

Plan de Negocio: La Fiambrería

Mauricio Andrés Segura Luna

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Pre Grado
Bogotá
2015**

Plan de Negocio: La Fiambrería

Mauricio Andrés Segura Luna

Director: Jaime Alberto Upegui

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Pre Grado
Bogotá
2015**

TABLA DE CONTENIDOS

1. Resumen Ejecutivo

1.1 Misión.	6
1.2 CANVAS: Lienzo del modelo de negocio.	6
1.3 Oportunidad	8
1.4 Competencia	9
1.5 Propuesta de Valor	11
1.6 Segmento de Mercado	11
1.7 Equipo Emprendedor	12

2. Análisis del entorno

2.1 Social	13
2.1.1 Estudiantes de Educación Superior	13
2.1.2 Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia	13
2.2 Económico	15
2.3 Fiscal	16
2.3.1 Impuesto Nacional al Consumo.	16
2.3.2 Obligaciones Fiscales: Esquema de remuneración.	17
2.4 Legal	17
2.4.1 Obligaciones Legales:	18
2.4.2 Legalización:	19
2.4.3 Permisos:	19

3. Plan de Mercado	
3.1 DOFA:	20
3.2 Proyección de Ventas:	21
3.3 Sistema de Distribución:	23
3.4 Publicidad/Promoción:	24
3.5 Precio:	24
4. Plan de Producción	25
5. Plan de Recursos Humanos y Jurídico	26
5.1 Organigrama:	26
5.2 Tipo de Sociedad:	26
5.3 Requisitos Legales:	26
5.3.1 Obligaciones Legales:	26
5.3.2 Legalización:	27
5.3.3 Permisos:	27
6. Plan de Finanzas	
6.1 P&G	28
6.2 Balance General	30
6.3 Flujo de caja.	32
6.4 Razones Financieras	34
6.5 Rentabilidad	34
7. Conclusiones:	36
8. Referencias	38
9. Anexos	

Anexo 1: Obligaciones de Nomina y Parafiscales	39
Anexo 2: Encuesta	39
Anexo 3: Flujo de Proceso	49
Anexo 4: Organigrama	50

1. Resumen Ejecutivo

1.1 Misión.

Satisfacer y agradar las expectativas de nuestros comensales a través de un servicio gastronómico de primera calidad, siendo una opción rápida y saludable para el consumidor local.

1.2 CANVAS: Lienzo del modelo de negocio.

El CANVAS de la propuesta de valor, descrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, es una herramienta que permite diseñar un modelo de negocio simple, relevante y entendible a partir de la identificación de una necesidad no resuelta de los clientes objetivo. El modelo puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la forma como una compañía pretende generar valor. Los nueve componentes para la generación de modelos de negocio cubren las áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

El primer componente es el segmento de mercado. *La Fiambrería* agrupa a los estudiantes universitarios como clientes principales y a los empleados de oficina como clientes secundarios. Ambos segmentos de clientes poseen un punto en común. Básicamente son personas que cuentan con poco tiempo para dedicarle a sus comidas y desean una opción gastronómica de primera calidad, saludable y balanceada.

El segundo componente es la propuesta de valor. *La Fiambrería* es una plataforma móvil, ideal para preparar, calentar y servir alimentos de alta calidad gastronómica. El concepto de movilidad junto a la aplicación interactiva para teléfonos inteligentes, reduce significativamente el tiempo de espera de clientes y ofrece una ventaja competitiva con respecto a otras opciones de mercado. La plataforma móvil es una idea desarrollada completamente en otros países. En Colombia es una idea diferente e innovadora, que busca cambiar la imagen que se tiene sobre la comida callejera y que además desea promover y concientizar sobre los buenos hábitos alimenticios al consumidor local.

El tercer componente son los canales. Los canales son como la empresa interactúa con sus clientes y alcanza al segmento de clientes objetivo. *La Fiambrería* interactúa con los comensales

de forma directa por medio del camión y la aplicación para teléfonos móviles. El cuarto componente es la relación con los clientes. La organización debe establecer el tipo de relación que desea mantener con cada segmento de clientes. *La Fiambrería* desea establecer una relación muy cercana con sus clientes. Desea poder satisfacer las necesidades del cliente, ofrecer un servicio de primera calidad al consumidor local y recibir constante retroalimentación del menú, servicio y que tan manejable es la aplicación de los teléfonos inteligentes. Una relación cercana permite una comunicación directa, constante y bidireccional entre organización y cliente.

La fuente de ingresos corresponde al quinto componente. *La Fiambrería* pretende generar ingreso por la venta y comercialización de productos de excelente calidad. El sexto componente corresponde a los recursos clave de la organización. *La Fiambrería* debe incurrir en la adquisición de un camión completamente habilitado para preparar, calentar y servir alimentos. Además debe contratar el desarrollo y programación de la aplicación para teléfonos móviles donde los clientes puedan conocer las opciones de menú, comprar productos y promociones y poder hacer comentarios, reseñas y sugerencias sobre el servicio de *La Fiambrería*. Además de los recursos físicos, la organización debe tener excelentes colaboradores con valores e integridad para prestar un servicio de primera calidad. Por último *La Fiambrería* debe incurrir en una inversión considerable para poder desarrollar y operar de manera normal.

Los procesos clave son el séptimo componente para la generación del modelo de negocios CANVAS de la propuesta de valor. Las actividades más importantes corresponden al servicio, al proceso de producción, la relación y escogencia de proveedores y el plan de promoción. El servicio es importante para que la experiencia de los comensales sea gratificante. El proceso de producción acompañado de la estandarización de todas las recetas, permite que *La Fiambrería* logre una administración eficiente y no desperdicie recursos por mal manejo de inventarios. La relación con proveedores es crítica al ser estos decisivos para la venta de productos. Se debe conocer e interactuar con un gran portafolio de proveedores para poder cumplir con la venta. Finalmente el plan de promoción es muy importante para que *La Fiambrería* logre un posicionamiento en el mercado.

La red de colaboradores corresponde al octavo componente del modelo de negocios CANVAS de la propuesta de valor. Los aliados estratégicos son los proveedores de alimentos y los parqueaderos del norte de la ciudad. Los proveedores de alimentos y dueños de parqueaderos son

aliados estratégicos con los cuales se debe desarrollar y mantener una relación de mutuo beneficio para lograr optimizar el modelo de negocio, minimizar los riesgos e incertidumbre.

Finalmente la estructura de costos corresponde al último elemento del diseño del modelo de negocios.

Costos fijos:

- Nómina.
- Mantenimiento y rodamiento.
- Préstamos bancarios e intereses.

Costos Variables:

- Materia Primas.
- Empleados a destajo.
- Parqueaderos (Tarifas según ubicación).
- Publicidad y Promoción.

1.3 Oportunidad

Colombia termino el 2013 en un entorno macroeconómico favorable y positivo. El balance general de los indicadores líderes muestra una recuperación económica. Los grandes protagonistas fueron el consumo privado, el sector de la construcción, que lideraron en los indicadores por sector, y el sector industrial que aún sigue en una lenta recuperación. El PIB de 2013 tuvo un crecimiento de 4.1%. En 2014 se espera un crecimiento del PIB de 4.7%. El sector de la construcción seguirá en expansión durante 2014, pero será mucho más moderada que el año pasado. El consumo de los hogares se mantendrá en constante crecimiento durante todo el año y la industria le apuesta a los convenios internacionales y la devaluación del tipo de cambio para mejorar sus indicadores.

Actualmente existen más de 295.000 establecimientos de comidas en el territorio Colombiano, el 99% (293.123) están inscritos en Cámara de Comercio y el 21 % se encuentran ubicados en el área metropolitana de Bogotá y alrededores. Según información del DANE los restaurantes constituyen el tercer gasto más importante en los hogares Colombianos, después del mercado, el

arriendo y la vivienda. En 2012 el sector de los restaurantes tuvo ventas superiores a los 23 billones de pesos. Reporto un crecimiento del 9.08% con respecto a 2011, según datos de un estudio de la revista especializada en gastronomía La Barra. Según Claudia Hernandez, directora ejecutiva de la Asociación Colombia de la Industria Gastronómica (ACODRES), “La gastronomía ocupa el décimo puesto entre los sectores económicos que aportan al PIB colombiano, por encima de la educación y las telecomunicaciones. (Ruiz L. M., 2013) En 2000 se registraron ventas por \$7,9 billones anuales, mientras que en 2010 ascendieron a \$19,9 billones”. Según cifras de 2012, el presupuesto por persona aproximado destinado para comer por fuera de casa es de \$40.000. (Revista La Barra, 2012)

Lo anterior demuestra la importancia que ha venido cobrando, durante los últimos años, la gastronomía en el territorio nacional. Dicha importancia ha sido impulsada por factores socioculturales, crecimiento económico y desarrollo cultural. El consumidor se ajusta al dinamismo de la economía y ya no dispone del mismo tiempo para cocinar e inclusive para desplazarse hasta su domicilio para almorzar. En los hogares, la mujer cumple importantes roles dentro del ámbito laboral y no tiene tiempo de preparar las comidas dentro del hogar. “Los roles cambian y la gente busca alimentarse por fuera”. Además, debido al crecimiento económico, inversión extranjera y diversificación cultural el consumidor encuentra gran variedad de opciones gastronómicas.

La Fiambrería comprende estas nuevas necesidades del consumidor local y busca satisfacer y agradar las expectativas de los clientes potenciales a través de un servicio gastronómico de primera calidad, siendo una opción rápida, completa y balanceada para el consumidor local. *La Fiambrería* cumple con la necesidad de estudiantes universitarios y empleados de oficina que por su poco tiempo disponible para sus comidas desean opciones inmediatas, preparadas con ingredientes de excelente calidad y que brinden una alimentación completa y balanceada. El elemento de movilidad junto a una aplicación para teléfonos móviles permite reducir significativamente los tiempos destinados al almuerzo y comidas en general.

1.4 Competencia

El sector gastronómico en nuestro país ha tenido un importante crecimiento y desarrollo. En los últimos años la oferta gastronómica ha tenido una expansión considerable, al punto que hoy se

encuentran preparaciones casi de cualquier lugar del mundo. Es un sector con un gran mercado potencial y mínimas barreras de entrada, donde la competencia es muy fuerte y cualquier factor diferencial equivale a una importante ventaja.

