vehículo.

2.2.5 Mapa de empatía:

De las 90 personas encuestadas, se realizó una pequeña entrevista a 10 de ellas, dejando como resultado, la siguiente información:

Ilustración 5 Mapa de empatía

Que ve?:

- 50%** El sur de cali está creciendo muy rápido y estan abriendo nuevos restaurantes.
- 30%** Ciudad jardín es la nueva zona rosa.
- 30%** Los mejores restaurantes de Cali, estan en San Antonio y El Peñón.
- 20%** Los restaurantes a las afueras, son campestres y bonitos.

Que dice y que hace?:

- 20%** Busco un lugar que esté de moda y voy con mis amigos.
- 30%** Le pregunto a mis amigos por recomendaciones de restaurantes.
- 20%** Trato de hacer reservaciones, cuando voy con mi pareja.
- 20%** Me fijo si el restaurante esta lleno o vacío. Si esta muy vacío, mejor no entro!

Que oye?:

- 30%** En San Antonio no hay donde parquear.
- 20%** La publicidad casi siempre es un radio.
- 20%** En Cali hay un lugar llamado La Matraca, donde hacen shows de tango en vivo.
- 30%** Delirio y en el centro, son las únicas partes donde hay shows en vivo.

Que piensa y siente?:

- 40%** En Cali ya hay muchos restaurantes, todos son lo mismo.
- 20%** A mí me gusta, pero aquí no hay cultura ni gente que le guste ir a ver shows.
- 20%** Me gustan los lugares elegantes, exclusivos y románticos.
- 30%** Si el restaurante es muy rico o tiene algo especial, no me importa que sea costoso.

Limitaciones / Obstáculos

- 70%** El cliente espera encontrar parqueadero, teme por la seguridad de su vehículo.
- 70%** El cliente no se entera de las actividades culturales de la ciudad.
- 40%** El cliente no ve opciones atractivas y novedosas en los restaurantes de Cali
- 50%** El cliente no quiere llegar al restaurante y verlo vacío.

Oportunidades / Necesidades

- 60%** El cliente espera que el restaurante se posiciones rápido.
- 70%** El cliente espera ver más personas en el restaurante.
- 50%** El cliente busca una opción distinta, deliciosa y no muy costosa.
- 40%** El cliente espera encontrar otras opciones, cercanas de restaurantes.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Competencia

El restaurante Comiendo Cuento se ubicará en la zona de Pance, en esta zona existen diversas ofertas de restaurantes exclusivos, pero muy pocos cuentan con la presentación de shows en su propuesta de valor. En la zona no existe una oferta cultural que pueda ser catalogada como competidor sustituto.

Algunos de los restaurantes que podrían ser catalogados como competidores son:

Tabla 3 Rango de precios de la competencia.

Restaurante	Tipo de comida	Rango promedio de precios	Tiene shows	Ubicación
Café Valparaíso	Italiana	20.000 a 40.0000	Si	Pance
Pura casta	Carnes, parrilla al carbón	30.000 a 50.000	Si	Pance
Alfredo's Bistro	Italiana	20.000 a 40.000	No	Pance
La hija del canastero	Mexicana	20.000 a 40.000	Si	Ciudad Jardín
Pampa Malbec	Carnes, parrilla al carbón	30.000 a 50.000	No	C.C. Palmas Mall
Patio santo	Mediterránea	30.000 a 50.000	Si	Ciudad Jardín
Monchis by Coky	Americana	30.000 a 50.000	No	Ciudad Jardín

Fuente: Elaboración propia

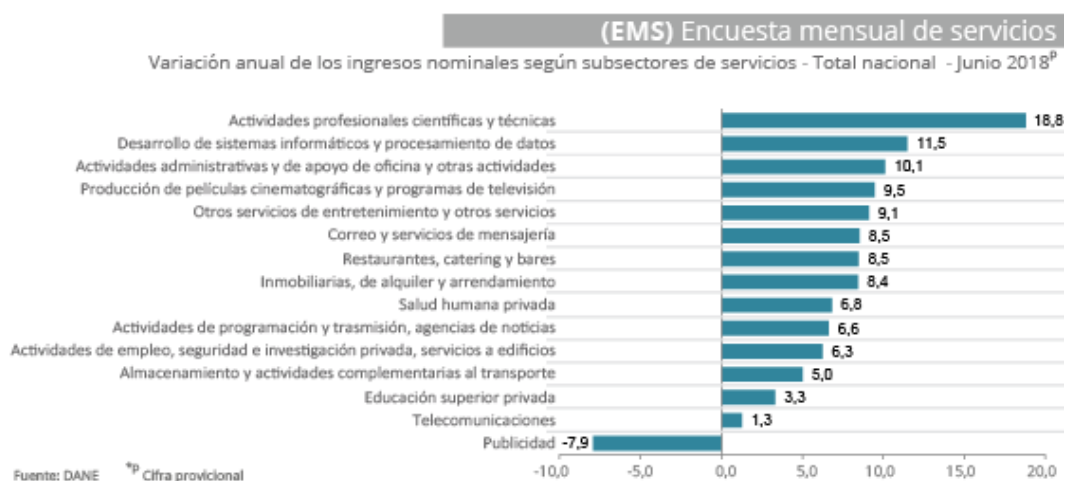
Una de las amenazas que se puede presentar, al ubicar el restaurante en la zona de Pance, es la lejanía que habría para las personas del norte de la ciudad, el 10% de los encuestados dijo no estar dispuesto a hacer largo desplazamientos. Esto podría convertirse en una amenaza durante la fase inicial o hasta que el restaurante se posicione en el público caleño. Sin embargo, el sur de Cali presenta un alto crecimiento demográfico en las zonas de Ciudad jardín, Pance, Alfaguara, Valle del Lili y La morada. Lo que podría contrarrestar el no desplazamiento del público del norte de la ciudad.

2.4 Tamaño del mercado global

En general en Colombia el sector de “food service”, vende al año \$ 35 billones, genera más de un millón de empleos y presenta una inclinación a dinamizarse a través de pequeños negocios. A pesar de que el sector no tuvo un buen año 2017 debido a factores como la reforma tributaria para arriendos e insumos importados traduciéndose en un menor consumo, las proyecciones en ventas para el 2021 se estiman en \$ 38 billones. (Redaccion www.dinero.com, 2018)

A pesar de lo mencionado para el año 2017, se puede proyectar un año 2018 con muy buenos resultados como lo muestra la ilustración 6, que presenta la variación de los ingresos nominales del subsector de servicios para el mes de junio de 2018 donde refleja un crecimiento del 8.5% con respecto al año anterior, generando muy buenas expectativas para el cierre del año.

Ilustración 6 Variación anual de ingresos según subsectores de servicios



Fuente: Tomado de <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4754-encuesta-mensual-de-servicios-ems-junio-2018>

De acuerdo a la Quinta Edición del estudio de operaciones de Restaurantes en Colombia, realizado por Acodres. Las ventas promedio de restaurantes con capacidad menor a 50 sillas están alrededor de 50 millones de pesos. (Ballesteros González, 2017)

2.5 Tamaño de mi mercado

Una vez referenciado el potencial del sector gastronómico a nivel nacional, debemos dar una mirada a la situación actual de la ciudad de Cali, donde también se evidencia una tendencia creciente del negocio en los últimos años. Durante el año 2017 este sector creció en un 19.9% con referencia al año 2016 quedando también con el segundo lugar en participación en el registro de empresas nuevas con el 12.6%. (Redacción El Tiempo - Empresas de la gastronomía movieron el registro mercantil en la región, 2017).

A continuación, se presenta la tabla que muestra el tamaño de mercado en Colombia, el tamaño del mercado de Cali y la participación del negocio versus el mismo. En ella se puede observar que el mercado total de la ciudad de Cali tiene un promedio aproximado de \$242 mil millones de pesos entre el año 2018 y el año 2019. Esta información ha sido tomada de las proyecciones de la Revista la Barra para el año 2016. (Redacción Revista La Barra - ED 69: PROYECCIONES 2016; TENDENCIAS, MERCADO Y CONSUMO, 2014)

Tabla 4 Tamaño del mercado y Participación Comiendo Cuento

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS COLOMBIA	\$ 4.425.700.000.000	\$ 5.274.940.000.000	\$ 6.066.000.000.000	\$ 6.915.240.000.000	\$ 7.883.373.600.000	\$ 8.987.045.904.000
CRECIMIENTO	14%	14%	14%	14%	14%	14%
VENTAS CALI	\$ 153.942.089.456	\$ 179.002.429.600	\$ 208.142.360.000	\$ 242.026.000.000	\$ 275.909.640.000	\$ 314.536.989.600
VENTAS COMIENDO CUENTO	0	0	0	\$ 506.050.000	\$ 657.167.000,00	\$ 749.170.380,00
MARKET SHARE	0%	0%	0%	0,21%	0,24%	0,24%

Fuente: Elaboración propia.

3 Plan de mercadeo

3.1 Estrategia de precio

3.1.1 Política de precio de la competencia:

Como competidores directos en la zona de Pance y Ciudad Jardín, encontramos restaurantes como Pura Casta, La Hija del Canastero, Pampa Malbec, Restaurante Patio Santo y Café Valparaíso. Estos restaurantes cuentan en promedio con precios entre los \$25.000 a \$50.000 por plato.

Tomando como referencia las entrevistas realizadas a propietarios de 10 restaurantes de la ciudad, podemos decir que el consumo promedio de un comensal “Ticket”, se encuentra en \$75.000.

Acorde a las entrevistas realizadas, e información obtenida de páginas de internet especializadas en gastronomía, podemos decir que, para establecer precios de venta, algunos restaurantes establecen que el costo del insumo, debe estar entre el 30% y el 35% del valor del plato. Nosotros tomaremos en cuenta el costo del insumo y los precios de la competencia, como referentes para establecer el valor de cada plato, tomando como política inicial un límite máximo de costo del insumo del 30%.

Las bebidas (agua, jugos, gaseosas o licores), cuentan con un margen bruto de ganancia de hasta el 80%, convirtiéndose en la categoría de productos más rentable para los restaurantes. (Redacción Escuela online de marketing gastronómico - Los 3 pasos imprescindibles para fijar los precios de tu carta, 2016)

3.1.2 Precio previsto:

El restaurante Comiendo Cuento, contará con una estrategia de precios, similar a la de sus competidores. Estableciendo que del 100% del valor del plato, se destinará un máximo del 30% para materias primas.

Tabla 5 Ejemplo de precios establecidos a partir de costo del insumo.

PRODUCTO	COSTO TOTAL INSUMOS PARA ELABORACION DEL PLATO	PRECIO DE VENTA
Plato Punta de Anca 300gr	\$9.000	\$29.769 = (\$30.000)
Salmon ahumado	\$14.750	\$45.788 = (\$49.000)
Agua con gas	\$1.800	\$5.994 = (\$6.000)

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Margen de utilidad unitario para cubrir inversión:

Tomando en cuenta que el valor estimado de inversión, es de \$155.000.000, que, durante el primer año, los gastos mensuales operacionales aproximados son de \$29'308.652 y que el punto de equilibrio mensual se establece en \$38'769.792. El número de productos a vender durante el primer año, es de 18.405 unidades.

3.1.4 Descuentos:

Tomando en cuenta la decoración de lugar, la tecnología holográfica en los shows, la presentación de los platos y las proyecciones sobre las mesas, el restaurante se destacará por su diferenciación frente a otros restaurantes y no por tener una estrategia de precio bajo. Por lo cual, la posibilidad de ofrecer descuentos, solo se extenderá a empresas que deseen realizar eventos al interior del restaurante. El descuento que se aplicaría en caso de que el restaurante sea reservado a una empresa, será tasado de acuerdo al número de cupos registrados y debe ser mayor a 35 personas para cubrir el número de ventas mínimo diario según presupuesto del primer año. La tasa de

descuentos promedio no superará el 12% de acuerdo a nuestro análisis financiero y estará apalancado por el volumen de ventas adicional que este tipo de eventos podría traer.

