



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Viabilidad financiera de un restaurante de kebabs en Bogotá

Por:

Santiago Patiño Toro

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas - Pregrado

Bogotá, Colombia

2021

Viabilidad financiera de un restaurante de kebabs en Bogotá

Por:

Santiago Patiño Toro

Director:

Jose F. Uribe

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas - Pregrado

Bogotá, Colombia

2021

Tabla de Contenido

- Resumen: 8**
- Introducción 8**
 - Planteamiento del problema: 8**
 - Pregunta de investigación: 8**
 - Hipótesis de la investigación: 9**
 - Objetivos 9**
 - Objetivo General:..... 9
 - Objetivos Específicos: 9
- 1. Revisión de literatura: 10**
 - 1.1 Variable 1: Consumo de comida rápida en Bogotá..... 10**
 - 1.2 Variable 2: Viabilidad Financiera 10**
 - 1.3 Variable 3: Viabilidad comercial..... 10**
 - 1.4 Variable 4: Modelo CANVAS 10**
- 2. Estado del arte: 11**
- 3. Metodología 14**
- 4. Modelo CANVAS 16**
 - 4.1 Socios Estratégicos 16**
 - 4.1.1 Proveedores 16
 - 4.1.2 Socios Clave 17
 - 4.1.3 Actividades Clave 17
 - 4.2 Propuesta de Valor..... 18**
 - 4.3 Relación con el Cliente 18**
 - 4.4 Segmentación de mercado 19**
 - 4.5 Cliente Objetivo 19**
 - 4.6 Recursos Clave..... 20**
 - 4.6.1 Físicos..... 20
 - 4.6.2 Talento Humano 20
 - 4.6.3 Financiero 20
 - 4.7 Canales..... 21**
 - 4.7.1 Canales de Ventas..... 21
 - 4.7.2 Canales de Publicidad 21
 - 4.8 Estructura de costos 21**
 - 4.9 Fuentes de Ingresos 22**

5. Local	22
6. Análisis Financiero	24
6.1 Inversión	24
6.2 Ventas	25
6.3 Gastos Fijos	28
6.4 Pagos con Tarjetas	30
6.4 P&G Base (Plazoleta)	31
6.5 Punto de Equilibrio	32
6.6 Ventas a domicilio	33
6.7 PyG Total	34
7. Sensibilidades	35
7.1 Escenario 1: Sensibilidad a volúmenes de venta	35
7.2 Escenario 2: Sensibilidad en el precio de venta	38
7.3 Escenario 3: Sensibilidad en el aumento de personal	41
7.4 Resumen Escenarios de sensibilidad mensual	42
8. Inicios de Operación	42
9. Análisis Financiero Detallado	44
Conclusiones	45
Anexos	46
Referencias	48

Tabla de Tablas

<i>Tabla 1: Los 20 Países Principales que almuerzan fuera de casa.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 2: Canales de información empleados</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 3: Cargo desempeñado por género.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 4: Inversión PPE.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 5: Total Inversión.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 6: Ventas Restaurantes</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 7: Valor Pan Pita.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 8: Valor Kebab</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 9: Costo total Kebab</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 10: Costo total Menú.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 11: Costo Personal</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 12: Costo Personal 2</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 13: Gastos Fijos.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 14: PyG Base Plazoleta.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 15: Punto Equilibrio</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 16: Ventas Domicilio Restaurantes</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 17: Ventas Domicilio.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 18: PyG Domicilio.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 19: PyG Consolidado Plazoleta y Domicilios.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 20: Escenario sensibilizado 1</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 21: Escenario Sensibilizado 2.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 22: Escenario Sensibilizado 3.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 23: Escenario Sensibilizado 4.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 24: Escenario Sensibilizado 5.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 25: Escenario Sensibilizado 6.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 26: Escenario Sensibilizado 7.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 27: Resumen escenarios de sensibilidad mensual</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 28: PyG Promoción.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 29: Flujo de Caja Pay Back.....</i>	<i>44</i>

Tabla de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Kebab Típico</i>	20
<i>Ilustración 2: Mapa ubicación local</i>	22
<i>Ilustración 3: Horno tradicional para Kebab</i>	23

Tabla de Anexos

<i>1) Las cifras que mueven el sector</i>	<i>46</i>
<i>2) Valor arriendo local y administración.....</i>	<i>46</i>
<i>3) Comisiones cobradas a los comercios por establecimientos de crédito adquirentes</i>	<i>47</i>

Resumen:

En este proyecto demuestra que el desarrollar un negocio de comidas rápidas tipo Kebab en una plazoleta de comidas de un centro comercial genera \$15.5 millones de utilidades mensuales o \$185 millones anuales con una inversión inicial solamente de \$40 millones. Esta inversión será recuperada en 4.6 meses de operación teniendo en cuenta descuentos del 50% en el primer mes de operación con el fin de dar a conocer el producto.

Introducción

Planteamiento del problema:

El principal problema a enfrentar en la evaluación de la viabilidad de un negocio de comida rápida turca es el poco conocimiento que existe en Colombia sobre la comida turca lo que afecta la consecución de las ventas. Frente a la poca población turca y árabe que hay en la ciudad como lo demuestra (Datosmacros, 2019) en su página web, de los 30 países que componen el análisis de migrantes en Colombia únicamente se encuentran Israel y Líbano. Entre los dos países mencionados hay menos de doscientos mil habitantes en todo el territorio colombiano. Adicionalmente, el reporte de movimientos internacionales del (Dane, 2019), demuestra que tampoco hay gran flujo de turistas provenientes del medio oriente.

Aunque el virus del COVID-19 es un factor que impacta el sector que se va a analizar y ha sido una amenaza y problema para los restaurantes de comida rápida, esto no será tenido en cuenta en este análisis ya que no se puede asegurar de su permanencia o fin.

Pregunta de investigación:

¿Cuál es la viabilidad financiera de abrir un restaurante tipo kebab en el mercado de comidas rápidas en Bogotá?

Hipótesis de la investigación:

La viabilidad del restaurante tipo Kebab se ve relacionada con las variables planteadas y muy ligada a si es un negocio rentable financieramente. Esta rentabilidad se da gracias al nivel de ventas que se generen del producto y que esas ventas logren cubrir los gastos en los que se incurre al montar el restaurante y los costos mensuales que conlleva el mismo.

Objetivos

Objetivo General:

El objetivo general de este proyecto es analizar la viabilidad de montar un restaurante de Kebabs en Bogotá.

Objetivos Específicos:

- Realizar un modelo CANVAS para determinar la población objetiva y los procesos.
- Modelo de negocio teniendo en cuenta las necesidades de este tipo de restaurantes.
- Buscar un sector adecuado para el restaurante
- Determinar la inversión
- Determinar las unidades para punto de equilibrio

1. Revisión de literatura:

1.1 Variable 1: Consumo de comida rápida en Bogotá.

Para el consumo de comida rápida se tendrá en cuenta el número de menús que son vendidos en una plazoleta de comidas dentro de un centro comercial en las horas del almuerzo. Para esto se realizará un trabajo de campo en el cual se preguntará a diferentes tipos de restaurantes de comida rápida sobre esta variable.

1.2 Variable 2: Viabilidad Financiera

Los costos y gastos serán tomados como una variable medida en dinero y contempla todo lo que son materias primas, maquinaria, servicios, personal, punto de venta y mercadeo. Adicionalmente, esta variable va a tener el componente de rentabilidad y será creado un PyG con un Flujo de caja donde se reflejarán los números del restaurante para determinar la viabilidad de este. El análisis financiero será el estudio que se realizará para evaluar la viabilidad del negocio teniendo en cuenta la inversión vs las utilidades que genera el negocio y el retorno sobre la inversión. Para esto, se proyectarán el volumen de ventas, precios unitarios, costos fijos, utilidades e indicadores financieros.

1.3 Variable 3: Viabilidad comercial

El tráfico de personas es una variable tomada como porcentaje de personas que pasan día tras día por los principales sectores de restaurantes en Bogotá y la cual será la ayuda para escoger el punto de venta correcto. El ticket de compra es una variable medida en dinero la cual hará parte de la variable comercial ya que está relacionada con el gasto promedio que tienen las personas a la hora de comprar comida rápida. Con esto se dará un punto objetivo del precio que tendrá el producto.

1.4 Variable 4: Modelo CANVAS

El modelo CANVAS será la herramienta utilizada para la construcción del modelo de negocio del restaurante en la cual se tendrán en cuenta diferentes componentes como lo son las Actividades claves, Recursos Claves, Proveedores, Clientes entre otros.

2. Estado del arte:

Como lo afirma (Bitar, 2016) en su estudio indagando sobre las razones de por qué las personas llegaban a preferir consumir comida fuera de la casa y llegó a un punto fundamental para la investigación: la optimización del tiempo se ha vuelto un tema de gran importancia y por esta razón la comida rápida es escogida por encima de restaurantes elegantes.

el deseo de optimizar el tiempo ha aumentado la acogida de la comida rápida en Latinoamérica. El 51% de los latinos afirma haber comido en establecimientos de este tipo en los últimos seis meses. Colombia está por encima del promedio regional, pues un 53% de los encuestados los frecuenta. (Bitar, 2016)

En relación con la optimización del tiempo, se encuentra que esto tiene una gran relación con el momento en el cual las personas consumen comida rápida y como lo comenta (Bitar, 2016), “De hecho, Colombia ocupa el sexto lugar entre los 61 países abordados por el estudio, en porcentaje de encuestados que toma el almuerzo por fuera (72%)”; demostrando así que en el transcurso del día, las personas tienen mayor afán en horas de la tarde y están obligadas a almorzar algo rápido.