No hay estadística que determine la preferencia absoluta de los consumidores, está varía según un gran número de variables que el consumidor tiene en cuenta al momento de elegir. Inicialmente, los restaurantes casuales han tenido aperturas importantes; ofrecen precios asequibles, con una carta bien diseñada y un menú simple y saludable que hace de estos restaurantes un éxito inmediato. Los restaurantes o establecimientos de comida rápida cuentan con un importante posicionamiento de marca e importantes recursos financieros y se quedan con un gran porcentaje del mercado. Los restaurantes de mantel que ofrecen almuerzos empresariales representan una opción saludable y económica para aquellos que estudian y laboran y disponen de un tiempo determinado para almorzar. Finalmente, los restaurantes avalados por un chef de renombre crecen rápidamente. (Ruiz L. , 2013)

Desde hace año y medio un nuevo concepto gastronómico se apoderó de la capital colombiana. Se trata del Food Truck ('camión de alimentos'), una plataforma desarrollada y conocida en los Estados Unidos en el que no se cuenta con una instalación para comer, ni un restaurante. Es comida ambulante vendida por camiones que recorren las calles ofreciendo productos artesanales de excelente calidad gastronómica. (Hurtado, 2013)

En Bogotá existen aproximadamente 35 camiones. Bogotá ha sido el lugar en Colombia con mayor desarrollo, en 2013 se abrió un espacio en el Norte de la ciudad donde estos camiones empezaron a tener un reconocimiento y posicionamiento en la industria gastronómica. Se adaptó un parqueadero vacío para instalar seis camiones con una propuesta cultural y gastronómica distinta, dinámica, recreativa y variada. El principal propósito de abrir este espacio fue cambiar la percepción que se tiene acerca de la comida callejera. En este espacio se encuentran; Wok the way, cuya especialidad es el wok en varias versiones; The Swedish Garden, cuya especialidad es la oferta de gastronomía sueca; The Elephant Thai, cuya especialidad es la comida thai exótica y peculiar; Yogi Juice, ofrece ensaladas, sandwiches, batidos y jugos hechos con fruta natural; Bacon Street le apuesta a la comida rápida como hamburguesas, papas fritas y otros platillos; Choripan la opción que ofrece gran variedad de chorizos y quesos. Food Truck Park abre sus puertas diariamente y ofrece distintos eventos algunos domingos del mes. En un evento en la 93

con 13 llamado Market los camiones trasladan toda su oferta gastronómica y servicios. El food Truck Park es un espacio independiente, no cuenta con publicidad, de modo que es una plataforma que debe moverse y darse a conocer por sí sola. Las marcas acuden a medios masivos como las redes sociales para llegar a los usuarios, sin dejar de lado un medio tan importante como es el voz a voz. (Revista Exclama). Entre semana los camiones trabajan separados, buscan zonas estratégicas de Bogotá como zonas empresariales, bahías de parqueo y eventos. Sin embargo los fines de semana se reúnen 3 o 4 en espacios como parques estratégicos de la ciudad con el objetivo de ofrecer una oferta gastronómica más variada y dinámica. (Revista La Barra)

1.5 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de *La Fiambrería* se enfoca en tres factores clave: Calidad, Conveniencia y Diseño. *La Fiambrería* es un restaurante móvil con estilo propio que ofrece un menú de alta calidad gastronómica, proporcionando así una alimentación diaria completa y balanceada. Conveniente por su elemento de movilidad y la aplicación para teléfonos inteligentes en donde los clientes que así lo deseen pueden conocer los productos ofrecidos y ordenar con suficiente antelación, para reducir significativamente los tiempos destinados a su almuerzo y comidas en general. *La Fiambrería* es ideal para preparar, calentar y servir alimentos de alta calidad gastronómica. Una plataforma móvil funciona como publicidad ambulante y permite llegar a un mayor espectro de clientes.

1.6 Segmento de Mercado

Los clientes a los que *La Fiambrería* desea ofrecer sus productos, son básicamente aquellas personas que cuentan con poco tiempo para dedicarle a sus comidas y desean una opción gastronómica de primera calidad, saludable y balanceada. Es por este motivo que agrupa a los estudiantes universitarios como clientes principales y a los empleados de oficina como clientes secundarios. Los estudiantes universitarios entre los 18 y 24 años, de estratos 5 y 6 cuentan con el dinero dado por sus padres. Aunque no son despilfarradores de dinero, les es indiferente gastar entre 10.000 y 15.000 pesos diarios para almorzar. Los empleados de oficina entre 25 y 31 años, no cuentan con el tiempo suficiente para desplazarse hasta su hogar para almorzar, en caso de vivir solos no cuentan con el tiempo para preparar su almuerzo y llevarlo en un porta comidas al trabajo o simplemente no les gusta llevar porta comidas al trabajo por comodidad.

1.7 Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor va a estar conformado principalmente por Mauricio Andrés Segura, socio y fundador de la organización. Estará a cargo de todas las labores administrativas, estratégicas y directivas de la compañía. Adicionalmente, La Fiambrería cuenta con colaboradores altamente calificados en las labores profesionales respectivas de su cargo, con gran potencial de crecimiento y con unas características y valores acordes a los de la organización. El equipo de trabajo está conformado por un gerente/administrador, un coordinador de cocina y un ayudante de cocina. Además, un revisor fiscal externo a la compañía que asegure el cumplimiento de las políticas y haga control y seguimiento de los resultados de la organización. Adicionalmente se cuenta con el apoyo de empleados a destajo o contratados por labor realizada, pero solo en casos de estricta necesidad.

2. Análisis del entorno

2.1 Social

2.1.1 Estudiantes de Educación Superior

El conjunto de estudiantes universitarios es muy joven con una edad promedio 21 años, la mayoría ingresó a la educación superior inmediatamente después de terminar el bachillerato. Los hombres representan el 50.9% de la población estudiantil, mientras que las mujeres representan el 49.1% de la población estudiantil. La mayoría de los estudiantes viven con su familia, mientras un considerable porcentaje de estudiantes que han migrado a la capital para estudiar vive solo o comparte residencia con otras personas. Los estudiantes permanecen en promedio 35 horas semanales en la Universidad, distribuyendo su tiempo en clases magistrales y el resto en otras actividades académicas. (Rico, 2005)

Existe una fuerte correlación entre las condiciones socioeconómicas del núcleo familiar y el nivel académico del estudiante. El 80% de los estudiantes de estrato 5 y 6 asiste a una universidad. (Sanchez & Andrea, 2012) A mayor nivel socioeconómico la responsabilidad de los gastos del hogar recae sobre los padres. Estos gastos comprenden alimentación, educación, vivienda, transporte y salud. En algunos casos los gastos recreativos son responsabilidad del estudiante. Un mínimo porcentaje de estudiantes se encuentra actualmente trabajando. (Institucional, 2007)

Esto demuestra que los estudiantes universitarios de estrato 5 y 6 cuentan con mejores condiciones socioeconómicas y un poder adquisitivo mucho mayor en comparación de los demás estudiantes matriculados en el país. En la mayoría de los casos, estos estudiantes cuentan con un presupuesto para su almuerzo y comidas en general bastante holgado ya que es dinero dado por sus padres.

2.1.2 Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia

La Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN 2010) es un estudio poblacional de cobertura Nacional con representatividad urbana y rural. El objetivo principal del estudio fue identificar la prevalencia de los principales problemas nutricionales que afectan a la población Colombiana. Según el estudio, “Colombia vive actualmente una transición

demográfica y nutricional debido a que su población presenta al mismo tiempo problemas de déficit y exceso de peso”. (ICBF, 2010) Algunos resultados relevantes de la encuesta fueron:

- Uno de cada 3 Colombianos entre 5 y 64 años no consume frutas diariamente. Las personas adultas de 31 a 64 años es el grupo de edad en el que se refiere menor frecuencia de consumo diario. (ICBF, 2010)
- Cinco de cada siete Colombianos entre 5 y 64 años, no consume hortalizas o verduras diariamente; este porcentaje es similar en todas las edades pero con mayor énfasis en los menores de 18 años, en donde 3 de cada 4 NO consume estos alimentos diariamente. Las mujeres consumen más hortalizas y verduras que los hombres y el consumo es mayor en el área urbana. (ICBF, 2010)
- Aproximadamente 1 de cada 4 entre 5 y 64 años, consume comidas rápidas semanalmente. Los jóvenes de 14 a 18 años (34,2%) y los adultos de 14 a 30 años (28%) reportan un mayor consumo de comidas rápidas. El consumo es mayor en el área urbana. (ICBF, 2010)
- Aproximadamente 1 de cada 5 Colombianos entre 5 y 64 años consume gaseosas o refrescos diariamente, y uno de 2 los consume semanalmente. El mayor consumo se presenta en el grupo de edad de 14 a 30 años (28%) y de 9 a 13 (21,6%). (ICBF, 2010)
- Aproximadamente 1 de cada 7 Colombianos entre 5 y 64 años consume alimentos de paquete diariamente, y 4 de cada 9 los consume semanalmente. Los grupos con mayor frecuencia son los niños y adolescentes de edad escolar. (ICBF, 2010)
- Aproximadamente el 3% de los Colombianos consume algún alimento en la calle diariamente, y el 25,3% lo hace semanalmente. Es decir que el 28,2% de los colombianos incorpora estos productos en su alimentación diaria o semanal. El consumo es mayor en los hombres que en las mujeres. (ICBF, 2010)
- La situación socio económica de los hogares incide de manera directa en la inseguridad alimentaria de los hogares dado que los ingresos son la principal vía para la adquisición de alimentos. La prevalencia de inseguridad alimentaria en el hogar disminuye con el incremento del nivel máximo de escolaridad alcanzado por el jefe de hogar y su cónyuge. La capacidad de generar ingresos es fundamental para acceder a la cantidad y calidad de alimentos que requieren los integrantes del núcleo familiar. (ICBF, 2010)

- El 62% de los niños y adolescentes ve televisión o juega con videojuegos por 2 horas o más. El tiempo excesivo de ver televisión y jugar con videojuegos está asociado al sobrepeso y la obesidad. (ICBF, 2010)
- El 22,2% de los adultos delgados considera que esta normal o tiene exceso de peso. A menor escolaridad mayor subestimación del IMC real. Las personas del grupo de 18 a 64 años con un nivel de educación superior a la secundaria presentaron mayores tendencias a sobrestimar su IMC. Los hombres presentan mayor subestimación de su IMC y las mujeres son quienes más lo sobreestiman. (ICBF, 2010)

Estos resultados, junto con importantes factores económicos y culturales, permiten describir el contexto alimenticio y gastronómico del país. La población Colombiana no tiene una dieta balanceada que aporte las necesidades nutricionales diarias. La globalización permite que el consumidor encuentre cada vez más mayor oferta de productos a muy bajos precios, de grandes corporaciones multinacionales, sin ningún valor nutricional. El crecimiento de las ciudades y dinamismo de la economía hace que los individuos coman cada vez más por fuera de su hogar. La tecnología disponible y los constantes avances tecnológicos hacen que las personas sean cada vez más sedentarias y no realicen ningún tipo de actividad física. El nuevo rol de las mujeres en el ámbito laboral impide que dispongan de tiempo para preparar comidas saludables, balanceadas y con valor nutricional. Los hábitos de los Colombianos están cambiando y cada vez más las opciones gastronómicas saludables y balanceadas son socialmente aceptadas y valoradas.