3.2 Estrategia de ventas

Inicialmente se realizará despliegue de información referente a la inauguración del restaurante, el cual se enmarcará en un evento dirigido a personajes influyentes en la vida social caleña, como críticos de cocina, blogueros, youtubers y un segundo grupo conformado por familiares y conocidos de los socios de “Comiendo Cuento”. Con este evento buscamos a través de la primera experiencia con “Comiendo Cuento”, generar una eficiente red de voz a voz que llegue a todos los niveles de contactos de este grupo. Adicionalmente, buscamos generar un concepto mucho más elaborado por parte de los expertos en esta materia y a su vez difundirlo por medio del grupo de blogueros e influyentes de las redes sociales.

Como segunda estrategia también se va a desplegar información (pauta orgánica), a través de redes sociales como Facebook, Instagram y TripAdvisor. Buscando que, a través de las diferentes experiencias de los asistentes al evento y primeros clientes, se vaya posicionando el nuevo concepto de restaurante, más, entretenimiento con shows digitales. En esta estrategia la información que se compartirá en las redes sociales se basará en compartir las diferentes y creativas características del restaurante, incluyendo los platos recomendados y los sofisticados shows en pantallas holográficas. Acompañando esta estrategia se desplegará información a través de volantes en los hoteles mejor posicionados de la ciudad para llegar de forma directa a la comunidad de turistas.

Lo que se busca cuando un cliente decide ingresar a “Comiendo Cuento” es que, adicional a encontrar una exquisita carta de fusiones entre comida colombiana e internacional, los comensales

perciban la sensación de ingresar a un lugar mágico y divertido, apoyados por los diferentes shows en pantallas holográficas, las proyecciones sobre las mesas y en las caracterizaciones de vestuario del personal de meseros. Por tal motivo a las personas les podría suceder que caballero de la época del medioevo con espada en la cintura les atiende de la mejor forma.

Posterior al primer semestre del año 2019, con el objetivo de alcanzar las metas anuales de volumen de ventas y sus incrementos establecidos en un 10% para el segundo año y 22% para el tercer año, se realizarán alianzas con diversos gremios o grupos de interés, por ejemplo: Gremio de médicos especialistas, grupo de fanáticos Volkswagen, entre otros. Estas alianzas buscarán que el restaurante realice y presente shows de interés para cada gremio y convoque asistencia a través de cada líder de gremio.

También se tomarán las fechas especiales, como el día del padre, amor y amistad o Halloween, para producir shows temáticos, que convoquen diversos segmentos de públicos al restaurante durante estas fechas. Todo esto estará apoyado por campañas publicitarias e invitaciones personalizadas a clientes líderes de opinión.

3.2.1 Decoración:

La decoración del restaurante, será basada en técnicas de “ART-DECO”, inspirada en cuentos y mitos fantásticos tradicionales. Elementos como la fachada, las paredes internas, cuadros e iluminación. Buscarán trasladar a los comensales a un lugar mágico, similar a los restaurantes y cafeterías de algunos parques de atracciones como Disney.

Ilustración 8 Concepto interior Restaurante



Ilustración 7 Concepto interior 2 Restaurante



Fuente: <https://co.pinterest.com/pin/233553930651354916/>

3.3 Estrategia de promoción

3.3.1 Marca:

Ilustración 9 Logotipo Restaurante Comiendo Cuento.



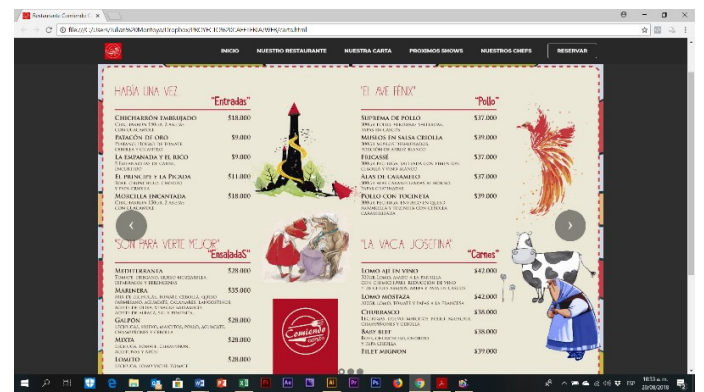
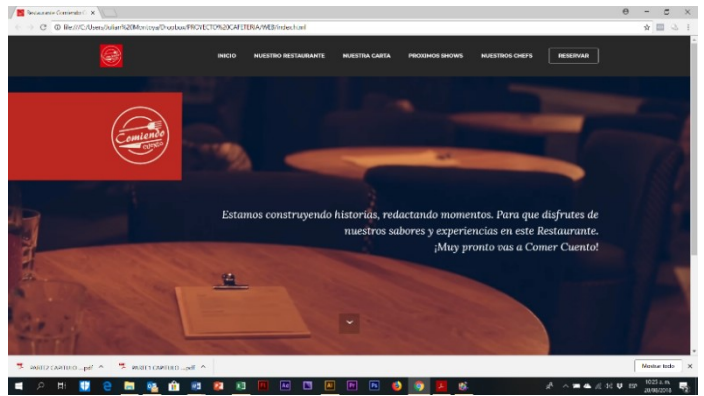
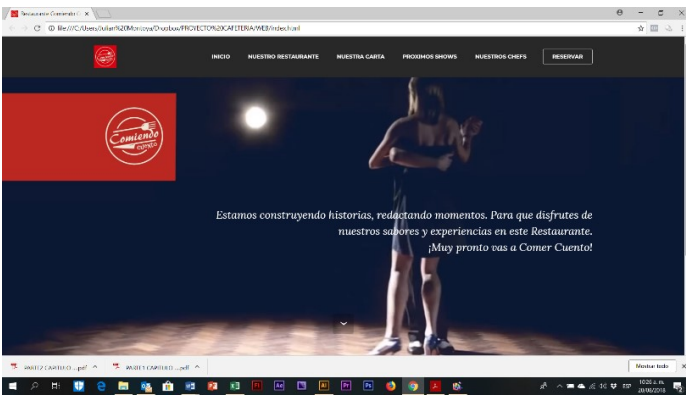
Fuente: Elaboración propia

El restaurante “Comiendo Cuento” y su eslogan “Una historia de sabor”, hacen alusión a su concepto y oferta de valor.

La marca “Comiendo Cuento” será percibida por las personas, no solo en su publicidad, si no, en cada elemento de interacción con el cliente. Estos servirán como canal de comunicación, para hacer construcción de marca. De esta forma: La web, la decoración del restaurante, la vajilla, el diseño de la carta, el vestuario de los empleados, el discurso de presentación de los meseros, etc.... Cada elemento de contacto con los clientes, será personalizado y ajustado al concepto del restaurante.

3.3.2 Boceto web:

Ilustración 10 Boceto web "www.comiendocuento.com"



Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Diseño carta y vajilla

Ilustración 11 Boceto 1 carta Comiendo Cuento

HABÍA UNA VEZ...		"Entradas"		"EL AVE FÉNIX"		"Pollo"	
CHICHARRÓN EMBRUJADO	\$18.000			SUPREMA DE POLLO	\$37.000		
CHICHARRÓN: 150GR, 2 AREPAS CON CHICHARRÓN				300GR. POLLO, VERDURAS SALTEADAS, PAPA EN CROCOS			
PATAcón DE ORO	\$9.000			MUSLOS EN SALSA CRIOLLA	\$39.000		
FRITAS, FRÍJOL DE TOMATE, CEBOLLA Y CILANTRO				300GR. MUSLOS, HERBIBUENA, PORCIÓN DE ARROZ BLANCO			
LA EMPANADA Y EL RICO	\$9.000			FRICASSÉ	\$37.000		
2 EMPANADAS DE CARNE, ENCORTADO				300GR. PECTINA, SALTEADA CON PIMENTÓN, CEBOLLA Y VINO BLANCO			
EL PRINCEPE Y LA PICADA	\$11.000			ALAS DE CARAMELO	\$37.000		
SOSE, LUPUNCILLO, CHORIZO Y PAPA CRIOLLA				300GR. ALAS CARAMELIZADAS AL HORNO, PAPA CRIOLLA			
MORCILLA ENCANTADA	\$18.000			POLLO CON TOCINETA	\$39.000		
CHICHARRÓN: 150GR, 2 AREPAS CON CHICHARRÓN				300GR. PECTINA, ENVUELTO EN QUESO MOZZARELLA Y TOCINETA CON CEBOLLA CARAMELIZADA			
"SON PARA VERTE MEJOR"		"Ensaladas"		"LA VACA JOSEFINA"		"Carnes"	
MEDITERRANEA	\$28.000			LOMO AJÍ EN VINO	\$42.000		
TOMATE, QUESO, QUESO MOZZARELLA, ESPINACHOS Y BERBERCENA				300GR. LOMO, AJÍ AJÍ A LA PARILLA CON CHIMICHURRI, REDUCCIÓN DE VINO Y DE QUESO AHUMADO, AJO Y PAPA EN CROCOS			
MARINERA	\$35.000			LOMO MOSTAZA	\$42.000		
SEA DE LUCHUGAL, TOMATE, CEBOLLA, QUESO PARMANSANO, QUESO RICOTTA, CARAMELOS, MANDARINOS, ACEITE DE OLIVA, VINAGRE BALDAMICO, ACEITE DE ALMORCACA Y PIMENTÓN				300GR. LOMO, TOMATE Y PAPA A LA FRANCESA			
GALPÓN	\$28.000			CHURRASCO	\$38.000		
LECHUGAS, HUEVO, BACON, POLLO, AGUACATE, CHAMPIGNON Y CEBOLLA				LECHUGAS, HUEVO, BACON, POLLO, AGUACATE, CHAMPIGNON Y CEBOLLA			
MIXTA	\$28.000			BABY BEEF	\$38.000		
LECHUGA, TOMATE, CHAMPIGNON, ACEITUNAS Y AJÓN				SOSE, CHORIZO, CHORIZO Y PAPA CRIOLLA			
LOMITO	\$28.000			FILET MIGNON	\$39.000		
LECHUGA, LOMO VIEHO, TOMATE							

Ilustración 12 Boceto 2 carta Comiendo Cuento

"ESA LIMÓN SORPRESA"		"Jugos"		"Agua y gaseosas"		"Cervezas"		"Copa de vino"		
TURAL	\$7.000			FRONTERA	\$11.000			18.000	FRONTERA	\$11.000
COCO	\$15.000			18.000	1852	\$11.000	1852	\$11.000	1852	\$11.000
HERBIBUENA	\$7.000			116.000	1336	\$11.000	1336	\$11.000	1336	\$11.000
DARINA	\$12.000									
INJA	\$10.000									
UCUYA	\$10.000									
SO	\$10.000									
"Milanesa de res"		"Infantil"								
120GR. BOMBON DE RES, PAPA A LA FRANCESA		\$24.000								
NUGGETS		\$24.000								
120GR. NUGGETS, PAPA A LA FRANCESA										
PINCHO DE PECHUGA DE POLLO		\$24.000								
120GR. PECHUGA, PAPA A LA FRANCESA										
HAMBURGUESA		\$24.000								
2 HAMBURGUESAS, QUESO, PAPA A LA FRANCESA										
SPAGHETTI CON POLLO		\$24.000								
120GR. PASTA Y QUESO PARMANSANO										
PERRO FERRITO		\$16.000								

Ilustración 14 Boceto plato 1 para Comiendo Cuento



Ilustración 13 Boceto 2 plato para Comiendo Cuento



Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Diseño interior restaurante (escenario)

Ilustración 15 Render boceto interior restaurante

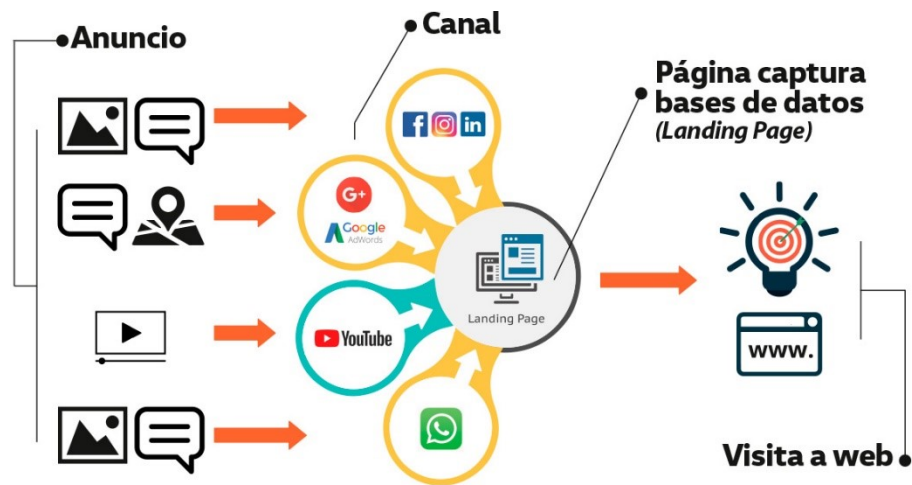


Fuente: Elaboración propia

3.4 Publicidad

Durante su fase inicial (primeros 6 meses), Comiendo Cuento se enfocará en medios digitales. Para ello se apoyará en la experiencia de uno de sus accionistas, quien es experto en marketing digital. La estrategia de marketing digital, comenzará con anuncios segmentados a los 3 tipos de clientes, establecidos anteriormente. Los medios de pauta que se usarán son: Facebook, Instagram, Youtube, Google Display, Google My Business y Google AdWords. Los anuncios tendrán un llamado a la acción, que guiara a las personas a un Landing Page, donde se capturarán bases de datos.

