

**PLAN DE NEGOCIO: ESTABLECIMIENTO DE UNA CADENA DE EMPAREDADOS  
GOURMET EN FORMATO FOOD TRUCK**

**DAVID ANDRÉS CASTILLO BARBOSA**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

**BOGOTÁ**

**2019**

**PLAN DE NEGOCIO: ESTABLECIMIENTO DE UNA CADENA DE EMPAREDADOS  
GOURMET EN FORMATO FOOD TRUCK**

**DAVID ANDRÉS CASTILLO BARBOSA**

**DIRECTOR: LUIS EDUARDO BERNAL**

**Trabajo presentado como requisito parcial para obtener el título de Máster en Gestión y  
Evaluación de Proyectos de Inversión**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

**BOGOTÁ**

**2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D. C., --- 2019.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A la Universidad Externado de Colombia, por haber sido mi lugar de formación profesional y haber fundido en mí, cultura de trabajo arduo, calidad y creatividad.*

## DEDICATORIA

*A mi esposa, mi mamá y mi tía, tres pilares fundamentales en mi vida. Mi esposa marcará mi camino a seguir y será la brújula para el resto de mis días, mi madre fue mi guía y me enseñó como afrontar los retos que presenta el camino, con trabajo, perseverancia y solidaridad y por último mi tía que en mis primeros años contribuyó a forjar un carácter lleno de rectitud, alegría y sencillez, características que me han traído hasta donde estoy y han forjado el marco moral para el camino a seguir.*

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XVI</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XIX</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL.....	4
1.2.1. FORMULACIÓN DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS. ....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	5
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	5
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 EL MODELO CANVAS.....	6
2.2 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	7
2.2.1 <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores.</i> .....	8
2.2.2 <i>La rivalidad entre los competidores.</i> .....	10
2.2.3 <i>Poder negociador de los proveedores.</i> .....	11
2.2.4 <i>Poder negociador de los compradores.</i> .....	11
2.2.5 <i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos.</i> .....	11
2.3 LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO. ....	12
2.4 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE MERCADO. ....	15
2.4.1 <i>Etapa de Planeación</i> .....	17
2.4.2 <i>Etapa de Diseño del estudio.</i> .....	18
2.4.3 <i>Etapa de implementación y análisis.</i> .....	20
<b>3. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>22</b>
<b>4. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>35</b>
<b>5. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO. ....</b>	<b>37</b>

5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	37
5.1.1 <i>Análisis del sector y tendencias</i> .....	37
5.1.2 <i>Análisis de la plaza</i> .....	41
• Localidad de Chapinero: .....	45
• Localidad de la Candelaria .....	48
5.1.3 <i>Análisis de la Oferta</i> . .....	50
5.1.4 <i>Análisis de la Demanda</i> .....	53
5.1.5 <i>Encuesta de sondeo del mercado</i> .....	54
• Planeación del estudio de mercado.....	54
• Diseño del instrumento. ....	55
• Resultados de la encuesta .....	59
5.1.6 <i>Análisis de las fuerzas de Porter</i> .....	75
5.1.7 <i>Cuantificación de la demanda</i> .....	77
5.2 DESARROLLO DEL MODELO CANVAS O LIENZO DE NEGOCIO Y PLAN DE MERCADEO. ....	81
5.2.1. <i>Modelo Canvas</i> .....	81
5.2.2. <i>Plan de Mercadeo</i> . ....	82
5.3 ESTUDIO TÉCNICO .....	85
5.3.1 <i>Tamaño del proyecto</i> .....	85
5.3.2 <i>Localización</i> .....	92
5.3.3 <i>Ingeniería</i> .....	94
• Producto. ....	94
• Equipos. ....	97
• Flujo de proceso y capacidad instalada. ....	101
• Plan de compras .....	103
• Control de calidad.....	105
5.4 LA ORGANIZACIÓN.....	106
5.4.1 <i>Direccionamiento estratégico</i> .....	106

5.4.2 Estructura organizacional .....	107
• Líder (esa) .....	108
• Operario (a) .....	109
• Cocinero (a) .....	110
• Cajero (a) .....	111
• Analista administrativo (a).....	111
La mano derecha del líder y coordinador, deberá llevar a cabo los siguientes sub procesos administrativos, Registro contable para revisión del contador, revisión de las cuentas bancarias y preparación de las prioridades de pagos a realizar, elaboración de planillas de aportes a entidades del sistema de seguridad social y beneficios parafiscales para la revisión y pago por parte del Líder. Gestión de contratación del personal y búsqueda de posibles perfiles para su contratación, compras menores de implementos de aseo y auxiliares de los puntos de venta. ....	111
5.4.3 Alianzas .....	112
<b>6. ASPECTOS LEGALES DEL NEGOCIO. ....</b>	<b>114</b>
6.1 LA EMPRESA.....	114
6.2 NORMAS REFERENTES A LA VENTA DE ALIMENTOS.....	116
6.3. ENTORNO TRIBUTARIO.....	118
<b>7. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>120</b>
7.1 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL .....	120
7.2 FLUJO DE CAJA.....	132
7.3 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	133
7.4 INDICADORES DE VALOR DEL PROYECTO .....	135
7.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	139
7.5.1 Análisis efecto precio.....	140
7.5.2 Análisis efecto ratio de crecimiento.....	142
7.5.3 Análisis efecto variación en el costo.....	143
7.5.4 Análisis multivariado.....	145
7.5.5. Análisis esquema de financiación.....	146
7.6 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE VIABILIDAD .....	148

<b>8. PASOS A SEGUIR EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>151</b>
8.1 DEFINICIÓN ALCANCE DEL PROYECTO.....	151
8.2 DISTRIBUCIÓN DE LA EDC Y CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	152
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>155</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>159</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<i>Tabla 1.</i> Áreas del modelo de negocio Canvas.....	7
<i>Tabla 2.</i> Estudios necesarios para avanzar a la etapa de inversión.....	13
<i>Tabla 3.</i> Cuadro comparativo elementos del plan de negocio según varios autores. ....	15
<i>Tabla 4.</i> Concentración de la población en los principales 15 municipios.....	23
<i>Tabla 5.</i> Continuum del intercambio en dos modelos de marketing. ....	32
<i>Tabla 6.</i> Participación en el PIB por sector .....	37
<i>Tabla 7.</i> Ponderación del subgrupo de gasto en el total nacional.....	39
<i>Tabla 8.</i> Distribución y densidad de empresas en Bogotá. ....	42
<i>Tabla 9.</i> Muertes violentas en Bogotá 2014 a 2017.....	43
<i>Tabla 10.</i> Delitos de alto impacto en Bogotá 2014 a 2017.....	44
<i>Tabla 11.</i> Hurto a establecimientos comerciales por localidad. ....	44
<i>Tabla 12.</i> UPZ de la localidad de Chapinero.....	45
<i>Tabla 13.</i> Distribución de empresas por actividad económica Chapinero.....	47
<i>Tabla 14.</i> Instituciones universitarias UPZ Chicó Lago.....	48
<i>Tabla 15.</i> Universidades con sede principal en La Candelaria. ....	50
<i>Tabla 16.</i> Caracterización de los establecimientos de venta de comida en la UPZ Chicó Lago. .	51
<i>Tabla 17.</i> Establecimientos dedicados a la venta de Emparedados en la UPZ Chicó Lago .....	51
<i>Tabla 18.</i> Caracterización de los establecimientos de venta de comida UPZ La Candelaria.....	52
<i>Tabla 19.</i> Instrumento de sondeo de mercado .....	55
<i>Tabla 20.</i> Fuente del almuerzo por ocupación.....	63

<i>Tabla 21.</i> Fuente del almuerzo por grupo etario.....	63
<i>Tabla 22.</i> Frecuencia de compra de almuerzo fuera de casa. ....	64
<i>Tabla 23.</i> V.E. compra almuerzos por semana por persona.....	65
<i>Tabla 24.</i> Familiaridad y disposición a almorzar en formato food truck.....	68
<i>Tabla 25.</i> Calificación por marca.....	70
<i>Tabla 26.</i> Frecuencia estimada de almuerzo mensual con sándwich gourmet (Sándwich Cubano o Subway) .....	72
<i>Tabla 27.</i> Propensión a consumir Emparedado gourmet como alternativa de almuerzo.....	73
<i>Tabla 28.</i> Rango de precios estimado para la compra de un Emparedado de características gourmet. .....	73
<i>Tabla 29.</i> Rango de precios por edades. ....	74
<i>Tabla 30.</i> Tráfico de peatones por punto .....	78
<i>Tabla 31.</i> Demanda potencial estimada por punto.....	78
<i>Tabla 32.</i> Estimación demanda adicional horas fuera del almuerzo .....	80
<i>Tabla 33.</i> Lienzo de negocio.....	81
<i>Tabla 34.</i> Proyección mensual del primer año de ventas La Candelaria .....	87
<i>Tabla 35.</i> Proyección anual ventas cinco primeros años La Candelaria.....	88
<i>Tabla 36.</i> Proyección mensual del primer año de ventas Chicó Lago.....	90
<i>Tabla 37.</i> Proyección anual ventas 5 primeros años Chicó Lago. ....	91
<i>Tabla 38.</i> Equipos requeridos para la puesta en marcha del emprendimiento.....	99
<i>Tabla 39.</i> Costo ingredientes y complementos al Emparedado. ....	103
<i>Tabla 40.</i> Costo unitario por producto. ....	104
<i>Tabla 41.</i> Proyección Mensual Nómina.....	121

<i>Tabla 42.</i> Conceptos seguridad y prestaciones sociales liquidados.....	122
<i>Tabla 43.</i> Proyección anual gasto de personal.....	123
<i>Tabla 44.</i> Otros gastos operativos punto La Candelaria en el primer año.....	124
<i>Tabla 45.</i> Otros gastos operativos punto Chicó Lago en el primer año.....	126
<i>Tabla 46.</i> Otros gastos operativos CEDI en el primer año. ....	127
<i>Tabla 47.</i> Otros gastos administrativos en el primer año.....	128
<i>Tabla 48.</i> Estado de resultados integral. ....	129
<i>Tabla 49.</i> Flujo de caja.....	132
<i>Tabla 50.</i> Estado De Situación Financiera.....	133
<i>Tabla 51.</i> ROI ponderado 31.095 empresas que reportaron a la Superintendencia de Sociedades en 2018.....	136
<i>Tabla 52.</i> Cálculo del CAPM del inversionista. ....	137
<i>Tabla 53.</i> Valoración financiera bajo método de flujo de caja libre descontado y bajo flujo de caja del accionista.....	138
<i>Tabla 54.</i> EDC con entregables y sub entregables con su cronograma. ....	153

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
<i>Gráfica 1.</i> Población colombiana 1986 a 2019.....	22
<i>Gráfica 2.</i> Participación por grupo de edades de la población colombiana.....	24
<i>Gráfica 3.</i> Composición de la población por grupos de edad.....	24
<i>Gráfica 4.</i> Comportamiento PIB pesos constantes 2005 a 2015 .....	25
<i>Gráfica 5.</i> Participación de Bogotá dentro del PIB nacional.....	26
<i>Gráfica 6.</i> Evolución anual de la tasa de desempleo en Colombia.....	27
<i>Gráfica 7.</i> Expectativas sociales sobre las empresas.....	31
<i>Gráfica 8.</i> Las 10 principales actividades dentro del PIB .....	38
<i>Gráfica 9.</i> Participación de los alimentos fuera del hogar dentro de la canasta familiar .....	39
<i>Gráfica 10.</i> Pirámide de población por sexo localidad La Candelaria .....	49
<i>Gráfica 11.</i> Edades de las personas encuestadas.....	60
<i>Gráfica 12.</i> Comparativo edades por UPZ .....	61
<i>Gráfica 13.</i> Ocupación encuestados UPZ La Candelaria.....	61
<i>Gráfica 14.</i> Ocupación encuestados Chicó Lago.....	62
<i>Gráfica 15.</i> Presupuesto diario para el almuerzo.....	65
<i>Gráfica 16.</i> Aspectos más importantes en el sitio del almuerzo.....	66
<i>Gráfica 17.</i> Cambios aspectos más importantes entre compradores del almuerzo y quienes llevan almuerzo.....	67
<i>Gráfica 18.</i> Ha comido en Subway, Sándwich cubano o Sándwich Gourmet .....	69
<i>Gráfica 19.</i> Calificación por grupo de edad Subway y Sándwich Cubano.....	71

<i>Gráfica 20.</i> Efecto en el patrimonio por un cambio en los precios del +/- 10%. .....	141
<i>Gráfica 21.</i> Efecto de una variación del +/- 10% en el precio en el VPN por FCL y FCA.....	141
<i>Gráfica 22.</i> Efecto en el patrimonio de una variación en el ritmo de crecimiento .....	142
<i>Gráfica 23.</i> Efecto en el VPN del FCL y FCA por cambios en el ratio de crecimiento.....	143
<i>Gráfica 24.</i> Efecto en el VPN por FCL y FCA por variaciones de +/-10% en el costo .....	144
<i>Gráfica 25.</i> Comportamiento de la TIR sensibilizado al costo.....	144
<i>Gráfica 26.</i> Análisis de sensibilidad del VPN a las 3 variables anteriores. ....	145
<i>Gráfica 27.</i> Sensibilidad del VPN y posibles resultados .....	146
<i>Gráfica 28.</i> Variación del patrimonio por cambios en la estructura de financiación. ....	147
<i>Gráfica 29.</i> Variación del patrimonio por cambios en la estructura de financiación. ....	147
<i>Gráfica 30.</i> Variación del VPN para el accionista por cambios en la estructura de financiación .....	148

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Las cinco fuerzas de Porter .....	8
<i>Figura 2.</i> Fases de la etapa de factibilidad. ....	13
<i>Figura 3.</i> Etapas de la investigación de mercados.....	16
<i>Figura 4.</i> La pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial de Archie Carroll.....	30
<i>Figura 5.</i> Mapa Localidad Chapinero por UPZ.....	46
<i>Figura 6.</i> Mapa utilización de suelos localidad de Chapinero.....	46
<i>Figura 7.</i> Mapa uso de suelos La Candelaria. ....	49
<i>Figura 8.</i> Fachada y ubicación parqueadero Kr5 .....	93
<i>Figura 9.</i> Fachada y ubicación la esquina .....	94
<i>Figura 10.</i> Imagen estimada producto. ....	96
<i>Figura 11.</i> Formato de negocio .....	97
<i>Figura 12.</i> Diagrama interno food truck.....	100
<i>Figura 13.</i> Flujograma del proceso de elaboración del Emparedado. ....	101
<i>Figura 14.</i> Organigrama .....	107
<i>Figura 15.</i> Tabla proceso autorregulación.....	117
<i>Figura 16.</i> Tabla proceso autorregulación.....	152
<i>Figura 17.</i> EDT proyecto implementación emprendimiento de emparedados gourmet en formato food truck.....	153

## RESUMEN

Bogotá, una ciudad con cerca de 8 millones de habitantes es una plaza muy interesante para emprender, más aún si se busca atender alguna de las necesidades básicas de las personas que en ella habitan. Habitación, transporte y alimentación son los 3 bienes y servicios que todos consumen y que en una base diaria determinan una gran parte de la calidad de vida de los bogotanos.

Dividida en 20 localidades, 120 unidades de planeación zonal y con 37.972 hectáreas de suelo urbano, es un reto identificar en donde podría ser el mejor sitio para establecer un emprendimiento que atienda la necesidad de alimentación. No obstante, esta gran extensión, solo 2 localidades de las 20 tienen unas características ideales para un negocio de base alimenticia, pues estas concentran muchas personas en un espacio reducido de suelo y tienen una gran concentración de empresas y universidades.

Chapinero y La Candelaria son las 2 localidades que logran estas condiciones, con más de 20 universidades y 85.000 empresas registradas garantizan que el tráfico en sus calles será alto en cualquier momento del día. A pesar de esto una localidad es un espacio muy extenso, por lo que, acotándolo a las UPZ, se observa que Chicó Lago y la Candelaria (la candelaria solo tiene una UPZ) son las zonas con mayor concentración por hectárea de universidades y empresas, maximizando este efecto deseado.

Entendiendo el lugar, ahora es primordial escuchar a los potenciales consumidores de emparedados en gourmet y que están dispuestos a comer en establecimientos food truck. Los

jóvenes adultos, entre 15 y 35 años son consumidores que disfrutan el probar un buen emparedado y han sido acostumbrados a pagar un buen precio por estos productos gracias a franquicias como Sándwich Cubano o Subway. Eso sí, esperan que al sitio que le depositen su confianza les entregue, higiene, variedad y calidad precio beneficio.

Este consumidor ve los emparedados como una alternativa diferente al almuerzo tradicional, como una manera de salir de la rutina y de comer algo diferente, es así que la demanda por este producto podría alcanzar los 1.000 millones de pesos anuales, si se cumplen las expectativas de los comensales.

En el primer capítulo se presentará la descripción del problema de investigación, partiendo de la descripción del problema y definiendo unos objetivos a resolver en el transcurso del mismo.

Posteriormente en el segundo capítulo, abordaremos los conceptos que se utilizarán para afrontar el problema y lograr los objetivos del planteados. Este marco teórico se centrará en herramientas metodológicas utilizadas para la formulación y evaluación de un plan de negocios, empezando por el modelo del lienzo de negocio o Canvas planteado por Alexander Osterwalder, posteriormente presentando los elementos necesarios para la formulación de un plan de negocio y ahondando en algunas metodologías para el estudio de mercado.

Con las herramientas metodológicas definidas se procederá a plantear un marco de referencia de la situación económica del país, posteriormente se resaltaré la importancia de la responsabilidad social empresarial y como hoy en día los consumidores tienen en cuenta este

aspecto a la hora de tomar su decisión de compra y como esta nueva realidad ha llevado a que el manejo del mercado deba cambiar de un enfoque transaccional a un enfoque relacional.

Posterior a este repaso por la realidad y algunas tendencias importantes, se planteará en el capítulo 4, 5 y 6, el diseño metodológico y los análisis del plan de negocio que son fundamentales para definir las principales variables financieras que permitirán evaluar la viabilidad de la idea de negocio, para llegar en el séptimo capítulo a la conversión de esta información en la proyección de los estados financieros de la idea de negocio y la posterior evaluación financiera de la misma.

Por último, se cerrará el documento con la definición de las tareas claves y críticas para la puesta en marcha de la idea de negocio, con el único fin de brindar, a quién ejecutó el proyecto, una guía de cuales han de ser las labores principales a las cuales debe enfocar su atención.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día el recurso más valioso para los bogotanos es el tiempo, largos tiempos de desplazamiento y las afugias de una gran ciudad nos obligan a estar en movimiento. Es por esto que una alternativa de comida, que nos permita seguir en este frenético ritmo será bien apreciada por las personas.

Los formatos food truck han crecido mucho, aunque han presentado una tendencia a refugiarse en espacios confinados y sofisticar su oferta gastronómica, dejando a los ciudadanos y su afán en las manos de vendedores de alimentos informales, o en los demorados restaurantes tradicionales donde se atiende a mes y hay que esperar hasta media hora para poder consumir el alimento.

Por esto, la intención es retornar el food truck a su elemento natural, la calle, y evaluar si el peatón de todos los días, el ciudadano del común, aprecia esta cercanía y combinación de agilidad y calidad que les dé una buena alternativa gastronómica mezclada con la portabilidad y velocidad que requiere su día a día.

Por esto se desarrollará un plan de negocio que permita evaluar si emprender con un food truck de Emparedados gourmet es una buena alternativa de negocio y tiene espacio en el mercado alimenticio bogotano.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Descripción del problema

Una necesidad básica de cualquier persona es su alimentación diaria; en una ciudad como Bogotá, en donde viven más de ocho millones de personas, de acuerdo con las cifras de la Secretaría Distrital de Planeación (2017), y en donde la mayoría de las personas que trabajan y/o estudian consumen al menos una de sus comidas por fuera del hogar (Bayona, 2017), existe una gran demanda de alimentos preparados para consumo inmediato, incluyendo desayunos, almuerzos y cenas, situación que se demuestra con una participación del sector de alimentos y bebidas del 3.7% del PIB anual del país. (DANE, 2017)

Así mismo, se observa que del total del gasto de los hogares el 8.1% se destina a consumo de alimentos fuera del hogar (DANE, 2017) y de acuerdo al estudio global sobre tendencias de comida fuera del hogar el 38% de los comensales consume alimentos fuera del hogar una o más veces por semana (NIELSEN, 2016). Este estudio indica “Los colombianos ya no reservan la comida fuera para las ocasiones especiales, se trata de una forma de vida,...,se ven en la necesidad de buscar ofertas variadas que satisfagan sus necesidades alimenticias” (NIELSEN, 2016)

Esta necesidad se genera debido al alto número de horas que las personas se encuentran fuera de su hogar, según datos del Ministerio de Trabajo, obtenidos de la página del diario El Tiempo, “En Colombia, por ejemplo, las personas trabajan en promedio 2.193 horas al año” (EL TIEMPO, 2019) así que las personas empleadas optan por consumir sus alimentos fuera de casa.

Por lo general las empresas solo brindan 1 hora de almuerzo, mientras que los estudiantes deben hacerlo en los espacios que tienen entre clases, resultando en muchas ocasiones inconveniente el tiempo que se debe esperar para ser atendido en un restaurante que sirva a la mesa. Esto crea la necesidad de un formato de preparación y compra de alimentos que permita flexibilidad y celeridad en la entrega de sus productos.

Para solucionar esta necesidad, este grupo poblacional acude a las comidas rápidas, de acuerdo al estudio de alimentación de NIELSEN, el 53% de las personas frecuenta restaurantes de este tipo (NIELSEN, 2016) las cuales solventan la necesidad del despacho rápido, pero reducen las opciones al comensal a alimentos con un alto nivel de grasas como la hamburguesa o la pizza.

Es por esto que nace una necesidad de un producto que pueda ser vendido de manera rápida y que le permita al consumidor obtener una comida más balanceada y saludable. Una alternativa para satisfacer esta necesidad son los emparedados tipo gourmet, dado que se trata de una opción que se puede consumir de manera rápida, de rápida preparación y los ingredientes se pueden combinar para obtener una solución de alimentación balanceada.

Dicho lo anterior, un establecimiento comercial que se pueda ubicar cerca de su lugar de trabajo o estudio para así evitar su desplazamiento, que le brinde un producto alimenticio balanceado y con variedad de sabores y que sea rápidamente despachado e inclusive se pueda consumir de manera sencilla mientras se realiza otra actividad, se presentará como una solución conveniente para esos momentos de afán.

Sin embargo, a pesar de que podría ser un negocio atractivo, el formato de food truck presenta unas restricciones frente al almacenamiento de alimentos y los espacios de trabajo donde se procesen las materias primas. Por esto, el montaje de un establecimiento de este estilo requerirá la creación de una infraestructura adicional para suplir estas dos necesidades. Estos costos fijos adicionales disminuirán la rentabilidad del negocio y dado que el mercado de alimentos es altamente competido, la sensibilidad al precio de venta no permitirá trasladar estos costos adicionales al consumidor ya que, como indica NIELSEN, el factor más importante para el consumidor es que la comida tenga un precio razonable. (NIELSEN, 2016)

Por esto, y acudiendo al concepto de las economías de escala que hace referencia a “cuando el costo unitario de producir un bien se reduce a medida que aumenta la tasa de producción” (Parkin, 2018, pág. 238), es fundamental considerar un modelo de cadena de restaurantes que permita distribuir los costos fijos de este establecimiento de almacenamiento y procesamiento de materias primas en un mayor volumen de ventas, generado a través de un mayor número de puntos.

Por último, los anteriores párrafos contienen algunos supuestos que se deben verificar antes de emprender el montaje de ese negocio, como son la demanda real del producto y los costos asociados a su producción. Adicionalmente, se necesita saber cuál puede ser una estrategia de mercadeo apropiada para ese producto, cuáles son las características del proceso de producción que se requiere, qué inversiones se deben hacer, el tipo de estructura operativa y administrativa apropiada, y, al final, la rentabilidad que genera todo el ciclo del negocio.

Con el propósito de aportar bases sólidas a una decisión sobre esta posibilidad de negocio, se plantea a continuación la pregunta de investigación que encierra el problema objeto del presente estudio.

## **1.2 Formulación del problema general.**

¿Cómo elaborar un plan de negocio para generar un emprendimiento con una cadena de emparedados gourmet en formato food truck en Bogotá para ser una alternativa interesante de alimentación para aquellos ciudadanos que consumen su almuerzo fuera de su hogar y a su vez ser un negocio viable?

### **1.2.1. Formulación de problemas específicos.**

- ¿Cuál es el mercado objetivo y que zonas presentan mayor concentración de estos potenciales clientes?
- ¿Qué características de producto y precio debe tener el producto para que sea interesante para el mercado objetivo?
- ¿Cómo se puede producir el producto en mención?, ¿Qué requerimientos técnicos y logísticos se deben cumplir?, ¿Qué inversión se debe realizar para desarrollar la infraestructura?
- ¿Cómo se va administrar el negocio?, ¿Qué estructura organizacional se debe manejar?, Por ser un establecimiento de comidas, ¿Se deben tener consideraciones legales y tributarias adicionales?
- ¿Cuál será el costo de funcionamiento?, ¿Será un negocio viable?, ¿Cómo se puede financiar el proyecto?

- Para la implementación del proyecto, ¿Cuál será su alcance? Y ¿Cuánto tiempo y recursos se necesitarán?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de negocio para la creación de una cadena de establecimientos de venta de emparedados gourmet en formato food truck en Bogotá.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- A través de la investigación de mercado, identificar el cliente objetivo y determinar si se pueden establecer varios puntos en diferentes zonas de la ciudad.
- Cuantificar la demanda que pueden tener los puntos de venta de emparedados objeto de estudio, determinar el rango de precio del producto y establecer las preferencias de los clientes a los cuales estará dirigido el proyecto.
- A través de un estudio técnico, estimar el tamaño del proyecto y determinar los requerimientos de infraestructura y localización que requiere el proyecto para poder operar.
- A través de un análisis administrativo, definir la estructura que se requiere para administrar la cadena objeto de evaluación, el talento humano necesario para operar el negocio y los requerimientos legales necesarios para constituir la compañía.
- Mediante un análisis financiero, determinar la viabilidad económica del proyecto.
- Definir el alcance, tiempo y costo requeridos para implementar el proyecto.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 El modelo Canvas

El modelo Canvas se origina en la tesis doctoral realizada por Osterwalder (2004); su principal contribución, es la conceptualización de los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio. En cuanto a la definición, implementación y seguimiento de la estrategia de una empresa, sugiere la necesidad de centrarse en el modelo empresarial, por lo que la descripción de ese modelo de negocio adquiere mayor importancia. Osterwalder parte de las cuatro áreas que constituyen las cuestiones fundamentales de una compañía, y plantea como pilares de un modelo empresarial, como son producto, perspectiva del cliente, gestión de la infraestructura y aspectos financieros.

El modelo Canvas se desarrolla a través de las áreas que se presentan en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Áreas del modelo de negocio Canvas

Área	Descripción
Propuesta de valor	Se especifican todos los productos y servicios que integran el valor de la empresa, los que la empresa proporciona a sus clientes, siendo necesario alinear a la empresa con las necesidades de sus clientes
Segmento de clientes	Reconoce los clientes objetivo, que son los que la empresa ofertará con la propuesta de valor generada, segmentando los clientes excluyendo los que no se interesen en el producto
Relaciones con los clientes	Describe la relación de la empresa con los clientes.
Canales	Explica los canales a través de los se establecerá la relación empresa – clientes. Se determina la manera de captar clientes y relacionarse con ellos
Recursos clave	Establece los recursos necesarios en la generación de valor para los clientes. Se incluyen los recursos económicos, humanos, físicos e intelectuales; pueden ser propiedad de la empresa, alquilados o contratados.
Actividades claves	Determinan las actividades realizadas por la empresa para crear valor y darlo a sus clientes, individualmente en cada área funcional de la empresa.
Asociaciones clave	Explica cuáles son las alianzas que se deberán establecer para dar valor al cliente, integrando recursos o actividades que no se realizan internamente en la empresa.
Ingresos	Describe las fuentes de generación de ingresos para la empresa cuando se da la propuesta de valor a los clientes, definiendo el precio que los clientes estarán dispuestos a pagar por la propuesta de valor que se les ofrece
Costos	Establece los costos generados por la operación, las actividades y la utilización de recursos por la empresa.

*Fuente:* (Macías, Díaz, & García, 2014)

## 2.2 Metodología de análisis estratégico de las cinco fuerzas de Porter

A pesar de que la teoría de las cinco fuerzas fue desarrollada por Michel Porter hace más de 20 años, sigue siendo vigente debido a que permite crear una visión completa de las variables que inciden en un determinado mercado, con el fin de formular un enfoque estratégico que tenga en cuenta todas esas condiciones, como se explica a continuación.

De acuerdo con Porter (1986), existen cinco fuerzas que determinan el nivel de competitividad de un mercado o de un segmento de éste a largo plazo (Ver Figura 1).



*Figura 1.* Las cinco fuerzas de Porter  
*Fuente:* Porter (1986)

### **2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

De acuerdo con esa teoría de las cinco fuerzas, existen siete posibles barreras de entrada que pueden usarse para limitar la participación de nuevos actores en un determinado mercado; esas barreras pueden ser las economías de escala, la diferenciación de producto, las inversiones de capital, la desventaja en costos independientemente de la escala, el acceso a canales de distribución, el *know how* y las políticas gubernamentales.

Las economías de escala se pueden generar cuando los altos volúmenes de negociación le permiten a una empresa reducir sus costos, dificultando a un nuevo competidor entrar con precios bajos (Porter, 2009). Este tipo de barreras se pueden crear especialmente en empresas industriales dedicadas a la transformación de materias primas.

A su vez, en cuanto a la diferenciación del producto, si una empresa logra diferenciar y posicionar fuertemente su producto, una nueva compañía que desee competir debe hacer cuantiosas inversiones para desplazar a su rival. Sin embargo, la velocidad con que en la actualidad

se copian algunas ideas y con la que reaccionan los competidores logran reducir esta barrera. En el caso de los servicios de restaurante es relativamente fácil copiar ciertas ideas, especialmente recetas, aunque no toda la idea de negocio, los espacios, el ambiente, la atención, es decir los elementos menos tangibles, que permiten mantener la diferenciación en la medida en que la empresa sea reconocida por un servicio de mejor calidad que el ofrezcan sus competidoras.

En tercer lugar está la barrera de las inversiones de capital, la cual puede generarse cuando una empresa tiene sólidos recursos financieros que le permiten tener una mejor posición frente a competidores más pequeños, dado que esos recursos le permiten sobrevivir más tiempo que aquellos si se presentara una guerra de precios, además de invertir en la compra de algunos activos que otras compañías más pequeñas no pueden hacer, ampliar el mercado nacional, además de influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Algo similar sucede cuando se analiza la barrera de la desventaja en costos independientemente de la escala; de acuerdo con Porter, esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, o su curva de experiencia (Porter, 2009).

La quinta barrera es el acceso a los canales de distribución; tal como lo explica Nicholson, si los canales que requiere un producto están bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a esos distribuidores de que acepten sus productos mediante estrategias de reducción de precios, aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, compromiso de mayores esfuerzos promocionales en el

punto de venta, etc. Todas estas estrategias reducen las utilidades de la compañía entrante (Nicholson, 2007). Es claro que este tipo de barrera aplica a productos que requiere canales de distribución física, cosa que se descarta en el caso que se estudia en el presente trabajo.

Por su parte, el *know-how* o el saber hacer de toda empresa marcan una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir a ese mercado concreto (Porter, 2009). El *know-how* se crea con base en conocimiento y no solamente con experiencia, pues es posible que personas muy jóvenes tengan determinada formación que les permite conocer técnicas o procedimientos que no se adquieren con el tiempo sino con la educación, por ejemplo.

Por último, las políticas del gobierno pueden limitar o impedir la entrada de nuevos competidores mediante leyes, normas y requisitos que pueden incluir, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos; estas normas pueden exigir grandes inversiones de capital o sofisticación tecnológica (Porter, 1986).

### **2.2.2 La rivalidad entre los competidores.**

Para un nuevo competidor, más difícil ingresar a un mercado o a un segmento si los actuales participantes están muy bien posicionados, son muy numerosos, o los costos fijos de ese negocio son altos (Porter, 1986). Este tipo de situaciones puede conducir a que se presenten frecuentes guerras de precios, campañas publicitarias agresivas y promociones que disminuyen la rentabilidad.

### **2.2.3 Poder negociador de los proveedores.**

Cuando los proveedores de una industria cuentan con una agremiación fuerte, pueden limitar las acciones del empresario que se abastece de tales productos para su transformación en productos finales, por lo que ese poder de negociación le resta atractivo y rentabilidad a esa industria. La situación se hace más crítica cuando se trata de proveedores de insumos que son claves o exclusivos para la empresa interesada en ingresar a ese mercado, o si es difícil sustituirlos por otros (Porter, 1986).

### **2.2.4 Poder negociador de los compradores.**

Un mercado o segmento será menos atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, dado que esto le permite hacer sustituciones por otro producto igual o a muy bajo costo. En la medida en que los compradores sean más organizados serán mayores sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y de más servicios, con lo cual la empresa tendrá un mayor riesgo de disminuir sus márgenes de utilidad (Porter, 1986).

### **2.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Si en un mercado o segmento existen varios o muchos productos sustitutos reales o potenciales, resulta menos atractivo para una empresa que desea participar de ese mercado o

segmento (Porter, 1986). La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden ingresar a precios más bajos, todo lo cual reduce los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

### **2.3 La elaboración del plan de negocio.**

Se debe entender que un emprendimiento es en principio un proyecto y por ende se pueden aplicar las etapas de análisis de estos. Nassir Sapag y Reinaldo Sapag en su libro *Preparación y evaluación de proyectos* definen que “los análisis de viabilidad pueden enmarcarse como una rutina metodológica que se puede adaptar a cualquier proyecto” (Sapag & Sapag, 2008, pág. 18) e indican que lo que se busca es “simular con el máximo de precisión lo que sucedería en un proyecto si este fuera implementado” (Sapag & Sapag, 2008, pág. 18).

Este concepto se vincula a lo que (Sapag & Sapag, 2008, pág. 21) indican como el ciclo de vida de los proyectos en el que presentan que todos pasan por las siguientes 4 etapas, la idea, el análisis de pre inversión, la inversión y finalmente la operación.

Siendo posible alinear la etapa del modelo de negocio con la idea, y la pre inversión con el plan de negocio.

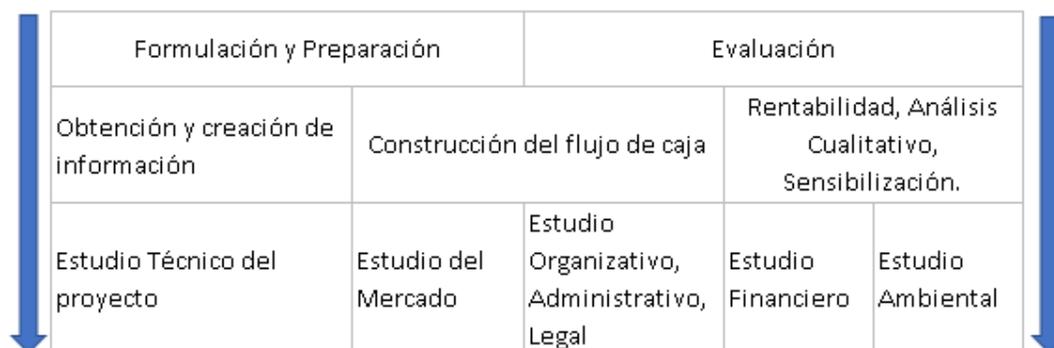
Así, Sapag & Sapag (2008), definen que la etapa de pre inversión cursa tres estudios necesarios para avanzar a la etapa de inversión:

**Tabla 2.** Estudios necesarios para avanzar a la etapa de inversión.

Estudio	Objetivo
<b>Perfil.</b>	Identificar oportunidades – hacer grandes estimaciones del negocio.
<b>Prefactibilidad</b>	Afinación estimaciones con fuentes de información secundaria
<b>Factibilidad.</b>	Estudio definido con fuentes de información primaria

*Fuente:* Elaboración propia a partir de (Sapag & Sapag, 2008, p. 22)

Según Sapag & Sapag (2008), en la etapa de factibilidad se cumple con dos pasos fundamentales para determinar la viabilidad de el plan de negocios en primer lugar la formulación y preparación y posteriormente la evaluación del proyecto. Siendo estas fases muy similares a las que busca desarrollar el plan de negocio. Así Sapag & Sapag (2008), resumen su planteamiento con el siguiente cuadro:



**Figura 2.** Fases de la etapa de factibilidad.

*Fuente:* (Sapag & Sapag, 2008, p. 24)

Ya ingresando más a profundidad en el plan de negocio, Martha Carrillo, Fabian Gazabón, Mariluz Jinete y Paola Cardozo en su libro Plan de negocios: una metodología para el desarrollo de proyectos de calidad, lo definen como “Un documento escrito en el que se describen de forma

concreta las bases primordiales para la creación o desarrollo de un proyecto que se desea emprender” (Carrillo, Gazabón, & Jinete, 2009, pág. 30) y Sapag N. (2011), encuentra su valor en definir la conveniencia de un proyecto.