2.2 Económico

El escenario internacional se caracteriza por un consumo débil y se mantiene una sensación de inestabilidad e incertidumbre. El entorno macroeconómico Colombiano es favorable; la inversión extranjera directa sigue ingresando al país mejor integración de la economía Colombiana en mercados internacionales, una tasa de cambio competitiva y niveles de desempleo se mantienen en un dígito. El PIB de 2013 tuvo un crecimiento de 4.1%. La mayoría de sectores productivos, a excepción de la industria, reportaron crecimientos. La inversión productiva es favorable. En 2014 se espera un crecimiento del PIB de 4.7%. El sector de la construcción seguirá en expansión durante 2014, pero será mucho más moderada que el año pasado. El consumo de los hogares se mantendrá en constante crecimiento durante todo el año y

la industria le apuesta a los convenios internacionales y la devaluación del tipo de cambio para mejorar sus indicadores.

Actualmente existen más de 295.000 establecimientos de comidas en el territorio Colombiano, el 99% (293.123) están inscritos en Cámara de Comercio y el 21 % se encuentran ubicados en el área metropolitana de Bogotá y alrededores. Según información del DANE los restaurantes constituyen el tercer gasto más importante en los hogares Colombianos, después del mercado, el arriendo y la vivienda. En 2012 el sector de los restaurantes tuvo ventas superiores a los 23 billones de pesos. Reporto un crecimiento del 9.08% con respecto a 2011, según datos de un estudio de la revista especializada en gastronomía La Barra. Según Claudia Hernández, directora ejecutiva de la Asociación Colombia de la Industria Gastronómica (ACODRES), “La gastronomía ocupa el décimo puesto entre los sectores económicos que aportan al PIB colombiano, por encima de la educación y las telecomunicaciones. En 2000 se registraron ventas por \$7,9 billones anuales, mientras que en 2010 ascendieron a \$19,9 billones”. Según cifras de 2012, el presupuesto por persona aproximado destinado para comer por fuera de casa es de \$40.000.

2.3Fiscal

2.3.1Impuesto Nacional al Consumo.

A partir del 1 de Enero de 2013 se crea el impuesto nacional al consumo. El impuesto nacional al consumo constituye para el comprador un costo deducible del impuesto sobre la renta como mayor valor del bien o servicio adquirido y no genera impuestos descontables en IVA. Los establecimientos comerciales que presten el servicio de expendio de comidas y bebidas preparadas deberán causar al momento de expedir una cuenta de cobro, tiquete de registradora, factura o documento equivalente una tarifa de 8% al consumidor final.

Según el nuevo artículo 512-8 del estatuto tributario, un restaurantes se define como aquellos establecimientos cuyo objeto es el servicio de suministro de comidas y bebidas destinadas al consumo como desayuno, almuerzo o cena, y el de platos fríos y calientes para refrigerio rápido, sin tener en cuenta la hora en que se preste el servicio, independientemente de la denominación que se le dé al establecimiento. También se considera que presta el servicio de restaurante el establecimiento que en forma exclusiva se dedica al expendio de aquellas comidas propias de

cafeterías, heladerías, fruterías, pastelerías y panaderías y los establecimientos, que adicionalmente a otras actividades comerciales presten el servicio de expendio de comidas.

En el servicio de restaurantes la base gravable está conformada por el precio total de consumo, incluidas las bebidas acompañantes de todo tipo y demás valores adicionales. En ningún caso la propina, por ser voluntaria, hará parte de la base del impuesto nacional al consumo.

2.3.2 Obligaciones Fiscales: Esquema de remuneración.

La fiambrería estará constituida en una sociedad por acciones simplificadas y como sociedad legalmente constituida debe obedecer con las obligaciones fiscales existentes. En el caso particular de la fiambrería se debe llevar la contabilidad de la actividad económica para cumplir oportunamente con las obligaciones tributarias correspondientes de la actividad. La contabilidad y los estados financieros permiten clasificar, medir, resumir, controlar e interpretar el estado real de la organización, las operaciones y resultados de los eventos económicos de una forma clara, transparente y veraz. De igual manera, *la fiambrería* debe cumplir con el pago oportuno de nómina, pensiones y cesantías, vacaciones, prima legal y pago a parafiscales y demás obligaciones laborales (Ver Anexo 1)

2.4 Legal

La constitución de *La fiambrería* será por medio de la figura jurídica de una sociedad por acciones simplificada (S.A.S). La principal característica de esta figura jurídica es la de aclarar ante la ley que los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza. Esta figura jurídica se ajusta a los propósitos personales y unipersonales requeridos por todos los socios y trabajadores de la empresa. Las características más importantes de la figura jurídica de una S.A.S. son:

- Beneficio de un mayor campo de acción de la autonomía privada
- Limitación de la responsabilidad de los accionistas.
- Evitar la inferencia del estado en los particulares. Permite la voluntad del empresario sin que el estado intervenga.
- Prima la voluntad de los accionistas en los estatutos.

- Para constituir la sociedad se necesita de un documento privado que hay que llevarlo a la cámara de comercio para que se haga el registro mercantil.
- En esta sociedad no existe un requisito mínimo de accionistas (número de accionistas es ilimitado).
- La responsabilidad de los accionistas corresponde al monto respectivos aportes.
- El Objeto social y la duración de la constitución son indeterminados.
- Pago de acciones en dos años como plazo máximo.
- Exclusión de accionistas.
- No es obligatorio tener junta directiva
- Las reuniones pueden convocarse fuera del domicilio principal si están la mayoría de los accionistas presentes.
- El quórum debe ser de uno o más accionistas que representen la mitad más uno de las acciones, ya no por pluralidad como en otro tipo de sociedades.
- En caso de disolución de la sociedad el plazo se amplió a dieciocho meses en comparación de otras sociedades.

2.4.1 Obligaciones Legales: Las obligaciones legales demandadas para una sociedad S.A.S son las siguientes:

- 1). Definir estatutos que rigen la sociedad.
- 2). Hacer un documento privado escrito por todos los accionistas, con la firma de cada uno de ellos, autenticada y llevada a la cámara de comercio con el fin de que la cámara de comercio haga la inscripción en el registro mercantil.
- 3). Será otorgado un número y una fecha de registro junto con un certificado de existencia y representación legal otorgado en la cámara de comercio.
- 4). Se expedirá un NIT (número de identificación tributario) y un RUT (inscripción en la DIAN).

2.4.2 Legalización:

- Inscripción en el registro mercantil en la Cámara de comercio: Realizar un documento privado con todas las firmas de los accionistas donde queden registrados los estatutos de la empresa. Esta inscripción hace que al sociedad sea reconocida como empresa nacional, recibiendo un certificado de existencia y representación, un NIT, y ante la DIAN un RUT.
- Permiso de funcionamiento en la Alcaldía de Bogotá: para poder realizar las actividades comerciales es de suma importancia obtener un permiso en la alcaldía donde se quiera realizar el trabajo.
- Registro de un establecimiento comercial.

2.4.3 Permisos:

Los permisos requeridos para la constitución de *La Fiambrería* son los siguientes:

- 1). Permiso sanitario por el INVIMA.
- 2). Permiso de bomberos: Disposición que se hace para que el establecimiento comercial esté adecuado en caso de peligro.

3. Plan de Mercado

3.1 DOFA:

Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Experiencia en el mercado gastronómico.• Precios altos frente a los competidores del mercado.• Demoras y tropiezos en la consecución de fondos.• Espacio limitado.	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Movilidad según demanda.• No existe normatividad sobre actividad ambulante. (Corto Plazo)
Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Calidad gastronómica.• Conveniencia: Movilidad + Aplicación Teléfonos Móviles.• Alimentación completa y balanceada.• Atmosfera & Diseño.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Policías.• Alcaldías menores.• Vecindarios.• Bahías de Parqueo.• Restaurantes de Comidas rápidas.• Factores climatológicos.• Tráfico.