Ilustración 16 Mapa estrategia de marketing digital para Comiendo Cuento



Fuente: Elaboración propia

Estas bases de datos de clientes potenciales, se usarán para informar a cada segmento de clientes, la programación mensual de los shows que sean de su interés.

Posterior a la fase inicial, se evaluará la inversión en publicidad en medios masivos. Para ello se destinará un presupuesto mensual de \$1.000.000 o el 3% del total de las ventas del mes anterior.

3.5 Estrategia de distribución

Nuestra estrategia de distribución se realizará de forma directa al consumidor a través del restaurante. Como se mencionó anteriormente, este va a estar ubicado en la zona de Pance.

En el momento no se contempla la opción de servicio a domicilio, sin embargo, si habrá la posibilidad de empaqueo de platos para llevar.

Se contará con una bodega adecuada de acuerdo a la normatividad colombiana para almacenar los diferentes insumos que requieran tratamientos especiales.

4 Análisis técnico

4.1 Especificaciones del producto

Los productos que se ofrecerán en Comiendo Cuento, se agrupan en las siguientes categorías:

- Platos fuertes: res, aves, mar, cerdo (12 opciones)
- Entradas (3 opciones)
- Ensaladas (3 opciones)
- Postres (3 opciones)
- Bebidas gaseosas, agua en botella y jugos
- Vinos (6 opciones)

Tabla 6 Insumos preparación plato pescado

Plato fuerte Pescado		
Descripción	Unidad	Cantidad
Pescado (Tajada)	g	300
Mantequilla	g	30
Queso Parmesano	g	8
Champiñones	g	30
Tomate cherry	g	15
Ajo	g	8
Sal	g	4
Tomate	g	30
Lechuga	g	10
Cebolla	g	20
Aceite de oliva	cm3	3
Vinagre	cm3	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Insumos preparación plato cerdo

Plato fuerte Cerdo		
Descripción	Unidad	Cantidad
Cerdo (Filete)	g	250
Caldo de pollo	l	0,125
Mantequilla	g	30
Harina sazonamiento	g	30
Ajo	g	8
Piña	g	50
Pimienta	g	5
Sal	g	4
Tomate	g	30
Lechuga	g	10
Cebolla	g	20
Aceite de oliva	cm3	3
Vinagre	cm3	3

Fuente: Elaboración propia

4.2 Proveedores

4.2.1 Insumos

Tabla 8 Proveedores insumos Comiendo Cuento

PROVEEDOR	TELEFONO	CATEGORIA DE PRODUCTO
La pescadería gourmet	(2) 524 1920	Mar
Compañía del mar	(2) 3953330	Mar
La Sevillana	(2) 620 6839	Res
Carnecol	(2) 8963355	Res
Pollo Santiago	(2) 5560046	Aves
MacPollo	018000 970801	Aves
Solo fruver	(2) 337 3652	Ensaladas y jugos
Don Jacobo	01 800 01 17262	Postres
Vinos Nobles	3173319140	Vinos

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Equipos

Tabla 9 Proveedores equipos Comiendo Cuento

ITEM	CANTIDAD	VALOR	PROVEEDOR	TOTAL
PARASOLES	2	\$ 2.200.000,00	http://www.publiparasol.com/web/publiq	\$ 4.400.000,00
AVISO FACHADA	1	\$ 2.000.000,00		\$ 2.000.000,00
DECORACIÓN INTERNA	1	\$ 1.500.000,00	Gilmar (Tableros y luces)	\$ 1.500.000,00
VIDRIO HOLOGRAMAS	1	\$ 1.000.000,00	Surtividrios 3288269	\$ 1.000.000,00
PROYECTOR	1	\$ 2.500.000,00	https://es.aliexpress.com/store/product/	\$ 2.500.000,00
Lavaplatos doble	1	\$ 192.900,00	HOMECENTER	\$ 192.900,00
Regadera para lavaplatos	1	\$ 66.000,00	HOMECENTER	\$ 66.000,00
Grifo lavaplatos	1	\$ 38.900,00	Mercado libre o Olx	\$ 38.900,00
Estufa 5 boquillas a gas	1	\$ 649.900,00	Mercado libre o Olx	\$ 649.900,00
Mesas	16	\$ 140.000,00	Mercado libre o Olx	\$ 2.240.000,00
Congelador nevera doble horizontal	1	\$ 1.000.000,00	Mercado libre o Olx	\$ 1.000.000,00
Sillas	58	\$ 42.000,00	Mercado libre o Olx	\$ 2.436.000,00
Microondas	2	\$ 260.000,00	Mercado libre o Olx	\$ 520.000,00
Olla Arroz	1	\$ 150.000,00	Mercado libre o Olx	\$ 150.000,00
Licuadora	2	\$ 150.000,00	Mercado libre o Olx	\$ 300.000,00
Cafetera Capuccino	1	\$ 493.900,00	AMAZON	\$ 493.900,00
Vajilla 6 puestos	8	\$ 260.000,00	http://chichinaboinc.com	\$ 2.080.000,00
Cubiertos 6 puestos	8	\$ 149.900,00	Mercado libre o Olx	\$ 1.199.200,00
Jarra vidrio para jugos	8	\$ 28.900,00	Mercado libre o Olx	\$ 231.200,00
Vaso grande para jugos y cerveza	36	\$ 5.400,00	AMAZON	\$ 194.400,00
Vasogrande vidrio para jugos y coctel 6 puestos	8	\$ 25.900,00	AMAZON	\$ 207.200,00
Bascula para porcionar comida	1	\$ 50.000,00	AMAZON	\$ 50.000,00
Aspiradora robot	0	\$ 1.549.900,00	AMAZON	\$ -
Trapeadora robot	0	\$ 1.149.900,00	AMAZON	\$ -
Asador barbacoa	1	\$ 2.650.000,00	http://joserrago.com.co/productos/detalle/asador-barbac	\$ 2.650.000,00
COCINA 2 PUESTOS PLANCHA Y HORNO M-37	1	\$ 8.200.000,00	http://joserrago.com.co/productos/detalle/cocina-2-puest	\$ 8.200.000,00
Luces y Humo DMX	1	\$ 2.000.000,00	AMAZON	\$ 2.000.000,00
Tarjeta Video 2 salidas	1	\$ 800.000,00	MSI GAMING Radeon RX 480 GDDR5 8GB	\$ 800.000,00
Tarjeta sonido (parlantes y microfones)	1	\$ 200.000,00	ASUS Xonar DSX PCIe 7.1 GX2.5	\$ 200.000,00
PARLANTES 2.1	2	\$ 400.000,00	Logitech Z623 200 Watt Home Speaker System, 2.1	\$ 800.000,00
Sofa´s lounge	6	\$ 200.000,00	Mercado libre o Olx	\$ 1.200.000,00
Extintores	2	\$ 49.000,00	Mercado libre o Olx	\$ 98.000,00
Utensillos de chef	2	\$ 124.000,00	HOMECENTER	\$ 248.000,00
Computador	1	\$ 1.000.000,00	Mercado libre o Olx	\$ 1.000.000,00
Alacena	1	\$ 600.000,00	Ebanistería Francisco	\$ 600.000,00
Caja registradora y sistema POS	1	\$ 950.000,00	Mercado libre o Olx	\$ 950.000,00

Fuente: Elaboración propia

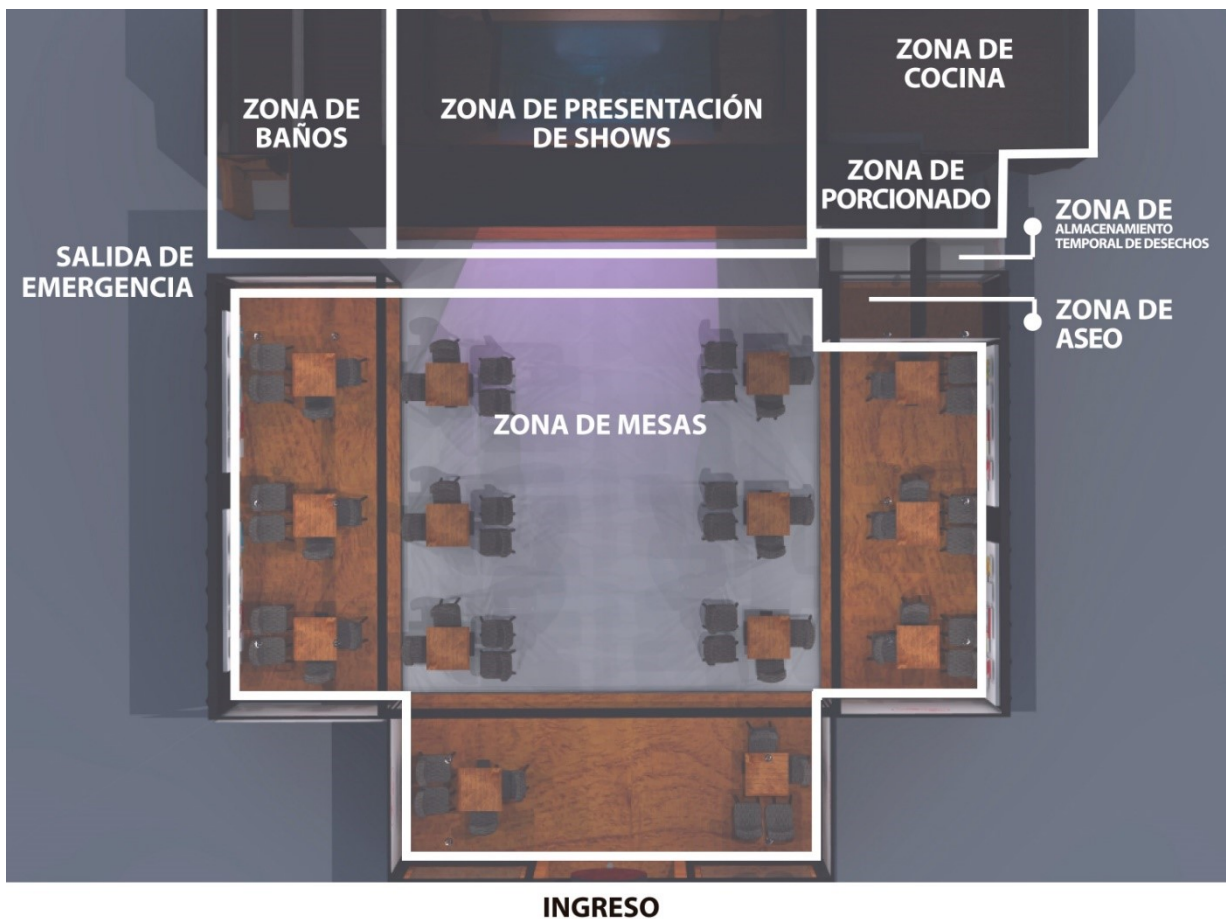
Los proveedores de equipos e insumos se seleccionarán inicialmente, de acuerdo a las entrevistas y recomendaciones hechas a propietarios de otros restaurantes, durante la investigación de mercado. Los proveedores de materias primas, se irán evaluando a medida que pasa el tiempo y se filtrarán eventualmente, según las necesidades del restaurante.

