

PLAN DE EMPRESA CAFÉ - RESTAURANTE LA PLATEA

María del Pilar Ballesteros González

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración

**Director del trabajo de grado:
Ana Carolina Martínez**

**Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Cali, junio, 2017**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	7
Palabras Clave	7
Abstract	7
Key Words	8
Resumen Ejecutivo	8
1. Análisis de Mercado	10
1.1 Análisis del Sector y de la compañía	10
1.2 Clientes	13
1.3 Definición del producto o servicio	15
1.4 Competencia	18
1.5 Tamaño del mercado y fracción del mercado	21
1.6 Estrategia de mercadeo y plan de ventas	23
2. Análisis Técnico	27
2.1 Procesos productivos o de prestación de servicios	27
2.2 Proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros	30
2.3 Sistemas de control	32
2.4 Consumos unitarios de materias primas, insumos, servicios	32

2.5 Distribución de planta, oficina y equipos	34
3. Análisis Administrativo	37
3.1 Organización	37
3.2 Grupo empresarial	39
3.3 Organizaciones de apoyo	41
4. Análisis legal, social y ambiental	42
5. Análisis económico	45
5.1 Inversión en activos fijos	45
5.2 Presupuesto de ingresos y compras	46
5.3 Gastos pre-operativos y de operación	48
5.4 Nómina	49
5.5 Análisis de costos y punto de equilibrio	50
6. Análisis financiero	52
6.1 Flujo de caja	52
6.2 Balance general	54
6.3 Estado de resultados	55
6.4. Evaluación de proyecto	56
6.5 Análisis de riesgos y sensibilidad	57
7. Conclusiones	60
8. Anexos	62
8.1 Ficha técnica de la Investigación de mercado	62
8.2 Comentarios de Macondo y Café Valparaíso en TripAdvisor.com	66
Referencias	69

Tablas

Tabla 1: Oportunidades y amenazas	13
Tabla 2: Cuadro comparativo competencia	19
Tabla 3: Fortalezas y debilidades	20
Tabla 4: Tamaño de mercado	22
Tabla 5: Maquinaria y equipos	31
Tabla 6: Consumos unitarios	34
Tabla 7: Inversión en activos fijos y muebles y enseres	45
Tabla 8: Presupuesto de ingresos	47
Tabla 9: Presupuesto de compras	48
Tabla 10: Gastos pre operativos y de operación	49
Tabla 11: Nómina	50
Tabla 12: Análisis de costos	51
Tabla 13: Flujo de caja	52
Tabla 14: Flujo de caja primeros meses de operación y flujo de caja primer año fiscal de operación	53
Tabla 15: Balance general	54
Tabla 16: Estado de resultados	55
Tabla 17: Flujo de caja neto – Evaluación del proyecto	56
Tabla 18: Sensibilidad en volumen y precios de venta y precios de compra	58

Figuras:

Figura 1: Crecimiento del mercado de restaurantes al año 2020 en billones de pesos	11
Figura 2: Menú La Platea	16
Figura 3: Collage objetos de decoración del restaurante	26
Figura 4: Diagrama de flujo del proceso de orden de comida	28
Figura 5: Ficha técnica de elaboración de plato	33
Figura 6: Distribución de planta	35
Figura 7: Cronograma de implementación	36
Figura 8: Organigrama La Platea	37

Resumen

El presente documento constituye el plan de empresa para la puesta en marcha del Café – Restaurante La Platea el cual será un espacio que ofrecerá a la comunidad caleña y a los turistas que visiten la ciudad, la posibilidad de disfrutar comida tipo gourmet y un ambiente cultural abierto a emprendedores de este campo para que muestren su talento, se den a conocer y permitan el acercamiento del público en general a este tipo de expresiones culturales.

El documento presenta los análisis de mercado, técnico, administrativo, económico y financiero, con cada uno de los componentes que le dan vida al proyecto y muestran su viabilidad técnica y financiera.

Palabras clave

Restaurante, Comida Gourmet, Cultura, Emprendimiento

Abstract

This document constitutes the business plan to open “Café – Restaurante La Platea”. This restaurant will be a place where the Cali community and the tourists that visit the city will be able to enjoy a gourmet meal and a cultural environment. This place will be open to cultural

entrepreneurs so they can show their talent, and let the people approach to this kind of cultural expressions.

This document presents the market, technical, administrative, economic and financial analyzes with its very own components that show the feasibility of the Project.

Key words

Restaurant, Gourmet Food, Culture, Entrepreneurship

Resumen Ejecutivo

El Café – Restaurante La Platea será un lugar donde los asistentes, locales y turistas, puedan disfrutar de exquisitos platos y un ambiente acogedor y agradable, además, será un espacio cultural abierto a emprendedores de este campo (músicos, literatos, artistas, poetas) para que puedan mostrar su trabajo, darse a conocer y brindar un acercamiento de la cultura al público en general.

La empresa será dirigida por dos socios, Juliana y María del Pilar Ballesteros, ambas egresadas de la Universidad Icesi y por lo tanto tienen arraigado el enfoque de emprendimiento que impulsa la universidad para generar alternativas de sustento propio y generadoras de empleo para impulsar la economía: además comparten la pasión por la cocina y la creación de platos

novedosos con ingredientes comunes generando una explosión de sabores y un deleite visual para el comensal.

Se considera que la iniciativa tiene gran potencial ya que es un concepto poco explotado en la ciudad pero con gran acogida como se puede observar estudiando la competencia directa, por lo tanto, se busca explotar y aprovechar este potencial para generar un negocio que atraiga al público y permita crear un negocio sustentable a futuro.

El negocio requiere una inversión para el arranque de \$135 millones de pesos los cuales se esperan obtener a través de organizaciones de apoyo como Fondo Emprender que es una iniciativa del SENA para apoyar proyectos de emprendimiento que garanticen su estabilidad económica y social o a través de ángeles inversionistas interesados en el proyecto que aporten capital para el desarrollo del mismo.

El negocio comienza a tener un balance positivo después de 1,5 años de funcionamiento, con ingresos de aproximadamente \$300 millones, sin embargo, se proyecta obtención de utilidades de alrededor de \$56 millones de pesos para el año 2021. La tasa interna de retorno es del 22,98% superando la tasa mínima establecida en 16%.

1. Análisis de Mercado

1.1 Análisis del Sector y de la compañía

La Platea, al estar categorizado como un café – restaurante se encuentra ubicado dentro del sector terciario de la economía en el sector de servicios, brindando tanto actividades gastronómicas como experiencias culturales para los distintos grupos que hacen parte de la comunidad de la ciudad de Cali. A su vez, se encuentra influenciado por el sector Turismo, ya que la dinámica del mismo impacta directamente en el consumo de los negocios de comidas, principalmente porque los turistas buscan conocer acerca de la cultura del país que visitan y mezclarse en sus tradiciones. De esta forma, el análisis integrará información de ambos sectores.

Dentro del sector de servicios, durante el período enero - septiembre 2016, el aporte al PIB de la rama de actividad referente al comercio, reparación, restaurantes y hoteles fue de 1,4%, mientras que el crecimiento en servicios de hoteles, bares y restaurantes fue del 0,3% frente al mismo período 2015 (DANE, 2016)

Aunque el crecimiento del sector versus el año inmediatamente anterior fue pequeño, se espera que las ventas asociadas a los restaurantes crezcan a una tasa del 1% alcanzando un aproximado de \$24,1 trillones de pesos en el año 2020 (Euromonitor, 2016) como se muestra en la siguiente figura.

Figura 1: Crecimiento del mercado de restaurantes al año 2020 en billones de pesos.



Fuente: Euromonitor International, 2016

El crecimiento desacelerado de la categoría a partir del año 2017, indica madurez en el sector pero también se atribuye a la desaceleración del crecimiento económico colombiano actualmente impactado por la reforma tributaria y el aumento del IVA, entre otras variables, lo que conlleva a restringir el poder adquisitivo del consumidor y por ende a limitar la expansión de la base de consumidores potenciales para restaurantes (Euromonitor, 2016).

En cuanto al sector turismo, éste representa el 10% del PIB mundial y durante el año 2016 en Colombia, creció un 12%. (Revista Dinero, 2017) Dada la importancia de este sector, Colombia pretende incentivar su desarrollo para convertirlo en “eje económico fundamental del país”, apalancado en el post-conflicto ya que debido al cese de éste, muchas ciudades, pueblos y maravillas naturales volverán a estar disponibles para albergar turistas y locales; confiando que de esta manera, las acciones llevadas a cabo después de la firma de la paz ayuden a que la

sensación de seguridad crezca poniendo al país en la mira de muchos viajeros que quieren conocer la cultura y de esta forma potenciar este sector económico.

De acuerdo a la actual Ministra de Comercio, Industria y Turismo, María Claudia Lacouture, Colombia enfrenta grandes desafíos para potenciar este sector especialmente en infraestructura, seguridad, formalización de la actividad turística, conectividad tecnológica y vial, entre otros, sin embargo, se ha venido trabajando en planes que ayuden a cerrar las brechas existentes y uno de los resultados es la apertura de los 12 corredores turísticos que buscan el desarrollo de las regiones y potenciar la movilidad de turistas nacionales e internacionales que son atraídos por el turismo de la naturaleza, la cultura y la gastronomía.

Cali pertenece al Corredor turístico del Pacífico, el cual está conformado por los departamentos de Valle, Chocó, Cauca y Nariño. Dentro de los atractivos de este corredor se encuentran la isla Gorgona, el Parque Natural Puracé, la Hacienda El Paraíso, El Lago Calima y la Basílica del Señor de los Milagros, entre otros y las principales ciudades como Cali, Popayán y Pasto.

De acuerdo al análisis de los sectores involucrados y a información de fuentes secundarias como revistas y blogs especializados (La Barra, The Fork Manager, Semana, entre otras) se encuentran las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 1: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento del sector, tanto de gastronomía como de turismo.	Estancamiento del poder adquisitivo de los consumidores
Consumidores buscan experiencias y personalización de servicios	Escasez o aumento excesivo de precios de materias primas
Amplia variedad de proveedores certificados y de nuevos emprendedores y artistas	Tendencia de las nuevas generaciones a dejar a un lado la temática cultural
Valor monetario de los platos acorde a la propuesta de valor	Aumento de la oferta de nuevos restaurantes con una temática similar
Aumento de opciones de inyección de capital e inversión	Fracaso de la implementación del proceso de paz y permanencia de la inseguridad en el país

Fuente: Elaboración Propia

1.2 Clientes

Los clientes de La Platea, serán hombres y mujeres de 18 años de edad en adelante de estratos medio – alto (4, 5 y 6) que residan en la ciudad de Cali o la visiten. De acuerdo a lo anterior, hay dos segmentos de clientes a los cuales van a estar dirigidas las estrategias de mercadeo: los clientes locales (viven en la ciudad) y los turistas o extranjeros.

Para conocer un poco más los hábitos, frecuencia de visita a restaurantes y expectativas de los clientes hacia lugares de comida por fuera del hogar, se realizaron 20 entrevistas a profundidad lo que permitió llevar a cabo una investigación de mercado que permitió acotar y definir el segmento de clientes locales. Los hallazgos más significativos son los siguientes (para ampliación de la información, ver Anexo 1):

Clientes Locales:

- La frecuencia de visita a restaurantes es mínimo 2 veces al mes, máximo 12 veces
- Normalmente visitan estos lugares para la comida/cena (los fines de semana) u ocasionalmente para el almuerzo (entre semana).
- Al frecuentar estos sitios, normalmente se acompañan de pareja, familia, amigos o colegas de trabajo.
- Al visitar un restaurante buscan calidad en la comida y en el servicio, variedad en la oferta de platos, lugares acogedores y entretenimiento (conciertos, obras de teatro, stand up comedy, espectáculos de baile, entre otros).
- El promedio de gasto por persona está en \$ 40.000.

Turistas:

- Son personas que visitan la ciudad de Cali bien sea por vacaciones, buscando conocer un poco más de otras culturas o bien sea por negocios.
- Normalmente estas personas van a los restaurantes por recomendación de otras personas o por reseñas que ven en las redes sociales o aplicaciones tales como “TripAdvisor” o “Facebook”.

Para el segmento de turistas se realizó una exploración en TripAdvisor.com de lugares de la competencia como Macondo y Café Valparaíso para indagar sobre los comentarios de personas que visitan estos lugares y por los cuales los turistas se pueden sentir atraídos para ir a conocer estos restaurantes. De estos comentarios se extrajo que los turistas consideran interesante visitar estos lugares por su oferta cultural, ambiente agradable y rica comida. En algunos comentarios se

puede observar que el servicio de ambos sitios en ocasiones es considerado deficiente y el costo de los platos un poco elevado. Para mayor referencia, los comentarios están disponibles en el Anexo 7.2.