3.2 Proyección de Ventas:

Institución de Educación Superior	Domicilio	Nivel Académico	Total 2012-2*	
COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACION-CESA-	BOGOTA D.C.	PREGRADO	663	
COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACION-CESA-	BOGOTA D.C.	POSGRADO	296	
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	BOGOTA D.C.	PREGRADO	8,539	
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	BOGOTA D.C.	POSGRADO	2,614	
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	BOGOTA D.C.	PREGRADO	11,503	
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	BOGOTA D.C.	POSGRADO	-	
FUNDACION UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ	BOGOTA D.C.	PREGRADO	2,737	
FUNDACION UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ	BOGOTA D.C.	POSGRADO	279	
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	BOGOTA D.C.	PREGRADO	16,750	
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	BOGOTA D.C.	POSGRADO	26	
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	BOGOTA D.C.	PREGRADO	23,710	
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	BOGOTA D.C.	POSGRADO	4,560	
UNIVERSIDAD DE LA SABANA	BOGOTA D.C.	PREGRADO	7,053	
UNIVERSIDAD DE LA SABANA	BOGOTA D.C.	POSGRADO	2,383	
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	BOGOTA D.C.	PREGRADO	12,203	
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	BOGOTA D.C.	POSGRADO	3,169	
UNIVERSIDAD EAN	BOGOTA D.C.	PREGRADO	4,364	
UNIVERSIDAD EAN	BOGOTA D.C.	POSGRADO	1,881	
UNIVERSIDAD EL BOSQUE	BOGOTA D.C.	PREGRADO	7,516	
UNIVERSIDAD EL BOSQUE	BOGOTA D.C.	POSGRADO	1,657	
UNIVERSIDAD DE LA SALLE	BOGOTA D.C.	PREGRADO	14,735	
UNIVERSIDAD DE LA SALLE	BOGOTA D.C.	POSGRADO	890	
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	BOGOTA D.C.	PREGRADO	5,430	
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	BOGOTA D.C.	POSGRADO	6,205	
CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	BOGOTA D.C.	PREGRADO	7,654	
CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	BOGOTA D.C.	POSGRADO	-	
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	BOGOTA D.C.	PREGRADO	14,461	
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	BOGOTA D.C.	POSGRADO	2,150	
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	BOGOTA D.C.	PREGRADO	5,280	
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	BOGOTA D.C.	POSGRADO	-	
Total Pregrado	BOGOTA D.C.	PREGRADO	142,598	
Total Posgrado	BOGOTA D.C.	POSGRADO	26,110	
Total Pregrado	BOGOTA D.C.	PREGRADO	63,418	6,342

La tabla corresponde a los estudiantes matriculados en pregrado y posgrado durante el periodo 2012-2. Las universidades en rojo son aquellas que por su ubicación son estratégicas para la operación del Truck. La fiambrería

desea el 7% de participación de mercado equivalente a 2.392 unidades mes y mantener crecimientos sostenibles del 4% mensual.

2015			2016		
	Unidades mes	Unidades día		Unidades mes	Unidades día
Enero	2.272	114	Enero	2.390	120
Febrero	2.392	120	Febrero	2.516	126
Marzo	2.488	124	Marzo	2.617	131
Abril	2.587	129	Abril	2.722	136
Mayo	2.691	135	Mayo	2.831	142
Junio	2.583	129	Junio	2.717	136
Julio	2.531	127	Julio	2.663	133
Agosto	2.633	132	Agosto	2.769	138
Septiembre	2.738	137	Septiembre	2.880	144
Octubre	2.847	142	Octubre	2.995	150
Noviembre	2.961	148	Noviembre	3.115	156
Diciembre	2.843	142	Diciembre	2.991	150
	31.566			33.207	
	32.513			34.203	

2017			2018		
	Unidades mes	Unidades día		Unidades mes	Unidades día
Enero	2.515	126	Enero	2.646	132
Febrero	2.647	132	Febrero	2.785	139
Marzo	2.753	138	Marzo	2.896	145
Abril	2.863	143	Abril	3.012	151
Mayo	2.978	149	Mayo	3.133	157
Junio	2.859	143	Junio	3.007	150
Julio	2.801	140	Julio	2.947	147
Agosto	2.913	146	Agosto	3.065	153
Septiembre	3.030	152	Septiembre	3.188	159
Octubre	3.151	158	Octubre	3.315	166
Noviembre	3.277	164	Noviembre	3.448	172
Diciembre	3.146	157	Diciembre	3.310	165
	34.934			36.751	
	35.982			37.853	

2019		
	Unidades mes	Unidades día
Enero	2.783	139
Febrero	2.930	146
Marzo	3.047	152
Abril	3.169	158
Mayo	3.295	165
Junio	3.164	158
Julio	3.100	155
Agosto	3.224	161
Septiembre	3.353	168
Octubre	3.487	174
Noviembre	3.627	181
Diciembre	3.482	174
	38.662	
	39.822	

*Las tablas corresponden a la proyección de ventas esperada para *la fiambrería*. Se hicieron con base en el universo de estudiantes matriculados en pregrado y posgrado en 2012-2.

3.3 Sistema de Distribución:

En el corto plazo el sistema de distribución más adecuado, según las características del producto y la plataforma del *Truck*, es por medio de un canal directo. El canal directo implica vender los productos directamente al consumidor final sin hacer uso de intermediarios. Entre las ventajas de utilizar el canal directo es que permite tener una mayor garantía y seguridad de que los productos que se comercializan y el servicio que se presta cumplen con todas las políticas de producto y están alineadas con la misión y visión de la compañía.

En el mediano plazo según el comportamiento del mercado y de las ventas se piensa en distribución por medio del canal indirecto. El canal indirecto implica vender los productos alimenticios a un intermediario que posteriormente lo comercializa al consumidor final. Estos intermediarios son personas que deben recibir una capacitación y certificarse en el cumplimiento de las políticas de venta, promoción y servicio de la compañía. De esta manera se asegura el cumplimiento, satisfacción y recordación de los clientes mientras se cubre una mayor zona geográfica.

3.4 Publicidad/Promoción:

La estrategia de publicidad y promoción de *La Fiambrería* cuenta con algunas restricciones debido a la consecución de recursos para su implementación. La inversión inicial, financiada con un porcentaje de dinero de los socios y otra con deuda a largo plazo, será destinada principalmente para la adquisición del *Truck*, del equipamiento y acondicionamiento del *Truck* y la programación y posterior lanzamiento de la aplicación para teléfonos móviles inteligentes. Debido a esta limitación, *La Fiambrería* concentra la estrategia de publicidad y promoción en tres frentes clave. El primer frente es el *Truck* que sirve por sí solo como un pendón ambulante, generando curiosidad y recordación entre las personas. El segundo frente es el *voz a voz* que se genera por los productos comercializados y la propuesta de valor ofrecida. En este frente, *La Fiambrería* debe asegurar eficiencia y efectividad para lograr aumentar sus ventas y la recordación del cliente. El tercer y último frente es la promoción por medio de las redes sociales y la aplicación para teléfonos móviles inteligentes. Se desarrollaran perfiles en Facebook y Twitter con un flujo de contenidos y así generar expectativa y recordación entre los clientes. La aplicación no solo permite la socialización entre consumidor y *La Fiambrería* además permite enviar mensajes de ubicación y recordación a los comensales. Las opciones de socialización habilitadas en la plataforma estarán enfocadas principalmente a que los clientes conozcan toda la oferta de productos, se concienticen de los beneficios y la importancia de mantener una dieta saludable y balanceada y hacer llegar promociones y descuentos ocasionales en horas valle. Es importante que el consumidor final se entere del valor agregado del producto y de los beneficios que éste ofrece. El consumidor debe saber que al momento de consumir un producto de *La Fiambrería* está proporcionando salud y bienestar a su organismo.

3.5 Precio:

	2015	2016	2017	2018	2019
Inflacion	3.20%	3.30%	3.30%	3.30%	3.30%
Precio Ponderado	12,500	12,913	13,339	13,779	14,233

4. Plan de Producción

El proceso productivo inicia con la orden de pedido del cliente. Esta orden puede ingresar directamente por la ventanilla del *Truck* o por la aplicación para teléfonos móviles inteligentes. Cuando ingresa el pedido se genera una comanda física que es entregada al encargado de cocina. El motivo de generar esta comanda física es para tener un consecutivo en los pedidos y ofrecer un excelente servicio al cliente. El encargado realiza el alistamiento de los ingredientes según el tipo de sándwich pedido por el cliente. Inicialmente se hace la cocción del ingrediente base del sándwich, se mezcla con la salsa principal de la receta y se procede a la preparación completa del sándwich. El sándwich se empaca en papel parafinado, se entrega al encargado de servicio el cual se encarga de entregar el producto y generar una factura para el pago del cliente. El encargado de servicio recibe el dinero, registra el pago y así finaliza el proceso. (Diagrama de flujo, Anexo 3)

5. Plan de Recursos Humanos y Jurídico

5.1 Organigrama:

La Fiambrería S.A.S, siendo una empresa pequeña, se basará principalmente en los cargos gerenciales necesarios con el propósito de reducir costos (ver anexo 4). Para empezar, se contará con un gerente general, de un asesor contable externo a la compañía que por un contrato de prestación servicio supervise y controle los estados financieros periódicos de la organización, un *community manager* que por un contrato de prestación servicio sea el encarga de la generación de contenidos valiosos en redes sociales y en la aplicación para teléfonos móviles, un encargado de cocina al frente de la producción y un auxiliar de cocina que apoya el proceso productivo y servicio. En casos de ser necesario serán contratados ayudantes de cocina a destajo para apoyar los días con alto volumen de ventas.

5.2 Tipo de Sociedad:

La Fiambrería S.A.S tomará la figura jurídica de una sociedad por acciones simplificada (S.A.S). Esta figura jurídica facilitará el trabajo y los propósitos personales y unipersonales requeridos por todos los socios y trabajadores de la empresa. Siendo *La Fiambrería* una S.A.S, lograremos tener la mejor operatividad y una menor restricción de responsabilidades, teniendo mayor agilidad, rapidez y reducción de tiempo ya que la principal característica de esta figura jurídica es la de aclarar ante la ley que los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza.

5.3 Requisitos Legales:

5.3.1 Obligaciones Legales:

Las obligaciones legales demandadas para una sociedad S.A.S son las siguientes:

- 1). Definir estatutos que rigen la sociedad.
- 2). Hacer un documento privado escrito por todos los accionistas, con la firma de cada uno de ellos, autenticada y llevada a la cámara de comercio con el fin de que la cámara de comercio haga la inscripción en el registro mercantil.

- 3). Será otorgado un número y una fecha de registro junto con un certificado de existencia y representación legal otorgado en la cámara de comercio.
- 4). Se expedirá un NIT (número de identificación tributario) y un RUT (inscripción en la DIAN).

5.3.2 Legalización:

- Inscripción en el registro mercantil en la Cámara de comercio: Realizar un documento privado con todas las firmas de los accionistas donde queden registrados los estatutos de la empresa. Esta inscripción hace que la sociedad sea reconocida como empresa nacional, recibiendo un certificado de existencia y representación, un NIT, y ante la DIAN un RUT.
- Permiso de funcionamiento en la Alcaldía de Bogotá: para poder realizar las actividades comerciales es de suma importancia obtener un permiso en la alcaldía donde se quiera realizar el trabajo.
- Registro de un establecimiento comercial.

