

HUMO RESTAURANTE

Andrés Arango Vallejo
Luisa Fernanda López Ortiz

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

Director de Trabajo de Grado:
Felipe Pacheco

Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Bogotá, Junio 2019

Contenido

Abstract	VI
Resumen.....	VII
Palabras Clave.....	VIII
1. Análisis De Mercado.....	1
1.1 Análisis Del Sector.....	1
1.1.1 Tendencias en Colombia.....	1
1.2 Análisis De La Necesidad/Oportunidad.....	3
1.2.1 Necesidad/Oportunidad.....	3
1.2.2 Propuesta de valor del producto o servicio	4
1.2.3 Clientes/Usuario.....	5
1.2.4 Competencia.....	7
1.2.5 Tamaño del mercado.....	11
1.2.6 Estrategia de precio	11
1.2.7 Estrategia de venta	13
1.2.8 Estrategia promocional.....	14
1.2.9 Estrategia de distribución.....	16
2. Análisis Técnico.....	18
2.1 Análisis Del Producto	18

2.1.1 Descripción del producto o servicio.....	18
2.1.2 Mapa del proceso productivo	22
2.2 Facilidades.....	24
2.3 Equipos Y Maquinaria	26
2.4 Política De Inventarios.....	26
2.4.1 Materias primas e insumos.....	26
2.5 Proveedores	28
2.6 Sistemas De Control.....	28
2.6.1 Control de compras	28
2.6.2 Control de recibos	29
2.6.3 Control de Almacenaje.....	29
2.7 Cronograma	29
3. Análisis Administrativo Y Legal	29
3.1 Equipo directivo.....	29
3.2 Organización	31
3.3 Personal	32
3.4 Tipo De Sociedad.....	33
4. Análisis Económico	33
4.1 Proyección En Ventas	34
4.2 Proyección De Gastos Y Costos	34

4.3 Proyección De P&G.....	35
4.4 Flujo De Caja	37
4.5 Análisis De Sensibilidad Y Riesgos.....	37
5. Evaluación Del Proyecto Y Conclusiones	39
6. Bibliografía	41
7. Anexos	43

Índice de tablas

Contenido	Pág.
Tabla 1 Comparación con la competencia.	10
Tabla 2 Tamaño del mercado según la capacidad instalada anual.....	11
Tabla 3 Plan promocional	16
Tabla 4 Inversión inicial para un restaurante	26
Tabla 5 Tiempos de abastecimiento y proveedores	26
Tabla 6 Cronograma de actividades de implementación	29
Tabla 7 Fortalezas del equipo directivo	30
Tabla 8 Distribución del personal de un restaurante.....	32
Tabla 9 Proyección de pérdidas y ganancias.....	36
Tabla 10 Flujo de caja libre a 5 años.....	38
Tabla 11 Análisis de sensibilidad de acuerdo con la rotación de las mesas	38

Índice de figuras y gráficas

Contenido	Pág.
Figura 1. Evolución de los consumos de proteína en el país.	2
Figura 2. Estudio sobre el consumo de alimentos por fuera del hogar	3
Figura 3. Diagrama del usuario en el restaurante.....	4
Figura 4. Diagrama técnico en ahumador offset.	19
Figura 5. Modelo de suministro del restaurante.....	23
Figura 6. Diagrama del proceso productivo en restaurantes.	23

Figura 7. Diagrama del ciclo de la carne..	27
Figura 8. Organigrama del restaurante.....	31
Gráfica 1. Proyección de ventas.....	34
Gráfica 2. Proyección de costos.....	34
Gráfica 3. Margen de utilidad y costo en las bebidas y los platos	35
Gráfica 4. Proyección del flujo de caja.....	37
Gráfica 5. EBITDA y riesgo de restaurantes versus franquicias	39

Abstract

We are two friends who decided to embark on a crazy idea to merge our passions and put it into a business idea. We are both industrial designers and we love cooking, experiment with flavors and generate sensations through the senses. This is combined with the family experience in the perfect combination to come up with a solid proposal and materialize our dream.

Humo will be a classic American barbecue restaurant located in Bogotá, which will provide a quality dining experience to scale the consumption of smoking products and introduce new flavors through different products and recipes.

Humo will highlight traditional flavors such as pork, chicken and beef, under slow cooking in a smoky atmosphere with its characteristic wood flavor. In addition to meats, Humo will have dishes for vegetarians, vegans and those who want to find healthier options. Techniques such as cold smoking will be used, where cheeses and vegetables will have a fine and particular flavor, but at the same time powerful.

The concept of Humo is along the lines of the rustic / industrial, generating a casual environment where people can share different proteins and garnishes with an excellent taste at an affordable price. Humo will be self-service and the food will be served on trays according to the number of people who come together. The idea is to have the food in the center of the table and share. We want to create a place of relaxation where interaction, food and sensations are the main protagonists. Initially it will be a small place and will have 10 tables and capacity for 40 people

We've determine that in order to have a profitable business we need at least a rotation of 98 seats per week. The first year, the company will have a slow start with an EBITDA margin of

25% but after standarizing processes and normalizing the business it will be around 51%. When thinking about expanding we have considered two ways to do so. One is by owning new restaurantes locations and the other option is by having franchises. The best option is to have a mixed franchise were we own 10% and by doing so we will have an EBITDA margin of 44.6% and we lower our risk to only 10%.

Resumen

Somos dos amigos que decidimos embarcarnos en una loca idea de fusionar nuestras pasiones para trasladarlo en una idea de negocio. Ambos somos diseñadores industriales y nos encanta la cocina, el experimentar con sabores y generar sensaciones por medio de los sentidos. Esto combinado con la experiencia familiar en restaurantes es la combinación perfecta para salir con una propuesta sólida y materializar nuestro sueño.

Humo será un restaurante de barbecue clásico americano ubicado en la ciudad de Bogotá, el cual brindará una experiencia gastronómica de calidad para escalar la forma de consumir productos ahumados e introducir nuevos sabores a través de recetas y productos diferentes.

Se destacarán sabores tradicionales como el cerdo, el pollo y la res, adobadas por largos periodos de tiempo y cocinadas bajo una cocción lenta en un ambiente ahumado para lograr así su característico sabor. Adicional a las carnes, Humo tendrá platos como acompañantes para vegetarianos, veganos y aquellos que quieren encontrar opciones más saludables. Se emplearán técnicas como el ahumado en frío, en donde quesos y vegetales tendrán un sabor sutil y particular, pero a la vez poderoso.

El concepto de humo está por la línea de lo rústico/industrial generando un ambiente casual donde las personas pueden compartir diferentes proteínas y guarniciones con un excelente sabor a un precio asequible. Será autoservicio y se servirá en bandejas según la cantidad de personas que vengan juntas. La idea es que se preste para poner al centro de la mesa y compartir. Queremos generar un lugar de esparcimiento donde la interacción, la comida y las sensaciones sean los principales protagonistas. Inicialmente será un lugar pequeño y contará con 10 mesas y capacidad para 40 personas.

Es un negocio que como mínimo necesita tener un consumo mínimo de 98 puestos a la semana para ser rentable. Se estima un crecimiento lento en el primer año donde arrancamos teniendo un margen EBITDA de 25% y finalizando el año logramos estandarizar todo con el fin de normalizarlo en un 51%. También contemplamos la posibilidad de crecer el negocio tanto con locales propios y/o franquicias donde nos dimos cuenta de que la mejor opción es una franquicia mixta donde tengamos participación del 10%. Con esto logramos tener un margen de rentabilidad de 44.6% y disminuimos el riesgo a un 10%.

Palabras Clave

Palabras claves en español	Key words
Sector Horeca	Slow cook
Restaurante	Dry rub
Bogotá	Meat cuts
Ahumador	BBQ smokers

1. Análisis De Mercado

1.1 Análisis Del Sector

1.1.1 Tendencias en Colombia

El 2018 para Colombia fue un año bastante atípico por cuenta de la incertidumbre que se estaba sintiendo por cuenta del cambio de gobierno. Las distintas industrias se frenaron, a la expectativa de quien iba a ser el nuevo mandatario, y eso afectó negativamente la economía del país para el 2018. El 2019 es un año con mucha expectativa de crecimiento “Se espera que el crecimiento de la economía colombiana sea de 3,3%... en cuanto a la inflación esperan que se ubique por encima de 3,2% y por debajo de 3,9%, reservándose dentro del rango objetivo del Banco de la República” (Monterrosa, 2018).

En cuanto al sector HORECA que consta de hoteles, restaurantes y cafés, viene reinventándose tras un mal 2017. Lo que más afectó este sector en el año mencionado fue la reforma tributaria, pasando el IVA del 16% al 19%, incrementando los arriendos y encareciendo los productos importados. Se espera un crecimiento en este sector “Según Euromonitor, vendió \$35 billones en el 2016 y se proyecta que alcance \$38 billones en ventas en el 2021” (Revista Dinero, 2018).

“En el 2017, cada colombiano consumió 67.4 kilos de carne” (Vega B, 2018); generando una tendencia de crecimiento de consumo en los últimos 5 años. Tanto así que restaurantes reconocidos por la venta de carne como Andrés Carne de Res tienen un promedio de ventas de alrededor de 25 toneladas de carne.

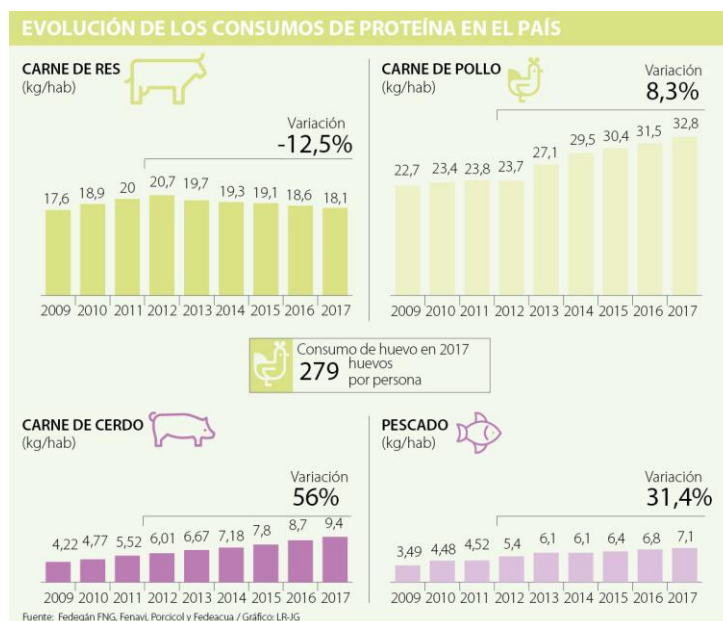


Figura 1. Evolución de los consumos de proteína en el país. Fuente: (Vega B, 2018)

Finalmente, según el estudio global de Nielsen sobre tendencias de comida fuera del hogar (Nielsen Holdings plc, 2017), “El 38% de los colombianos comen por fuera de sus hogares una o más veces a la semana”, de los cuales “el 72% lo hacen a la hora del almuerzo y el 47% para la cena”. Adicionalmente “el 53% de estas personas prefieren comidas rápidas por dificultades de movilidad y para optimizar tiempo, 46% prefieren comer en sitios de comida casual y el 45% le dan importancia a la calidad de la comida” (La Barra, 2018, p. 33).