Tabla 1: Los 20 Países Principales que almuerzan fuera de casa

LOS 20 PAÍSES PRINCIPALES QUE ALMUERZAN FUERA DE CASA	
POLONIA	80 %
CHILE	79 %
ESLOVAQUIA	78 %
MARRUECOS	74 %
BRASIL	72 %
COLOMBIA	72 %
REPÚBLICA CHECA	71 %
LETONIA	71 %
LITUANIA	70 %
ESLOVENIA	70 %
PERÚ	70 %
HUNGRÍA	68 %
HONG KONG	67 %
TAIWÁN	65 %
FRANCIA	65 %
JAPÓN	64 %
ESTONIA	64 %
VENEZUELA	64 %
EGIPTO	63 %
ESPAÑA	61 %

Tomado de: *Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente Nielsen 2016*

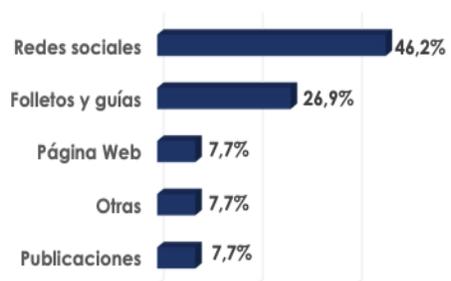
La referencia hecha al almuerzo rápido también tiene otras implicaciones a la hora de ser elegido por los comensales, ya que las personas no solo buscan rapidez en el servicio, sino que también buscan precio, calidad, servicio e higiene.

A la hora de elegir un restaurante lo que más pesa para los consumidores globales es obtener comida a precios razonables (50%). Aunque en Colombia este también es el factor más decisivo (49%), la importancia dada a la calidad de la comida (45% vs. 33% global) y al servicio prestado (30% vs. 17% global) supera el promedio global. Entre otros de los factores que influyen en la decisión, se encuentran buenos estándares de higiene (14%) y el tipo de comida que ofrece el restaurante (11%). (Bitar, 2016)

Todos estos aspectos generan que los restaurantes deban tener personal calificado con experiencia en la preparación de los productos que se van a comercializar para poder generar esa satisfacción en el cliente y poder agilizar los procesos. Es aquí donde se empieza a incurrir en costos de producción ya que no solo se necesita el personal calificado también se necesitan hornos verticales especiales para dar la cocción correcta a la proteína, así como cuchillos y estaciones de armado del kebab, costos de servicios, arriendo de un local en lugar con buen tráfico de personas y los costos de mercadeo. Como se puede observar en la tabla 2, una de las principales maneras de hacer mercadeo por parte de los restaurantes de comida rápida es por medio de redes sociales y en segunda instancia es por medio de folletos y guías.

Tabla 2: Canales de información empleados

Gráfica 27. Canales de información empleados, RCR



Fuente: Censo gastronómico Chapinero, 2019

Tomado de: *Estudio censo gastronómico localidad de chapinero 2019 Bogotá Turismo.*

En la tabla 3, se pueden observar cuáles son los puestos que más requieren los restaurantes de comidas rápidas en Bogotá.

Tabla 3: Cargo desempeñado por género

Tabla 20. Cargo desempeñado por género, RCR

Cargo	Hombre	Mujer	Empleados	% Cargo
Cocinero	22	9	31	25,4%
Mesero	13	22	35	28,7%
Auxiliar de cocina	19	13	32	26,2%
Cajero	3	4	7	5,7%
Lavalozza	5	0	5	4,1%
Chef ejecutivo	2	2	4	3,3%
Chef de cocina	2	1	3	2,5%
Bartender	0	2	2	1,6%
Hostess	1	1	2	1,6%
Chef repostero	1	0	1	0,8%

Fuente: Censo gastronómico Chapinero, 2019

Tomado de: *Estudio censo gastronómico localidad de chapinero 2019 Bogotá Turismo.*

Otro de los grandes objetivos para poder tener un restaurante exitoso, es tener un local en una zona con gran flujo de personas. En el estudio realizado por (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020),

El 52 % de las empresas de Bogotá se localiza en 5 localidades: Suba, Usaquén, Kennedy, Chapinero y Engativá, lo que indica la alta concentración empresarial en las zonas que tienen la mayor oferta de servicios públicos y privados para el funcionamiento de las empresas. Chapinero es la mejor ubicación para las empresas con mayor volumen de activos, en esta localidad se encuentra el 31 % del número de medianas empresas y el 40,5 % de las grandes empresas.

Como se observa en el anexo 1, las ubicaciones de los restaurantes han cambiado y empiezan a aparecer en los censos nuevas localidades. Esto teniendo en cuenta que,

El aumento en costos de arriendo es uno de los principales motivos. Cerca de 75% de los restaurantes del país están en arriendo y por cada 10 aperturas ocho son en espacios alquilados, por eso estos pagos han sido un dolor de cabeza para los propietarios. (Flórez, 2018)

Como último aspecto a tener en cuenta, está el precio del ticket promedio de las personas, lo cual tenemos en cuenta como el gasto promedio que puede tener una persona al momento de comprar comida rápida. Esta variable es fundamental porque como se mencionó anteriormente, las personas lo primero que tienen en cuenta a la hora de seleccionar un restaurante o un producto, es el precio de este. (Bogotá Turismo, 2019) nos da un análisis detallado de los precios promedio de los restaurantes de comida rápida en Bogotá.

En cuanto a los rangos de precios, se sabe que la variabilidad depende de los ingredientes, tamaño de la porción y tipo de preparación, de este modo se encuentran precios de entradas entre \$2.000 y \$25.000 en los establecimientos RCR. De manera similar, el rango de precios para postres varía entre \$2.000 y \$20.000, para platos fuertes entre \$3.000 y \$30.000, para adiciones entre \$2.000 y \$15.000, para bebidas entre \$1.500 y \$6.000.

3. Metodología

Para llevar a cabo el plan de negocios se usó una metodología mixta. En primer lugar, se tuvo en cuenta la recolección de datos de fuentes secundarias las cuales facilitaron los datos que dieron fundamento al análisis. Estas fuentes fueron electrónicas y físicas y se buscó tener datos económicos, tendencias de mercado de las comidas rápidas, indicadores, información relacionada con los restaurantes y cifras de utilidad para la toma de decisiones para así poder desarrollar el proyecto. Gracias al alcance de las plataformas web, se tiene alcance a toda la información necesaria para la investigación y llegar a dar una respuesta a la pregunta planteada. Por lo tanto, se consultaron bases de datos, páginas de internet, informes web de diferentes entidades, noticias y demás textos pertinentes. Con la información recolectada, se logró tener un panorama general del mercado de comidas rápidas en Bogotá y todo lo que ofrece al igual que toda la información de consumo y sectores donde hay mayor flujo de personas. De esta manera, se logró tener información suficiente para soportar la implementación del restaurante teniendo cuenta información sobre proveedores, ubicación del local y productos a ofertar con lo cual se determinó si es viable montar el restaurante o no.

Como complemento de la información ya recolectada por medio de fuentes secundarias, se implementaron procesos de recolección de datos como encuestas, entrevistas entre otros que permitan conocer con mayor claridad las necesidades del cliente, lugares de flujo y sectores de reconocimiento donde pueda ser implementado el restaurante.

Con este análisis y recolección de datos, se tuvieron en cuenta tres objetivos generales; tener claridad cuál es la necesidad del cliente, tener un amplio conocimiento del mercado de comidas rápidas y poder tener un planteamiento de mercado enfocado a los clientes potenciales del restaurante de kebabs. Todo el análisis permitió conocer la competencia para así poder tener claridad del entorno. Gracias al análisis del entorno, se pudo tener claridad en los puntos en los cuales el restaurante debe trabajar más para generar ese reconocimiento que haga que el consumidor escoja el restaurante por encima de la competencia. Para poder tener ese diferencial, se debe tener un balance entre el producto, el punto de venta y el servicio. Con las encuestas se obtuvo la información necesaria para conocer el lugar donde debe estar ubicado el punto de venta, los precios, el servicio, el tipo de local, la promoción, el segmento de clientes a atacar, y los estándares de calidad para generar la experiencia que el cliente espera tener al consumir comidas rápidas. Al analizar los puntos de ventas de comidas rápidas que compiten con el Kebab, fue de suma importancia observar qué hace que una persona tenga la iniciativa de comprar en ese lugar para así poder adoptar medidas que generen ese impacto en los clientes potenciales del negocio.

Por último, para poder tener realidad en la parte financiera de costos y gastos fue necesario hacer todas las cotizaciones con proveedores de las materias primas, proveedores de elementos de cocina, las adecuaciones del local, los costos de servicios y demás inversiones necesarias para la operación.

4. Modelo CANVAS

4.1 Socios Estratégicos

4.1.1 Proveedores

Para este tipo de comercios, es de gran importancia tener proveedores eficientes, responsables que ofrezcan calidad en los productos ya que gracias a ellos el producto final que se le entrega al cliente, va a tener las características esperadas. Los principales proveedores para un restaurante de kebabs son:

- Proveedor de cordero: finca de buena producción y que garantice la calidad de la carne.
- Proveedor de alimentos generales: esto es importante para poder darle el sabor adecuado al cordero, la preparación de las salsas, los acompañantes del kebab y las verduras.
- Proveedor de pan pita: de suprema importancia siendo al igual que el cordero los productos principales del kebab. Es necesario que sea un pan fresco para garantizar la calidad del producto.
- Proveedor de bebidas: Alianza estratégica con un proveedor de gaseosas, jugos y agua al igual que con un proveedor de cerveza.
- Proveedor de empaques: ya que el restaurante es un lugar de comida rápida y está pensado para ser un lugar donde la gente no dure mucho tiempo, es de suprema importancia contar con empaques de calidad, amigables con el medio ambiente para poder darle al cliente una gran experiencia.