5.3.3 Permisos:

Los permisos requeridos para la constitución de *La Fiambrería* son los siguientes:

- 1). Permiso sanitario por el INVIMA.
- 2). Permiso de bomberos: Disposición que se hace para que el establecimiento comercial esté adecuado en caso de peligro.

6. Plan de Finanzas

6.1 P&G

P&G	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Unitarias	32.513	34.203	35.982	37.853	39.822	
Ventas Brutas	433.395.948	474.016.880	518.423.791	566.967.832	620.032.591	
Merma, Devoluciones y Rebajas	13.001.878	14.220.506	15.552.714	17.009.035	18.600.978	
Ventas Netas	420.394.069	459.796.374	502.871.077	549.958.797	601.431.613	
Inventario Inicial	-	1.398.051	1.519.285	1.651.031	1.794.202	
Compras	281.008.340	305.376.259	331.857.267	360.634.602	391.907.392	
Inventario Final	1.398.051	1.519.285	1.651.031	1.794.202	1.949.788	
-Costo de Ventas	279.610.289	305.255.026	331.725.521	360.491.431	391.751.806	
=Utilidad Bruta	140.783.780	154.541.348	171.145.556	189.467.366	209.679.807	
Salario	73.056.000	76.447.968	80.003.870	83.731.873	87.640.557	
Parafiscales del período	5.699.160	5.964.495	6.242.682	6.534.361	6.840.205	
Prestaciones del período	9.998.240	10.490.067	11.006.704	11.549.424	12.119.568	
Gastos de operación	19.880.000	20.608.040	21.363.921	22.148.765	22.963.740	
Gastos Adm. y Ventas	-	-	-	-	-	
Amortización	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	

Depreciación	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
=Utilidad Operacional	14.150.380	23.030.778	34.528.379	47.502.943	62.115.737
EBITDA	32.150.380	41.030.778	52.528.379	65.502.943	80.115.737
-Intereses	(14.370.000)	(11.496.000)	(8.622.000)	(5.748.000)	(2.874.000)
=Utilidad Antes de Impuesto	(219.620)	11.534.778	25.906.379	41.754.943	59.241.737
-Impuestos	-	3.921.824	8.808.169	14.196.681	20.142.191
Utilidad Neta Final	(219.620)	7.612.953	17.098.210	27.558.263	39.099.547
Reserva Periodo	-	380.648	854.910	1.377.913	1.954.977
Reserva Acumulada	-	380.648	854.910	1.377.913	1.954.977

6.2 Balance General

Balance General	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS						
Activo Corriente						
				\$		
Banco	\$ 43.231.048	\$ 64.385.240	96.102.533	\$ 138.903.895	\$ 193.934.585	
Cuentas x Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Inventarios	\$ 1.398.051	\$ 1.519.285	\$ 1.651.031	\$ 1.794.202	\$ 1.949.788	
Gasto Diferido	\$ 20.000.000	\$ 16.000.000	\$ 12.000.000	\$ 8.000.000	\$ 4.000.000	\$ -
TOTAL Activo Corriente	\$ 60.629.099	\$ 77.904.525	\$ 105.753.564	\$ 144.698.097	\$ 195.884.373	
Activo Fijo						
				\$		
Camión	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	
Dep. Acumulada	\$ -12.000.000	\$ -24.000.000	\$ -36.000.000	\$ -48.000.000	\$ -60.000.000	
				\$		
Maquinaria y Equipos	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	
Dep. Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000	\$ -10.000.000	
TOTAL Activo Fijo	\$ 56.000.000	\$ 42.000.000	\$ 28.000.000	\$ 14.000.000	\$ -	
TOTAL ACTIVO	\$ 116.629.099	\$ 119.904.525	\$ 133.753.564	\$ 158.698.097	\$ 195.884.373	

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVO						
				\$		
Cuentas x P Proveedores	\$ 11.650.429	\$ 12.660.707	13.758.593	\$ 14.951.683	\$ 16.248.234	
				\$		
Prestaciones sociales por pagar	\$ 9.446.360	\$ 9.908.937	10.394.774	\$ 10.905.062	\$ 11.441.055	
ISS por pagar	\$ 5.277.000	\$ 5.522.681	\$ 5.780.261	\$ 6.050.334	\$ 6.333.523	

Parafiscales x pagar	\$	-	\$ 474.930	\$ 497.041	\$ 520.223	\$ 544.530	\$ 570.017
Imporrenta por pagar			\$ -	\$ 3.921.824	\$ 8.808.169	\$ 14.196.681	\$ 20.142.191
				\$			
Ob. Bancarias LP	\$	50.000.000	\$ 40.000.000	\$ 30.000.000	20.000.000	\$ 10.000.000	\$ -
TOTAL Pasivo			\$ 66.848.719	\$ 62.511.191	\$ 59.262.021	\$ 56.648.290	\$ 54.735.020

PATRIMONIO

				\$			
Capital	\$	50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Reserva Legal				\$ -	\$ 380.648	\$ 1.235.558	\$ 2.613.471
				\$			
Utilidad del Ejercicio			\$ -	\$ 7.612.953	17.098.210	\$ 27.558.263	\$ 39.099.547
Utilidad Acumulada			\$ -219.620	\$ -219.620	\$ 7.012.686	\$ 23.255.986	\$ 49.436.335
			\$	\$	\$		
TOTAL Patrimonio			\$ 49.780.380	\$ 57.393.334	\$ 74.491.544	\$ 102.049.806	\$ 141.149.353
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$ 116.629.099	\$ 119.904.525	\$ 133.753.564	\$ 158.698.097	\$ 195.884.373

6.3 Flujo de caja.

Flujo de Caja	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operativos						
Ventas		420.394.069	459.796.374	502.871.077	549.958.797	601.431.613
Recaudo C x C		-	-	-	-	-
Total Ingresos Operativos		420.394.069	459.796.374	502.871.077	549.958.797	601.431.613
Egresos Operativos						
INVENTARIO						
Compras		269.357.912	292.715.552	318.098.674	345.682.919	375.659.159
Cuentas x P proveedores			11.650.429	12.660.707	13.758.593	14.951.683
Pago de Sueldos		63.324.000	66.272.172	69.363.133	72.604.007	76.002.280
Pago de ISS Período		4.455.000	4.653.115	4.860.476	5.077.532	5.304.754
ISS por pagar		-	5.277.000	5.522.681	5.780.261	6.050.334
PARAFISCALES Período		5.224.230	5.467.454	5.722.458	5.989.831	6.270.188
PARAFISCALES XP		-	474.930	497.041	520.223	544.530
Gastos operacionales		19.880.000	20.608.040	21.363.921	22.148.765	22.963.740
Pago prima legal		170.333	179.361	188.867	198.877	209.418
Pago cesantías		340.667	358.722	377.734	397.754	418.835
Pago intereses cesantías						

		40.880	43.047	45.328	47.731	50.260
Inversion EN ACTIVOS	90.000.000	-	-	-	-	-
gastos adm ventas		-	-	-	-	-
Prest por pagar		-	9.446.360	9.908.937	10.394.774	10.905.062
Imporrenta por pagar		-	-	3.921.824	8.808.169	14.196.681
Total Egresos Operativos	(90.000.000)	362.793.022	417.146.182	452.531.784	491.409.435	533.526.923
FLUJO OPERACIONAL	(90.000.000)	57.601.048	42.650.192	50.339.293	58.549.362	67.904.690
Desembolso deuda	50.000.000	-	-	-	-	-
Servicio Deuda	-	(24.370.000)	(21.496.000)	(18.622.000)	(15.748.000)	(12.874.000)
IMPUESTOS						
Total Otros. Ingresos	50.000.000	(24.370.000)	(21.496.000)	(18.622.000)	(15.748.000)	(12.874.000)
FLUJO NETO	(40.000.000)	33.231.048	21.154.192	31.717.293	42.801.362	55.030.690
+APORTE CAPITAL	50.000.000					
-Pago dividendos	-					
-Caja Inicial	-	10.000.000	43.231.048	64.385.240	96.102.533	138.903.895
Caja Final	10.000.000	43.231.048	64.385.240	96.102.533	138.903.895	193.934.585

6.4 Razones Financieras

	2015	2016	2017	2018	2019
RAZON CORRIENTE	0,91	1,25	1,78	2,55	3,58
PRUEBA ACIDA	0,89	1,22	1,76	2,52	3,54
DEBT TO TOTAL ASSETS	57%	52%	44%	36%	28%
MARGEN BRUTO	33%	34%	34%	34%	35%
MARGEN NETO	-0,05%	1,66%	3,40%	5,01%	6,50%
ROA	-0,19%	6,35%	12,78%	17,37%	19,96%

6.5 Rentabilidad

OPERACIONAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujos operación	(90.000.000,00)	57.601.047,68	42.650.192,25	50.339.293,21	58.549.361,62	67.904.689,82
VPN	\$ 187.044.584,58					
TIR	52%					

NETOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujos Netos	(90.000.000,00)	57.601.047,68	42.650.192,25	50.339.293,21	58.549.361,62	67.904.689,82
VPN	\$ 187.044.584,58					
TIR	52%					

INVERSIONISTA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
----------------------	------	------	------	------	------	------

Flujos inversionista	(50.000.000,00)	(219.619,58)	7.612.953,30	17.098.209,96	27.558.262,64	39.099.546,67
VPN	(13.647.782,52)					
TIR	16%					

7. Conclusiones:

- El dinamismo de una economía en crecimiento hace que la población Colombiana no tenga una dieta balanceada que aporte las necesidades nutricionales diarias y que los individuos coman cada vez más por fuera de su hogar. La población se hace cada vez más sedentaria y el consumidor ya no dispone del mismo tiempo para cocinar e inclusive para desplazarse hasta su domicilio para almorzar. El sector gastronómico es un sector con un gran mercado potencial y mínimas barreras de entrada, donde la competencia es muy fuerte y cualquier factor diferencial equivale a una importante ventaja.
- Por un lado, financieramente el proyecto arroja una tasa interna de retorno muy favorable que hace del proyecto muy atractivo. Se observó que el sector gastronómico tiene un gran potencial de crecimiento sin embargo, la plataforma del *Truck* no es viable para iniciarse en el sector gastronómico. La plataforma tiene un alto costo de adquisición, adecuación y mantenimiento. La movilidad en la ciudad de Bogotá es un problema y no existe normatividad clara sobre los puestos ambulantes en general. Sin embargo, al disponer de un excelente se debe contemplar otro modelo de negocio que funcione por medio de cocinas satélite y que se dedique únicamente a la distribución por domicilios en un territorio específico.
- La razón corriente permite establecer el índice de liquidez de una empresa. Este índice indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas y pasivos a corto plazo. La razón corriente del proyecto demuestra solvencia y buena capacidad de pago ya que por cada peso que se debe la empresa tiene en promedio 2,05 pesos para respaldar la deuda y garantizar el pago a acreedores. De igual manera, el índice financiero de la prueba acida indica la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo sin necesidad de ejecutar sus inventarios. La prueba acida del proyecto indica que tendrá suficiente solvencia para respaldar las deudas a corto plazo ya que por cada peso que se debe la empresa tiene en promedio 1,99 pesos para garantizar el pago a acreedores.
- El proyecto en su primer año financia el 57% de sus activos con recursos prestados por el banco. Sin embargo en el quinto año de operación el 28% de los activos son financiados por el banco.
- Se puede inferir que para los años proyectados, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fue en promedio 34%. De igual manera podemos afirmar

que a pesar de que los costos de venta aumentaron su impacto sobre la utilidad bruta no es significativa.