Así mismo, Carrillo, Gazabón, Jinete y cardozo indican que un plan de negocio “se debe definir como un instrumento de venta o una carta de presentación dirigida a terceros” (Carrillo, Gazabón, & Jinete, 2009, pág. 31) y dado que es un documento de venta indica que debe ser eficaz presentando lo que un inversor espera conocer, debe ser estructurado mostrando una estructura simple y clara que pueda seguirse fácilmente, debe ser comprensible y estar escrito con claridad y vocabulario preciso, debe ser breve y no debe superar las 30 hojas y cómodo o fácil de leer.

Adicional Carrillo, Gazabón, & Jinete, (2009), indican que el documento se debe realizar con 4 finalidades la primera establecer porqué la idea empresarial tendrá éxito, en segundo lugar, confirmar que se trata de una oportunidad real de negocio, tercero convertir la idea en un proyecto viable y cuarto obtener la financiación necesaria.

Con esta introducción el plan de negocio se entiende es un documento enfocado en determinar la viabilidad de un negocio y vender la idea a potenciales inversionistas o instituciones de financiación de los proyectos. Diversos autores plantean que el contenido del plan de negocios debe tener un contenido específico, aunque no es una versión única, a continuación, se realizará un cuadro comparativo indicando los factores en común y los elementos que definen deben estar en un plan de negocio.

**Tabla 3.** Cuadro comparativo elementos del plan de negocio según varios autores.

<b>Autor</b>	<b>Carrillo et al. (2008)</b>	<b>Mendez (2000)</b>	<b>Córdoba (2006)</b>	<b>Sapag (2008)</b>
Resúmen Ejecutivo.	Si	No	No	No
Definición del producto.	Si	No	Si	No
Análisis de mercado.	Si	Si	Si	Si
Plan de Marketing.	Si	No	No	No
Análisis Organizacional.	Si	Si	Si	Si
Análisis Técnico.	Si	Si	Si	Si
Análisis de localización	No	Si	Si	Si
Análisis financiero.	Si	Si	Si	Si
Análisis de riesgos	Si	No	Si	Si
Análisis de optimización	No	No	No	Si
Aspectos Legales	No	Si	Si	Si
Ejecución y evaluación de resultados	No	No	Si	No
Capitulo especial Evaluación	No	Si	Si	Si

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Carrillo et al, 2008; Méndez, 2000; Córdoba, 2006; Sapag. 2008)

Con esto se revisa como indica Rafael Méndez “cada uno de estos apartes aporta información complementaria para tomar una buena decisión” (Méndez, 2014, pág. 40). Y para poder tener un plan de negocio completo y que minimice la incertidumbre en un proyecto de emprendimiento se deben incluir la mayor cantidad de elementos posibles.

## **2.4 Metodología del estudio de mercado.**

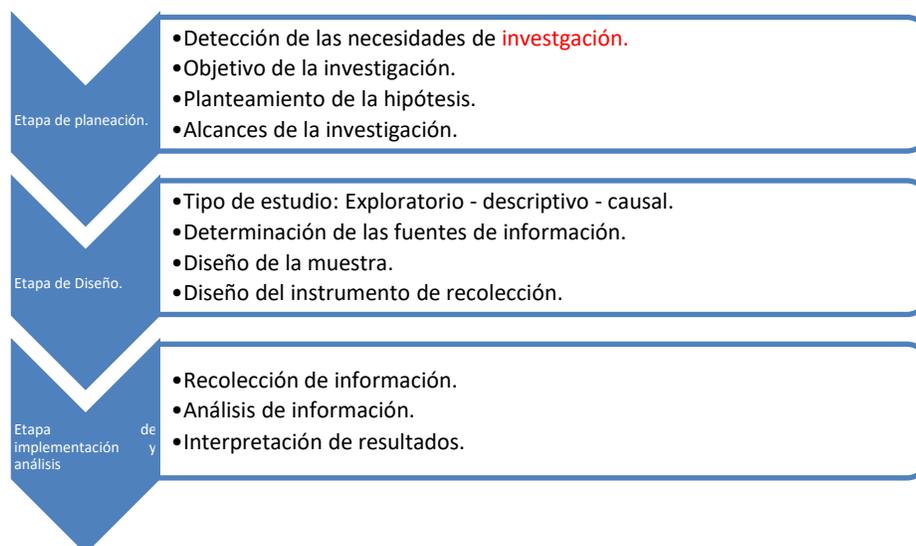
La fase más importante de un plan de negocio radica en el análisis del mercado y la determinación de la demanda potencial, por esto se ampliará la información sobre la investigación de mercado y sus mecanismos.

Nasser Sapag indica que “el estudio del mercado, en cualquier tipo de proyecto, consituye una fuente de información de suma importancia tanto para estimar la demanda como para proyectar los costos y definir precios” (Sapag N. , 2011, pág. 67)

Rafael Méndez, plantea que “para precisar los objetivos del estudio de mercado y comercialización debemos preguntarnos ¿Qué se pretende lograr con el estudio?” (Mendez, 2014, pág. 76) y presenta unos objetivos posibles para un estudio de mercado:

- Describir el procedimiento metodológico para elaborar el estudio de mercado y comercialización.
- Identificar y caracterizar la población objetivo.
- Determinar la demanda actual, su evolución y proyección.
- Definir el producto o servicio.

Así mismo, Céspedes (2012) indica que las investigaciones de mercado son un mecanismo muy útil para poder tomar decisiones en una empresa, pero se debe determinar, dados los recursos que se requieren para realizarla, si la problemática que se va a afrontar amerita un proceso de esta envergadura. Céspedes (2012), indica que las investigaciones de mercadeo tienen un procedimiento a seguir para que sean exitosas el cuál se presenta en la figura 3.



**Figura 3.** Etapas de la investigación de mercados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de (Céspedes, 2012, p. 23)

### **2.4.1 Etapa de Planeación.**

Para que el estudio éxito se debe dar inició con una etapa de planeación del mismo, Céspedes (2012), indica que las necesidades de investigación saldrán de un análisis de posición competitiva y estratégica de la compañía y un análisis DOFA de la compañía, de estos análisis se determinarán las necesidades de información y de este punto se definirá si se requiere una investigación de mercados o no.

Posterior al análisis de las necesidades el autor desarrolla que se debe plantear un objetivo de la investigación que debe ser claro, lógico y alcanzable, el autor recomienda que se tengan en cuenta los siguientes puntos, establecer objetivos lógicos, redactar los objetivos iniciando con un verbo en infinitivo, establecer los límites de información a obtener puesto que el objetivo debe ser alcanzable y Establecer un mecanismo de control. (Céspedes, 2012)

Ya definido el objetivo de la investigación el mismo autor presenta que se deberá generar la hipótesis y que esta deberá ser el supuesto que será comprobado con la investigación de mercados y debe estar relacionado con el objetivo planteado (Céspedes, 2012). Por último teniendo la hipótesis es indispensable la determinación del alcance de la investigación, recomienda que se debe acotar la cantidad de sujetos a ser investigados y la exactitud y precisión de la investigación todo esto con el fin de optimizar los recursos a destinar para el estudio. (Céspedes, 2012)

### **2.4.2 Etapa de Diseño del estudio.**

Ya en la fase de diseño se debe determinar el tipo de estudio y que instrumentos se van a utilizar, en primer lugar se debe determinar si se va a realizar un estudio de las 3 siguientes características de acuerdo a lo presentado por Céspedes (2012), el primero es un estudio exploratorio, que se realiza para análisis con pocos conocimientos anteriores y tienden a ser estudios más cualitativos que aplican muy bien para desarrollo de nuevos productos, en estos casos las hipótesis se plantean como suposiciones, el segundo tipo de estudio es el descriptivo en el cual ya se tiene conocimiento del mercado y se utilizan mecanismos cualitativos y cuantitativos y funcionan muy bien para definir características del consumidos, y el tercero son los análisis que revisan factores que afectan un precio o causal el cual se usa para revisar el efecto que tiene una variable en otra y se denominan análisis de causa efecto por lo que se adecuan perfectamente a análisis de resultados de campañas de ventas o campañas publicitarias.

Mendez (2014) indica que se debe determinar cuáles serán las fuentes de información, definiendo si estas serán primarias o secundarias. De igual manera Céspedes (2012), desarrolla que se deben determinar los medios a través de los cuales se obtendrá la información. Para realizar los análisis hay fuentes internas (sistemas de información de la compañía) y fuentes externas que se subdividen en primarias y secundarias. Las fuentes secundarias en general son informes de entidades que lleven estadística con el DANE o fuentes sectoriales en nuestro país, mientras que las fuentes primarias son aquellas que requieren labor de campo y se pueden clasificar como encuestas, entrevistas y sesiones de grupo.

Entendiendo los instrumentos de captura de la información a utilizar, lo siguiente es realizar el diseño de la muestra donde “La muestra es una parte representativa del universo o grupo al que deseamos estudiar; se calcula con la finalidad de hacer más sencillo el proceso de investigación.” (Céspedes, 2012). En el mismo texto indica que hay 2 tipos de muestras, muestras probabilísticas que se dividen en muestreo aleatorio simple, muestreo estratificado, muestreo sistemático, por conglomerados y muestreo polietápico y muestras no probabilísticas que son un muestreo por juicio o más subjetivo. Lo importante de la muestra es que esta debe ser representativa del universo a analizar y busqué una muestra que sea representativo del nivel social que se está buscando.

Rafael Méndez indica que se debe delimitar el área de influencia resaltando que “consiste en determinar desde el punto de vista geográfico, el área de fuente de la materia prima,(...), así como el área de influencia de la competencia y de la demanda” (Mendez, 2014, pág. 77)

Para estimar el tamaño de la muestra se puede recurrir al análisis probabilístico, que se basa en el principio que garantiza la igualdad de probabilidad de selección para cada integrante de la población. Esto implica el uso de la siguiente fórmula para fórmula el cálculo del tamaño de la muestra: (Mestre, 2012)

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + (k^2 * p * q)}$$

En la anterior fórmula:

- n es el tamaño de la muestra, es decir el número de personas a encuestar.
- N es el tamaño de la población o universo.

- K es el coeficiente correspondiente al nivel de confianza y mide la confiabilidad de los resultados.
- e es el grado de error aceptable y mide el error que puede haber en los resultados.
- p es la probabilidad de ocurrencia el evento que se está evaluando.
- q es la probabilidad de que no ocurra el evento y es igual a  $1-p$ , en este caso 0,5.

Finalmente se debe proceder a generar el instrumento de investigación, donde se inicie con una pregunta que defina si el encuestado pertenece al grupo objetivo, haga preguntas cerradas, realice la encuesta por temas, haga preguntas claras, maneje un lenguaje sencillo, nunca haga preguntas que sugieran una respuesta, no haga cuestionarios muy extensos, utilice tarjetas de respuesta para que el encuestado sepa cuáles son sus opciones de respuesta, no permita que el encuestado conteste directamente en el cuestionario. (Céspedes, 2012)

### **2.4.3 Etapa de implementación y análisis.**

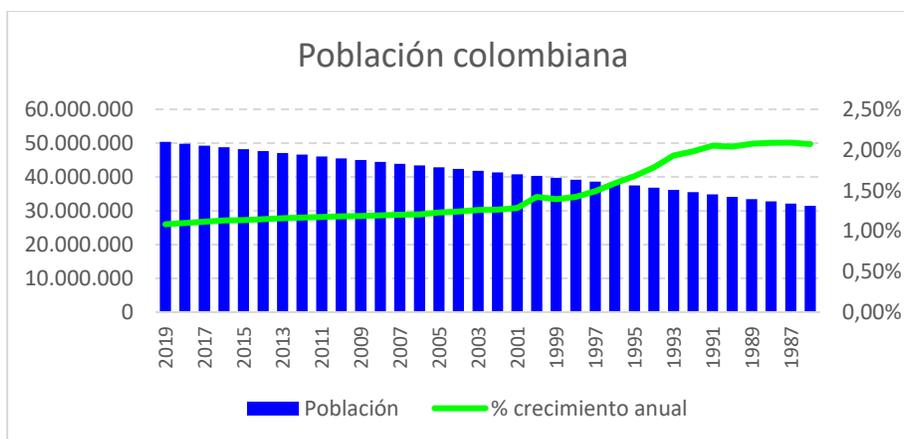
Ya en la etapa de implementación y análisis se recalca que esta se debe realizar con metodología y no se debe realizar de manera intuitiva, (Céspedes, 2012) indica que se deben tener en cuenta los siguientes 4 puntos, primero capacitación de los encuestadores, segundo selección del método de muestreo, tercero determinar tiempos de trabajo y cuarto establecer métodos de control.

Por último, Céspedes (2012), indica que se deben realizar los siguientes pasos, tabular la información, analizar los datos utilizando métodos estadísticos y por último analizar los datos desde la perspectiva del experto.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se presentan las cifras y hechos que permiten comprender el entorno general del país, que corresponde al marco de referencia en el cual se desarrollará el proyecto de emprendimiento de emparedados en formato food truck.

En cuanto a la población colombiana, ha crecido constantemente desde el año 1986, hoy alcanza los 49'834.240 habitantes según la información proveída por el Banco de la República (Banco de la República, 2019). Después del inicio del siglo XXI se ha observado un menor crecimiento de la población, promediando un crecimiento del 1.19% mientras que en el veinteno anterior promedio el 1.84%.



**Gráfica 1.** Población colombiana 1986 a 2019

**Fuente:** Elaboración Propia. Cifras. (Banco de la República, 2019)

Este crecimiento se ha caracterizado por algunos factores muy importantes a la hora de entender la dinámica del mercado colombiano, el primero es la concentración de la población en las principales urbes del país, mientras que en 1986 el 36% de la población se concentraba en los

15 municipios más grandes del país, para el 2019 el 42% de la población se encontraba en esos mismos 15 municipios, esos 6 puntos porcentuales equivalen aproximadamente a 3 millones de habitantes con las cifras al 2019.

**Tabla 4.** Concentración de la población en los principales 15 municipios

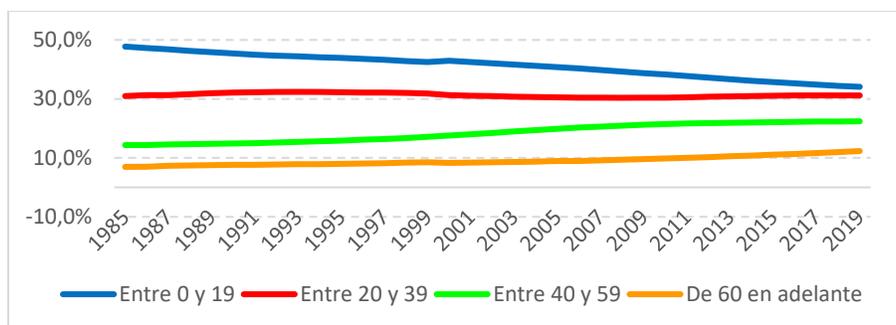
Municipio	1986	2019
Bogotá	13,7%	16,3%
Medellín	5,0%	5,0%
Cali	4,6%	4,9%
Barranquilla	3,0%	2,4%
Cartagena	1,8%	2,1%
Bucaramanga	1,3%	1,0%
Cúcuta	1,3%	1,3%
Ibagué	1,1%	1,1%
Pereira	1,0%	0,9%
Santa Marta	0,8%	1,0%
Bello	0,7%	1,0%
Villavicencio	0,7%	1,0%
Valledupar	0,6%	1,0%
Soledad	0,6%	1,3%
Soacha	0,4%	1,1%
Otros Municipios	63,4%	58,1%

*Fuente:* Elaboración propia. Cifras (DANE, 2019)

Esta tendencia ha llevado a que los 5 centros urbanos más grandes concentren una mayor participación de la población, este fenómeno se observa con mayor intensidad en Bogotá que ha incrementado su participación del total de la población en un 2.5% y ha crecido hasta ser una ciudad de 8.3 millones de habitantes. Adicional si a esto se le suma la población de los municipios aledaños (Soacha, Funza, Mosquera, Cota y Chía) que aportan 900.000 habitantes llega a ser el centro poblacional más importante del país con un 18.2% del total de la población.

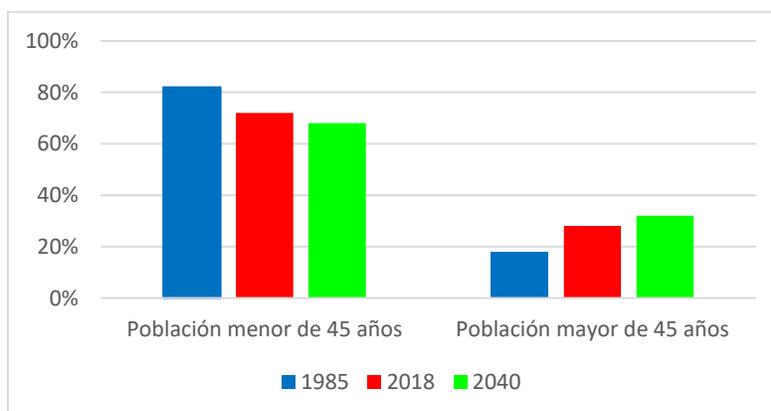
El segundo factor a analizar es el cambio en la composición poblacional, mientras que en 1985 el 47.8% de la población pertenecía al grupo de los 0 y 19 años, a 2019 este número solo es

del 34.1% y muestra una clara tendencia a continuar descendiendo. Esto refleja un fenómeno global de envejecimiento de la población y la tendencia de no tener hijos, expresada en el fenómeno DINK (Double Income No Kids) en el que las parejas deciden dar prioridad al desarrollo de sus intereses personales y de pareja antes que tener hijos.



**Gráfica 2.** Participación por grupo de edades de la población colombiana.  
**Fuente:** Elaboración propia. Cifras (DANE, 2019)

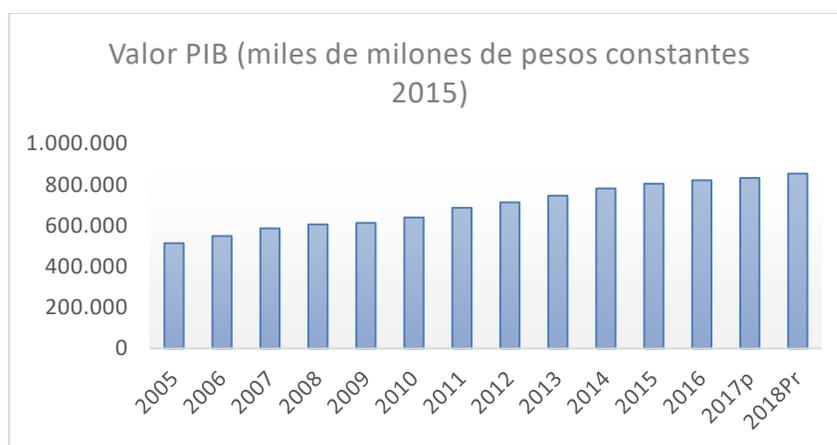
A su vez, las proyecciones de la población colombiana efectuadas por el DANE (2018) señalan que la población colombiana ha tenido y tendrá entre 1985 y 2040 el comportamiento que se muestra en la gráfica 3



**Gráfica 3.** Composición de la población por grupos de edad  
**Fuente:** Elaboración propia. Cifras: DANE (2018)

Por último, es importante resaltar como el grupo etario más estable y segundo en participación dentro de la población colombiana (31.2% a 2019) son los adultos jóvenes entre 20 y 39 años, razón por la que son el nicho más interesante para un emprendimiento puesto que a la fecha son 15.7 millones de personas y en su mayoría componen la población económicamente activa y con poder adquisitivo.

Este crecimiento poblacional y el incremento de la participación en la población de personas en edad de ser económicamente activas ha sido acompañado por un crecimiento de la economía del país, la tasa promedio de crecimiento del PIB comparando la serie a precios constantes del 2015 en el período 2005 - 2018 fue de 3.99%. y el PIB a precios constantes del 2015 al cierre 2018 alcanza los 978 billones de pesos. Gráfica 4.



**Gráfica 4.** Comportamiento PIB pesos constantes 2005 a 2015

**Fuente:** Elaboración Propia. Cifras: (DANE, 2019)

De esta economía, vale resaltar la participación que tiene Bogotá dentro del producto del país. Aunque su participación ha cedido un poco, la ciudad representa a 2018 el 25.9% del PIB del país, alcanzando a pesos constantes los 221 billones de pesos.



**Gráfica 5.** Participación de Bogotá dentro del PIB nacional.

**Fuente:** Elaboración propia. Cifras: (DANE, 2019)

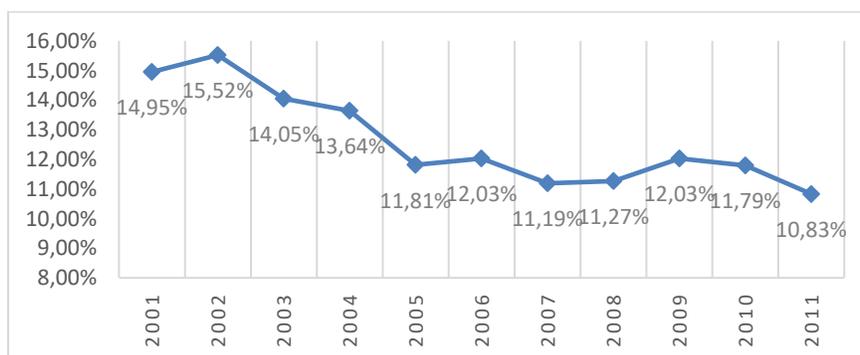
Por otra parte, de acuerdo con Montenegro y Rivas (2012), en términos de ingreso per cápita, un colombiano es más rico que un chino promedio; sin embargo, el ingreso per cápita de USA es de US\$47,400, casi 5 veces más alto que el colombiano. En el país el crecimiento económico ha estado acompañado de estabilidad macroeconómica, si se considera que Colombia nunca declaró moratoria de su deuda y evitó los episodios hiperinflacionarios de otros países; en los años recientes tuvo una tasa de crecimiento promedio anual de 4.12%, por lo que el desafío del país es crecer a tasas superiores para salir rápidamente de la pobreza. La tasa de crecimiento económico desde la década de los 70 fue similar a la de Brasil y Chile, mientras que Perú y Argentina tuvieron un crecimiento superior. (Ocampo, 2014)

En el aspecto social, en 110 años el ingreso per cápita aumentó 16 veces, mientras que la expectativa de vida aumentó 38 años, debido en parte a que la mortalidad infantil se redujo 12.7 veces; la tasa de analfabetismo disminuyó a 7% y la pobreza cayó en 55%. La deuda internacional es relativamente baja (34.1% del PIB) y el país cuenta con un alto nivel de reservas, mientras que el tema de la sostenibilidad del sistema pensional no ha sido resuelto y el déficit fiscal es relativamente alto. Durante el 2011 las calificadoras de riesgo, Standard & Poor's y Fitch

aumentaron la calificación de la deuda externa de Colombia a grado de inversión (BBB-) con perspectiva estable (Banco de la República, 2018).

En materia económica y social, mientras el producto interno bruto ha presentado un comportamiento favorable prácticamente desde comienzos del siglo XX, la desigualdad medida por el Coeficiente de Gini se ha incrementado en el país de manera preocupante desde la década de los 90. Según la medición de la concentración del ingreso por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el valor del Coeficiente de Gini para Colombia es de 59,2 (Gómez B. , 2014), lo que lo hace el país de mayor inequidad en el continente americano; como referencia vale mencionar el valor de este índice para otros países del hemisferio: Estados Unidos 40,8, México 46,1, Venezuela 48,2, Costa Rica 49,8 y Guatemala 55,1.

Entre tanto, en la gráfica 6, se observa la evolución anual de la tasa de desempleo en Colombia, que presentó una tendencia de descenso entre 2002 y 2011, al pasar de 15.52% a 10.83%; esa tendencia solo se reversó entre 2005 y 2006 y entre 2008 y 2009.



**Gráfica 6.** Evolución anual de la tasa de desempleo en Colombia  
**Fuente:** Banco de la República (2015).

A partir de 2011, las cifras del DANE (2019) indican que la tasa de desempleo en el total nacional pasó en enero de 2019 a 10.4%, después de haber descendido por debajo de 10% durante los años 2015 a 2018. Estas cifras indican un mejoramiento frente a la situación de empleo a comienzos del siglo XXI.

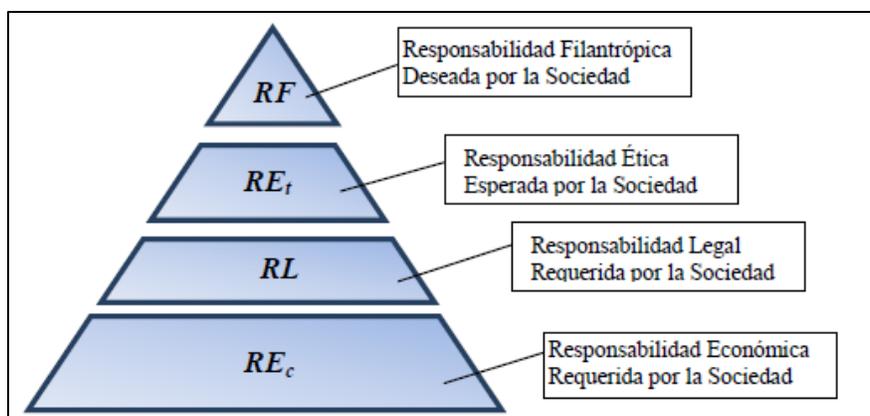
En relación con la educación, en cobertura neta la tasa nacional en preescolar, básica y media es del 90%, aunque presenta situaciones muy diferenciadas entre los diferentes departamentos. Sin embargo, uno de cada dos estudiantes que ingresa a un programa de educación superior no concluye sus estudios y la tasa de deserción en educación superior en el país llega a 45.4%, con una tasa de cobertura neta para este nivel educativo de solo el 37%, aunque debe señalarse que en 2002 esa tasa era del 24%. La tasa de analfabetismo en mayores de 15 años es del 5.8%. (Banco de la República, 2015); estos datos pueden tenerse en cuenta al momento de caracterizar el perfil de los clientes que serán atendidos por el establecimiento de negocio, los cuales están ahora mejor educados de lo que sucedía hace algunos años.

Otros indicadores de la situación económica del país son los siguientes: el 97.4% de los hogares tiene acceso a energía eléctrica, el 87.3% tiene acceso a acueducto, el 72.3% tiene acceso a alcantarillado (89.1% en el caso de las cabeceras municipales), el 90.2% de los hogares tiene teléfono celular (92.4% en el caso de cabeceras municipales), el 71.5% cuenta con servicio sanitario (88.3% en las cabeceras municipales, el 90.1% de la población está afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud (49.7% en el régimen subsidiado y 50.1% en el régimen contributivo). (DANE, 2015). Las anteriores cifras muestran que la población colombiana tiene

ahora condiciones de calidad de vida mejores que al comienzo del siglo, y que existen razones para confiar en que la economía mantenga su dinámica favorable para el desarrollo de nuevos negocios.

Teniendo en cuenta que las empresas no se pueden enfocar solamente en la generación de utilidades como sucedía en el pasado, este tipo de situaciones deben servir a la hora de definir asuntos como la responsabilidad social empresarial (Gómez M. , 2016). Por otro lado, dentro de las tendencias sociales se puede registrar la tendencia tanto a nivel global como nacional de mayor interés por los temas de responsabilidad social empresarial.

De manera resumida puede sintetizarse que el trabajo de Carroll (citado en Montuschi, 2009) propone la existencia de una pirámide de prioridades en materia de responsabilidad social de las empresas, cuyo primer componente, por ser fundamental para toda actividad empresarial, es la responsabilidad legal, o sea el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones del gobierno; el segundo componente corresponde a la responsabilidad ética, que obliga a las empresas a cumplir con un comportamiento aceptable hacia los stakeholders. La pirámide de Carroll puede representarse como se ve en la figura 4.



**Figura 4.** La pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial de Archie Carroll.  
**Fuente:** (Montuschi, 2009)

El tercer componente corresponde a la responsabilidad económica, es decir, la forma en que están distribuidos dentro de la sociedad los recursos para la producción de bienes y servicios a fin de maximizar la riqueza de los stakeholders, que incluyen, por supuesto, los shareholders, incluyendo todo lo relacionado con la regulación de la competencia, la protección del ambiente y la protección de los consumidores. El último componente corresponde a la responsabilidad filantrópica que se refiere a las contribuciones de las empresas a la calidad de vida y al bienestar de la comunidad en la que operan.

Sierra (2008) plantea que:

No confundir la RSE con filantropía, entre otras cosas porque una empresa puede ser filantrópica, hacer grandes donaciones y desarrollar una vasta acción social en beneficio de los sectores pobres de la población, pero no ser responsable socialmente, en sentido estricto, es decir, con sus distintos grupos de interés en el marco de una estrategia corporativa (pág. 47).

El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, según Rincón y Díaz (2009), después de revisar diferentes estudios sobre la RSE encontró que el tema no se debe limitar a las acciones sociales desarrolladas por la empresa en la comunidad, sino que implica también prácticas e interacciones con diversos públicos, entre los que se encuentran: colaboradores, consumidores, clientes, proveedores, medio ambiente, gobierno y sociedad. Rincón y Díaz agruparon las variables y dimensiones que integran la RSE y, tomando para su estudio el criterio del Centro de Estudio Mexicano de la Filantropía, realizaron la medición de las expectativas sociales sobre las empresas que se presentan en la figura 7.

**Gráfica 7.** Expectativas sociales sobre las empresas.



**Fuente:** (Rincón & Díaz, 2009)

Como parte de esta tendencia está también el surgimiento del consumidor responsable, es decir, aquella persona que evalúa a la empresa a la que le compra más allá de los productos mismos

y mira todos los aspectos involucrados en su gestión, en lo que se denomina un análisis tipo *end of pipe*, y que incluye las diferentes dimensiones de la responsabilidad social empresarial.

Así mismo ha surgido en los últimos años el concepto de marketing relacional, en sustitución del marketing transaccional. La obsolescencia del concepto de marketing mix ha perdido posición debido a que, en los mercados actuales, más dinámicos y turbulentos, las empresas deben tener una nueva orientación estratégica en las que se orienten a la creación y entrega del valor que los clientes demandan, centrada en el qué hacer por los clientes. (Grönroos, 1996). Esta nueva orientación es contraria a las 4P, que se enfocaba una definición del marketing orientada a la producción, que se orientaba en qué hacer a los clientes. Adicionalmente el marketing mix es un concepto más relacionado con los mercados de consumo.

Bodonaba y Garrido (2002), proponen una comparación entre el marketing transaccional y el marketing relacional, de acuerdo con la tabla 5.

**Tabla 5.** Continuum del intercambio en dos modelos de marketing.

Elementos del intercambio	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
Horizonte	Corto plazo	Largo plazo
Naturaleza	Intercambio es una función discreta	Intercambio es una función continua
Objetivo	Captar clientes	Retener clientes
Centro	Ventas individuales	Relación a largo plazo
Orientación	Características de los productos	Beneficios de los productos
Elasticidad del precio	Consumidores sensibles al precio	Consumidores menos sensibles al precio
Contacto	Bajo	Alto
Calidad	Endógena	Exógena
Satisfacción	Centrada en el producto	Centrada en la relación
Inversión	Pequeña	Grande
Compromiso	Bajo	Alto
Costos de cambio	Bajos	Altos
Riesgo percibido	Bajo	Alto
Entorno	Estable	Dinámico
Dependencia	Baja dependencia del comprador	Alta interdependencia
Énfasis estratégico	Bajo	Alto

Elementos del intercambio	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
Complejidad de resultados	Baja	Alta

*Fuente:* Bordonaba & Garrido (2002).

Como se observa en la tabla 5, el enfoque estratégico del marketing transaccional es bajo, mientras que es alto en el marketing relacional. Es por eso que la implantación exitosa de una estrategia de marketing de relaciones necesita que el negocio sea orientado hacia un negocio de servicio, que la empresa pase de una perspectiva de procesos de gestión al establecimiento de relaciones y redes con los agentes del mercado, lo que implica que a nivel operativo se busquen contacto directo con sus clientes, para lo que se necesita el desarrollo de bases de datos y definir un sistema de servicio que se enfoque en sus necesidades. (Grönroos, 1996)

El tema ambiental es otra dimensión de la sociedad que merece un análisis particular, dado que ha sido objeto de interés creciente, especialmente para las generaciones más jóvenes. La problemática global del medio ambiente hace necesario que la humanidad busque, cada vez más afanosamente, procesos que disminuyan las alteraciones en la capa de ozono; es así como se ha intentado crear un frente organizado y cooperativo donde la premisa sea disminuir dicho impacto. Con ese propósito, en la actualidad se cuenta con un mecanismo internacional que fue llamado “*Protocolo de Kioto*”, como producto de la Cumbre de Río de Janeiro en 1992.

Este protocolo es un instrumento que plantea las medidas necesarias que requieren las empresas e instituciones para reducir la concentración de CO<sub>2</sub> (Dióxido de Carbono) en la atmósfera, y así mismo mitigar los efectos que estas emisiones generan al planeta (Organización de las Naciones Unidas, 1998). El Protocolo de Kioto ha llevado a que se establezca el mercado

de bonos de carbono (Parrado, 2009), por lo que en la práctica constituyen un premio al buen comportamiento con el medio ambiente de parte de quienes los emiten. A su vez también son una fuente de financiación que hace posible la búsqueda de los recursos institucionales necesarios para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, a través de un mecanismo de flexibilización denominado Mecanismo de Desarrollo Limpio MDL.

Todos los temas ambientales están creando cada vez mayor número de consumidores responsables, preocupados por la sostenibilidad ambiental de la sociedad y dispuestos a adquirir costumbres cada vez más favorables con el medio ambiente, por lo que su opinión debe ser tomada en cuenta al momento de definir el tipo de tecnologías, materias primas y productos finales que las empresas producirán en el futuro. Como se observa, también el Estado ha estado tomando cada vez medidas más estrictas en relación con la protección del medio ambiente.

#### **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo del objetivo de investigación se elaborará el plan de negocio del emprendimiento teniendo en cuenta las fases planteadas por Méndez (2002), iniciando por las etapas que comprenden la relación del proyecto con el mercado, comprendiendo un análisis que incluirá un estudio del mercado, una encuesta exploratoria con un muestreo aleatorio simple y un análisis de las fuerzas del mercado basado en la metodología de Michael Porter.

Para la segunda fase y posterior al estudio de mercado, para asegurar el valor que se les va a entregar a los clientes y aclarar los requisitos que deberán solventarse en las siguientes fases del plan de negocio, se desarrollará el modelo Canvas (Osterwalder, 2004), exceptuando los capítulos de fuentes de ingresos y estructura de costos, pues para estos se utilizará la metodología del plan de negocios.

Posteriormente se atenderán los requerimientos técnicos realizando un estudio que incluirá un estudio de la ingeniería requerida, un análisis del tamaño del proyecto y dependiendo de estas variables un estudio de localización.

En una cuarta fase se realizará el análisis organizacional, comenzando por un direccionamiento estratégico, determinando la estructura de la organización, aspectos legales de la misma y el sistema de negocio.

Por último y siguiendo la recomendación del autor se generará un capítulo especial para la evaluación; durante la quinta fase se elaborarán las proyecciones financieras, con base en las cifras obtenidas en las fases previas tanto en ingresos, como en costos y gastos.

Dada la naturaleza de las diferentes fases y teniendo en cuenta las recomendaciones de Hernández Sampieri (2010), se aplicará la metodología mixta debido a que de esa manera se podrán aprovechar las ventajas del método cuantitativo y del método cualitativo. El método cuantitativo se empleó básicamente para el estudio de mercado, y para el análisis financiero, mientras que el método cualitativo se empleó para las demás fases del proceso investigativo.