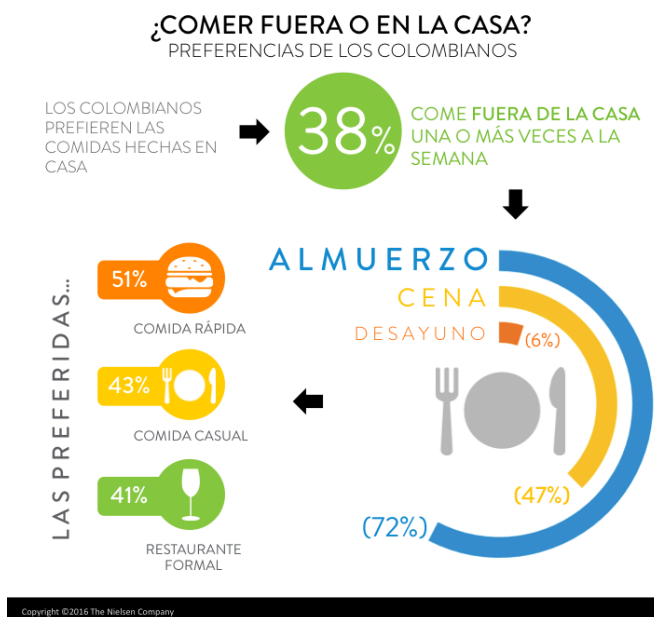


Figura 2. Estudio sobre el consumo de alimentos por fuera del hogar. Fuente: (Nielsen Holdings plc, 2017)

1.2 Análisis De La Necesidad/Oportunidad

1.2.1 Necesidad/Oportunidad

Actualmente en Bogotá existen restaurantes que ofrecen platos de BBQ clásico americano con cocciones ahumadas como: La Fama, Sioux Urban grill, Oak Ahumados & Brebajes, sin embargo, a pesar de sus estilos rústicos y ambientes que pretenden ser relajados siguen siendo restaurantes de mantel donde un mesero va, toma tu pedido y la cuenta final está entre \$40,000 a \$60,000 pesos. El servicio, la forma de emplatar y las preparaciones son mucho más elaboradas tratando de generar un ambiente mucho más gourmet. Humo quiere tener un estilo mucho más casual donde las personas puedan comer con las manos, tener bandejas para compartir en la mesa y que sea autoservicio muy parecido a lo que se hace en Estados Unidos y a la vez logrando tener unos precios un poco más asequibles que la competencia.

La comida ahumada tiene una característica muy particular, son ingredientes sencillos donde el juego de la buena calidad de los productos, los adobos y el humo se encargan de aportar todos

los sabores. Humo va a ser un espacio para amantes de la carne, para que puedan venir a probar distintas proteínas preparadas de la manera más noble posible. Identificamos una carencia de experiencias alrededor de la comida ahumada de calidad y a buen precio que queremos suplir.

1.2.2 Propuesta de valor del producto o servicio

En una época donde la tecnología y las redes sociales juegan un rol tan importante en nuestro día a día, pero nos aíslan físicamente, queremos generar un espacio donde las personas puedan compartir alrededor de la buena comida y un ambiente agradable y diferente. Por medio de los sabores tradicionales del barbecue Texano queremos escalar la forma de consumir productos ahumados e introducir nuevos sabores a través de recetas y productos diferentes.

Queremos transportar a los amantes de la carne al típico restaurante americano de BBQ por su olor, sabor y ambiente. Donde la buena comida sea el protagonista y se genere un ambiente para compartir y pasar el rato.



Figura 3. Diagrama del usuario en el restaurante. Fuente: Elaboración propia.

1.2.3 Clientes/Usuario

Con el prototipo realizado obtuvimos una muestra de 1,757 personas a las que les generó curiosidad y quisieron participar al especificar si les interesaría o no.



Imagen 1. Publicación de encuesta en la historia de la cuenta de Instagram de @yquemecomo

Las 1,687 que si les interesó tienen las siguientes características de edades y de género.

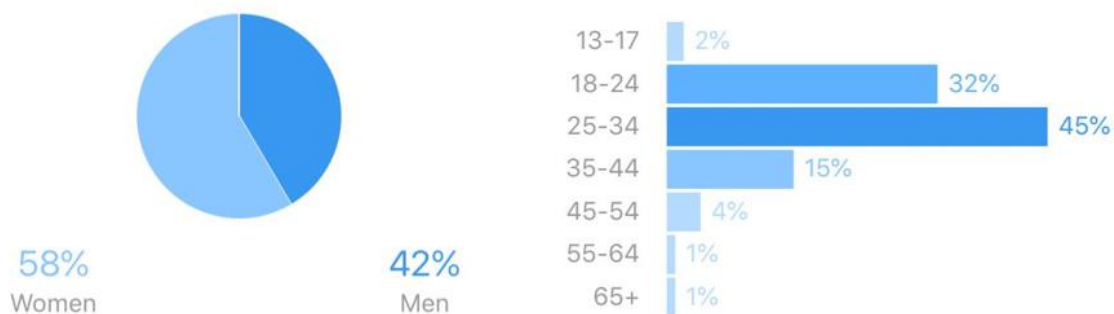


Imagen 2. Estadísticas de la publicación en la cuenta de Instagram de @yquemecomo

Con el fin de entender un poco más a fondo quienes son las personas que participaron, investigamos dentro de sus perfiles lo que les gusta hacer y así identificar gustos en común.

Después de hacer esto descubrimos varias cosas como: A la mayoría les gusta hacer publicaciones relacionadas con comida, sea que la cocinen ellos o que tomen las fotos en los restaurantes. También encontramos que son personas que han viajado pues la gran mayoría tienen fotos en otros países. Son personas que les gusta publicar fotos de fiesta o tomando con los amigos. Muy pocos tenían fotos haciendo deporte y no había ninguno que mostrara que era vegano o vegetariano.

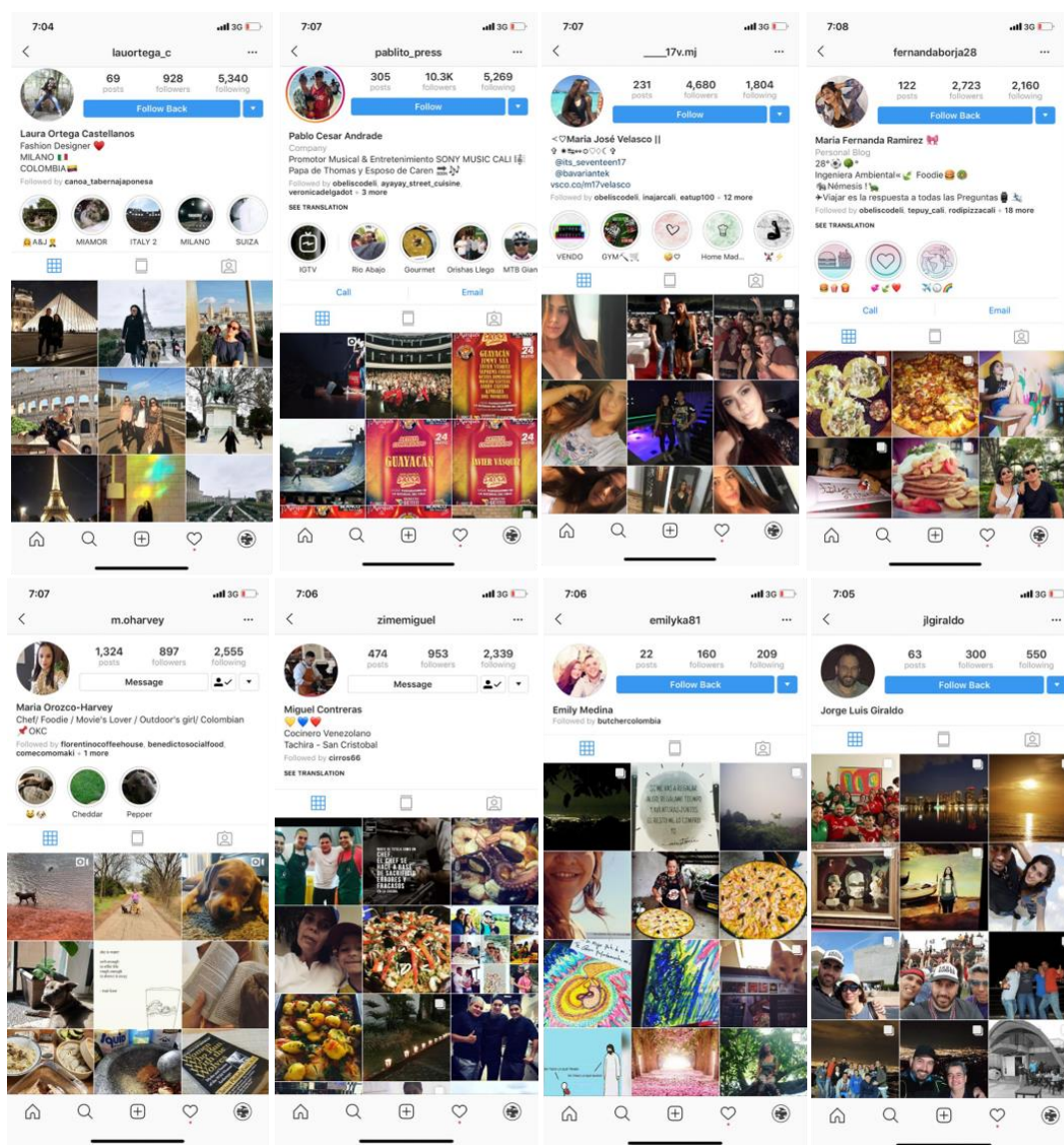


Imagen 3. Perfiles de Instagram de algunas de las personas que participaron de la encuesta.

Nuestros principales clientes son amantes de la carne que quieren disfrutar una comida con sabores diferentes y aquellos que disfrutan de los platos ahumados desde vegetales hasta proteínas. Adicionalmente son personas que regularmente salen a comer a restaurantes y les gusta conocer nuevas ofertas gastronómicas.

1.2.4 Competencia

Nuestros principales competidores en Bogotá son:

- **La Fama**, con su versión colombiana del clásico BBQ Americano. Cuentan con un estilo rústico para lograr un ambiente relajado donde las personas puedan comer con las manos y compartir. Página web: <https://lafama.com.co/>



EN LA FAMA BARBECUE RESPETAMOS LA TRADICIÓN SUREÑA, LA COCCIÓN DE LA MAYORÍA DE NUESTRAS CARNES LOCALES SE HACE EN AHUMADOR, LENTAMENTE Y A BAJAS TEMPERATURAS USANDO LEÑAS LOCALES COMO ACACIA Y CEREZO. COMO UN VERDADERO BARBECUE. RECOMENDAMOS PROBAR DE TODO UN POCO PARA COMPARTIR AL CENTRO DE LA MESA Y CUANDO PUEDA, COMA CON LAS MANOS.

La Fama Barbecue

📍 Solicitado

🌟 302 opiniones

N.º 103 de 3.179 Restaurantes en Bogotá

\$\$ - \$\$\$, Estadounidense, Del sudoeste de EE.UU., Parrillada

📍 Calle 65 No. 2-85, Bogotá 110231, Colombia

☎ 6447766

🌐 Página web

🕒 Cerrado ahora: Ver todos los horarios ⓘ

Fuente: tripadvisor - https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294074-d3838058-Reviews-La_Fama_Barbecue-Bogota.html

- **Siux Urban grill**, con sus cortes Wagyu (vaca en japonés) y todos sus platos ahumados al josper (máquina que combina la parrilla y el horno) maridados con una

selección de cervezas. **Rango de precios:** \$ 31.056 - \$ 80.745. Página web:

<https://siouxurbangrill.com/>



Sioux Urban Grill No solicitado

●●●●● 21 opiniones

N.º 1.572 de 3.179 Restaurantes en Bogotá | \$\$ - \$\$\$, Parrillada

📍 Carrera 14 # 82 - 35, Bogotá, Colombia

☎ 572221109

🌐 Página web

🕒 + Agregar las horas

Fuente: tripadvisor - https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294074-d13498673-Reviews-Sioux_Urban_Grill-Bogota.html

- **Oak ahumados / brebajes**, tienen una oferta de productos todos sometidos al largo proceso del ahumado con diferentes tipos de leña. Página web: <http://oakbogota.com/>



Técnicas clásicas de ahumado americano con ingredientes de nuestra región.