- Se observa que las ventas de la empresa para el año 2015 no generaron utilidad. Sin embargo desde el segundo año de operación se observa un margen neto positivo e incremental en años posteriores. Adicionalmente se observa que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento.
- El retorno sobre la inversión es un indicador que demuestra el rendimiento obtenido por cada peso invertido en la operación. En el primer año de operación el retorno sobre la inversión es negativa, sin embargo en el segundo año alcanza un rendimiento del 6,35% e incrementa progresivamente a lo largo de los años. El indicador demuestra que los recursos han sido invertidos positivamente.
- El dinamismo de los mercados globales hace que la tecnología sea un diferencial. La aplicación tecnológica para teléfonos inteligentes es viable. Las personas se familiarizan cada vez más con celulares inteligentes y aplicaciones tecnológicas que mejoren notablemente su calidad de vida diaria. De igual manera los usuarios de teléfonos inteligentes se familiarizan cada vez más con las compras de productos digitales y no digitales desde sus dispositivos móviles.

REFERENCIAS

- El Colombiano. (13 de Marzo de 2011). *Aumentaron los malos hábitos*. Obtenido de El Colombiano: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/aumentaron_los_malos_habitos/aumentaron_los_malos_habitos.asp
- ICBF. (2010). *Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia 2010*. Bogotá: Coldeportes, Organización Panamericana de la Salud, Programa Mundial de Alimentos, DANE, ACOFANUD.
- LEGIS: Comunidad Contable. (10 de Enero de 2013). *¿Qué es el nuevo impuesto nacional al consumo?* Obtenido de LEGIS: [http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-100113-01\(que_es_el_nuevo_impuesto_nacional_al_consumo\)/noti-100113-01\(que_es_el_nuevo_impuesto_nacional_al_consumo\).asp](http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-100113-01(que_es_el_nuevo_impuesto_nacional_al_consumo)/noti-100113-01(que_es_el_nuevo_impuesto_nacional_al_consumo).asp)
- LEGIS: Comunidad Contable. (10 de Enero de 2013). *Impuesto al consumo reemplaza al IVA en restaurantes*. Obtenido de LEGIS: http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-100113-03%28impuesto_al_consumo_reemplaza_al_iva_en_restaurantes%29/noti-100113-03%28impuesto_al_consumo_reemplaza_al_iva_en_restaurantes%29.asp
- Revista La Barra. (23 de Mayo de 2012). *Consumo en restaurantes colombianos ha aumentado*. Recuperado el 5 de Marzo de 2014, de Revista La Barra: <http://www.revistalabarra.com.co/news/2098/2179/Consumo-en-restaurantes-colombianos-ha-aumentado.htm>
- Ruiz, L. (25 de Enero de 2013). *La Republica*. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de http://www.larepublica.co/negocio/el-negocio-de-la-gastronom%C3%ADa-viene-aumentando-su-buen-sabor_30051
- Ruiz, L. M. (25 de Enero de 2013). *El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor*. Obtenido de http://www.larepublica.co/negocio/el-negocio-de-la-gastronom%C3%ADa-viene-aumentando-su-buen-sabor_30051
- Universia. (2 de Febrero de 2014). *Los colombianos tienen hábitos alimenticios que preocupan a las autoridades*. Obtenido de Universia: <http://noticias.universia.net.co/entrada/noticia/2014/02/11/1081115/colombianos-tienen-habitos-alimenticios-preocupan-autoridades.html>

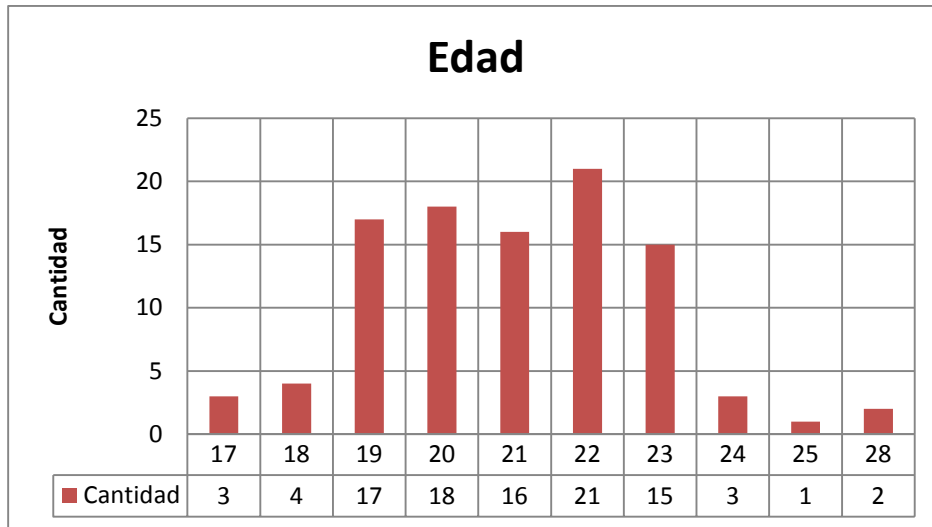
9. Anexos

Anexo 1: Obligaciones de Nomina y Parafiscales

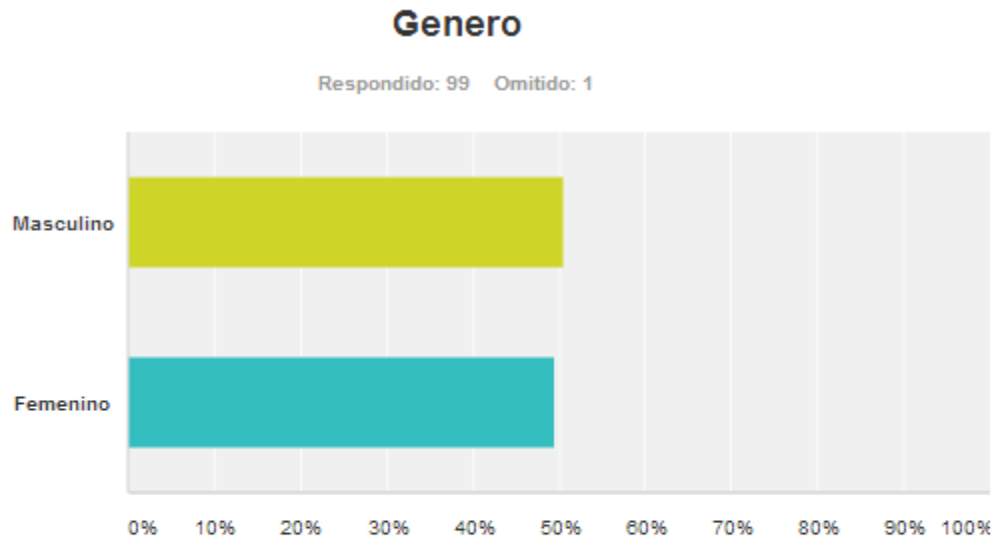
Prestaciones de Ley	Porcentaje (%)
Cesantías	8,33%
Intereses de Cesantías	1,00%
Prima de Servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
EPS (Salud)	8,50%
Pensión	12,00%
ARP (Riesgos Profesionales)	0,52%
Parafiscales (SENA, ICBF, Caja de Compensación)	9,00%
TOTAL	51,85%

Anexo 2: Encuesta

1. Edad



2. Genero

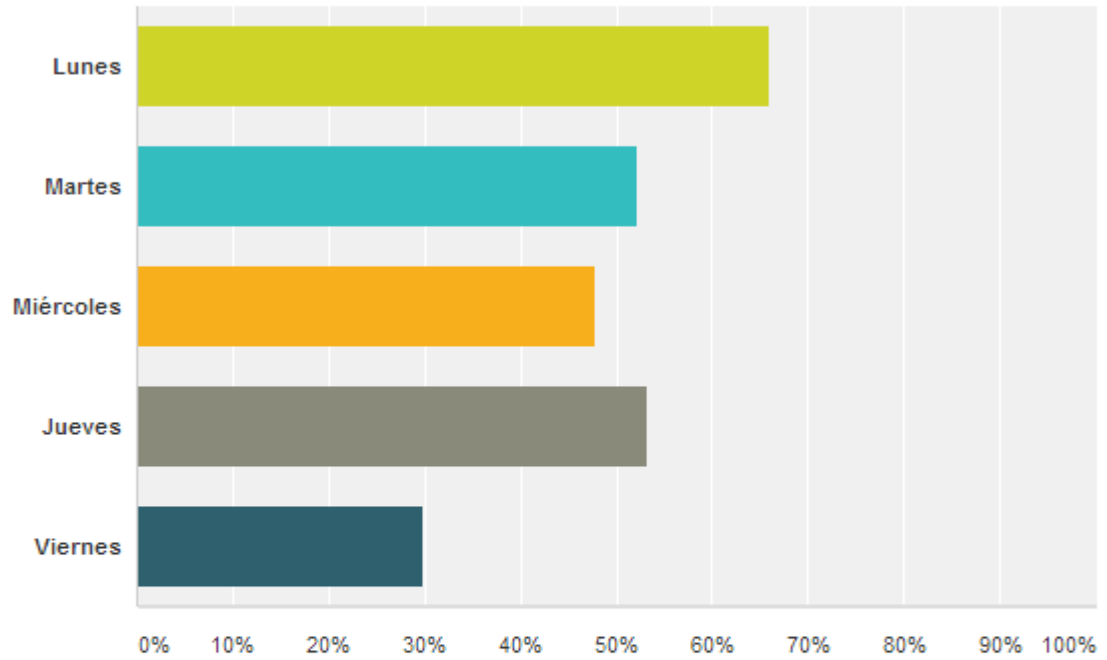


Opciones de respuesta	Respuestas
Masculino	50,51%
Femenino	49,49%
Total	99

3. Que días almuerza en la universidad:

¿Que días almuerza en la universidad? (Marque con una x los días de la semana que almuerza en la universidad)