4.1.2 Socios Clave

- **Escuelas/Chef:** Se buscará una escuela donde haya chefs de calidad que generen el corte adecuado de la proteína, la preparación de las salsas y demás adiciones que lleva el kebab para poder lograr el ensamble del producto a la perfección.
- **Diseñadores:** Gente especializada para el diseño del local, esto para generar algo llamativo y lograr captar la atención de los clientes potenciales.
- **Mercadeo:** Al tener la idea inicial de un punto de venta, el marketing de la empresa será encaminado a un tema de redes sociales donde se muestre la ubicación del punto, logos y temas de cultura para atraer al cliente objetivo.
- **Evaluación financiera de una potencial alianza con una empresa de domicilios:** Con esta alianza se lograría llegar a más lugares sin tener que incurrir en el gasto de un equipo de domiciliarios además de generar visibilidad para la marca y los productos.

4.1.3 Actividades Clave

- **Procesos estandarizados:** al tener procesos estandarizados, se logrará tener siempre un producto de calidad, con la misma elaboración y mismo sabor.
- **Capacitación del personal:** Al contar con personal calificado, se podrán llevar a cabo los procesos de manera adecuada como lo es el servicio, el armado del producto y el corte especial de la proteína y de esta manera poder garantizar la calidad del kebab.
- **Control de recursos:** El control de los recursos en un restaurante es de los factores más importantes a tener en cuenta, esto facilitará tener control sobre los inventarios,

poder calcular las rotaciones de productos, tener inventario de seguridad y así disminuir la merma, los productos vencidos y garantizar la frescura del kebab.

- **Relación Cliente:** Tener una buena relación restaurante cliente hará que se genere una buena imagen de la marca y del producto logrando ampliar el alcance a más clientes. Como es sabido en la actualidad el voz a voz sigue siendo uno de los medios de mercado más importantes para aumentar el alcance de un producto o servicio. Es por esto por lo que la marca se enfocará en brindar un buen servicio para lograr atraer a más clientes gracias a la grata experiencia de clientes ya alcanzados.
- **Buena relación con la empresa de domicilios (en el caso de que se determine que esta relación es financieramente viable):** Es de suma importancia tener una buena relación con la empresa con la que se haga la alianza para hacer domicilios ya que, gracias a estas, se lograra dar mayor cobertura y alcanzar mayores puntos de venta.

4.2 Propuesta de Valor

En un restaurante de comida rápida se espera que el cliente tenga una atención rápida donde no tengan que esperar demasiado hasta recibir su comida, sea económico de buen sabor y porciones de buen tamaño. Todo lo mencionado anteriormente será ofrecido por el restaurante, dando al cliente una experiencia adecuada en cuanto a eficiencia, calidad y tamaño. Con un producto base pero que pueda ser adaptado a los diferentes estilos de alimentación que se encuentran en la sociedad actual.

4.3 Relación con el Cliente

Para un restaurante de comida rápida es de suma importancia generar un vínculo con los clientes para que estos generen apego con el producto y se vuelva su primera opción al momento de elegir este tipo de comidas. Esto se buscará dándole al cliente lo que espera a la hora de consumir este tipo de comidas, manteniendo la calidad, el servicio y que el cliente se sienta identificado con el restaurante de kebabs, en relación con el precio, calidad y cantidad de comida. En adición se evaluará ofrecer un enfoque social y ambiental.

En cuanto a los puntos claves para poder generar esta relación con el cliente, se encuentra mantener los estándares de calidad y que cada producto se sienta como con el mismo empeño con el que se hizo el primero, buscar retroalimentación por parte de los clientes, para poder cumplir con sus expectativas.

4.4 Segmentación de mercado

En cuanto a la segmentación del mercado, es importante crear un perfil de cliente objetivo el cual esté interesado en el consumo de comida rápida para poder crear las herramientas necesarias que logren impactar a este cliente de manera eficiente.

Cuando se realiza una segmentación de mercado, se busca dividir en pequeños fragmentos a los clientes potenciales que tiene la empresa para así poder atacar de manera efectiva el segmento que realmente está interesado en los productos que ofrece la empresa.

Al definir el segmento del mercado de interés, sabemos cuál es su comportamiento, intereses y necesidades específicas lo que permite llevar a cabo acciones para impactar de la mejor manera a esos clientes potenciales en el momento específico. Esto genera una ventaja competitiva frente al mercado. Aunque se impacten necesidades de otros clientes, es de vital importancia enfocarse en un principio en ese cliente donde más características se pueden cubrir para así poder entrar al mercado con ventaja. Al alcanzar de manera correcta el mercado objetivo se pueda dar inicio al impacto del resto de clientes con los cuales se hay afinidad.

4.5 Cliente Objetivo

El restaurante de kebabs está enfocado a la generación Y las cuales tiene un rango de edad entre los veinticinco y los cuarenta años. También estará enfocado en una parte de la generación Z la cual tiene un rango de edad entre los siete y los veintidós años. En cuanto a la generación Y encontramos que es la generación que predomina en el mercado laboral actualmente y la generación Z es la que predomina en el ambiente estudiantil. Gracias a las transformaciones digitales estas dos generaciones han adquirido un gran conocimiento sobre los beneficios de los alimentos generando la necesidad de buscar nuevas experiencias que vayan con su estilo de vida. Por esta razón buscan restaurantes que ofrezcan productos

frescos, con una relación adecuada precio-calidad-cantidad con un buen servicio y que ofrezcan variantes para los diferentes tipos de alimentación.

4.6 Recursos Clave

4.6.1 Físicos

Todo el aspecto del Know How ya que con este se encuentra el conocimiento de la preparación del pincho especial, su cocción y corte. El armado del kebab y las preparaciones de las salsas que hacen de este un kebab turco original. Así mismo las decoraciones y diseños de menú que hagan ver al local de una manera llamativa.

Ilustración 1: Kebab Típico



Tomado de: Istanbul döner (wolt.com)

4.6.2 Talento Humano

En cuanto al talento humano es de suma importancia tener personal calificado con el conocimiento específico de la preparación del kebab desde el adobo de la proteína hasta la entrega del producto terminado al cliente. Esto con el fin de dar al cliente la experiencia que busca a la hora de comer en un restaurante de comida rápida.

4.6.3 Financiero

El aspecto financiero es de gran importancia ya que un buen control financiero permite asegurar la viabilidad del negocio a mediano y largo plazo. Adicionalmente, la organización financiera permite evaluar el proyecto, estudiar su viabilidad y mantener una organización en cuanto al cuidado de los ingresos y costos, tener claridad sobre lo que se tiene y lo que se debe. Con los medidores de rotación se podrá saber que tan efectivos están los pedidos para

reponer inventarios, cada cuanto se le está pagando a los proveedores garantizando así el correcto funcionamiento de la empresa para generar la utilidad esperada.

4.7 Canales

4.7.1 Canales de Ventas

Venta directa: El local objetivo puede ser ubicado en una plazoleta de comidas, donde se darían la mayor cantidad de ventas ya que este estaría cerca de universidades y oficinas. En este tipo de ventas, además del consumo en el sitio, se incluyen las ventas para llevar en las que el cliente compra su comida, pero no la consume en la plazoleta.

Domicilios: Dependiendo de la rentabilidad de este segmento, sería importante considerar una plataforma de domicilios como lo es Rappi, Uber Eats o Ifoods para ampliar las ventas sin tener que incurrir en los gastos de una flota de domiciliarios. Esto también permite llegar a más puntos sin tener que abrir otra cocina nueva.

4.7.2 Canales de Publicidad

Como canales de publicidad se usarán las principales redes sociales, Facebook, Instagram y YouTube. Por medio de videos y posts se espera dar a conocer la marca, los productos y promociones. Usar diferentes estrategias como la gamificación serán de gran utilidad en estos canales para captar clientes y hacerles llegar la información de una manera impactante.

4.8 Estructura de costos

La estructura de costos del restaurante buscará controlar los procesos productivos y así tener un cuidado constante de los mismos.

Bajo la estructura con la cual se hará el análisis financiero, se espera poder demostrar la viabilidad financiera de este restaurante basado en los siguientes aspectos:

1. Maximizar las utilidades bajo el esquema de precios.
2. Buscar minimizar los costos sin descuidar la calidad de los productos.

Adicional a esto, hay que tener en cuenta que para poder maximizar las utilidades y mantener la calidad de los productos, hay que controlar diferentes frentes del restaurante como lo es la compra de las materias primas, el control de los inventarios para no tener sobrecostos de almacenaje y desperdicios.

4.9 Fuentes de Ingresos

Las posibles fuentes de ingresos para el restaurante son:

1. Ventas directas
2. Ventas a domicilio

5. Local

El local está pensado para ser ubicado en la plazoleta de comidas del Centro Comercial San Martín debido a la gran cantidad de oficinas, estudiantes y personas que ingresan al lugar. Este centro comercial se encuentra ubicado sobre la carrera séptima entre las calles 33 y 32.