Oak Ahumados & Brebajes ✔ Solicitado

●●●●● 36 opiniones

N.º 277 de 3.185 Restaurantes en Bogotá | \$\$ - \$\$\$, Parrillada, Estadounidense, Bar

📍 Calle 69a #10-15 | 1 Piso, Bogotá 110231, Colombia

☎ +57 304 4469262

🌐 Página web

📄 Menú

🕒 Abierto ahora: 12:00 p. m. - 3:00 p. m. ⌚

Fuente: tripadvisor - https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294074-d14090336-Reviews-Oak_Ahumados_Brebajes-Bogota.html

- **Koyote Barbacoa**, es un restaurante un poco más casual que los anteriores. Hacen cocciones largas a baja temperatura usando madera, fuego y mucha pasión. Página web: <http://www.koyotebarbacoa.com/>



Koyote Barbacoa ✓ Solicitado

🌟🌟🌟🌟 38 opiniones | N.º 593 de 3.179 Restaurantes en Bogotá | \$\$ - \$\$\$, Parrillada, Parrilla, Del sudoeste de EE.UU
📍 Calle 65 4a 33, Bogotá 110231, Colombia | ☎ +57 18059829 | 🌐 Página web | 📄 Menú | 🕒 Cerrado ahora: Ver todos los horarios ⓘ

Fuente: tripadvisor – https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294074-d13206117-Reviews-Koyote_Barbacoa-Bogota.html

- **La Coa**, Aclaman estar haciendo un tributo al legado de ahumar con maderas nobles y a la cocción lenta. Página web: <https://www.facebook.com/lacoabarbecue/>



La Coa Barbecue ✓ Solicitado

🌟🌟🌟🌟 11 opiniones | N.º 690 de 3.179 Restaurantes en Bogotá | Estadounidense
📍 Calle 67 6 32, Bogotá 110231, Colombia | ☎ +57 318 3460370 | 🌐 Página web | 🕒 Cerrado ahora: Ver todos los horarios ⓘ

Fuente: tripadvisor – https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294074-d14194325-Reviews-La_Coa_Barbecue-Bogota.html

La mayoría de estos restaurantes están concentrados en la zona de chapinero:

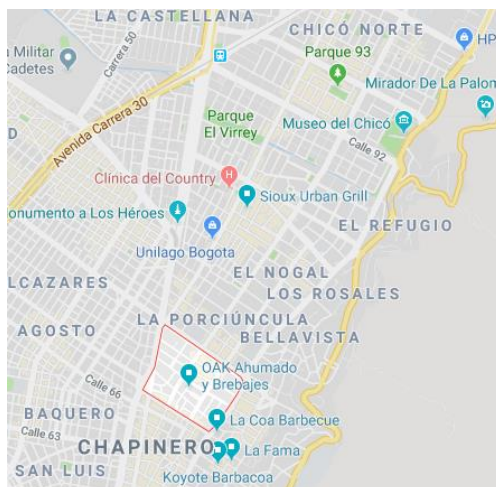


Imagen 4. Localización de la competencia en Bogotá. Fuente: Google maps

Visitamos a la competencia para darnos una idea de cómo están posicionados entre ellos y calificar diferentes factores que consideramos importantes.

Tabla 1
Comparación con la competencia.

	La Fama	Sioux	Oak	Koyote	La Coa	Humo
Comida y sabor	3	4	5	4	4	5
Atmósfera	5	4	5	2	2	5
Servicio	4	5	5	3	3	3
Tiempo de espera	2	2	2	3	4	5
Calidad	4	5	5	3	3	5
Precio	3	2	2	4	5	5
Total	21	22	24	19	21	28

Datos obtenidos al visitar la competencia, donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto (Fuente: elaboración propia)

1.2.5 Tamaño del mercado

De acuerdo con nuestro segundo prototipo en donde el 15% de los seguidores de “@y qué me como” estarían interesados en ir a Humo vamos a ser un poco más conservadores y bajar ese porcentaje a un 10% para aplicarlo a la capacidad anual que tendría el restaurante tanto in situ como para cubrir domicilios.

Los supuestos los sacamos teniendo en cuenta la experiencia familiar en cuanto a rotaciones durante la semana y fin de semana; y considerando la locación, ya que tiene un alto flujo de personas por la cantidad de empresas y restaurantes que tiene (ver punto 1.2.7), lo anterior acompañado de la estrategia de promoción (ver punto 1.2.8) podría incluso permitirnos llegar a más personas que se encuentran dentro de nuestro perfil de cliente.

Tabla 2
Tamaño del mercado según la capacidad instalada anual

	Capacidad entre semana	Capacidad fin de semana	Total	Prototipo B – 10%
Domicilios	16,966	4,294	21,261	2,126
Restaurante	48,200	48,800	97,000	9,700
Total				11,826

Datos obtenidos de la capacidad instalada y el prototipo B realizado (Fuente: elaboración propia)

1.2.6 Estrategia de precio

Nos basamos en la experiencia de la familia de Andrés Arango, pues son dueños del Restaurante el Pórtico y Cheese and Wine Bistro en Chía (en las afueras de Bogotá).



Imagen 5. Fotografía de la galería de la página web del Pórtico. Fuente: <http://elportico.com.co/>



Imagen 6. Fotografía de la galería del restaurante en Tripadvisor. Fuente: https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g815502-d3810269-Reviews-Cheese_Wine-Chia_Cundinamarca_Department.html

Los años de experiencia les han enseñado que esta es la manera de manejar la estructura de costos de los platos. Y por esto nosotros haremos lo mismo con el fin de basarnos en su experiencia.

- Costos de materias primas: 30%
- Personal: 33%
- Gastos generales: 17%
- Alquiler: 5%
- EBITDA: 15%

Los precios para las bebidas no alcohólicas estarán entre los \$5,000 y los \$7,000 pesos. Las bebidas alcohólicas que tendremos serán cervezas nacionales y artesanales que estarán entre los

\$8,000 y \$10,000 pesos. Las personas tendrán la oportunidad de armar su plato como prefieran agregando una proteína animal que tendrá un precio de alrededor de \$15,000 pesos cada 100gr y los acompañamientos tendrán un precio de alrededor de \$6,000 pesos. Por experiencia obtenida tanto en el prototipo como lo observado en las distintas visitas que hicimos a la competencia para observar el comportamiento de los clientes, una persona promedio se come más o menos 200 gr de carne más una guarnición acompañado de una cerveza o gaseosa.

El propósito de esta estrategia de precio es:

- Permitir un margen de utilidad saludable
- Mantener la calidad de los productos

1.2.7 Estrategia de venta

Humo estará situado en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, tentativamente en el Barrio Quinta Camacho, conocido por tener una alta concentración de hoteles, oficinas y restaurantes reconocidos como O'Sole mio, El chato, Fulanitos, Bruto, Casa 9-69 y The Monkey House, entre otros. El barrio hace parte de la localidad de Chapinero, con un gran flujo pedestre y vehicular por las 10,707 (Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deportes, 2008, p. 80) empresas que tiene.

Según el estudio de la evolución del balance financiero de los hogares:

Este barrio, rodeado de fachadas de ladrillo, enredaderas y techos inclinados son los vestigios de una tendencia que dio origen a la arquitectura de zonas como Chapinero y Teusaquillo en los años 40. Quinta Camacho conserva muchas de sus casas originales, residencias que se moldearon al estilo inglés, con antejardines, espacios acogedores al interior y andenes arborizados (Gallego Acevedo, González Borrero, & Sepúlveda Rico, 2017, p.68).


Destacaremos la ayuda que tendremos de restaurantes reconocidos como Home Town BBQ en New York y The Joint en New Orleans. Guiaremos al comensal para que prueben nuestros platos estrellas y una vez definido cuales son los platos que tienen mayor rentabilidad, los ofreceremos con mayor frecuencia.

1.2.8 Estrategia promocional

Actualmente Andrés Arango Vallejo es un influenciador de comidas y restaurantes con su cuenta de Instagram @YQueMeComo la cual tiene 11,000 seguidores. Gracias a este hobby tenemos una relación estrecha con otros influenciadores y se nos hace más fácil contactarlos, invitarlos e involucrarnos en la promoción de Humo en redes sociales.





Contaremos con una página web y tendremos presencia tanto en Instagram como en Facebook. Contactaremos influenciadores “gastronómicos” y de “life style” invitándolos a que conozcan el establecimiento y la comida para que cuenten su experiencia y le lleguen a su público objetivo. Esto con el fin de conseguir free press, y que refieran a sus seguidores a nuestras redes. Haremos concursos con ellos para darnos a conocer masivamente y dar a probar nuestra oferta experiencial.


Inicialmente contactaremos a los siguientes influenciadores por su cercanía con @YQueMeComo de los cuales el que menos seguidores tiene es @naditaquecomer con 54,500 seguidores.



bogotaeats Following ...



993 posts 225k followers 814 following


Alejandro Escallón
 Comemos todo menos changua.
 Pagamos las cuentas.
 Descarga nuestra  APP  para Android y iOS
 alejandro@bogotaeats.com
 VIDEOS COMPLETOS 
youtu.be/H7j2ySTj5tl



mateo_y_mateo Following ...




669 posts 58.5k followers 3,732 following


Comiendo Al Cuadrado 🇨🇴
 •Bogotá, Colombia 📍
 •comiendoalcuadrado@gmail.com
 •BRANDS: Cuisinart / Real Hotels
 comiendoalcuadrado.com
 NUEVO VIDEO 
bit.ly/2AgTQV4



eltenedorosado Following ...


726 posts 61.4k followers 2,045 following


El Tenedor Rosado
 Guía gastronómica.
 Cocinar es la pasión, explorar restaurantes la devoción.
 eltenedorosado@gmail.com
 YouTube
youtu.be/fYHEZPSZuTs



naditaquecomer Following ...

1,077 posts 54.5k followers 391 following

La Pobre Viejecita
 Food Blogger
 📍 Bogotá - New York - 🌐
lapobreviejecita.com



eat2taste Following ...

729 posts 61.8k followers 321 following



Laura Y Nicolás
 Somos 2 apasionados por la comida, buscando las mejores experiencias gastronómicas.  eat2taste@hotmail.com  Contacto por DM
youtu.be/GfTMeYFh4E

Imagen 7. Perfiles de influenciadores gastronómicos en Instagram

Creemos que con estos influenciadores podemos tener mucha acogida pues en el prototipo que hicimos con @YQueMeComo que tan solo tiene 11,000 seguidores logramos una acogida de 1,757 seguidores (ver Imagen 1).

Tabla 3
Plan promocional

Objetivo: Lograr atraer la mayor cantidad de amantes de la carne.			
Estrategia	Target	Canal	KPI
Haremos publicaciones en nuestras redes sociales invitando a las personas a que prueben nuestros platos.	Amantes de la carne	Las publicaciones se haran en Facebook, Instagram y Tweeter.	# de posts y reposts. # de visitas en nuestras redes.
Invitaremos a Foodies para que nos conozcan y hagan reseñas sobre la comida y el restaurante.	Amantes de la carne	Tendremos contacto directo con estos foodies para invitarlos.	# de foodies que aceptan la invitación. # de publicaciones que hagan estos influencers. # de likes que tengan estas publicaciones.
Personas del comun que hagan publicaciones en sus redes una vez nos visiten.	Amantes de la carne	Publicacion en las redes sociales personales.	# de publicaciones de este tipo. # de likes y de reposts.
Invitaciones personalizadas a las personas y a los empleados de las empresas del sector.	Amantes de la carne	Correo directo o por medio de flyers que dejaremos en las oficinas.	# de visitantes que se presenten con los flyers
Programa de clientes fieles	Amantes de la carne	Mensajes directos.	# de personas que se quieran vicular a ser clientes fieles.

Fuente: elaboración propia

1.2.9 Estrategia de distribución

Humo tendrá inicialmente un establecimiento tentativo en el Barrio Quinta Camacho, en la ciudad de Bogotá. Este local tendrá un espacio con mesas y acomodaciones aptas para el

esparcimiento y alimentación ambientado con música, decoraciones rústicas industriales y el particular olor ahumado que caracteriza este tipo de restaurantes.

Adicionalmente contaremos con Rappi como aliado estratégico, ya que sabemos que los domicilios juegan un factor clave, especialmente en sectores empresariales. “En algunos casos estos pueden ser hasta un 60% de las ventas de un restaurante” (La Barra, 2018, p.32). Queriendo ser un poco conservadores decidimos plantear un escenario donde el 68% de las ventas son in situ y el 32% son domicilios.

Este tipo de preparaciones tienen una ventaja para los domicilios y es que las carnes se deben dejar reposar una vez cocinadas. Esto quiere decir que cuando el producto esté saliendo en los domicilios, no perderá las propiedades de sabor, olor y color, manteniendo así su buena calidad. Usaremos empaques amigables con el medio ambiente para transportar la comida, con el fin de mantener la coherencia respecto a lo usado dentro del restaurante.



Imagen 8. Ejemplo de empaques reciclables. Fuente: <https://www.instagram.com/adamsonbarbecue/>

La inversión inicial en capex para el montaje de un restaurante es de \$73.000.000 (ver Tabla 4), con lo cual se cubre el montaje de la cocina y el restaurante.