Para la cuantificación del estudio de mercado, además de las fuentes secundarias, se hizo necesario acudir a fuentes primarias, por medio de una encuesta dirigida al mercado que se defina como nicho de este negocio. El negocio dada la relevancia y potencial que tiene Bogotá dentro del entorno económico nacional se desarrollará en esta ciudad. Para determinar la ubicación exacta de los establecimientos se realizará el estudio de localización y mediciones de tráfico en puntos determinados.

## 5. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO.

### 5.1 Análisis del mercado

#### 5.1.1 Análisis del sector y tendencias

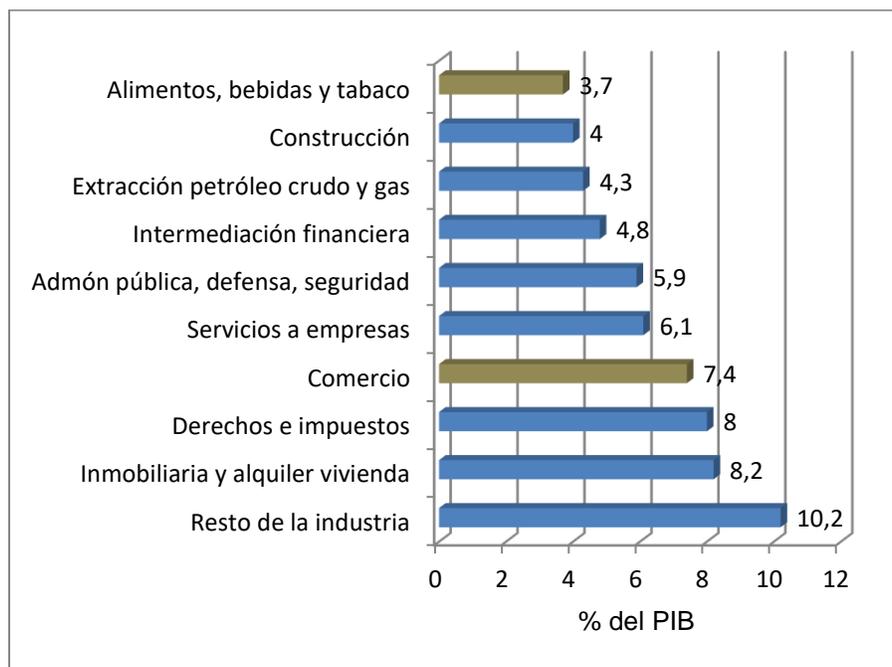
La idea de negocio pertenece al sector económico de comercio en el segmento de la industria de alimentos. De acuerdo con las cifras publicadas por el DANE (2017), el sector económico de comercio aporta el 7.4% del producto interno bruto nacional, mientras que el de alimentos, bebidas y tabaco aporta el 3.7%, tal como se observa en la tabla 6.

**Tabla 6.** Participación en el PIB por sector

Sector	% PIB
Resto de la industria	10,2
Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	8,2
Derechos e impuestos	8
<b>Comercio</b>	<b>7,4</b>
Actividades de servicios a las empresas	6,1
Administración pública y defensa; seguridad social	5,9
Intermediación financiera	4,8
AS Extracción de petróleo crudo y de gas natural	4,3
Construcción	4
<b>Alimentos, bebidas y tabaco</b>	<b>3,7</b>
Construcción de obras de ingeniería civil	3,7
Cultivo otros productos agrícolas	3,3
Hoteles, restaurantes, bares y similares	3
Transporte por vía terrestre	3
Educación de no mercado	2,8
Correo y telecomunicaciones	2,6

*Fuente:* DANE. (2017).

Estos porcentajes de participación en el PIB indican que se trata de un sector atractivo para los inversionistas, dado el volumen de facturación que generan. En la Gráfica 8 se observa de manera gráfica la importancia del comercio en la economía nacional.



**Gráfica 8.** Las 10 principales actividades dentro del PIB  
**Fuente:** Elaboración propia con datos DANE (2017).

Como lo muestra la Gráfica 8, la participación del comercio en el PIB se encuentra muy cerca de los derechos e impuestos y de las actividades inmobiliarias y de alquiler de finca raíz, que son de primera necesidad.

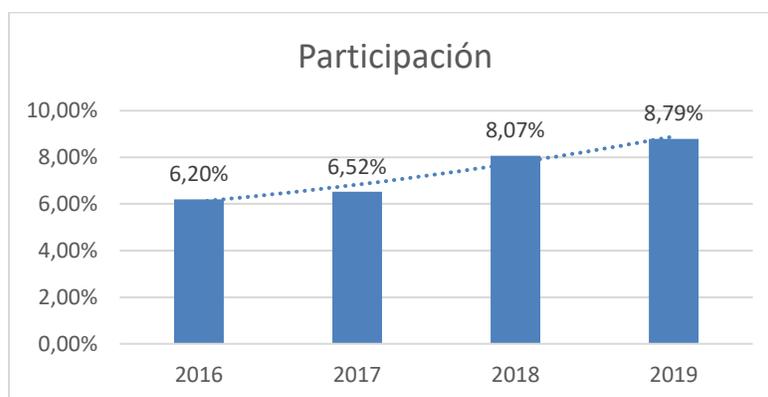
Por otro lado, las comidas fuera del hogar constituyen un subgrupo del comercio que ocupa el tercer lugar de en importancia dentro de los gastos que tienen los colombianos; el listado es encabezado por lo que el DANE denomina “*Gasto de Ocupación de Vivienda*”, y seguido por los gastos de transporte personal, tal como se observa en la Tabla 7.

**Tabla 7.** Ponderación del subgrupo de gasto en el total nacional

Subgrupos	%
Gasto de ocupación vivienda	20,71
Transporte personal	8,40
Comidas fuera del hogar	8,31
Transporte público	6,93
Combustibles	6,20
Instrucción y enseñanza	5,03
Carnes y derivados de la carne	4,54
Artículos para el aseo y cuidado personal	4,31
Lácteos, grasas y huevos	4,11
Comunicaciones	3,98
Vestuario	3,66
Cereales y productos de panadería	3,23

**Fuente:** Datos: DANE (2017).

Por otro lado, de acuerdo con el estudio del Banco de la República (2014), los precios de la comida fuera del hogar sí reaccionan, y en proporción importante, a los aumentos en el salario mínimo. Este tipo de alimentos tenía una participación del 6.2% en la canasta familiar que sirve de base para el cálculo de la inflación en el país, y pasó a 8.07% en 2018 (Banco de la República, 2018b). Esta situación muestra que cada vez es mayor el consumo de este tipo de alimentos. En el año 2019, esa participación pasó a 8.79% (Banco de la República, 2019), con lo cual la tendencia en los últimos años, se presenta en la Gráfica 9.

**Gráfica 9.** Participación de los alimentos fuera del hogar dentro de la canasta familiar

**Fuente:** Banco de la República (2019)

La participación de la comida fuera del hogar se dio principalmente a expensas del descenso que presentó el rubro de alimentos procesados en el mismo período. Por ejemplo, tan solo entre 2018 y 2019 y de acuerdo con las cifras del Banco de la República (2019), la participación de este subgrupo de alimentos procesados pasó de 16.26% a 11.90%. Estas cifras revelan que los consumidores en Colombia durante los últimos años están destinando un mayor porcentaje de su presupuesto familiar a los alimentos que consumen fuera del hogar, incluyendo los emparedados, y menos a otros tipos de alimentos. Inclusive la participación del grupo de alimentos dentro de la canasta familiar pasó de 28.21% en 2008 a 23.84 a marzo de 2019, lo que muestra que la tendencia fue contraria a lo que sucedió con los alimentos fuera del hogar.

Debido a su extensión y a las dificultades que generan los problemas de movilidad, en la ciudad de Bogotá las personas que trabajan y/o estudian acostumbran a salir de sus hogares y permanecer por fuera hasta que terminan sus compromisos, debido a que el tiempo no les permite trasladarse a lo largo de la jornada para consumir alimentos o hacer pausas intermedias, como sucede en ciudades más pequeñas o con tiempos de traslado más cortos. En la ciudad el mayor dinamismo población se encuentra en su periferia, en los barrios El Rincón, Tibabuyes, Suba y Tintal Norte en el noroccidente y Patio Bonito, Tintal Sur, Alfonso López, Ismael Perdomo y Bosa Occidental en suroccidente, en donde se originan la mayor demanda de movilidad, de acuerdo con el informe de la Cámara de Comercio de Bogotá (2017).

De acuerdo con las anteriores cifras, el comercio de alimentos ocupa dentro de la economía que lo ubica cerca de los artículos de primera necesidad, además de que en los años recientes se presenta una tendencia de crecimiento de la demanda de alimentos fuera del hogar, por lo que es

de esperarse que existen razones para esperar que la idea de negocio cuente con unas condiciones de crecimiento favorables.

### **5.1.2 Análisis de la plaza**

Partiendo del análisis realizado en el marco referencial, donde se evidencia que Bogotá es el epicentro demográfico y económico del país, aunado a restricciones operativas y presupuestales, la ciudad capital del país ha sido escogida como la plaza en la cual se va a desarrollar el proyecto. Bogotá es una ciudad compuesta por 20 localidades y tiene una extensión de 163.635 hectáreas de las cuales 37.972,7 hectáreas son consideradas urbanas, 122.687,4 son rurales y 2.974,9 son de expansión. (Secretaría Distrital de Planeación, 2019)

Estas 20 localidades, en el POT se dividen en 112 Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ) para poder planear el desarrollo de la ciudad en partes más pequeñas, para el análisis de la localización en el trabajo también se utilizarán las UPZ para acotar el alcance de las zonas a estudiar.

De acuerdo a la Secretaría de Planeación Distrital en su monografía de la ciudad (Secretaría Distrital de Planeación, 2019) del uso del suelo en metros cuadrados, que asciende a 298'935.903,9 m<sup>2</sup>, el 72.4% está destinado a uso residencial, el 6.8% está destinado a uso comercial, el 6.1% está destinado a uso dotacional, el 7.1% está destinado a servicios, el 1.5% está destinado a industria y el 6.1% está en otras destinaciones.

Dado el formato del emprendimiento, son de interés las localidades que tengan un uso de suelos más enfocados en lo comercial y los servicios puesto que se asumirá que en estas zonas hay más habitantes que requieren consumir sus almuerzos en fuera del hogar. Las localidades con un uso combinado más alto entre comercial y servicios son Chapinero con un uso del 41.7%, la Candelaria con un uso del 41.1% y la localidad del Santa Fe con un uso del 37.4%.

Bogotá, como centro económico del país, cuenta con 786.684 empresas con matrícula mercantil activa a diciembre 2018 (Secretaría Distrital de Planeación, 2019) siendo las 4 localidades con más empresas registradas, Suba, Usaquén, Kennedy y Chapinero, respondiendo esto en parte al tamaño de las localidades. Si se hace este escalafón por la densidad de empresas por hectárea el resultado arroja en primer lugar a Chapinero, segundo lugar a la localidad de los Mártires, tercera la localidad de Santa Fe, en cuarto lugar, a la Candelaria.

**Tabla 8.** Distribución y densidad de empresas en Bogotá.

Localidad	Número de empresas	Área Urbana en ha	Densidad empresas por ha
Usaquén	80.748	3.364	24,00
Chapinero	76.101	1.094	69,59
Santa Fe	30.059	651	46,15
San Cristóbal	17.200	1.629	10,56
Usme	10.949	2.105	5,20
Tunjuelito	13.718	991	13,84
Bosa	31.899	1.932	16,51
Kennedy	80.572	3.606	22,34
Fontibón	38.263	3.053	12,53
Engativá	74.324	3.439	21,61
Suba	97.398	5.801	16,79
Barrios Unidos	39.486	1.190	33,18
Teusaquillo	34.246	1.419	24,13
Los Mártires	30.289	651	46,50
Antonio Nariño	16.561	488	33,94
Puente Aranda	39.547	1.731	22,85
Candelaria	8.176	206	39,69
Rafael Uribe Uribe	22.722	1.383	16,42
Ciudad Bolívar	23.281	3.238	7,19
Sumapaz	9	-	-
Sin Localidad	21.136	-	-
<b>Total</b>	<b>786.684</b>	<b>37.972</b>	<b>20,72</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Cifras: (Secretaría Distrital de Planeación, 2019) (Secretaría Distrital de Planeación, 2019).

En cuanto a seguridad la ciudad ha presentado avance en varios indicadores, los informes de la Secretaría Distrital de Planeación presentan estas estadísticas en dos grupos, la primera muertes violentas y la segunda crímenes de alto impacto (Secretaria Distrital de Planeación, 2019). En la primera categoría la ciudad ha presentado un leve avance, mientras en 2014 se presentaron 2.466 muertes violentas, en 2017 se presentaron 2.225 muertes, una disminución del 9.8%, en la siguiente tabla se puede observar que, por causa de muerte violenta, los homicidios que se pueden considerar como la fuente más violenta presentaron una disminución del 15.3%.

**Tabla 9.** Muertes violentas en Bogotá 2014 a 2017.

<b>Causa muerte</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>% Var 2017 vs 2014</b>
Homicidios	1.358	1.353	1.302	1.150	-15,3%
Muertes en accidentes de tránsito	621	551	582	549	-11,6%
Muertes Accidentales	214	231	227	225	5,1%
Suicidios	273	278	307	301	10,3%
<b>Total Bogotá</b>	<b>2.466</b>	<b>2.413</b>	<b>2.418</b>	<b>2.225</b>	<b>-9,8%</b>

*Fuente:* (Secretaria Distrital de Planeación, 2019)

Esta información se puede obtener por localidades, donde se deduce que las localidades con los índices más altos de homicidios por cada 100.000 habitantes son Los Mártires con 61 homicidios por cada 100.000 habitantes y el Santa Fe con 42 homicidios por cada 100.000 habitantes (Secretaria Distrital de Planeación, 2019).

En cuanto a delitos de alto impacto la ciudad si ha presentado una desmejora significativa hasta el 2017, pasando de 55.954 crímenes de alto impacto a 98.096, un incremento del 75.3%, a continuación, se pueden observar por localidad (Secretaria Distrital de Planeación, 2019)

**Tabla 10.** Delitos de alto impacto en Bogotá 2014 a 2017.

<b>Delito de alto impacto</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>% Var 2017 vs 2014</b>
Lesiones comunes	12.507	12.962	19.771	21.745	73,9%
Hurto a vehículo	2.294	221	2.652	2.414	5,2%
Hurto a motocicletas	2.779	3.247	3.099	2.614	-5,9%
Hurto a personas	27.253	26.533	37.896	62.502	129,3%
Hurto a residencias	4.792	3.490	651	3.837	-19,9%
Hurto a establecimientos comerciales	6.288	5.871	4.361	4.944	-21,4%
Hurto a bancos	41	44	29	40	-2,4%
<b>Total Bogotá</b>	<b>55.954</b>	<b>52.368</b>	<b>68.459</b>	<b>98.096</b>	<b>75,3%</b>

*Fuente:* (Secretaría Distrital de Planeación, 2019)

En lo que respecta al mundo empresarial es importante resaltar la disminución de un 21.4% en los hurtos a establecimientos comerciales, indicando que, a pesar de la situación en la ciudad, se ha presentado una tendencia a mejorar las condiciones de seguridad a los establecimientos.

**Tabla 11.** Hurto a establecimientos comerciales por localidad.

<b>Hurto a establecimiento comerciales</b>	<b>2017</b>	<b># empresas</b>	<b>Hurtos / # Empresas</b>	<b>Localidad más segura</b>
Sumapaz	-	9	-	1
Sin Localidad	1	21.136	0,0000	2
Candelaria	23	8.176	0,0028	3
Ciudad Bolívar	74	23.281	0,0032	4
Barrios Unidos	148	39.486	0,0037	5
Rafael Uribe Uribe	90	22.722	0,0040	6
Bosa	145	31.899	0,0045	7
Puente Aranda	182	39.547	0,0046	8
San Cristóbal	85	17.200	0,0049	9
Santa Fe	159	30.059	0,0053	10
Chapinero	426	76.101	0,0056	11
Usaquén	455	80.748	0,0056	12
Usme	62	10.949	0,0057	13
Los Martires	172	30.289	0,0057	14
Suba	561	97.398	0,0058	15
Tunjuelito	87	13.718	0,0063	16
Kennedy	577	80.572	0,0072	17
Fontibón	320	38.263	0,0084	18
Teusaquillo	312	34.246	0,0091	19
Engativa	684	74.324	0,0092	20
Antonio Nariño	381	16.561	0,0230	21
<b>Total</b>	<b>4.944</b>	<b>786.684</b>	<b>0,0063</b>	

*Fuente:* Elaboración propia. Cifras: (Secretaría Distrital de Planeación, 2019)

Con las cifras anteriores, se encuentra que las localidades que tienen más potencial para el desarrollo del emprendimiento son la Candelaria y Chapinero debido a que tienen la mayor cantidad del territorio dedicado a comercio y servicios, ya que esto aumenta el número de personas que requieren consumir su almuerzo fuera del hogar, adicional a esto están entre las cuatro localidades con mayor densidad de empresas por hectárea, agrupando a los potenciales clientes un una menor área cuadrada lo que facilita el proceso de mercadeo y por último a pesar que la localidad de Santa fe cumple con estos requisitos, tiene indicadores de homicidios muy altos lo que podría poner en riesgo a los empleados.

Ahondando en las dos localidades con mayor potencial para el desarrollo del emprendimiento encontramos lo siguiente:

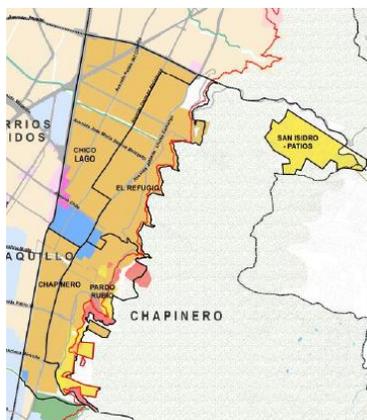
- *Localidad de Chapinero:*

La localidad de chapinero se divide en 5 UPZ siendo la más grande Chicó Lago, de estas UPZ 2 tienen uso comercial y 3 tienen uso residencial. En la siguiente tabla se muestra el detalle:

**Tabla 12.** UPZ de la localidad de Chapinero.

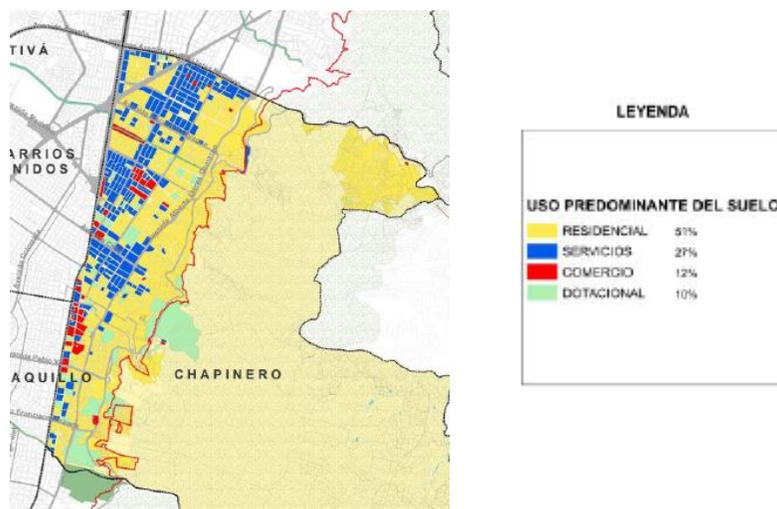
Número	UPZ	Clasificación	Área (ha)	%
88	El refugio	Residencial Cualificado	336,0	25,5%
89	San Isidro - Patios	Residencial de urbanización incompleta	113,0	8,6%
90	Pardo Rubio	Residencial consolidado	285,2	21,7%
97	Chico Lago	Comercial	422,4	32,1%
99	Chapinero	Comercial	159,3	12,1%
<b>Total</b>			<b>1.315,9</b>	<b>100,0%</b>

*Fuente:* (Secretaria Distrital de Planeación, 2019)



**Figura 5.** Mapa Localidad Chapinero por UPZ.  
**Fuente:** (Secretaria Distrital de Planeación, 2019)

Como bien se indicó con anterioridad, la utilización del suelo en la localidad de Chapinero tiene una alta concentración de comercio y servicios.



**Figura 6.** Mapa utilización de suelos localidad de Chapinero.  
**Fuente:** (Secretaria Distrital de Planeación, 2019)

En estos mapas se puede observar que la UPZ de Chicó Lago es la que tiene una mayor concentración de territorio dedicada a servicios y comercio, con 42.116 empresas registradas

contiene cerca del 60% del total de las empresas registradas en la localidad de chapinero (Secretaría Distrital de Planeación, 2019).

Estas empresas se distribuyen de la siguiente manera:

**Tabla 13.** Distribución de empresas por actividad económica Chapinero.

Actividad	Localidad	Chico lago	Chapinero	El refugio	Pardo Rubio	San Isidro Patios	Sin UPZ
Agropecuario	0,3%	0,3%	0,2%	0,4%	0,3%	0,9%	0,8%
Minería	0,1%	0,1%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Industria	7,0%	6,0%	7,1%	10,0%	10,3%	11,2%	11,5%
Electricidad, gas y agua	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Agua y Saneamiento	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%	0,0%
Construcción	1,1%	1,2%	0,7%	1,9%	1,4%	1,8%	1,6%
Comercio	30,3%	30,6%	31,0%	28,0%	28,0%	34,4%	32,0%
Transporte	2,5%	2,8%	2,2%	2,2%	1,6%	1,3%	1,6%
Alimentación y alojamiento	21,4%	20,5%	23,9%	18,9%	21,4%	23,7%	19,7%
Comunicaciones	3,3%	3,0%	4,2%	2,2%	2,9%	4,5%	4,9%
Financiero	1,2%	1,6%	0,8%	1,2%	0,6%	0,0%	0,8%
Inmobiliario y empresariales	1,4%	1,6%	0,8%	2,6%	1,2%	0,4%	0,0%
Científicas y técnicas	5,0%	5,0%	4,0%	6,7%	7,0%	3,1%	3,3%
Servicios administrativos	5,3%	6,0%	4,0%	5,8%	4,7%	3,6%	3,3%
Administración pública	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Educación	1,1%	0,9%	1,1%	2,3%	1,5%	1,3%	0,0%
Salud y asistencia social	3,7%	4,7%	2,8%	2,1%	1,7%	0,4%	0,0%
Artes y recreación	5,6%	1,5%	2,2%	2,4%	2,5%	3,1%	3,3%
Otros servicios	1,8%	5,6%	5,5%	5,0%	5,9%	3,1%	6,6%
Hogares productores	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Clasificación DIAN	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,2%	0,0%	0,8%
Por homologar CIU 4	8,6%	8,3%	9,2%	7,9%	8,6%	7,1%	9,8%

**Fuente:** (Secretaría Distrital de Planeación, 2019)

Se observa que en la localidad de Chapinero en todas las UPZ existe una dotación suficiente de establecimientos de alimentación y alojamiento, en la UPZ Chicó Lago hay 3.464 establecimientos, en la UPZ chapinero hay 2.078, en la UPS el refugio hay 438, en la UPZ pardo rubio hay 515 y en la UPZ San Isidro hay 53 (Secretaría Distrital de Planeación, 2019) . Esto comprueba que en las UPZ Chicó Lago y chapinero existe una alta demanda por servicios de restaurante y alimentación.

Adicional a esto Chapinero es la segunda localidad con más universidades en Bogotá, después de La Candelaria, con 21 instituciones en toda la localidad (Wikipedia, 2019). Dentro de estas, la mayor concentración se presenta en la UPZ Chicó Lago con 10 instituciones, entre las que se encuentran:

**Tabla 14.** Instituciones universitarias UPZ Chicó Lago.

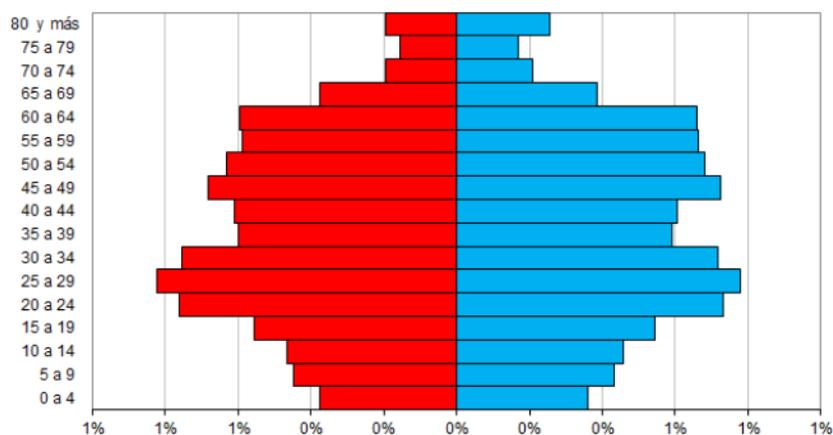
Universidad	Número de estudiantes	Universidad	Número de estudiantes
Universidad Pedagógica Nacional	19.644	Universidad EAN	17.395
Universidad Sergio Arboleda	19.214	Universidad de Santander (UDES)	374
Fundación Universitaria San Martín	1.361	Fundación Universitaria Área Andina	40.701
		<b>Total</b>	<b>98.689</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Cifras: (Ministerio de Educación, 2019)

- *Localidad de la Candelaria.*

La localidad de la Candelaria es más pequeña y solo tiene una UPZ denominada la candelaria. Su uso es predominantemente dotacional (Secretaría Distrital de Planeación, 2019).

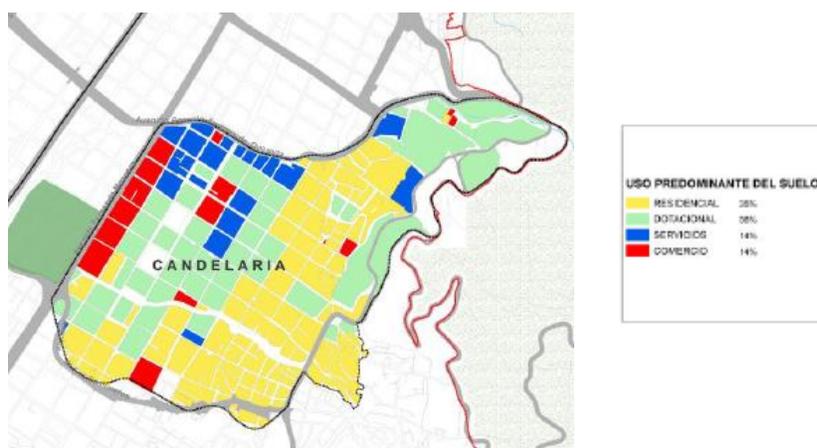
La Candelaria tiene una particularidad demográfica frente a las demás localidades, debido a su uso dotacional y con bastantes instituciones educativas universitarias, el grupo etario con mayor número de habitantes esta entre los 20 y los 30 años como se observa en la siguiente gráfica.



**Gráfica 10.** Pirámide de población por sexo localidad La Candelaria  
**Fuente:** (Secretaría Distrital de Planeación, 2019, pág. 81)

Lo que nos indica que la población en la Candelaria es particularmente joven debido al ambiente estudiantil que se ha generado en la zona.

En cuanto a la composición de la actividad económica, la Candelaria tiene la siguiente composición:



**Figura 7.** Mapa uso de suelos La Candelaria.  
**Fuente:** (Secretaría Distrital de Planeación, 2019, pág. 25)

De estos hay 1.545 establecimientos que en la actividad de alojamiento y alimentación lo que equivale a un 21.2% del total de los establecimientos de la zona.

Adicional esta zona cuenta con 10 universidades con su sede central en la localidad, lo que caracteriza su dinámica, estas son:

**Tabla 15.** Universidades con sede principal en La Candelaria.

<b>Universidad</b>	<b>Número de estudiantes</b>	<b>Universidad</b>	<b>Número de estudiantes</b>
Universidad de los Andes	45.332	Universidad de la Salle	25.105
Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario	24.650	Universidad La Gran Colombia	22.078
Universidad el Externado de Colombia	23.856	Universidad Libre	17.146
FUNDACION UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COLOMBIA -FUAC-	10.771	Corporación Unificada Nacional de Educación (CUN)	43.259
UNIVERSIDAD CENTRAL	23.721	Universidad Tadeo Lozano	19.778
		<b>Total</b>	<b>255.696</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Cifras: (Ministerio de Educación, 2019)

Con la información anteriormente recolectada, se decide que se crearán 2 establecimientos de comercio uno en la UPZ de Chico Lago y el segundo en la UPZ de La Candelaria, dado que en estas zonas se encuentra una gran concentración de oficinas y establecimientos de educación superior, aglomerando en un área relativamente pequeña una alta cantidad de clientes potenciales.

### **5.1.3 Análisis de la Oferta.**

La Secretaría Distrital de Salud dentro de su estrategia Negocios Saludables, Negocios rentables (Secretaría de Salud, 2019) presenta por localidad y UPZ los establecimientos de

expendio y preparación de alimentos con concepto favorable de la entidad para prestar el servicio, de esta fuente obtendremos la información de la competencia. En la UPZ de Chicó Lago la Secretaría Distrital de Salud ha dado el aval de operación a 399 establecimientos entre restaurantes y establecimientos de comidas rápidas, los cuales se caracterizan de la siguiente manera:

**Tabla 16.** Caracterización de los establecimientos de venta de comida en la UPZ Chicó Lago.

Estructura organización	Tipo de negocio	# Establecimientos
<b>Cadena</b>	Comidas rápidas	43
	Restaurante	83
<b>Individual</b>	Comidas rápidas	40
	Restaurante	233
<b>Total general</b>		<b>399</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Cifras: (Secretaría de Salud, 2019)

La organización del sector esta principalmente enfocado en restaurantes pequeños que no hacen parte de una cadena importante. Estos pequeños establecimientos sobre todo se concentran en establecimientos con atención a mesa, con una oferta gastronómica bastante amplia dado el número de establecimientos. De estos 399 establecimientos hay 24 establecimientos dedicados a la venta de Emparedados.

**Tabla 17.** Establecimientos dedicados a la venta de Emparedados en la UPZ Chicó Lago

Nombre Comercial	# Establecimientos
SUBWAY	15
SANDWICH Q'BANO	4
SANDUCHEZ DEL SR OSTIA	1
SANDWICH CHICO DOS	1
SANDWICH SALSA DE AJO GOURMET	1
SANDWICH SHOP	1
SANDWUCH CHICO CALLE 100	1

*Fuente:* Elaboración propia. Cifras: (Secretaría de Salud, 2019)

Y los precios de estas marcan oscilan entre los 8.900 y los 22.000 siendo estos últimos los más costosos. Analizando productos sustitutos, con propiedades similares y precios se puede considerar la pizza, de estos establecimientos en la UPZ hay 18 establecimientos.

Con esta información se puede prever un mercado altamente competido en cuanto a oferta de alimentos, más cuando se enfoca a los establecimientos que serían competidores directos y productos sustitutos directos se observa menos competencia y se abren espacios donde se puede entregar un plus de mercado.

La Candelaria presenta una realidad diferente, el mercado de servicios alimenticios este compuesto de otra manera, en esta localidad predominan los negocios pequeños sobre las grandes cadenas, las cuales no tienen participación en la zona.

**Tabla 18.** Caracterización de los establecimientos de venta de comida UPZ La Candelaria

<b>Estructura organización</b>	<b>Tipo de negocio</b>	<b># Establecimientos</b>
<b>Cadena</b>	Comidas rápidas	43
	Restaurante	83
<b>Individual</b>	Comidas rápidas	40
	Restaurante	233
<b>Total general</b>		<b>399</b>

**Fuente:** Elaboración Propia. Cifras: (Secretaría de Salud, 2019)

En este caso solo 8 establecimientos pertenecen a grandes cadenas de comida, mientras que 196 son establecimientos más pequeños. Así mismo, solo 2 establecimientos registran actividad relacionada con Emparedados, mientras que hay un total de 7 pizzerías. Por esto, en La Candelaria la oferta de emparedados gourmet tendrá menos competencia de establecimientos dedicados exclusivamente a la venta de productos similares.

#### **5.1.4 Análisis de la Demanda**

Dada las características demográficas y económicas de las zonas de interés se busca atender especialmente a personas que consumen alimentos fuera del hogar en las UPZ Chico Lago y la Candelaria. Se debe tener en cuenta que estas 2 UPZ presentan una alta densidad de empresas, establecimientos de comercio y universidades. Las características de movilidad en Bogotá hacen que las personas permanezcan una gran parte del día en el espacio público, mientras se trasladan desde y hacia sus hogares, al igual que cuando esperan que se cumplan los horarios previstos para sus actividades o diligencias (Duarte, 2016).

Esa situación obliga a que por lo menos 4.3 millones de personas en la ciudad, es decir el 53% de la población, consuma a diario, entre lunes y viernes, alimentos fuera del hogar, de acuerdo con las cifras de la Cámara de Comercio (2017).

Estas cifras indican que en el sector existe una oferta de alimentos que confirma la demanda existente; sin embargo, la oferta se concentra en restaurantes y cafeterías que atienden en mesa, mientras que la idea de negocio que se evalúa en este plan de negocio busca hacerlo mediante un producto que se puede consumir sin necesidad de esperar la atención que implica una mesa; un emparedado se puede consumir de pie o puede entregarse para llevar, de manera que la persona lo pueda consumir en el momento en que le resulte más oportuno dentro de su agenda del día.

Como los sectores de interés son la UPZ de La Candelaria y Chico Lago debido a dos aspectos; el primero, que en esas zonas de la ciudad existe un alto tráfico de estudiantes que se

dirigen hacia universidades localizadas en sus inmediaciones. Y el segundo aspecto es la presencia permanente de trabajadores. Adicionalmente, los visitantes habituales de los restaurantes de estos sectores “*son estudiantes de universidades de renombre y de funcionarios gubernamentales del sector ejecutivo y legislativo que poseen ingresos significativos y estables*” (Jara, Guerrero, Jiménez, Hernández, & Rubio, 2014). Siendo esta una caracterización de los clientes potenciales a atender, definiéndolos como trabajadores y estudiantes universitarios.

Para esta población los valores a resaltar serán el no tener que esperar el tiempo de atención en mesa, la practicidad y un precio inferior al de un almuerzo en restaurante o mesa. Sin embargo, para validar estos supuestos del negocio se desarrolló una encuesta para sondear el mercado, la cual será presentada a continuación.

### **5.1.5 Encuesta de sondeo del mercado**

- *Planeación del estudio de mercado.*

Para complementar el análisis de fuentes secundarias realizado en los 4 numerales anteriores, se realizará una investigación en los dos sitios arrojados como interesantes en el análisis de la plaza teniendo en cuenta las recomendaciones de Céspedes presentadas en el numeral 2.4 del marco teórico. Esta investigación tendrá 3 objetivos principales:

- Confirmar que demográficamente la población que transita en las zonas de interés coincide con las premisas planteadas en el análisis de la demanda.
  - Definir los hábitos de consumo del almuerzo de la población en las zonas de interés.
  - Calcular la intención de compra del almuerzo en un formato food truck y la viabilidad que un Emparedado gourmet sea considerado como una alternativa a la hora del almuerzo.
- *Diseño del instrumento.*

Dado que no se conoce el mercado y se está pensando en la introducción de un producto-formato nuevo, el estudio tendrá características de exploratorio y se acudirá a fuentes primarias, realizando un estudio cuantitativo con una encuesta de preguntas cerradas y estilo Likert de 5 opciones.

A continuación, se presenta que se presenta en la tabla 18 el instrumento de investigación desarrollado.

**Tabla 19.** Instrumento de sondeo de mercado

Plan de negocio: establecimiento del emprendimiento de una cadena de emparedados gourmet en formato food truck Universidad Externado de Colombia
<p><b>OBJETIVO:</b> Realizar un estudio exploratorio para determinar el interés y la potencial demanda para emparedados gourmet en formato food truck.</p> <p><b>Confidencialidad:</b> La presente entrevista tiene fines académicos. La información que usted facilite se manejará con total confidencialidad y bajo ninguna circunstancia será empleada para efectos distintos a los indicados arriba. En consecuencia, el autor se compromete a garantizar que el nombre y los demás datos que pudieran conducir la identificación del entrevistado, serán manejados con reserva y no serán publicados dentro de los resultados de la investigación.</p> <p style="text-align: center;"><b>Información demográfica</b></p> <p>Sexo: F __ M __          Edad: ____ años</p>

Plan de negocio: establecimiento del emprendimiento de una cadena de emparedados gourmet en formato food truck

Universidad Externado de Colombia

Residente del sector: sí \_ no \_

Trabaja en el sector: sí \_ no \_

Estudia en el sector: sí \_ no \_

Transeúnte ocasional: sí \_ no \_

**1 A la hora del almuerzo usted:**

- a) Consume el almuerzo que trae de su casa.
- b) Compra su almuerzo en un restaurante.