Ilustración 2: Mapa ubicación local

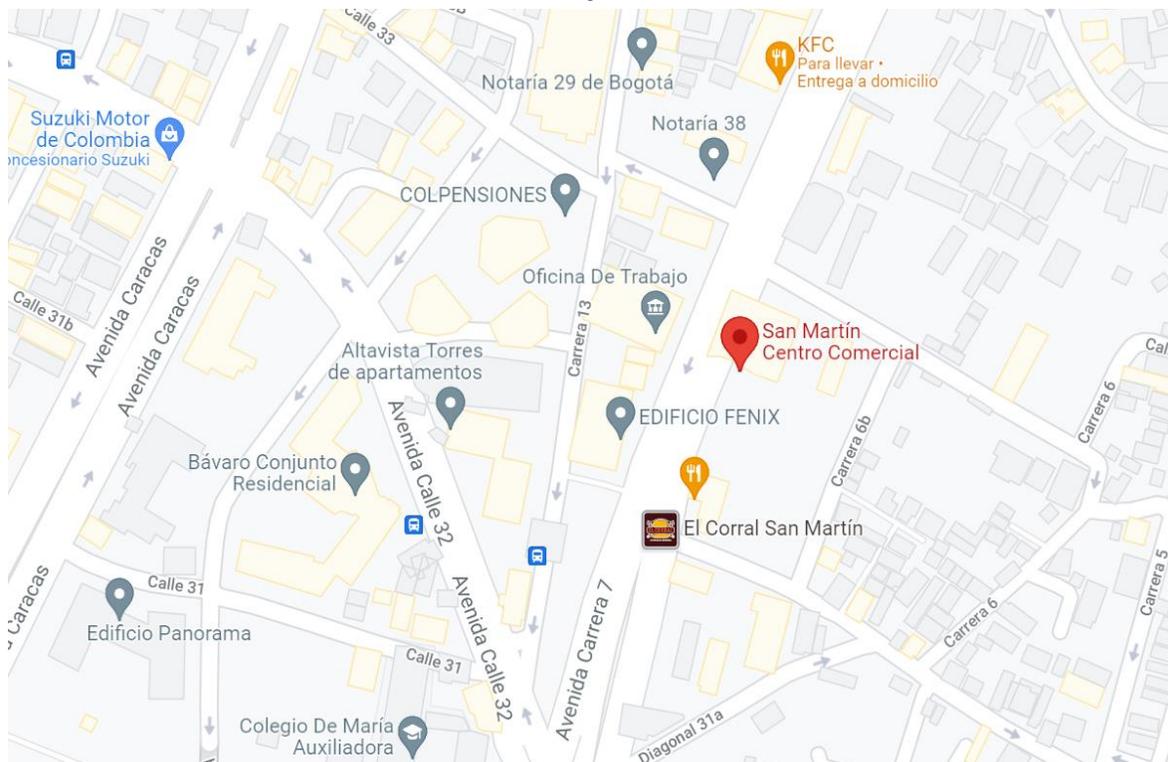


Imagen tomada de <https://www.google.com/maps/place>.

Como se puede observar en el mapa, el sector seleccionado para montar el local está rodeado de una gran cantidad de oficinas, lugares educativos entre otros lo que ofrece un gran flujo de personas que adicionalmente se encuentran en el público objetivo.

El punto de venta estará ubicado en la plazoleta de comidas que está en el último piso del centro comercial y contará con un tamaño de 22 metros cuadrados en los cuales se adaptará la cocina con todos los elementos necesarios para la operación del restaurante. En la parte más cercana a la caja la cual estará ubicada al frente del local, se encontrará el asador especial para la proteína del kebab.

Ilustración 3: Horno tradicional para Kebab



Imagen tomada de: www.elespanol.com

En cuanto a la operatividad del restaurante, esta será de ocho horas al día por seis días a la semana. El horario de atención será de doce del día (12:00 m) hasta las ocho de la noche (8:00 p.m.) cubriendo el horario del almuerzo el cual es el momento en que la mayoría de las personas deciden comer fuera de casa.

6. Análisis Financiero

6.1 Inversión

Se requiere una inversión estimada en \$40'000.000 la cual incluye los equipos necesarios para la cocina y almacenamiento de los productos, uniformes para el personal y un estimado para temas de caja inicial, imagen y mercadeo inicial.

En cuanto a la inversión en propiedad planta y equipo, se deben adquirir equipos especializados ya que la manera en la que se cocina la proteína para el kebab debe estar en un asador vertical especial. Para este restaurante se comprarán

Tabla 4: Inversión PPE

Instalaciones	Cantidad	Precio
Plancha y freidora	1	1.300.000
estufa 4 fogones	1	2.570.000
Horno	1	780.000
Mesones	3	2.940.000
Batidoras	1	1.799.000
Licuadora	1	1.170.000
estante	3	480.000
Horno trompo	1	1.500.000
neveras	1	11.400.000
Utensilios 25 piezas	1	215.900
Kit cuchillos	1	438.000
Kit de sartenes y ollas	1	1.630.000
Total PPE		26.222.900

Fuente de información propia

El costo de esta inversión en PPE asciende a \$26'222.900.

Otra parte importante de la inversión será destinada a la contratación de un diseñador el cual será el encargado de crear la imagen del restaurante, crear un nombre y generar la publicidad inicial para dar a conocer el restaurante esta inversión está estimada en 5'000.000. Para el inicio de operaciones se hará una compra de uniformes por valor de \$360.000 precio otorgado por (Alamcenes Si, 2021). Este valor se ha estimado en alrededor de cinco millones de pesos del total a invertir. Con el volumen de ventas estimado el cual será explicado más adelante se realizó el cálculo de valor de los inventarios iniciales que al ser de dos días, se da un valor de \$3'868.071. Para finalizar se asignará una caja inicial para la operación del negocio la cual está estimada en alrededor de \$550.000. Como valor adicional, se estimó el 10% del valor total de la inversión como contingencia ante cualquier imprevisto el cual queda en \$4'000.000.

Tabla 5: Total Inversión

Total PPE		26.222.900
Marketing	1	5.000.000
Uniformes	3	360.000
Inventario Inicial	284	3.868.071
Caja Inicial		549.029
Contingencias		4.000.000
Inversión Inicial		40.000.000

Fuente de información propia

6.2 Ventas

El volumen de las ventas fue establecido luego de realizar un análisis en la plazoleta de comidas donde se identificaron los restaurantes de competencia directa como lo son los restaurantes de tacos, comida china y sánduches. Para esto se realizó un estudio de campo en el cual se entrevistaron a los cajeros de cuatro restaurantes diferentes con la pregunta de cuántos menús se vendían a la hora del almuerzo. Los restaurantes tenidos en cuenta fueron Sr. Wok, Carnal, Qbano y Sipote:

Tabla 6: Ventas Restaurantes

Restaurante	Sr. Wok	Carnal	Qubano	Sipote
Menus	100	-	150	175
Valor promedio	22.500	24.800	23.900	22.800
Promedio Ventas	142			
Promedio Precio	23.500			

Fuente de información propia

Luego de obtener la respuesta de los cuatro restaurantes, se llegó a la conclusión que El Carnal, que reportó 350 menús diarios, se va a excluir del análisis debido a la cantidad de unidades que se venden a comparación de los otros tres restaurantes. Ahora bien, al calcular el promedio de las ventas diarias que tienen Sr. Wok, Qbano y Sipote, nos arroja que se venden un promedio de 142 menús en la hora del almuerzo. El resultado anterior, nos arroja el volumen de ventas que se estima se pueden llegar a vender en el tiempo de operación diario del restaurante de Kebabs.

En el trabajo de campo, también fue analizado el promedio de precios por plato en los cuatro restaurantes encuestados y se vio que el precio promedio fue de \$23.500 incluyendo el imptoconsumo, siendo el Carnal el restaurante con el mayor precio y Sr. Wok el del menor precio por menú. Con este análisis se determina que los precios del menú para el restaurante de kebabs serán de \$23.500 incluyendo el imptoconsumo.

Al determinar el precio de venta al público, se realizó el cálculo para determinar el precio de venta base. Para eso, se le quitó el 8% del imptoconsumo al precio de venta al público y arrojó un precio de venta base de \$21.759 por menú.

Para el costo unitario, se generó un análisis completo para determinar el costo de cada uno de los productos asociados al kebab. Como primera medida se calculó el precio de producción para el pan pita. Para el cálculo se cotizaron todos los productos base y se buscó la receta original la cual nos arrojó que, al finalizar la preparación para diez unidades, cada unidad de pan pita tendría un costo unitario de \$241.

Tabla 7: Valor Pan Pita

Pan Pita		
Unidades	10	
Harina (gr)	500	\$ 1.215
aceite oliva (ml)	0,04	\$ 600
sal (crd)	0,6	\$ 0,60
azucar (crd)	0,6	\$ 1,80
levadura (gr)	25	\$ 590
Total unidad		\$ 241

Fuente de información propia

Por otro lado, tenemos las materias primas para el Kebab y la receta para un total de 750 gramos de proteína las cuales fueron divididas en 150 gramos para poder obtener la cantidad de unidades que salían por receta. Al tener los dos resultados de la preparación total del kebab, tuvimos un resultado de \$7.156 por unidad.

Tabla 8: Valor Kebab

KEBAB		
Unidad Pan Pita	5	241
Cordero	750	\$ 19.500
Cebolla	2,34	\$ 4.680
ajo	0,066	\$ 330
yougurt griego	0,2	\$ 4.500
aceite de oliva	0,2	\$ 3.000
Laurel	0,0017	\$ 5,10
Pimienta	10	\$ 390
Limon	0,59	\$ 1.770
Perejil	0,2	\$ 400
Sal	0,2	\$ 0,20
Total unidad		\$ 7.156

Fuente de información propia

En el cálculo total de los costos que conlleva hacer el kebab se tuvo en cuenta un porcentaje de merma el cual corresponde a todos los desperdicios de materia prima que hay en la preparación. Para el cálculo de la merma, de acuerdo con el artículo escrito por (Murillo, 2019) se obtuvo el 14% del total del costo de los ingredientes.

Así mismo se calculó, el costo de los desperdicios entendiéndose como toda la comida que no llega a ser consumida. Como lo dice (Paúl, 2021) para obtener el valor se determinó el 13% de desperdicios sobre el costo de los ingredientes dejando así un costo total para el Kebab de \$9.016 por unidad.