La estrategia de crecimiento consta de una mezcla de puntos propios y franquicias, los cuales definiremos a partir de la experiencia que tengamos con el primer restaurante. Con el primer punto de venta se estandarizarán las recetas y procesos de cocción para que puedan ser replicadas en nuestra estrategia de expansión. Las franquicias serán sociedades donde tengamos un % de participación que nos permita tomar decisiones administrativas y ganar dividendos sobre las utilidades del negocio; el franquiciador deberá hacer la inversión inicial del montaje y para pagar el valor de la franquicia llegaremos a un acuerdo de pago diferido en cierto tiempo teniendo en cuenta las utilidades del negocio adicionales a los dividendos. En cuanto a las materias primas, las franquicias deberán comprarnos todos los insumos con el fin de mantener la estandarización en calidad y recetas, y así ganaremos un % de utilidad también.

2. Análisis Técnico

2.1 Análisis Del Producto

2.1.1 Descripción del producto o servicio

Humo será un restaurante de autoservicio de barbecue clásico americano ubicado en la ciudad de Bogotá, el cual brindará una experiencia gastronómica de calidad alrededor de lo ahumado. Se destacarán sabores tradicionales como el cerdo, el pollo y la res, bajo una cocción lenta en un ambiente ahumado con su característico sabor a leña. Adicional a las carnes, Humo tendrá opciones de platos para vegetarianos, veganos y aquellos que quieren encontrar opciones más saludables.

Una experiencia culinaria por medio de los sentidos:

- Que se vea delicioso
- Huela muy bien
- Sabores ahumados diferentes

- Espacio para compartir, los platos serán bandejas con papel encerado y los acompañamientos irán en recipientes reciclables

Usaremos técnicas de ahumado tradicionales iguales a las usadas en Estados Unidos con un ahumador offset (que tienen una fuente de calor indirecta). Lo que esto hace es que permite que la carne tenga mucho contacto con el humo que está caliente y esto sea lo que la cocina. El siguiente diagrama explica esta técnica.



Figura 4. Diagrama técnico en ahumador offset. Fuente: <https://www.instagram.com/adamsonbarbecue/>

Dependiendo del tipo de carne, va a ser adobada con una mezcla especial de especias, sal y pimienta por 1 a 5 días y después pasará por una cocción lenta de entre 12 a 18 horas. La corteza va tomando un tono oscuro y en la mitad de la cocción se envuelve en papel aluminio para que se siga cocinando sin que se queme y mantenga los jugos. Esta cocción genera un anillo rojo alrededor del borde de la carne y se puede ver cuando se está cortando.



Imagen 9. Fotografía de la carne. Fuente: Elaboración propia

La idea es que las personas pidan por lo menos una proteína animal y la acompañen con alguna de las guarniciones propuestas. Además, incentivamos que las personas compartan y prueben varias preparaciones poniendo todo sobre bandejas y comunales. La propuesta es que se consuma la comida con las manos generando una atmósfera relajada y de confianza.



Imagen 10. Bandejas de carnes y acompañamientos en restaurantes norteamericanos. Fuente: <https://www.instagram.com/adamsonbarbecue/>

Los acompañamientos se servirán en bandejas de cartón y los encurtidos si se pondrán directamente sobre la bandeja metálica de la misma manera que las carnes.



Imagen 11. Ejemplo de bandejas para los acompañamientos. Fuente: <https://www.instagram.com/adamsonbarbecue/>

Lugares como Home Town BBQ en Brooklyn y Franklyn's BBQ en Texas fueron fuentes de inspiración, para querer presentar una propuesta diferente en Colombia basándonos en los sabores clásicos tradicionales del barbecue americano.

2.1.2 Mapa del proceso productivo

Nuestro modelo de suministro busca generar una simbiosis entre las diferentes partes, asegurando que cada uno cumpla con prácticas éticas, ambientales y compartamos un modelo económico sostenible. Nos aseguraremos de comunicar al consumidor final que los productos que están consumiendo son de calidad y cumplen con una guía de sostenibilidad.

Modelo de suministro



Figura 5. Modelo de suministro del restaurante. Fuente: Elaboración propia

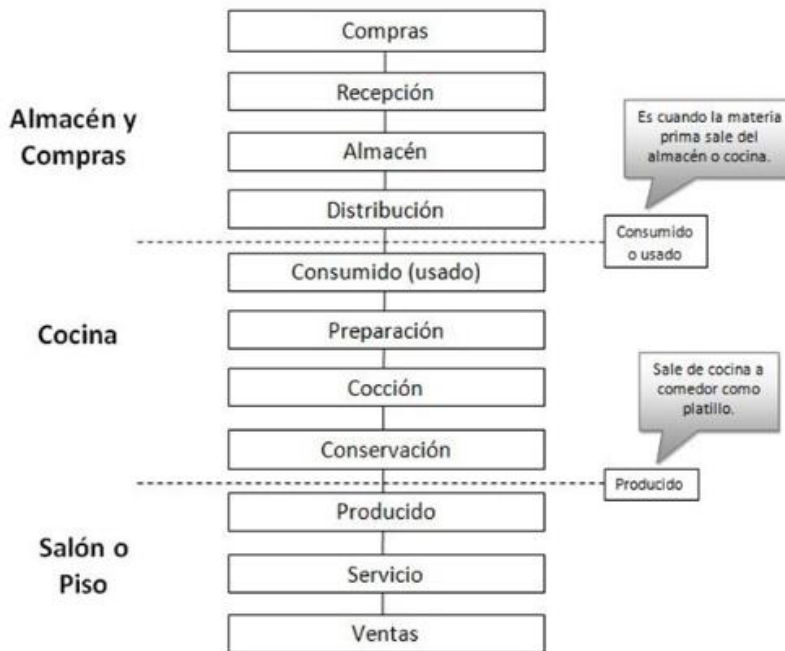


Figura 6. Diagrama del proceso productivo en restaurantes. Fuente: (Montes, 2015)

2.2 Facilidades

Como lo mencionamos anteriormente, Humo estará situado en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, tentativamente en el Barrio Quinta Camacho. El barrio hace parte de la localidad de Chapinero, con un gran flujo pedestre y vehicular por las 10,707¹ empresas que tiene.

La idea es que el ambiente rústico invite a las personas a sentirse en un lugar donde la madera juega un rol importante en las preparaciones. Se manejarán colores como el café, negro, estructuras metálicas con colores industriales originales de los materiales expuestos y algunos tonos desgastados. La decoración será muy sencilla, pero con detalles que resalten un ambiente descomplicado. La iluminación va a ser desde el techo para que no interfiera con el flujo natural del restaurante. Esta va a estar ubicada sobre las mesas para enfatizar lo que las personas se van a comer y a la vez darle cierto protagonismo a la comida.

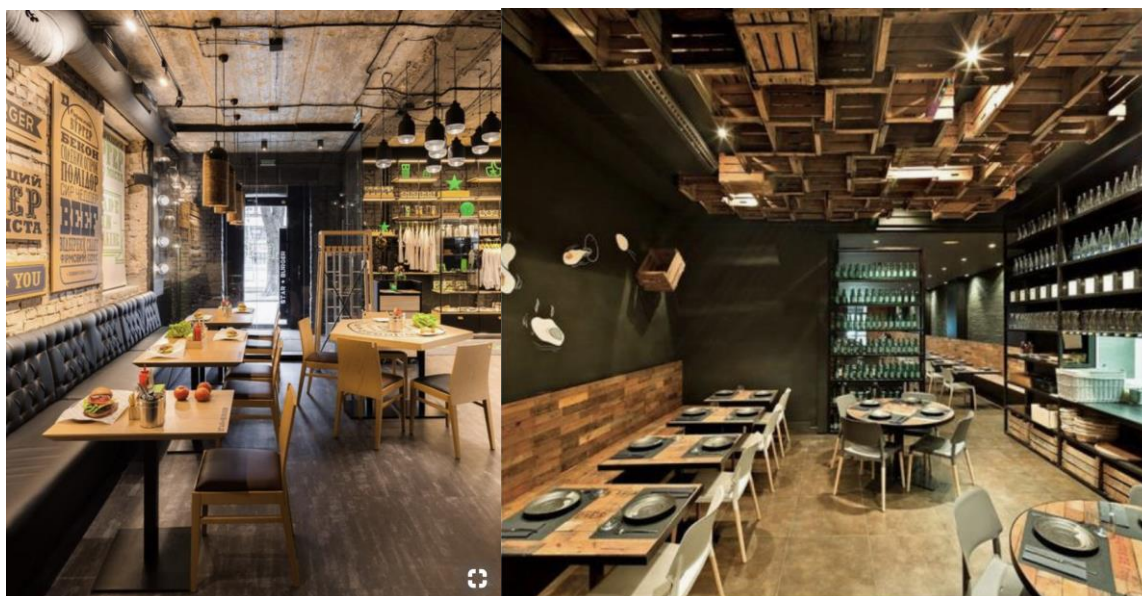


Imagen 12. Ejemplo de línea estética. Fuente: <https://co.pinterest.com/pin/565061084481556543>

¹ Úrsula Mena Lozano, Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deportes Vatorio de Culturas (noviembre 2008), Localidad de Chapinero Ficha Básica, (Pg. 80)

Queremos fomentar el compartir en las mesas y para esto tendremos algunas mesas comunales para que puedan poner la bandeja de comida en el centro y todos accedan a ella desde los lados.



Imagen 13. Ejemplo de mesas. Fuente: <https://co.pinterest.com/pin/299559812689281907/>



Imagen 14. Ejemplo de interacción en mesas compartidas. Fuente: <https://www.heart.com/2014/07/09/smokestack-dogpatch-san-francisco/>

2.3 Equipos Y Maquinaria

El montaje del restaurante requiere una serie de inversiones en maquinaria, utensilios y adaptaciones al establecimiento; la inversión, independiente de la locación es de \$73,000,000 donde el 70% corresponde a la cocina y el 30% al salón comedor.

Tabla 4
Inversión inicial para un restaurante

Descripción	Inversión
Cocina	51.613.480,00
Restaurante	21.333.800,00
Total	72.947.280,00

Para ver en detalle ir al Anexo 1. (Fuente: elaboración propia)

2.4 Política De Inventarios

2.4.1 Materias primas e insumos

Tabla 5
Tiempos de abastecimiento y proveedores

Inventario Inicial + Compras - Inventario final = Inventario Utilizado

	Para definir tiempo Máximo								Para definir tiempo Mínimo					
	Capacidad de almacenamiento.	Descuentos sobre compras.	Precio de mayoreo.	Capacidad de distribución del proveedor.	Caducidad del producto.	Mermas y fugas por exceso de almacenaje.	Costo financiero.	Costo de oportunidad.	Tiempo Máximo	Tiempo que tarda el proveedor en reunir.	Contingencias observadas en ese proveedor anteriormente (nivel de confiabilidad).	Posibles fluctuaciones de la demanda.	Caducidad del producto.	Tiempo Mínimo
Condimentos														
Carnes														
Frutas y Verduras														
Bebidas														

Fuente: elaboración propia

Con la tabla se pueden determinar los tiempos máximos y mínimos para cada uno de los insumos. También sirve para identificar los diferentes proveedores y tener en cuenta los costos para cada uno.

Vamos a manejar tres tipos de inventarios:

- Diario o inventario flotante: Es lo que uno tiene en las estaciones dentro de la cocina.
- Semanal que se definen por las compras: Cuando se hace aseo de neveras se revisa que es lo que más ha rotado.
- Mensual: Con este se determinan las pérdidas y ganancias. Además, se detectan los sobrantes y faltantes.

Es importante tener en cuenta que todos nuestros productos van a ser frescos y tendremos entregas cada tres días. En especial la carne no va a ser madurada ni añejada pues el sabor se lo va a dar la frescura de esta y el adobo seco o la salmuera que usaremos.



Figura 7. Diagrama del ciclo de la carne. Fuente: Elaboración propia.

Las diferentes etapas en que la carne se encontrará son: en refrigeración mientras se está adobando, en el horno mientras se está cocinando o reposando para luego ser porcionada y servida. La frecuencia está calculada por la capacidad de inventario que podemos tener en estas

tres etapas de refrigeración (en nevera), cocción (en horno) y en reposo (zona de la cocina tapada con toallas) para que baje la temperatura de la carne y los jugos se contengan.