**2 Marque ¿Con qué frecuencia compra y consume su almuerzo fuera de su hogar en la semana?**

- a) Muy a menudo: 5 a 7 veces: \_\_\_
- b) A menudo: 3 a 4 veces: \_\_\_
- c) No tan a menudo: 1 a 2 veces: \_\_\_
- d) No consumo: \_\_\_

**3 ¿Cuál es su presupuesto diario para la compra de su almuerzo fuera del hogar?**

- a) Menos de \$5.000: \_\_\_
- b) Entre \$5.000 y \$8.000: \_\_\_
- c) Entre \$8.000 y \$12.000: \_\_\_
- d) Entre \$12.000 y \$18.000: \_\_\_
- e) Mas de \$18.000 \_\_\_

**4 Para usted: ¿Cuáles son los aspectos más importantes a la hora de decidir su lugar de almuerzo? IMPORTANTE: por favor marque una sola opción.**

- a) Ubicación: \_\_\_
- b) Variedad del menú: \_\_\_
- c) Precio: \_\_\_
- d) Tiempo de servicio: \_\_\_
- e) Higiene del establecimiento: \_\_\_

**5 ¿Ha comido usted en un restaurante en formato de comida “food truck”?**

- a) Sí.
- b) No.

**¿Consideraría usted comprar y consumir su almuerzo fuera de su hogar en un restaurante “food truck”?**

- a) Sí.
- b) No.

**7 ¿Ha comido usted emparedados de la franquicia Subway, Sándwich cubano o Sándwich Gourmet?**

- a) Sí.
- b) No.

**8 En una escala de 1 a 5 donde 1 es no me gusta y 5 es me encanta califique los Emparedados de las siguientes franquicias.**

- a) Sándwich cubano: 1 2 3 4 5
- b) Subway: 1 2 3 4 5
- c) Sándwich Gourmet: 1 2 3 4 5

**9 Mensualmente de los días que compra y consume su almuerzo fuera del hogar, con qué frecuencia estaría dispuesto a almorzar con un Emparedado como los presentados en la pregunta anterior:**

- a) Soy un fan: más de 7 veces al mes: \_\_\_
- b) Muy a menudo: 5 a 7 veces: \_\_\_
- c) A menudo: 3 a 4 veces: \_\_\_
- d) No tan a menudo: 1 a 2 veces: \_\_\_
- e) No soy fan: menos de 1 vez: \_\_\_

**10 Califique de 1 a 5 siendo 1 no me gusta y 5 me encanta, para comer emparedados que le parecen los siguientes formatos de servicio.**

- a) Autoservicio: 1 2 3 4 5
- b) En mesa: 1 2 3 4 5

Plan de negocio: establecimiento del emprendimiento de una cadena de emparedados gourmet en formato food truck

Universidad Externado de Colombia

c) Puesto informal: 1 2 3 4 5

d) Food truck: 1 2 3 4 5

**1 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un emparedado gourmet como los presentados anteriormente como opción de almuerzo?**

a) Menos de \$5.000: \_\_\_

b) Entre \$5.000 y \$8.000: \_\_\_

c) Entre \$8.000 y \$12.000: \_\_\_

d) Entre \$12.000 y \$18.000: \_\_\_

e) Más de \$18.000: \_\_\_

*Fuente: elaboración propia*

Estas preguntas buscan obtener información sobre diferentes aspectos. En primer lugar, se busca saber si los entrevistados son residentes, estudiantes o trabajadores del sector o si son transeúntes ocasionales, dado que esto permite segmentar las respuestas de acuerdo con estas variables, así como de acuerdo con la edad y el género.

También se busca conocer la frecuencia de consumo de alimentos fuera del hogar. La tercera pregunta, que es la primera que va dirigida exclusivamente a quienes consumen alimentos fuera del hogar, busca aportar información que ayude a cuantificar el tamaño del mercado, mientras que la cuarta y la quinta preguntas se propone saber si los consumidores se encuentran o no satisfechos con el sitio en donde actualmente adquieren comida fuera de su hogar, y las razones que los llevarían a adquirir estos alimentos en un nuevo sitio, dado que esta información es útil para establecer las estrategias que se deben priorizar para el éxito del presente plan de negocios. Por último, se incluyó una pregunta orientada a establecer el presupuesto destinado a este tipo de alimentos.

El tamaño de la muestra se definió teniendo en cuenta la siguiente ecuación, que aplica para estudios en donde el universo no es infinito sino limitado, como es el caso de la población de

las localidades de Chapinero y La Candelaria. Teniendo en cuenta que el universo de los consumidores finales es grande se recurre al análisis probabilístico, que se basa en el principio que garantiza la igualdad de probabilidad de selección para cada integrante de la población. Esto implica el uso de la siguiente fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra: (Mestre, 2012)

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + (k^2 * p * q)}$$

- n es el tamaño de la muestra, es decir el número de personas a encuestar.
- N es el tamaño de la población o universo, es decir, el total de personas que conforman el universo de estudio, en este caso 163.990 personas que residen en la localidad de Chapinero y 36.600 en la localidad de La Candelaria (Secretaría Distrital de Planeación, 2018). A esa cifra se agrega una población flotante diaria estimada de 500.000 personas en la localidad de Chapinero, de acuerdo con la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2019) y de 280.000 en la localidad de La Candelaria (Reyes & Urbina, 2017)
- K es el coeficiente correspondiente al nivel de confianza y mide la confiabilidad de los resultados, en este caso es de 1.96 para una confiabilidad de 95%.
- e es el grado de error aceptable y mide el error que puede haber en los resultados, en este caso se toma 5.3% o 0,053 con el objeto de que los resultados sean suficientemente confiables.

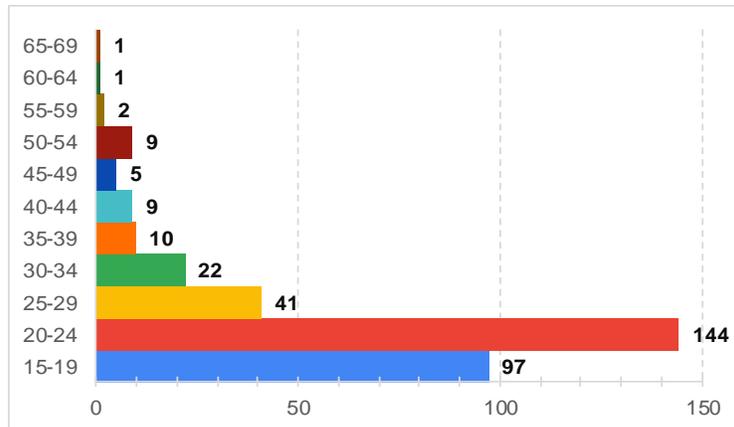
- $p$  es el nivel de confianza  $k$  de la probabilidad de ocurrencia el evento que se está evaluando, en este caso se tomó 50% o 0,5 con el objeto de maximizar el tamaño de la muestra.
- $q$  es la probabilidad de que no ocurra el evento y es igual a  $1-p$ , en este caso 0,5.
- Teniendo en cuenta esos datos, el cálculo del tamaño de la muestra arrojó un resultado de 341 personas a encuestar.

- *Resultados de la encuesta*

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a 341 personas, estas encuestas se realizaron en las dos UPZ de interés planteadas en el análisis de mercado, 133 se realizaron en la UPZ de La Candelaria y 208 se realizaron en la UPZ Chicó Lago.

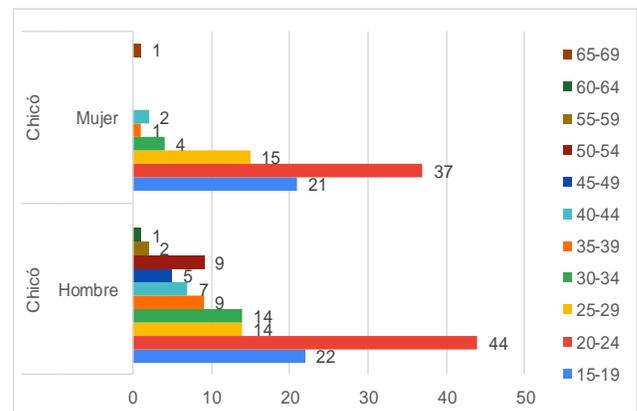
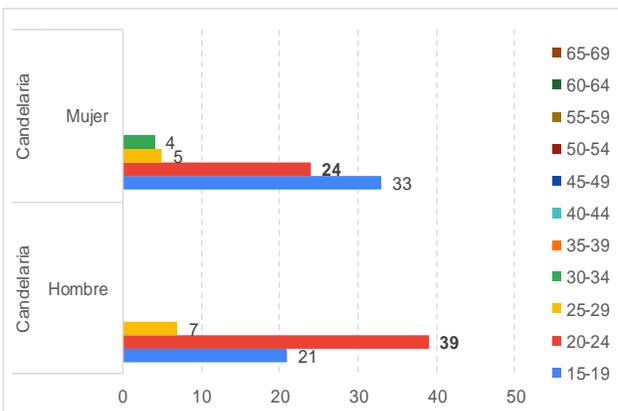
En cuanto a los datos demográficos de la encuesta, la selección de los encuestados se realizó mediante muestreo aleatorio simple, no se generó ningún sesgo al encuestador. La encuesta fue aplicada a 194 hombres y 147 mujeres en el rango de edad entre los 15 y 65 años durante 3 semanas en horario laboral entre las 10 de la mañana y las 4 de la tarde.

En el aspecto demográfico la mayor parte de los encuestados se concentró entre los 15 y 34 años, con un 34% de las respuestas, siendo el rango entre los 20 y los 20 años el más importante con 144 respuestas.



**Gráfica 11.** Edades de las personas encuestadas.  
**Fuente:** Elaboración propia.

No obstante, si se analiza el grupo etario en las diferentes localidades se confirma un hallazgo del análisis secundario realizado en el análisis de las plazas, puesto que en La Candelaria la población encuestada es más joven que en Chicó Lago.

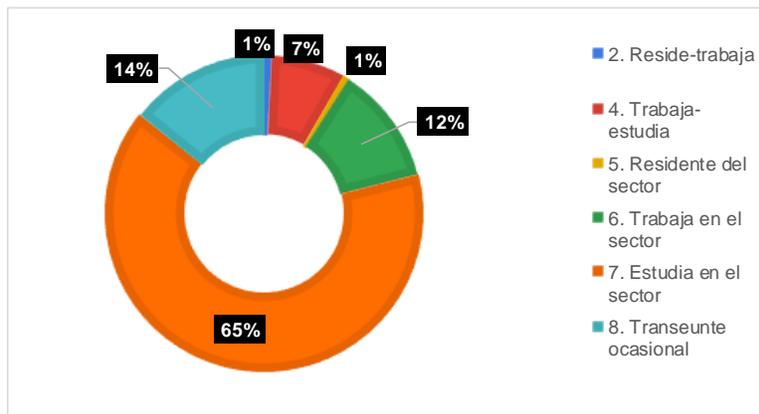


**Gráfica 12.** Comparativo edades por UPZ

**Fuente:** Elaboración propia.

Se puede observar como en La Candelaria ninguno de los encuestados supera los 34 años, caracterizando una población muy joven mayoritariamente entre los 15 y los 24 años por ser una zona predominantemente universitaria, el promedio de edad de esta UPZ fue de 20.8 años y la moda de edad fue de 19 años. La UPZ Chicó Lago tiene unas características diferentes que se generan por una mayor presencia de empresas en el sector, en esta UPZ los encuestados tienen un rango de edad mayor, encontrando eventos de encuestados con 64 años, el promedio de edad de esta UPZ es de 26.5 años y la moda de edad fue de 21 años.

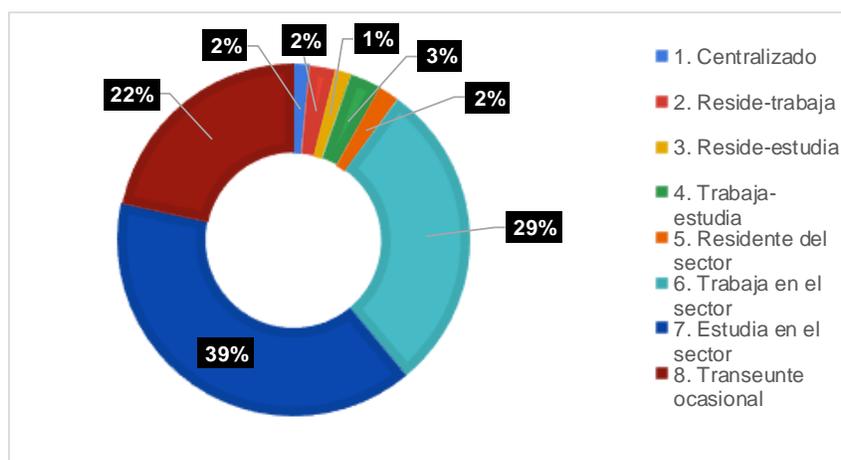
En la Candelaria la mayor parte de los encuestados Estudia en el sector, confirmando la premisa que es una zona principalmente estudiantil, dentro de los encuestados el segundo grupo con más participación son los transeúntes ocasionales y el tercero son los trabajadores del sector. En este grupo de los 133 encuestados solo 2 residen en el sector.



**Gráfica 13.** Ocupación encuestados UPZ La Candelaria.

**Fuente:** Elaboración propia.

En la UPZ Chicó Lago, aunque hay una alta presencia de estudiantes (39%) la participación de trabajadores del sector incrementa, pues esta alcanza el (29%) lo que confirma que es una zona con mayor presencia comercial, aunque con un alto número de estudiantes.



**Gráfica 14.** Ocupación encuestados Chicó Lago  
**Fuente:** Elaboración Propia.

Esta información nos permite inferir que la población en las zonas de interés, mayoritariamente corresponden a adultos jóvenes, con promedio entre los 20 y 30 años, que mayoritariamente estudian en centros de educación superior del sector o que trabajan en el sector por lo que se puede considerar personas con presencia habitual en la zona. Fuera de estos dos grupos, el siguiente más relevante es el de los transeúntes ocasionales quienes no tienen presencia habitual y requerirán un esfuerzo diferente para venderles el producto.

Ahora, respecto a los hábitos de consumo, el primer criterio a definir es ¿Cuál es la fuente del almuerzo favorita de los encuestados?, a esto el resultado general presenta que un 57.18% de

las personas consume el almuerzo casero y un 42.82% compra el almuerzo en un restaurante. Este fenómeno no varía de manera significativa entre los grupos de edad o las ocupaciones.

**Tabla 20.** Fuente del almuerzo por ocupación

Ocupación	Compra su almuerzo en un restaurante	Consume el almuerzo que trae de su casa.	Total general
1. Centralizado	0,0%	100,0%	100,0%
2. Reside-trabaja	66,7%	33,3%	100,0%
3. Reside-estudia	100,0%	0,0%	100,0%
4. Trabaja-estudia	31,3%	68,8%	100,0%
5. Residente del sector	20,0%	80,0%	100,0%
6. Trabaja en el sector	43,4%	56,6%	100,0%
7. Estudia en el sector	46,4%	53,6%	100,0%
8. Transeunte ocasional	34,4%	65,6%	100,0%
<b>Total general</b>	<b>42,8%</b>	<b>57,2%</b>	<b>100,0%</b>

*Fuente:* Elaboración Propia.

**Tabla 21.** Fuente del almuerzo por grupo etario.

Grupo Quinquenal	Compra su almuerzo en un restaurante	Consume el almuerzo que trae de su casa.	Total general
15-19	50,5%	49,5%	100,0%
20-24	34,7%	65,3%	100,0%
25-29	41,5%	58,5%	100,0%
30-34	40,9%	59,1%	100,0%
35-39	60,0%	40,0%	100,0%
40-44	44,4%	55,6%	100,0%
45-49	80,0%	20,0%	100,0%
50-54	66,7%	33,3%	100,0%
55-59	50,0%	50,0%	100,0%
60-64	0,0%	100,0%	100,0%
65-69	0,0%	100,0%	100,0%
<b>Total general</b>	<b>42,8%</b>	<b>57,2%</b>	<b>100,0%</b>

*Fuente:* Elaboración Propia.

Por lo que una competencia importante será el almuerzo casero, y se deben generar estrategias que busquen desincentivar el consumo del almuerzo. Generalmente las razones para llevar almuerzo al trabajo son económicas, puesto que tiene varios lados negativos como la

frescura, la incomodidad del transporte del almuerzo y la necesidad de cocinar teniendo que destinar tiempo libre para la elaboración del mismo.

No obstante, si se combina esta respuesta con la frecuencia con la que compra el almuerzo fuera de su hogar vemos que el consumo de los encuestados tiene zonas grises, pues los que indican que almuerzan compran almuerzo no lo hacen todos los días, así como los que indican que llevan el almuerzo algún día lo compran y no llevan.

**Tabla 22.** Frecuencia de compra de almuerzo fuera de casa.

¿Con qué frecuencia compra y consume su almuerzo fuera de su hogar a la semana?	Compra su almuerzo en un restaurante	Consume el almuerzo que trae de su casa.	Total general
A menudo (3 a 4 veces a la semana)	15,07%	10,26%	12,32%
Muy a menudo (5 veces a la semana)	76,71%	2,56%	34,31%
No tan a menudo (1 a 2 veces a la semana)	8,22%	85,64%	52,49%
Nunca	0,00%	1,54%	0,88%
<b>Total general</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

*Fuente:* Elaboración Propia.

Así, de las personas que consumen el almuerzo que llevan de la casa, el 85% al menos 1 vez consume su almuerzo comprándolo en un restaurante, así mismo las personas que compran su almuerzo en un restaurante solo el 76% lo hacen todos los días, un 8% lo hace solo una o dos veces por semana. Esta tendencia es muy similar para las dos UPZ, para destacar en La Candelaria de las personas que compran su almuerzo el 88% lo hace todos los 5 días mientras que en Chicó Lago lo hacen un 70%.

Utilizando la técnica de valor esperado (probabilidad de ocurrencia \* Valor resultado) podríamos estimar la cantidad de almuerzos que compra una persona a la semana.

**Tabla 23.** V.E. compra almuerzos por semana por persona.

¿Con qué frecuencia compra y consume su almuerzo fuera de su hogar a la semana?	Candelaria		Chico	
	Compra su almuerzo en un restaurante	Consume el almuerzo que trae de su casa.	Compra su almuerzo en un restaurante	Consume el almuerzo que trae de su casa.
A menudo (3.5x por semana)	0,3	0,4	0,6	0,3
Muy a menudo (5x por semana)	4,4	0,1	3,5	0,2
No tan a menudo (1.5x por semana)	0,0	1,3	0,2	1,3
Nunca (0x por semana)	-	-	-	-
<b>Número de almuerzos comprados por semana</b>	<b>4,8</b>	<b>1,7</b>	<b>4,3</b>	<b>1,8</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

A continuación, se les preguntó por el presupuesto diario que tienen establecido para el almuerzo, y respondieron como lo muestra la Gráfica 15.



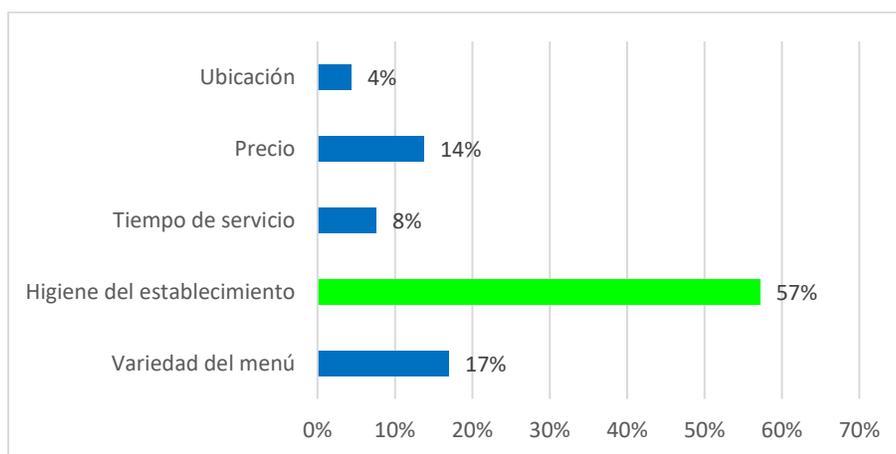
**Gráfica 15.** Presupuesto diario para el almuerzo

*Fuente:* elaboración propia

Puede verse que el 50% tiene un presupuesto de \$8.000 a \$12.000 y el 33% tiene un presupuesto superior a esa cifra para su almuerzo. Si se calcula el presupuesto ponderado que está

dispuesto a pagar un encuestado por el almuerzo este cálculo da \$11.472 pesos. La diferencia entre UPZ no es relevante pues para la candelaria este cálculo da \$10.996 pesos y para Chicó Lago \$11.776 pesos.

Sin embargo, la destinación de ese presupuesto a un determinado sitio está condicionada a que se satisfagan los requerimientos que se muestran en la Gráfica 16. El aspecto sobresaliente y mayoritario es la higiene del establecimiento, por lo que es el aspecto indispensable, más no suficiente, para atraer a estos potenciales clientes.

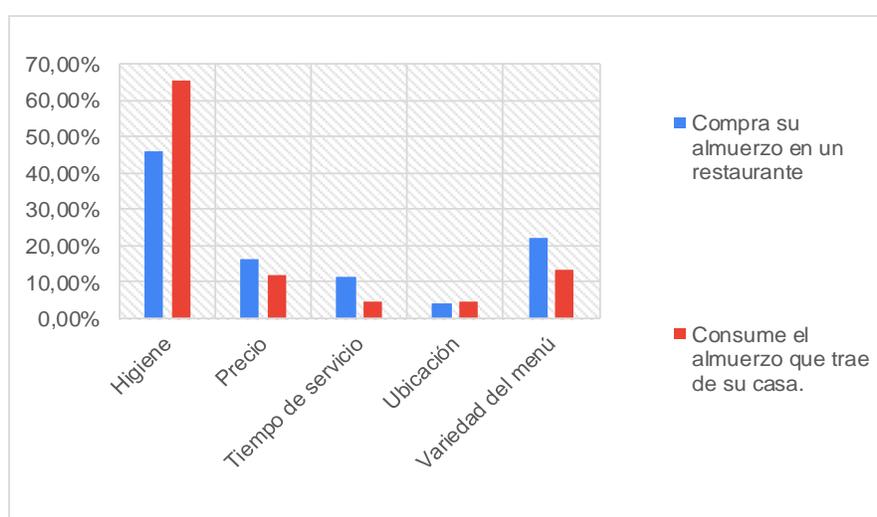


**Gráfica 16.** Aspectos más importantes en el sitio del almuerzo  
**Fuente:** elaboración propia

En segundo lugar, se encuentra la variedad del menú y en tercer lugar el precio. Aunque con una pequeña variación entre La Candelaria y Chicó Lago. En la Candelaria con un 17% el segundo aspecto es el precio y el tercero con un 15% es la variedad del menú, y en Chicó Lago, el segundo aspecto es la variedad del menú (18%) y el tercer lugar lo ocupa el precio (12%).

Otros hallazgos importantes son que en las personas que traen el almuerzo de su casa, la higiene del establecimiento gana preponderancia, mientras que para el total de la muestra el 57%

escogió que lo más importante es la higiene, para las personas que llevan almuerzo es el 65%. En sentido contrario, para las personas que compran almuerzo regularmente fuera de su casa, la higiene sigue siendo lo importante pero un 12% menos de encuestados responde que es lo más importante y la variedad del menú pasa a ser la elección del 22% de las personas que compran almuerzo recurrentemente.



**Gráfica 17.** Cambios aspectos más importantes entre compradores del almuerzo y quienes llevan almuerzo  
**Fuente:** Elaboración propia.

Por lo anterior podemos inferir que del total de los encuestados el 54% de ellos prefieren traer el almuerzo de su casa, sobre todo por confianza en la fuente de los alimentos y algunas razones económicas y este fenómeno no se ve afectado por la edad o por la ocupación de manera significativa. Así que uno de los grandes competidores va a ser el almuerzo casero. No obstante, está clara respuesta el 99.12% todos los encuestados compra al menos alguna vez a la semana el almuerzo fuera de su casa, los resultados nos arrojan que las personas que manifiestan comprar su

almuerzo en general comprarán almuerzo 4.5 veces a la semana, mientras los que no lo traen comprarán almuerzo al menos 1.8 veces a la semana.

Para esto dispondrán de \$11.472 pesos diarios, y con este recurso buscarán higiene del establecimiento y variedad en el menú, aunque siempre como individuos racionales tratarán de maximizar el resultado con el menor precio posible. Es importante entender que el tiempo no es fundamental y la ubicación al ser zonas tan específicas y pequeñas no tienen relevancia para ellos como clientes.

Ahora indagando frente a la familiaridad con el formato de food truck se encuentra que el 72% ha comido en un restaurante en este formato y si se cruza esta variable con la pregunta a la disposición para comprar y consumir su almuerzo en este formato, encontramos que en total un 94% estaría dispuesto a almorzar en este formato.

**Tabla 24.** Familiaridad y disposición a almorzar en formato food truck.

		¿Consideraría usted comprar y consumir su almuerzo fuera de casa en un restaurante "Food Truck"?			
		No	Sí	Tal vez	Total general
¿Usted ha comido en un restaurante en	No	8,2%	59,8%	32,0%	28%
	Sí	5,3%	78,7%	16,0%	72%
Total general		6%	73%	21%	100%

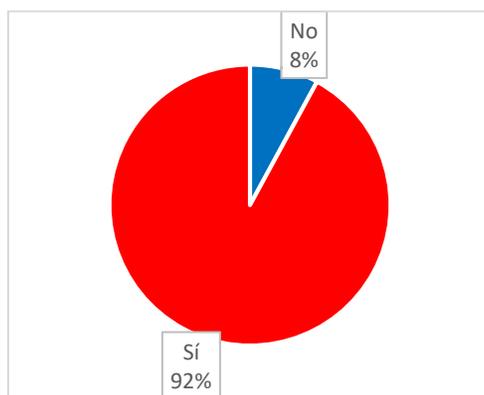
**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 23 podemos observar un fenómeno importante y es que las personas que no han comido en un formato food truck, estarían dispuestas a conocer el formato, pues el 59% de las personas que indicaron no haber comido en un food truck indican con certeza que lo harían, y otro

32% con duda también indican que estarían dispuestas a probarlo, estas cifras como cambio significativo en la UPZ La Candelaria muestran mayor seguridad para probar el formato food truck pues más personas responden Si en vez de tal vez.

Así, solo un 6% de los encuestados no estarían dispuestos a almorzar en un food truck lo que refleja que existe bastante familiaridad con el formato así no se haya probado con anterioridad.

Se les preguntó entonces si han consumido en restaurantes que emplean un formato similar de Emparedados, como Subway, Sándwich cubano o Sándwich Gourmet, y contestaron de la forma que se muestra en la Gráfica 18. De acuerdo con ese resultado, el 92% contestó afirmativamente, lo que quiere decir que han consumido este tipo de comida, más no necesariamente en este formato food truck.



**Gráfica 18.** Ha comido en Subway, Sándwich cubano o Sándwich Gourmet  
**Fuente:** elaboración propia

A continuación, se les pidió calificar a cada una de las marcas mencionadas, que pueden competir con el negocio que se está evaluando en este plan de negocio. Cabe anotar que la encuesta

puede tener un sesgo y es que la calificación de 1 puede ser generada por personas que no han comido esa marca de Emparedado y la encuesta no tenía la opción de marcar “no conozco la marca”. Para minimizar este efecto se realizará el análisis con los encuestados que, SI han comido Emparedado de alguna de estas franquicias, entendiendo que esto no solventa en su totalidad este efecto, si puede reducirlo.

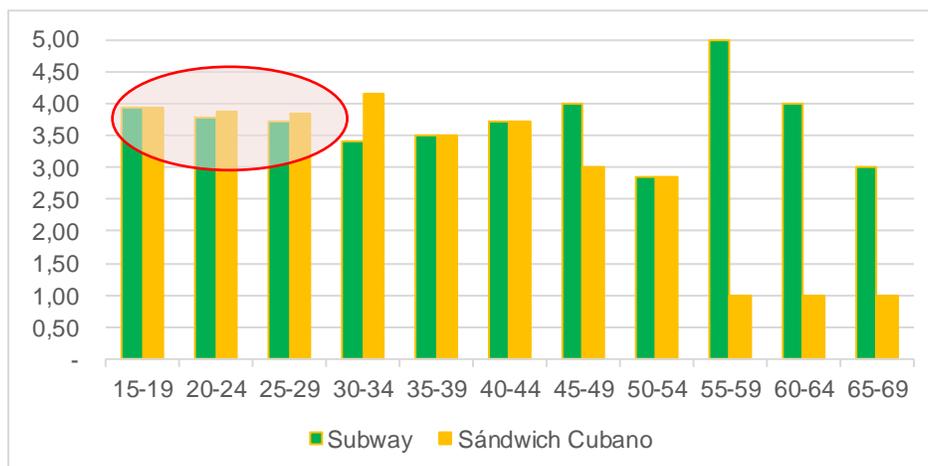
**Tabla 25.** Calificación por marca.

Calificación	Sándwich Cubano	Subway	Sándwich Gourmet
1	7,64%	2,87%	56,69%
2	2,23%	9,24%	1,27%
3	16,24%	21,97%	10,19%
4	46,82%	39,81%	20,06%
5	27,07%	26,11%	11,78%
<b>Prom. Pond.</b>	<b>3,83</b>	<b>3,77</b>	<b>2,29</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

Se observa como a la mayoría de los encuestados les gusta un poco más el producto de Sándwich Cubano, con una calificación ponderada de 3.83, mientras que Subway tiene una calificación de 3.77, adicional si observamos el porcentaje que calificó 4 o 5 en estas dos marcas, en Sándwich Cubano es el 73.9% mientras que en Subway es el 65.9%, es decir a más personas les gusta más Sándwich Cubano. En contraprestación de las personas que marcaron 1 en la calificación Sándwich Cubano tiene un 7.6% contra Subway que solo tiene un 2.9%. En parte esto se puede deber a la salsa base de ajo que está incluida en todos los Sándwich cubanos y que no se puede remover.

Con respecto a Sándwich Gourmet no se debe tener en cuenta, ya que el producto y el formato es muy similar al de Sándwich Cubano y la calificación es muy diferente. Siendo esto efecto de no haber permitido marcar “no he comido esta marca”.



**Gráfica 19.** Calificación por grupo de edad Subway y Sándwich Cubano.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Así como hay diferencias en la mayor calificación a favor del formato de Sándwich Cubano, por edades también se encuentra una diferencia pequeña pero importante dada la población objetivo y es que a las personas entre 20 y 35 años les gusta más el Sándwich Cubano que Subway, sobre todo en el segmento de 30 a 34 años en el que la diferencia es de 0.7 sobre 5. Subway por el contrario es una marca que gusta más después de los 45 años.

Por último, se preguntó sobre la propensión de consumo y el presupuesto disponible para comprar Emparedado como opción para el almuerzo. Se preguntó: Mensualmente de los días que compra y consume su almuerzo fuera del hogar ¿con qué frecuencia estaría dispuesto a almorzar

con un Emparedado como los mencionados anteriormente? (Sándwich Cubano o Subway), a lo que respondieron:

**Tabla 26.** Frecuencia estimada de almuerzo mensual con sándwich gourmet (Sándwich Cubano o Subway)

<b>Frecuencia</b>	<b>Candelaria</b>	<b>Chicó</b>	<b>Total</b>
Soy un fan: Más de 7 veces al mes	7,32%	0,00%	2,87%
Muy a menudo: 5 a 7 veces	2,44%	1,05%	1,59%
A menudo: 3 a 4 veces	14,63%	14,66%	14,65%
No tan menudo: 1 a 2 veces	70,73%	81,68%	77,39%
No soy fan: No estaría dispuesto.	4,88%	2,62%	3,50%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Valor esperado</b>	<b>2,23</b>	<b>1,80</b>	<b>1,97</b>

*Fuente:* Elaboración Propia.

El resultado arroja que las personas encuestadas estarían dispuestas a almorzar de 1 a dos veces Emparedado al mes, lo que si se estima con un valor esperado daría un promedio ponderado de 1.97, siendo un poco más alto en la Candelaria y más bajo en Chicó Lago.

Por grupo de edad si hay cambios significativos, y esto nos ayuda a enfocar los esfuerzos a los grupos etarios más dispuestos a consumir Emparedados, en la tabla 27. Se observa como a medida que la edad aumenta, las personas están menos dispuestas a consumir en menos ocasiones Emparedados como alternativa de almuerzo. Las personas entre 15 y 24 años están dispuestas a comer Emparedado mucho más que las personas de 35 de adelante. En especial, el grupo de 15 a 19 años es el más dispuesto a tener esta alternativa de almuerzo más veces al mes.

**Tabla 27.** Propensión a consumir Emparedado gourmet como alternativa de almuerzo.

Frecuencia	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69
Soy un fan: Más de 7 veces al mes	7,95%	1,46%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Muy a menudo: 5 a 7 veces	3,41%	1,46%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A menudo: 3 a 4 veces	23,86%	13,87%	10,81%	4,55%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
No tan menudo: 1 a 2 veces	60,23%	81,02%	86,49%	90,91%	70,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
No soy fan: No estaría dispuesto.	4,55%	2,19%	2,70%	4,55%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>										
<b>Valor esperado</b>	<b>2,50</b>	<b>1,89</b>	<b>1,68</b>	<b>1,52</b>	<b>1,40</b>	<b>1,50</b>	<b>1,50</b>	<b>1,50</b>	<b>1,50</b>	<b>1,50</b>	<b>1,50</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

En cuanto a los precios que estarían dispuestos a pagar por un producto de estas características se le preguntó a los encuestados ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un emparedado gourmet como los presentados anteriormente como opción de almuerzo? A lo que respondieron.

**Tabla 28.** Rango de precios estimado para la compra de un Emparedado de características gourmet.

Rango de precios	Candelaria	Chicó	Total general
Más de \$16.000	6,50%	14,14%	11,15%
Entre \$12.000 y \$16.000	17,07%	29,84%	24,84%
Entre \$8.000 y \$12.000	43,90%	33,51%	37,58%
Entre \$5.000 y \$8.000	30,89%	22,51%	25,80%
Menos de \$5.000	1,63%	0,00%	0,64%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Precio esperado</b>	<b>9.911</b>	<b>11.254</b>	<b>10.728</b>

*Fuente:* Elaboración Propia.

En este caso existe una gran diferencia entre los precios que estarían dispuestos a pagar en la Candelaria y Chicó Lago, siendo más alto el valor posible en la segunda. Si se comparan con el presupuesto para el almuerzo tradicional se ve un menor valor, pues en total el presupuesto era de \$11.472 para las dos localidades, 11.776 para el Chicó y 10.996 Para La Candelaria; en promedio

un 6.5% menos. Se puede evidenciar con esta diferencia que la gente espera encontrar un ahorro al momento de consumir Emparedado como alternativa de almuerzo vs. Un almuerzo tradicional.

Y por edades concentrándonos en los clientes que más estarían dispuestos a almorzar con Emparedado gourmet (de 15 a 25 años), el precio esperado es de \$10.372 pesos, un 3% inferior al de la totalidad de la muestra.

**Tabla 29.** Rango de precios por edades.

Rango de precios	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69
Más de \$16.000	4,55%	10,22%	10,81%	22,73%	40,00%	42,86%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
Entre \$12.000 y \$16.000	26,14%	20,44%	29,73%	27,27%	30,00%	28,57%	50,00%	33,33%	0,00%	100,00%	0,00%
Entre \$8.000 y \$12.000	42,05%	40,15%	35,14%	31,82%	10,00%	14,29%	25,00%	33,33%	0,00%	0,00%	100,00%
Entre \$5.000 y \$8.000	26,14%	28,47%	24,32%	18,18%	20,00%	14,29%	25,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%
Menos de \$5.000	1,14%	0,73%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>										
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>10.346,6</b>	<b>10.397,8</b>	<b>10.986,5</b>	<b>11.818,2</b>	<b>12.900,0</b>	<b>13.214,3</b>	<b>11.125,0</b>	<b>10.166,7</b>	<b>16.000,0</b>	<b>14.000,0</b>	<b>10.000,0</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

Con la precedente información, podemos obtener varios hallazgos importantes, el primero es que las personas que más atracción sienten por el Emparedado como una alternativa para su almuerzo son los que están entre los 15 y los 34 años, siendo una población joven que generalmente está en una etapa de formación superior o laboral. Con este insight también se puede confirmar que las zonas de Chapinero, sobre todo la UPZ Chicó Lago y La Candelaria presentan una alta concentración de esta población, al tener una alta densidad de universidades, oficinas y edificios del gobierno.