Tabla 9: Costo total Kebab

Costo total del Kebab		
Costo Ingredientes		\$ 7.156
Merma (14%)		\$ 1.002
Desperdicios (13%)		\$ 859
Costo Total		\$ 9.016

Fuente de información propia

Al tener únicamente un menú, se hicieron los cálculos de los costos de los productos que acompañan al kebab. En primer lugar, tenemos el precio de las papas en el cual se determinó que la porción es de 100 gramos y tiene un costo de \$800. En segundo lugar, tenemos el precio por unidad de las bebidas la cual será una compra al por mayor de bebidas de la marca Coca-Cola. La unidad de bebida tiene un costo promedio de \$2.500. Al sumar todos los costos se obtiene el precio unitario del combo en total por \$13.620.

Tabla 10: Costo total Menú

Costo Total del Menú		
Kebab		9.320
Papas		800
Bebida		2.500
Otros		1.000
Costo Unitario		\$ 13.620
Precio Venta Base		\$ 21.759
Precio Venta Imposconsumo		\$ 23.500

Fuente de información propia

6.3 Gastos Fijos

En cuanto a los gastos fijos que tendrá el restaurante se tienen los salarios del personal, los servicios, el valor del arrendamiento, los honorarios de un administrador y de un contador y por último la depreciación de equipos a cinco años en línea recta.

En cuanto a los salarios utilizando los costos de la plataforma (INDEED, 2021), se tiene estimado contratar un chef principal, un asistente de cocina y un cajero. Para el chef principal, se asignará un salario mensual de \$1'500.000, más un valor de \$315.000 en prestaciones lo que nos deja un costo neto de 1'815.000. Para el auxiliar de cocina se estima un salario de

\$954.806 más unas prestaciones de \$200.509. Por último, el salario del cajero es de \$987.159 más unas prestaciones de 207.303 pesos.

Tabla 11: Costo Personal

Personal	Salario	Prestaciones	Total
Chef	\$ 1.500.000	\$ 315.000	\$ 1.815.000
Auxiliar de cocina	\$ 954.806	\$ 200.509	\$ 1.155.315
Cajero	\$ 987.159	\$ 207.303	\$ 1.194.462
Total Salarios	\$ 3.441.965	\$ 722.813	\$ 4.164.778

Fuente de información propia

El total del gasto de los salarios en el mes será de 4'164.778. Para el administrador se estiman unos honorarios de \$2'000.000 de pesos y para el auxiliar contable, se estimó unos honorarios de \$1'000.000.

Tabla 12: Costo Personal 2

Personal	Salario
Administración	2.000.000
Contabilidad	1.000.000
Total Salarios	3.000.000

Fuente de información propia

Esto genera un total de \$7'164.778 en salarios.

El valor del arrendamiento del local de acuerdo con el anexo 2 tiene un costo de \$3'336.000 mensual incluyendo la administración y un estimado de \$1'750.000 en servicios públicos. Por último, está la depreciación de los equipos que se calcula sobre el costo de PPE mostrado en la tabla del valor de los equipos (\$26'222.900). Estos equipos serán depreciados en línea recta por cinco años lo que nos da un valor de amortización estimada en \$437.048 al mes. Adicionalmente, se estimaron unos gastos mensuales por \$1'000.000 para mantenimiento y reparación de los equipos de cocina como también, \$1'000.000 para seguros e imprevistos esto con el fin de proteger los equipos de cualquier daño y que no sea necesario hacer una nueva inversión imprevista.

Tabla 13: Gastos Fijos

Gastos Fijos	Diario	Mes	Anual
Personal		4.164.778	49.977.332
Servicios		1.750.000	21.000.000
Arrendamiento		3.336.000	40.032.000
Administración		2.000.000	24.000.000
Contabilidad		1.000.000	12.000.000
Depreciación		437.048	5.244.580
Mantenimiento y Reparación		1.000.000	12.000.000
Seguros e Imprevistos		1.000.000	12.000.000
Total Gastos Operacionales		14.687.826	176.253.912

Fuente de información propia

Con esto, los gastos fijos ascienden a \$14,687,826 al mes.

6.4 Pagos con Tarjetas

En la elaboración del negocio se estimó que un 40% de las ventas iban a ser pagadas con tarjeta, de acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo de campo en el cual se les preguntó a los restaurantes cual era el promedio de transacciones con tarjeta que se realizaban al día. Adicionalmente, de acuerdo con el anexo 3, las entidades bancarias generan un recargo del 2% de las ventas que sean pagadas con tarjeta.

6.4 P&G Base (Plazoleta)

El estado de pérdidas y ganancias mensual y anual se muestra en la siguiente tabla;

Tabla 14: PyG Base Plazoleta

	Escenario Base		
	Diario	Mes	Anual
Volumen de venta	142	4.250	51.000
Ventas	3.082.562	92.476.852	1.109.722.222
Costo Venta	1.929.495	57.884.864	694.618.368
Margen Bruto	1.153.066	34.591.988	415.103.854
Margen %	37%	37%	37%
Gastos Fijos			
Personal		4.164.778	49.977.332
Servicios		1.750.000	21.000.000
Arrendamiento		3.336.000	40.032.000
Administración		2.000.000	24.000.000
Contabilidad		1.000.000	12.000.000
Depreciación		437.048	5.244.580
Mantenimiento y Reparación		1.000.000	12.000.000
Seguros e Imprevistos		1.000.000	12.000.000
Total Gastos Operacionales		14.687.826	176.253.912
Gastos %		16%	16%
ICA		1.276.181	15.314.167
Gastos Financieros			
Pago Tarjeta		739.815	8.877.778
Utilidad Antes de Impuestos		17.888.166	214.657.998
Impuestos		5.545.332	66.543.979
Utilidad desp Impuestos		12.342.835	148.114.019
Margen %		13%	13%
Punto Equilibrio	69	2.075	24.897

Fuente de información propia

Ventas: Con un volumen de 142 unidades diarias, se obtienen unas ventas mensuales de \$92'476,852. Estas resultan en un Margen Bruto mensual de \$34'591.988 lo que significa un 37% sobre el total de las ventas. Después de descontar unos gastos operacionales de

\$14'687.826 (16% de las ventas), un ICA de \$1'276.181 y unos gastos financieros de \$739.815, se obtiene una Utilidad Antes de Impuestos de \$17'888.166. Con una provisión de impuestos del 31% se obtiene una Utilidad Neta después Impuestos de \$12'342.835.

6.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio fue calculado como el total de menús que se deben vender para cubrir todos los gastos.

Tabla 15: Punto Equilibrio

Punto Equilibrio		
	Diario	Mes
Volumen de venta	69	2.070
Ventas	1.501.389	45.041.667
Costo Venta	939.778	28.193.334
Margen Bruto	561.611	16.848.333
Margen %	37%	37%
Gastos Operacionales		14.687.826
ICA		1.276.181
Gastos Financieros		739.815
Gastos Totales		16.703.821
Utilidad Antes de impuestos		144.512

Fuente de información propia

Como los gastos totales (Gastos Operacionales, ICA y Gastos Financieros) suman \$16'703.821 al mes, se debe generar un margen bruto por el mismo valor el cual se logra teniendo ventas de \$45'041.667 esto se da al dividir el total de los gastos fijos en el 37% del margen bruto. Estas ventas tienen un precio unitario sin incluir el impuesto por \$21.759 y representan un total de 2.070 unidades mensuales lo que equivale a 69 unidades al día.

Cabe resaltar que 69 unidades es el mínimo de ventas diarias requeridas para cubrir la totalidad de los gastos.

6.6 Ventas a domicilio

Para la evaluación de este canal de ventas se estimaron un total de 40 unidades/día para ser vendidas a domicilio gracias al trabajo de campo realizado con los restaurantes.

Tabla 16: Ventas Domicilio Restaurantes

Restaurante	Sr. Wok	Carnal	Qubano	Sipote
Menus Domicilio	78	0	0	80
Valor promedio	22.500	24.800	23.900	22.800
Promedio Ventas	40			
Promedio Precio	23.500			

Fuente de información propia

Para el cálculo de las ventas a domicilio se consultó a un empleado de Rappi el cual indicó que la comisión de ventas era del 22% sobre el total de las ventas hechas a través de la plataforma.

Al ser ventas a domicilio se debieron calcular unos costos extra como lo son los empaques y demás productos adicionales para poder cumplir con los requisitos de las ventas a domicilio. Estos requisitos generan un costo adicional de \$1.000 elevando así el costo de ventas.

Tabla 17: Ventas Domicilio

Ventas Domicilios		
Unidades	40	
Precio Base	\$ 21.759	\$ 870.370
Costo Unitario	\$ 13.620	\$ 544.799
Otros	\$ 1.000	\$ 40.000
Recargo plataforma	22%	\$ 191.481
TOTAL		\$ 94.090

Fuente de información propia

Tabla 18: PyG Domicilio

	Diario	Mes	Anual
Volumen diario	40	1.200	14.400
Ventas	870.370	26.111.111	313.333.333
Costo Venta	584.799	17.543.962	210.527.539
Recargo Rappi	191.481	5.744.444	68.933.333
Margen Bruto	94.090	2.822.705	33.872.461
Margen %	11%	11%	11%

Fuente de información propia

Con el 22% de comisión y el aumento en los costos de ventas, el margen bruto tendría un resultado del 11% el cual es considerado un margen suficiente para hacer este tipo de ventas llamativo.