2.5 Proveedores

Se van a manejar diferentes tipos de proveedores:

- Elegidos: (*Lo principal es moverse entre los habituales y ocasionales.*)
 - Habituales
 - Ocasionales
 - Reserva
- Obligados
 - Monopolios (Bavaria)
 - Circunstancias del lugar
- Desestimados
 - Porque nos han fallado
 - Malas referencias comerciales
- Proveedores Potenciales
 - Tiendas
 - Supermercados, carnicerías, centros comerciales... etc.

2.6 Sistemas De Control

2.6.1 Control de compras

Todas las compras las debe hacer una misma persona que va a estar destinada para esto. Esta debe tener las especificaciones de compra estándar de cada producto. Para tener las especificaciones se va a tener un documento que le indica al proveedor las calidades y cualidades

que se van a comprar para cada producto (ejemplo: aguacate hass de entre 150 gr y 180 gr. Las cantidades y maduraciones como 30 kg de maduración 7, 40 kg de maduración 3 y 10 kg de maduración 5). Esta lista se va a elaborar en el momento en el que se costea y estandarice la receta. Esta lista puede variar cuando se haga algún cambio en la carta.

2.6.2 Control de recibos

Vamos a contar con un equipo de pesas y medidas, la zona tiene que estar limpia y ordenada. Esta debe estar delimitada como “zona de recibo”. Las personas que reciben deben tener una copia de orden de compra y lista de mercado. Se tienen que hacer un conteo y revisar la calidad, precio y cantidades.

2.6.3 Control de Almacenaje

Se debe tener conocimiento de la conservación del almacenaje como las normas de higiene. Se debe organizar todo según despacho y fijar horarios para cada actividad.

2.7 Cronograma

Tabla 6
Cronograma de actividades de implementación

Cronograma	2019									
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ensayos de platos con personas para tener retroalimentación	Ensayo 1	Ensayo 2	Ensayo 3							
Costear y estandarizar recetas										
Alquiler de Local										
Acondicionamiento										
Contratación de personal										
Capacitaciones y entrenamiento										
Campaña de expectativa										
Lanzamiento										

Fuente: elaboración propia

3. Análisis Administrativo Y Legal

3.1 Equipo directivo

Con el fin de lograr transmitir lo que tenemos en mente, sabemos que es importante montar un equipo donde podamos complementarnos para desarrollar el modelo de negocio. Los estudios gastronómicos de Andrés Arango y Ana María Arango acompañados de la asesoría de amigos

que están en el sector de restaurantes de BBQ en USA, nos ayudarán a montar un menú completo y a generar la experiencia auténtica a nuestros comensales.

Adicionalmente, Luisa López como diseñadora industrial puede aportar en el diseño del espacio. Y su experiencia como project manager y en diseño de experiencias con Gesta Diseño, servirá para el desarrollo conceptual de la vivencia que se quiere transmitir en Humo y en la ejecución del plan de negocio.

Tabla 7
Fortalezas del equipo directivo

Nombre y Rol	Ana Maria (CHEF)	Andrés Arango (ADMINISTRADOR Y MARKETING)	Luisa López (COMPRAS)
Experiencia	Ventas Cocina Administración	Ventas Relaciones públicas Administración	Gestión de proyectos Diseño experiencial
Educación	Administración de Empresas. Chef Ejecutiva	Diseño Industrial Cocina Básica y Avanzada	Diseño Industrial

Fuente: elaboración propia

3.2 Organización

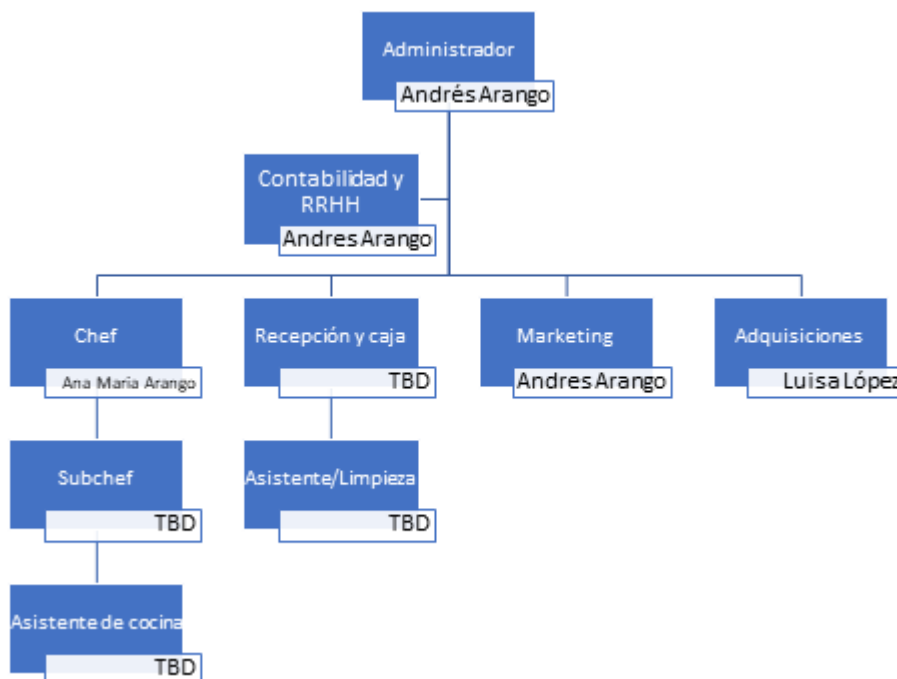


Figura 8. Organigrama del restaurante. Fuente: Elaboración propia.

Funciones:

- **Administrador:** Será el responsable de llevar seguimiento de todo el negocio y velar por su correcto funcionamiento.
- **Contable:** Responsable de mantener los libros al día, pagar los impuestos y control de gastos.
- **Recursos Humanos:** Responsable de la selección del personal, entrenamiento del mismo y pago de nóminas.
- **Chef:** Responsable de la coordinación de las comandas que ingresan, control de higiene e inventarios en coordinación con adquisiciones. Es el responsable de establecer las recetas y técnicas que se utilizaran en las preparaciones.

- **Subchef:** Es la mano derecha del chef y responsable tanto de la parrilla como de las preparaciones que salen de la cocina.
- **Asistente de cocina:** Responsable de la limpieza y de brindar apoyo al chef y subchef en el emplatado o cualquier otro proceso que se requiera en la cocina.
- **Recepción y caja:** Responsable de las reservas, atención al cliente, registro y pago de los pedidos.
- **Asistente-Limpieza:** Responsable de la limpieza del restaurante, asegurando que las mesas y el piso se encuentren siempre limpios.
- **Marketing:** Responsable de las comunicaciones y todo el desarrollo del plan promocional (diseño de piezas para la creación de campañas, manejo de las redes sociales y relaciones públicas)
- **Adquisiciones:** Responsable del contacto, cotización y comparación de los diferentes proveedores de la cadena de valor. Vela por el control de precios, gastos y rotación de inventarios.

3.3 Personal

En total serán 6 personas, distribuidas de la siguiente manera:

*Tabla 8
Distribución del personal de un restaurante*

Cargo	No de personas
Administrador	1
Chef + Subchef	2
Ayudante de cocina	1
Recepción - cajero	1
Asistente - limpieza	1

Fuente: elaboración propia

3.4 Tipo De Sociedad

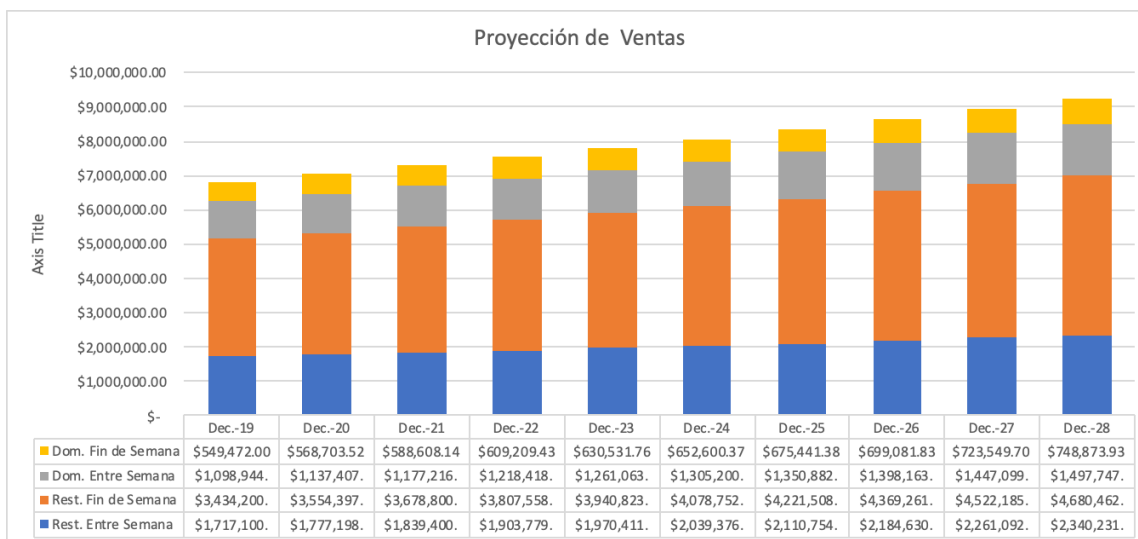
Vamos a manejar una figura de Sociedad de Responsabilidad Simple² con tres socios fundadores, Luisa López, Andrés Arango y Ana María Arango. Todos van a tener una participación equitativa haciendo un aporte inicial de \$45,490,000 (ver Anexo 4). Las decisiones se tomarán por votación de mayoría simple. No se repartirá dividendos durante los dos primeros años, teniendo la posibilidad de reevaluar este punto según los resultados del primer año.

4. Análisis Económico

Todo nuestro modelo financiero para la ejecución de un restaurante está montado bajo los supuestos presentados en el anexo 2, para la proyección de las ventas tenemos en cuenta la capacidad instalada del restaurante (10 mesas), el tamaño del grupo (2.2 escenario conservador según la experiencia familiar) y la rotación de las mesas. En la rotación consideramos la hora de almuerzo y cena tanto en días de semana como fines de semana. Humo abrirá 363 días del año, con excepción del 25 de diciembre y el 1 de enero. En el ejercicio también consideramos los domicilios bajo las mismas consideraciones de horario y día de semana / fin de semana.

² <https://www.fundapymes.com/5-cosas-sobre-estructura-legal-de-negocio/>

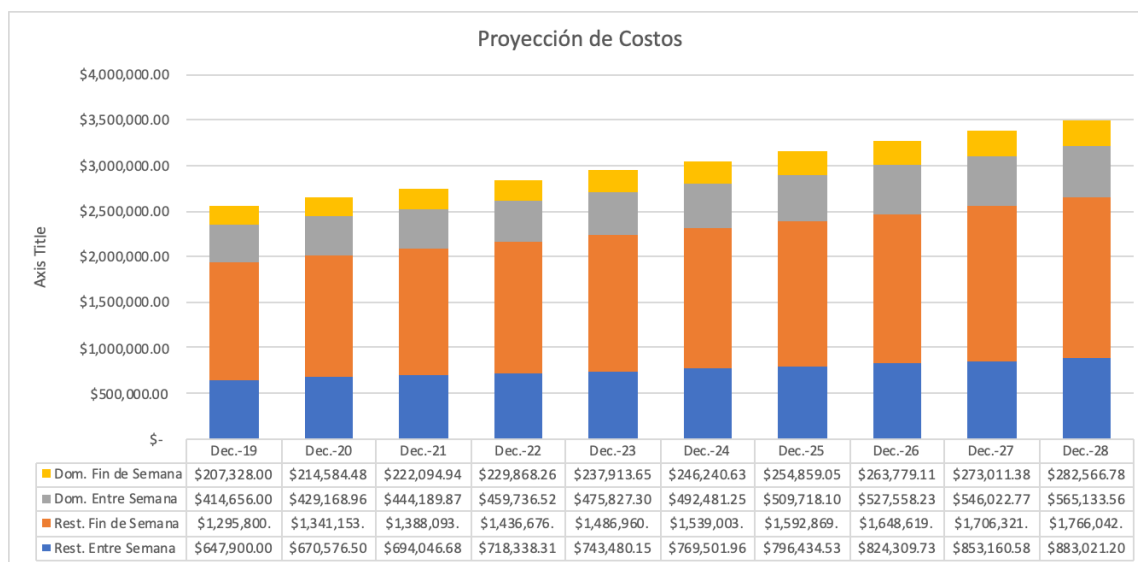
4.1 Proyección En Ventas



Gráfica 1. Proyección de ventas

Para esta proyección se consideró un precio promedio de bebida en \$7.000 y un plato promedio de \$36,000, el cual incluye 200gr de proteína + un acompañamiento.