Buscando reducir costos iniciales, los equipos de cocina serán en su mayoría, comprados de segunda mano, a otros establecimientos que hayan cerrado y que estén ofertando sus equipos en páginas como www.mercadolibre.com y www.olx.com.

4.3 Área requerida

El área requerida por el restaurante, se estima en 200m². Esta deberá ofrecer el espacio suficiente para áreas como: zona de mesas para clientes, zona de cocina, zona de presentación de shows, zona de bodegaje, zona de porcionado de insumos, Zona de baños (2), zona de almacenamiento temporal de desechos y zona de aseo.

Ilustración 17 Plano de distribución restaurante

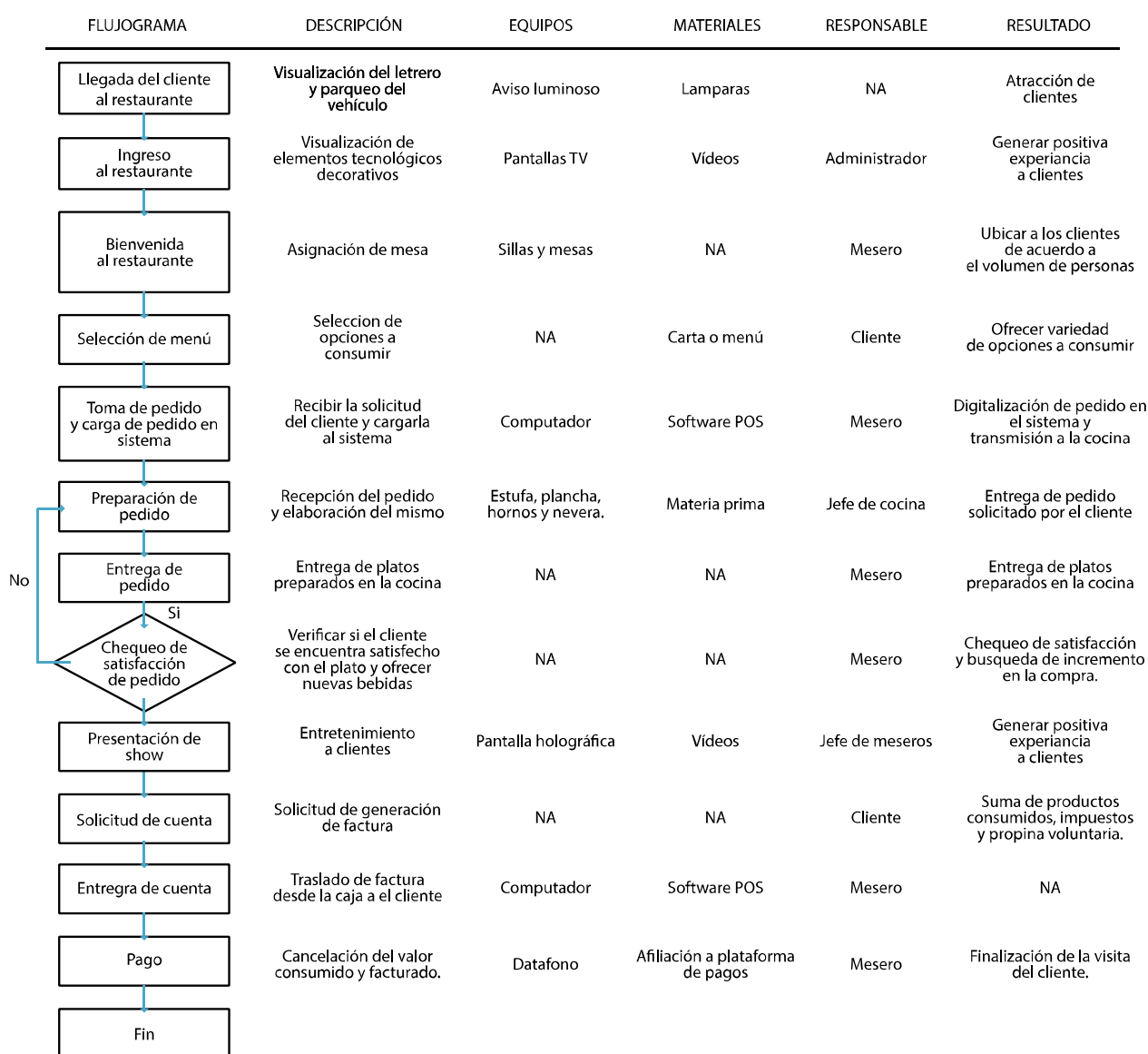


Fuente: Elaboración propia

4.4 Procesos productivos o de prestación de servicios

Los procesos en Comiendo Cuento, se componen por: la preparación de los platos fuertes, la preparación de ensaladas, la preparación de bebidas, el servicio a la mesa o toma de pedidos, la preparación de shows de entretenimiento, la recepción de materias primas, el porcionado de carnes, y los procesos administrativos.

Ilustración 18 Diagrama de flujo del proceso de orden de comida



Fuente: Elaboración propia

Uno de los más importantes procesos productivos es la recepción de los insumos para la elaboración de los platos. Una vez que estos se reciben, se procede a realizar el pre alistamiento y división en porciones de los ingredientes para posteriormente realizar la preparación de los platos. En este proceso, se dividen y almacenan los ingredientes, según su peso o cantidad equivalente para una persona. Al final, los insumos quedan listos y disponibles en el momento que sean requeridos para la elaboración de cada plato. Este proceso se realiza siempre al momento de recepción de insumos,

El proceso de orden de comida, inicia cuando el cliente llega a las instalaciones y parquea su vehículo, en ese momento el verá la fachada del restaurante, la cual ha sido diseñada acorde a su concepto (fantasía). Al momento de ingresar, podrá apreciar la decoración del restaurante, la cual se compone de ilustraciones y pantallas con imágenes de cuentos y fabulas, enmarcadas tipo cuadro. Estando dentro del restaurante, un mesero le dará la bienvenida y lo dirigirá hacia una mesa, estratégicamente seleccionada, según el volumen de afluencia de los clientes. Posterior a la ubicación del cliente, a este se le hará entrega de la carta.

Los shows se presentarán en formato de proyección holográfica. Para la producción de estos, se contratará a personal de artes escénicas y se le grabará en estudio perteneciente a la productora llamada (CACUMEN SAS), para posteriormente editar el vídeo, ajustándolo a especificaciones holográficas y con una duración máxima de 7 minutos. Finalmente, cada vídeo será proyectado en el restaurante.

Las proyecciones holográficas, serán iniciadas por el jefe de meseros, quien se encargará de iniciar 3 proyecciones por noche, los días jueves, viernes y sábados.

4.5 Sistemas de control

4.5.1 Cocina

Con el fin de asegurar la correcta preparación de cada plato, se estandarizará cada receta y se plasmará en un manual de preparación, el cual estará exhibido en la cocina, para ser utilizado por cada empleado que intervenga en el proceso de elaboración de platos.

Los estándares de preparación de cada plato, serán realizados por el chef Alfredo, quien será contratado para realizar esta labor y capacitar al personal de cocina, en la preparación de cada plato. La preparación de los platos, será responsabilidad del jefe de cocina y su ayudante.

4.5.2 Limpieza

En cuanto a la limpieza, inicialmente se contratará una persona que realice aseo general, cada dos días. Cada empleado será responsable de la limpieza de su puesto de trabajo y como apoyo, se comprarán dos robots, encargados del barrido y trapeado del suelo del restaurante, los días que la persona de aseo no se encuentre presente.

4.5.3 Energía

Otro aspecto a tener en cuenta es la continuidad del suministro de energía eléctrica para el correcto funcionamiento del restaurante. Para este se evaluará durante el primer trimestre de operación, el flujo continuo de energía eléctrica. En el caso de presentarse más de 2 interrupciones al mes, se tomará la decisión de comprar una planta eléctrica de 6kw, por valor de \$2.400.000.

Durante el primer trimestre (periodo de evaluación de la continuidad de suministro eléctrico), se tendrá como sistema de soporte en caso de pérdida de energía, iluminación y sonido de reserva alimentado por baterías. La cocina trabajara a base de gas, por lo cual no se vería afectada en gran medida, ante una situación de perdida de corriente.

4.6 Implementación

Ilustración 19 Cronograma de implementación

Planeador actividades MONTAJE COMIENDO CUENTO														
ACTIVIDAD	PLAN START	MESES	MESES											
			AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Creación de propuesta de menú	AGOSTO	2	■	■										
Elaboración web	AGOSTO	1	■											
Envío de propuesta grafica y financiera a socios. Solicitud de comentarios o modificaciones	SEPTIEMBRE	1		■										
Búsqueda de Local comercial	SEPTIEMBRE	2		■	■									
Búsqueda de cheff	OCTUBRE	1			■									
Pruebas a cheff	NOVIEMBRE	1				■								
Búsqueda de todo el personal	NOVIEMBRE	1					■							
Selección de proveedores de insumos para preparación de alimentos (todo lo de cocina, mesas, POS, sonido, iluminación)	DICIEMBRE	1						■						
Contratación de arquitecto para adecuación de local	OCTUBRE	4			■	■	■	■						
Selección y contratación de personal	ENERO	1							■					
Firma de contrato local comercial	OCTUBRE	1			■									
Inicio pruebas de operación	DICIEMBRE	2						■	■					
Producción de contenidos holográficos	NOVIEMBRE	3						■	■	■				
Apertura	ENERO	1								■				

Fuente: Elaboración propia

El cronograma de implementación, para la apertura del restaurante, está compuesto por actividades como:

- Creación de propuesta de menú.
- Elaboración de web.
- Envío de propuesta gráfica y financiera a socios. Solicitud de comentarios o modificaciones.
- Búsqueda de Local comercial.
- Búsqueda de chef.
- Pruebas a chef.
- Búsqueda y reclutamiento de personal.

- Selección de proveedores de insumos para preparación de alimentos.
- Contratación de arquitecto para adecuación de local.
- Selección y contratación de personal.
- Firma de contrato local comercial.
- Inicio pruebas de operación.
- Producción de contenidos holográficos.
- Apertura.

Se estima que la fecha de inicio de implementación es el 15 de agosto del 2018 y la fecha de apertura, el 15 de enero de 2019.

4.7 Ubicación

Como local comercial para el restaurante, se adaptará una casa campestre que ofrezca el tamaño requerido de 200 m². Esta se adquirirá en forma de alquiler y su adaptación consistirá en eliminar algunas paredes con el objetivo de mejorar la visibilidad hacia la proyección holográfica. También se adecuarán los baños y la cocina. La cotización de adecuación se estimó en \$50.000.000.

Un aspecto de gran importancia para el éxito del restaurante, es el parqueadero para clientes. La oferta de locales debe contar con espacio para ubicar mínimo 10 vehículos en su interior. Los demás vehículos se ubicarán en el exterior del local y estos servirán como gancho publicitario para otros clientes, quienes percibirán el restaurante como atractivo y de moda al observar vehículos parqueados en el exterior.

Se intentará realizar una alianza con una persona que preste el servicio del cuidado de los vehículos y obtenga como beneficio propinas por su trabajo.

5 Análisis administrativo

5.1 Miembros del grupo empresarial

El grupo empresarial está conformado por una junta directiva compuesta por cuatro socios capitalistas: Juan Gabriel de los Rios, Isabela Storino, Veronica Botero y Julian Montoya. Tres de ellos médicos, los cuales obrarán en calidad de accionistas y un publicista master en marketing digital, quien será el encargado de la gestión y administración del proyecto.

Inicialmente la junta directiva se agendará cada 15 días para revisar la implementación y puesta en marcha del plan de salida del restaurante. La toma de decisiones de asuntos que no hagan parte de la operación programada por la administración hará parte de las sesiones que realice la junta directiva en conjunto con el administrador siempre y cuando esté presente el cuórum requerido. Dentro de los temas que se tratarán periódicamente se encuentran las evaluaciones de desempeño, los resultados de ventas y la revisión de estrategias que apunten al crecimiento gradual de la organización.

5.2 Condiciones salariales

Nuestra política salarial estará alineada a la estrategia establecida por la administración, esta validará constantemente la combinación adecuada de salarios, beneficios y salario emocional.