6.7 PyG Total

El PyG consolidado entre las ventas en plazoleta y las ventas a domicilio, es el siguiente:

Tabla 19: PyG Consolidado Plazoleta y Domicilios

	Plazoleta		Domicilios		Consolidado	
	Mes	Anual	Mes	Anual	Mes	Anual
Volumen de venta	4.250	51.000	1.200	14.400	5.450	65.400
Ventas	92.476.852	1.109.722.222	26.111.111	313.333.333	118.587.963	1.423.055.556
Costo Venta	57.884.864	694.618.368	23.288.406	279.460.873	81.173.270	974.079.241
Margen Bruto	34.591.988	415.103.854	2.822.705	33.872.461	37.414.693	448.976.315
Margen %	37%	37%	11%	11%	32%	32%
Gastos Fijos						
Personal	4.164.778	49.977.332			4.164.778	49.977.332
Servicios	1.750.000	21.000.000			1.750.000	21.000.000
Arrendamiento	3.336.000	40.032.000			3.336.000	40.032.000
Administración	2.000.000	24.000.000			2.000.000	24.000.000
Contabilidad	1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Depreciación	437.048	5.244.580			437.048	5.244.580
Mantenimiento y Reparación	1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Seguros e Imprevistos	1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Total Gastos Operacionales	14.687.826	176.253.912			14.687.826	176.253.912
Gastos %	16%	16%			12%	12%
ICA	1.276.181	15.314.167			1.636.514	19.638.167
Gastos Financieros						
Pago Tarjeta	739.815	8.877.778			739.815	8.877.778
Utilidad Antes de Impuestos	17.888.166	214.657.998			20.350.538	244.206.459
Impuestos	5.545.332	66.543.979			6.308.667	75.704.002
Utilidad desp Impuestos	12.342.835	148.114.019			14.041.871	168.502.457
Margen %	13%	13%			12%	12%

Fuente de información propia

Se observa que el negocio deja una utilidad mensual después de impuestos de \$14'041.871 y anual de \$168'502.457.

7. Sensibilidades

Para ser más conservador, las sensibilidades serán calculadas únicamente tomando el PyG de las ventas en la plazoleta de comidas.

7.1 Escenario 1: Sensibilidad a volúmenes de venta

Para iniciar se modificará el volumen de ventas afectando el porcentaje de ventas en un -10%, -20% y -30%.

Como primera modificación se disminuyó el volumen de ventas en un 10%.

Tabla 20: Escenario sensibilizado 1

	Escenario Base				Escenario Afectado		
	Diario	Mes	Anual		Diario	Mes	Anual
Volumen de venta	142	4.250	51.000		128	3.825	45.900
Ventas	3.082.562	92.476.852	1.109.722.222		2.774.306	83.229.167	998.750.000
Costo Venta	1.929.495	57.884.864	694.618.368		1.736.546	52.096.378	625.156.531
Margen Bruto	1.153.066	34.591.988	415.103.854		1.037.760	31.132.789	373.593.469
Margen %	37%	37%	37%		37%	37%	37%
Gastos Fijos							
Personal		4.164.778	49.977.332		4.164.778	49.977.332	
Servicios		1.750.000	21.000.000		1.750.000	21.000.000	
Arrendamiento		3.336.000	40.032.000		3.336.000	40.032.000	
Administración		2.000.000	24.000.000		2.000.000	24.000.000	
Contabilidad		1.000.000	12.000.000		1.000.000	12.000.000	
Depreciación		437.048	5.244.580		437.048	5.244.580	
Mantenimiento y Reparación		1.000.000	12.000.000		1.000.000	12.000.000	
Seguros e Imprevistos		1.000.000	12.000.000		1.000.000	12.000.000	
Total Gastos Operacionales		14.687.826	176.253.912		14.687.826	176.253.912	
Gastos %		16%	16%		18%	18%	
ICA		1.276.181	15.314.167		1.148.563	13.782.750	
Gastos Financieros							
Pago Tarjeta		739.815	8.877.778		665.833	7.990.000	
Utilidad Antes de Impuestos		17.888.166	214.657.998		14.630.567	175.566.807	
Impuestos		5.545.332	66.543.979		4.535.476	54.425.710	
Utilidad desp Impuestos		12.342.835	148.114.019		10.095.091	121.141.097	
Margen %		13%	13%		12%	12%	
Punto Equilibrio	69	2.075	24.897		68	2.027	24.330

Fuente de información propia

Como se puede observar al disminuir el volumen de ventas se ve afectada la utilidad neta disminuyendo en más de dos millones de pesos debido a la disminución de los ingresos.

Disminución del 20% del volumen de ventas.

Tabla 21: Escenario Sensibilizado 2

	Escenario Base				Escenario Afectado		
	Diario	Mes	Anual		Diario	Mes	Anual
Volumen de venta	142	4.250	51.000		113	3.400	40.800
Ventas	3.082.562	92.476.852	1.109.722.222		2.466.049	73.981.481	887.777.778
Costo Venta	1.929.495	57.884.864	694.618.368		1.543.596	46.307.891	555.694.694
Margen Bruto	1.153.066	34.591.988	415.103.854		922.453	27.673.590	332.083.083
Margen %	37%	37%	37%		37%	37%	37%
Gastos Fijos							
Personal		4.164.778	49.977.332			4.164.778	49.977.332
Servicios		1.750.000	21.000.000			1.750.000	21.000.000
Arrendamiento		3.336.000	40.032.000			3.336.000	40.032.000
Administración		2.000.000	24.000.000			2.000.000	24.000.000
Contabilidad		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Depreciación		437.048	5.244.580			437.048	5.244.580
Mantenimiento y Reparación		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Seguros e Imprevistos		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Total Gastos Operacionales		14.687.826	176.253.912			14.687.826	176.253.912
Gastos %		16%	16%			20%	20%
ICA		1.276.181	15.314.167			1.020.944	12.251.333
Gastos Financieros							
Pago Tarjeta		739.815	8.877.778			591.852	7.102.222
Utilidad Antes de Impuestos		17.888.166	214.657.998			11.372.968	136.475.616
Impuestos		5.545.332	66.543.979			3.525.620	42.307.441
Utilidad desp Impuestos		12.342.835	148.114.019			7.847.348	94.168.175
Margen %		13%	13%			11%	11%
Punto Equilibrio	69	2.075	24.897		67	2.003	24.032

Fuente de información propia

Al igual que en el escenario anterior, la utilidad neta se ve afectada debido a la disminución en las ventas generando una reducción en el margen neto del 2% lo que representa una disminución de más de cuatro millones de pesos en la utilidad neta.

Disminución del 30% del volumen de ventas.

Tabla 22: Escenario Sensibilizado 3

	Escenario Base				Escenario Afectado		
	Diario	Mes	Anual		Diario	Mes	Anual
Volumen de venta	142	4.250	51.000		99	2.975	35.700
Ventas	3.082.562	92.476.852	1.109.722.222		2.157.793	64.733.796	776.805.556
Costo Venta	1.929.495	57.884.864	694.618.368		1.350.647	40.519.405	486.232.858
Margen Bruto	1.153.066	34.591.988	415.103.854		807.146	24.214.391	290.572.698
Margen %	37%	37%	37%		37%	37%	37%
Gastos Fijos							
Personal		4.164.778	49.977.332			4.164.778	49.977.332
Servicios		1.750.000	21.000.000			1.750.000	21.000.000
Arrendamiento		3.336.000	40.032.000			3.336.000	40.032.000
Administración		2.000.000	24.000.000			2.000.000	24.000.000
Contabilidad		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Depreciación		437.048	5.244.580			437.048	5.244.580
Mantenimiento y Reparación		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Seguros e Imprevistos		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Total Gastos Operacionales		14.687.826	176.253.912			14.687.826	176.253.912
Gastos %		16%	16%			23%	23%
ICA		1.276.181	15.314.167			893.326	10.719.917
Gastos Financieros							
Pago Tarjeta		739.815	8.877.778			517.870	6.214.444
Utilidad Antes de Impuestos		17.888.166	214.657.998			8.115.369	97.384.425
Impuestos		5.545.332	66.543.979			2.515.764	30.189.172
Utilidad desp Impuestos		12.342.835	148.114.019			5.599.604	67.195.253
Margen %		13%	13%			9%	9%
Punto Equilibrio	69	2.075	24.897		66	1.978	23.735

Fuente de información propia

Al disminuir el volumen de ventas en un 30% se genera una disminución en la utilidad neta de alrededor de siete millones de pesos lo que significa una disminución de 4 puntos porcentuales en el margen neto.

Como resultado de las tres sensibilidades, podemos observar que, aunque se disminuyan en gran medida los márgenes de ventas, el negocio sigue generando la posibilidad de recuperar la inversión en el primer año de operación

7.2 Escenario 2: Sensibilidad en el precio de venta.

Para el segundo supuesto, se va a modificar el precio de venta base disminuyéndolo en 5% y en 10%.

Disminución del precio de venta en 5%

Tabla 23: Escenario Sensibilizado 4

Costo Total del Menú Base			Costo Total del Menú Afectado		
Kebab		9.320	Kebab		9.320
Papas		800	Papas		800
Bebida		2.500	Bebida		2.500
Otros		1.000	Otros		1.000
Costo Unitario		\$ 13.620	Costo Unitario		\$ 13.620
Precio Venta Base		\$ 21.759	Precio Venta Base		\$ 20.671
Precio Venta Impoconsumo		\$ 23.500	Precio Venta Impoconsumo		\$ 22.325

	Escenario Base				Escenario Afectado		
	Diario	Mes	Anual		Diario	Mes	Anual
Volumen de venta	142	4.250	51.000		142	4.250	51.000
Ventas	3.082.562	92.476.852	1.109.722.222		2.928.434	87.853.009	1.054.236.111
Costo Venta	1.929.495	57.884.864	694.618.368		1.929.495	57.884.864	694.618.368
Margen Bruto	1.153.066	34.591.988	415.103.854		998.938	29.968.145	359.617.743
Margen %	37%	37%	37%		34%	34%	34%
Gastos Fijos							
Personal		4.164.778	49.977.332			4.164.778	49.977.332
Servicios		1.750.000	21.000.000			1.750.000	21.000.000
Arrendamiento		3.336.000	40.032.000			3.336.000	40.032.000
Administración		2.000.000	24.000.000			2.000.000	24.000.000
Contabilidad		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Depreciación		437.048	5.244.580			437.048	5.244.580
Mantenimiento y Reparación		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Seguros e Imprevistos		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Total Gastos Operacionales		14.687.826	176.253.912			14.687.826	176.253.912
Gastos %		16%	16%			17%	17%
ICA		1.276.181	15.314.167			1.212.372	14.548.458
Gastos Financieros							
Pago Tarjeta		739.815	8.877.778			702.824	8.433.889
Utilidad Antes de Impuestos		17.888.166	214.657.998			13.365.124	160.381.484
Impuestos		5.545.332	66.543.979			4.143.188	49.718.260
Utilidad desp Impuestos		12.342.835	148.114.019			9.221.935	110.663.224
Margen %		13%	13%			10%	10%
Punto Equilibrio	69	2.075	24.897		78	2.355	28.255

Fuente de información propia

Al disminuir el precio de venta en 5%, se ve afectado el margen bruto disminuyendo en 3 puntos porcentuales. La utilidad neta se ve afectada dando una disminución de tres millones de pesos lo que representa una disminución de 3% del margen neto.