En cuanto al formato de food truck la información indica que las personas están dispuestas a consumir alimentos en sitios como el propuesto, y que, aunque no hayan consumido nunca

comida en este tipo de establecimientos, les causa curiosidad y estarían dispuestos a experimentar esta nueva forma de comprar alimentos. Por último, el producto debemos entender que para el consumidor será una alternativa poco frecuente y el esfuerzo deberá centrarse en maximizar el tráfico de personas por el punto donde se ubiquen los establecimientos, así como capturar claramente los requerimientos de una persona para comprar almuerzos, higiene, menú de producto variado y precio.

#### **5.1.6 Análisis de las fuerzas de Porter.**

Teniendo en cuenta los fundamentos teóricos que sobre la teoría de las cinco fuerzas de Porter se presentó en el numeral 0 (página 7 en adelante), en el mercado de alimentos y específicamente en la venta de emparedados gourmet en los sectores de la ciudad en donde se prevé la operación del negocio que se evalúa aquí, de acuerdo con los resultados de la encuesta de mercado y con los demás elementos de la industria que se registraron previamente, se puede observar que:

- En cuanto a los nuevos competidores, en el negocio de restaurantes que ofrecen emparedados gourmet es relativamente fácil copiar las ideas de la competencia, especialmente las recetas de los productos, aunque no sucede lo mismo con las demás ideas involucradas en un determinado modelo de negocio, como los espacios, el ambiente, y demás elementos menos tangibles que permiten generar la diferenciación en la medida en que la empresa sea reconocida por un mejor servicio.

- La barrera de inversiones de capital no es determinante en los servicios de comidas, dado que este tipo de servicios no requieren fuertes inversiones de capital, tecnología o inventarios.
- La barrera de desventaja en costos independientemente de la escala puede ser importante en el mercado de restaurantes de emparedados gourmet, teniendo en cuenta que la curva de experiencia puede llegar a ser un elemento de diferenciación que no es fácil de construir y que demanda tiempo. Una forma de enfrentar esta barrera es contratar empleados con experiencia previa, lo cual puede servir a la hora de entrar en contacto con los clientes que busquen precisamente esa experiencia como una garantía de la calidad de los alimentos que consumen, a diferencia de los restaurantes tradicionales. No obstante, el formato de food truck permite disminuir un costo muy importante que es la renta del establecimiento.
- La barrera de los canales de distribución no es determinante en este caso, dado que la venta se hará de manera directa a los consumidores finales.
- La barrera del know how en esta industria no se compra fácilmente con grandes inversiones de capital, y que en cambio sí puede crearse con adecuados procesos de selección de quienes serán los empleados que se vinculen a la empresa.
- Se considera que no tienen gran importancia dentro de esta industria las políticas del gobierno restrictivas de la entrada de nuevos competidores.
- Los consumidores de emparedados gourmet no se encuentran organizados, por lo que se descarta que puedan ejercer presión relevante dentro de este mercado. Obviamente esto no debe interpretarse como una razón para prestar un servicio mediocre, pues una cosa es el cliente individual y otra una agremiación de consumidores.

- Si bien el consumo de este producto puede generar diversidad de opiniones entre quienes lo prefieren y quienes no lo hacen, realmente no se trata de una rivalidad entre consumidores, por lo que este aspecto no incide en el comportamiento de este mercado.
- Los emparedados gourmet pueden ser fácilmente sustituibles por otras opciones de alimentación que abundan en la ciudad de Bogotá.
- En este caso los proveedores son los productores de pan, vegetales, proteínas, bebidas, etc.; vistos como un grupo o un gremio, pueden llegar a ejercer presión especialmente en el precio. Sin embargo, esa posibilidad se puede reducir en la medida en que se logre desarrollar proveedores que suministren estos productos de manera permanente y, por lo tanto, se genere una dependencia mutua que favorezca las buenas relaciones de largo plazo.

### **5.1.7 Cuantificación de la demanda.**

Con la información brindada por el estudio de mercado se puede definir que los clientes objetivo serán estudiantes y trabajadores, de las UPZ Chicó Lago y La Candelaria entre los 15 y los 35 años, quienes están dispuestos a comer aproximadamente 2 veces al mes Emparedado gourmet como alternativa de almuerzo.

Debido a que el cálculo sobre la totalidad de la población no es una manera acertada de calcular la demanda ya que, aunque son localidades pequeñas y muy concentradas, no todos los visitantes y habitantes de la localidad estarán en contacto con los puntos de venta. Se realizó un ejercicio adicional de medición de tráfico en 3 puntos con condiciones favorables para la

instalación de los establecimientos. En cada punto se midió el tráfico en 5 días entre las 12:30 PM y la 1:30 PM considerándola como la hora del almuerzo y los resultados son los siguientes:

**Tabla 30.** Tráfico de peatones por punto

UPZ	Ubicación	Seña	Mínimo	Promedio	Máximo
Chicó Lago	Cra 14 # 77 esquina	Esquina Bicicletería Specialized - Famisanar	812	876	906
Chicó Lago	Calle 74 # 13 Esquina	Almacen la esquina-Universidad Sergio Arboleda	1,264	1,301	1,365
<b>Promedio Chico Lago</b>			<b>1,038</b>	<b>1,089</b>	<b>1,136</b>
Candelaria	Calle 12b # 5 bis Esquina	Parqueadero esquina Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario	1,181	1,358	1,568

*Fuente:* Elaboración propia.

Por lo que podemos decir que el tráfico diario es de 1.089 personas para la UPZ Chicó Lago y 1.358 en la Candelaria. Si multiplicamos este tráfico por la cantidad de veces que las personas estarían dispuestas a comprar al mes, que en la Candelaria es de 2.23 veces al mes y en el Chicó es de 1.8 veces nos arrojaría la siguiente demanda potencial a continuación.

**Tabla 31.** Demanda potencial estimada por punto.

UPZ	Tráfico promedio diario	Cantidad de veces dispuesto a comprar Emparedado como alternativa al almuerzo	Demanda total estimada mensual
Chicó Lago	1,088.5	1.80	1,959
Candelaria	1,358.0	2.23	3,028
<b>Total</b>			<b>4,988</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Con este análisis podemos estimar una demanda potencial para el punto de Chicó Lago de 1.959 emparedados mensuales y para la Candelaria de 3.028 Emparedados.

Por último, esta cifra hace referencia a la hora del almuerzo entre las 12:30 PM y la 1:30 PM, más los establecimientos estarán abiertos de 10:00 AM a 7:00 PM, por lo que se tomará como supuesto que algunas personas en los horarios fuera de la hora del almuerzo comprarán los Emparedados, bien sea como medias nueves, o como un alimento rápido para llevar a su casa en las horas de la noche.

**Tabla 32.** Estimación demanda adicional horas fuera del almuerzo

Hora		% adicional al Tráfico	Tráfico estimado		Tráfico Total	Disposición a consumir		Demanda estimada Chicó Lago	Demanda estimada La Candelaria	Total Demanda
			Chicó Lago	La Candelaria		Chicó Lago	La Candelaria			
10:00 am	10:30 am	Hora preparación apertura								
10:30 am	11:30 am	10%	196	303	499	20%	20%	71	135	206
11:30 am	12:30 pm	20%	392	606	998	10%	10%	71	135	206
12:30pm	1:30 pm	100%	1,089	1,358	2,447	1.80	2.23	1,959	3,028	4,988
1:30 pm	2:30 pm	40%	784	1,211	1,995	30%	30%	423	810	1,234
2:30 pm	3:30 pm	10%	196	303	499	10%	10%	35	68	103
3:30 pm	4:30 pm	10%	196	303	499	10%	10%	35	68	103
4:30 pm	5:30 pm	30%	588	909	1,496	20%	20%	212	405	617
5:30 pm	6:30 pm	40%	784	1,211	1,995	20%	20%	282	540	822
6:30 pm	7:00 pm	Hora aseo y cierre								
Totales			4,223	6,203	10,427			3,088	5,189	8,277

**Fuente:** Elaboración propia.

Llegando la demanda mensual estimada a 8.277 Emparedados para los dos puntos, siendo un equivalente a 300 ventas diarias aproximadamente.

## 5.2 Desarrollo del modelo canvas o lienzo de negocio y Plan de Mercadeo.

### 5.2.1. Modelo Canvas.

Con la información recaudada a través del estudio de mercado, se integrará la metodología del CANVAS (Osterwalder, 2004) para convertir los hallazgos de dicha investigación en valores agregados para el cliente y actividades clave que se deben realizar para cumplir con dicha propuesta de valor. Con estas definiciones se seguirá trabajando con el plan de negocio para cuantificar y especificar estos requerimientos.

Por efectos de presentación en primer lugar elaboraremos los componentes del lado derecho del lienzo de negocio, es decir como produciremos ingresos y posteriormente desarrollaremos la parte izquierda del modelo que representa las actividades que requeriremos para cumplir con dicha propuesta de valor.

*Tabla 33.* Lienzo de negocio.

Oferta de valor:	Relación con clientes.	Segmentos de mercado:
<p><b>Precio:</b> El precio del producto presentará una alternativa conveniente y más económica que un almuerzo tradicional y ser alternativa para quienes llevan almuerzo. El estudio de mercado arrojó que el 63.38% de los encuestados estaban dispuestos a pagar entre \$5.000 y \$12.000, así que se definirán 3 productos para la evaluación que cubran ese rango de precios.</p> <p><b>Velocidad en el servicio:</b> Los segmentos escogidos cuentan con muy poco tiempo para almorzar, así que no se gastará esperando su orden. Máximo 5 minutos entre el pedido y la entrega.</p> <p><b>Personalización:</b> Al existir 15 ingredientes cada persona podrá personalizar su Emparedado. Los quince ingredientes se caracterizarán por ser una línea especial y una gourmet para capturar los gustos de los clientes más sofisticados.</p>	<p>Inicialmente se basará en una estrategia de captación de clientes, en donde el formato y el precio buscarán ser el atractivo. Posteriormente la posibilidad de personalización y la velocidad en el servicio serán ganchos para lograr fidelización.</p>	<p><b>Estudiantes universitarios:</b> Personas entre los 16 y los 22 años, estudiantes de universidades del sector.</p> <p><b>Trabajadores:</b> Personas que trabajan en el sector, entre los 20 y los 35 años.</p>
	Canales de mercado.	

Asociaciones clave.	Actividades clave.		
<p><b>Proveedor de productos cárnicos:</b> Es fundamental conseguir al menos 3 proveedores con el mismo nivel de calidad de las carnes frías a utilizar en el negocio. Se buscará sitios certificados INVIMA y ojalá especializados en B2B.</p> <p><b>Proveedor del pan:</b> El pan es uno de los insumos más difíciles de conseguir, pues el pan para este producto es Pan Frances precocido y solo lo producen pocas panaderías institucionales. Se deben tener al menos 3 proveedores de este producto.</p> <p><b>Proveedor de verduras:</b> Aunque las verduras son de bajo valor, el tiempo de conseguirlas y garantizar su frescura es muy alto, por esto se debe tener un proveedor que entregue con calidad y puntualmente al centro de acopio el producto.</p> <p><b>Proveedor de espacio:</b> Los food truck por norma no pueden ocupar espacio público para desarrollar su objeto social, por esto se debe encontrar lugares privados, con uso de suelos comercial que nos arrienden el espacio. Con estos se deberá realizar contratos que garanticen estabilidad para el negocio, pero a su vez flexibilidad si el punto no es tan exitoso como se consideró.</p> <p><b>Proveedor de infraestructura:</b> Siendo un recurso clave, quién lo provee es fundamental, así mismo que brinde mantenimiento y servicio técnico en caso que haya algún desperfecto.</p>	<p><b>Provisión insumos:</b> Se debe generar un sistema muy eficiente de cadena de abastecimiento al ser productos perecederos. Así mismo la garantía en la cadena de frío es fundamental.</p> <p><b>Pre-preparación del producto:</b> Antes de abrir al público es muy importante que todos los productos se encuentren en porciones, ubicados, y listos para ser ensamblados en el Emparedado. Esto ahorrará tiempo de preparación.</p> <p><b>Ciclo de producción:</b> Para garantizar la oferta de valor de los 5 minutos la ejecución de la coreografía de producción es muy importante. Por esto el entrenamiento en este proceso y el diseño del mismo debe ser exacto.</p> <tr> <th data-bbox="813 520 1421 548">Recursos clave.</th> </tr> <tr> <td data-bbox="813 548 1421 1068"> <p><b>Físicos:</b> Es indispensable la construcción de dos remolques diseñados específicamente para la elaboración de productos alimenticios, dotados de depósito de agua, refrigerador comercial, instalación eléctrica trifásica, dos planchas de asar industriales, espacio de lavaplatos y almacenamiento de enseres, planta eléctrica a 220V caja registradora, cámaras de seguridad, adicional deben poder laborar 2 operarios.</p> <p><b>Centro de acopio:</b> Se debe estructurar un centro de acopio debido a que los puntos no cuentan con la capacidad para almacenar el inventario requerido.</p> <p><b>Intelectuales:</b> Creación de 2 salsas exclusivas de la franquicia.</p> <p><b>Humanos:</b> Dos cocineros/cajeros por punto que realizarán la totalidad del ciclo de la venta, desde la toma del pedido, la producción de la orden hasta la facturación. Es fundamental brindarles las capacitaciones correspondientes, así como un sistema de incentivos que los motive a realizar la labor con excelencia.</p> </td> </tr>	Recursos clave.	<p><b>Físicos:</b> Es indispensable la construcción de dos remolques diseñados específicamente para la elaboración de productos alimenticios, dotados de depósito de agua, refrigerador comercial, instalación eléctrica trifásica, dos planchas de asar industriales, espacio de lavaplatos y almacenamiento de enseres, planta eléctrica a 220V caja registradora, cámaras de seguridad, adicional deben poder laborar 2 operarios.</p> <p><b>Centro de acopio:</b> Se debe estructurar un centro de acopio debido a que los puntos no cuentan con la capacidad para almacenar el inventario requerido.</p> <p><b>Intelectuales:</b> Creación de 2 salsas exclusivas de la franquicia.</p> <p><b>Humanos:</b> Dos cocineros/cajeros por punto que realizarán la totalidad del ciclo de la venta, desde la toma del pedido, la producción de la orden hasta la facturación. Es fundamental brindarles las capacitaciones correspondientes, así como un sistema de incentivos que los motive a realizar la labor con excelencia.</p>
Recursos clave.			
<p><b>Físicos:</b> Es indispensable la construcción de dos remolques diseñados específicamente para la elaboración de productos alimenticios, dotados de depósito de agua, refrigerador comercial, instalación eléctrica trifásica, dos planchas de asar industriales, espacio de lavaplatos y almacenamiento de enseres, planta eléctrica a 220V caja registradora, cámaras de seguridad, adicional deben poder laborar 2 operarios.</p> <p><b>Centro de acopio:</b> Se debe estructurar un centro de acopio debido a que los puntos no cuentan con la capacidad para almacenar el inventario requerido.</p> <p><b>Intelectuales:</b> Creación de 2 salsas exclusivas de la franquicia.</p> <p><b>Humanos:</b> Dos cocineros/cajeros por punto que realizarán la totalidad del ciclo de la venta, desde la toma del pedido, la producción de la orden hasta la facturación. Es fundamental brindarles las capacitaciones correspondientes, así como un sistema de incentivos que los motive a realizar la labor con excelencia.</p>			

*Fuente:* Elaboración propia. Modelo: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

## 5.2.2. Plan de Mercadeo.

Para desarrollar el plan de mercadeo se trabajará sobre la metodología del marketing Mix acuñada por Jerome Mccarthy y Neil H Borden. las 4 P del mercadeo, detallando los aspectos de Producto, Precio, Promoción y Plaza.

- **Producto y servicio:** Aunque se amplia la descripción del producto en el apartado técnico, el producto será un emparedado con mayonesa de ajo y la posibilidad de mezclar 15 ingredientes, asegurando la posibilidad de personalizar su producto a su gusto. Así mismo, el producto debe asegurar frescura y preparación al instante, lo cuál se logrará con la finalización de la cocción del pan en la sanduchera y ingredientes frescos. El producto vendrá acompañado de 1 paquete de

frituras y un vaso de gaseosa de 200 ml, para asegurar que se tenga la sensación de comprar un combo, pero a su vez simplificando la operación para poder ser entregado de manera pronta.

La carta será renovada cada 6 meses con la adición de nuevos ingredientes y el retiro de los ingredientes con menor consumo, dando una percepción de innovación y de variedad, evitando de esta manera el cansancio por parte de los clientes fieles, así mismo en temporadas especiales se incluirán ingredientes de temporada para generar variedad y aprovechar épocas específicas del año, siendo esta política indispensable para satisfacer la necesidad de variedad en la carta.

En cuanto al servicio a brindar la característica debe ser, siempre fresco y siempre rápido. En el aparte técnico se presenta la inversión que se deberá realizar para garantizar que un emparedado no tome más de 5 minutos en ser entregado al comensal, solucionando su necesidad de celeridad.

- Precio: En cuanto al precio la promesa es una gran relación precio/beneficio para el consumidor, por esto y de acuerdo al estudio de mercado, se establecerá un precio accesible de entrada, con una base de \$ 7.000 por el combo y llegando hasta los \$13.000 con los ingredientes más sofisticados. Estos precios se determinan con base en el estudio de mercado y buscan que a los dos rangos de edad de interés se les presente como una alternativa accesible y económica vs la competencia directa. Igualmente, este precio busca que el producto no sea percibido de muy bajo valor y se generen dudas sobre la calidad de sus ingredientes.

- Plaza: De acuerdo al estudio de mercado se definió que el lugar para establecer los negocios serán la UPZ de Chicó Lago y la UPZ de la Candelaria. En cuanto al sistema de distribución se realizará únicamente en el punto de venta, pues el contratar un mensajero directo generaría una alta presión en los costos. Por parte de las plataformas digitales como Rappi, la comisión que cobran sobre el producto no permite utilizarlas como herramienta de comercialización, por esto el 100% de la comercialización se realizará a través de la venta en el punto.

- Promoción: El esquema de promoción se basará en primer lugar en la visibilidad de los puntos, en dos esquinas de alto tráfico peatonal, con una fachada que exprese calidad, frescura e higiene. Siendo la atracción visual de los puntos la primera estrategia de atracción. Para la ampliación de la clientela se trabajará en dos líneas, la primera es fomentar el “voz a voz” ya que la recomendación personal es eficiente, para esto se premiará la presentación de referidos.

En segundo lugar, se utilizarán fechas especiales para atraer a nuevos clientes, un ejemplo será una estrategia de 2x1 en el mes del amor y la amistad, descuento a las mujeres en el día de la mujer, y así sucesivamente. Estos se comunicarán a través de carteles en el punto de venta y servicios de volanteo ocasionales presentando las nuevas promociones.

No se utilizarán redes sociales por el costo que implica tener personal encargado de gestionarlas.

## **5.3 Estudio técnico**

### **5.3.1 Tamaño del proyecto**

El proyecto al ser un emprendimiento busca iniciar su ciclo de operación como una Microempresa de acuerdo a la ley 590 del 10 de junio de 2000 y la ley 905 del 2 de agosto de 2004. que se define como una organización con menos de 10 trabajadores y activos totales, excluida la vivienda, inferiores a los 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Congreso de la República, 2000). No obstante, la construcción del modelo está pensada para ser replicable pues cada punto nuevo será independiente del anterior.

Para determinar el tamaño del proyecto, de acuerdo al estudio de la plaza y a la encuesta de sondeo del mercado, se encontraron dos UPZ que tienen características idóneas para establecer puntos de venta. La primera es Chicó Lago, y la segunda es La Candelaria, pues en esta se encuentra una alta concentración de empresas y de universidades. Esta condición propicia que en estas dos zonas se encuentre una alta población de estudiantes universitarios y de empleados y trabajadores.

Por esto se evaluará la viabilidad del proyecto con los dos primeros puntos de venta. Adicional, se evaluará la necesidad de tener un centro de acopio en el cual se centralizará el inventario y procesaran los ingredientes en las porciones requeridas.

Para la evaluación del proyecto, se asumirá la venta de 3 productos que atenderán el rango completo de la intención de compra de los potenciales clientes, estimada a partir de los resultados de la encuesta aplicada, estos productos se definirán en el numeral 5.3.3 de ingeniería, pero deberán

corresponder a los siguientes precios; el primero y más económico será de \$7.000 del Impuesto al consumo, el segundo será de \$9.000 del impuesto al consumo para que las personas que tienen un presupuesto entre 8.000 y 12.000 lo encuentren accesible y el tercero, considerado como el premium será de \$13.000 del impuesto al consumo para que las personas con presupuesto superior a 12.000 lo encuentren como una excelente oferta de valor.

Esta lógica nos permitirá cumplir la primera promesa de valor y atender la sexta expectativa de las personas sobre las empresas que es mayor calidad a un buen precio.

Para el volumen se entenderá la demanda potencial calculada en el numeral 5.1.7 como el 100% de la posibilidad de venta, para proyectar se partirá del supuesto que el primer mes se logra un 40% de dicha meta y mensualmente se crecerá un 10% hasta llegar a un 90%. No se llega al 100% para realizar un análisis más ácido del proyecto.

No obstante, en la evaluación financiera con el propósito de asegurar la viabilidad del proyecto empresarial, se realizará un proceso de ajuste entre los ingresos, los costos y los gastos.

**Tabla 34.** Proyección mensual del primer año de ventas La Candelaria

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Meta potencial	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189	5,189
Ratio crecimiento	0	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
% Cumplimiento	40%	44%	48%	53%	59%	64%	71%	78%	86%	90%	90%	90%
Volúmen Emparedados mes	2,076	2,283	2,511	2,763	3,039	3,343	3,677	4,045	4,449	4,670	4,670	4,670
<b>Producto Base</b>												
% participación (con base en la encuesta)	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%
Volúmen esperado	641	705	776	853	939	1,033	1,136	1,249	1,374	1,443	1,443	1,443
Precio estimado	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000
Facturación producto base	\$4,487,000	\$4,935,000	\$5,432,000	\$5,971,000	\$6,573,000	\$7,231,000	\$7,952,000	\$8,743,000	\$9,618,000	\$10,101,000	\$10,101,000	\$10,101,000
<b>Producto Medio</b>												
% participación (con base en la encuesta)	43.9%	43.9%	43.9%	43.9%	43.9%	43.9%	43.9%	43.9%	43.9%	43.9%	43.9%	43.9%
Volúmen esperado	911	1,002	1,103	1,213	1,334	1,467	1,614	1,776	1,953	2,050	2,050	2,050
Precio estimado	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000
Facturación producto medio	\$8,199,000	\$9,018,000	\$9,927,000	\$10,917,000	\$12,006,000	\$13,203,000	\$14,526,000	\$15,984,000	\$17,577,000	\$18,450,000	\$18,450,000	\$18,450,000
<b>Producto Premium</b>												
% participación (con base en la encuesta)	23.6%	23.6%	23.6%	23.6%	23.6%	23.6%	23.6%	23.6%	23.6%	23.6%	23.6%	23.6%
Volúmen esperado	489	538	592	651	716	788	867	953	1,049	1,101	1,101	1,101
Precio estimado	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000
Facturación producto premium	\$6,357,000	\$6,994,000	\$7,696,000	\$8,463,000	\$9,308,000	\$10,244,000	\$11,271,000	\$12,389,000	\$13,637,000	\$14,313,000	\$14,313,000	\$14,313,000
<b>Volúmen de Ventas Candelaria</b>	<b>2,041</b>	<b>2,245</b>	<b>2,471</b>	<b>2,717</b>	<b>2,989</b>	<b>3,288</b>	<b>3,617</b>	<b>3,978</b>	<b>4,376</b>	<b>4,594</b>	<b>4,594</b>	<b>4,594</b>
<b>Facturación Candelaria</b>	<b>\$19,043,000</b>	<b>\$20,947,000</b>	<b>\$23,055,000</b>	<b>\$25,351,000</b>	<b>\$27,887,000</b>	<b>\$30,678,000</b>	<b>\$33,749,000</b>	<b>\$37,116,000</b>	<b>\$40,832,000</b>	<b>\$42,864,000</b>	<b>\$42,864,000</b>	<b>\$42,864,000</b>

*Fuente:* elaboración propia.

Con esta proyección mensual se espera llegar a las 4.670 unidades mensuales al cierre del primer año, resultante de multiplicar la demanda estimada potencial presentada en la tabla 32, por un cumplimiento del 90% que se espera lograr para el mes 10 del primer año de operación, lo que representa cerca de 180 porciones diarias al cierre del año y alcanzar una facturación de \$42 millones mensuales.

**Tabla 35.** Proyección anual ventas cinco primeros años La Candelaria.

Mes	4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meta potencial	5,189	62,268	62,268	62,268	62,268	62,268
Ratio crecimiento	10%		10%	10%	10%	10%
% Cumplimiento	53%	68%	90%	90%	90%	90%
Volúmen Emparedados mes	2,763	42,196	56,041	56,041	56,041	56,041
<b>Producto Base</b>						
% participación (con base en la encuesta)	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%	30.9%
Volúmen esperado	853	13,035	17,311	17,311	17,311	17,311
Precio estimado	\$7,000	\$7,000	\$7,350	\$7,718	\$8,103	\$8,509
Facturación producto base	\$5,971,000	\$91,245,000	\$127,235,850	\$133,597,643	\$140,277,525	\$147,291,401
<b>Producto Medio</b>						
% participación (con base en la encuesta)	43.9%	43.9%	43.9%	43.9%	43.9%	43.9%
Volúmen esperado	1,213	18,523	24,602	24,602	24,602	24,602
Precio estimado	\$9,000	\$9,000	\$9,450	\$9,923	\$10,419	\$10,940
Facturación producto medio	\$10,917,000	\$166,707,000	\$232,488,900	\$244,113,345	\$256,319,012	\$269,134,963
<b>Producto Premium</b>						
% participación (con base en la encuesta)	23.6%	23.6%	23.6%	23.6%	23.6%	23.6%
Volúmen esperado	651	9,946	13,209	13,209	13,209	13,209
Precio estimado	\$13,000	\$13,000	\$13,650	\$14,333	\$15,049	\$15,802
Facturación producto premium	\$8,463,000	\$129,298,000	\$180,302,850	\$189,317,993	\$198,783,892	\$208,723,087
<b>Total Volúmen de Ventas Candelaria</b>	<b>2,717</b>	<b>41,504</b>	<b>55,122</b>	<b>55,122</b>	<b>55,122</b>	<b>55,122</b>
<b>Total Facturación Candelaria</b>	<b>\$25,351,000</b>	<b>\$387,250,000</b>	<b>\$540,027,600</b>	<b>\$567,028,980</b>	<b>\$595,380,429</b>	<b>\$625,149,450</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

En cuanto a la cantidad de unidades vendidas, se proyecta un crecimiento acelerado durante el primer año de operación, como consecuencia del conocimiento por parte de los clientes potenciales y el reconocimiento del producto.

Como se puede observar a partir del año 2 se espera una estabilización en la venta alrededor de 55.000 unidades anuales, y las ventas se estabilizarán a partir de los 540 millones anuales, solo incrementándose en un 5% correspondiente el ajuste de precios por los cambios de año.

En cuanto a Chicó Lago, será un negocio más pequeño en volumen, pero esto se compensará por una mayor participación de ventas de productos intermedios y premium debido a que la población objetivo, de acuerdo a lo plasmado en la encuesta, tiene más presupuesto disponible a la hora del almuerzo, por lo que podrá acceder a los ingredientes más sofisticados con mayor facilidad.

**Tabla 36.** Proyección mensual del primer año de ventas Chicó Lago

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Meta potencial	3,088	3,088	3,088	3,088	3,088	3,088	3,088	3,088	3,088	3,088	3,088	3,088
Ratio crecimiento	0	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
% Cumplimiento	40%	44%	48%	53%	59%	64%	71%	78%	86%	90%	90%	90%
Volúmen Emparedados mes	1,235	1,359	1,495	1,644	1,808	1,989	2,188	2,407	2,648	2,779	2,779	2,779
<b>Producto Base</b>												
% participación (con base en la encuesta)	22.5%	22.5%	22.5%	22.5%	22.5%	22.5%	22.5%	22.5%	22.5%	22.5%	22.5%	22.5%
Volúmen esperado	278	306	336	370	407	448	493	542	596	626	626	626
Precio estimado	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000
Facturación producto base	\$1,946,000	\$2,142,000	\$2,352,000	\$2,590,000	\$2,849,000	\$3,136,000	\$3,451,000	\$3,794,000	\$4,172,000	\$4,382,000	\$4,382,000	\$4,382,000
<b>Producto Medio</b>												
% participación (con base en la encuesta)	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%
Volúmen esperado	692	761	837	921	1,013	1,114	1,226	1,348	1,483	1,557	1,557	1,557
Precio estimado	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000
Facturación producto medio	\$6,228,000	\$6,849,000	\$7,533,000	\$8,289,000	\$9,117,000	\$10,026,000	\$11,034,000	\$12,132,000	\$13,347,000	\$14,013,000	\$14,013,000	\$14,013,000
<b>Producto Premium</b>												
% participación (con base en la encuesta)	44.0%	44.0%	44.0%	44.0%	44.0%	44.0%	44.0%	44.0%	44.0%	44.0%	44.0%	44.0%
Volúmen esperado	543	598	657	723	795	875	962	1,059	1,164	1,222	1,222	1,222
Precio estimado	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000	\$13,000
Facturación producto premium	\$7,059,000	\$7,774,000	\$8,541,000	\$9,399,000	\$10,335,000	\$11,375,000	\$12,506,000	\$13,767,000	\$15,132,000	\$15,886,000	\$15,886,000	\$15,886,000
<b>Total Volúmen de Ventas Chicó Lago</b>	<b>1,513</b>	<b>1,665</b>	<b>1,830</b>	<b>2,014</b>	<b>2,215</b>	<b>2,437</b>	<b>2,681</b>	<b>2,949</b>	<b>3,243</b>	<b>3,405</b>	<b>3,405</b>	<b>3,405</b>
<b>Total Facturación Chicó Lago</b>	<b>\$15,233,000</b>	<b>\$16,765,000</b>	<b>\$18,426,000</b>	<b>\$20,278,000</b>	<b>\$22,301,000</b>	<b>\$24,537,000</b>	<b>\$26,991,000</b>	<b>\$29,693,000</b>	<b>\$32,651,000</b>	<b>\$34,281,000</b>	<b>\$34,281,000</b>	<b>\$34,281,000</b>
<b>Total Sub on Wheels</b>	<b>3,554</b>	<b>3,910</b>	<b>4,301</b>	<b>4,731</b>	<b>5,204</b>	<b>5,725</b>	<b>6,298</b>	<b>6,927</b>	<b>7,619</b>	<b>7,999</b>	<b>7,999</b>	<b>7,999</b>
<b>Total Sub on Wheels</b>	<b>\$34,276,000</b>	<b>\$37,712,000</b>	<b>\$41,481,000</b>	<b>\$45,629,000</b>	<b>\$50,188,000</b>	<b>\$55,215,000</b>	<b>\$60,740,000</b>	<b>\$66,809,000</b>	<b>\$73,483,000</b>	<b>\$77,145,000</b>	<b>\$77,145,000</b>	<b>\$77,145,000</b>

*Fuente:* Elaboración propia

En este establecimiento se espera llegar a los 3.400 emparedados mensuales resultantes de multiplicar la demanda potencial plasmada en la tabla 32, por un cumplimiento del 90% de esta demanda que se espera lograr en el mes 10 del primer año de operación, logrando una facturación estimada mensual de \$34.281.000.

**Tabla 37.** Proyección anual ventas 5 primeros años Chicó Lago.

Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meta potencial	37,056	37,056	37,056	37,056	37,056
Ratio crecimiento		10%	10%	10%	10%
% Cumplimiento	68%	90%	90%	90%	90%
Volúmen Emparedados mes	25,111	33,350	33,350	33,350	33,350
<b>Producto Base</b>					
% participación (con base en la encuesta)	22.5%	22.5%	22.5%	22.5%	22.5%
Volúmen esperado	5,654	7,507	7,507	7,507	7,507
Precio estimado	\$7,000	\$7,350	\$7,718	\$8,103	\$8,509
Facturación producto base	\$39,578,000	\$55,176,450	\$57,935,273	\$60,832,036	\$63,873,638
<b>Producto Medio</b>					
% participación (con base en la encuesta)	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%
Volúmen esperado	14,066	18,683	18,683	18,683	18,683
Precio estimado	\$9,000	\$9,450	\$9,923	\$10,419	\$10,940
Facturación producto medio	\$126,594,000	\$176,554,350	\$185,382,068	\$194,651,171	\$204,383,729
<b>Producto Premium</b>					
% participación (con base en la encuesta)	44.0%	44.0%	44.0%	44.0%	44.0%
Volúmen esperado	11,042	14,668	14,668	14,668	14,668
Precio estimado	\$13,000	\$13,650	\$14,333	\$15,049	\$15,802
Facturación producto premium	\$143,546,000	\$200,218,200	\$210,229,110	\$220,740,566	\$231,777,594
<b>Total Volúmen de Ventas Chicó Lago</b>	<b>30,762</b>	<b>40,858</b>	<b>40,858</b>	<b>40,858</b>	<b>40,858</b>
<b>Total Facturación Chicó Lago</b>	<b>\$309,718,000</b>	<b>\$431,949,000</b>	<b>\$453,546,450</b>	<b>\$476,223,773</b>	<b>\$500,034,961</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Se espera anualmente alcanzar los 430 millones de pesos, y vender 40.000 unidades anuales para el segundo año. El ingreso también crecerá anualmente por un ajuste en el precio.

Esta evolución se plantea considerando que en el primer año el negocio irá siendo conocido por más personas y se irá logrando un progresivo cubrimiento de la demanda; de manera progresiva los competidores también pueden ir reaccionando con nuevas estrategias para enfrentar la

propuesta de los Emparedados gourmet, lo que puede hacer que se reduzca la velocidad de penetración de la empresa.

De acuerdo con Orengo y Cruz (2017), en la venta de alimentos se presenta una tendencia de crecimiento reiterada e independiente de la categoría del establecimiento; esa tendencia consiste en que a la mayoría de las personas les gusta probar sitios nuevos para comprar sus alimentos y así conocer las nuevas ofertas que encuentran en el mercado tanto en cuanto a la calidad como al precio. Una vez los prueban y satisfacen su curiosidad inicial, las personas deciden si el sitio que conocieron se convertirá o no en una de sus opciones futuras. Ese comportamiento hace que los establecimientos nuevos de comidas generen tendencias cuya permanencia en el tiempo depende del acierto de su oferta frente al target al que se proponen atender.

### **5.3.2 Localización**

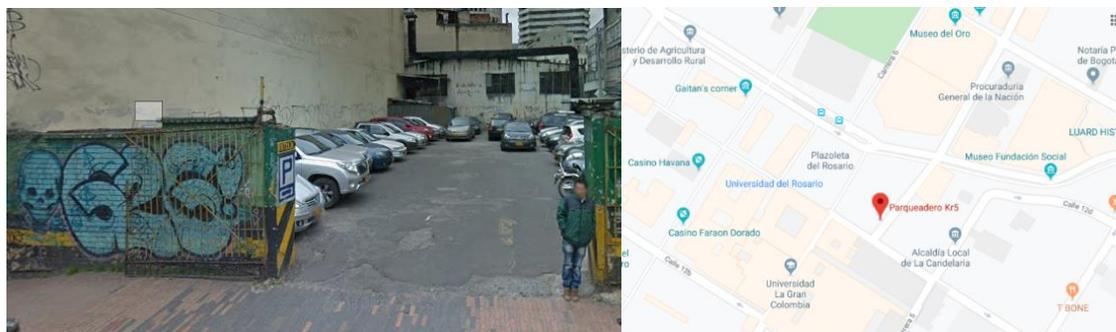
De acuerdo al análisis de la plaza realizado en el numeral 5.1.2. Se ha determinado que las UPZ con mayor potencial para el establecimiento del emprendimiento son la de La Candelaria por su alto nivel de estudiantes universitarios (280.000) y la de Chicó Lago, debido al gran número de empresas existentes en el sector. Así mismo, estas dos UPZ tienen la característica que generan una alta concentración de personas en una pequeña área geográfica, lo que hace que exista una menor dispersión de los puntos de alto tráfico peatonal.