Propondremos una forma de valorar el trabajo como fuente integral de felicidad, bienestar y desarrollo a nuestros colaboradores y sus familias. Para este fin hemos establecido dos ejes desde los cuales buscaremos acercar este propósito con nuestro compromiso diario:

5.2.1 Eje de Oportunidades:

Con este eje buscamos fortalecer nuestra cultura generando capacidades organizacionales diferenciadoras enfocadas en la experiencia de servicio de nuestros clientes. Para este fin contamos con los siguientes elementos para su movilización:

- Gestión de valores

Promover e incorporar los comportamientos que nos deben caracterizar en el relacionamiento con nuestros grupos de interés (Clientes, colaboradores, comunidad).

Iniciativas:

Diseñar, implementar y medir campañas transversales que posicionen y permitan la vivencia de los hábitos requeridos en la nueva cultura de "Comiendo Cuento"

- Gestión del modelo de servicio

Posicionar a los clientes como el centro de todo el actuar de "Comiendo Cuento", priorizando la oferta de valor hacia ellos, con una ejecución acorde con nuestra potencialidad.

Iniciativas:

- Asegurar en el proceso de selección la alineación con los comportamientos y requerimientos necesarios en los colaboradores de Coomeva.
- Implementar un programa personalizado de conocimiento y atención al cliente interno (colaborador), a su situación y expectativas de vida.

5.2.2 Eje de Felicidad:

A través de este eje se busca que el trabajo en “Comiendo Cuento” este acompañado de felicidad, bienestar y la calidad de vida de nuestros colaboradores.

Garantizamos esta propuesta a través de remuneración competitiva, condiciones de trabajo seguras y de reconocimientos adicionales. Esta propuesta presentará los siguientes elementos:

- Compensación total superior al 70% frente al mercado.
- Beneficios extralegales que ayudan a cumplir los sueños de los colaboradores.
 - Bono Semestral (Bolsa de 20% del salario que se pagará 50% en junio y 50% en diciembre. Aplica para empleados con antigüedad mayor o igual a 1 año).
 - Días adicionales de descanso (permite disfrutar máximo tres días de descanso, de forma adicional a las vacaciones legales. Se debe tramitar con la administración previamente)
- Programa de productividad de acuerdo a cumplimiento de objetivos.

5.3 Política de distribución de utilidades

El objetivo prioritario en términos de utilidades durante los dos primeros años, estará en capitalizar la empresa, por tal razón solo a partir del tercer año se iniciará la repartición de utilidades a los socios capitalistas.

5.4 Ocupación cargos básicos

Como clave de éxito mencionada anteriormente se ha definido un proceso de selección y contratación alineado a las necesidades de la organización de contar con el recurso con las competencias y habilidades para cada cargo. En este proceso se realizará especial énfasis en la vocación de servicio de cada uno de los candidatos. La contratación se realizará directamente a través del administrador, incluyendo los cargos que se designaran a través de contratación por prestación de servicio.

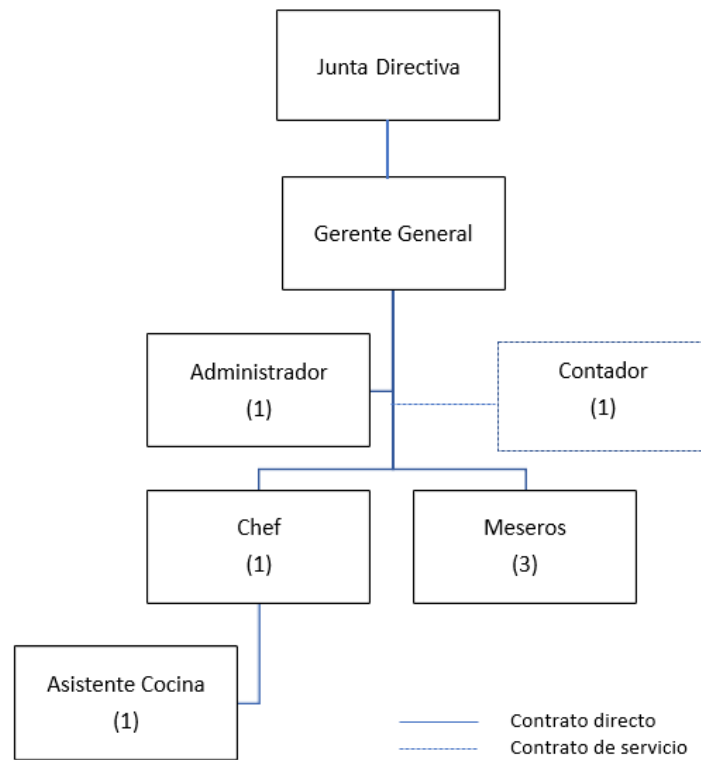
5.5 Política de administración de personal

La política de administración de personal tendrá como entrada el contrato que se suscribe con cada uno de los colaboradores de la organización, el cual estará regido bajo el marco jurídico laboral establecido para Colombia. Los contratos se harán a término indefinido para el personal de cocina, y por prestación de servicios, para el personal que atiende las mesas. Una vez el colaborador sea contratado entrará a un proceso de inducción que contextualizará el concepto, los objetivos y el aspecto cultural de “Comiendo cuento” haciendo énfasis en nuestra propuesta de modelo de servicio. Posteriormente iniciarán un proceso de capacitación de acuerdo al rol y funciones establecidas para cada cargo, el cual finaliza con el acompañamiento de los pares o jefe según sea el caso, en el desenvolvimiento en vivo de sus funciones hasta garantizar un nivel de entendimiento y experticia mínimo para cumplir con sus responsabilidades.

En el año se programarán dos momentos para realizar evaluación de desempeño de cada cargo, la construcción de los indicadores de seguimiento serán responsabilidad de cada colaborador con el acompañamiento del jefe directo.

5.6 Estructura Básica (Organigrama)

Ilustración 20 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

5.7 Necesidades cualitativas y cuantitativas (perfiles)

Se realiza una exhaustiva consolidación de los perfiles de cargos idóneos para cumplir con los propósitos y objetivos trazados por la organización.

A continuación, se detallan en la siguiente tabla los perfiles de los cargos definidos en la organización.

Ilustración 21 Perfiles

Cargo	Contrato	Perfil de cargo	Misión del cargo	Funciones
Administrador	Termino Indefinido	<ul style="list-style-type: none"> * Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial ó Mercadeo y publicidad con especialización en finanzas o afines. * Experiencia: mínimo 6 años en cargos de administracion de negocios. *Competencias Requirridas: Comunicación interpersonal, Influencia y negociacion, Orientacion al servicio, Trabajo en equipo. 	Definir, estructurar y controlar la ejecución de los procesos de Administración de la Oferta del restaurante, bajo las políticas, estándares y niveles de satisfacción establecidos para cumplir con las metas y la promesa de valor a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> * Planificar y administrar de acuerdo a los lineamiento de los directivos las actividades y recursos del restaurante con el objetivo de lograr la metas establecidas. * Generar estrategias que permitan el constante aumento en las ventas. * Atender las solicitudes y necesidades de los clientes con el fin de asegurar un excelente servicio. * Supervision del cumplimiento de las funciones de los empleados del restaurante. * Analisis de los estados financieros y toma de decisiones enfocadas en la generación de valor economico. * Contratar y negociar con proveedores de materias primas logrando ahorros por volumen de compra.
Chef	Termino Indefinido	<ul style="list-style-type: none"> * Tecnologo o tecnico en concina nacional e internacional * Experiencia: minimo de 3 años como Chef. * Competencias Requeridas: Comunicación interpersonal, Orientacion al servicio, Trabajo en equipo, Creatividad. 	Garantizar a los clientes la elaboración de la oferta gastronomica con altos estandares de calidad, creando sensaciones agradables y satisfaciendo las necesidades - gustos del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar la elaboración los platos que estan en la oferta del restaurante con altos estandares de calidad. * Usar adecuadamente los alimentos para lograr el máximo rendimiento de los mismos. * Garantizar la calidad de los platos ofertados en el menú * Gestionar las solicitudes de materia prima para garantizar la oferta * Supervisar que la limpieza de la cocina y sus utensilos este acorde a las normas de higiene. * Gestionar y supervisar las funciones del asistente de cocina.
Asistente de cocina	Termino Indefinido	<ul style="list-style-type: none"> * Estudiante de ultimo semestre Tecnología en concina * Experiencia: minimo de 2 años en cargos similares * Competencias Requeridas: Comunicación interpersonales, Orientacion al servicio, Trabajo en equipo, Creatividad. 	Asistir al chef en todo lo concerniente a la preparación de alimentos, mediante la preparacion, corte y limpieza de las materias primas, logrando cumplir con la oferta del menú en los tiempos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> * Asistir al chef en todo lo relacionado con la preparación de los alimentos. * Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes. * Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos. * Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, platos de cocina, etc. * Transportar y almacenar las materias primas y los materiales utilizados en la cocina y en la despensa.
Mesero	Termino Indefinido	<ul style="list-style-type: none"> * Estudiante de ultimos semestres de carreras administrativas o afines. * Experiencia: minimo 1 año * Competencias Requirridas: Comunicación Directa, Orientacion al servicio, Trabajo en equipo, Flexibilidad. 	Garantizar a los clientes un servicio con agilidad, información oportuna y clara que permita una experiencia de servicio memorable.	<ul style="list-style-type: none"> * Atender de manera agil y con calidez las solicitudes de los clientes. Estar atentos de manera permanente a las necesidades del cliente. * Preparar la mesa de servicio (salseras, saleros, servilletas, aji, etc). * Realizar de forma oportuna el aseo del salón comedor y su respectivo mobiliario * Revisar de manera constante el optimo estado de los inmuebles, muebles y utensilios ocupados en los eventos del restaurante. * Entregar la facturación correspondiente a cada cliente, garantizando el pago antes de que el cliente abandone el lugar. * Y las funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su Jefe inmediato.
Contador	Prestación de servicio	<ul style="list-style-type: none"> * Profesional en contaduría Publica * Experiencia: minimo 6 años * Competencias Requeridas: Comunicación interpersonal, Orientación al detalle, Resolucion de problemas, Orientacion al servicio. 	Proveer a las directivas la informacion financiera necesaria para la toma de decisiones que asegure la sostenibilidad del restaurante.	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar Estados Financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica. * Entregr informes y analisis de la situacion financiera del negocio de manera mensual. * Revisar soportes de ventas, gastos, otros ingresos. * Elaborar las declaraciones de Impuestos sobre Ventas, Impuestos sobre la Renta, etc y mantener sus pagos al día. * Elaborar las liquidaciones de prestaciones sociales de los trabajadores del negocio. * Y las funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su Jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia

5.8 Programas de capacitación

Periódicamente se realizarán capacitaciones para fortalecer procesos que se mapean con potencial de desarrollo para los cargos que apliquen. Este proceso tendrá como entrada la matriz de desarrollo que registran los mismos colaboradores sobre procesos y actividades con oportunidad de mejora. También se realizarán jornadas con actividades de desarrollo con temas de interés común e individual.

5.9 Organizaciones de apoyo

Las organizaciones de apoyo más visibles en la conformación de la empresa son las entidades financieras que apalancarán a través de créditos de mediano plazo la inversión inicial.

Se buscará el apoyo del SENA para complementar nuestro plan de desarrollo y cursos de actualización del personal en temas de relacionados con servicio, manipulación de alimentos y gastronomía en general.

Se define realizar la gestión necesaria para hacer parte de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) con el propósito de aprovechar los beneficios que se identifican desde el ámbito de desarrollo, capacitaciones, investigaciones e información de los comportamientos de la industria. Para esto se destinará el 1,5% del total de las ventas. (\$7.004.233 en el año 2020)

6 Análisis legal, social y ambiental

6.1.1 Constitución de sociedad

La empresa se creará bajo la modalidad de sociedad por acciones simplificada, S.A.S., constituida por los cuatro socios capitalistas descritos previamente con un porcentaje de participación igual para cada uno de ellos.