Por lo anterior, La Platea se enfocará en atraer a estas personas a las que les gusta disfrutar de una ambientación rodeada de arte y cultura, al igual que platos exquisitos a precios módicos.

1.3 Definición del Producto o Servicio

El Café – Restaurante La Platea se ubicará en el sector del Peñón y ofrecerá comida tipo gourmet, además de ser un espacio cultural abierto a emprendedores de este campo (músicos, literatos, artistas, dibujantes, entre otros) para que puedan mostrar su trabajo al público y darse a conocer.

En cuanto a los platos ofrecidos, La Platea, busca deleitar a sus comensales con platos gourmet, fabricados con ingredientes que permitan variedad y creatividad en cuanto a su preparación y su presentación. El menú estará compuesto por:

Figura 2: Menú La Platea

<h2 style="text-align: center;">eMenu</h2>  <p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crema de Champiñones \$ 7000 • Crema de cebolla \$ 7000 • Bolitas de carne y maduro \$ 12.200 • Buñuelos con bocadillo \$ 10.000 <p>Ensaladas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensalada César \$ 9000 • Ensalada de la casa \$ 10000 • Ensalada con pollo o atún \$ 12000  	<h2 style="text-align: center;">eMenu</h2> <p>Platos Fuertes:</p> <p>Medallones de res en salsa de vino tinto con ensalada de la casa \$ 22000 </p> <p>Cordon blue con papas a la francesa y ensalada de la casa \$ 22000 </p> <p>Sándwich con papitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cordero \$ 15000 • Jamón y queso \$ 12000 • Pollo \$ 15000  <p>Pizzas en cono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hawaiana \$ 18500 • Pollo con champiñones \$ 20500 • Carnes \$ 20500 • Napolitana \$ 15000 
<h2 style="text-align: center;">eMenu</h2> <p>Bebidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugos Naturales en agua o leche \$ 5000 - \$ 7000 <ul style="list-style-type: none"> • Mora • Lulo • Fresa • Mandarina • Limonada \$ 5000 • Gaseosa \$ 4500 • Té \$ 4000 • Aromática \$ 3000 • Café <ul style="list-style-type: none"> • Cappuccino \$ 4000 • Moka \$ 4500 • Tinto \$ 2900   	<h2 style="text-align: center;">eMenu</h2> <p>Postres:</p> <p>Brownie con helado \$ 8000 </p> <p>Pie de manzana \$ 7000 </p> <p>Rollitos de banana y arequipe \$ 11800 </p>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la estrategia de servicio, El Café – Restaurante estaría abierto al público en los siguientes horarios:

- Domingo a miércoles de 4pm a 10pm.
- Jueves a sábado de 4pm a 11pm

Esta franja horaria dará a los consumidores un espacio de tiempo para disfrutar de la tarde y tomarse un café o deleitarse con una cena en la franja de la noche. El horario es escogido inicialmente para observar la reacción del público al nuevo restaurante y posteriormente se analizará cómo se debe modificar o ampliar dependiendo del caso.

Para brindar el acercamiento cultural, se contará con una agenda artística que incluirá exhibiciones de pinturas y graffiti, presentaciones de música, poesía, danzas, interpretaciones y conversatorios de libros. No obstante, la propuesta de valor con la que contará La Platea se basará y tendrá como concepto principal “El Arte de lo Inesperado”, lo que refiere que la agenda cultural no será publicada con anterioridad ni tendrá espacios fijos de presentaciones ya definidos (como por ejemplo lunes de poesía, viernes de tango, etc.), esto con el fin de mantener la expectativa y el elemento sorpresa, para cautivar el interés del mercado meta y generar valor a través de una tendencia innovadora. La idea es conectar al público con el arte y la cultura brindando un espacio de acercamiento a ésta, un espacio de entretenimiento y de conexión con la misma. Realizando investigación en artículos de revistas como La Barra, Semana, Blogs como El Tenedor y consultando con personas a través de la investigación de mercado (ver Anexo 1, respuestas a la pregunta No. 11), se puede inferir que las personas actualmente no solo valoran un buen servicio y buena calidad de los alimentos, sino que también buscan experiencias que les

permitan entretenerse mientras disfrutan de un rato agradable con su familia, amigos o colegas de trabajo.

1.4 Competencia

En Cali existen algunos restaurantes que ofrecen un concepto similar al del Café – Restaurante La Platea, entre ellos Café Valparaíso y Macondo Postres y Café. Se escogieron estos restaurantes como competencia directa para el análisis por el estilo que proyectan a sus comensales y por el concepto cultural que tienen arraigado. Ambos restaurantes son reconocidos por su buen servicio, calidad de productos y decoración acogedora y agradable.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre ambos restaurantes donde se resaltan algunos criterios como la ubicación, el rango de precios y el horario de atención, entre otros.

Tabla 2: Cuadro comparativo competencia

	Macondo	Café Valparaíso
Ubicación	San Antonio	Oeste (por la portada al mar) Pance Barrio El Ingenio
Entretenimiento	Música en vivo Presentaciones de cine Espacio para compartir literatura	Música en vivo Pintura Poesía Librería
Especialidades	Café y Postres	Focaccia
Rango de precios	Comida: \$12.000 - \$22.000 Café: \$2.900 - 12.000 Postres: \$3.500 - \$14.000	\$10.000 - \$30.000
Horario de atención	Lunes a jueves 11am - 11pm Viernes y sábados 11am - 12pm Domingos 4:30pm - 11pm	Domingo a jueves 8am a 10pm Viernes y sábados 8am -12 pm
Otras características	Inspirado en Cien Años de Soledad de Gabriel García Márquez	Inspirado en el escritor chileno Pablo Neruda
Canales usados	Facebook, Instagram, voz a voz	
Percepcion de los clientes	Buena calidad de productos, los precios corresponden a la propuesta de valor, ambientación tranquila y amena	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a esta comparación y a la percepción de los consumidores obtenida en la investigación de mercado, se puede concluir que Macondo y Café Valparaíso son lugares conocidos que tienen gran trayectoria en el mercado, sin embargo, se considera que aún hay un espacio en el mercado porque la oferta cultural es poca y esta es la brecha que aprovechará La Platea para competir en este mercado.

Para ganar reconocimiento y clientes, es fundamental incluir factores diferenciadores como los propuestos en La Platea tales como la atención al cliente y el desarrollo de una plataforma de CRM que permita personalizar un poco más la relación con el cliente y de paso a la fidelización; esta plataforma constituye una base de datos de los clientes que permita conocer información

como sus preferencias alimenticias y su fecha de cumpleaños, con el fin de hacer más estrecha y personalizada la relación y poder ofrecer menús especiales o promociones para redención personalizada, por ejemplo para el mes del cumpleaños. Una de las ideas para usar esta información es la fecha de cumpleaños del cliente, con esta fecha y con el correo electrónico de los clientes que se encuentren en la base de datos, mensualmente se puede realizar un filtro que arroje las personas que cumplen años el siguiente mes y así se manda un cupón a través del correo electrónico que será redimible una vez durante el mes del cumpleaños.

Otros factores diferenciadores son la inclusión de emprendedores de diferentes campos culturales para apoyar la generación de empleo; el factor sorpresa de la “agenda” de espectáculos; el manejo de residuos resultantes del proceso productivo como reciclaje y acumulación de residuos orgánicos para la generación de abonos que se puedan ofrecer a granjas y fincas para facilitar la producción orgánica de frutas y verduras. Implementando y desarrollando estos factores, se puede obtener una fracción de mercado ya que son iniciativas que interesan a las personas, las ayuda a sentirse identificadas con ellas, por lo tanto generan valor y atraen no solo clientes nuevos, sino clientes de la competencia.

Bajo este panorama, se pueden identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 3: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Novedad: nuevo restaurante con una propuesta y una temática distinta	Capacidad de atención, 10 mesas
Calidad de los productos y las actividades culturales	Variedad de la carta
Amplia agenda Cultural	No se tiene trayectoria del mercado
Ubicación: uno de los puntos mas visitados de la ciudad tanto por turistas como por locales (Barrio El Peñon)	No hay suficiente espacio para parquear en el sector del parque del Peñon
Reseñas positivas de clientes, auge de lo diferente (Alta demanda)	No hay control sobre la información publicada por los comensales en redes sociales, si los comentarios son negativos pueden resultar en
Ganar Market Share; en el sector del Peñon no hay ningún restaurante con una propuesta similar	
Precios dentro del rango y el promedio del gasto (investigación de mercado)	
Expectativa, factores sorpresa que atraen a la comunidad	

Fuente: Elaboración propia

1.5 Tamaño del mercado y fracción del mercado

De acuerdo a datos de Euromonitor, el nivel de consumo en restaurantes “full – service” en Colombia, está medido en unidades y ventas. Para el año 2015, el número de unidades vendidas fue de 30.793 con ventas aproximadas de \$23 trillones de pesos (Euromonitor, 2016). Del año 2010 al año 2015, las ventas de restaurantes “full – service” han aumentado 42,7% reflejando la tendencia creciente de los consumidores a frecuentar espacios para comer por fuera de casa.

La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), indica que el sector gastronómico tuvo un promedio de crecimiento del 22% en 2014 apalancado también por el auge turístico del país (La República, 2015) mostrando así, un gran potencial para ambos sectores (Turístico y Gastronómico).

De acuerdo al estudio de operaciones de Restaurantes en Colombia – Quinta Edición (Acodres, 2013), las ventas promedio de restaurantes con capacidad menor a 50 sillas están alrededor de 50 millones de pesos.

A continuación se presenta la tabla de tamaño de mercado y 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 \$240 mil millones de pesos entre el año 2018 y el año 2019; este dato se toma a partir de las proyecciones de la Revista la Barra para el año 2013 (La Barra, 2012) y un crecimiento aproximado del 1% anual como se mencionó anteriormente. Con base en las ventas proyectadas del Restaurante La Platea y el tamaño del mercado de la ciudad, se puede observar que al iniciar el negocio se tendrá una participación del 0,03%, al finalizar el 2019 se tendrá una participación de aproximadamente el 0,12% y para el año 2021, el porcentaje de participación será aproximadamente del 0,17%. Estas proyecciones tienen en cuenta la fase inicial de penetración de mercado y una estacionalidad asumida para los meses de vacaciones (junio, julio, noviembre y diciembre).

Tabla 4: Tamaño de mercado

	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Año 2018
Ventas totales del sector	\$ 23.963,03	\$ 23.963,03	\$ 18.637,91	\$ 18.637,91	\$ 18.637,91	\$ 23.963,03	\$ 127.802,82
Ventas La Platea	\$ 6,79	\$ 6,80	\$ 10,18	\$ 10,20	\$ 20,36	\$ 20,47	\$ 74,81
% de participación	0,03%	0,03%	0,05%	0,05%	0,11%	0,09%	0,06%

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	Año 2019
Ventas totales del sector	\$ 18.151,99	\$ 18.151,99	\$ 18.151,99	\$ 18.151,99	\$ 18.151,99	\$ 24.202,66	\$ 24.202,66	\$ 24.202,66	\$ 18.151,99	\$ 18.151,99	\$ 18.151,99	\$ 24.202,66	\$ 242.026,59
Ventas La Platea	\$ 21,27	\$ 21,38	\$ 21,59	\$ 21,81	\$ 22,14	\$ 22,58	\$ 23,03	\$ 23,56	\$ 24,15	\$ 24,88	\$ 25,62	\$ 26,39	\$ 278,41
% de participación	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%	0,09%	0,10%	0,10%	0,13%	0,14%	0,14%	0,11%	0,12%

	Año 2020	Año 2021
Ventas totales del sector	\$ 244.446,86	\$ 246.891,33
Ventas La Platea	\$ 346,22	\$ 429,92
% de participación	0,14%	0,17%

Fuente: Elaboración propia

1.6 Estrategia de Mercadeo y Plan de Ventas

Política de precios: Los platos ofrecidos por La Platea tendrán precios acorde a la propuesta de valor, ofreciendo productos de calidad catalogados como gourmet dentro del rango de precios de la competencia lo que permitirá diferenciarse por otros factores alternos al precio. El rango de precios de los platos ofrecidos estará entre \$7.000 (las entradas y los postres) y \$25.000 (los platos fuertes).

Estrategia de venta: Se llevará a cabo un evento de inauguración del restaurante el cual será dirigido a familiares, amigos de los socios y a personajes influyentes como blogueros de moda, críticos de cocina, diseñadores, entre otros, que puedan compartir posteriormente sus impresiones y recomendaciones.