Ahora bien, se deben considerar dos restricciones respecto al uso de suelos en estas UPZ, la primera es la prohibición de uso de espacio público para actividades comerciales, en el artículo 139 y 140 del Código Nacional de Policía y Convivencia (Congreso de la República, 2016) indica

que uno de los comportamientos contrarios al cuidado e integridad del espacio público es ocupar el espacio público en violación de las normas vigentes. Así el uso del espacio público para la venta de productos alimenticios viola esta norma. La segunda es el uso de suelo, pues Bogotá divide el uso de suelo en 4 usos, residencial, servicios, comercial y dotacional.

Con estas dos restricciones en mente, se hizo una búsqueda de espacios que presentarán las siguientes características: a). Estar situados sobre una calle con alto tráfico, b) tener alta visibilidad por parte de los peatones, c) estar cerca de alguna institución universitaria y d) que pertenecieran a un establecimiento con uso de suelo comercial.

En La Candelaria la única opción con estas características fue el parqueadero de la Kr5 que queda en la esquina de la calle 12c con carrera 5ta, a una cuadra se encuentran ubicadas la universidad del Rosario y la Universidad Central.

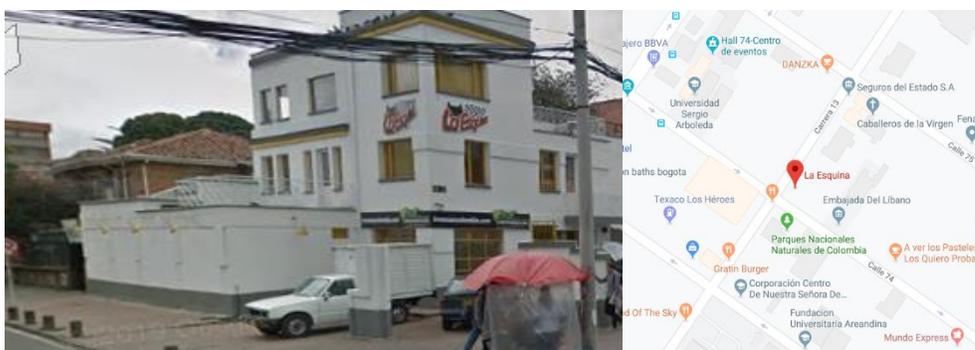


**Figura 8.** Fachada y ubicación parqueadero Kr5  
*Fuente:* Google Maps.

En esta ubicación se realizó el conteo de personas alcanzando las 1.358 personas por día en la hora del almuerzo. En conversaciones con el administrador del punto, nos indicó que el costo

por separar 2 bahías de parqueo, que es lo necesario para operar el establecimiento, tendría un cargo mensual de \$2.800.000.

En Chicó Lago, se encontraron dos sitios con estas características, la esquina de la calle 74 con carrera 12, y la esquina de la Carrera 14 con Calle 77. En las dos se hizo el análisis de tráfico, resultando más interesante la primera con 1.300 personas en promedio.



**Figura 9.** Fachada y ubicación la esquina  
**Fuente:** Google maps.

En este punto el propietario al utilizar este espacio como un parqueadero privado con poca generación de valor, nos indicó que el canon de arriendo sería de \$1.500.000

### 5.3.3 Ingeniería

- *Producto.*

Posterior al estudio de mercado se obtuvieron los siguientes hallazgos, el primero es que los Emparedados tipo Sándwich Cubano tienen más aceptación que los Emparedados tipo Subway, por lo que se tomarán algunos elementos de este tipo de producto. En segundo lugar, los clientes

consideran que la variedad es fundamental para lograr fidelidad así que esto condicionará el menú a ofrecer y es parte de los valores de marca plasmados en el Canvas.

Por esto la propuesta gastronómica será la siguiente, existirá una base para todos los Emparedados que consistirá en un pan crocante de 25 Centímetros, el cual podrá estar cubierto de 2 salsas, la primera de ajo y la segunda de mostaza dulce. En cuanto a vegetales se dispondrá tomate en rodajas, cebolla roja y lechuga y todos los Emparedados tendrán queso doble crema. La variedad se presentará en las proteínas a disposición que podrán escoger los clientes para completar su Emparedado, tendremos 3 categorías.

- a) Base: Jamón, Jamón de pollo, Jamoneta, Salchicha.
- b) Intermedia: Jamón de pavo, Pechuga de pollo, Pernil de cerdo, Chorizo.
- c) Premium: Tocineta, Pepperoni, Salami.

El producto, para saciar el hambre del comensal debe pesar, al menos, 250 gramos los cuales se alcanzarán de la siguiente manera, pan 100 gramos, verduras 25 gramos, queso 50 gramos, proteína 75 gramos.

Con este menú se cumplen los 15 ingredientes que puede escoger el cliente y que fueron planteados en el Canvas para satisfacer la necesidad de variedad. Si se calcula la combinatoria, previendo que cada combinación tendrá 5 elementos, pan, salsa, queso, vegetales y proteínas y se tendrán 17 ingredientes, existen 6.188 combinaciones posibles Emparedados.

El producto siempre saldrá fresco pues el pan se comprará al proveedor en una fase de intermedia de cocción y en el ensamblado se culminará su cocción.



**Figura 10.** Imagen estimada producto.  
**Fuente:** Sandwichbano.com.

El producto será entregado en una hoja de papel cera, con dos servilletas y dos salsas a elección del cliente. En combo podrá ser acompañado por papas chips en bolsa y una gaseosa de 200 ml de dispensador.

Para la evaluación del producto se crearán 3 productos con las siguientes características.

- a) Producto base: Pan + salsa de ajo + cebolla y tomate + Jamón + Jamoneta + Salchicha + combo de papas y gaseosa.
- b) Producto intermedio: Pan + salsa de ajo + cebolla roja y tomate + jamón de pavo + pernil de cerdo + chorizo + combo de papas y gaseosa.
- c) Producto premium: Pan + salsa de ajo + cebolla roja, lechuga y tomate + tocineta + pepperoni + tocineta + combo de papas y gaseosa.

Por tratarse de un formato food truck, el montaje se hará sobre un vehículo provisto de ventanas laterales, en donde los clientes serán atendidos, con una configuración similar a la que se presenta en la figura 11.



**Figura 11.** Formato de negocio  
**Fuente:** Clarín (2019)

Este modelo de servicio solamente requiere para la preparación que los ingredientes seleccionados sean partidos o picados en los tamaños apropiados para la mezcla en el Emparedado, así como el correspondiente empaque; algunos de los ingredientes como las verduras, deben estar precocidas. De esta forma se logra un producto con bajo nivel de complejidad en su preparación, lo que permite un bajo precio de venta.

- *Equipos.*

El formato food truck como ventaja presenta que el negocio podrá movilizarse en caso de una oportunidad de negocio mayor en otro lugar o de alguna oportunidad puntual, en

contraposición presenta importantes restricciones en uso del espacio y en el provisionamiento de recursos como la energía y el agua.

Por requerimiento el food truck deberá tener algunas características, las primeras las establece la norma 1015 del Ministerio de Transporte del 2013 en donde se indica lo siguiente (Revista Motor, 2008), en primer lugar debe tener un dispositivo de enganche y un sistema auxiliar de enganche por si esta falla, debe tener un sistema de iluminación propia, luces de cocuyo, de freno y direccionales, sus dimensiones, incluyendo el vehículo de tracción no podrán superar los 12.6 metros de largo, 2.6 metros de ancho y la altura debe ser inferior a 4.2 metros.

Adicional a esto la Secretaría de Salud solicita que el food truck tenga un espacio para el aseo de los utensilios, por esto debe tener una poceta o lavaplatos, un tanque de agua limpia y un tanque para el desecho de agua, así mismo para proteger el medio ambiente debe contar con trampa de grasa, la ventaja del establecimiento es que no se van a utilizar aceites de ningún tipo, pues el manejo de estos es alto así como el riesgo de accidentes laborales.

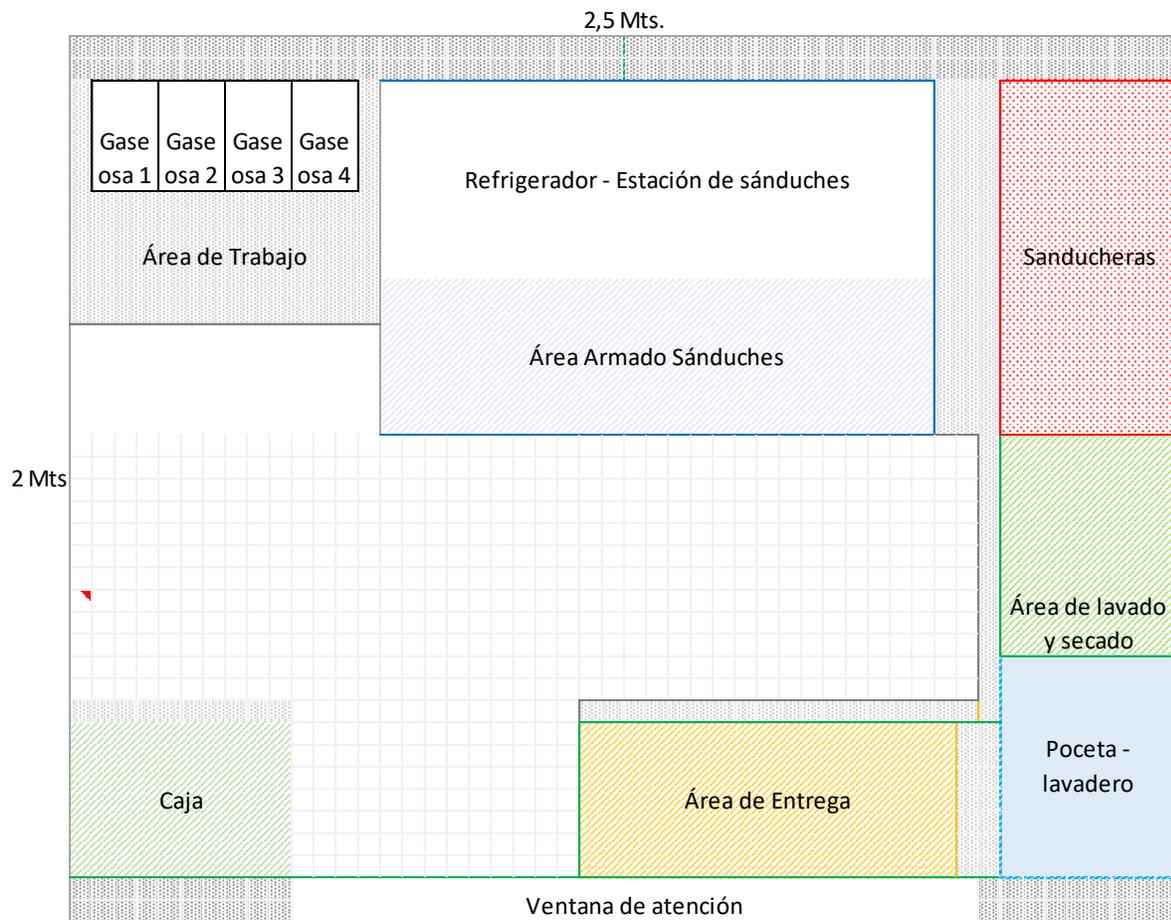
Ahora, para el desarrollo del objeto social, se requiere poco equipamiento, aunque este es algo especializado. A continuación, se relaciona la lista con su correspondiente cotización.

**Tabla 38.** Equipos requeridos para la puesta en marcha del emprendimiento.

Grupo	Puntos	Cantidad	Referencia	Material	Consumo Watts	Voltaje	Amperios	Ancho	Fondo	Alto	Proveedor	Valor Iva incluido	Valor total inversión
Puntos de venta	2	1	Food truck	Acero inóx.	N/A	N/A	N/A	200	250	350	Safe+tech	\$22,500,000	\$ 45,000,000
	2	1	Estación Sandwich y ensaladas	Acero inóx.	990	110	9	123	77	108	Pallomagro	\$ 4,836,065	\$ 9,672,130
	2	1	Sanduchera Doble Lisa 4.400 W	Acero inóx.	4,400	220	20	84	40	21	Pallomagro	\$ 1,830,958	\$ 3,661,916
	2	1	Generador a Gasolina Industrial Porter Cable	Acero	6,500	110/220	59/29	90	60	60	Homecenter	\$ 4,999,000	\$ 9,998,000
	2	1	Termómetro digital	Acero	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Homecenter	\$ 72,900	\$ 145,800
	2	2	Cuchillo Pan Policarbonato	Acero quirúrgico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Homecenter	\$ 126,900	\$ 507,600
	2	2	Cuchillo Cocinero	Acero quirúrgico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Homecenter	\$ 69,900	\$ 279,600
	2	2	Espatula Acero	Acero quirúrgico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Homecenter	\$ 57,900	\$ 231,600
	4	2	Dispensador Gaseosa	Plástico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Mercado Libre	\$ 30,000	\$ 240,000
	2	1	Sistema POS caja	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	SIS POS COL	\$ 989,500	\$ 1,979,000
<b>Total Puntos</b>												<b>71,715,646</b>	
CEDI	1	1	Refrigerador 2 puertas	Acero inóx.	600	110	5	156	76	91	Pallomagro	\$ 4,049,046	\$ 4,049,046
	1	1	Mesa Óptima Poseta derecha	Acero inóx.	N/A	N/A	N/A	140	60	90	Pallomagro	\$ 1,484,000	\$ 1,484,000
	1	1	Termómetro digital	Acero	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Homecenter	\$ 72,900	\$ 72,900
	1	1	Set 15 chucillos cusinart	Acero quirúrgico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Homecenter	\$ 629,900	\$ 629,900
	1	1	Vehículo de reparto y remolque	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Tucarro.com	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000
	1	2	Computador manejo inventario	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Tecnisistemas	\$ 1,500,000	\$ 3,000,000
	1	2	Escritorio Oficina	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Tecnisistemas	\$ 250,000	\$ 500,000
<b>Total CEDI</b>												<b>\$ 29,235,846</b>	
<b>Total Inversión CAPEX</b>												<b>\$ 100,951,492</b>	

*Fuente:* Elaboración Propia.

La compra de estos activos se genera para poder constituir una cocina en un formato pequeño y dedicada exclusivamente a la elaboración de Emparedados, a continuación, se presenta el boceto

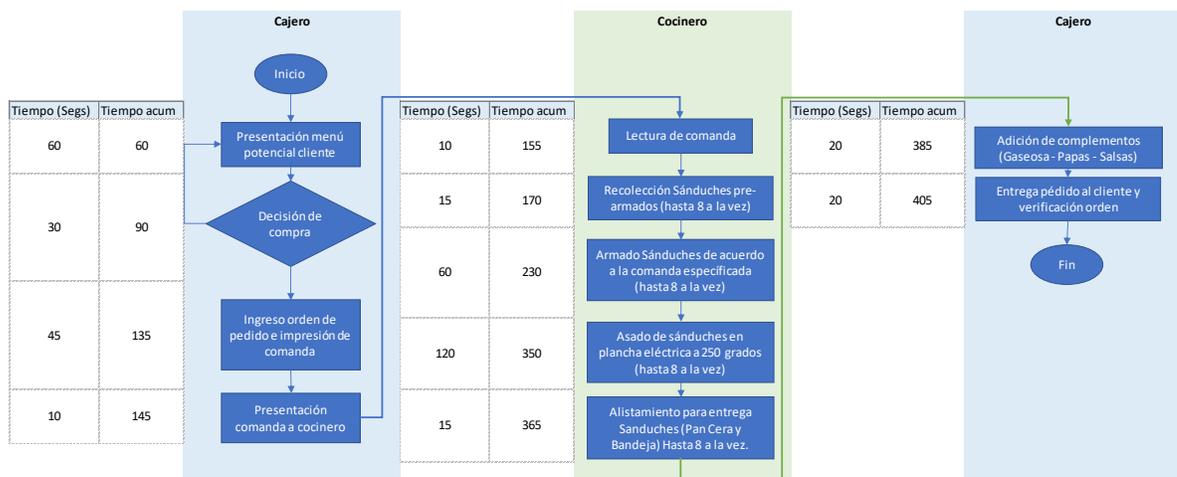


**Figura 12.** Diagrama interno food truck.  
**Fuente:** Elaboración propia.

Esta disposición del espacio de trabajo permite al cocinero que la totalidad de las herramientas se encuentre a la mano del cocinero y del cajero, evitando que estos se crucen e interfieran en el desarrollo de su labor.

- *Flujo de proceso y capacidad instalada.*

Con esta disposición se puede definir el flujograma de la elaboración de un pedido, el cuál puede ser observado en la figura 32. En esta se observa cómo se especializa la labor de los dos operadores del establecimiento, evitando así que el cocinero deba elaborar tareas diferentes a la elaboración de los Emparedados, pues esta es la tarea crítica del proceso, siendo la más demorada por el proceso de asado del Emparedado.



**Figura 13.** Flujograma del proceso de elaboración del Emparedado.

**Fuente:** Elaboración propia

Bajo este cálculo, el proceso de elaboración del Emparedado va a tomar 220 segundos aproximadamente, es decir 3.6 minutos. No obstante, por el tamaño de las parrillas compradas, en este tiempo se podrán elaborar un máximo de 8 Emparedados pues en la plancha doble caben 8 Emparedados con las características especificadas.

Con este tiempo estimado se calcula una capacidad instalada estimada por minuto de 2.18 Emparedados, lo que indica una capacidad horaria teórica de 131 Emparedados la hora. En cualquiera de los dos puntos.

En la estimación de demanda se realizó el cálculo por hora, arrojando un pico de demanda entre las 12:30 PM y la 1:30 PM, se estimó que mensualmente en estas horas en El Chicó se venderían 1.959 Emparedados y en la Candelaria 3.028 Emparedados (ver tabla 32) y se estima que el negocio funcione de lunes a sábado excepto domingos y festivos, lo que arroja un total de días laborados mensuales de 25 días. Así que si calculamos la demanda diaria en la hora pico arrojaría para el Chicó 78.36 Emparedados entre las 12:30 PM y la 1:30 PM mientras que en la Candelaria sería de 121.

Por lo anterior, se puede determinar que el Chicó en su hora pico trabajará a un 60% de su capacidad máxima instalada en la hora pico, mientras que la Candelaria en la hora pico trabajará a un 92.4%, cifra que, aunque cercana al límite, deja un 7.6% de margen de maniobra. Con esto se concluye que el análisis de la capacidad instalada en la propuesta es suficiente para cubrir la demanda estimada

Anualmente cada punto tendrá una capacidad instalada de 314.400 emparedados por punto de venta, estimando un máximo de 131 emparedados por hora, por 8 horas diarias por 25 días mes y 12 meses al año. La Candelaria venderá 56.041 emparedados alcanzando una utilización de la capacidad instalada del 17.8% mientras que Chicó Lago venderá 33.350 es decir un 10.6%.

Aunque parece baja la ocupación, el problema es que esta se debe preparar para los momentos de máxima demanda, entendidos como la hora del almuerzo.

- *Plan de compras*

Teniendo en cuenta el presupuesto de ventas, se buscará que las compras sean suficientes y oportunas para garantizar la operación de la empresa; teniendo en cuenta que los proveedores despachan sus pedidos en un plazo de 24 horas, se buscará contar con stock suficiente para 48 horas de producción en los puntos de venta. A fin de reducir el capital de trabajo requerido para mantener la operación de la empresa, se contará con un centro estratégico de distribución que será el punto de acopio de las compras y en donde se realizará el proceso de pre-producción de los insumos para la elaboración de los Emparedados, este se encargará de montar los pedidos, recibirlos, almacenarlos con las condiciones de temperatura óptima y despacharlos a los puntos.

A continuación, se presentan los costos estimados de los 17 productos que compondrán la oferta gastronómica del restaurante y con los que se realizará el cálculo del costo de venta en la evaluación financiera.

**Tabla 39.** Costo ingredientes y complementos al Emparedado.

Elemento	Unidad cotizada	Precio unidad cotizada	Unidad a procionar	Precio por unidad
<b>Ingredientes</b>				
Pan Frances Precocido	Pan 50 centímetros	\$2,000	25 Centímetros	\$1,000.0
Jamon de cerdo	500 gramos	\$5,200	gramo	\$10.4
jamón de pollo	500 gramos	\$4,550	gramo	\$9.1
Jamoneta	500 gramos	\$5,200	gramo	\$10.4
Salchicha	1250 gramos	\$11,213	gramo	\$9.0
Jamón de pavo	500 gramos	\$7,500	gramo	\$15.0
Pechuga de pollo	1000 gramos	\$13,600	gramo	\$13.6

Pernil de cerdo	500 gramos	\$11,050	gramo	\$11.1
Chorizo	1000 gramos	\$10,360	gramo	\$10.4
Tocineta	500 gramos	\$8,450	gramo	\$16.9
Pepperoni	70 gramos	\$4,140	gramo	\$59.1
Salami	70 gramos	\$3,900	gramo	\$55.7
Queso doble crema	500 gramos	\$5,600	gramo	\$11.2
Tomate	500 gramos	\$1,445	gramo	\$2.9
Cebolla Roja	500 gramos	\$1,313	gramo	\$2.6
Lechuga	500 gramos	\$718	gramo	\$1.4
<b>Costos conexos</b>				
Gaseosa	3 litros	\$3,680	mililitro	\$1.2
Paquete de papas	unidad	\$550	Paquete	\$550.0
Papel cera	Rollo 75 metros	\$23,400	Centimetro	\$3.1
Servilletas	Paquete 320 unidades	\$3,141	Unidad	\$9.8
Salsa				\$250.0

*Fuente:* Elaboración propia.

Los proveedores que distribuyen los insumos requeridos para la empresa no son muy especializados y existen varios en diferentes sectores de la ciudad. Sin embargo, los mejores precios son ofrecidos por los comercializadores de las plazas de mercado, que además ofrecen productos frescos. Inicialmente se proyecta que las compras se harán de manera directa en una plaza de mercado y posteriormente se buscará que el proveedor se encargue de su transporte bajo pedido diario, con el fin de facilitar la operación del negocio: esta modalidad se aplicará una vez se tenga el adecuado conocimiento de los diferentes proveedores, los precios que ofrecen, así como la calidad y estabilidad en el suministro, a fin de asegurar la continuidad del servicio.

Con estos costos, el costo unitario de las 3 presentaciones a evaluar en el modelo financiero serían los siguientes:

**Tabla 40.** Costo unitario por producto.

Elemento	Unidad a procionar	Precio por unidad	base	Intermedio	Premium
<b>Ingredientes</b>					
Pan Frances Precocido	25 Centimetros	\$1,000.0	1	1	1
Jamon de cerdo	gramo	\$10.4	25		
jamón de pollo	gramo	\$9.1	25		
Jamoneta	gramo	\$10.4			
Salchicha	gramo	\$9.0	25		

Jamón de pavo	gramo	\$15.0		20	
Pechuga de pollo	gramo	\$13.6		25	
Pernil de cerdo	gramo	\$11.1			
Chorizo	gramo	\$10.4		25	
Tocineta	gramo	\$16.9			30
Pepperoni	gramo	\$59.1			20
Salami	gramo	\$55.7			20
Queso doble crema	gramo	\$11.2	50	50	50
Tomate	gramo	\$2.9	10	10	10
Cebolla Roja	gramo	\$2.6	10	10	10
Lechuga	gramo	\$1.4	5	5	5
<b>Costos conexos</b>					
Gaseosa	mililitro	\$1.2	200	200	200
Paquete de papas	Paquete	\$550.0	1	1	1
Papel cera	Centimetro	\$3.1	25	25	25
Servilletas	Unidad	\$9.8	2	2	2
Salsa		\$250.0	1	1	1
<b>Costo Unitario combo</b>			<b>3,477</b>	<b>3,664</b>	<b>5,569</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Esta información se incluirá en el modelo al momento de calcular el margen bruto.

- *Control de calidad*

El control de calidad que la empresa efectuará se basará en el pesaje y medición de los ingredientes, el control de la temperatura y de los tiempos de cocción. Estos criterios, junto con las condiciones de empaque, permiten garantizar la calidad y uniformidad del producto.

Así mismo se realizarán pruebas de olor y de sabor para verificar la uniformidad de las características del producto y se realizará mantenimiento preventivo de los equipos para garantizar que su funcionamiento no afecte la calidad final, además de evitar interrupciones imprevistas del proceso de producción.

## **5.4 La organización**

### **5.4.1 Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico de la empresa se basará en la relación mejor relación precio calidad, teniendo en cuenta que, al tratarse en cuenta de productos alimenticios destinados a un segmento específico, los clientes potenciales seguramente basarán su decisión de compra en el nivel de satisfacción de sus necesidades específicas, y en el valor percibido a partir de la relación precio-beneficio. A partir de ese direccionamiento, todas las decisiones estratégicas de la empresa buscarán estar alineadas con ese enfoque, por lo que se privilegiará la coherencia con ese enfoque.

Concretamente se buscará emplear ingredientes y materias primas de buena calidad, a pesar de que no siempre sean los más económicos, las instalaciones se diseñarán y dotarán buscando que resulten satisfactorias y cómodas para el nicho al que se enfocará la empresa, y se cumplirá con un modelo de atención en el que se tengan en cuenta los buenos modales, la cordialidad, y el interés continuo por satisfacer las demandas de los compradores.

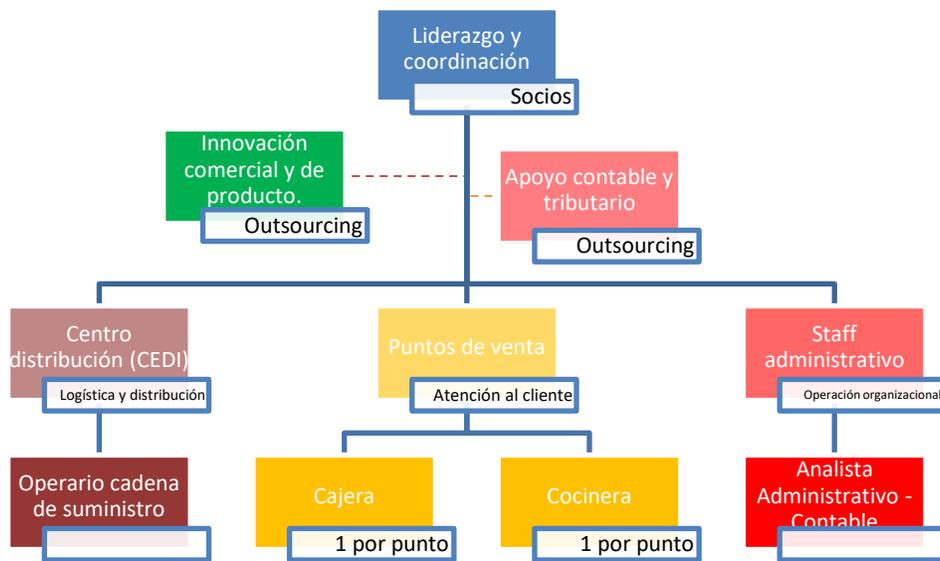
Igualmente, el precio del producto tampoco tendrá que ser necesariamente el más bajo del sector, aunque sí deberá ser el mejor cuando se le compare con otros establecimientos que ofrezcan un producto y un nivel de servicio similares.

Adicionalmente, la empresa cumplirá con todas las normas legales en materia tributaria, laboral, ambiental y sanitaria y las demás que le sean aplicables.

### 5.4.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional contará con 2 centros de operación, en primer lugar, estarán los puntos de venta, en segundo lugar, el centro estratégico de distribución y estos dos estarán apoyados por un pequeño staff administrativo en las primeras etapas.

En primer lugar, estará un breve staff administrativo inicial consta de tres niveles, como se muestra en la Figura 14.



**Figura 14.** Organigrama  
**Fuente:** Elaboración propia.

En la operación diaria, el nivel más alto corresponde al cargo de líder y coordinador, quien reportará a los socios fundadores que lo asesorarán en sus decisiones estratégicas; la intención es que la compañía en su inicio tenga solo 2 niveles, evitando dobles dependencias y obstáculos de comunicación. Así mismo se contratará a un Contador Público externo, vinculado mediante la

modalidad de prestación de servicios, para que se encargue de la generación de estados financieros y el cumplimiento de las normas fiscales y tributarias de la empresa y se dispondrá un presupuesto para cada 6 meses poder innovar en la carta de productos y también cada 6 meses realizar innovación en el formato de venta y presentación al público con la contratación de una breve asesoría en estas dos áreas.

A continuación, se definen la misión de cada cargo y las habilidades que se esperan de la persona a desempeñar el cargo.

- *Líder (esa).*

***Misión del cargo:*** la misión principal del cargo es la coordinación general de la operación de la empresa, incluyendo la coordinación de los agentes externos, garantizando que se cumpla con brindar una experiencia que satisfaga las expectativas de los clientes y con el presupuesto de ingresos y de gastos. Será el encargado de velar que la promesa de valor que se planteó en el Canvas se cumpla a cabalidad, estableciendo estrategias y alianzas que así lo permitan, así como procedimientos y puntos de control para garantizar que sucedan.

Además, debe coordinar otras labores administrativas como pagos de los aportes a las Entidades Promotoras de Salud EPS, Administradora de Riesgos Laborales ARL, Administradora de Fondos de Pensiones AFP, así como la liquidación y el pago de los impuestos; en estas labores recibirá el apoyo de un contador externo. El gerente también se encarga de la relación con los proveedores y la gestión de compras, de acuerdo con la información suministrada por el cajero de los puntos y el operario del CEDI.

**Competencias y actitudes esperadas:** Prospectiva y pensamiento estratégico, Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, resolución de problemas y toma de decisiones; buenas relaciones interpersonales, habilidad comercial, iniciativa y transparencia

**Remuneración:** Debido al perfil que se espera, se buscará un colaborador de medio tiempo o menos, con una remuneración de \$2.000.000 y hasta \$1.000.000 en bonos por el cumplimiento de objetivos.

- *Operario (a).*

**Misión del cargo:** Será el encargado de garantizar el correcto almacenamiento y la provisión de producto a los puntos de venta, deberá elaborar los pedidos de acuerdo a los promedios de venta de producto para la posterior revisión y ejecución del líder, asegurar que se cumpla el sistema de manejo de inventarios PEPS y prever la demanda de los puntos para despachar el volumen preciso de ingredientes, evitando sobre stock en los puntos de venta.

Así mismo, será el responsable del almacenamiento de las materias primas, asegurando que se cumplan las normas fitosanitarias, que se conserve la cadena de frío que todos los elementos tengan una rotulación de fecha de llegada y fecha de vencimiento. Deberá transformar los ingredientes que despachan los proveedores en las porciones que requieren los puntos de venta para que el producto llegue listo solo para su ensamble, minimizando así el tiempo de espera del cliente.

Por último, entregará el aprovisionamiento a los puntos de venta tres veces a la semana, asegurando así que la mercancía en posesión de los puntos de venta es mínima y siempre estará fresca.

**Competencias y actitudes esperadas:** Atención al detalle, habilidades numéricas y de cálculos de planeación de la demanda. Orden y curso de manejo de alimentos.

**Remuneración:** Se planteará una remuneración de \$1.500.000 y hasta \$300.000 en bonos por el cumplimiento de objetivos.

- *Cocinero (a).*

**Misión del cargo:** Su función consiste en realizar la preparación de los productos alimenticios que ofrece el restaurante. Además, se encarga de elaborar los pedidos y el control general de los insumos requeridos para la preparación de los alimentos. Así mismo se encargan del lavado de las vajillas, equipos y utensilios empleados en la cocina.

**Competencias y actitudes esperadas:** Técnico en manipulación de alimentos con experiencia de uno o más años en empresas de fabricación de productos alimenticios y que sepa de manipulación y conservación de alimentos.

**Remuneración:** Se planteará una remuneración de \$900.000 y hasta \$500.000 en bonos por el cumplimiento de objetivos.

- *Cajero (a).*

La misión principal del cargo es el recaudo de los pagos de los pedidos que hacen los clientes, la entrega de las órdenes al cocinero para la preparación de los alimentos y la entrega final al cliente del pedido. Además, se encargará del cuadro de caja al final de la jornada, así como el registro de la información de compras, costos y gastos necesarios para la generación de los estados financieros. También se encarga de solicitar la provisión de los recursos operativos necesarios para la operación diaria y las tareas administrativas, así como papelería, facturas, menús, etc.

***Competencias y actitudes esperadas:*** Formación técnica en Asistencia Administrativa y experiencia en atención de clientes, con habilidades de trabajo en equipo, Compromiso y Transparencia.

***Remuneración:*** Se planteará una remuneración de \$900.000 y hasta \$500.000 en bonos por el cumplimiento de objetivos.

- *Analista administrativo (a)*

La mano derecha del líder y coordinador, deberá llevar a cabo los siguientes sub procesos administrativos, Registro contable para revisión del contador, revisión de las cuentas bancarias y preparación de las prioridades de pagos a realizar, elaboración de planillas de aportes a entidades del sistema de seguridad social y beneficios parafiscales para la revisión y pago por parte del Líder.

Gestión de contratación del personal y búsqueda de posibles perfiles para su contratación, compras menores de implementos de aseo y auxiliares de los puntos de venta.

***Competencias y actitudes esperadas:*** Formación técnica en Asistencia Administrativa y experiencia en contabilidad y manejo de tesorería, con habilidades de trabajo en equipo, negociación, compromiso y transparencia.

***Remuneración:*** Se planteará una remuneración de \$1.500.000.

### **5.4.3 Alianzas**

Las asociaciones clave o alianzas que se deberán establecer para dar valor al cliente, incluyen a los proveedores de los insumos requeridos para la operación, especialmente los alimentos; así están las entidades del sector financiero y las agremiaciones del sector de alimentos y comercio.

Los organismos de apoyo con los que la empresa puede contar son el SENA, agremiaciones, el fondo Emprender y la Fenalco. El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA capacita y selecciona personal para desempeñarse como cocineros, meseros, así como auxiliares de oficina y personal operativo. Dentro de las agremiaciones se destaca la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Acopi que llevan a cabo diferentes actividades que pueden servir de apoyo para temas como capacitación a directivos y representación de los intereses de los pequeños empresarios. Por su parte, el Fondo Emprender es un organismo del sector público

que puede ofrecer apoyo financiero mediante recursos con tasas de fomento que facilitan la viabilidad del proyecto en el mediano plazo. Finalmente, Fenalco es un gremio federado con trayectoria, reconocimiento y presencia nacional que representa y apoya los intereses del sector comercial colombiano fortaleciendo su competitividad.

## 6. ASPECTOS LEGALES DEL NEGOCIO.

### 6.1 La empresa.

Teniendo en cuenta las ventajas que se derivan de la figura legal de Sociedad por Acciones Simplificada, se adoptará este tipo de organización. La ley 1258 de 2008 dio origen a esta figura, con ventajas como la eliminación del requisito de revisor fiscal, su constitución se hace de manera sencilla mediante un documento privado, las decisiones de la administración no comprometen el patrimonio de los accionistas, el manejo de las decisiones de los socios es simplificado con respecto a otras formas legales, los costos de operación son más bajos, los trámites son más ágiles y ofrece ventajas tributarias, de acuerdo con lo reportado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2015)

Con la entrada en vigencia de la Ley 1014 de 2006 o Ley de Fomento a la Cultura de Emprendimiento, reglamentada por el Decreto 4463 de 2006, ya se había establecido la posibilidad de creación de sociedades unipersonales de los tipos colectiva, de responsabilidad limitada y anónima, en términos de planta de personal y valor máximo de activos. La posibilidad de unipersonalidad societaria permite que las multinacionales puedan crear subordinadas unipersonales totalmente controladas, incentivando la inversión extranjera, además de que los empresarios individuales pueden ejercer su actividad como una sociedad con la doble garantía de la personificación jurídica y la limitación de la responsabilidad. (Arcila, 2013)

En cuanto a la limitación de la responsabilidad, la persona o personas que pretenden comenzar un negocio acuden a las sociedades comerciales como esquemas jurídicos y económicos para poder organizar sus actividades con la doble garantía de la personificación jurídica y de la limitación de la responsabilidad. Es por esto que bajo el régimen de la sociedad por acciones simplificada se establece que el accionista o los accionistas, salvo que la sociedad se utilice en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Al respecto algunos críticos consideran que “la iniciativa no se enmarca dentro de los postulados constitucionales de protección del bien común dentro de un estado social de derecho, al poner en riesgo la seguridad jurídica, y establecer una discriminación odiosa frente a los socios de sociedades formales y ocasionará sin duda un desplazamiento masivo de estas hacia esta nueva forma societaria, por las facilidades establecidas en el artículo 31 del proyecto.