Disminución del precio de venta base en 10%.

Tabla 24: Escenario Sensibilizado 5

Costo Total del Menú Base			Costo Total del Menú Afectado		
Kebab		9.320	Kebab		9.320
Papas		800	Papas		800
Bebida		2.500	Bebida		2.500
Otros		1.000	Otros		1.000
Costo Unitario		\$ 13.620	Costo Unitario		\$ 13.620
Precio Venta Base		\$ 21.759	Precio Venta Base		\$ 19.583
Precio Venta Impoconsumo		\$ 23.500	Precio Venta Impoconsumo		\$ 21.150

	Escenario Base				Escenario Afectado		
	Diario	Mes	Anual		Diario	Mes	Anual
Volumen de venta	142	4.250	51.000		142	4.250	51.000
Ventas	3.082.562	92.476.852	1.109.722.222		2.774.306	83.229.167	998.750.000
Costo Venta	1.929.495	57.884.864	694.618.368		1.929.495	57.884.864	694.618.368
Margen Bruto	1.153.066	34.591.988	415.103.854		844.810	25.344.303	304.131.632
Margen %	37%	37%	37%		30%	30%	30%
Gastos Fijos							
Personal		4.164.778	49.977.332			4.164.778	49.977.332
Servicios		1.750.000	21.000.000			1.750.000	21.000.000
Arrendamiento		3.336.000	40.032.000			3.336.000	40.032.000
Administración		2.000.000	24.000.000			2.000.000	24.000.000
Contabilidad		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Depreciación		437.048	5.244.580			437.048	5.244.580
Mantenimiento y Reparación		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Seguros e Imprevistos		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Total Gastos Operacionales		14.687.826	176.253.912			14.687.826	176.253.912
Gastos %		16%	16%			18%	18%
ICA		1.276.181	15.314.167			1.148.563	13.782.750
Gastos Financieros							
Pago Tarjeta		739.815	8.877.778			665.833	7.990.000
Utilidad Antes de Impuestos		17.888.166	214.657.998			8.842.081	106.104.970
Impuestos		5.545.332	66.543.979			2.741.045	32.892.541
Utilidad desp Impuestos		12.342.835	148.114.019			6.101.036	73.212.429
Margen %		13%	13%			7%	7%
Punto Equilibrio	69	2.075	24.897		92	2.767	33.207

Fuente de información propia

Al disminuir el precio de venta base en 10% se ve reflejada una disminución de 7% en el margen bruto. El margen neto, se disminuye en 6 puntos porcentuales lo que significa un total de seis millones de pesos en la utilidad neta.

Disminución del precio de venta base en 15%.

Tabla 25: Escenario Sensibilizado 6

Costo Total del Menú Base			Costo Total del Menú Afectado		
Kebab		9.320	Kebab		9.320
Papas		800	Papas		800
Bebida		2.500	Bebida		2.500
Otros		1.000	Otros		1.000
Costo Unitario		\$ 13.620	Costo Unitario		\$ 13.620
Precio Venta Base		\$ 21.759	Precio Venta Base		\$ 18.495
Precio Venta Impoconsumo		\$ 23.500	Precio Venta Impoconsumo		\$ 19.975

	Escenario Base				Escenario Afectado		
	Diario	Mes	Anual		Diario	Mes	Anual
Volumen de venta	142	4.250	51.000		142	4.250	51.000
Ventas	3.082.562	92.476.852	1.109.722.222		2.620.177	78.605.324	943.263.889
Costo Venta	1.929.495	57.884.864	694.618.368		1.929.495	57.884.864	694.618.368
Margen Bruto	1.153.066	34.591.988	415.103.854		690.682	20.720.460	248.645.521
Margen %	37%	37%	37%		26%	26%	26%
Gastos Fijos							
Personal		4.164.778	49.977.332			4.164.778	49.977.332
Servicios		1.750.000	21.000.000			1.750.000	21.000.000
Arrendamiento		3.336.000	40.032.000			3.336.000	40.032.000
Administración		2.000.000	24.000.000			2.000.000	24.000.000
Contabilidad		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Depreciación		437.048	5.244.580			437.048	5.244.580
Mantenimiento y Reparación		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Seguros e Imprevistos		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Total Gastos Operacionales		14.687.826	176.253.912			14.687.826	176.253.912
Gastos %		16%	16%			19%	19%
ICA		1.276.181	15.314.167			1.084.753	13.017.042
Gastos Financieros							
Pago Tarjeta		739.815	8.877.778			628.843	7.546.111
Utilidad Antes de Impuestos		17.888.166	214.657.998			4.319.038	51.828.456
Impuestos		5.545.332	66.543.979			1.338.902	16.066.821
Utilidad desp Impuestos		12.342.835	148.114.019			2.980.136	35.761.635
Margen %		13%	13%			4%	4%
Punto Equilibrio	69	2.075	24.897		112	3.364	40.369

Fuente de información propia

Al disminuir el precio de venta base en 15% se ve reflejada una disminución de 11% en el margen bruto. El margen neto, se disminuye en 9 puntos porcentuales lo que significa un total de nueve millones en la utilidad neta.

Como resultado de los tres análisis realizados se puede observar como una variación en el precio de venta base, afecta la totalidad del modelo. Si se llegase a disminuir en un 15% el

precio de venta base, el negocio dejaría de ser tan llamativo ya que el margen neto estaría por debajo del 10% lo que llevaría a que el negocio tardara más de seis meses en generar utilidades.

7.3 Escenario 3: Sensibilidad en el aumento de personal.

Para el tercer supuesto se va a simular la contratación de un auxiliar de cocina extra.

Tabla 26: Escenario Sensibilizado 7

Personal	Salario	Prestaciones	Total
Chef	\$ 1.500.000	\$ 315.000	\$ 1.815.000
Auxiliar de cocina	\$ 954.806	\$ 200.509	\$ 1.155.315
Cajero	\$ 987.159	\$ 207.303	\$ 1.194.462
Total Salarios	\$ 3.441.965	\$ 722.813	\$ 4.164.778

Personal	Salario	Prestaciones	Total
Chef	\$ 1.500.000	\$ 315.000	\$ 1.815.000
Auxiliar de cocina	\$ 1.909.612	\$ 401.019	\$ 2.310.631
Cajero	\$ 987.159	\$ 207.303	\$ 1.194.462
Total Salarios	\$ 4.396.771	\$ 923.322	\$ 5.320.093

	Escenario Base				Escenario Afectado		
	Diario	Mes	Anual		Diario	Mes	Anual
Volumen de venta	142	4.250	51.000		142	4.250	51.000
Ventas	3.082.562	92.476.852	1.109.722.222		3.082.562	92.476.852	1.109.722.222
Costo Venta	1.929.495	57.884.864	694.618.368		1.929.495	57.884.864	694.618.368
Margen Bruto	1.153.066	34.591.988	415.103.854		1.153.066	34.591.988	415.103.854
Margen %	37%	37%	37%		37%	37%	37%
Gastos Fijos							
Personal		4.164.778	49.977.332			5.320.093	63.841.116
Servicios		1.750.000	21.000.000			1.750.000	21.000.000
Arrendamiento		3.336.000	40.032.000			3.336.000	40.032.000
Administración		2.000.000	24.000.000			2.000.000	24.000.000
Contabilidad		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Depreciación		437.048	5.244.580			437.048	5.244.580
Mantenimiento y Reparación		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Seguros e Imprevistos		1.000.000	12.000.000			1.000.000	12.000.000
Total Gastos Operacionales		14.687.826	176.253.912			15.843.141	190.117.696
Gastos %		16%	16%			17%	17%
ICA		1.276.181	15.314.167			1.276.181	15.314.167
Gastos Financieros							
Pago Tarjeta		739.815	8.877.778			739.815	8.877.778
Utilidad Antes de Impuestos		17.888.166	214.657.998			16.732.851	200.794.214
Impuestos		5.545.332	66.543.979			5.187.184	62.246.206
Utilidad desp Impuestos		12.342.835	148.114.019			11.545.667	138.548.008
Margen %		13%	13%			12%	12%
Punto Equilibrio	69	2.075	24.897		73	2.194	26.330

Fuente de información propia

El contratar a una persona aumentaría el punto de equilibrio debido al aumento de los gastos fijo. Siendo este el escenario de menor impacto para el modelo y el que menor riesgo conllevaría dado el caso que se llegase a necesitar una persona adicional para la operación del restaurante.