Los primeros clientes serán familiares y amigos de los socios, los cuales se encargarán de generar una red de voz a voz mediante la recomendación del restaurante a sus amigos, colegas de trabajo, etcétera y así dar a conocer el restaurante mediante las experiencias que hayan tenido los primeros comensales.

Igualmente se buscará difusión por medio de líderes de opinión en el sector tanto cultural como gastronómico como críticos de cocina, diseñadores y artistas reconocidos de la región.

Debido al auge de la tecnología, dentro de las estrategias principales para dar a conocer el restaurante, estará la presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y TripAdvisor.com ya que son redes que permiten compartir experiencias, opiniones e ir ampliando la red de seguidores, normalmente las personas publican sobre los sitios que frecuentan brindando así un nuevo canal para dar a conocer el negocio.

El contenido de las redes sociales estará formado básicamente por fotos de los platos y de la decoración del restaurante, invitando al público a asistir. Igualmente se documentarán los shows y las presentaciones que ya se hayan llevado a cabo para dar a conocer el tipo de actividades que se realizan en el restaurante con el objetivo que el público se anime a asistir. También se compartirán artículos relacionados con cultura y artículos de tendencia como los compartidos por la revista La Barra.

Igualmente, se buscará en Booking.com cuales son los hoteles de la ciudad mejor puntuados y con mejores comentarios para dejar información sobre el restaurante y de esta forma dar a conocer el mismo a la comunidad de turistas que visitan la ciudad.

Así mismo, y apoyados en la plataforma de CRM que permite conocer preferencias de los clientes y datos como su fecha de cumpleaños, se pretende brindar ciertos descuentos por ejemplo para una comida en el mes del cumpleaños o el envío de un detalle en su día especial (escogiendo estos clientes basados en la frecuencia de visita), lo que ayude a fomentar el consumo y cree experiencias de valor para los clientes. La plataforma de CRM será manejada por el administrador del restaurante y comenzará con un formulario que se entrega a los comensales junto con la carta para que sea diligenciado mientras esperan la llegada de su pedido. Este formulario contiene datos como el nombre, la fecha de cumpleaños, el rango de edad, las preferencias alimenticias, el correo electrónico y si es su primera visita al local o ya lo ha visitado anteriormente. El mesero recoge estos formularios diligenciados y se los entrega al administrador para que éste ingrese los datos a la plataforma y vaya formando una base de datos de los clientes y sus preferencias. Para evitar una posible saturación, se parte de la base que el formulario es entregado junto con la carta y se pregunta si el cliente ya lo ha diligenciado, se explica cuál es la finalidad de la información (alimentar la base de datos de CRM para construir una relación más personalizada con el cliente), si el cliente no desea diligenciarlo se retira, de esta forma la información se diligencia una vez.

En cuanto a la decoración del lugar, se espera generar una atmósfera acogedora que invite a los comensales a conectarse entre sí y permita una conexión con la cultura. La idea es usar el

concepto vintage (objetos o accesorios con cierta edad que aún no son catalogados como antigüedades pero que se han revalorizado con el paso del tiempo) para dar esa atmosfera de antiguo pero contemporáneo y se logrará a través de objetos personales de los socios obtenidos de sus abuelos como baúles, mesas de té, platos de vajilla antiguos o artículos traídos de viajes como cuadros, repisas, alfombras, etc. Igualmente, empleando la creatividad y las habilidades de los mismos socios y sus familiares (padres, tíos, abuelos) se crearán objetos como mesas y sillas a partir de materiales reciclados como estibas de madera, tablas, bandejas como se muestran a continuación. Igualmente, se aprovechará el talento de algunos de los artistas encargados de los shows como por ejemplo de pintura, para decorar el lugar con obras de su autoría.

Figura 3: Collage objetos de decoración del restaurante:



Fuente: Elaboración propia

2. Análisis Técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación de servicios

Los procesos productivos de La Platea están principalmente compuestos por la preparación de los platos que se ofrecerán a los comensales y el servicio a las mesas. Adicionalmente, se debe tener en cuenta la coordinación de la agenda cultural que se compartirá con el público asistente al restaurante y así mismo la consecución de los emprendedores que estarán a cargo de cada show (música, poesía, pintura, etc.)

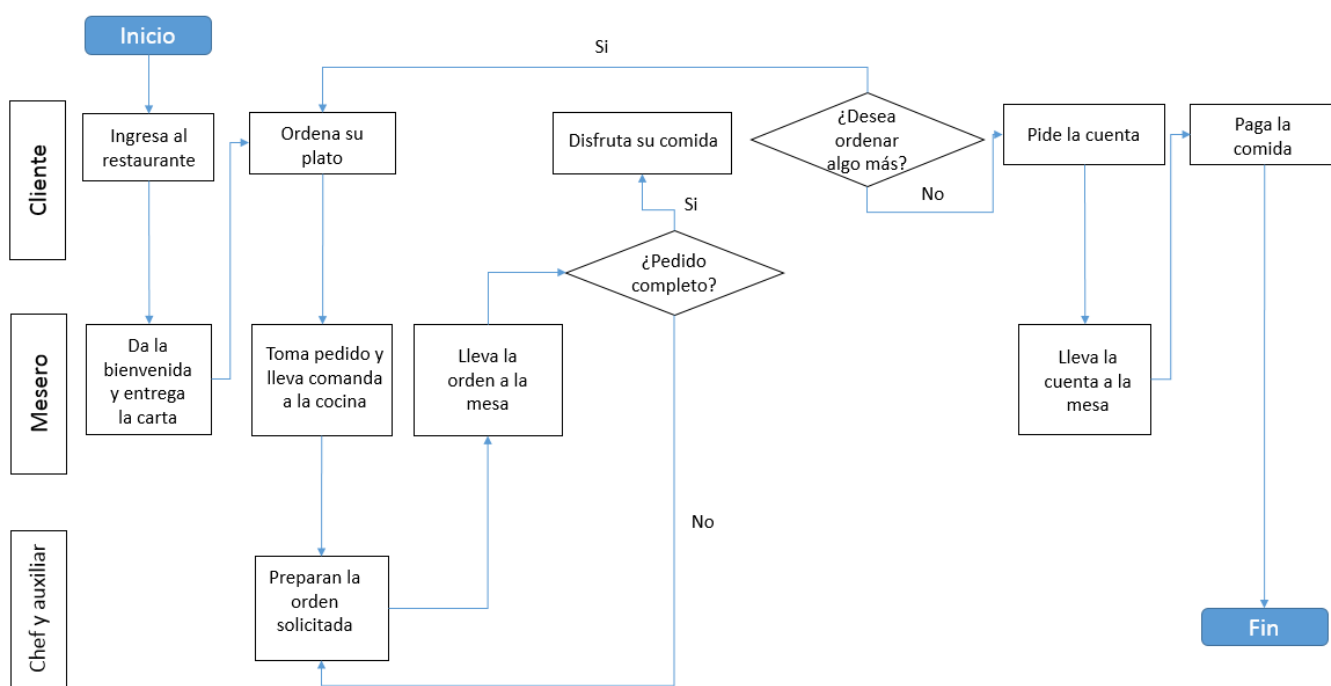
Dentro de los procesos productivos se encuentra la recepción de los ingredientes o materias primas para la elaboración de los platos (carne, frutas y verduras). Después de la recepción, se procede a realizar el pre alistamiento de los ingredientes para posteriormente realizar la preparación de los platos; este pre alistamiento incluye lavar, cortar, pre pesar, separar y almacenar los ingredientes para tenerlos listos y disponibles en el momento que sean requeridos para la elaboración de los platos. Este proceso se llevará a cabo de forma diaria previo a la apertura del restaurante, con el fin de garantizar la frescura y calidad de los ingredientes.

El proceso de producción de los platos se inicia con la recepción del pedido, el mesero toma el pedido de la mesa y lo transfiere a la cocina mediante una comanda para que el chef pueda iniciar la preparación de los platos y una vez esté listo, el mesero llevará al plato a la mesa. El tiempo aproximado de espera del cliente para recibir la orden es de 30 minutos teniendo en

cuenta el tiempo máximo de preparación del plato. Para brindar un buen servicio y atención al cliente, el mesero deberá conservar un equilibrio entre la amabilidad y la seriedad para brindar una atención cálida sin abrumar a los comensales y debe estar plenamente capacitado y con conocimiento de los platos de la carta para que esto le permita contestar preguntas sobre el menú y ofrecer recomendaciones con conocimiento de causa si son requeridas por los clientes.

A continuación se presenta el diagrama de flujo de este proceso:

Figura 4: Diagrama de flujo del proceso de orden de comida



Fuente: Elaboración propia

Al igual que el tiempo de espera entre que el cliente realice su pedido y la llegada del mismo a la mesa, el tiempo de cobro es otra de las actividades fundamentales en temas de tiempo de espera del cliente, por lo tanto, la empresa tendrá una política de tiempo de espera de 5 minutos entre la solicitud de la cuenta por parte del cliente, la realización del pago y la entrega de la devuelta según el caso. En caso tal que el mesero se encuentre muy ocupado o se esté demorando en realizar esta labor, el administrador puede entrar como apoyo para la ejecución de la misma.

En cuanto a la consecución de la agenda de emprendedores, se tendrán alianzas con la Escuela de Bellas Artes, La Academia de Dibujo Profesional, escuelas de Salsa, Fundaciones como Fundación Culata y apoyo de otras iniciativas como Muro al Barrio, donde se harán las convocatorias y selección de emprendedores y artistas que se encargarán de realizar los espectáculos de entretenimiento para los comensales. Las alianzas consisten en brindar el espacio a los emprendedores y a sus escuelas para que puedan mostrar su talento a cambio de brindar entretenimiento a los asistentes y posibles contactos para la contratación de sus servicios o la compra de sus obras en el caso por ejemplo de los artistas pintores.

Las presentaciones, al ser esporádicas para conservar el elemento sorpresa, no tendrán días ni horarios específicos, se irán realizando a medida que se consigan los artistas emprendedores. La idea es poder realizar las actividades en horarios donde la asistencia al restaurante sea significativa, en las tardes después de la apertura del restaurante entre las 5pm y las 6pm y en las noches entre las 8pm y las 9pm, igualmente teniendo en cuenta el tipo de actividad para el horario adecuado (ejemplo: pintura en las tardes, show de baile en las noches). El montaje se

hará dependiendo del show y estará a cargo del artista con el apoyo del administrador del restaurante.

2.2 Proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros

Los proveedores de materias primas (ingredientes para la preparación de los platos) serán minuciosamente escogidos para garantizar la frescura y calidad de los alimentos; igualmente se pretende comprar materias primas cultivadas en el Valle del Cauca, contribuyendo de esta forma al desarrollo de la región.

Las frutas y verduras se comprarán en la Galería Alameda ya que es un sitio donde se encuentra variedad de productos a buenos precios, igualmente, da la posibilidad de escoger los insumos personalmente garantizando la calidad.

Las carnes serán compradas en Superinter asegurando buena calidad y precios competitivos o en La Sevillana que ofrece servicio de entrega al local.

Para insumos de aseo y materias primas de volumen como aceites, sal y azúcar, las compras se realizarán en Makro (autoservicio mayorista).

En cuanto a equipos con los que se debe contar para el montaje del restaurante se tiene:

Tabla 5: Maquinaria y equipos.

Maquinaria y Equipos	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Barras de Preparacion (Mesas de Trabajo)	1	\$ 978.576,00	\$ 978.576,00
Freidor dos tanques	2	\$ 1.190.160,00	\$ 2.380.320,00
Lavaplatos con meson de trabajo (área de jugos y área de platos)	2	\$ 907.500,00	\$ 1.815.000,00
Neveras	1	\$ 7.610.665,00	\$ 7.610.665,00
Sistema de Monitoreo (Camaras)	1	\$ 298.000,00	\$ 298.000,00
Extintores	2	\$ 49.000,00	\$ 98.000,00
Horno microondas	2	\$ 235.900,00	\$ 471.800,00
Licadora	2	\$ 131.900,00	\$ 263.800,00
Vajilla	1	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Mostrador	1	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
Alacena	1	\$ 605.000,00	\$ 605.000,00
Estanteria para loza	2	\$ 930.000,00	\$ 1.860.000,00
Muebles	2	\$ 484.000,00	\$ 968.000,00
Sillas	40	\$ 380.000,00	\$ 15.200.000,00
Mesas	10	\$ 3.128.000,00	\$ 31.280.000,00
Utensilios de chef		\$ 124.800,00	\$ 124.800,00
Caja registradora	1	\$ 364.900,00	\$ 364.900,00
			\$ 70.218.861,00

Fuente: Elaboración propia.

El talento humano empleado para operar el negocio debe estar integrado por un Chef principal, un ayudante de cocina, un administrador y meseros.