Las únicas sociedades formales que prevalecerían serían las de interés público, es decir, las que participan en el mercado público de valores” (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2012), generando por ello la avalancha de SAS, como se hizo ver al comienzo de este trabajo, toda vez que las empresas entonces buscan minimizar costos, trámites, organización, procedimientos y otras que posibilitan, por ejemplo, la comercialización de sus productos y servicios.

La constitución de la sociedad sin la formalidad de la escritura pública como lo define el régimen general del Código de Comercio, sino por documento privado, constituye una superación de restricciones formales, haciéndose más económica y más fácil su constitución y puesta en marcha. Sin embargo, el documento de constitución debe ser objeto de autenticación de manera

previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio por quienes participen en su suscripción, requisito que genera lentitud en los procesos e incremento de costos de transacción. Para efectos contables el documento fuente sigue siendo el registro mercantil.

Al permitir que la duración de la sociedad sea indefinida, se evita la causal de disolución de la sociedad por vencimiento del término que señala el régimen societario establecido en el Código de Comercio. Las SAS también pueden tener un objeto social indeterminado, con la ventaja de que nadie podrá impugnar los negocios celebrados por la sociedad argumentando insuficiencia o falta de capacidad de la sociedad en actos que rebasen su objeto. Sin embargo, las SAS pueden emplear, si lo desean, la escritura pública como forma de constitución y estipular un término definido de duración y un objeto determinado. (Reyes F. , 2008)

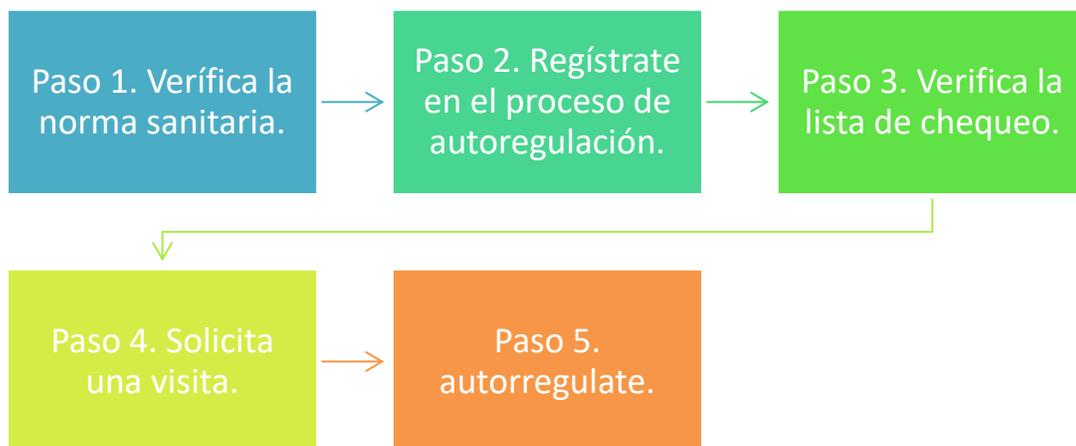
## **6.2 Normas referentes a la venta de alimentos.**

Las normas de calidad que aplican para la fabricación de alimentos son las siguientes:

- El artículo 34 de la Ley 1122 del 09 de enero de 2007 asignó al INVIMA competencia para realizar “la evaluación de factores de riesgo y expedición de medidas sanitarias relacionadas con alimentos y materias primas para la fabricación de los mismos”.
- El Decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Salud: Regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

- Decreto 4444 de 2005 del Ministerio de la Protección Social. Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.
- Resolución 11488 de 1984 del Ministerio de Salud. Norma con respecto al procesamiento, composición, requisitos y comercialización de alimentos infantiles, de los alimentos o bebidas enriquecidos y de los alimentos o bebidas de uso dietético.

Adicional a estas normas, en Bogotá la Secretaría distrital de Salud (Secretaría de Salud, 2019) indica que se debe realizar el siguiente procedimiento en la página [www.autorregulación.saludcapital.gov.co/autorregulación](http://www.autorregulación.saludcapital.gov.co/autorregulación):



**Figura 15.** Tabla proceso autorregulación  
**Fuente:** Elaboración propia; Cifras: (Secretaría de Salud, 2019)

En el siguiente link se encuentra la lista de verificación de las empresas para preparación de alimentos

<http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/storage/Autoevaluaci%C3%B3n%20Preparaci%C3%B3n%20de%20Alimentos.pdf>

Y lo divide en 5 capítulos a cumplir: a) Condiciones sanitarias de la edificación e instalaciones, b) Equipos y utensilios, c) Prácticas higiénicas, d) Requisitos higiénicos, e) Educación y capacitación.

Para cumplir estos requisitos se dispondrá de presupuesto para capacitación y recapitación de los empleados, dotación suficiente, así como un valor en gastos diversos para cumplir con los elementos de higiene como jabones anti-bacteriales, cofias, tapabocas, y elementos de aseo para el establecimiento.

Ninguna de las disposiciones anteriormente revisadas impide el funcionamiento de un sitio de comida en formato food truck.

### **6.3. Entorno Tributario.**

La compañía deberá responder tributariamente ante dos estamentos, el primero es el nivel Distrital en el que la DIAN será la entidad rectora, a esta deberá pagarle los siguientes tributos:

- Impuesto de Renta del 33% de acuerdo al Artículo 240 del estatuto tributario nacional.
- Impuesto al consumo fijado en el 8% de acuerdo al Artículo 512-3 del estatuto tributario.
- Impuesto del IVA en la mayoría de casos será del 19% en los bienes que se compren, no obstante, al ser un bien que no genera IVA en la venta se llevará como gasto.

- Impuesto al movimiento financiero, este será del 4 por mil de las transacciones bancarias que se realicen a terceros de acuerdo al artículo 870 del estatuto tributario.

Ante la Secretaria Distrital de Hacienda deberá responder por:

- Impuesto de Industria, tableros y avisos, por el cuál cancelará un 4.14 por mil sobre los ingresos facturados de acuerdo al decreto 362 de 2002 de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

## **7. PLAN FINANCIERO**

### **7.1 Estado de resultados integral**

En primer lugar, se hace la proyección de la nómina, presentada en el numeral 5.4, con 1 cocinero y 1 cajero para cada centro de operación, un operario logístico, una asignación para un líder del equipo y un analista administrativo. En todos los casos estos miembros del equipo tienen una comisión para sensibilizar su salario al desempeño del negocio y así motivarlos a crecer junto con la organización.

Tabla 41. Proyección Mensual Nómina.

Segmento	Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
GASTOS OPERATIVOS Y DE VENTAS (La Candelaria)	Salario base cocinero (a)	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000
	Comisión cumplimiento cocinero (a)	\$200,000	\$220,000	\$242,000	\$266,200	\$292,820	\$322,102	\$354,312	\$389,743	\$428,718	\$450,000	\$450,000	\$450,000
	Salario base cajero (a)	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000
	Comisión cumplimiento cajero (a)	\$200,000	\$220,000	\$242,000	\$266,200	\$292,820	\$322,102	\$354,312	\$389,743	\$428,718	\$450,000	\$450,000	\$450,000
	Factor prestacional	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940
	Capacitación						\$400,000						\$400,000
	Dotación	\$0	\$0	\$420,000	\$0	\$0	\$420,000	\$0	\$0	\$420,000	\$0	\$0	\$420,000
	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$2,907,940</b>	<b>\$2,947,940</b>	<b>\$3,411,940</b>	<b>\$3,040,340</b>	<b>\$3,093,580</b>	<b>\$3,972,144</b>	<b>\$3,216,564</b>	<b>\$3,287,427</b>	<b>\$3,785,376</b>	<b>\$3,407,940</b>	<b>\$3,407,940</b>	<b>\$4,227,940</b>
GASTOS OPERATIVOS Y DE VENTAS (Chicó Lago)	Salario base cocinero (a)	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000
	Comisión cumplimiento cocinero (a)	\$200,000	\$220,000	\$242,000	\$266,200	\$292,820	\$322,102	\$354,312	\$389,743	\$428,718	\$450,000	\$450,000	\$450,000
	Salario base cajero (a)	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000
	Comisión cumplimiento cajero (a)	\$200,000	\$220,000	\$242,000	\$266,200	\$292,820	\$322,102	\$354,312	\$389,743	\$428,718	\$450,000	\$450,000	\$450,000
	Factor prestacional	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940	\$707,940
	Capacitación						\$400,000						\$400,000
	Dotación	\$0	\$0	\$420,000	\$0	\$0	\$420,000	\$0	\$0	\$420,000	\$0	\$0	\$420,000
	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$2,907,940</b>	<b>\$2,947,940</b>	<b>\$3,411,940</b>	<b>\$3,040,340</b>	<b>\$3,093,580</b>	<b>\$3,972,144</b>	<b>\$3,216,564</b>	<b>\$3,287,427</b>	<b>\$3,785,376</b>	<b>\$3,407,940</b>	<b>\$3,407,940</b>	<b>\$4,227,940</b>
GASTOS OPERATIVOS Y DE VENTAS (CEDI)	Salario base operario	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000
	Comisión cumplimiento operario	\$120,000	\$132,000	\$145,200	\$159,720	\$175,692	\$193,261	\$212,587	\$233,846	\$257,231	\$270,000	\$270,000	\$270,000
	Factor prestacional	\$589,950	\$589,950	\$589,950	\$589,950	\$589,950	\$589,950	\$589,950	\$589,950	\$589,950	\$589,950	\$589,950	\$589,950
	Capacitación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500,000
	Dotación	\$0	\$0	\$600,000	\$0	\$0	\$600,000	\$0	\$0	\$600,000	\$0	\$0	\$600,000
	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$2,209,950</b>	<b>\$2,221,950</b>	<b>\$2,835,150</b>	<b>\$2,249,670</b>	<b>\$2,265,642</b>	<b>\$2,883,211</b>	<b>\$2,302,537</b>	<b>\$2,323,796</b>	<b>\$2,947,181</b>	<b>\$2,359,950</b>	<b>\$2,359,950</b>	<b>\$3,459,950</b>
GASTO ADMINISTRATIVO	Salario base líder	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000
	Bono por cumplimiento líder	\$400,000	\$440,000	\$484,000	\$532,400	\$585,640	\$644,204	\$708,624	\$779,487	\$857,436	\$900,000	\$900,000	\$900,000
	Salario base Analista administrativo	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000
	Factor prestacional	\$1,376,550	\$1,376,550	\$1,376,550	\$1,376,550	\$1,376,550	\$1,376,550	\$1,376,550	\$1,376,550	\$1,376,550	\$1,376,550	\$1,376,550	\$1,376,550
	Capacitación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Dotación	\$0	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000
	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$5,276,550</b>	<b>\$5,316,550</b>	<b>\$5,360,550</b>	<b>\$5,508,950</b>	<b>\$5,462,190</b>	<b>\$5,520,754</b>	<b>\$5,585,174</b>	<b>\$5,756,037</b>	<b>\$5,733,986</b>	<b>\$5,776,550</b>	<b>\$5,776,550</b>	<b>\$5,876,550</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Para el cálculo del factor prestacional se tuvieron en cuenta los siguientes conceptos:

**Tabla 42.** Conceptos seguridad y prestaciones sociales liquidados.

Grupo	Concepto	% IBC
Seguridad social	Aporte de la empresa a entidades promotoras de salud	12.50%
	Aporte de la empresa a fondos de pensiones	0.00%
	Aporte de la empresa a ARL	1.00%
Prestaciones sociales	Cesantías	8.33%
	Prima de servicios	4.16%
	Vacaciones	8.33%
	Intereses de cesantías	1.00%
Pagos a Parafiscales	Caja de compensación	4.00%
<b>Total</b>		<b>39.32%</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Y se calcularán sobre el salario, puesto que las bonificaciones y comisiones serán consideradas no salariales, dado que se asumirán como mera liberalidad del empleador, y no constituyen más del 40% del ingreso total del empleado.

A los operarios de los gastos de ventas se les entregará dotación cada 3 meses con un valor superior al solicitado por la ley para poder mantener una imagen del establecimiento que refuerce la higiene, mientras que a las personas del área administrativa si se le entregará lo indicado por la ley.

Para la proyección de los años siguientes se incrementará su salario en un 0.5% por encima del incremento de la inflación, buscando que su porción fija del ingreso no pierda poder adquisitivo. Así del año 2 al 5 el valor será el siguiente:

**Tabla 43.** Proyección anual gasto de personal.

Segmento	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS OPERATIVOS Y DE VENTAS (La Candelaria)	Salario base cocinero (a)	\$10,800,000	\$11,286,000	\$11,793,870	\$12,324,594	\$12,879,201
	Comisión cumplimiento cocinero (a)	\$4,065,895	\$5,400,000	\$5,400,000	\$5,400,000	\$5,400,000
	Salario base cajero (a)	\$10,800,000	\$11,286,000	\$11,793,870	\$12,324,594	\$12,879,201
	Comisión cumplimiento cajero (a)	\$4,065,895	\$5,400,000	\$5,400,000	\$5,400,000	\$5,400,000
	Factor prestacional	\$8,495,280	\$8,877,568	\$9,277,058	\$9,694,526	\$10,130,779
	Capacitación	\$800,000	\$832,000	\$865,280	\$899,891	\$935,887
	Dotación	\$1,680,000	\$1,747,200	\$1,817,088	\$1,889,772	\$1,965,362
	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$40,707,071</b>	<b>\$44,828,768</b>	<b>\$46,347,166</b>	<b>\$47,933,377</b>	<b>\$49,590,430</b>
GASTOS OPERATIVOS Y DE VENTAS (Chicó Lago)	Salario base cocinero (a)	\$10,800,000	\$11,286,000	\$11,793,870	\$12,324,594	\$12,879,201
	Comisión cumplimiento cocinero (a)	\$4,065,895	\$5,400,000	\$5,400,000	\$5,400,000	\$5,400,000
	Salario base cajero (a)	\$10,800,000	\$11,286,000	\$11,793,870	\$12,324,594	\$12,879,201
	Comisión cumplimiento cajero (a)	\$4,065,895	\$5,400,000	\$5,400,000	\$5,400,000	\$5,400,000
	Factor prestacional	\$8,495,280	\$8,877,568	\$9,277,058	\$9,694,526	\$10,130,779
	Capacitación	\$800,000	\$832,000	\$865,280	\$899,891	\$935,887
	Dotación	\$1,680,000	\$1,747,200	\$1,817,088	\$1,889,772	\$1,965,362
	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$40,707,071</b>	<b>\$44,828,768</b>	<b>\$46,347,166</b>	<b>\$47,933,377</b>	<b>\$49,590,430</b>
GASTOS OPERATIVOS Y DE VENTAS (CEDI)	Salario base operario	\$18,000,000	\$18,810,000	\$19,656,450	\$20,540,990	\$21,465,335
	Comisión cumplimiento operario	\$2,439,537	\$3,240,000	\$3,240,000	\$3,240,000	\$3,240,000
	Factor prestacional	\$7,079,400	\$7,397,973	\$7,730,882	\$8,078,771	\$8,442,316
	Capacitación	\$500,000	\$520,000	\$540,800	\$562,432	\$584,929
	Dotación	\$2,400,000	\$2,496,000	\$2,595,840	\$2,699,674	\$2,807,661
	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$30,418,937</b>	<b>\$32,463,973</b>	<b>\$33,763,972</b>	<b>\$35,121,867</b>	<b>\$36,540,241</b>
GASTO ADMINISTRATIVO	Salario base líder	\$24,000,000	\$25,080,000	\$26,208,600	\$27,387,987	\$28,620,446
	Bono por cumplimiento líder	\$8,131,791	\$10,800,000	\$10,800,000	\$10,800,000	\$10,800,000
	Salario base Analista administrative	\$18,000,000	\$18,810,000	\$19,656,450	\$20,540,990	\$21,465,335
	Factor prestacional	\$16,518,600	\$17,261,937	\$18,038,724	\$18,850,467	\$19,698,738
	Capacitación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Dotación	\$300,000	\$313,500	\$327,608	\$342,350	\$357,756
	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$66,950,391</b>	<b>\$72,265,437</b>	<b>\$75,031,382</b>	<b>\$77,921,794</b>	<b>\$80,942,275</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como la compañía trabaja con su capacidad instalada, se observa como no se piensa contratar más personal por punto, puesto que no aportaría a la producción como está el modelo planteado.

En cuanto a los otros conceptos de gasto, se proyectaron por centro de costo, a continuación, presentamos los conceptos presupuestados:

**Tabla 44.** Otros gastos operativos punto La Candelaria en el primer año.

Segmento	Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Otros gastos operativos y de ventas (La Candelaria)	Arriendo Parqueadero	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000
	ARRENDAMIENTOS	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000
	Elementos de aseo y cafetería	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	Seguridad y vigilancia	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	Papelería	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	Obsequios clientes	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
	Otros	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000
	DIVERSOS	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000
	Impuesto de industria tableros y avisos	\$78,838	\$86,721	\$95,448	\$104,953	\$115,452	\$127,007	\$139,721	\$153,660	\$169,044	\$177,457	\$177,457	\$177,457
	Impuesto al consumo	\$1,523,440	\$1,675,760	\$1,844,400	\$2,028,080	\$2,230,960	\$2,454,240	\$2,699,920	\$2,969,280	\$3,266,560	\$3,429,120	\$3,429,120	\$3,429,120
	IMPUESTOS	\$1,602,278	\$1,762,481	\$1,939,848	\$2,133,033	\$2,346,412	\$2,581,247	\$2,839,641	\$3,122,940	\$3,435,604	\$3,606,577	\$3,606,577	\$3,606,577
	Mantenimiento y reparaciones de equipos	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000
	Energía eléctrica	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000
	Acueducto y alcantarillado	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000
	Publicidad	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	Telefonía e internet	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	SERVICIOS	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000
	Cámara de Comercio de Bogotá	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$139,000
	TRAMITES Y LICENCIAS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$139,000

**Fuente:** Elaboración propia.

De los otros gastos más representativos en la Candelaria son el Arriendo del espacio para operar y el impuesto al consumo. Así mismo, el gasto de energía eléctrica, será un gasto significativo al ser equipamiento eléctrico en su mayoría.

Anualmente los gastos de todos los centros de costo se están proyectando con un incremento del 4% que recoge las expectativas de inflación.

**Tabla 45.** Otros gastos operativos punto Chicó Lago en el primer año.

Segmento	Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Otros gastos operativos y de ventas (Chicó Lago)	Arriendo Parqueadero	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000
	ARRENDAMIENTOS	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000
	Elementos de aseo y cafetería	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	Seguridad y vigilancia	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	Papelería	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	Obsequios clientes	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
	Otros	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000
	DIVERSOS	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000	\$185,000
	Impuesto de industria tableros y avisos	\$63,065	\$69,407	\$76,284	\$83,951	\$92,326	\$101,583	\$111,743	\$122,929	\$135,175	\$141,923	\$141,923	\$141,923
	Impuesto al consumo	\$1,218,640	\$1,341,200	\$1,474,080	\$1,622,240	\$1,784,080	\$1,962,960	\$2,159,280	\$2,375,440	\$2,612,080	\$2,742,480	\$2,742,480	\$2,742,480
	IMPUESTOS	\$1,281,705	\$1,410,607	\$1,550,364	\$1,706,191	\$1,876,406	\$2,064,543	\$2,271,023	\$2,498,369	\$2,747,255	\$2,884,403	\$2,884,403	\$2,884,403
	Mantenimiento y reparaciones de equipos	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$100,000
	Energía eléctrica	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000
	Acueducto y alcantarillado	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000
	Publicidad	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	Telefonía e internet	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	SERVICIOS	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000	\$635,000
	Cámara de Comercio de Bogotá	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$139,000
	TRAMITES Y LICENCIAS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$139,000

*Fuente:* elaboración propia.

En Chicó, el arriendo será más económico, pero mantendrá una composición de gasto muy similar a la Candelaria.

**Tabla 46.** Otros gastos operativos CEDI en el primer año.

Segmento	Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Otros gastos operativos y de ventas (CEDI)	Arriendo CEDI	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000
	ARRENDAMIENTOS	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000	\$600,000
	Elementos de aseo y cafetería	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	Seguridad y vigilancia	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	Papelería	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	Combustible	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000
	Parqueadero	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000
	Otros	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	DIVERSOS	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000
	Licencia Software seguimiento	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	GASTOS LEGALES	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
	SOAT vehículo	\$0	\$0	\$700,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	IMPUESTOS	\$0	\$0	\$700,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Mantenimiento y reparaciones equipos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$100,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Mantenimiento y reparaciones vehículo	\$0	\$100,000	\$0	\$100,000	\$0	\$100,000	\$0	\$100,000	\$0	\$100,000	\$0	\$100,000
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$0	\$100,000	\$0	\$100,000	\$0	\$200,000	\$0	\$100,000	\$0	\$100,000	\$0	\$100,000
	Provisión por pérdida de inventario	\$108,683	\$10,861	\$11,953	\$13,141	\$14,489	\$15,921	\$17,488	\$19,234	\$10,556	\$0	\$0	\$8,878
	Castigo inventario perdido	\$296,340	\$326,048	\$358,630	\$394,490	\$433,914	\$477,382	\$525,146	\$577,609	\$635,312	\$666,981	\$666,981	\$666,981
	PROVISIONES	\$405,022	\$336,909	\$370,584	\$407,632	\$448,404	\$493,304	\$542,634	\$596,844	\$645,868	\$666,981	\$666,981	\$675,860
	Energía eléctrica	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000
Acueducto y alcantarillado	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	
SERVICIOS	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	\$175,000	

*Fuente:* Elaboración propia.

Los gastos del CEDI están más relacionados a la operación logística de la entrega bisemanal de los insumos a los puntos así como el control del inventario .

**Tabla 47.** Otros gastos administrativos en el primer año.

Segmento	Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Otros gastos administrativos	Elementos de aseo y cafetería	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	
	Mensajería	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	
	DIVERSOS	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	
	Licencia Software Contable	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	
	GASTOS LEGALES	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	
	Asesoría Contable y tributaria	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	
	Asesoría Chef						\$1,000,000						\$1,000,000	
	Asesoría Comercial			\$500,000						\$500,000				
	HONORARIOS	\$300,000	\$300,000	\$800,000	\$300,000	\$300,000	\$1,300,000	\$300,000	\$300,000	\$800,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$1,300,000
	Poliza Pyme	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000
	SEGUROS	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000	\$70,000
	Telefonía e internet	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000
	SERVICIOS	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000
	Renovación Cámara de comercio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$692,000
	TRAMITES Y LICENCIAS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$692,000

**Fuente:** Elaboración propia.

Ya los gastos administrativos se concentrarán más en las asesorías prestadas por terceros para el manejo de la contabilidad y la innovación en el menú y comercial.

Así, ya en resumen el Estado de Resultados Integral nos presenta que, el volumen aplicado es el estimado en la sección 5.1.7 limitado a un 90% de su potencial e iniciando con un cumplimiento del potencial del 40% e incrementando mensualmente en un 10% hasta llegar a un 90%, se encuentra que los dos puntos podrían llegar a vender 95.980 unidades al año, alcanzando en el tercer año los 1.020 millones de pesos. En el análisis de sensibilidad se someterá a revisión este crecimiento del 10% para entender su efecto en el proyecto.

Así mismo, para el estado de resultados se aplicaron los costos presentados en el numeral 5.3.3. arrojando un margen bruto del 57%, en el análisis de sensibilidad se someterá esta variable a revisión, ajustándola con un +/- 10% de variación para entender su importancia dentro del modelo.

**Tabla 48.** Estado de resultados integral.

		72,266	95,980	95,980	95,980	95,980
		7	7	7	7	7
<b>Estado de Resultados Integral</b>	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas		72,266	95,980	95,980	95,980	95,980
Headcount		7	7	7	7	7
Ingresos Operacionales	0	696,968,000	971,976,600	1,020,575,430	1,071,604,202	1,125,184,412
Descuentos, devoluciones y rebajas	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos operacionales netos</b>	<b>0</b>	<b>696,968,000</b>	<b>971,976,600</b>	<b>1,020,575,430</b>	<b>1,071,604,202</b>	<b>1,125,184,412</b>
Costo de venta	0	(301,290,800)	(416,169,698)	(432,816,485)	(450,129,145)	(468,134,311)
Total Costo de Ventas	0	(301,290,800)	(416,169,698)	(432,816,485)	(450,129,145)	(468,134,311)
<b>Margen Bruto</b>	<b>0</b>	<b>395,677,200</b>	<b>555,806,902</b>	<b>587,758,945</b>	<b>621,475,057</b>	<b>657,050,101</b>
<i>% Margen Bruto</i>	<i>#¡DIV/0!</i>	<i>56.77%</i>	<i>57.18%</i>	<i>57.59%</i>	<i>57.99%</i>	<i>58.39%</i>
Gastos Personal	0	(111,833,079)	(122,121,508)	(126,458,304)	(130,988,621)	(135,721,102)
Arrendamientos	0	(58,800,000)	(61,152,000)	(63,598,080)	(66,142,003)	(68,787,683)
Servicios	0	(17,340,000)	(18,033,600)	(18,754,944)	(19,505,142)	(20,285,347)
Honorarios	0	0	0	0	0	0
Diversos	0	(9,240,000)	(9,609,600)	(9,993,984)	(10,393,743)	(10,809,493)
Gastos de viaje	0	0	0	0	0	0
Contribuciones y Afiliaciones	0	0	0	0	0	0

Impuestos	0	(59,342,888)	(82,510,111)	(86,628,337)	(90,952,182)	(95,491,917)
Depreciación	0	(10,020,139)	(10,020,139)	(10,020,139)	(10,020,139)	(10,020,139)
Gastos Legales	0	(600,000)	(624,000)	(648,960)	(674,918)	(701,915)
Mantenimiento y Reparaciones	0	(1,500,000)	(1,560,000)	(1,622,400)	(1,687,296)	(1,754,788)
Trámites y licencias	0	(278,000)	(289,120)	(300,685)	(312,712)	(325,221)
Deterioro	0	(6,257,021)	(8,332,642)	(8,665,948)	(9,012,586)	(9,362,686)
<b>Gastos Operacionales y de ventas</b>	<b>0</b>	<b>(275,211,127)</b>	<b>(314,252,721)</b>	<b>(326,691,781)</b>	<b>(339,689,343)</b>	<b>(353,260,292)</b>
<b>Gastos Operacionales / Vtas</b>	<b>0.00%</b>	<b>-39.49%</b>	<b>-32.33%</b>	<b>-32.01%</b>	<b>-31.70%</b>	<b>-31.40%</b>
Gastos Personal	0	(66,950,391)	(72,265,437)	(75,031,382)	(77,921,794)	(80,942,275)
Arrendamientos	0	0	0	0	0	0
Servicios	0	(1,200,000)	(1,248,000)	(1,297,920)	(1,349,837)	(1,403,830)
Honorarios	0	(6,600,000)	(6,864,000)	(7,138,560)	(7,424,102)	(7,721,066)
Diversos	0	(1,200,000)	(1,248,000)	(1,297,920)	(1,349,837)	(1,403,830)
Gastos de viaje	0	0	0	0	0	0
Contribuciones y Afiliaciones	0	0	0	0	0	0
Gastos Legales	0	(600,000)	(624,000)	(648,960)	(674,918)	(701,915)
Impuestos	0	0	0	0	0	0
Trámites y licencias	0	(692,000)	(719,680)	(748,467)	(778,406)	(809,542)
Amortizaciones	0	(9,817,400)	0	0	0	0
Seguros	0	(840,000)	(873,600)	(908,544)	(944,886)	(982,681)
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>0</b>	<b>(87,899,791)</b>	<b>(83,842,717)</b>	<b>(87,071,753)</b>	<b>(90,443,780)</b>	<b>(93,965,140)</b>
<b>Gastos Administrativos / Vtas</b>	<b>0.00%</b>	<b>-12.61%</b>	<b>-8.63%</b>	<b>-8.53%</b>	<b>-8.44%</b>	<b>-8.35%</b>
<b>Gastos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>(363,110,918)</b>	<b>(398,095,438)</b>	<b>(413,763,534)</b>	<b>(430,133,123)</b>	<b>(447,225,432)</b>
<b>Gastos fijos / ventas</b>		<b>-52.10%</b>	<b>-40.96%</b>	<b>-40.54%</b>	<b>-40.14%</b>	<b>-39.75%</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>0</b>	<b>32,566,282</b>	<b>157,711,465</b>	<b>173,995,411</b>	<b>191,341,933</b>	<b>209,824,669</b>
<b>Utilidad operacional / ventas</b>		<b>4.67%</b>	<b>16.23%</b>	<b>17.05%</b>	<b>17.86%</b>	<b>18.65%</b>
Ingresos financieros	0	600,859	1,010,465	4,039,614	6,789,926	10,896,989
Egresos financieros	0	(38,259,799)	(36,020,431)	(26,098,475)	(21,672,084)	(22,743,688)
Resultado financiero	0	(37,658,940)	(35,009,966)	(22,058,861)	(14,882,159)	(11,846,699)
Otros ingresos no operacionales	0	0				
Otros gastos no operacionales	0	(600,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)
<b>Utilidad Antes de impuestos</b>	<b>0</b>	<b>(5,692,658)</b>	<b>122,101,499</b>	<b>151,336,550</b>	<b>175,859,775</b>	<b>197,377,970</b>
<b>Utilidad operacional / ventas</b>	<b>0.00%</b>	<b>-0.82%</b>	<b>12.56%</b>	<b>14.83%</b>	<b>16.41%</b>	<b>17.54%</b>
Impuesto de renta y complementarios	0	0	(40,293,495)	(49,941,061)	(58,033,726)	(65,134,730)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>0</b>	<b>(5,692,658)</b>	<b>81,808,004</b>	<b>101,395,488</b>	<b>117,826,049</b>	<b>132,243,240</b>
<b>Utilidad operacional / ventas</b>	<b>0.00%</b>	<b>-0.82%</b>	<b>8.42%</b>	<b>9.94%</b>	<b>11.00%</b>	<b>11.75%</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Dada la naturaleza fija de los gastos de nómina no se incluyeron los salarios de las personas encargadas del punto de venta como costos sino como gasto operacional y de ventas. Adicional se

estimó una pérdida del 2% del inventario por deterioro y un 2% adicional como provisión por pérdidas físicas.

Las cifras nos arrojan que estos gastos operacionales y de ventas consumen un 32% de las ventas, principalmente por la propuesta de tener un Centro Estratégico de Distribución y por el costo del impuesto al consumo, que es el 8% del valor de la venta y que no es deducible de ningún otro impuesto, salvo de la renta.

Tanto los gastos operativos y administrativos se proyectan con un crecimiento del 4.5% cuando son gastos de nómina y del 4% cuando son gastos ordinarios, asumiendo con esto las variaciones del IPC anuales.

El proyecto presenta una utilidad operacional baja el primer año dada la construcción del volumen, en el segundo año alcanza el 16% y para el tercer año logra el 17%, cifra que mantiene por los 2 años restantes debido a la estabilización de los volúmenes.

Por último, para financiar el proyecto se considera una estructura de financiación del 31.5% capital y 69.5% endeudamiento. Se proyecta este endeudamiento a 36 meses con una tasa del 30% al ser microcrédito, la cual se obtuvo con promedio de octubre de 2019 del reporte mensual de tasas de interés según modalidad de crédito generado por la Superintendencia Financiera de Colombia (Superintendencia Financiera de Colombia, 2019), lo que genera unos gastos financieros cercanos a 2.3 millones mensuales. Otro gasto financiero en este tipo de emprendimiento, que se debe tener en cuenta, es la comisión por recaudo con tarjeta débito y

crédito, para el ejercicio se proyectó que el 50% de las ventas se cancelaban con este medio y que el costo era del 4% del valor de la compra.

Así, el primer año el ejercicio presenta una pérdida del 0.82% sobre las ventas, debido al esfuerzo de financiación y a la construcción del volumen de venta, ya para el año 2 al año 5 de evaluación presenta una utilidad neta promedio del 10.3% de las ventas promediando 108 millones anuales.

## 7.2 Flujo De Caja

**Tabla 49.** Flujo de caja

<b>Flujo de Caja</b>	<b>Momento 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>0</b>	<b>(5,692,658)</b>	<b>81,808,004</b>	<b>101,395,488</b>	<b>117,826,049</b>	<b>132,243,240</b>
Impuesto de renta	0	0	(40,293,495)	(49,941,061)	(58,033,726)	(65,134,730)
Intereses	0	(24,080,439)	(16,340,899)	(5,446,966)	(0)	0
Depreciaciones y Amortizaciones	0	(19,837,539)	(10,020,139)	(10,020,139)	(10,020,139)	(10,020,139)
<b>EBITDA</b>	<b>0</b>	<b>38,225,320</b>	<b>148,462,537</b>	<b>166,803,655</b>	<b>185,879,914</b>	<b>207,398,109</b>
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventario	(7,408,495)	(4,151,774)	(462,411)	(480,907)	(500,143)	0
Anticipos a proveedores	(7,408,495)	(4,151,774)	5,548,929	6,011,340	0	0
Cuentas por pagar	0	3,030,117	(2,169,343)	34,431	35,808	37,240
Gastos preoperativos	(9,817,400)	0	0	0	0	0
Caja	0	(3,317,462)	(130,567)	(136,413)	(142,436)	0
<b>VAR Capital de trabajo</b>	<b>(24,634,390)</b>	<b>(8,590,894)</b>	<b>2,786,608</b>	<b>5,428,451</b>	<b>(606,771)</b>	<b>37,240</b>
Propiedad Planta y Equipo	(73,865,092)	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	(5,479,000)	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	(20,000,000)	0	0	0	0	0
Equipos de procesamiento de datos	0	0	0	0	0	0
Equipo de telecomunicaciones	0	0	0	0	0	0
<b>Neto PPE</b>	<b>(99,344,092)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Impuesto de renta	0	0	(40,293,495)	(49,941,061)	(58,033,726)	(65,134,730)
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>(123,978,482)</b>	<b>29,634,426</b>	<b>110,955,650</b>	<b>122,291,044</b>	<b>127,239,417</b>	<b>142,300,620</b>
Intereses	0	(24,080,439)	(16,340,899)	(5,446,966)	(0)	0
Rotativos y TC	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras CP	36,313,108	0	0	(36,313,108)	(0)	0
Obligaciones Financieras LP	72,626,216	(36,313,108)	(36,313,108)	(0)	0	0
Financiamiento bancario	108,939,324	(60,393,547)	(52,654,007)	(41,760,074)	(0)	0
Capitalizaciones	50,000,000	0	0	0	0	0
Construcción reservas	0	0	0	0	0	0
Utilización Utilidades	0	0	0	0	0	0
Ajustes Patrimoniales	50,000,000	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja del accionista</b>	<b>34,960,842</b>	<b>(30,759,121)</b>	<b>58,301,643</b>	<b>80,530,970</b>	<b>127,239,417</b>	<b>142,300,620</b>

Impuestos	0	15,228,648	42,048,518	10,496,750	8,984,307	8,037,229
Laborales	0	10,703,130	481,641	503,315	525,964	549,632
Provisiones Pasivo	0	0	0	0	0	0
Provisiones Activo	0	231,205	9,248	9,618	10,003	0
Ajuste Provisiones	0	26,162,983	42,539,407	11,009,683	9,520,274	8,586,861
Pago de dividendos	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>34,960,842</b>	<b>(4,596,138)</b>	<b>100,841,051</b>	<b>91,540,653</b>	<b>136,759,691</b>	<b>150,887,481</b>
Caja Inicial	0	34,960,842	30,364,704	131,205,755	222,746,408	359,506,099
<b>Caja final</b>	<b>34,960,842</b>	<b>30,364,704</b>	<b>131,205,755</b>	<b>222,746,408</b>	<b>359,506,099</b>	<b>510,393,580</b>
Check vs caja balance	0	0	0	0	0	0

*Fuente:* Elaboración propia.

Dados los resultados positivos en el Estado de Resultados, el Flujo de Caja tiene un comportamiento positivo, para el inicio del proyecto se requieren \$158'939.324 millones que se destinan en un 62% a CAPEX y un 38% en capital de trabajo y gastos preoperativos y efectivo para financiar la pérdida del primer año. Para financiar esto se propone recurrir a 108 millones de endeudamiento con sector financiero a 36 meses, con una tasa del 30% efectiva anual y 50 millones aportados por los socios fundadores.