4.2 Proyección De Gastos Y Costos



Gráfica 2. Proyección de costos

Teniendo en cuenta la experiencia de la familia en el sector, consideramos costos del 14% del ingreso para las bebidas y del 30% del ingreso para los platos.



Gráfica 3. Margen de utilidad y costo en las bebidas y los platos

El margen de utilidad de las bebidas es del 86% y el de la comida del 70%.

4.3 Proyección De P&G

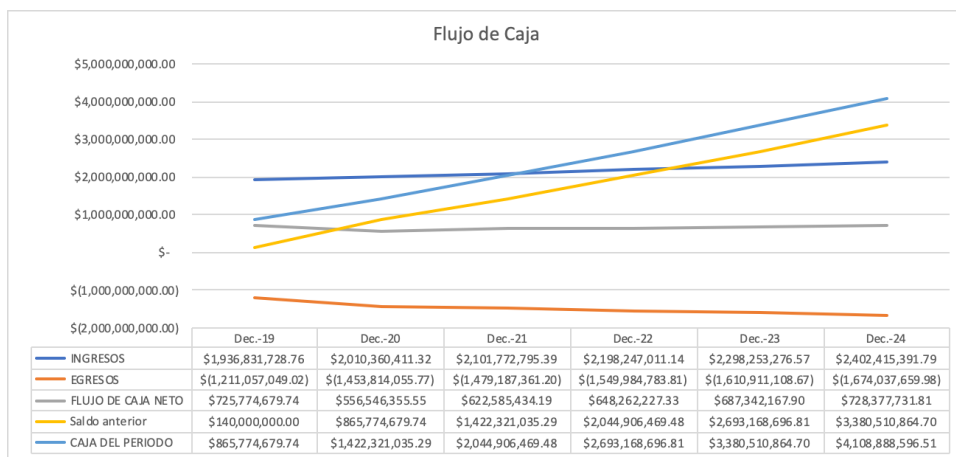
Tabla 9
Proyección de pérdidas y ganancias

	Dec-19	Dec-20	Dec-21	Dec-22	Dec-23	Dec-24
Ingresos operacionales netos	1,604,132,200	1,660,276,827	1,718,386,516	1,778,530,044	1,840,778,596	1,905,205,846
Bebidas	261,137,800	270,277,623	279,737,340	289,528,147	299,661,632	310,149,789
Platos	1,342,994,400	1,389,999,204	1,438,649,176	1,489,001,897	1,541,116,964	1,595,056,057
Costos de Operación	439,457,612	454,838,628	470,757,980	487,234,510	504,287,718	521,937,788
Bebidas	36,559,292	37,838,867	39,163,228	40,533,941	41,952,628	43,420,970
Platos	402,898,320	416,999,761	431,594,753	446,700,569	462,335,089	478,516,817
Utilidad Bruta	1,164,674,588	1,205,438,199	1,247,628,536	1,291,295,534	1,336,490,878	1,383,268,059
Margen bruto	72.6%	72.6%	72.6%	72.6%	72.6%	72.6%
Gastos de administración	471,269,952	486,238,167	502,873,792	518,799,638	535,282,890	551,743,055
Arriendo	120,000,000	124,200,000	128,547,000	133,046,145	137,702,760	142,522,357
Desarrollo y Mantenimiento página web	6,000,000	6,210,000	6,427,350	6,652,307	6,885,138	7,126,118
Gastos de oficina	2,400,000	2,484,000	2,570,940	2,660,923	2,754,055	2,850,447
Gastos laborales	181,600,000	187,956,000	194,534,460	201,343,166	208,390,177	215,683,833
Gastos legales y contables	7,200,000	7,452,000	7,712,820	7,982,769	8,262,166	8,551,341
Implementos de cocina	69,021,841	71,437,605	73,937,921	76,525,748	79,204,150	81,976,295
Implementos del restaurante	4,644,310	4,806,861	4,975,101	5,149,229	5,329,453	5,515,983
Publicidad y mercadeo (% de las ventas)	1,604,132	1,660,277	1,718,387	1,778,530	1,840,779	1,905,206
Saico & Acinpro	580,000	600,300	621,311	643,056	665,563	688,858
Servicios	12,000,000	12,420,000	12,854,700	13,304,615	13,770,276	14,252,236
Seguros	14,400,000	14,904,000	14,904,000	14,904,000	14,904,000	14,904,000
Telcomunicaciones	1,320,000	1,366,200	1,414,017	1,463,508	1,514,730	1,567,746
POS	3,000,000	3,105,000	3,213,675	3,326,154	3,442,569	3,563,059
ICA	15,399,669	15,938,658	16,496,511	17,073,888	17,671,475	18,289,976
envios domicilios	24,160,000	25,005,600	25,005,600	25,005,600	25,005,600	25,005,600
Amortizaciones						
Depreciación	7,940,000	6,691,667	7,940,000	7,940,000	7,940,000	7,340,000
EBITDA	701,344,636	725,891,698	752,694,744	780,435,896	809,147,988	838,865,004
Utilidad Operacional	693,404,636	719,200,032	744,754,744	772,495,896	801,207,988	831,525,004
	43.2%	43.3%	43.3%	43.4%	43.5%	43.6%
Ingresos No Operacionales	27,914,411	34,630,987	56,892,841	81,796,259	107,726,748	135,220,435
Financieros	27,914,411	34,630,987	56,892,841	81,796,259	107,726,748	135,220,435
Diversos						
Diferencia en cambio						
Gastos No Operacionales	6,320,546	7,655,088	7,821,382	8,170,930	8,483,514	8,807,308
Intereses financieras						
GMF (4x100)	4,520,546	5,792,088	5,893,177	6,175,238	6,417,973	6,669,473
Gastos bancarios	1,800,000	1,863,000	1,928,205	1,995,692	2,065,541	2,137,835
Extraordinarios y diversos						
Utilidad Antes de Impuestos	714,998,501	746,175,931	793,826,203	846,121,224	900,451,222	957,938,130
Provisión Imp de Renta	235,949,505	246,238,057	261,962,647	279,220,004	297,148,903	316,119,583
Resultado del Ejercicio	479,048,996	499,937,874	531,863,556	566,901,220	603,302,319	641,818,547
	29.9%	30.1%	31.0%	31.9%	32.8%	33.7%
EBITDA	701,344,636	725,891,698	752,694,744	780,435,896	809,147,988	838,865,004
	43.7%	43.7%	43.8%	43.9%	44.0%	44.0%
gastos adm / Ventas	29.38%	29.29%	29.26%	29.17%	29.08%	28.96%
gastos admin sin iva	147,720,000	152,890,200	157,719,717	162,718,267	167,891,766	173,246,338
gastos admin con iva	44,944,132	46,517,177	47,270,082	48,049,339	48,855,870	49,690,629
gastos de contado sin iva	73,666,151	76,244,466	78,913,022	81,674,978	84,533,602	87,492,278
gastos de contado con iva	13,996,569	14,486,449	14,993,474	15,518,246	16,061,384	16,623,533
iva gastos de contado	280,326,851	290,138,291	298,896,295	307,960,830	317,342,623	327,052,779

Fuente: Elaboración propia

Anexo se puede ver el P&G del primer año desglosado donde se evidencia el crecimiento escalado mes a mes.

4.4 Flujo De Caja



Gráfica 4. Proyección del flujo de caja

El flujo de caja es conservador, evaluado en 5 años, entrega claras señales de la viabilidad de este.

4.5 Análisis De Sensibilidad Y Riesgos

Para el proyecto se estableció la rotación de la mesa durante semana a la hora del almuerzo como variables que podría llegar a afectar el negocio.

Tabla 10
Flujo de caja libre a 5 años

	Dec-18	Dec-19	Dec-20	Dec-21	Dec-22	Dec-23	Dec-24
FLUJO DE CAJA LIBRE							
EBIT	693,404,636	719,200,032	744,754,744	772,495,896	801,207,988	831,525,004	
- IMPUESTOS SOBRE EL EBIT	(228,823,530)	(237,336,010)	(245,769,065)	(254,923,646)	(264,398,636)	(274,403,251)	
+ Depreciaciones y amortizaciones	7,940,000	6,691,667	7,940,000	7,940,000	7,940,000	7,340,000	
VARIACIONES EN WK	315,185,684	49,916,815	82,781,878	73,421,007	76,099,849	79,219,185	
Deudores	(12,833,058)	(13,282,215)	12,368,180	(481,148)	(497,988)	(515,418)	
Inventarios	(3,611,980)	(126,419)	(130,844)	(135,424)	(140,163)	(145,069)	
Proveedores	18,059,902	632,097	654,220	677,118	700,817	725,345	
Cuentas por pagar	15,835,408	554,239	458,829	474,888	491,509	508,712	
Impuestos, gravámenes y tasas	286,535,412	61,747,113	69,025,773	72,465,653	75,111,057	78,195,785	
Obligaciones laborales	11,200,000	392,000	405,720	419,920	434,617	449,829	
VARIACIONES EN CAPEX	(76,400,000)	-	-	-	-	-	
FCF	711,306,790	538,472,503	589,707,556	598,933,257	620,849,201	643,680,937	
+ Desembolsos de deuda							
- Pagos de intereses y capital deuda							
FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA	- 140,000,000	711,306,790	538,472,503	589,707,556	598,933,257	620,849,201	643,680,937
tir 488%							

Fuente: Elaboración propia

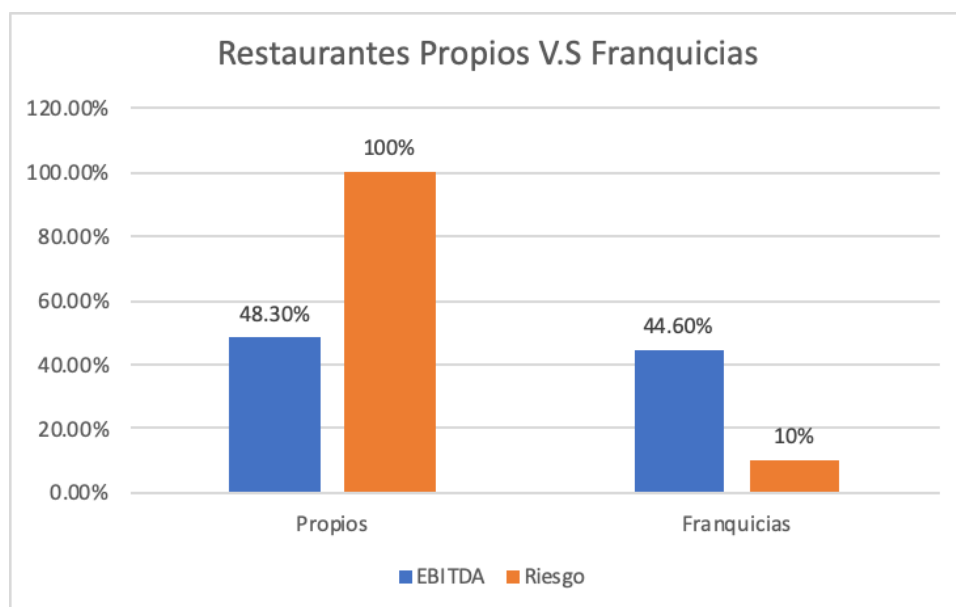
Tabla 11
Análisis de sensibilidad de acuerdo con la rotación de las mesas

	# de veces que se usa una mesa en almuerzo (día entre semana)						
	0.15	0.35	0.55	0.75	0.95	1.15	1.35
Utilidad platos							
40%	-75%	-29%	53%	117%	185%	255%	326%
47%	-50%	22%	94%	169%	248%	329%	412%
54%	-32%	54%	136%	223%	313%	405%	497%
61%	-10%	87%	180%	278%	379%	481%	583%
68%	22%	120%	224%	333%	444%	557%	670%
75%	45%	153%	269%	389%	510%	633%	756%

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de lograr escalar el negocio y disminuir el riesgo estamos pensando tener crecimiento por franquicias. La gran diferencia está en que si crecemos con negocios propios tendríamos un margen de rentabilidad de 48.3% pero con un riesgo del 100% al ser restaurantes propios. Lo que queremos hacer es tener un restaurante propio, que es el primero que se

montaría, y después expandir con franquicias compartidas o mixtas donde tengamos un 10% de participación. Esto nos haría sacrificar 4 puntos de rentabilidad pues tendría un margen de rentabilidad de 44.6% pero nos bajaría el riesgo a un 10%.