Los equipos y suministros requeridos son computador, datáfono, dotación para el personal, elementos de protección personal como guantes, tapabocas, cofias y suministros para la limpieza.

2.3 Sistemas de control

Para asegurar una correcta preparación de los platos, garantizar calidad en su sabor y estandarizar el proceso de preparación, se tendrá como sistema de control el pre- pesaje de los ingredientes, de esta forma se controla la cantidad necesaria para preparar cada plato y así mismo se controla el desperdicio o sobredosificación de material. Igualmente, se asegura que los ingredientes provienen de proveedores certificados y que las frutas y verduras son minuciosamente escogidos para garantizar su frescura, calidad y sabor.

En cuanto a la limpieza del local, ésta será llevada a cabo por el mismo personal del restaurante y será validada por el administrador mediante una lista de chequeo que debe ser cumplida diariamente antes de abrir y después de cerrar el restaurante.

2.4 Consumos unitarios de materias primas, insumos, servicios

A continuación se presenta la ficha técnica de elaboración de uno de los platos y la tabla que ilustra los ingredientes y cantidades necesarios para la elaboración de algunos de los platos que se ofrecerán en el restaurante.

En cuanto al manejo de inventarios, se debe poner en práctica la política “lo primero que entra es lo primero que sale” lo cual se puede controlar con las fechas de vencimiento de los ingredientes e insumos o registrando las fechas en que fueron recibidos, de esta manera se


almacenarán los alimentos con fecha de vencimiento más próxima o lo primero que entró en la parte más próxima al alcance para que sea consumido primero. Se deberá tener en cuenta el tiempo máximo que duran los alimentos antes de vencerse o dañarse para utilizarlos en el momento adecuado o disponer de ellos de forma correcta cuando ya no se puedan usar. Estas referencias se obtienen con capacitación en la manipulación de alimentos la cual es otorgada por el SENA.

Figura 5: Ficha técnica de elaboración de plato

Ficha Técnica

Nombre del Plato: Rollitos de banano y arequipe
Presentación: 3 unidades

Ingredientes	Cantidad	Unidad
Bananos medianos	2	Un
Pan tajado	3	Tajadas
Azúcar	18	Gr
Canela en polvo	13,5	Gr
Leche	125	MI
Arequipe para untar	75	Gr



Procedimiento:
Pelar los bananos
Mezclar el azúcar con la canela en polvo
Poner la leche en un plato hondo
Aplanar con un rodillo las tajadas de pan

Elaboración:
Untar las tajadas de pan con el arequipe
Poner los bananos sobre las tajadas de pan y enrollarlos con las mismas
Pasar los rollitos por la leche y posteriormente por la mezcla de azúcar y canela
Llevar al horno precalentado a 125°C por aproximadamente 10 min hasta que doren
Rebanar los rollitos en tajadas de aproximadamente 3 cm.
Servir

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Consumos Unitarios

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Ingredientes	Cantidad	Unidad
Platano maduro	37,5	gr	Pasta de tomate	60	gr
Carne molida	75	gr	Maicitos	51	gr
Sal	3,92	gr	Harina	80	gr
Chorizo	50	gr	Mantequilla	21	gr
Cebolla cabezona	33,75	gr	Queso permesano	10	gr
Dientes de ajo	0,4	gr	Bananos medianos	2	un
Pimienta	1,25	gr	Pan tajado	3	tajadas
Queso Mozzarella	56,1	gr	Azúcar	19,8	gr
Harina de pan	7,5	gr	Canela en polvo	13,5	gr
Huevo	0,58	un	Leche	125	ml
Aceite	70	ml	Arequipe para untar	75	gr
Pollo	166	gr	Harina para buñuelos	80	gr
Miel Mostaza	175	gr	Queso costeño	74	gr
			Bocadillo	0,5	gr

Fuente: Elaboración propia

2.5 Distribución de planta, oficina y equipos

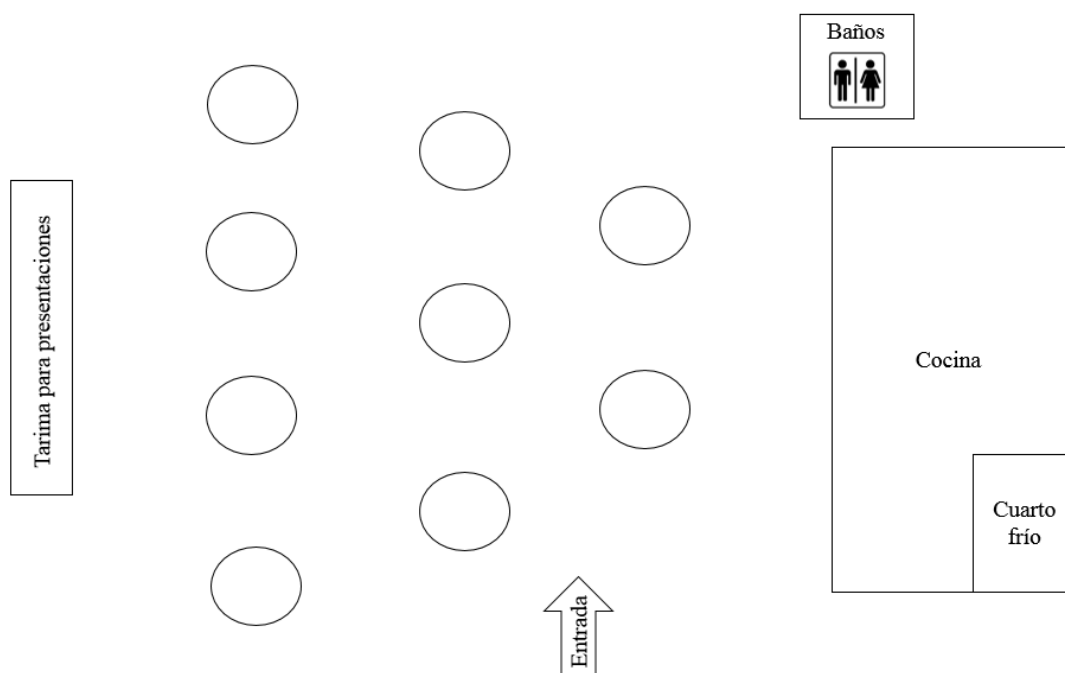
El Café – Restaurante estará ubicado en el barrio El Peñón ya que es uno de los sectores que se ha consolidado como zona gastronómica en Cali. El sitio escogido deberá adecuarse para la prestación de servicios de un restaurante como tal, y así mismo deberá cumplir con los estándares de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 006 que indica entre otros las separaciones de las áreas, los requisitos de salubridad, iluminación, entre otros.

Actualmente no se ha encontrado un local disponible en la zona, sin embargo, se espera que para el momento de la implementación (julio 2018) se haya encontrado un local que se ajuste a

las necesidades, de lo contrario, se debe reevaluar la zona de localización del restaurante y buscar locales en Granada o el norte de la ciudad, o la fecha de inauguración del mismo.

La Platea contará con 10 mesas dispuestas para la atención a los clientes, un espacio destinado para los shows culturales que se ofrezcan, la cocina donde se prepararán los alimentos y un espacio exclusivo para el almacenamiento de los ingredientes y suministros mientras no estén en uso.

Figura 6: Distribución de planta



Fuente: Elaboración propia

El cronograma de implementación está compuesto por actividades como:

- La consecución del local en el lugar deseado, El Peñón.

- Adecuación del local, compra de muebles, equipos y enseres, decoración y preparación del evento de apertura.

A continuación se presenta el cronograma con los tiempos aproximados de cada actividad para lograr la apertura en julio de 2018.

Figura 7: Cronograma de implementación

Café - Restaurante La Platea	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18
Consecución del local							
Adecuación del local							
Compra de equipos y enseres							
Decoración del lugar y instalación de mesas, sillas							
Preparación del evento de inauguración y generación de expectativas							
Apertura							

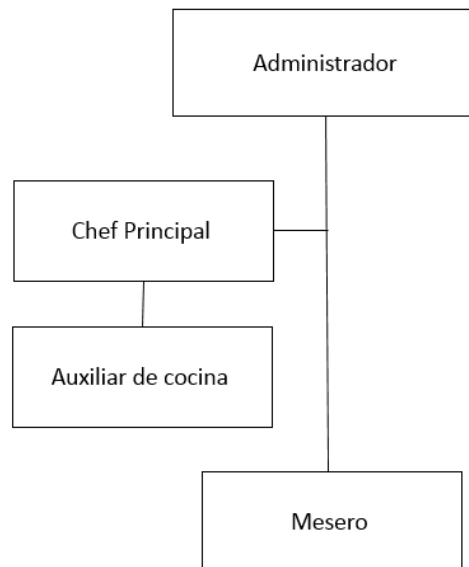
Fuente: Elaboración propia

3. Análisis Administrativo

3.1 Organización

La Platea tendrá una estructura básica para su funcionamiento la cual se presenta en el siguiente organigrama:

Figura 8: Organigrama La Platea



Fuente: Elaboración propia

Inicialmente, el administrador será uno de los socios constituyentes de la empresa y estará encargado del manejo general del restaurante: apertura y cierre, seguimiento a procesos tales como la recepción de los insumos, inventarios, cuadro de caja y actividades de soporte al mesero

tales como recibir clientes, entrega de cartas y llevar platos a la mesa cuando la ocupación del restaurante lo amerite y el mesero se encuentre ocupado. Igualmente, estará encargado de garantizar que la agenda cultural se lleve a cabo de acuerdo a lo establecido. Tendrá un sueldo de \$1.500.000 con sus respectivas prestaciones de ley.

El chef principal debe ser técnico o profesional en culinaria, con experiencia de mínimo dos años. Tendrá un sueldo de \$900.000 con su respectivo auxilio de transporte y las prestaciones de ley. Tendrá a su cargo el Auxiliar de cocina y dentro de sus funciones estará la preparación de los platos de acuerdo a las órdenes de los clientes, bajo los estándares de manipulación de alimentos y buenas prácticas de manufactura. El chef preparará los platos que inicialmente serán diseñados por los socios apalancados en la experiencia culinaria que tiene la madre de los mismos, posteriormente, cuando se amplíe la carta, se consultará con profesionales para incluir nuevas opciones.

El Auxiliar de cocina apoyará operativamente al chef principal y será entrenado por éste en las labores de la cocina tales como apoyo en la preparación de los platos; será el encargado de las bebidas y estará pendiente de avisar al mesero cuando los platos estén listos para llevar a la mesa. Esta persona contará con un salario mínimo (\$737.717), auxilio de transporte y las prestaciones de ley.

El chef y el auxiliar de cocina, realizarán las tareas previas a la apertura del restaurante relacionadas con el pre- pesaje, corte y almacenamiento de los ingredientes para agilizar la preparación de los platos en el momento indicado, así como del orden y aseo de la cocina.

Igualmente, durante el proceso de preparación se encargarán de separar los residuos de la forma adecuada para reciclar en las respectivas canecas marcadas.

El mesero debe ser una persona joven entre los 18 y 25 años de edad, que trabaje tiempo completo en el restaurante, puede tener título de técnico, tecnólogo o educación secundaria y debe contar con la personalidad y las aptitudes para llevar a cabo una excelente atención a los clientes, con capacidad de trabajar bajo presión y de manejar clientes difíciles. Dentro de sus funciones están las de recibir a los clientes que lleguen al restaurante, entregar las cartas, tomar la orden, transmitir la orden a la cocina para su respectiva preparación, entregar los platos a los comensales, llevar la cuenta a la mesa, entregar el pago al administrador y llevar la devuelta nuevamente a los clientes. Igualmente deberá velar por la buena presentación y orden del restaurante garantizando la limpieza de las mesas. Esta persona contará con un salario mínimo (\$737.717), auxilio de transporte y las prestaciones de ley.

Los empleados serán contratados directamente por la empresa mediante contrato laboral con todas las prestaciones de ley. Serán provistos de las herramientas y los elementos de protección personal necesarios para llevar a cabo su labor, garantizando su seguridad en todo momento.

3.2 Grupo empresarial

El grupo empresarial estará conformado por 2 socios: Juliana Ballesteros González, profesional en Mercadeo Internacional y Publicidad de la Universidad Icesi. Juliana se encargará

de administrar el restaurante, de la estrategia de mercadeo, redes sociales y consecución de emprendedores para la agenda cultural. La segunda socia será Maria del Pilar Ballesteros González, Ingeniera Industrial con MBA de la Universidad Icesi. María del Pilar será socia capitalista y brindará apoyo administrativo durante el establecimiento del restaurante y seguirá de cerca la evolución del mismo. Inicialmente, solo la socia administradora recibirá sueldo producto de la gestión del restaurante, sin embargo, las utilidades del mismo serán repartidas en partes iguales y en consenso se definirá su destino: reinversión en el restaurante o disfrute propio.