Respondido: 94 Omitido: 6



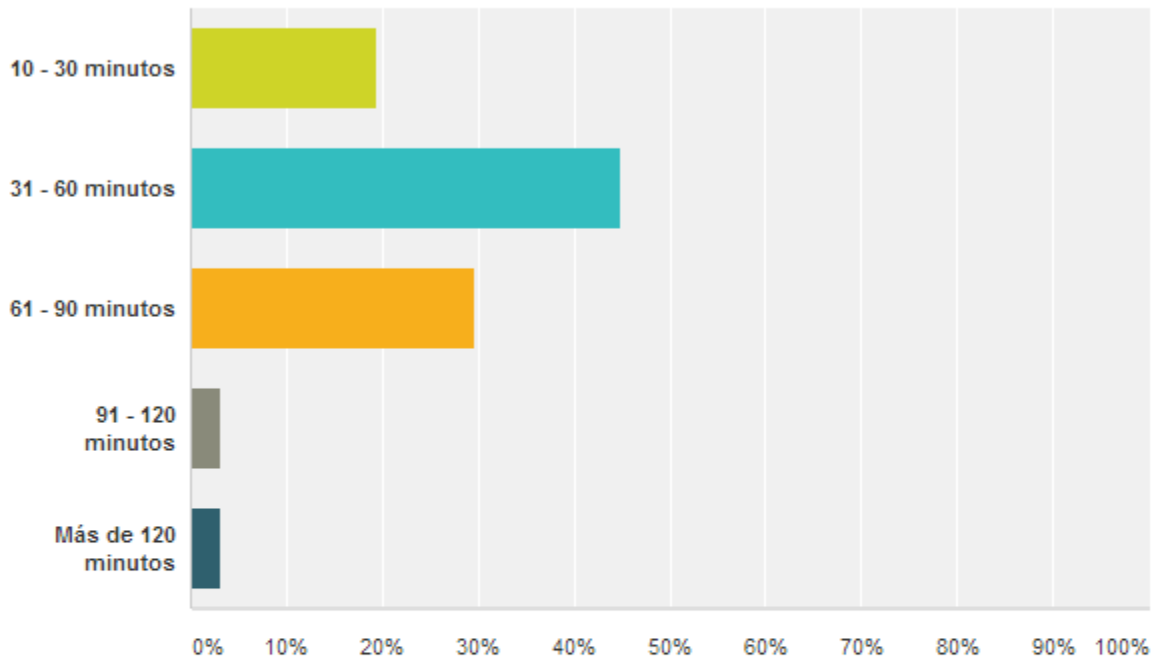
Opciones de respuesta	Respuestas
Lunes	65,96% 62
Martes	52,13% 49
Miércoles	47,87% 45
Jueves	53,19% 50
Viernes	29,79% 28

Total de encuestados: 94

4. Cuando almuerza en la universidad, de cuánto tiempo en promedio dispone?

Quando almuerza en la universidad, ¿de cuánto tiempo en promedio dispone?

Respondido: 98 Omitido: 2

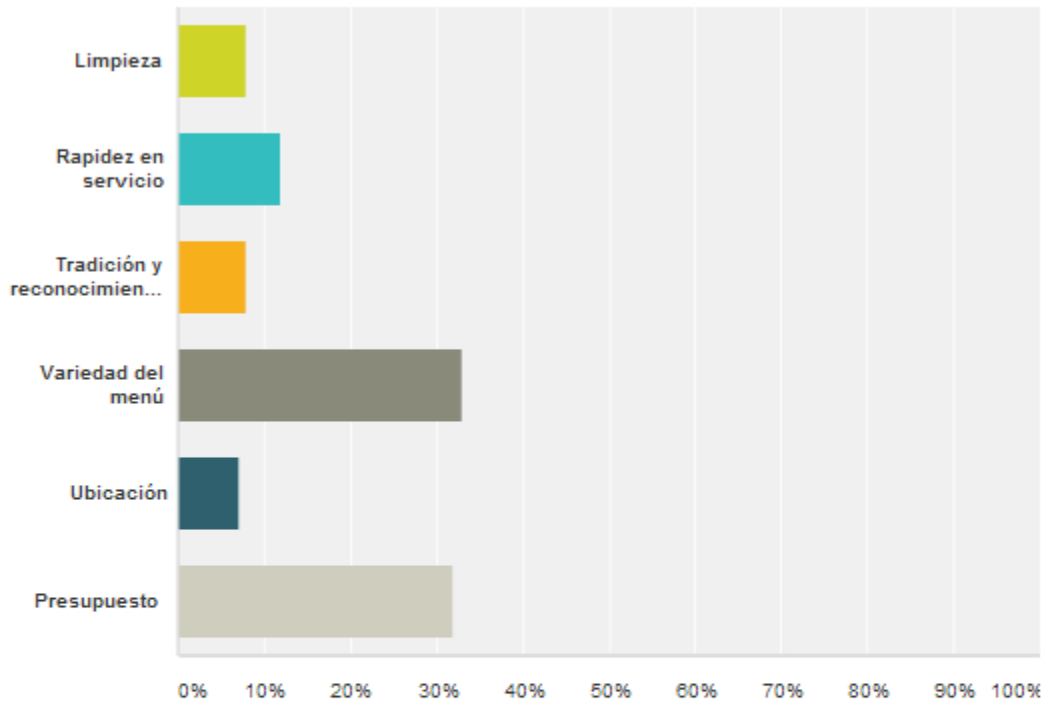


Opciones de respuesta	Respuestas
10 - 30 minutos	19,39% 19
31 - 60 minutos	44,90% 44
61 - 90 minutos	29,59% 29
91 - 120 minutos	3,06% 3
Más de 120 minutos	3,06% 3
Total	98

5. ¿Cuál es su principal criterio al momento de elegir dónde comer?

¿Cuál es su principal criterio al momento de elegir dónde comer?

Respondido: 100 Omitido: 0

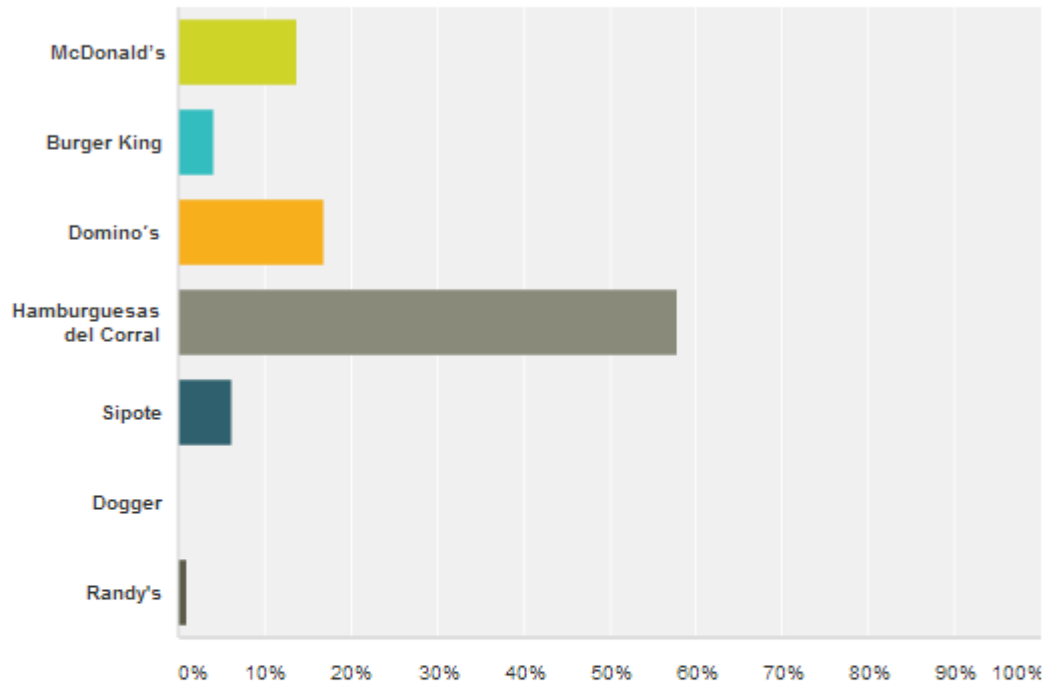


Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Limpieza	8,00% 8
▼ Rapidez en servicio	12,00% 12
▼ Tradición y reconocimiento de Marca	8,00% 8
▼ Variedad del menú	33,00% 33
▼ Ubicación	7,00% 7
▼ Presupuesto	32,00% 32
Total	100

6. De las cadenas de comida rápida cual frecuenta más de una vez al mes?

De las cadenas de comida rápida, ¿cual frecuenta más de una vez al mes?