Para su conformación se requieren algunos trámites y procedimientos que se relacionan de forma más clara en la siguiente tabla:

Tabla 10 Procedimientos y trámites de constitución de la empresa

N°	Procedimiento y/o Trámite	Detalle	Costo
1	Definir Tipo de Persona	Características y responsabilidades de cada tipo de empresa (Persona Natural o Jurídica)	\$ -
2	Consulta nombre de empresa	Revisión a nivel nacional a través del Registro Unico Empresarial (RUE) para descartar registros previos	\$ -
3	Consulta de marca disponible en la superintendencia de Industria y Comercio	1. Identificar los productos o servicios que desea proteger con la marca, de acuerdo con la clasificación NIZA. 2. Verificar que la Superintendencia de Industria y Comercio no se encuentra registrada o en trámite una marca parecida o similar mediante la consulta de antecedentes marcarios o figurativos. 3. Una vez se confirme la información diligenciar el formulario (petitorio) establecido para este fin.	\$ -
4	Consultar la actividad económica que se va a realizar	H5522100: "Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes"	\$ -
5	Consultar uso del suelo	Verificar en la secretaría de Planeación de cada ciudad si la actividad que se va a desarrollar puede en el lugar previsto para su funcionamiento	\$ 9.600
6	Realizar inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)	En la página Web de la DIAN	\$ -
7	Elaborar documento de constitución	Escritura pública de constitución de empresa (Persona Jurídica) o documento privado (art. 22 ley 1014 de 2006)	\$ 3.500
8	Constitución sociedad	Camara de comercio	\$ 34.000
9	Impuesto de registro	Camara de comercio	\$ 70.000
10	Matricula persona Jurídica	Camara de comercio	\$ 131.000
11	Presentar la solicitud de matricula mercantil	En la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde van a tener su domicilio	\$ 4.500
12	Diligenciar formulario de Registro Único Empresarial	Disponible en la camara de comercio de cada ciudad	\$ -
13	Pagar derechos de Autor y Conexos en Sayco y Acinpro	Los propietarios de establecimientos que en forma permanente u ocasional comuniquen la música para sus clientes, en forma directa o indirecta, deben pagar derechos de autor. Este pago se realiza anualmente.	\$ 392.200
14	Solicitar concepto técnico del cuerpo oficial de bomberos	si al momento de la solicitud la evaluación de bomberos determina que el establecimiento es de bajo riesgo, se hace una capacitación en la normas de seguridad industrial y se entrega un formulario de "auto-revisión". Si la clasificación es de moderado o alto riesgo se le asigna una visita de campo al negocio para obtener el concepto respectivo	1% del Vr. de Impuesto de Industria y Comercio
15	Solicitar concepto sanitario	El concepto sanitario es gratuito y tiene vigencia anual. El concepto de la visita según las condiciones del establecimiento será favorable, pendiente o desfavorable.	\$ -
16	Hacer curso de manipulación de alimentos	Revisar regulación de cada ciudad.	\$ -
17	Inscripción en el RIT	Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el registro de información tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del formulario RIT Establecimiento de comercio.	\$ -

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Seguros

Tanto los activos, la operación y los perjuicios ocasionados a clientes al interior de las instalaciones del restaurante, se encontrarán cubiertos bajo la póliza “PYME RESTAURANTES”, ofrecida por MAPFRE. Esta póliza se adquiere anualmente. Para su compra, la aseguradora envía un representante al restaurante a realizar un análisis de riesgos y verificación de activos, sobre este análisis se emite el tipo de cobertura y valor de la misma.

6.2 Normas y procedimientos sobre la comercialización de sus productos.

La normatividad que regula el correcto funcionamiento de los restaurantes en Colombia está definida como NTS para establecimientos gastronómicos y hace parte de las disposiciones del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Según este compendio podemos identificar las normas más relevantes para nuestra actividad económica.

- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS - USNA 007 Norma Sanitaria de manipulación de alimentos, 2017
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- USNA 001. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. 2015.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- USNA 002. Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos. 2015.

- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 009. Seguridad industrial para restaurantes, 2007

En cuanto a la normatividad ambiental los restaurantes deben regirse por la norma NTS-TS004 correspondiente a los requisitos de sostenibilidad. Por lo cual el restaurante “Comiendo Cuento” implementará un programa de sostenibilidad con iniciativas que apuntan a cada una de las tres dimensiones, como lo son, la económica, sociocultural y ambiental.

7 Análisis económico

7.1 Inversión en activos fijos

Tabla 11 Inversión en activos físicos (1)

Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Total activos depreciables a 1 año			0
Computador sistema POS	1	1.000.000	1.000.000
Computador hologramas	1	1.000.000	1.000.000
Elementos varios cocina	1	500.000	500.000
Olla Arroz	1	150.000	150.000
Licuadaora	2	150.000	300.000
Cafetera Capuccino	1	500.000	500.000
Depreciable a 3 años - 8	0	0	0
Depreciable a 3 años - 8	0	0	0
Total activos depreciables a 3 años			3.450.000
Proyector	1	2.500.000	2.500.000
Proyectores mesas	10	400.000	4.000.000
Sillas	58	42.000	2.436.000
Asador Barbacoa	1	2.650.000	2.650.000
Luces y sonido	1	3.500.000	3.500.000
Depreciable a 5 años - 6	0	0	0
Depreciable a 5 años - 7	0	0	0
Depreciable a 5 años - 8	0	0	0
Total activos depreciables a 5 años			15.086.000
Estufa 5 boquillas a gas	1	649.000	649.000
Mesas	16	140.000	2.240.000
Congelador doble	1	1.000.000	1.000.000
Microndas	2	260.000	520.000
Cocina 2 puestos plancha y horno (M-37)	1	8.200.000	8.200.000
Despensa	1	600.000	600.000
Total activos depreciables a 10 años			13.209.000
			0
Amortizable - 2	0	0	0
Amortizable - 3	0	0	0
Amortizable - 4	0	0	0
Amortizable - 5	0	0	0
Amortizable - 6	0	0	0
Total inversión amortizable a 3 años			0
Total inversión en activos			31.745.000

Tabla 12 gastos pre operativos

Gastos preoperativos (diferidos)	GASTOS	
	AÑO 0	2.019
Gastos de Constitución	1.000.000	
Investigación y desarrollo	12.000.000	
Desarrollo web	1.500.000	
Adecuacion oficina/local	50.000.000	
Arrendamiento	7.000.000	
Compra Menaje	3.280.000	
Vestuario Mesero	1.500.000	
Gastos preoperativos 8	0	
Gastos preoperativos 9	0	
Gastos preoperativos 10	0	
Total gastos preoperativos	76.280.000	
Total inversión	108.025.000	0

Fuente: Elaboración propia

La inversión en activos fijos asciende a \$ 31.745.000 correspondiente al 29% de la inversión total inicial. Como se puede detallar en la tabla anterior, la mayor proporción corresponde a utensilios, equipamiento de cocina y equipo necesario para el montaje de los shows de entretenimiento.

Para el año cero es importante identificar los siguientes gastos que tienen un gran impacto en el montaje y adecuación del restaurante.

Para el diseño de los platos definidos para nuestra carta, se tiene planificado el apoyo del reconocido Chef Alfredo Martínez Pérez presupuestando un monto total para este trabajo de investigación de \$ 12.000.000. La adecuación de las oficinas y del local se ha presupuestado de acuerdo a las especificaciones del concepto de diseño de “Comiendo Cuento” desarrollado por el socio capitalista y diseñador Julian Montoya en \$ 50.000.000.

Los rubros anteriores sumados a los gastos de constitución correspondiente a \$ 1.000.000, desarrollo Web por valor de \$ 1.500.000, arrendamiento de 2 meses por \$ 7.000.000 y adquisición de menaje por un monto de \$ 3.280.000, se consolidaría un total de Inversión de \$ 108.025.000.

7.2 Inversión de capital de trabajo

Para iniciar el análisis de la inversión de capital de trabajo, calculamos la razón corriente proyectada para el primer año con un resultado de 0,62 lo que refleja un comportamiento de liquidez bajo para el primer año, pero con la proyección de ventas para el segundo año, el indicador pasa a una tasa de 1,08 debido a la tipología del negocio de restaurantes correspondiente al pago

de contado por parte de clientes, y así inicia una tendencia incremental para este indicador de liquidez hasta llegar a una razón de 2,09 para el cuarto año.

La política de inventarios de acuerdo a la condición de perecederos de la materia prima, se buscará negociar con los proveedores lotes mensuales de cada producto a partir de la proyección de ventas, con diferentes entregas programadas para cada semana.

7.3 Presupuestos

Se tiene presupuestado que Comiendo Cuento inicie etapa pre operativa en noviembre de 2018 y se proyecta para el año 2019 un total de ventas de \$458 millones con un promedio de \$ 38 millones mensuales. Se estima un crecimiento de ventas para el segundo año de un 10%, lo que se traduciría en un ingreso por ventas de \$ 534 millones. Para el tercer año se prevé un crecimiento en ventas del 22% lo que generaría un ingreso de \$ 691 millones, llegando al cuarto año con un incremento de venta del 28% equivalente a un total por ventas de \$ 937 millones.

Tabla 13 Presupuestos de Ingresos

ITEM	2019	2020	2021	2022
Volumen estimado de ventas				
Entrada	23.790.602	27.739.842	35.873.163	48.672.708
Ensalada	42.449.897	49.496.580	64.008.978	86.847.381
Plato Res	57.377.334	66.901.971	86.517.629	117.387.119
Plato Pollo	53.645.475	62.550.623	80.890.466	109.752.185
Plato Pescado	63.441.605	73.972.911	95.661.769	129.793.888
Plato Cerdo	59.709.746	69.621.564	90.034.606	122.158.953
Sopas	32.653.767	38.074.293	49.237.675	66.805.678
Plato Infantil	29.854.873	34.810.782	45.017.303	61.079.477
Postres	18.192.813	21.212.820	27.432.419	37.220.306
Jugos	16.793.366	19.581.065	25.322.233	34.357.206
Gaseosas	8.396.683	9.790.532	12.661.116	17.178.603
Cervezas	18.192.813	21.212.820	27.432.419	37.220.306
Valor total de ventas (\$)	424.498.974	494.965.803	640.089.777	868.473.809
IVA o Impuesto al Consumo	33.959.918	39.597.264	51.207.182	69.477.905
Anticipo Retefuente	25.469.938	29.697.948	38.405.387	52.108.429
Total ventas con IVA	458.458.891	534.563.067	691.296.959	937.951.714

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al presupuesto de materia prima e insumos, se caracterizó cada uno de los productos ofrecidos en la carta del restaurante, discriminando todos los insumos requeridos para terminar el producto. Este detalle lo podemos apreciar en el punto 4.1 del presente trabajo correspondiente a las especificaciones del producto. Con esta metodología se pudo calcular el presupuesto de los insumos. Para el año uno de operación correspondiente al 2019, se prevé un costo de materias primas de \$ 61 millones. Para el año 2020 teniendo en cuenta el incremento de ventas, el costo se incrementa en un 14% para un total de \$ 69 millones. El tercer año tendría un costo de materias primas de \$ 88 millones con un incremento del 27% con respecto al año anterior y para el 2022 el costo asciende a \$ 117 millones correspondiente a un incremento del 33%.