En cuanto a las políticas de manejo de personal, como se mencionó anteriormente, los empleados tendrán contrato laboral con todas las prestaciones de ley, serán capacitados en sus roles y en detalles del restaurante como conocimiento de los platos que se preparan y se venden para dar un sentido de vinculación y garantizar la correcta preparación, sazón y permitir que en el caso del mesero, pueda brindar recomendaciones ya que conoce y ha consumido el producto.

Se tendrá un plan de capacitación constituido por charlas, cursos u otros medios de actualización para garantizar que el personal esté siempre al día en temas que conciernen a su rol tales como la manipulación de alimentos. Este plan de capacitación se dispondrá de forma trimestral o cuando se considere pertinente.

3.3 Organizaciones de apoyo

Dentro de las organizaciones de apoyo a las cuales se acudirá para apalancar el establecimiento y crecimiento del negocio está Fondo Emprender que es una iniciativa del SENA para apoyar proyectos de emprendimiento que garanticen su estabilidad económica y social. Igualmente, se buscará el apoyo de ángeles inversionistas interesados en el proyecto que aporten capital para el desarrollo del mismo.

Para temas de capacitación, se buscarán alianzas con el SENA para el ofrecimiento de cursos que permitan mantener actualizado al personal y contar con el beneficio de su base de datos en caso tal que se requiera contratar personal de esta institución para realizar alguna labor.

Igualmente, se buscará pertenecer a asociaciones como:

- ACODRES, Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica con el fin de tener acceso a las últimas tendencias de la industria, capacitaciones organizadas por la asociación y a estudios e investigaciones que realice la misma.
- TripAdvisor, plataforma en Internet donde los viajeros pueden opinar sobre alojamientos, restaurantes, actividades para realizar en determinada locación, lo que permite a otros viajeros obtener referencias de los sitios que van a visitar; de esta forma se busca estar en el radar de los turistas y potenciar la asistencia de este segmento al restaurante.

4. Análisis Legal, Social y Ambiental

La empresa se constituirá bajo una Sociedad por Acciones Simplificada, S.A.S., conformada por dos socios como se mencionó anteriormente, los cuales tendrán igual porcentaje de participación en las acciones. Como toda S.A.S, dentro de sus obligaciones tributarias estarán la declaración del impuesto de renta, impuesto al consumo y contribuir al Impuesto de Industria y Comercio por la naturaleza de las operaciones.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que se requieren ciertos conceptos o permisos como la certificación de uso de suelo que dicta el uso permitido de un predio de acuerdo a las normas del Plan de Ordenamiento Territorial, este trámite tiene un valor de \$9.600. Otro permiso que se debe solicitar para el funcionamiento del restaurante es el concepto técnico de bomberos el cual es emitido por el cuerpo de bomberos de la ciudad bajo el cual revisan las condiciones de seguridad humana, riesgo de incendios y la protección contra estos. Una vez se realiza la inspección se liquida el valor del certificado que por lo general es el 1% del valor del Impuesto de Industria y Comercio.

Igualmente se debe cancelar el impuesto correspondiente a avisos y tableros que es complementario y se declara en conjunto con el Impuesto de Industria y Comercio, éste equivale a un 15% del valor del mismo.

Se debe garantizar cumplir con la normatividad para restaurantes en Colombia la cual reglamenta el buen funcionamiento de los establecimientos. Dentro de esta normatividad se encuentra la NTS-USNA 006 que dicta entre otras disposiciones, las separaciones de las áreas, requisitos de salubridad, iluminación, etcétera. Igualmente para referencia, se encuentra la NTS-USNA 003 que reglamenta el manejo de insumos y materias primas en el área de producción de alimentos y la NTS-USNA 007 que se refiere a la manipulación de alimentos. Estas normas se encuentran actualizadas en la página de ACODRES.

En cuanto a aspectos ambientales, el restaurante deberá regirse por la NTS-TS004 que reglamenta los requisitos de sostenibilidad de bares y restaurantes. Esta norma indica que se debe tener un plan de sostenibilidad que contenga planes para uso eficiente y ahorro de agua y energía. Igualmente reglamenta el uso y manipulación de productos, entre ellos productos de limpieza, mantenimiento de sistemas de refrigeración, aires acondicionados, consumo eficiente de papel y manejo de residuos.

El restaurante manejará un concepto de reciclaje y clasificación de desechos para contribuir con el entorno y con las campañas de reutilización de materiales. Las actividades serán de reciclaje y separación, sin embargo, los materiales resultantes serán entregados a las autoridades locales para su respectiva disposición. Este manejo se aplicará de la siguiente manera:

- Papel y cartón: se depositarán en un contenedor para convertirse de nuevo en papel de menor calidad.

- Envases de plástico y latas metálicas: Deben ser enjuagados para eliminar residuos y depositados en un contenedor para el respectivo reciclaje. Las tapas plásticas se clasificarán en un recipiente aparte teniendo en cuenta las campañas existentes que apoyan la recolección de estos elementos para fines sociales.
- Residuos orgánicos: Corresponden a los restos de alimentos, papel de cocina sucio, cáscaras, etcétera. Estos residuos se depositarán en un contenedor independiente para convertirse en compost y ser usado como abono para plantas.

En el aspecto social, la empresa pretende contribuir al entretenimiento de la comunidad caleña brindando un espacio de esparcimiento e interacción artística y cultural donde los clientes puedan apreciar en vivo distintos tipos de arte y actividades de esta índole tales como pintura, música, poesía, lectura, entre otros. De esta forma, busca brindar apoyo a los emprendedores culturales de la ciudad para que puedan mostrar su talento y tengan la oportunidad de darse a conocer. Igualmente, está concebida para construirse a partir de un modelo de negocio rentable que perdure a través del tiempo y sea generador de empleo y un apoyo al emprendimiento cultural.

5. Análisis Económico

5.1 Inversión en activos fijos

Para el funcionamiento del restaurante, la inversión en activos fijos debe ser de aproximadamente \$66 millones. Ya que la mayoría de activos son muebles y equipos, estos se incluyen dentro del marco de los activos depreciables a 10 años.

Tabla 7: Inversión en activos fijos y muebles y enseres

Presupuesto de inversiones	AÑO 0		
Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	1	900.000	900.000
Impresora	1	130.050	130.050
Caja Registradora	1	364.900	364.900
Total activos depreciables a 5 años			1.394.950
Barras de preparación (mesas de trabajo)	1	978.576	978.576
Freidor dos tanques	2	1.190.160	2.380.320
Lavaplatos con meson	2	907.500	1.815.000
Neveras	1	7.610.655	7.610.655
Sistema de monitoreo (camaras)	1	298.000	298.000
Sillas	40	380.000	15.200.000
Mesas	10	3.128.000	31.280.000
Muebles varios	1	4.333.000	4.333.000
Horno microondas	2	235.900	471.800
Licuadaora	2	131.900	263.800
Total activos depreciables a 10 años			64.631.151
Total inversión en activos			66.026.101

Fuente: Elaboración propia

5.2 Presupuesto de ingresos y compras

El restaurante comenzará a operar en julio de 2018, durante los 6 meses restantes del año, se prevén ventas promedio de \$13 millones de pesos mensuales. Se considera un arranque de ventas de \$7 millones de pesos y un crecimiento paulatino de las mismas hasta alcanzar ventas aproximadas de \$21 millones de pesos para el mes de diciembre. Para el año siguiente, se prevé un crecimiento paulatino de las unidades vendidas mes a mes hasta llegar a un incremento del 3%, con ventas totales para ese año de aproximadamente \$362 millones. Para el año 2020 se prevé un ingreso total de aproximadamente \$450 millones y para el año 2021 se proyectan ventas totales por valor de \$559 millones de pesos. Los cálculos de ingresos se basan en presupuestos de órdenes por plato, por mesa durante el tiempo que está abierto el restaurante al día; por ejemplo, para el cálculo de ventas de la pizza en cono se toma una base de tiempo de 6 horas por día y se asume que durante ese tiempo al menos 4 mesas ordenan 1 plato, esto da un total de 24 platos al día; se asume que de los 7 días de la semana solo ordenan este plato en 4 días lo que da un promedio de 384 platos por mes.

Los mayores ingresos vendrán de productos como la Pizza en Cono y las bebidas (gaseosas y jugos), los cuales hacen el aproximadamente el 80% de los ingresos. Esta información se apalanca en que la pizza es uno de los platos preferidos por los colombianos de acuerdo a una encuesta realizada en el año 2016 por Pedidos Ya y domicilios.com la cual revela que “un 49% de los colombianos come pizza más de 5 veces al mes” (Deléitese Gastronomía, 2016). De esta forma y al considerarlo como un plato ligero que puede ser ordenado en la tarde o en la noche, se realiza un presupuesto de ventas que considere que en las 6 horas que estará abierto el

restaurante, al menos 4 mesas ordenen por lo menos 1 plato lo que daría un promedio de 384 platos ordenados al mes.

Tabla 8: Presupuesto de ingresos:

ITEM	2018	2019	2020	2021
Volumen estimado de ventas				
Croquetas de carne y maduro	3.419.361	15.630.520	19.437.489	24.136.697
Buñuelos con bocadillo	1.557.086	7.117.723	8.851.316	10.991.210
Rollitos de banano y arequipe	1.469.889	6.719.131	8.355.642	10.375.702
Pizza en cono	30.643.452	140.076.789	174.193.892	216.307.008
Postres	622.834	2.847.089	3.540.526	4.396.484
Ensaladas	2.989.605	13.666.028	16.994.526	21.103.123
Bebidas (gaseosas y jugos)	32.698.805	149.472.184	185.877.629	230.815.404
Valor total de ventas (\$)	73.401.032	335.529.464	417.251.020	518.125.627
IVA o Impuesto al Consumo	5.872.083	26.842.357	33.380.082	41.450.050
Total ventas con IVA	79.273.114	362.371.821	450.631.102	559.575.677

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de compras está compuesto principalmente por las compras de insumos e ingredientes para la preparación de los platos, el promedio mensual para los primeros 6 meses de funcionamiento es aproximadamente \$ 6 millones. Para el año 2019, los egresos por este rubro están estimados en aproximadamente \$176 millones. La mayor proporción de gastos se encuentra en los siguientes ingredientes: Quesos, Frutas y verduras y azúcar, lo cual va en línea con el presupuesto de ventas, ya que se considera que la pizza y los jugos están dentro de los productos con más unidades vendidas.

Tabla 9: Presupuesto de compras:

ITEM	2018	2019	2020	2021
Carne y chorizo (500 gr prom)	766.273	3.522.078	4.395.553	5.485.650
Especias (varios prom)	878.100	4.036.075	5.037.022	6.286.203
Quesos (mozzarella, parmesano, costeño)	12.790.527	58.790.039	73.369.968	91.565.721
Harina (5kg)	2.070.301	9.515.879	11.875.817	14.821.019
Azucar (50 kg)	8.384.596	38.538.737	48.096.344	60.024.237
Aceite (20 lt)	234.995	1.080.127	1.347.998	1.682.302
Banano (24 un)	185.605	853.108	1.064.679	1.328.720
Arequipe (5kg)	59.792	274.827	342.984	428.044
Pollo (1 kg)	2.212.308	10.168.593	12.690.404	15.837.624
Frutas y verduras	10.743.893	49.382.945	61.629.916	76.914.135
Costo Materias Primas e Insumos	38.326.391	176.162.407	219.850.684	274.373.654

Fuente: Elaboración propia

5.3 Gastos pre-operativos y de operación

El monto de gastos pre-operativos es de aproximadamente \$17 millones dentro de los cuales se encuentran los relacionados con adecuaciones del local, permisos, fumigación y asesoría de un experto durante los primeros meses de funcionamiento. Los gastos operativos referentes a los causados para el funcionamiento del restaurante son de \$47,8 millones para los 6 meses del año 2018 y un promedio de \$90 millones para el año completo. De estos gastos de operación, la mayor proporción está en el arriendo y los servicios públicos que suman un promedio de \$33 millones.

A continuación se muestran los cuadros resumen de estos gastos:

Tabla 10: Gastos pre operativos y de operación.