Gráfica 5. EBITDA y riesgo de restaurantes versus franquicias

5. Evaluación Del Proyecto Y Conclusiones

- a) Teniendo en cuenta las tendencias del sector horeca y de mercado en cuanto a consumo de carnes y hábitos alrededor de las experiencias gastronómicas, Humo tiene grandes posibilidades de aceptación entre aquellas personas amantes de la carne que quieran disfrutar de una experiencia alrededor de la comida ahumada de calidad a precios asequibles.
- b) Humo contará con la asesoría de los dueños de dos reconocidos restaurantes, The Joint en New Orleans (Décimo mejor restaurante de BBQ en USA³) y Hometown BBQ en New

³ <https://nypost.com/2017/07/10/the-28-best-bbq-restaurants-in-america/>

York (Segundo mejor restaurante de BBQ en USA⁴), con el fin de lograr los sabores y una experiencia ahumada americana auténtica. Este será un espacio con un ambiente casual, de autoservicio, en el cual los comensales podrán compartir diferentes proteínas y guarniciones al estilo de un BBQ clásico americano.

- c) El éxito de Humo dependerá en gran medida de la rotación de las mesas. Si la rotación llega a ser inferior a 98 puestos a la semana incluyendo domicilios, el negocio deja de ser rentable y comienza a dar pérdidas. Para ello es importante mantener una buena estrategia de promoción y asegurar la calidad tanto de nuestros productos como del servicio.
- d) Como parte de la estrategia de crecimiento de Humo, se realizó el ejercicio de franquiciarlo teniendo el 10% de participación en cada negocio con el fin de mantener los estándares de calidad, compartiremos parte del riesgo donde al final tanto el franquiciado como nosotros tengamos que velar por el éxito del negocio y los ingresos dependerán del éxito del negocio. Con esto lograríamos tener una rentabilidad del 44.6% y disminuiríamos el riesgo en un 90%.
- e) Nuestra estrategia de promoción es de gran importancia para mantener el flujo de personas en el restaurante, para ello haremos uso de las redes sociales. Generamos contenido de interés y organizaremos concursos para darnos a conocer masivamente y dar a probar nuestra oferta experiencial; adicionalmente aprovecharemos las alianzas con influenciadores “gastronómicos” y de “life style” con el fin de conseguir free press y posicionar a Humo.

⁴<https://www.businessinsider.com/the-25-best-barbecue-restaurants-in-america-2015-7#2-hometown-bar-b-que-brooklyn-new-york-24>

6. Bibliografía

Gallego Acevedo, J. M., González Borrero, J. I., & Sepúlveda Rico, C. E. (2017). *Evolución del balance financiero de los hogares bogotanos*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/evolucion-balance-financiero_0.pdf

La Barra. (2018). Street Food: Modelo Simple y Rentable. *Revista la Barra, Edición 97*, 33.

La Fama Barbecue. (s.f.). Obtenido de Tripadvisor:

https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294074-d3838058-Reviews-La_Fama_Barbecue-Bogota.html

Monterrosa, H. (22 de Diciembre de 2018). Obtenido de La República:

<https://www.larepublica.co/especiales/mis-documentos-2018-ii/la-economia-colombiana-crecera-mas-en-2019-2808899>

Montes, G. (21 de Septiembre de 2015). Obtenido de Prezi: [https://prezi.com/-](https://prezi.com/-ni4qccczb59/procesos-productivos-en-restaurantes/)

[ni4qccczb59/procesos-productivos-en-restaurantes/](https://prezi.com/-ni4qccczb59/procesos-productivos-en-restaurantes/)

Nielsen Holdings plc. (30 de Enero de 2017). Obtenido de Nielsen:

<https://www.nielsen.com/co/es/press-room/2017/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>

Revista Dinero. (15 de Febrero de 2018). Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>

Ursula Mena Lozano, Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deportes. (Noviembre de 2008). Obtenido de

<https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>

Vega B, J. P. (7 de Abril de 2018). Obtenido de La República:

<https://www.larepublica.co/economia/consumo-de-carne-de-cerdo-en-el-pais-crecio-56-en-los-ultimos-cinco-anos-2710218>

7. Anexos

Anexo 1.

Inversión inicial en maquinaria, utensilios y adaptaciones al establecimiento

Cotizaciones

Descripcion	Cocina	Unid	Precio Unid	Precio Total	%
Nevera Industrial - Vertical De 1 Cuerpo	Nevera	1	3.600.000,00	3.600.000,00	6,97%
Congelador Vertical 260 Lts Whirlpool Wvu26ertww	Congelador	1	1.579.900,00	1.579.900,00	3,06%
Cotizacion	Horno de Leña	1	5.000.000,00	5.000.000,00	9,69%
Estufa Industrial	Estufa	1	372.000,00	372.000,00	0,72%
Venta Horno Kitchenaid, Cocina, Restaurante, Panaderia, Café	Horno	1	4.999.000,00	4.999.000,00	9,69%
Meson En Acero Inoxidable	Mesones	2	440.000,00	880.000,00	1,70%
Cuchillos Tramontina Chef-chaira De 12 Pulgadas+funda Doblar	Cuchillos	2	87.900,00	175.800,00	0,34%
Tabla De Cortar Plástica Blanca Gruesa Del Restaurante. Nsf.	Tabla de Picar	2	181.700,00	363.400,00	0,70%
Bowl De Mezcla Tazas Cucharas Medidoras Batidor 12 Piezas	Bowls	1	129.000,00	129.000,00	0,25%
Frasco Recipiente De Vidrio Hermético Almacenar Alimentos 2l	Frascos	5	27.900,00	139.500,00	0,27%
Ollas Acero Quirurgico Swisshome 12 Piezas	Bateria de Ollas	1	198.700,00	198.700,00	0,38%
Baño Maria - Restaurante	Samobares	1	900.000,00	900.000,00	1,74%
Freidora Comercial Doble Tanque 12 Lt 5000 Wit Yescom	Freidora	1	749.890,00	749.890,00	1,45%
Juego De Utensilios De Cocina Szuah. 8 Utensilios De Cocina	Juego de Cucharas-Paletas	1	98.490,00	98.490,00	0,19%
Lavaplatos Industrial Sobreponer	Lavaplatos	1	171.000,00	171.000,00	0,33%
Bascula Electrónica Balanza Digital Peso Gramera 40 Kg	Bascula	2	84.900,00	169.800,00	0,33%
Campana Extractora Industrial-filtros De Grasa Chef Masters	Extractores	1	1.580.000,00	1.580.000,00	3,06%
Basurero Contenedor Con Ruedas 188 Litros Marca El Rey	Basureros	3	169.000,00	507.000,00	0,98%
Cotizacion	Adecuacion	1	30.000.000,00	30.000.000,00	58,12%
				51.613.480,00	100,00% 70,75%
Descripcion	Restaurante	Unid	Precio Unid	Precio Total	%
Tarro Dispensador Salsas Y Aderezos Botella Exprimible 12oz	Dispensador salsa	20	9.500,00	190.000,00	0,89%
Juegos De Sillas Y Mesa Restaurante, Cafeteria, Nuevos	Mesa Madera y 4 sillas	10	195.000,00	1.950.000,00	9,14%
24 Vasos De 8 Oz Plástico Transparente Restaurante Hotel	Vasos	2	79.900,00	159.800,00	0,75%
Sistema Negocio Software Gestión Tienda Restaurante Ropa	Registradora y POS	1	2.290.000,00	2.290.000,00	10,73%
Bandejas-latas En Aluminio Medidas Largo 65 Ancho 45	Bandejas Aluminio	50	23.000,00	1.150.000,00	5,39%
Set 4 Servilleteros Mas 8 Saleros Pimentero 1oz Restaurante	Servilleteros	3	198.000,00	594.000,00	2,78%
Cotizacion	Adecuaciones	1	10.000.000,00	10.000.000,00	46,87%
Cotizacion	Adornos	1	5.000.000,00	5.000.000,00	23,44%
				21.333.800,00	100,00% 29,25%
				72.947.280,00	

Anexo 3.

Balance General.

Balance General							
(COP \$)	Dec-18	Dec-19	Dec-20	Dec-21	Dec-22	Dec-23	Dec-24
ACTIVOS							
Activo Corriente							
Disponible	140,000,000	865,774,680	1,422,321,035	2,044,906,469	2,693,168,697	3,380,510,865	4,108,888,597
Deudores		12,833,058	26,115,272	13,747,092	14,228,240	14,726,229	15,241,647
Inventarios		3,611,980	3,738,400	3,869,244	4,004,667	4,144,831	4,289,900
Diferidos pte. corriente							
Total Activo Corriente	140,000,000	882,219,718	1,452,174,707	2,062,522,805	2,711,401,604	3,399,381,924	4,128,420,143
Activo No Corriente							
Propiedades plantas y equipos, neto.		68,460,000	61,768,333	53,828,333	45,888,333	37,948,333	30,608,333
Muebles y enseres		11,400,000	11,400,000	11,400,000	11,400,000	11,400,000	11,400,000
Construcciones y Edificaciones		10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
Maquinaria y equipo		30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000
Equipo de oficina		3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Herramientas de cocina		22,000,000	22,000,000	22,000,000	22,000,000	22,000,000	22,000,000
Depreciación Acumulada		(7,940,000)	(14,631,667)	(22,571,667)	(30,511,667)	(38,451,667)	(45,791,667)
Depreciación del periodo		(7,940,000)	(6,691,667)	(7,940,000)	(7,940,000)	(7,940,000)	(7,340,000)
Nuevos activos fijos							
Diferidos pte. no corriente							
Valorizaciones							
Total Activo No Corriente		68,460,000	61,768,333	53,828,333	45,888,333	37,948,333	30,608,333
TOTAL ACTIVOS	140,000,000	950,679,718	1,513,943,041	2,116,351,139	2,757,289,938	3,437,330,257	4,159,028,476
PASIVO							
Pasivo Corriente							
Obligaciones financieras							
Intereses obligaciones financieras							
Proveedores		18,059,902	18,691,998	19,346,218	20,023,336	20,724,153	21,449,498
Cuentas por pagar		15,835,408	16,389,647	16,848,477	17,323,365	17,814,874	18,323,586
Impuestos, gravámenes y tasas		286,535,412	348,282,525	417,308,298	489,773,951	564,885,008	643,080,793
Obligaciones laborales		11,200,000	11,592,000	11,997,720	12,417,640	12,852,258	13,302,087
Total Pasivo Corriente	-	331,630,722	394,956,171	465,500,713	539,538,292	616,276,293	696,155,964
Pasivo a largo plazo							
Obligaciones Financieras							
Total Pasivo a Largo Plazo	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	331,630,722	394,956,171	465,500,713	539,538,292	616,276,293	696,155,964
PATRIMONIO							
TOTAL PATRIMONIO	140,000,000	619,048,996	1,118,986,869	1,650,850,426	2,217,751,646	2,821,053,965	3,462,872,512
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	140,000,000	950,679,718	1,513,943,041	2,116,351,139	2,757,289,938	3,437,330,257	4,159,028,476

Anexo 4.

Flujo de Caja.