Tabla 14 Presupuesto materias primas

ITEM	2.019	2020	2021	2022
Pescado (Tajada) (1 Kg)	13.434.693	15.369.289	19.500.553	25.959.137
Caja Mantequilla (10 kg)	1.183.233	1.353.618	1.717.471	2.286.297
Queso Parmesano (1 Kg)	738.684	845.055	1.072.205	1.427.320
Champiñones (1 Kg)	1.910.245	2.185.321	2.772.735	3.691.065
Tomate cherry (22 Kg)	47.708	54.578	69.249	92.184
Ajo (Atado - 5 Kg)	293.884	336.203	426.575	567.856
Sal (Bulto - 50 Kg)	18.137	20.749	26.326	35.045
Tomate (Canastilla - 22 Kg)	362.584	414.796	526.293	700.602
Lechuga (Docena - 10 Kg)	209.917	240.145	304.696	405.612
Cebolla Cabezona (Bulto - 50 Kg)	227.410	260.157	330.087	439.412
Aceite de oliva (Caja - 12000 cc.)	119.653	136.883	173.677	231.199
Vinagre (12 Litros)	139.595	159.697	202.623	269.732
Cerdo (1 Kg)	6.717.346	7.684.644	9.750.277	12.979.568
Piña (Caja - 32 Kg)	54.666	62.538	79.348	105.628
Pimienta (10 Kg)	705.321	806.888	1.023.779	1.362.855
Carne (1 Kg)	9.656.185	11.046.676	14.016.023	18.658.129
Pollo (1 Kg)	8.183.967	9.362.458	11.879.087	15.813.441
Jamon (0,5 Kg)	629.751	720.435	914.088	1.216.835
Huevo (Panal - 30 Unds)	1.791.292	2.049.238	2.600.074	3.461.218
Mayonesa (Caja - 15 Kg)	29.855	34.154	43.335	57.687
Cebolla Larga (Rollo - 25 Kg)	139.945	160.097	203.131	270.408
Papa (Bulto - 50Kg)	181.928	208.126	264.070	351.530
Leche (6 Litros)	45.832	52.432	66.525	88.559
Crema de leche (1,1 Litros)	212.939	243.602	309.082	411.450
Zanahoria (Bulto - 50 Kg)	61.576	70.443	89.378	118.979
Pulpa de fruta (1 Kg)	699.724	800.484	1.015.654	1.352.038
Gaseosa (30 Unidad - 350 ml)	1.306.151	1.494.236	1.895.887	2.523.805
Cerveza (Paca - 24 Und)	4.373.272	5.003.024	6.347.836	8.450.240
Azucar (Bulto - 25 Kg)	335.867	384.232	487.514	648.978
Galletas (Caja - 5784 g)	952.321	1.089.455	1.382.301	1.840.119
Fresa (1 Kg)	699.724	800.484	1.015.654	1.352.038
Queso crema (1,1 Kg)	3.409.562	3.900.539	4.949.004	6.588.114
Harina (Bulto - 50 Kg)	179.129	204.924	260.007	346.122
Calamar (1 Kg)	1.259.502	1.440.871	1.828.177	2.433.669
Harina Sazonamiento (Bulto - 50 Kg)	246.303	281.770	357.510	475.918
Costo Materias Primas e Insumos	60.557.902	69.278.239	87.900.230	117.012.786

Fuente: Elaboración propia

7.3.1 Mano de obra directa

La mano de obra directa está compuesta por los empleados definidos previamente para asegurar los mejores resultados según la estructura de personal que se consolidó. El costo de la mano de obra directa está dado por los salarios y el componente prestacional de ley de cada uno de ellos. A continuación, se detalla el salario de cada uno de los cargos.

Tabla 15 Salarios

Nombre del cargo	Salario
Chef Calientes	\$ 2.000.000
Ayudante Calientes	\$ 1.240.000
Mesero 1	\$ 790.000
Mesero 2	\$ 790.000
Mesero 3	\$ 790.000
Administrador	\$ 1.700.000
Gerente	\$ 2.200.000

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se consolida el presupuesto de nómina para cada año y se puede evidenciar el impacto de la nómina en el ejercicio de implementación del restaurante. Llegando a un costo de nómina anual de \$ 194 millones en el cuarto año.

Tabla 16 Presupuesto nomina

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.019	2.020	2.021	2.022
Total salarios mensuales	9.510.000	9.890.400	10.286.016	10.697.457
Total Auxilios de transporte	4.234.128	4.234.128	4.403.493	4.579.633
Total salarios anuales	114.120.000	118.684.800	123.432.192	128.369.480
Total prestaciones sociales	25.840.651	26.837.299	27.910.791	29.027.223
Total aportes parafiscales	4.564.800	4.747.392	4.937.288	5.134.779
Total seguridad social	23.990.306	24.949.919	25.947.915	26.985.832
Total carga prestacional	54.395.758	56.534.610	58.795.994	61.147.834
Total costo de la nómina	172.749.886	179.453.538	186.631.679	194.096.947
Prima Junio	4.755.000	4.945.200	5.143.008	5.348.728
Prima Diciembre	4.755.000	4.945.200	5.143.008	5.348.728
Vacaciones diciembre	4.755.000	4.945.200	5.143.008	5.348.728
Cesantías Febrero	9.510.000	9.890.400	10.286.016	10.697.457
Interes cesantías febrero	1.141.200	1.186.848	1.234.322	1.283.695
Pagos otros meses	147.833.686	153.540.690	159.682.318	166.069.610
Pago fijo mensual	12.319.474	12.795.057	13.306.860	13.839.134

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Gastos de operación

Los gastos de operación ascienden a \$ 119 millones para el primer año y se incrementa progresivamente cada año hasta llegar a un gasto total de \$ 174 millones para el año 2022. Los rubros más representativos son los impuestos locales con una participación del 36% del gasto total y el arriendo con un componente del 35% para el año uno.

Tabla 17 Gastos de operación

GASTOS DE OPERACION	MES	2.019	2.020	2.021	2.022
Arriendo	3.500.000	42.000.000	43.680.000	45.427.200	47.244.288
Servicios Públicos	800.000	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694
Gasto de operación 2 (Producción shows)	1.300.000	15.600.000	16.224.000	16.872.960	17.547.878
Reposición Menaje	333.500	4.002.000	4.162.080	4.328.563	4.501.706
Reposición vestuario meseros	125.000	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296
Impuestos Locales	0	42.959.296	50.090.539	64.777.085	87.889.549
Depreciación Equipos	0	4.338.100	4.338.100	4.338.100	4.338.100
Total gastos de operación		119.999.396	130.038.719	147.749.669	174.007.512
Gastos de operación fijos		77.040.100	79.948.180	82.972.583	86.117.963
Gastos de operación variables		42.959.296	50.090.539	64.777.085	87.889.549

Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Gastos de administración y ventas

Los gastos de administración y ventas se pueden detallar en la siguiente tabla, con un valor total de \$ 27 millones para el año 2019. Los gastos se incrementan en una tasa promedio del 29 % anual, llegando a una cifra de 57 millones en gastos para el año 2022.

Tabla 18 Gatos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2.019	2.020	2.021	2.022
Gastos de Publicidad		16.979.959	19.798.632	25.603.591	34.738.952
Gastos de Capacitación		509.399	7.424.487	9.601.347	13.027.107
Asesoría Contable	500.000	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184
Gastos Papelería	200.000	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674
Depreciación Muebles y Enseres		1.150.000	1.150.000	1.150.000	0
Total gastos de admon y vtas		27.039.358	37.109.119	45.440.378	57.214.917
Gastos de administrativos fijos		9.550.000	9.886.000	10.235.440	9.448.858
Gastos administrativos variables		17.489.358	27.223.119	35.204.938	47.766.059

Fuente: Elaboración propia

7.4 Análisis de costos

Como podemos observar en la siguiente tabla, el costo fijo promedio anual esta alrededor de \$ 293 millones y el costo variable promedio anual está cercano a los \$ 177 millones, para un costo total promedio anual de \$ 470 millones, consolidando una proporción fija del 63% y variable del 37% del costo total.

El punto de equilibrio se alcanzaría en el mes quince con un numero de ventas acumuladas correspondientes a 18.572 productos que representan \$ 470 millones (Sin IVA). De acuerdo nuestro análisis y la proyección de ventas este punto de equilibrio se podría alcanzar en un menor tiempo en un escenario menos conservador, pero consideramos que mientras posicionamos nuestro concepto es más acertado trabajar bajo este plan.

Es importante aclarar que para el restaurante se dejará un colchón de efectivo de 30 días de acuerdo a la tipología del negocio donde se puede requerir de un nivel importante de liquidez para cubrir imprevistos en la adquisición y compra de insumos diarios.

Tabla 19 Análisis de costos

ANALISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	2.019	2.020	2.021	2.022
Nómina	172.749.886	179.453.538	186.631.679	194.096.947
Gastos de operación	77.040.100	79.948.180	82.972.583	86.117.963
Gastos de Administración y ventas	9.550.000	9.886.000	10.235.440	9.448.858
Gastos preoperativos (Diferidos)	76.280.000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	335.619.986	269.287.718	279.839.703	289.663.767
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	60.557.902	69.278.239	87.900.230	117.012.786
Gastos de Operación	42.959.296	50.090.539	64.777.085	87.889.549
Gastos de Administración	17.489.358	27.223.119	35.204.938	47.766.059
Total costos variables	121.006.555	146.591.898	187.882.253	252.668.395
Costo total	456.626.541	415.879.616	467.721.956	542.332.162
Numero productos o servicios	16.793	18.473	22.537	28.847
Costo Promedio producto o servicio promedio	27.191	22.513	20.754	18.800
Costo variable unitario promedio	7.206	7.936	8.337	8.759
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	25.278	26.794	28.402	30.106
Margen Unitario Promedio	18.072	18.859	20.065	21.347
Punto de Equilibrio	18.572	14.280	13.947	13.570
Costo total desembolsable	374.858.441	410.391.516	462.233.856	537.994.062
Costo promedio desembolsable	22.322	22.216	20.510	18.650
Cumplimiento del punto de equilibrio	90%	129%	162%	213%
Colchon de Efectivo	27.968.332	22.440.643	23.319.975	24.138.647

Fuente: Elaboración propia

8 Análisis financiero

8.1 Flujo de caja

Para cubrir los gastos pre operativos y las inversiones en activos que ascienden a \$ 108 millones, los socios deben aportar \$ 80 millones y adicionalmente solicitar un préstamo por valor de \$ 75 millones. Con este escenario podemos evidenciar que los flujos de caja para cada año son positivos e incrementales, lo que se traduciría en un negocio sostenible en el tiempo.

Tabla 20 Flujo de caja 2019 - 2022

FLUJO DE CAJA					
ITEM	Año 0	Total 2.019	Total 2.020	Total 2.021	Total 2.022
Caja Inicial	0	46.975.000	122.758.130	167.166.784	298.383.367
Ingresos Netos		432.988.953	504.865.119	652.891.572	885.843.285
TOTAL DISPONIBLE		479.963.953	627.623.249	820.058.356	1.184.226.652
Inversiones en activos	31.745.000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	57.279.684	68.806.176	88.720.504	116.042.368
Egresos por nómina	0	162.098.686	179.027.490	186.188.590	193.636.133
Egresos por gastos de operación		72.702.000	75.610.080	78.634.483	81.779.863
Egresos por gastos de administración y ventas		25.889.358	35.959.119	44.290.378	57.214.917
Egresos por gastos preoperativos diferidos	76.280.000	0	0	0	0
Egresos iva	0	18.107.565	36.965.774	52.621.965	63.387.664
Egresos reafectante	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		10.090.299	8.391.575	6.431.425	4.169.620
Egresos por pagos de Capital		11.038.232	12.736.956	14.697.105	16.958.911
Egresos impuestos locales	0	0	42.959.296	50.090.539	64.777.085
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	108.025.000	357.205.823	460.456.466	521.674.989	597.966.561
NETO DISPONIBLE	-108.025.000	122.758.130	167.166.784	298.383.367	586.260.091
Aporte de Socios	80.000.000	0	0	0	0
Prestamo	75.000.000	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes		0	0	0	109.518.021
CAJA FINAL	46.975.000	122.758.130	167.166.784	298.383.367	476.742.070

Fuente: Elaboración propia

8.2 Estado de resultados

Para el primer año se tiene presupuestado una pérdida neta de \$ 42 millones que es transparente al proceso de montaje y salida al público del restaurante, buscando que esta propuesta de un nuevo concepto de restaurante logre posicionarse rápidamente. A partir del segundo año se empieza a incrementar la utilidad apalancado por el incremento de ventas netas con una tasa de crecimiento para el primer año de 16%, llegando para el año 2022 a un valor en ventas de \$ 869 millones.