Gastos preoperativos	AÑO 0
Registro mercantil	1.000.000
Adecuacion oficina/local	6.000.000
Adecuaciones electricas	1.500.000
Permiso planeacion municipal	1.375.000
Fumigación	100.000
Concepto sanitario	39.258
Asesoría	7.000.000
Datáfono y afiliación	130.000
Total gastos preoperativos	17.144.258

GASTOS DE OPERACION	MES	2.018	2.019	2.020	2.021
Arriendo	4.000.000	24.000.000	49.920.000	51.916.800	53.993.472
Servicios Públicos	1.500.000	9.000.000	18.720.000	19.468.800	20.247.552
Dotación	40.000	80.000	83.200	86.528	89.989
Elementos de aseo	50.000	300.000	624.000	648.960	674.918
Suministros de oficina	50.000	300.000	624.000	648.960	674.918
Sayco y Asimpro	0	636.500	661.960	688.438	715.976
Contador	500.000	3.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184
Servicios financieros		2.896.603	3.012.467	3.132.966	3.258.284
Impuestos Locales	0	928.523	4.244.448	5.278.225	6.554.289
Depreciación Equipos	0	6.742.105	6.742.105	6.742.105	6.742.105
Total gastos de operación		47.883.731	90.872.180	95.101.382	99.700.688
Gastos de operación fijos		46.955.208	86.627.732	89.823.157	93.146.399
Gastos de operación variables		928.523	4.244.448	5.278.225	6.554.289

Fuente: Elaboración propia

5.4 Nómina

La nómina está compuesta por el pago del salario y las prestaciones de ley de los 4 empleados del restaurante: el administrador, el chef, el auxiliar del chef y el mesero. La nómina cuesta aproximadamente \$4 millones y se estima un crecimiento de los salarios de 4% anual. El

salario base para el auxiliar de chef y para el mesero es el mínimo legal vigente para el año 2017 establecido en \$737.717.

A continuación se detallan los pagos de nómina del primer año de funcionamiento (corresponde a 6 meses) y los años siguientes.

Tabla 11: Nómina

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.018	2.019	2.020	2.021
Total salarios mensuales	3.875.434	4.030.451	4.191.669	4.359.336
Total Auxilios de transporte	1.496.520	1.496.520	1.556.381	1.618.636
Total salarios anuales	23.252.604	48.365.416	50.300.033	52.312.034
Total prestaciones sociales	5.403.559	10.886.523	11.321.984	11.774.863
Total aportes parafiscales	930.104	1.934.617	2.012.001	2.092.481
Total seguridad social	4.888.162	10.167.378	10.574.073	10.997.036
Total carga prestacional	11.221.825	22.988.517	23.908.058	24.864.380
Total costo de la nómina	35.970.949	72.850.454	75.764.472	78.795.051
Prima Junio	0	2.015.226	2.095.835	2.179.668
Prima Diciembre	968.859	2.015.226	2.095.835	2.179.668
Vacaciones diciembre	968.859	2.015.226	2.095.835	2.179.668
Cesantías Febrero	1.937.717	4.030.451	4.191.669	4.359.336
Interes cesantías enero	232.526	483.654	503.000	523.120
Pagos otros meses	31.862.989	62.290.671	64.782.298	67.373.590
Pago fijo mensual	5.310.498	5.190.889	5.398.525	5.614.466

Fuente: Elaboración propia

5.5 Análisis de costos y punto de equilibrio

El análisis de costos indica que el promedio de costos fijos anuales de la empresa es aproximadamente \$148 millones y el promedio de costos variables anuales es de \$184 millones.

El colchón de efectivo está determinado en 20 días ya que se debe tener suficiente liquidez para cubrir la nómina y el pago de los insumos para la preparación de los platos en caso que ocurra cualquier eventualidad. Con base en el cálculo de unidades que se deben vender y en el flujo de caja se proyecta alcanzar el punto de equilibrio aproximadamente 1 año después de la puesta en marcha.

Tabla 12: Análisis de costos

ANALISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	2.018	2.019	2.020	2.021
Nómina	35.970.949	72.850.454	75.764.472	78.795.051
Gastos de operación	46.955.208	86.627.732	89.823.157	93.146.399
Gastos de Administración y ventas	0	0	0	0
Gastos preoperativos	17.144.258	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	100.070.415	159.478.186	165.587.629	171.941.450
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	38.326.391	176.162.407	219.850.684	274.373.654
Gastos de Operación	928.523	4.244.448	5.278.225	6.554.289
Gastos de Administración	734.010	3.355.295	4.172.510	5.181.256
Total costos variables	39.988.924	183.762.150	229.301.420	286.109.199
Costo total	140.059.339	343.240.335	394.889.049	458.050.649
Total Ingresos	73.401.032	335.529.464	417.251.020	518.125.627
Total Costos Fijos	100.070.415	159.478.186	165.587.629	171.941.450
Total Costos Variables	39.988.924	183.762.150	229.301.420	286.109.199
Croquetas de carne y maduro	280	1.239	1.486	1.784
Buñuelos con bocadillo	156	688	826	991
Rollitos de banano y arequipe	125	551	661	793
Pizza en cono	1.495	6.606	7.928	9.513
Postres	62	275	330	396
Ensaladas	249	1.101	1.321	1.586
Bebidas (gaseosas y jugos)	6.540	28.903	34.684	41.620
K	3,00	1,05	0,88	0,74
Croquetas de carne y maduro	839	1.301	1.309	1.321
Buñuelos con bocadillo	466	723	727	734
Rollitos de banano y arequipe	373	578	582	587
Pizza en cono	4.476	6.942	6.984	7.050
Postres	186	289	291	293
Ensaladas	746	1.157	1.164	1.175
Bebidas (gaseosas y jugos)	19.586	30.371	30.557	30.843
Colchon de Efectivo	5.559.468	8.859.899	9.199.313	9.552.303

Fuente: Elaboración propia

6. Análisis Financiero

6.1 Flujo de caja

El flujo de caja presentado a continuación muestra saldos positivos para todos los años. El aporte de los socios debe ser de \$135 millones de pesos para soportar las inversiones en activos, los gastos pre-operativos y los egresos de los primeros años de operación, de esta forma se mantiene el equilibrio de la caja, el negocio es sostenible y genera utilidades.

Tabla 13: Flujo de caja anual

FLUJO DE CAJA					
ITEM	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Caja Inicial	0	51.829.641	16.944.545	27.694.797	58.292.596
Ingresos Netos		79.273.114	362.371.821	450.631.102	559.575.677
TOTAL DISPONIBLE		131.102.755	379.316.366	478.325.899	617.868.273
Inversiones en activos	66.026.101	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	38.326.391	176.162.407	219.850.684	274.373.654
Egresos por nómina	0	33.800.706	70.506.591	75.583.907	78.607.264
Egresos por gastos de operación		40.213.103	79.885.627	83.081.052	86.404.294
Egresos por gastos de administración y ventas		734.010	3.355.295	4.172.510	5.181.256
Egresos por gastos preoperativos	17.144.258	0	0	0	0
Impuesto al consumo	0	1.084.000	20.783.126	33.100.701	38.760.061
TOTAL EGRESOS	83.170.359	114.158.210	351.621.569	420.033.303	489.711.672
NETO DISPONIBLE	-83.170.359	16.944.545	27.694.797	58.292.596	128.156.601
Aporte de Socios	135.000.000	0	0		0
CAJA FINAL	51.829.641	16.944.545	27.694.797	58.292.596	123.905.591

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14: Flujo de caja primeros meses de operación y flujo de caja primer año fiscal de operación

ITEM	Año 0	2.018					
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	0	51.829.641	43.414.425	35.118.467	27.479.152	21.102.722	19.802.078
Ingresos Netos		7.201.559	7.432.441	10.802.338	11.148.661	20.975.414	21.712.700
TOTAL DISPONIBLE		59.031.200	50.846.866	45.920.805	38.627.813	42.078.136	41.514.778
Inversiones en activos	66.026.101	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	3.481.758	3.593.383	5.222.636	5.390.074	10.141.041	10.497.499
Egresos por nómina	0	5.310.498	5.310.498	5.310.498	5.310.498	5.310.498	7.248.215
Egresos por gastos de operación		6.702.184	6.702.184	6.702.184	6.702.184	6.702.184	6.702.184
Egresos por gastos de administración y ventas		122.335	122.335	122.335	122.335	122.335	122.335
Egresos por gastos preoperativos	17.144.258	0	0	0	0	0	0
Impuesto al consumo	0	0	0	1.084.000	0	0	0
TOTAL EGRESOS	83.170.359	15.616.775	15.728.400	18.441.653	17.525.091	22.276.058	24.570.233
NETO DISPONIBLE	-83.170.359	43.414.425	35.118.467	27.479.152	21.102.722	19.802.078	16.944.545
Aporte de Socios	135.000.000						
CAJA FINAL	51.829.641	43.414.425	35.118.467	27.479.152	21.102.722	19.802.078	16.944.545

FLUJO DE CAJA

ITEM	Año 0	Total	2.019											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	0	51.829.641	16.944.545	11.741.983	9.113.681	9.849.951	11.104.636	5.679.615	6.235.223	9.549.798	13.693.466	10.037.148	16.134.107	23.340.943
Ingresos Netos		7.201.559	23.246.825	24.063.951	25.033.728	26.042.587	27.226.223	28.603.870	30.051.226	31.664.676	33.429.982	35.465.868	37.625.739	39.917.146
TOTAL DISPONIBLE		59.031.200	40.191.370	35.805.934	34.147.409	35.892.538	38.330.859	34.283.485	36.286.448	41.214.474	47.123.448	45.503.015	53.759.846	63.258.090
Inversiones en activos	66.026.101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	3.481.758	11.301.145	11.698.381	12.169.825	12.660.269	13.235.679	13.905.404	14.609.017	15.393.376	16.251.556	17.241.276	18.291.270	19.405.208
Egresos por nómina	0	5.310.498	5.423.415	7.128.606	5.190.889	5.190.889	5.190.889	7.206.115	5.190.889	5.190.889	5.190.889	5.190.889	5.190.889	9.221.341
Egresos por gastos de operación		6.702.184	6.657.136	6.657.136	6.657.136	6.657.136	6.657.136	6.657.136	6.657.136	6.657.136	6.657.136	6.657.136	6.657.136	6.657.136
Egresos por gastos de administración y ventas		122.335	279.608	279.608	279.608	279.608	279.608	279.608	279.608	279.608	279.608	279.608	279.608	279.608
Egresos por gastos preoperativos	17.144.258	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto al consumo	0	0	4.788.083	0	0	0	7.287.933	0	0	0	8.707.111	0	0	0
TOTAL EGRESOS	83.170.359	15.616.775	28.449.387	26.692.253	24.297.458	24.787.902	32.651.244	28.048.262	26.736.650	27.521.008	37.086.300	29.368.909	30.418.903	35.563.292
NETO DISPONIBLE	-83.170.359	43.414.425	11.741.983	9.113.681	9.849.951	11.104.636	5.679.615	6.235.223	9.549.798	13.693.466	10.037.148	16.134.107	23.340.943	27.694.797
Aporte de Socios	135.000.000													
CAJA FINAL	51.829.641	43.414.425	11.741.983	9.113.681	9.849.951	11.104.636	5.679.615	6.235.223	9.549.798	13.693.466	10.037.148	16.134.107	23.340.943	27.694.797

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Balance General

La siguiente tabla presenta el balance general donde se evidencia el crecimiento de los activos corrientes lo que refleja resultados positivos del negocio. El restaurante da pérdidas los primeros 18 meses de operación, situación que se considera dentro de la normalidad ya que el negocio debe sufrir un proceso de penetración en el mercado que lo ayude a darse a conocer para permitir así el aumento de las ventas y posteriormente la generación de utilidades.

Tabla 15: Balance general

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	51.829.641	16.944.545	27.694.797	58.292.596	123.905.591
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	51.829.641	16.944.545	27.694.797	58.292.596	123.905.591
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	66.026.101	66.026.101	66.026.101	66.026.101	66.026.101
Depreciación acumulada	0	6.742.105	13.484.210	20.226.315	26.968.420
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	17.144.258	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	83.170.359	59.283.996	52.541.891	45.799.786	39.057.681
TOTAL ACTIVOS	135.000.000	76.228.541	80.236.688	104.092.382	162.963.271
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	2.170.243	4.514.106	4.694.670	4.882.457
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	0	1.106.918	4.163.196
Impuestos locales por pagar	0	928.523	4.244.448	5.278.225	6.554.289
Impuesto al consumo por pagar	0	4.788.083	10.847.314	11.126.694	13.816.683
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	7.886.849	19.605.867	22.206.507	29.416.625
PATRIMONIO					
Capital	135.000.000	135.000.000	135.000.000	135.000.000	135.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-66.658.308	-74.369.179	-57.365.136
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-66.658.308	-7.710.871	21.255.054	55.911.782
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	135.000.000	68.341.692	60.630.821	81.885.875	133.546.646
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	135.000.000	76.228.541	80.236.688	104.092.382	162.963.271

Fuente: Elaboración propia

6.3 Estado de resultados

El estado de resultados muestra una proyección de utilidades netas arrancando por pérdidas del ejercicio por \$66 millones lo cual se considera dentro de lo normal al poner en marcha un negocio, sin embargo, para el primer año completo de operación 2019, se proyecta una pérdida de \$7 millones de pesos y para el año 2021 ya se considera una utilidad neta de aproximadamente \$55,9 millones.