Respondido: 95 Omitido: 5

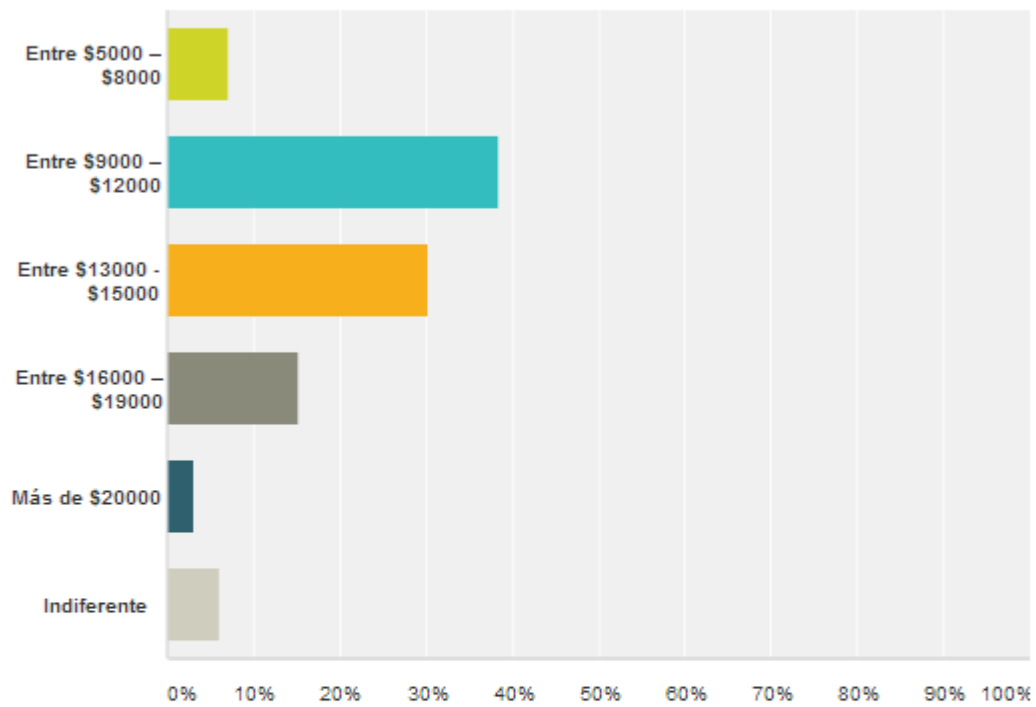


Opciones de respuesta	Respuestas
McDonald's	13,68% 13
Burger King	4,21% 4
Domino's	16,84% 16
Hamburguesas del Corral	57,89% 55
Sipote	6,32% 6
Dogger	0,00% 0
Randy's	1,05% 1
Total	95

7. ¿Cuál es su presupuesto para almorzar?

En general, ¿cuál es su presupuesto para almorzar?

Respondido: 99 Omitido: 1

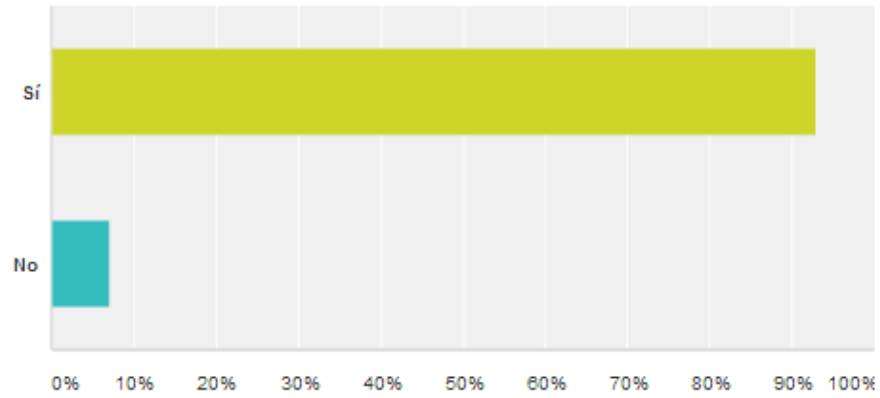


Opciones de respuesta	Respuestas
Entre \$5000 - \$8000	7,07% 7
Entre \$9000 - \$12000	38,38% 38
Entre \$13000 - \$15000	30,30% 30
Entre \$16000 - \$19000	15,15% 15
Más de \$20000	3,03% 3
Indiferente	6,06% 6
Total	99

9. Es usuario de Smartphone:

¿Es usuario de un Smartphone con plan de datos?

Respondido: 100 Omitido: 0

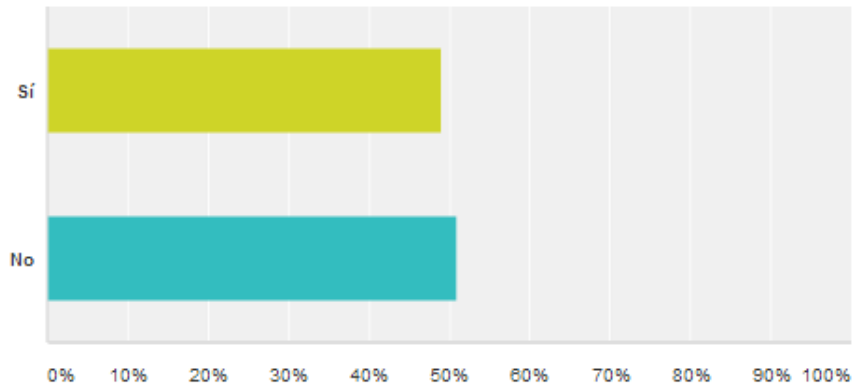


Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Sí	93,00% 93
▼ No	7,00% 7
Total	100

10. Alguna vez ha comprado algo desde el móvil que no sean productos digitales?

¿Alguna vez ha comprado algo desde el móvil que no sean productos digitales?

Respondido: 100 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Sí	49,00% 49
No	51,00% 51
Total	100

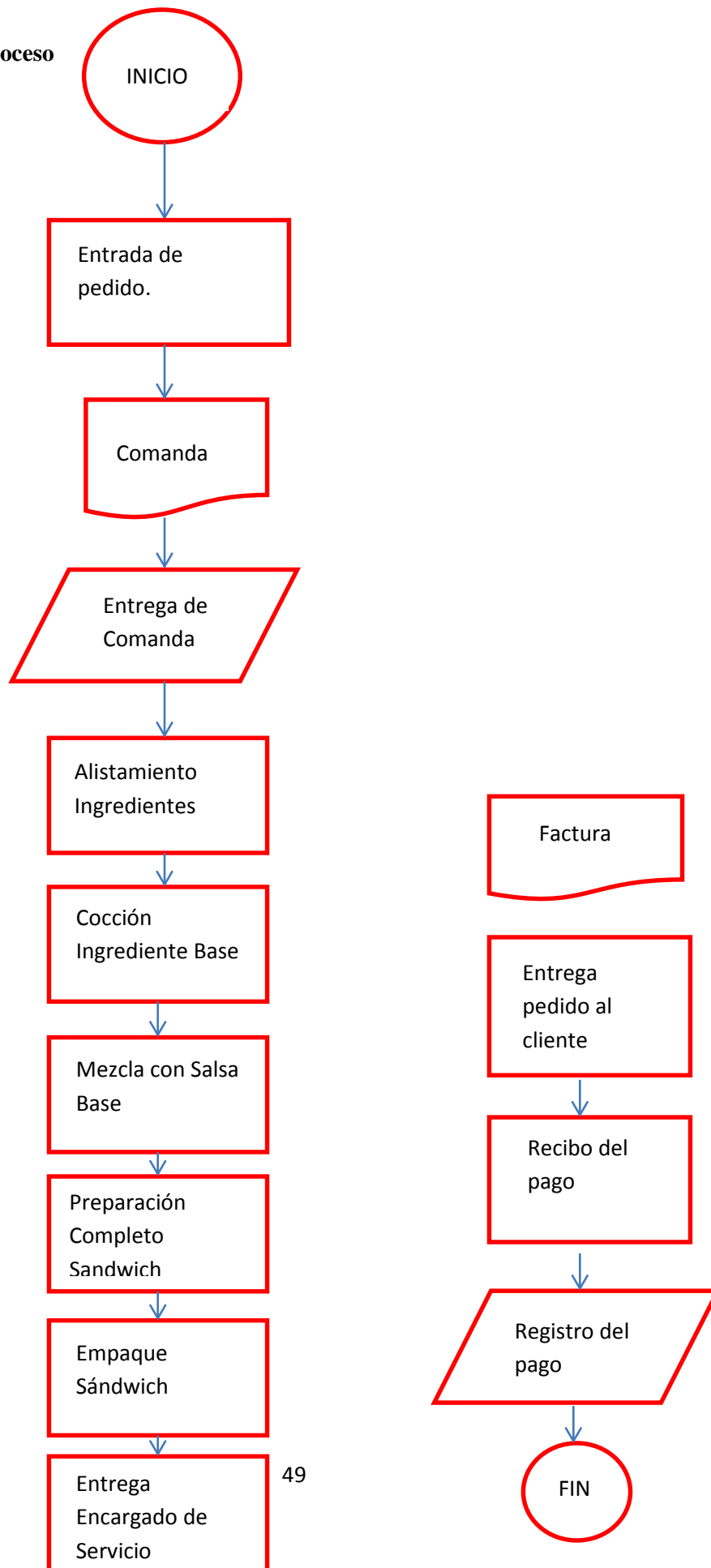
Conclusiones:

- El 87% de los estudiantes universitarios encuestados está entre los 19 – 23 años.
- El 65% de los estudiantes universitarios encuestados almuerza el lunes en la universidad o alrededores. Un volumen considerable de estudiantes universitarios almuerza en la universidad o alrededores los días martes, miércoles y jueves.
- El 45% de los estudiantes universitarios dispone en promedio de 30 minutos a 1 hora para almorzar.
- Un precio acorde al presupuesto y la variedad del menú son los principales criterios que los estudiantes universitarios tienen en cuenta al momento de elegir dónde comer.
- El 58% de los estudiantes frecuenta Hamburguesas del Corral más de una vez al mes.
- El 68% de los estudiantes en promedio dispone entre \$9.000 y \$15.000 pesos para su almuerzo.
- El 93% de los estudiantes tienen un teléfono móvil inteligente con plan de datos.

- Los estudiantes universitarios utilizan su teléfono móvil para hacer compras de productos digitales. El 49% de los estudiantes han utilizado su dispositivo móvil para hacer compras de productos diferentes a los digitales.

<https://es.surveymonkey.com/s/233L3B2>

Anexo 3: Flujo de Proceso



Anexo 4: Organigrama