Tabla 21 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		2.019	2.020	2.021	2.022
Ventas netas		424.498.974	494.965.803	640.089.777	868.473.809
Costos variables		60.557.902	69.278.239	87.900.230	117.012.786
Costo nomina		172.749.886	179.453.538	186.631.679	194.096.947
Gastos de Operación		119.999.396	130.038.719	147.749.669	174.007.512
Gastos de Administración y Ventas		27.039.358	37.109.119	45.440.378	57.214.917
Gastos preoperativos		76.280.000	0	0	0
Gastos financieros		10.090.299	8.391.575	6.431.425	4.169.620
Utilidad gravable		-42.217.867	70.694.613	165.936.395	321.972.027
Impuesto de Renta		0	24.036.168	56.418.374	109.470.489
Utilidad neta		-42.217.867	46.658.444	109.518.021	212.501.538
Reserva legal		0	0	0	0
Utilidad del periodo		-42.217.867	46.658.444	109.518.021	212.501.538

Fuente: Elaboración propia

8.3 Balance general

Del balance general podemos inferir que el restaurante presenta un incremento progresivo en caja debido al incremento de ventas y la participación de mercado que se proyecta adquirir. Se evidencia un incremento anual importante en el pasivo que corresponde en gran medida a los impuestos de renta e impuestos locales. La empresa solo presenta pérdidas en el primer año de operación debido al impacto de los gastos de pre operativos y al proceso de ganar paulatinamente participación de mercado.

Tabla 22 Balance general

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.019	2.020	2.021	2.022
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	46.975.000	122.758.130	167.166.784	298.383.367	476.742.070
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	25.469.938	55.167.887	69.537.105	65.227.159
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	46.975.000	148.228.069	222.334.670	367.920.471	541.969.229
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	31.745.000	31.745.000	31.745.000	31.745.000	31.745.000
Depreciación acumulada	0	5.488.100	10.976.200	16.464.300	20.802.400
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	76.280.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	108.025.000	26.256.900	20.768.800	15.280.700	10.942.600
TOTAL ACTIVOS	155.000.000	174.484.969	243.103.470	383.201.171	552.911.829
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	10.651.200	11.077.248	11.520.338	11.981.151
Cuentas por pagar- Proveedores	0	3.278.218	3.750.281	2.930.008	3.900.426
Impuesto de Renta	0	0	24.036.168	56.418.374	109.470.489
Impuestos locales por pagar	0	42.959.296	50.090.539	64.777.085	87.889.549
Iva por pagar	0	15.852.353	18.483.843	17.069.061	23.159.302
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	75.000.000	63.961.768	51.224.812	36.527.707	19.568.796
TOTAL PASIVO	75.000.000	136.702.835	158.662.892	189.242.573	255.969.714
PATRIMONIO					
Capital	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-42.217.867	4.440.578	4.440.578
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-42.217.867	46.658.444	109.518.021	212.501.538
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	80.000.000	37.782.133	84.440.578	193.958.599	296.942.115
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	155.000.000	174.484.969	243.103.470	383.201.171	552.911.829

Fuente: Elaboración propia

8.4 Flujo de caja neto

Como lo podemos analizar en la siguiente tabla de flujos de caja netos, el ejercicio de la operación anual del restaurante es positivo a partir del segundo año. Cuando analizamos los indicadores de valoración obtenemos una tasa interna de retorno (TIR) de 20.13% y un Valor presente neto positivo lo que evidencia que el restaurante Comiendo cuento es muy viable y genera valor de acuerdo a los escenarios planteados.

Tabla 23 Flujo de caja neto

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.019	2.020	2.021	2.022
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-42.217.867	46.658.444	109.518.021	212.501.538
Total Depreciación	0	10.976.200	10.976.200	10.976.200	8.676.200
Pagos de capital		11.038.232	12.736.956	14.697.105	16.958.911
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-31.241.667	57.634.644	120.494.221	221.177.738
1. Flujo de fondos neto del periodo		-42.279.898	44.897.688	105.797.116	204.218.827
Inversiones de socios	80.000.000	0	0	0	0
Préstamo	75.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	155.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-155.000.000	-42.279.898	44.897.688	105.797.116	204.218.827
Balance de proyecto	-155.000.000	-220.529.898	-208.711.695	-134.221.334	49.864.293
Periodo de pago descontado	3,73				
Tasa interna de retorno	20,13%				
Valor presente neto	28.510.071				
Tasa mínima de retorno	15,00%				

Fuente: Elaboración propia

9 Análisis de riesgos

9.1 Riesgos de mercado

Los riesgos de mercado siempre están presentes en los proyectos, pero lo importante es tener mapeado cada uno de ellos con un posible plan de contingencia a la hora de que se presente.

- El sector puede presentar cambios desfavorables que tienden a disminuir el consumo. Es clave tener información oportuna del sector gastronómico y turístico.
- Es muy claro que siempre la competencia va a estar presente, pero como empresa se debe estar validando constantemente que nuevas propuestas salen al mercado y evaluar cómo podrían impactarnos. Se debe hacer benchmarking constante.

- Lo fundamental para mitigar el riesgo de mercado es tener información oportuna y analizar los comportamientos de mercado que tenemos como restaurante “Comiendo cuento” para identificar qué participación relativa tenemos en el mercado.

9.2 Riesgos Económicos

Para los riesgos económicos es clave tener definidos cuales son los límites de alerta y hasta donde pueden llegar los factores críticos del negocio como son el volumen de ventas, precio de venta y el precio de materia prima y todos los que estén relacionados con estos.

En este ejercicio se puede identificar el volumen de ventas como uno de los factores más críticos para la sostenibilidad del negocio y según el análisis que posteriormente se detallará en el capítulo de sensibilidad, este factor tendría un límite máximo variación de 10% por debajo de las ventas proyectadas para que el restaurante siga siendo viable, proyectando TIR de 15,32% y un Valor presente positivo de \$ 1,6 millones.

Otro riesgo que se presenta de forma latente de acuerdo a las nuevas propuestas tributarias por parte del gobierno donde se plantea grabar los productos de la canasta familiar y alimentos con un I.V.A. (Impuesto sobre valor agregado) del 18%, lo que generaría un incremento latente en el precio de compra de materia prima.

10 Análisis de sensibilidad

Como se mencionó en el capítulo de flujo de caja neto, los indicadores de valoración son positivos con una TIR de 20,13%, un valor presente neto positivo de \$ 29 millones y un periodo de recuperación de la inversión inicial de 3,73 años, lo que propone un restaurante con gran

potencial de generación de valor. En el análisis de sensibilidad vamos mostrar los diferentes escenarios que se pueden presentar para cada uno de los factores críticos del negocio identificados en el capítulo de riesgos.

10.1 Volumen de ventas

Para el factor de volumen de ventas podemos identificar que es el más crítico de nuestro análisis y se puede tasar un límite mínimo de decrecimiento en el volumen de ventas en un 3% para no poner en riesgo la sostenibilidad del negocio. Para los escenarios de crecimiento los resultados son muy positivos hasta llegar a una TIR de 43,06% para un incremento del 115% del volumen de ventas

Tabla 24 Sensibilidad Volumen de Ventas

	85%	95%	100%	110%	115%
Periodo de pago descontado	0,00	0,00	3,73	3,16	2,93
Tasa interna de retorno	-3,71%	12,32%	20,13%	35,59%	43,06%
Valor presente neto	- 101.447.378	-14.809.078	28.510.071	115.148.371	157.490.096

Fuente: Elaboración propia

10.2 Precio de venta

Este factor es bastante crítico teniendo en cuenta que tiene un límite mínimo de 5% por debajo del presupuesto de precio de venta para no afectar el desarrollo del restaurante. Con un decrecimiento el indicador de valor presente neto es negativo y la tasa interna de retorno estaría por debajo del 10.78% referencia del análisis.

Tabla 25 Sensibilidad precio de venta

	85%	95%	100%	110%	115%
Periodo de pago descontado	0,00	0,00	3,73	3,07	2,77
Tasa interna de retorno	-8,55%	10,78%	20,13%	38,61%	46,95%
Valor presente neto	- 126.877.409	-23.285.756	28.510.071	132.101.725	180.234.516

Fuente: Elaboración propia

10.3 Precio de materia prima

Para este factor el rango máximo de incremento de los precios de materia prima está en un 50%, lo que presenta un rango de trabajo bastante amplio.

Tabla 26 Sensibilidad precio materia prima

	85%	95%	100%	110%	115%
Periodo de pago descontado	3,53	3,66	3,73	3,88	3,97
Tasa interna de retorno	24,69%	21,65%	20,13%	17,08%	15,56%
Valor presente neto	53.940.103	36.986.749	28.510.071	11.556.717	3.080.040

Fuente: Elaboración propia

11 Bibliografía

Ballesteros González, M. d. (01 de 01 de 2017). *Plan de empresa Café Restaurante La Platea*.

Obtenido de Biblioteca ICESI:
http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/83282

EDITOR LA BARRA. (16 de 06 de 2016). CALI, FUTURO POLO GASTRONÓMICO. *LA BARRA*, <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-82-dunkin-donuts-le-apuesta-a-la-bebida/cali-polo-gastronomico/>.

Redacción de El País - Así se gestó el 'milagro gastronómico' de Cali. (24 de 04 de 2016). *Así se gestó el 'milagro gastronómico' de Cali*. Obtenido de El País.com:
<https://www.elpais.com.co/cali/asi-se-gesto-el-milagro-gastronomico-de.html>

Redacción El Tiempo - Empresas de la gastronomía movieron el registro mercantil en la región. (23 de 11 de 2017). *El Tiempo Cali*. Obtenido de El Tiempo.com:
<http://www.eltiempo.com/colombia/cali/empresas-de-la-gastronomia-movieron-el-registro-mercantil-154180>

Redacción El Tiempo - Empresas de la gastronomía movieron el registro mercantil en la región. (23 de 11 de 2017). *Empresas de la gastronomía movieron el registro mercantil en la región*. Obtenido de El tiempo: <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/empresas-de-la-gastronomia-movieron-el-registro-mercantil-154180>

Redacción Escuela online de marketing gastronómico - Los 3 pasos imprescindibles para fijar los precios de tu carta. (07 de 11 de 2016). *Escuela online de marketing gastronómico*. Obtenido de Escuela online de marketing gastronómico: <http://escuelamarketinggastronomico.net/los-3-pasos-imprescindibles-para-fijar-los-precios-de-tu-carta/>

Redacción Euromonitor International - Full-Service Restaurants in Colombia. (01 de 04 de 2018). *Restaurantes de servicio completo en Colombia*. Obtenido de Euromonitor International: <https://www.euromonitor.com/full-service-restaurants-in-colombia/report>

Redacción Portafolio - Hacen inventario gastronómico y de restaurantes en Cali. (27 de 04 de 2010). www.portafolio.co/economia/finanzas/inventario-gastronomico-restaurantes-cali. Obtenido de PORTAFOLIO: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/inventario-gastronomico-restaurantes-cali-357348>

Redacción Revista La Barra - ED 69: PROYECCIONES 2016; TENDENCIAS, MERCADO Y CONSUMO. (15 de 09 de 2014). *ED 69: PROYECCIONES 2016; TENDENCIAS, MERCADO Y CONSUMO*. Obtenido de Revista La Barra: <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-69-proyecciones-2016-tendencias-mercado-consumo/>

Redacción www.dinero.com. (15 de 02 de 2018). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. *Dinero*, <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>.

Índice de tablas

Tabla 1 Disponibilidad de sillas en zonas de Cali.....	11
Tabla 2 Análisis de segmentación de clientes.....	14
Tabla 3 Rango de precios de la competencia.....	17
Tabla 4 Tamaño del mercado y Participación Comiendo Cuento.....	20
Tabla 5 Ejemplo de precios establecidos a partir de costo del insumo.....	22
Tabla 6 Proveedores insumos Comiendo Cuento	31
Tabla 7 Proveedores equipos Comiendo Cuento	32
Tabla 8 Procedimientos y trámites de constitución de la empresa.....	47

Tabla 9 Inversión en activos físicos (1)	Tabla 10 gastos pre operativos.....	49
Tabla 11 Balance General	¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 12 Presupuestos de Ingresos.....		52
Tabla 13 Presupuesto materias primas		53
Tabla 14 Salarios.....		54
Tabla 15 Presupuesto nomina		54
Tabla 16 Gastos de operación		55
Tabla 17 Gatos de administración y ventas.....		56
Tabla 18 Análisis de costos.....		57
Tabla 19 Flujo de caja 2019 - 2022.....		58
Tabla 20 Estado de resultados.....		59
Tabla 21 Balance general		60
Tabla 22 Flujo de caja neto		61
Tabla 23 Sensibilidad Volumen de Ventas		63
Tabla 24 Sensibilidad precio de venta.....		64
Tabla 25 Sensibilidad precio materia prima.....		64