7.4 Resumen Escenarios de sensibilidad mensual

Tabla 27: Resumen escenarios de sensibilidad mensual

	Escenario Base	Escenario Afectado Ventas			Escenario Afectado Precio			Escenario Afectado Gastos 1 empleado extra
		-10%	-20%	-30%	-5%	-10%	-15%	
Volumen de venta	4.250	3.825	3.400	2.975	4.250	4.250	4.250	4.250
Precio de venta al publico	23.500	23.500	23.500	23.500	22.325	21.150	19.975	23.500
Total Gastos Operacionales	14.687.826	14.687.826	14.687.826	14.687.826	14.687.826	14.687.826	14.687.826	15.843.141
Utilidad desp Impuestos	12.342.835	10.095.091	7.847.348	5.599.604	9.221.935	6.101.036	2.980.136	11.545.667

Fuente de información propia

Como se puede observar en la tabla, las sensibilidades de menor volumen de ventas, menor precio de ventas y mayores costos, arrojan todos escenarios positivos.

Los volúmenes estás por encima del punto de equilibrio. El precio de ventas es la variable mayormente afectada en el análisis, pero aun con un 15% de descuento, el PyG es positivo.

Los mayores gastos tienen un impacto muy bajo.

8. Inicios de Operación

Como se determinó en el problema del proyecto, el reto del negocio es generar conocimiento de la comida turca para generar las ventas estimadas. Para esto, se recomienda hacer una promoción de pague uno lleve dos (2x1) durante el primer mes de operación.

Tabla 28: PyG Promoción

Escenario 2x1		
	Diario	Mes
Volumen de venta	142	4.250
Ventas	1.541.281	46.238.426
Costo Venta	1.929.495	57.884.864
Margen Bruto	(388.215)	(11.646.438)
Margen %	-25%	-25%
Gastos Fijos		
Personal		4.164.778
Servicios		1.750.000
Arrendamiento		3.336.000
Administración		2.000.000
Contabilidad		1.000.000
Depreciación		437.048
Mantenimiento y Reparación		1.000.000
Seguros e Imprevistos		1.000.000
Total Gastos Operacionales		14.687.826
Gastos %		32%
ICA		638.090
Gastos Financieros		
Pago Tarjeta		369.907
Utilidad Antes de Impuestos		(27.342.262)
Impuestos		(8.476.101)
Utilidad desp Impuestos		(18.866.161)
Margen %		-41%

Fuente de información propia

Estos descuentos, tienen un costo de \$18'866.161.

9. Análisis Financiero Detallado

En el análisis financiero detallado se llevó a cabo la elaboración del flujo de caja el cual nos arroja un flujo de caja libre mensual de \$14'478.920.

En los primeros 6 meses de operación se observa el siguiente flujo de caja:

Tabla 29: Flujo de Caja Pay Back

Flujo de Caja	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Inversión	(40.000.000)	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta		(18.866.161)	14.041.871	14.041.871	14.041.871	14.041.871	14.041.871
Depreciación		437.048	437.048	437.048	437.048	437.048	437.048
Flujo de Caja	(40.000.000)	(18.429.112)	14.478.920	14.478.920	14.478.920	14.478.920	14.478.920
Pay Back	5,5	meses					

Fuente de información propia

Con el Flujo de Caja obtenido, se hizo el cálculo del Pay Back. En 5.5 meses se recupera la inversión.

Tabla 30: Flujo de Caja TIR

Flujo de Caja	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3-60	Mes 61
Inversión	(40.000.000)	0	0	0	0
Utilidad Neta		(18.866.161)	14.041.871	14.041.871	9.046.901
Depreciación		437.048	437.048	437.048	
Flujo de Caja	(40.000.000)	(18.429.112)	14.478.920	14.478.920	9.046.901
TIR (5 años)	22%	mensual			
TIR (5 años)	944%	anual			

Fuente de información propia

Observando el Flujo de Caja a 60 meses (5 años) se obtiene una TIR del 22% mensual que equivale al 944% anual. Con esto se evidencia que el proyecto es altamente rentable.

Conclusiones

En este ejercicio se realizó la viabilidad financiera de un restaurante de kebabs en Bogotá por medio de la tasa interna de retorno (TIR) la cual arrojó una tasa del 22% mensual en los primeros cinco años de operación lo que equivale a 944% anual. Con un “pay back” de 5.5 meses para la recuperación de la inversión inicial en planta y equipo y una pérdida de \$18'429.112 por efectos de la promoción dos por uno (2x1) en el primer mes de operación con el fin de dar a conocer el producto. Es de suma importancia tener en cuenta que la clave para generar la rentabilidad mostrada en este proyecto es generar ventas diarias por 142 unidades por lo cual si luego del primer mes de promoción se determina que no se ha alcanzado la cantidad de personas que hayan probado el producto, se puede prolongar la promoción por un mes más ampliando el “pay back” a 6 meses.

Para la operación del restaurante, se recomienda al inversionista abrir el local en un punto donde haya gran flujo de personas con el fin de conseguir la mayor cantidad de clientes que prueben el kebab y así conseguir un volumen de ventas por encima de las 69 unidades diarias siendo este el punto de equilibrio del negocio. Se recomienda también, cuidar el valor de venta al público ya que este negocio muestra una sensibilidad muy alta al precio de venta y al disminuir más del 15% el negocio podría entrar en pérdidas por tal razón el precio no puede tener un descuento mayor. Por ultimo se planteo en este ejercicio un valor de seguros e imprevistos para los elementos que componen la cocina con el fin de protegerlos ante un posible daño, aunque se calculó para estos, una vida útil de cinco años por lo que se da como supuesto que a los cinco años de operación se deberá realizar una nueva inversión para reponer la planta y el equipo de cocina. Al ser este un negocio dependiente de las ventas y de generar el conocimiento del producto para garantizar su rentabilidad, no se realizó el estudio de la apertura de un punto de venta adicional, pero al ver la rentabilidad del proyecto se puede estudiar la viabilidad de un nuevo punto si después de unos meses de operación el negocio tiene el reconocimiento suficiente.

Anexos

1) Las cifras que mueven el sector



Tomado de: Las nuevas zonas por las que apuestan empresarios para crear restaurantes en Bogotá

2) Valor arriendo local y administración

CUARTO PISO

ÁREA	ESTADO	VALOR M ²	VALOR CANON	VALOR M ² ADMINISTRACION	VALOR ADMINISTRACION
30,36	ADECUADO	125.000	3.795.000	25.000	759.000
37,47	ADECUADO	125.000	4.683.750	25.000	936.750
28,33	ADECUADO	125.000	3.541.250	25.000	708.250
19,09	ADECUADO	125.000	2.386.250	25.000	477.250
22,24	ADECUADO	125.000	2.780.000	25.000	556.000
46,44	ADECUADO	125.000	5.805.000	25.000	1.161.000
47,72	ADECUADO	125.000	5.965.000	25.000	1.193.000
32,95	ADECUADO	125.000	4.118.750	25.000	823.750
33,2	ADECUADO	125.000	4.150.000	25.000	830.000
259,6	ADECUADO	125.000	32.450.000	25.000	6.490.000

Tomado de www.metrocuadrado.com

Referencias

- Alamacenes Si. (11 de 10 de 2021). *Almacenes Si*. Obtenido de Alamacenes Si Uniformes Profesional Cocina : <https://www.almacenessi.com/Uniformes/Profesional/Cocina>
- B2BIO. (05 de Febrero de 2018). *Blog B2BIO - 8 Tendencias de Comida de la Generación Z* . Obtenido de b2bio: <https://www.b2bio.bio/noticias-productos-ecologicos/8-tendencias-de-comida-de-la-generacion-z>
- Bonis, G. D. (5 de Febrero de 2019). *Generación X, Millennials y la gastronomía*. Obtenido de germandebonis: <https://germandebonis.com/generacion-x-millennials-y-la-gastronomia/>
- Editor|Alimentos. (12 de Septiembre de 2018). *CALIDADNUTRICIÓNINNOVACIÓN Y TENDENC... CADA GENERACIÓN CON SU ESTILO DE CONSUMO DE ALIMENTOS*. Obtenido de Revista Alimentos: <https://www.revistaalimentos.com/ediciones/ed-73-foco-sorprender-axioma/generacion-estilo-consumo-alimentos-etapas/>
- Gerencia.con. (25 de Septiembre de 2020). *Rotación de Inventarios*. Obtenido de gerencie.com: <https://www.gerencia.com/rotacion-de-inventarios.html>
- GODOY, M. C. (20 de Enero de 2020). *En 2020, el 45% de servicios de comida fueron domicilios*. Obtenido de portafolio.co: <https://www.portafolio.co/economia/aplicaciones-rappi-o-ifood-en-2020-el-45-por-ciento-de-servicios-de-comida-fueron-domicilios-548413>
- INDEED. (11 de 10 de 2021). *Co.Indeed*. Obtenido de indeed: <https://co.indeed.com/career/>
- Makro. (20 de 10 de 2021). *Makro*. Obtenido de Makro Pide tu domicilio: tienda.makro.com.co
- Master Card. (21 de 10 de 2021). *Comisiones Cobradas a los Comercios por Establecimientos de Crédito Adquirentes*. Obtenido de mastercard.com.co
- metro cuadrado. (20 de 10 de 2021). *Metro Cadrado*. Obtenido de MetroCuadrado.com: <https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-local-comercial-bogota-san-martin/815-748>
- Murillo, J. P. (21 de 03 de 2019). *Food Service*. Obtenido de Espacio Food Service : <https://www.espaciofoodservice.cl/consejos-para-reducir-la-merma-generada-tras-la-preparacion-de-comidas-en-un-restaurante-o-cafe/>
- Paúl, F. (15 de 03 de 2021). *BBC News*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56322961>
- Ruiz, R. Á. (10 de Abril de 2018). *Segmentación de mercados: definición, tipos y estrategia*. Obtenido de AB Tasty: <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>
- Sierra, R. G. (25 de Mayo de 2019). *EMPRESARIAL & LABORAL*. Obtenido de revistaempresarial.com: <https://revistaempresarial.com/marketing/marketing-del-voz-a-voz-en-la-era-digital/>