FLUJO DE CAJA	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024
cop \$	Dec-19	Dec-20	Dec-21	Dec-22	Dec-23	Dec-24
INGRESOS	1,936,831,729	2,010,360,411	2,101,772,795	2,198,247,011	2,298,253,277	2,402,415,392
Operacionales	1,908,917,318	1,975,729,424	2,044,879,954	2,116,450,752	2,190,526,529	2,267,194,957
Ingresos no operacionales	27,914,411	34,630,987	56,892,841	81,796,259	107,726,748	135,220,435
Desembolso créditos	-	-	-	-	-	-
Aportes de equity	-	-	-	-	-	-
EGRESOS	1,211,057,049	1,453,814,056	1,479,187,361	1,549,984,784	1,610,911,109	1,674,037,660
Egresos operacionales (sin laborales)	782,223,741	839,198,626	867,122,263	895,908,419	925,702,090	956,538,540
CXP proveedores locales	509,192,913	540,776,310	559,703,481	579,293,103	599,568,362	620,553,254
Gastos pagados de contado	87,662,719	90,730,914	93,906,496	97,193,224	100,594,987	104,115,811
CXP a credito	185,368,109	207,691,401	213,512,285	219,422,092	225,538,742	231,869,475
Laborales	170,400,000	187,564,000	194,128,740	200,923,246	207,955,560	215,234,004
Impuestos	175,712,762	419,396,342	410,114,977	444,982,189	468,769,945	493,457,808
Egresos no operacionales	1,800,000	1,863,000	1,928,205	1,995,692	2,065,541	2,137,835
Deuda	-	-	-	-	-	-
Capex	76,400,000	-	-	-	-	-
Dividendos GMF (4X1000)	4,520,546	5,792,088	5,893,177	6,175,238	6,417,973	6,669,473
FLUJO DE CAJA NETO	725,774,680	556,546,356	622,585,434	648,262,227	687,342,168	728,377,732
Saldo anterior	140,000,000	865,774,680	1,422,321,035	2,044,906,469	2,693,168,697	3,380,510,865
CAJA DEL PERIODO	865,774,680	1,422,321,035	2,044,906,469	2,693,168,697	3,380,510,865	4,108,888,597

Anexo 5.

P&G del Primer año Mes a Mes.

Pérdidas y Ganancias	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dec
Ingreso operacional netos	\$ 468,657,000	\$ 596,345,500	\$ 851,722,500	\$ 1,026,238,000	\$ 1,106,900,000	\$ 1,435,275,500	\$ 1,435,275,500	\$ 1,458,689,000	\$ 1,458,689,000	\$ 1,458,689,000	\$ 1,458,689,000	\$ 1,458,689,000
Bebidas	\$ 76,293,000	\$ 97,079,500	\$ 138,652,500	\$ 167,062,000	\$ 180,194,000	\$ 233,649,500	\$ 233,649,500	\$ 237,461,000	\$ 237,461,000	\$ 237,461,000	\$ 237,461,000	\$ 237,461,000
Platos	\$ 382,364,000	\$ 499,266,000	\$ 713,070,000	\$ 859,176,000	\$ 926,712,000	\$ 1,201,626,000	\$ 1,201,626,000	\$ 1,221,228,000	\$ 1,221,228,000	\$ 1,221,228,000	\$ 1,221,228,000	\$ 1,221,228,000
Costos de Operación	\$ 128,390,220	\$ 163,370,930	\$ 233,332,350	\$ 281,141,480	\$ 303,240,760	\$ 393,198,730	\$ 393,198,730	\$ 399,612,940	\$ 399,612,940	\$ 399,612,940	\$ 399,612,940	\$ 399,612,940
Bebidas	\$ 10,681,020	\$ 13,591,130	\$ 19,411,350	\$ 23,388,680	\$ 25,227,160	\$ 32,710,930	\$ 32,710,930	\$ 33,244,540	\$ 33,244,540	\$ 33,244,540	\$ 33,244,540	\$ 33,244,540
Platos	\$ 117,709,200	\$ 149,779,800	\$ 213,921,000	\$ 257,752,800	\$ 278,013,600	\$ 360,487,800	\$ 360,487,800	\$ 366,368,400	\$ 366,368,400	\$ 366,368,400	\$ 366,368,400	\$ 366,368,400
Utilidad Bruta	\$ 340,266,780	\$ 432,974,570	\$ 618,390,150	\$ 745,096,520	\$ 803,659,240	\$ 1,042,076,770	\$ 1,042,076,770	\$ 1,059,076,060	\$ 1,059,076,060	\$ 1,059,076,060	\$ 1,059,076,060	\$ 1,059,076,060
Margen bruto	72.6%	72.6%	72.6%	72.6%	72.6%	72.6%	72.6%	72.6%	72.6%	72.6%	72.6%	72.6%
Gastos de administración	\$ 220,653,112	\$ 232,954,891	\$ 255,133,448	\$ 272,486,026	\$ 282,131,113	\$ 310,304,385	\$ 310,304,385	\$ 314,042,285	\$ 314,042,285	\$ 314,042,285	\$ 314,042,285	\$ 314,042,285
Ariendo	\$ 120,000,000	\$ 120,000,000	\$ 120,000,000	\$ 120,000,000	\$ 120,000,000	\$ 120,000,000	\$ 120,000,000	\$ 120,000,000	\$ 120,000,000	\$ 120,000,000	\$ 120,000,000	\$ 120,000,000
Desarrollo y Mantenimiento pagina w	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000
Gastos de oficina	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000
Gastos laborales	\$ 15,133,333	\$ 15,133,333	\$ 15,133,333	\$ 15,133,333	\$ 15,133,333	\$ 15,133,333	\$ 15,133,333	\$ 15,133,333	\$ 15,133,333	\$ 15,133,333	\$ 15,133,333	\$ 15,133,333
Salarios	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000
Prestaciones sociales por pagar	\$ 2,183,333	\$ 2,183,333	\$ 2,183,333	\$ 2,183,333	\$ 2,183,333	\$ 2,183,333	\$ 2,183,333	\$ 2,183,333	\$ 2,183,333	\$ 2,183,333	\$ 2,183,333	\$ 2,183,333
Primas	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333
Cesantías	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333
Intereses sobre cesantías	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
Vacaciones	\$ 416,667	\$ 416,667	\$ 416,667	\$ 416,667	\$ 416,667	\$ 416,667	\$ 416,667	\$ 416,667	\$ 416,667	\$ 416,667	\$ 416,667	\$ 416,667
Parafiscales	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000
Salud	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000
Pensión	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
Gastos legales y contables	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000	\$ 7,200,000
Implementos de cocina	\$ 20,185,151	\$ 25,659,272	\$ 36,647,512	\$ 44,156,483	\$ 47,627,427	\$ 61,756,355	\$ 61,756,355	\$ 62,763,779	\$ 62,763,779	\$ 62,763,779	\$ 62,763,779	\$ 62,763,779
Implementos del restaurante	\$ 1,356,863	\$ 1,726,549	\$ 2,465,921	\$ 2,871,181	\$ 3,204,732	\$ 4,155,433	\$ 4,155,433	\$ 4,223,220	\$ 4,223,220	\$ 4,223,220	\$ 4,223,220	\$ 4,223,220
Publicidad y mercadeo (% de las ven	\$ 468,657	\$ 596,346	\$ 851,723	\$ 1,026,238	\$ 1,106,906	\$ 1,435,276	\$ 1,435,276	\$ 1,458,689	\$ 1,458,689	\$ 1,458,689	\$ 1,458,689	\$ 1,458,689
Saico & Acupiro	\$ 580,000	\$ 580,000	\$ 580,000	\$ 580,000	\$ 580,000	\$ 580,000	\$ 580,000	\$ 580,000	\$ 580,000	\$ 580,000	\$ 580,000	\$ 580,000
Servicios	\$ 12,000,000	\$ 15,289,474	\$ 21,808,423	\$ 26,276,906	\$ 28,342,417	\$ 36,750,344	\$ 36,750,344	\$ 37,349,849	\$ 37,349,849	\$ 37,349,849	\$ 37,349,849	\$ 37,349,849
Seguros	\$ 14,400,000	\$ 14,400,000	\$ 14,400,000	\$ 14,400,000	\$ 14,400,000	\$ 14,400,000	\$ 14,400,000	\$ 14,400,000	\$ 14,400,000	\$ 14,400,000	\$ 14,400,000	\$ 14,400,000
Telecomunicaciones	\$ 1,320,000	\$ 1,320,000	\$ 1,320,000	\$ 1,320,000	\$ 1,320,000	\$ 1,320,000	\$ 1,320,000	\$ 1,320,000	\$ 1,320,000	\$ 1,320,000	\$ 1,320,000	\$ 1,320,000
POIS	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
ICA	\$ 4,498,107	\$ 5,724,917	\$ 8,176,536	\$ 9,851,865	\$ 10,626,298	\$ 13,778,645	\$ 13,778,645	\$ 14,003,414	\$ 14,003,414	\$ 14,003,414	\$ 14,003,414	\$ 14,003,414
envios domiciles	\$ 12,080,000	\$ 13,865,000	\$ 15,100,000	\$ 18,120,000	\$ 21,140,000	\$ 22,345,000	\$ 22,345,000	\$ 24,160,000	\$ 24,160,000	\$ 24,160,000	\$ 24,160,000	\$ 24,160,000
Amortizaciones	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Depreciación	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
EBITDA	\$ 119,663,668	\$ 200,069,679	\$ 363,306,702	\$ 472,660,494	\$ 521,584,127	\$ 731,822,385	\$ 731,822,385	\$ 745,083,775	\$ 745,083,775	\$ 745,083,775	\$ 745,083,775	\$ 745,083,775
Utilidad Operacional	\$ 119,613,668	\$ 200,019,679	\$ 363,256,702	\$ 472,610,494	\$ 521,534,127	\$ 731,772,385	\$ 731,772,385	\$ 745,033,775	\$ 745,033,775	\$ 745,033,775	\$ 745,033,775	\$ 745,033,775
	25.5%	33.5%	42.6%	46.1%	47.1%	51.0%	51.0%	51.1%	51.1%	51.1%	51.1%	51.1%
Ingreso No Operacionales	\$ 2,794,977	\$ 8,506,776	\$ 15,703,471	\$ 29,207,316	\$ 45,422,668	\$ 62,700,538	\$ 88,645,866	\$ 112,570,412	\$ 137,676,639	\$ 163,285,952	\$ 189,587,571	\$ 189,522,454
Financieros	\$ 2,794,977	\$ 8,506,776	\$ 15,703,471	\$ 29,207,316	\$ 45,422,668	\$ 62,700,538	\$ 88,645,866	\$ 112,570,412	\$ 137,676,639	\$ 163,285,952	\$ 189,587,571	\$ 189,522,454
Diversos												
Diferencia en cambio												
Gastos No Operacionales	\$ 3,438,153	\$ 3,944,385	\$ 4,555,606	\$ 5,166,720	\$ 5,507,944	\$ 6,270,300	\$ 6,574,940	\$ 6,663,564	\$ 6,713,481	\$ 6,746,555	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000
Intereses financieros	\$ 1,639,153	\$ 2,144,385	\$ 2,755,606	\$ 3,266,720	\$ 3,707,944	\$ 4,470,300	\$ 4,774,940	\$ 4,863,564	\$ 4,913,481	\$ 4,946,555	\$ 4,774,940	\$ 4,774,940
GIIF (Act1000)	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000
Gastos bancarios												
Extraordinarios y diversos												
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 118,969,491	\$ 204,582,070	\$ 374,404,567	\$ 466,651,000	\$ 561,448,850	\$ 788,202,623	\$ 813,843,310	\$ 850,940,623	\$ 875,996,933	\$ 901,573,171	\$ 932,756,228	\$ 743,233,775
Provisión Imp de Renta	\$ 39,259,932	\$ 67,512,083	\$ 123,553,507	\$ 163,894,860	\$ 185,278,121	\$ 260,106,866	\$ 268,568,292	\$ 280,810,405	\$ 289,078,988	\$ 253,256,446	\$ 253,256,446	\$ 253,256,446
Resultado del Ejercicio	\$ 79,709,559	\$ 137,069,987	\$ 250,851,060	\$ 332,756,230	\$ 376,170,730	\$ 528,095,758	\$ 545,275,017	\$ 570,130,217	\$ 586,917,945	\$ 695,870,549	\$ 514,187,329	\$ 514,187,329
	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Amortizaciones												
EBITDA	\$ 119,663,668	\$ 200,069,679	\$ 363,306,702	\$ 472,660,494	\$ 521,584,127	\$ 731,822,385	\$ 731,822,385	\$ 745,083,775	\$ 745,083,775	\$ 745,083,775	\$ 745,083,775	\$ 745,083,775
	25.5%	33.5%	42.7%	46.1%	47.1%	51.0%	51.0%	51.1%	51.1%	51.1%	51.1%	51.1%