Tabla 16: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas netas	73.401.032	335.529.464	417.251.020	518.125.627
Costos variables	38.326.391	176.162.407	219.850.684	274.373.654
Costo nomina	35.970.949	72.850.454	75.764.472	78.795.051
Gastos de Operación	47.883.731	90.872.180	95.101.382	99.700.688
Gastos de Administración y Ventas	734.010	3.355.295	4.172.510	5.181.256
Gastos preoperativos	17.144.258	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
Utilidad gravable	-66.658.308	-7.710.871	22.361.972	60.074.978
Impuesto de Renta	0	0	1.106.918	4.163.196
Utilidad neta	-66.658.308	-7.710.871	21.255.054	55.911.782
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-66.658.308	-7.710.871	21.255.054	55.911.782

Fuente: Elaboración propia

6.4 Evaluación de proyecto

A continuación se incluye la tabla de evaluación del proyecto donde se evidencia que bajo los escenarios propuestos, la TIR es de 22,98% superando la tasa mínima esperada establecida en 16%. Igualmente, el Valor Presente Neto positivo indica que el proyecto agrega valor.

Tabla 17: Flujo de caja neto – Evaluación del proyecto

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-66.658.308	-7.710.871	21.255.054	55.911.782
Total Depreciación	0	13.484.210	13.484.210	13.484.210	13.484.210
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-53.174.097	5.773.339	34.739.264	69.395.992
1. Flujo de fondos neto del periodo		-53.174.097	5.773.339	34.739.264	69.395.992
Inversiones de socios	135.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	135.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					286.868.862
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-135.000.000	-53.174.097	5.773.339	34.739.264	356.264.854
Balance de proyecto	-135.000.000	-209.774.097	-237.564.614	-240.835.688	76.895.456
Periodo de pago descontado	3,76				
Tasa interna de retorno	22,98%				
Valor presente neto	42.468.676				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Fuente: Elaboración propia

6.5 Análisis de riesgos y sensibilidad

Dentro de los riesgos presupuestados para la puesta en marcha o durante el funcionamiento del restaurante se encuentran:

- Disponibilidad de capital para cubrir los gastos pre-operativos y los gastos operativos de los primeros meses de operación. Se debe contar con \$135 millones como aporte de los socios que como se explicó anteriormente, se tratarán de cubrir con ayuda de entidades financieras y capital semilla, sin embargo, si esta suma de dinero no se llega a conseguir, es posible que no se pueda montar el restaurante.
- La demanda no sea la esperada, por lo tanto el presupuesto de ventas no se cumpla y los ingresos presupuestados no se lleven a cabo, esto generaría un déficit que pondría en riesgo la operación del restaurante y por lo tanto su sostenibilidad en el tiempo. Para mitigar este impacto se deben implementar estrategias de incentivo a la demanda como promociones, groupones y asegurar una correcta comunicación y manejo de redes sociales para atraer público continuamente.
- Aumento excesivo de los costos de las materias primas (ingredientes e insumos) lo que llevaría a un aumento de los egresos que puede no estar soportado por el colchón de efectivo o por el flujo de caja y por lo tanto ponga en riesgo la operación del restaurante. Para mitigar este riesgo se debe tener proveedores alternos a los principales y se debe mejorar el poder de negociación a medida que va creciendo el negocio para obtener mejores beneficios de cotizaciones y precios de venta.

A continuación se muestran las tablas de sensibilidad teniendo en cuenta factores como variación de volumen en ventas en +/- 20 puntos porcentuales, al igual que variación en precios de venta y de compra de insumos en las mismas proporciones. Igualmente se incluye el análisis de una variable sensible como el arriendo.

Tabla 18: Sensibilidad en volumen, precios de venta, precios de compra y arriendo:

Sensibilidad en volumen de ventas

Concepto	Ventas al 80%	Ventas al 100%	Ventas al 120%
Periodo de pago descontado	0	3,76	3,27
Tasa interna de retorno	-16,00%	22,98%	48,30%
Valor presente Neto	(155.736.597,86)	42.468.675,61	240.862.688,55

Sensibilidad en precio de ventas

Concepto	Precio de ventas al 95%	Precio de ventas al 100%	Precio de ventas al 120%
Periodo de pago descontado	0	3,76	3,17
Tasa interna de retorno	6,58%	22,98%	58,27%
Valor presente Neto	(48.397.205,15)	42.468.675,61	376.706.628,11

Sensibilidad en precio de compras

Concepto	Precio de compras al 80%	Precio de compras al 100%	Precio de compras al 120%
Periodo de pago descontado	3,39	3,76	0,00
Tasa interna de retorno	39,69%	22,98%	-3,86%
Valor presente Neto	183.235.864,55	42.468.675,61	(106.419.210,99)

Sensibilidad en arriendo

Concepto	Arriendo 3,2 mm	Arriendo 4 mm	Arriendo 4,8 mm
Periodo de pago descontado	3,58	3,76	0,00
Tasa interna de retorno	29,96%	22,98%	12,58%
Valor presente Neto	99.399.873,43	42.468.675,61	(21.421.540,54)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el negocio es muy sensible a variables relacionadas con el volumen y los precios (compra y venta) así como el arrendamiento; las más mínimas variaciones producen efectos de disminución de la TIR incluso incrementando el aporte de los socios o ajustando variables como la nómina (salario del administrador). Para evitar inconvenientes de operación y sostenibilidad de la empresa por estas variables se debe vigilar muy de cerca la estrategia de ventas para atraer cada vez más público y sostener los presupuestos de ventas presentados anteriormente, de lo contrario, es posible caer en un punto de no retorno donde se deba cerrar el restaurante. Igualmente, se deben monitorear las negociaciones con los proveedores y el contrato de arrendamiento para obtener los mejores beneficios que ayuden a sostener presupuestos y no actúen en detrimento de los indicadores de la empresa.

7. Conclusiones

- La Platea será un espacio donde se ofrecerá comida gourmet y un ambiente cultural, creado para la comunidad caleña y los turistas que visiten la ciudad. Igualmente, será un espacio que brindará apoyo a los emprendedores del ámbito cultural para que se den a conocer y así mismo ofrezcan entrenamiento al público asistente.
- El sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafés) se encuentra en crecimiento lo que posibilita la inversión, adicionalmente, el negocio tiene un gran potencial ya que es un concepto poco explotado en la ciudad y se apalanca en las tendencias actuales donde el consumidor busca no sólo comida de excelente calidad sino también experiencias con las cuales se pueda sentir identificado.
- La inversión necesaria para poner en marcha el negocio es de \$135 millones de pesos los cuales se buscarán a través de organizaciones financieras o de apoyo de capital semilla como Fondo Emprender.
- El negocio comienza a tener un balance positivo después de 1,5 años de funcionamiento, con una tasa interna de retorno de 22,98% superando la tasa mínima establecida en 16%, por lo tanto se considera que el negocio es rentable.
- Las variables críticas que se deben monitorear para garantizar la sostenibilidad de la empresa son volumen de ventas y precios de compra.

Como toda iniciativa de emprendimiento, requiere esfuerzo, sacrificio pero sobre todo pasión. De acuerdo a los análisis económicos y financieros bajo los escenarios presentados, el negocio es

rentable sin embargo, se debe tener en cuenta que para llevarlo a la realidad hay que profundizar en la investigación del sector, el mercado y en las estrategias que se implementarán para garantizar que el negocio se lleve de la forma requerida y pueda consolidarse en el tiempo.

8. Anexos

8.1 Ficha técnica de la Investigación de mercado

Tipo de investigación: Cualitativa

Técnica empleada: Entrevistas a profundidad

Tamaño de la muestra: 20 personas

Formato de preguntas y verbatims:

1. ¿Acostumbra Ud. visitar restaurantes para el almuerzo o la comida?
Si, incluso para el desayuno
2. ¿Cuál es la frecuencia con la cual visita estos restaurantes?
Mínimo 2

Máximo 12

Promedio 6-7
3. ¿En qué momento visita estos restaurantes?
Normalmente fines de semana, ocasionalmente entre semana para el almuerzo
4. ¿Qué personas lo acompañan cuando visita estos lugares? *Con quien va, ¿si es entre semana con quién? ¿Si es en fin de semana con quién?*
Entre semana con compañeros de trabajo / colegas, Fines de semana con familia, amigos, pareja
5. ¿Qué sector de la ciudad le gusta para frecuentar estos lugares?
Granada, Ciudad Jardín, Peñon
6. ¿Cuál es el gasto en promedio por persona cuando va a un restaurante?
Mínimo 15.000

Máximo 70.000

Promedio 40.000

7. ¿Qué busca cuando va a un restaurante? *tipo de comida, servicio, entretenimiento*

Buen servicio (atención oportuna y cortés)

Buena ambientación del lugar, agradable

Amplia variedad en la carta

Sabor, calidad

Entretenimiento

8. ¿Está familiarizado con el término comida gourmet?

El término gourmet se refiere a comidas de elaboración refinada. Se asocia a lo más excelso de la gastronomía cuyas preparaciones han sido elaboradas con ingredientes exquisitamente seleccionados con cuidados exhaustivos de higiene y conservación de propiedades.

- a. Teniendo en cuenta esta definición, ¿qué opina de la comida tipo gourmet? *Le llama la atención, le gusta. Qué piensa de los precios*

Es una buena alternativa para tener una cena especial o de negocios.

Los precios deben ser un poco más altos sin ser extremadamente elevados.

Son ligeramente costosos pero coherentes con el valor agregado, calidad

Dispuestos a pagar un poco más para disfrutar de este tipo de comida, se disfrutan los detalles, la preparación

No llama la atención

Costosa

Confianza por su tipo de preparación

Gusta pero su frecuencia de consumo es menor

9. ¿Qué tipo de actividades/expresiones culturales disfruta? *Música, poesía, pintura*

Música/conciertos

Obras de teatro

Baile

Pintura

Espectáculo de Salsa

Deportes

- a. ¿Ha experimentado un sitio que ofrezca actividades culturales fusionadas con servicios de comida? ¿Cuáles?

NO

Valparaíso

Malecón

Macondo

La Estación

El Faro

Antigua Contemporánea

Mr Wings

10. ¿Conoce/ha visitado los restaurantes Café Valparaíso o Macondo?

Si /No (4)

- a. ¿Qué le parecen estos lugares en términos de servicio, variedad de platos, precio, actividades que ofrecen, decoración

Valparaíso:

Es un sitio con un ambiente acogedor, atractivo, agradable.

La carta de sal es un poco limitada.

Tiene estilo y es de fácil recordación.

Los precios son un poco elevados (2), pero se ajustan a los platos que ofrecen. No costoso

Actividades y música agradable

Macondo:

Comida de buen sabor y originalidad

Decoración y temática

Entretenimiento variado

11. ¿Podría contarme cual ha sido su mejor experiencia en un restaurante? Si no ha tenido una, ¿qué le gustaría encontrar? *Servicio, ambientación, comida, precios, tiempo de espera*

La mejor experiencia la tuve una vez que celebré mi cumpleaños en café Valparaíso, ese día había un señor que realiza retratos y pinturas y ese día me obsequio un dibujo de una mariposa con dedicatoria, además de cantarme el cumpleaños.

La mejor experiencia no ha sido en Cali, fue en Salento. Un restaurante muy agradable en cuanto a decoración, mesas, distribución, adicional el show de música... se podía conversar a pesar del sonido. Variedad en menú, precios económicos, tiempo de preparación y atención de los meseros.

La mejor experiencia ha sido poder tener entretenimiento, bailar, karaoke, hablar. Un lugar donde se pueda conversar al son de una buena música, siempre será un buen plan para el caleño, pues lo que mueve nuestra ciudad es la rumba, la gastronomía, el cine y el deporte.

Mi mejor experiencia siempre ha sido Platillos Voladores, la comida es muy rica y se nota el esmero que ponen en cada plato que sale de su cocina. Hace poco estuve en la Guacharaca en el centro, su propuestas son bastante buenas sin embargo son muy débiles en servicio y el lugar en la noche parece bastante inseguro. Lo que quisiera encontrar en un lugar es comida memorable, que cree en la gente ese gusto particular por un plato, que sea un lugar entretenido con algo de música de fondo, con buen servicio

Me gustaría encontrar un restaurante que asocie obras de teatro, pero nada lírico, sino teatro de la cotidianidad de nuestra gente y que le permita pasar a los comensales un rato agradable y de distracción mientras comen

Cantina la 15, el servicio, la delicia de los platos y el show.

Me gusta mucho Malecón, por el ambiente y la atención, lo único malo es que toca llegar muy temprano para poder encontrar mesa disponible

Lo que busco para que sea una buena experiencia es que el servicio sea rápido y que los platos tengan buena presentación y sabor.

Experiencia en restaurantes de comida Asiática donde se viven los rituales de Comida extranjeros.

Restaurante Martinica en Manta – Ecuador (Un pueblito muy chiquito). La mejor comida de mar que he comido. No tiene actividades especiales con frecuencia, pero su comida y servicio es excelente.

8.2 Comentarios de Macondo y Café Valparaíso en TripAdvisor.com

Macondo:

Macondo ¿Este es su negocio?

137 opiniones | N.º 26 de 648 Restaurantes en Cali | Certificado de Excelencia

\$\$ - \$\$\$ | Bar, Café, Pub

137 opiniones de nuestra comunidad TripAdvisor

Consulta qué dicen los viajeros: Buscar opiniones

Calificación de viajeros	Tipo de viajero	Epoca del año	Idioma
<input type="checkbox"/> Excelente 58 <input type="checkbox"/> Muy bueno 47 <input type="checkbox"/> Regular 12 <input type="checkbox"/> Malo 2 <input type="checkbox"/> Pésimo 2	<input type="checkbox"/> Familias (9) <input type="checkbox"/> Pareja (38) <input type="checkbox"/> Solitario (5) <input type="checkbox"/> De negocios (2) <input type="checkbox"/> Amigos (47)	<input type="checkbox"/> Mar-may (24) <input type="checkbox"/> Jun-ago (33) <input type="checkbox"/> Sep-nov (26) <input type="checkbox"/> Dic-feb (36)	<input type="radio"/> Todos los idiomas <input checked="" type="radio"/> español (121) <input type="radio"/> inglés (29) <input type="radio"/> portugués (4) Más

"Café en 100 años de soledad"
 Se escribió una opinión Hace 3 días NUEVO
 El restaurante es físicamente hermoso, decorado con las típicas mariposas amarillas mencionadas por el gran autor Gabriel García Márquez, el ambiente es acogedor, la manera en que se arriesgan a mezclar distintos sabores en un solo plato es muy buena, el sabor es bueno y son muy creativos al tener una sala de cine que igualmente mezcla películas nuevas con clásicas para dar una experiencia diferente a los clientes. El servicio es lento.
 Visitado el abril de 2017

"Delicioso"
 Escribió una opinión el 7 diciembre 2016 mediante dispositivo móvil
 Un sitio muy interesante y divertido. Excelentes cafés y pastelería. Hermosa decoración. Realmente vale la pena visitarlo. Disfrute de Macondo y pida Macondo (asi es no estoy equivocado)
 Visitado el enero de 2017

"Cine café"
 Escribió una opinión el 22 enero 2017 mediante dispositivo móvil
 La propuesta cultural que incluye ciclos de cine y lectura me pareció excelente. Si vas un viernes y deseas ir a cine recomiendo llegar temprano porque se llena y la sala es pequeña pero comfortable. Tuve inconveniente con la atención en mesa, pero superado ello es un buen lugar. Personalmente no me gustó la limonada de café. En general es un lugar que recomiendo visitar.
 Visitado el enero de 2017
 Menos

"Un cafecito con amigos"
 Se escribió una opinión 1 semana atrás mediante dispositivo móvil
 Me encanto! Delicioso, agradable lugar y muy original! Excelente atención y a buen precio! Seguro regresare

"Excelente café y brownie.. con helado!"
 Escribió una opinión el 16 enero 2017 mediante dispositivo móvil
 Muy buena atención, amables y tranquilo sitio.
 Me gustó el ambiente y paredes llenas de imágenes del tiempo pasado, del cine y música clásica etc
 Creo que vale la pena volver a visitar varias veces!
 Visitado el enero de 2017

Macondo ¿Este es su negocio?

137 opiniones | N.º 26 de 648 Restaurantes en Cali | Certificado de Excelencia

\$\$ - \$\$\$ | Bar, Café, Pub

"good music, good movies, nice enviroment."

Escribió una opinión el 10 febrero 2016

Google Traductor

I really like this place because u can listen to jazz while you are having a coffe. Its very cultural and bohemian. however, i didnt like the food that much, but i guess its nothing compare with the nice time ull spend there. i suggest to go for a coffe or ice cream and eat in another place.

Visitado el agosto de 2015

"Nice atmosphere!"

Escribió una opinión el 9 enero 2016 mediante dispositivo móvil

We stopped by and only had a coffe, a drink and some crackers with cheese. The atmosphere were great and made me want to come back for dinner!

"cute on the outside but is not what it seems"

Escribió una opinión el 31 octubre 2016

I thought in the begining that is a nice place.. it looks nice but....
The chairs are not comfortable, the wifi is terrible, the service also and...
I order a coffe and it was too strong, I ask if they can bring me one new and they say yes but i need to pay for the one that i didnt like.
I wanted to speak to the manager and he wasnt there. was only the waitress that was very unfriendly and not at all efficient.
In the end i needed to pay for a coffee that i didnt drink and it was also really expensive for a coffe in colombia.
i really dont recomend!!!!

"So cool (but a bit pricey)"

Escribió una opinión el 2 octubre 2016

Google Traductor

I love Macondo! Its best feature isn't just its delicious food or great ambiance, but its Cine Gratis (Free Movie Theater) every single night. Such a great idea!

Visitado el octubre de 2016

"Good coffee"

Escribió una opinión el 20 marzo 2017 mediante dispositivo móvil

The inside of this coffee shop is interested but I think the entrance door takes the award for most interesting piece of article at the store. The coffee is high quality and the various methods of extraction are commendable. I would highly recommend the full immersion coffee and try some of their pastries as they looked quite delicious. I did want to let you know there is plenty of seating inside the back and heh also have free wifi for those who need to keep in touch with their real enemies.

Fuente: TripAdvisor.com

Café Valparaíso:

Cafe Valparaiso ¿Este es su negocio?

45 opiniones | N.º 71 de 648 Restaurantes en Cali

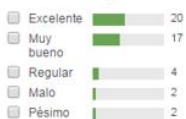
\$\$ - \$\$\$ | + Agregar un tipo de comida

45 opiniones de nuestra comunidad TripAdvisor

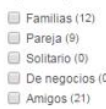
Consulta qué dicen los viajeros:

Buscar opiniones

Calificación de viajeros



Tipo de viajero



Epoca del año



Idioma



"Muy rico!"

Se escribió una opinión ayer mediante dispositivo móvil

El lugar está muy bien diseñado y el ambiente es genial. Es mejor no ir cuando hay mucha gente, porque los pedidos se demoran mucho. Vale la pena ir a cualquiera, un recomendado es el sándwich Goya (roastbeef), es absurdamente rico.

"Delicioso tertuliadero"

Escribió una opinión el 18 mayo 2016

Excelente lugar para reír, hablar y desatrazar agenda con los amigos después de un largo día de trabajo, es un lugar muy amplio de decoración entre cubana y contemporánea donde se puede tomar desde deliciosos desayunos hasta deliciosos café, o pequeñas cenas. En hermoso lugar se realizan presentaciones de poetas, cantantes, narradores de historias y es perfecto para descansar del tráfico de la ciudad, queda frente a la panadería la sebastiana a la salida de cali por la vía al mar.

Visitado el mayo de 2016

"Lugar mágico con deliciosa gastronomía"

Escribió una opinión el 1 marzo 2017

Si buscas un lugar mágico, con deliciosa comida, hermoso ambiente, servicio discreto conocedor de su carta y hasta música en vivo, tienes que visitar Café Valparaiso. ¡Me encantó!

"es un lugar fantástico"

Escribió una opinión el 9 febrero 2017

hemos ido varias veces, tanto en pareja como en familia, el ambiente es perfecto para ambos tipos de planes, hay música en vivo y cuenta con el acompañamiento de un pintor en tinta china que en el ámbito caleño es muy famoso y muy jovial hay libros en las mesas y todo tiene un toque de poesía.

"Hermoso Lugar "

Se escribió una opinión 1 semana atrás mediante dispositivo móvil

El mejor lugar para disfrutar con poesía café y vino, arte en vivo música en vivo, una carta para todos los gustos

"Excelente "

Escribió una opinión el 8 enero 2017 mediante dispositivo móvil

Poesía Café y Vino.
Charlas tertulias lectura café Poesía vino Musica en vivo.
Platos para compartir !!

"Excelente"

Escribió una opinión el 13 mayo 2016 mediante dispositivo móvil

El mejor lugar para compartir, de un buen café y las mejores pizzas. Los postres y las bebidas enamoran.

Cafe Valparaiso [¿Este es su negocio?](#)

45 opiniones | N.º 71 de 648 Restaurantes en Cali

\$ - \$\$\$ [+ Agregar un tipo de comida](#)

"Nice coffee place "

4.5/5 Escibió una opinión el 4 marzo 2016 [mediante dispositivo móvil](#)

[Google Traductor](#)

I hace Belen three times, I like the ambiance, I came for brunch and I liked eggs with spinach and tomatoe, coffee with almond milk and mimosa, I came here for coffee and I enjoyed Blanca mujer dessert, I like the pizza and I enjoyed the wine
They have been working in the service and they had improved
I recommended to enjoy a good time
In south location they have a lake with ducks to enjoy the view

"Charming place"

4.5/5 Escibió una opinión el 13 agosto 2015

The star here is the atmosphere, the location. The live music, art shows and poetry readings on each night of the week definitely contribute to that. The bookshelf filled with tattered copies of local classics and international literature, with the little fountain bubbling in the corner...be still my heart. I was enchanted. This is not a common restaurant theme in Cali—art and literature, so it is an unexpected joy. The food is good, certainly, with an extensive menu, but I have not tried enough of it for anything to really stand out. Service is good as well. Reasonably priced but go if you are into reading and eating or reading and then looking at paintings, or the like, not if you want mind blowing cuisine. Definitely worth the trip out in my opinion, because no, its not centrally located.

"Service service service.....very POOR."

3.5/5 Escibió una opinión el 25 abril 2016 [mediante dispositivo móvil](#)

Great ambiance, good food and very BAD service... This is not our first time here and the service has gone from bad to worse....

Fuente: TripAdvisor.com

Referencias

- DANE. (2016). *Boletín técnico Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Tercer trimestre 2016*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim16_oferta_demand_a.pdf
- Euromonitor. (2016). Full Service Restaurants en in Colombia.
- Garzon, D. (2015, 16 de junio). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. *La República*. Recuperado de http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206
- Dinero. (2017, 22 de febrero). Ocupación hotelera en Colombia alcanzó cifras récord en 2016. *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/ocupacion-hotelera-en-colombia-en-2016/242246>
- Dinero. (2017, 15 de enero). Los 12 corredores turísticos que buscan ser motor de desarrollo en las regiones. *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/los-12-corredores-turisticos-en-colombia-segun-mincit/240893>

Opiniones sobre Restaurante Macondo. Recuperado de

https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g297475-d2372598-Reviews-Macondo-Cali_Valle_del_Cauca_Department.html

Opiniones sobre Restaurante Café Valparaíso. Recuperado de

https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g297475-d10455698-Reviews-Cafe_Valparaiso-Cali_Valle_del_Cauca_Department.html

La Barra. (2017, 21 de marzo). ¿Cómo atraer a la nueva generación a su restaurante?. *Revista La*

Barra. Recuperado de <http://revistalabarra.com/noticias/%C2%BFc%C3%B3mo-atraer-la-nueva-generaci%C3%B3n-su-restaurante-0>

Semana. (2013, 27 de abril). La gente ya no quiere comida, quiere experiencias. *Revista Semana*.

Recuperado de <http://www.semana.com/cultura/articulo/la-gente-no-quiere-comida-quiere-experiencias/341377-3>

Everfood Consultoría. (Sin fecha). Los Restaurantes que Ofrecen Experiencias. *Everfood*

Consultoría. Recuperado de <http://agenciamarketinggastronomico.com/los-restaurantes-que-ofrecen-experiencias/>

El Tenedor. (Sin fecha). 7 Experiencias insólitas en marketing de restaurantes. *El Tenedor*.

Recuperado de <https://www.theforkmanager.com/es/blog/siete-tendencias-insolitas-en-marketing-de-restaurantes/>

La Barra. (2012, Junio). Proyecciones Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad.

Revista La Barra. Recuperado de <http://revistalabarra.com/proyecciones/pdf/proyecciones-2014.pdf>

Deleites Gastronomía. (2016, 25 de mayo). Colombia lidera el consumo de Pizza en

Latinoamérica. Recuperado de <http://www.deleites.co/colombia-lidera-el-consumo-de-pizza-en-latinoamerica-270>