Como este es un negocio que no maneja cartera por ser venta directa al consumidor, adicional tiene poco inventario al ser un producto perecedero, por lo que se plantea un inventario de 10 días y tener pocos gastos, la inversión en capital de trabajo es baja y este rubro no tiene un efecto significativo en la valoración. Solo al inicio de la operación se estima que los proveedores por no conocer a la compañía van a solicitar anticipo para algunas compras, rubro que se elimina en el año 3 del modelo.

### 7.3 Estado De Situación Financiera

**Tabla 50.** Estado De Situación Financiera

<b>Estado de Situación Financiera</b>	<b>Momento 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Caja	0	3,317,462	3,448,029	3,584,443	3,726,879	3,726,879
Bancos	34,960,842	30,364,704	131,205,755	222,746,408	359,506,099	510,393,580
Cuentas por Cobrar a Clientes	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materia Prima	7,408,495	11,560,269	12,022,680	12,503,587	13,003,731	13,003,731
Provisión de inventarios	0	(231,205)	(240,454)	(250,072)	(260,075)	(260,075)

Inventarios	7,408,495	11,329,064	11,782,227	12,253,516	12,743,656	12,743,656
Anticipos a proveedores	7,408,495	11,560,269	6,011,340	0	0	0
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>49,777,832</b>	<b>56,571,499</b>	<b>152,447,351</b>	<b>238,584,366</b>	<b>375,976,634</b>	<b>526,864,115</b>
Propiedad Planta y Equipo	73,865,092	73,865,092	73,865,092	73,865,092	73,865,092	73,865,092
Equipo de Oficina	5,479,000	5,479,000	5,479,000	5,479,000	5,479,000	5,479,000
Vehículos	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Equipos de procesamiento de datos	0	0	0	0	0	0
Equipo de telecomunicaciones	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada	0	(10,020,139)	(20,040,279)	(30,060,418)	(40,080,558)	(50,100,697)
<b>Total Activo No corriente</b>	<b>99,344,092</b>	<b>89,323,953</b>	<b>79,303,813</b>	<b>69,283,674</b>	<b>59,263,534</b>	<b>49,243,395</b>
Gastos pre operativos	9,817,400	0	0	0	0	0
<b>Total Activo</b>	<b>158,939,324</b>	<b>145,895,452</b>	<b>231,751,164</b>	<b>307,868,040</b>	<b>435,240,168</b>	<b>576,107,510</b>
Créditos rotativos y TC	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras CP	36,313,108	36,313,108	36,313,108	0	0	0
Costos y gastos por pagar	0	3,030,117	860,773	895,204	931,012	968,253
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0	0
Impuestos por Pagar	0	15,228,648	57,277,166	67,773,916	76,758,223	84,795,452
Laborales por pagar	0	10,703,130	11,184,771	11,688,086	12,214,049	12,763,682
Provisiones	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>36,313,108</b>	<b>65,275,002</b>	<b>105,635,818</b>	<b>80,357,206</b>	<b>89,903,285</b>	<b>98,527,387</b>
Obligaciones Financieras LP	72,626,216	36,313,108	0	0	0	0
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>72,626,216</b>	<b>36,313,108</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>108,939,324</b>	<b>101,588,110</b>	<b>105,635,818</b>	<b>80,357,206</b>	<b>89,903,285</b>	<b>98,527,387</b>
Capital Social	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
Reservas	0	0	0	0	0	0
Resultado de ejercicios anteriores	0	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio	0	(5,692,658)	76,115,346	177,510,834	295,336,883	427,580,123
<b>Total Patrimonio</b>	<b>50,000,000</b>	<b>44,307,342</b>	<b>126,115,346</b>	<b>227,510,834</b>	<b>345,336,883</b>	<b>477,580,123</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>158,939,324</b>	<b>145,895,452</b>	<b>231,751,164</b>	<b>307,868,040</b>	<b>435,240,168</b>	<b>576,107,510</b>
<i>Check Activo Vs Pasivo + Pat</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

*Fuente:* Elaboración propia.

El Estado de Situación Financiera presenta en el activo corriente se plantea una caja operacional para cubrir 3 días de gastos operacionales, los bancos presentan el déficit o excedente de caja generado del ejercicio, como se puede observar en línea con el flujo de caja, en bancos se presentan excedentes importantes, que es su momento serán utilizados para expandir el negocio.

Las cuentas de capital de trabajo son pequeñas dadas las razones comentadas en el acápite del Flujo de Caja. En este emprendimiento dada la fuerte inversión en CAPEX el rubro más importante es el activo no corriente, principalmente los activos fijos dada la fuerte inversión de 99

millones que se debe ejecutar para dar inicio al proyecto. Los gastos preoperativos se activan y amortizan en los 12 primeros meses de operación, esto con el fin de reconocerlos como gastos de inicio y algunas compras que no se deben activar por su valor.

En el pasivo solo hay tres cuentas relevantes, la primera el crédito ya mencionado, la segunda el saldo que queda de renta por pagar y de ICA (4,14 por mil) al final del año, dado que estos se pagan en el primer semestre del año siguiente, y las cuentas por pagar a trabajadores que mayoritariamente son las cesantías y los intereses de las cesantías que se cancelarán en enero y febrero.

El modelo arroja que en el quinto año el proyecto tendrá un valor patrimonial de 498 millones y lo más interesante es que la mayoría de este valor se verá en caja, siendo esto un indicador de una compañía que genera mucha liquidez.

#### **7.4 Indicadores de valor del proyecto**

En cuanto a la valoración del proyecto la determinación de la tasa de oportunidad a aplicar podría ser una tesis en sí misma, Nassir Sapag indica con respecto del costo de capital que “El costo de capital representa la tasa de retorno exigida a la inversión realizada en un proyecto, para compensar el costo de oportunidad de los recursos destinados a él y el riesgo que deberá asumir” (Sapag N. , 2011, pág. 372) esta afirmación se traduce en la fórmula:

$$CK = R_{libre} + \beta_{industria} (R_{mercado} - R_{libre}) + R_{país}$$

En donde:

CK: Costo Capital.

Rlibre: Tasa de activo considerado de riesgo libre.

$\beta$ Industria: Beta de la industria

Rmercado: Rentabilidad del mercado.

Rpaís: Riesgo país.

Indica Nassir Sapag que lo primero que se debe definir en este modelo es la tasa de inversión libre de riesgo, a pesar que se utiliza como referente para este valor un título del tesoro nacional o un CDT de una entidad financiera con calificación de riesgo A. Para este caso utilizaremos la tasa de referencia DTF E.A. que se encuentra en el 4.32% para la semana del 30 de noviembre, y se usa esta porque es la de más fácil acceso para inversionistas del común.

Ahora, utilizando la base de datos que se reporta en la Superintendencia de Sociedades a través del sistema de información PIE. (Superintendencia de Sociedades, 2019), se encuentra la información de 4.687 grandes empresas que reportan bajo el esquema de NIIF plenas y 26.408 sociedades que reportan bajo NIIF PYME, y con esta información es posible estimar la rentabilidad del patrimonio de estas entidades.

**Tabla 51.** ROI ponderado 31.095 empresas que reportaron a la Superintendencia de Sociedades en 2018.

Norma NIIF utilizada	# Sociedades	Sumatoria del valor del patrimonio reportado	Valor de la utilidad después de impuestos reportada	ROE	% participación	ROE ponderado
NIIF PLENAS	4,687	\$92,078,330,243,000	\$11,581,676,925,000	12.6%	22.0%	2.8%
NIIF PYME	26,408	\$327,207,015,517,000	\$25,498,455,581,000	7.8%	78.0%	6.1%
	<b>31,095</b>	<b>\$419,285,345,760,000</b>	<b>\$37,080,132,506,000</b>			<b>8.8%</b>

*Fuente:* Elaboración propia. Cifras: (Superintendencia de Sociedades, 2019)

Así que podemos observar, que una muestra significativa de las empresas del país tiene una rentabilidad sobre el patrimonio del 8.8% para el 2018. Esta tasa nos sirve de referencia, puesto

que la rentabilidad se considera el retorno sobre la inversión realizada y los socios de estas compañías no pueden recibir más dinero en dividendos que la utilidad que generan sus empresas, por esto su máximo retorno sería del 8.8% sobre el valor invertido en un período de un año fiscal. Así que tomaremos esta como la rentabilidad observada del mercado.

Para determinar el Beta del negocio, acudiremos a cifras internacionales pues localmente no existen estas, El profesor Aswath Damodaran, de la NYU publica los betas por industria, tomaremos la información de la industria de procesamiento de alimentos cuyo beta es de 0.81, (Damodaran, 2019), no obstante, dado que no existe la posibilidad de diversificar el riesgo invirtiendo en otros proyectos, se determinará que el beta es de 1 y para calcular el riesgo país utilizaremos el índice EMBI de Colombia, que actualmente se encuentra en 188 puntos básicos (Ámbito.com, 2019).

Así podremos calcular el costo del capital de nuestro proyecto aplicando la formula presentada anteriormente.

**Tabla 52.** Cálculo del CAPM del inversionista.

Costo del capital	Beta Industria	Rentabilidad Riesgo libre	Rentabilidad Riesgo Mercado	EMBI
10,68%	1	4,32%	8,80%	1,88%

**Fuente:** Elaboración propia.

Así el costo del capital, si no se incluye financiación externa sería del 10.68%, ahora se realiza el ajuste de la tasa de descuento teniendo en cuenta el nivel de endeudamiento y el costo del endeudamiento para ajustar el costo del fondeo del proyecto, haciéndolo a través de la

ponderación de los dos costos (Sapag N. , 2011). Como se estima solo un crédito el costo de la deuda del proyecto será el 30% y se aplicará a este el beneficio tributario, con una tasa de impuestos del 33%.

**Tabla 53.** Valoración financiera bajo método de flujo de caja libre descontado y bajo flujo de caja del accionista.

Rentabilidad Libre de riesgo		4.32%	4.32%	4.32%	4.32%	4.32%
Rentabilidad riesgo del mercado		8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%
EMBI Colombia		1.88%	1.88%	1.88%	1.88%	1.88%
Beta riesgo diversificable		1	1	1	1	1
Costo del capital (CAPM)		10.68%	10.68%	10.68%	10.68%	10.68%
Costo de la deuda financiera*(1-tx)		20.10%	20.10%	20.10%	20.10%	20.10%
Costo financiación proveedores		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

**Esquema de financiación**

% Aporte capital		30.4%	54.4%	73.9%	79.3%	82.9%
% Deuda financiera		49.8%	15.7%	0.0%	0.0%	0.0%
% Deuda proveedores		19.9%	29.9%	26.1%	20.7%	17.1%

<b>Tasa de descuento (WACC)</b>		<b>13.2%</b>	<b>9.0%</b>	<b>7.9%</b>	<b>8.5%</b>	<b>8.9%</b>
---------------------------------	--	--------------	-------------	-------------	-------------	-------------

	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja libre	(123,978,482)	29,634,426	110,955,650	122,291,044	127,239,417	142,300,620
Valor presente neto	262,583,373					
TIR	60%					

Costo del capital		10.68%	10.68%	10.68%	10.68%	10.68%
-------------------	--	--------	--------	--------	--------	--------

	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del accionista	(50,000,000)	(30,759,121)	58,301,643	80,530,970	127,239,417	142,300,620
Valor presente neto	199,664,114					
TIR	65%					

**Fuente:** Elaboración propia.

En este caso, dado que el costo de financiación es mucho más alto que el costo del accionista, se observa como en los primeros dos años la tasa de descuento es mayor y al final, ya al cancelar el endeudamiento bancario disminuye, esto nos presenta un valor presente neto de 262 millones de pesos con una TIR del 60% presentando un proyecto viable.

Así mismo, se puede observar que para el accionista también sería un proyecto viable, pues posterior a pagar las obligaciones financieras y otros pasivos le permitiría tener un flujo de caja suficiente para cubrir su necesidad de rentabilidad. Esta estimación se hace con base en la posibilidad de distribuir el 100% del flujo generado para el accionista en dividendos.

## **7.5 Análisis de sensibilidad**

Se sensibilizarán las tres variables que pueden tener más sensibilidad y que son determinadas por agentes externos, se utilizarán distribuciones triangulares, en donde la estimación determinística será fijada como el valor más probable, y los movimientos en máximo y mínimo.

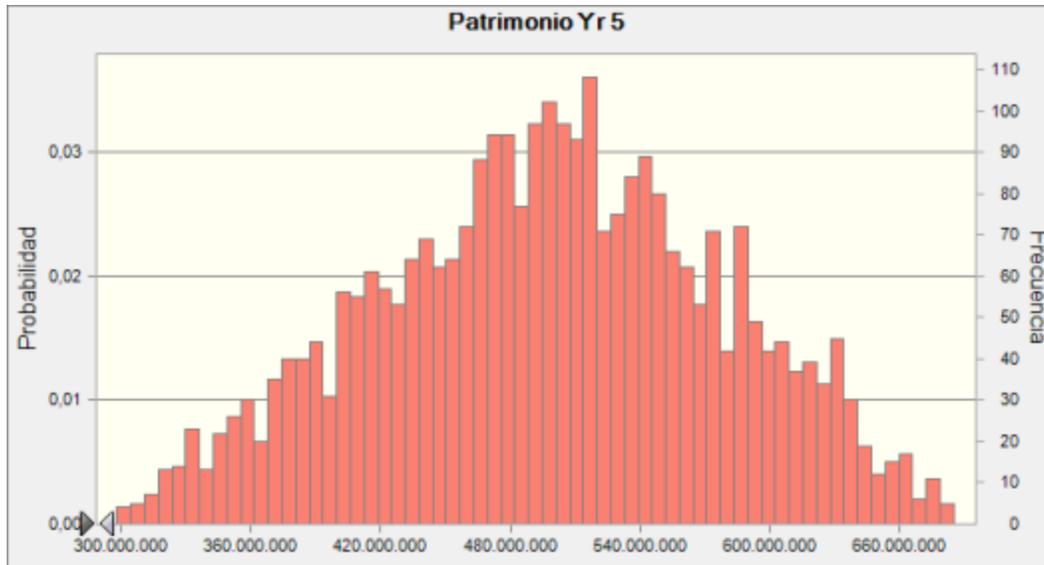
La primera variable es el precio, asignando una variación de +/- 10%, la segunda variable es el ratio de crecimiento del 10%, dejando el 10% como el valor más probable y un mínimo del 0% y un máximo del 20%. Por último, al costo se le asignará un ajuste del +/- 10% para entender el efecto del costo en el resultado. Adicional a esto se realizará una simulación cambiando la figura de financiación inicial, revisando el efecto en el modelo si se financia 100% con capital o 100% con deuda.

Por su parte las variables de previsión serán, el saldo en bancos del año 5, el valor patrimonial del año 5, el VPN y la TIR del flujo de caja libre y del flujo de caja del accionista. Se realizarán 3.000 pruebas para permitir un alto nivel de confianza de las simulaciones y un nivel de confianza del 95% y se utilizará el software Crystal Ball para realizar las simulaciones.

### **7.5.1 Análisis efecto precio.**

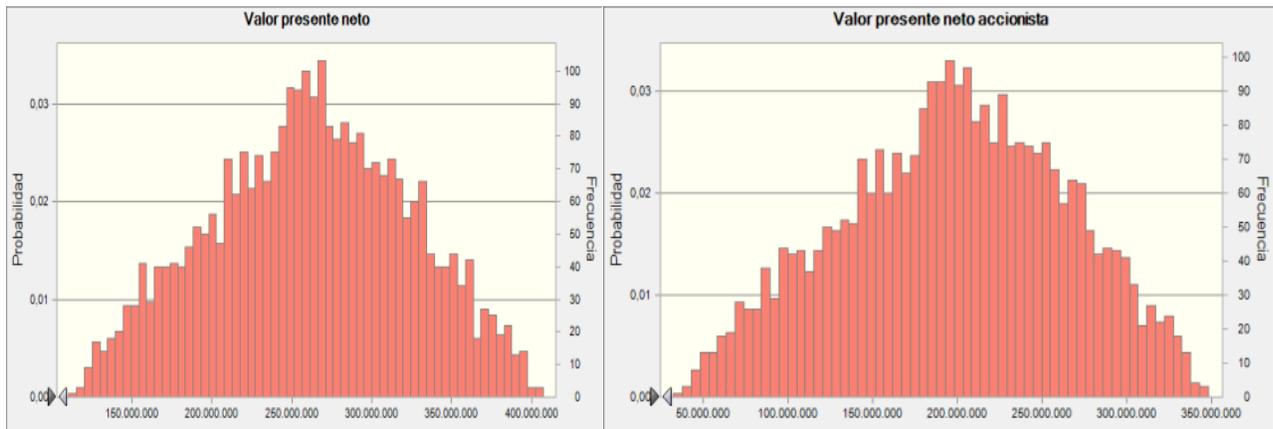
Con las simulaciones de variación del precio en un +/- 10% las previsiones presentarán los siguientes resultados.

Como se observa en el gráfico 20. El precio tiene un alto impacto en el resultado del proyecto, ya que esta variación podría generar un cambio de 360 millones en el valor final del patrimonio del proyecto. No obstante, esta variable no conduce a la inviabilidad del negocio, en primer lugar, porque un desfase del 10% en la estimación de los precios no podría generar un resultado negativo en el modelo planeado y el resultado promedio del patrimonio afectado por esta variable en el año 5 es de \$475.529.209.



**Gráfica 20.** Efecto en el patrimonio por un cambio en los precios del +/- 10%.

**Fuente:** Elaboración propia.



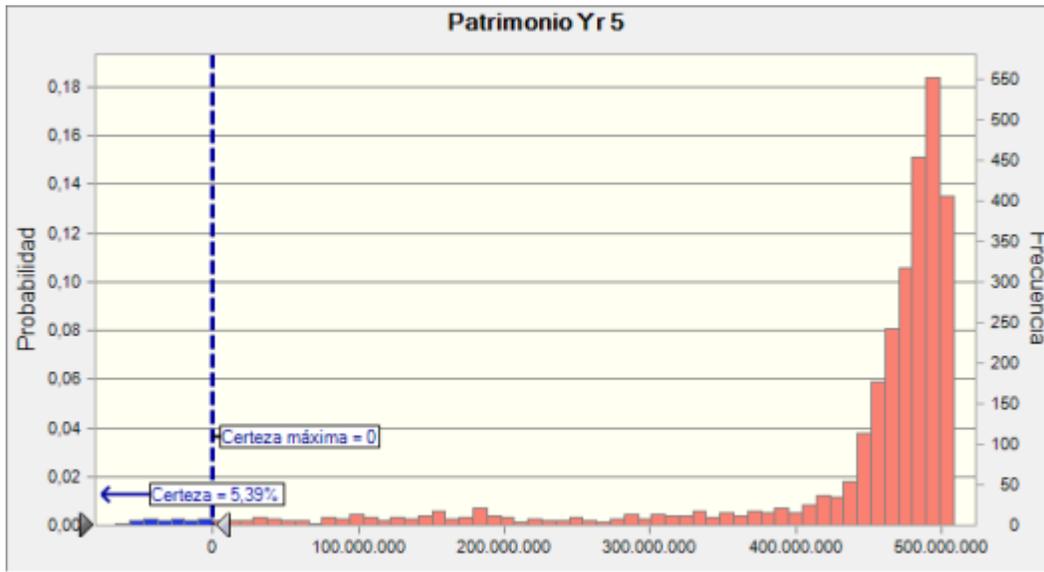
**Gráfica 21.** Efecto de una variación del +/- 10% en el precio en el VPN por FCL y FCA

**Fuente:** Elaboración propia

En segundo lugar, porque esta variable en ningún caso lleva a los indicadores de valoración al terreno negativo, por lo que se puede decir que a pesar de una caída del 10% en los precios el proyecto seguirá siendo viable.

### 7.5.2 Análisis efecto ratio de crecimiento.

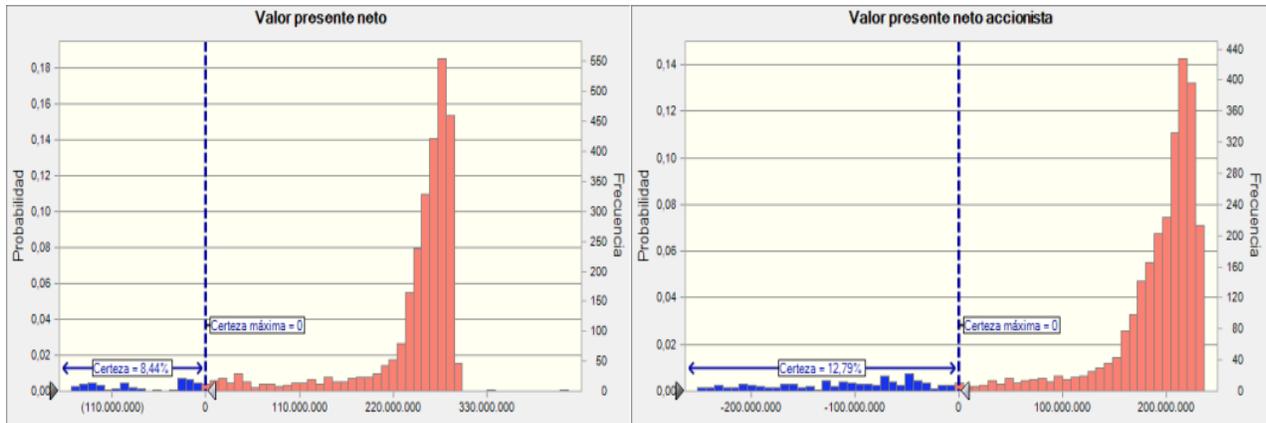
Con las 3.000 simulaciones, partiendo de unas ventas del 40% del potencial de las zonas y con un crecimiento entre 0% de crecimiento y 20% revisaremos los resultados.



**Gráfica 222.** Efecto en el patrimonio de una variación en el ritmo de crecimiento

**Fuente:** Elaboración propia

El ritmo de crecimiento tiene un efecto mucho más fuerte en la utilidad, de no lograrse, llevaría a la compañía a ser inviable financieramente, pues en caso de mantener una participación del 40% de podrían presentar casos de patrimonio negativo en un 5.39% de los casos. No obstante, con la sensibilización se observa que el promedio de los casos sigue siendo un resultado positivo, con una moda positiva.



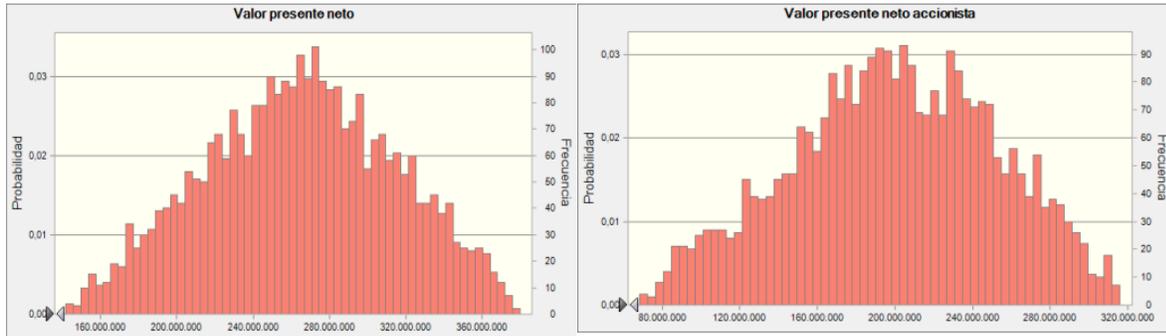
**Gráfica 233.** Efecto en el VPN del FCL y FCA por cambios en el ratio de crecimiento.  
**Fuente.** Elaboración propia.

En cuanto al VPN y la TIR confirman lo anterior, en casos de no crecimiento serán negativos, a rescatar, el VPN del FCL solo en un 8.44% de los peores casos es negativo. El promedio del VPN por FCL es de 211 millones, lo que permite ver un proyecto que tiene un valor esperado positivo.

El accionista es más sensible a esta variable, puesto que si en un 12.79% de los casos podría llegar a tener un valor presente negativo, el promedio del VPN para el accionista es de \$143'620.567 lo que indica que es viable para él también esta oportunidad de negocio.

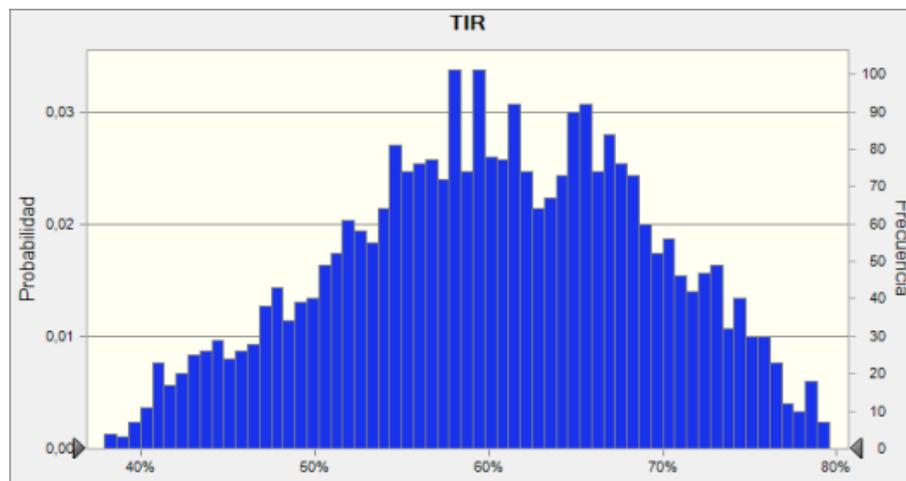
### 7.5.3 Análisis efecto variación en el costo.

Ajustando los costos con un +/- 10% revisaremos los resultados a continuación analizando únicamente el VPN y la TIR



**Gráfica 244.** Efecto en el VPN por FCL y FCA por variaciones de +/-10% en el costo  
**Fuente:** Elaboración propia.

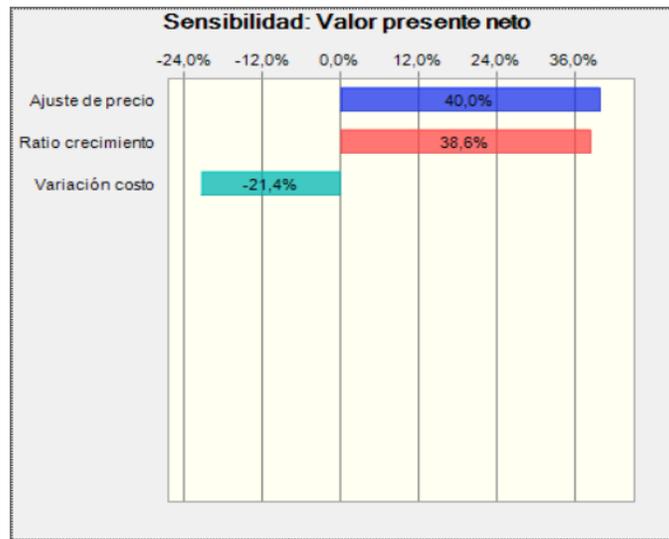
Como se refleja en la figura 42, en ningún escenario el costo lleva a que el ejercicio arroje VPN negativo. Por lo que de las tres variables analizadas es la que menos impacto tiene en el resultado.



**Gráfica 255.** Comportamiento de la TIR sensibilizado al costo.  
**Fuente:** Elaboración propia.

Al igual que el VPN la TIR tendría un valor mínimo del 38% por lo que el costo no puede llevar al proyecto a ser inviable.

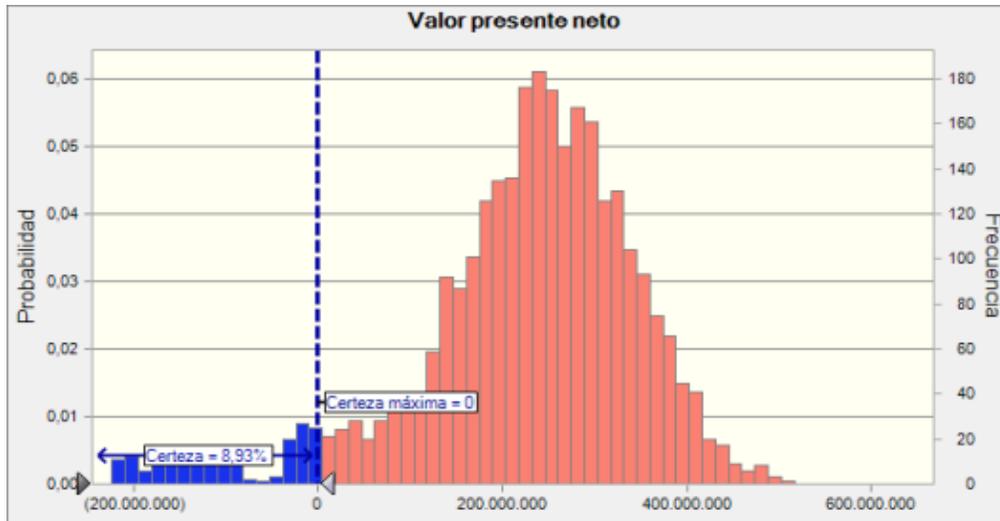
### 7.5.4 Análisis multivariado.



**Gráfica 266.** Análisis de sensibilidad del VPN a las 3 variables anteriores.

*Fuente:* Elaboración propia.

Con esto se puede confirmar el VPN es más sensible a la ratio de crecimiento, y que la que menos lo afecta es la variación en los costos de venta. Por esto el enfoque deberá estar más direccionado al crecimiento que a la eficiencia.



**Gráfica 277.** Sensibilidad del VPN y posibles resultados  
**Fuente:** Elaboración propia.

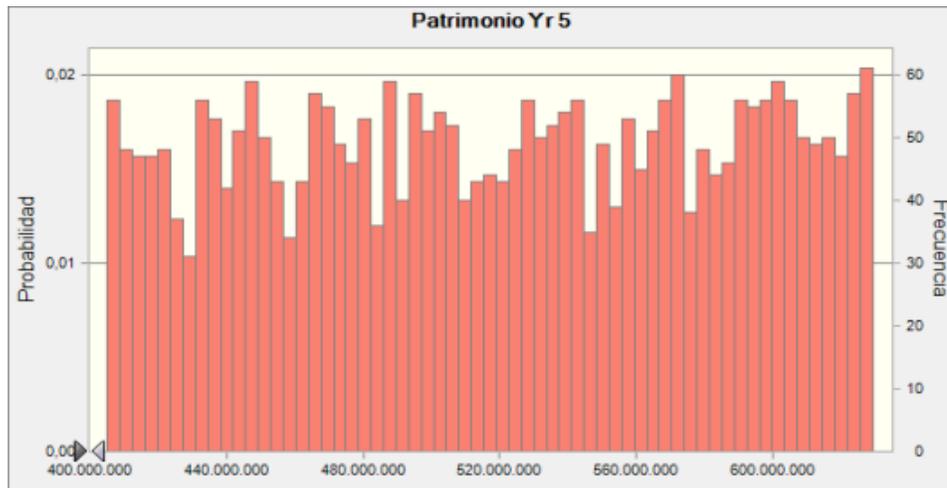
Así se puede observar que el VPN puede llegar a ser negativo en un 8.93% de las 3.000 simulaciones realizadas con análisis de multivariable, en donde cada variable tiene un movimiento del +/- 10%, no obstante, la media, y la mediana arrojan que el resultado más probable es que el ejercicio presente un VPN positivo y una TIR positiva.

#### **7.5.5. Análisis esquema de financiación.**

Ahora, es importante entender cuál es el mejor esquema de financiación del emprendimiento. Por esto se realizará el análisis sensibilizando la variable del aporte de capital por parte de los socios. Se realizará simulaciones asumiendo con una probabilidad uniforme que el aporte de capital sea desde el 0% hasta el 100% y la participación del endeudamiento se entenderá como (1-aporte de capital). Se mantendrán las condiciones del crédito a 36 meses y la tasa de interés en el 30%.

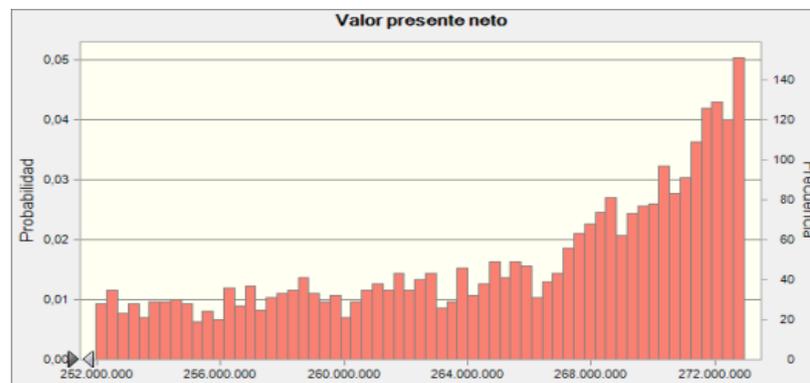
En cuanto al patrimonio en el año 5 el efecto podría generar un rango entre el valor mínimo y el valor máximo del patrimonio de 224 millones, esto dado los costos de intereses que se pueden

llegar a generar si se financia el 100% de la operación con deuda contra el no pago de intereses por financiar el 100% con capital.



**Gráfica 288.** Variación del patrimonio por cambios en la estructura de financiación.  
*Fuente:* Elaboración propia

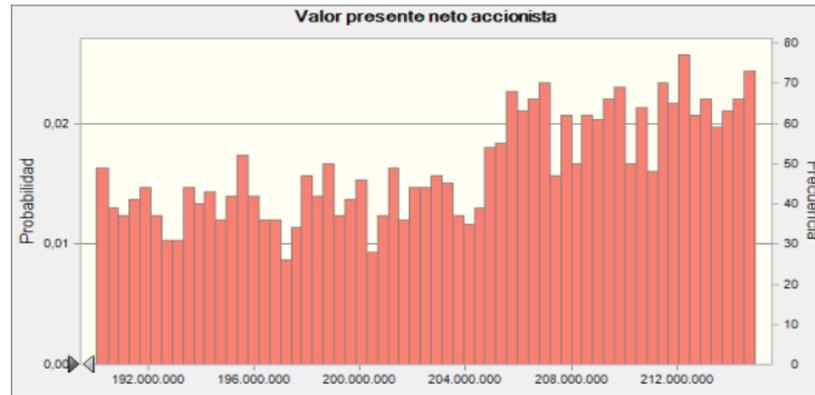
En cuanto al valor presente neto del negocio, presentaría cambios, aunque leves, para la valoración el tener un mayor aporte de capital afecta el resultado del WACC y al ser menor que el costo de deuda para este caso permite que la valoración de la compañía sea mayor. Entre más endeudamiento se requiera, en este caso el valor presente neto del proyecto será menor.



**Gráfica 299.** Variación del patrimonio por cambios en la estructura de financiación.  
*Fuente:* Elaboración propia

Para el accionista el resultado es similar, efectivamente tiene un efecto en la valoración, pues al tener mayor participación el accionista que la deuda, disminuye la tasa de descuento,

pero también debe hacer una inversión inicial mayor, así como se pierde el beneficio tributario que generan los intereses, por lo que el pago de impuestos es mayor afectando esto el flujo de caja para el accionista.



**Gráfica 30.** Variación del VPN para el accionista por cambios en la estructura de financiación.

**Fuente:** Elaboración propia

Así, en los dos casos resulta mejor que la financiación provenga del inversionista, debido al costo tan alto de los intereses bancarios, es decir, entre mayor participación de capital, mayor valor presente.

## 7.6 Conclusión del análisis de viabilidad

En primer lugar, se puede observar un proyecto que dados sus contenidos costos al alcanzar un margen bruto del 57% y una estructura sencilla de operación que lo llevan a un margen operacional del 17%, adicional a unos requerimientos sencillos de inversión que generan bajos gastos financieros, genera una utilidad del 10% sobre las ventas, lo que permite un ROI promedio en los 5 años del 31.7%.

Sumado a esto, una estructura de capital de trabajo muy sencilla, con 0 días de cartera, una semana de inventarios y poca financiación configuran una estructura que facilita la generación de caja disponible bien sea para reinvertir en el negocio ó retirar los beneficios por parte de los inversionistas.

Esta condición permite que, al momento de valorar el negocio por flujo de caja libre, supere sin problema la tasa de oportunidad exigida y genera un VPN positivo.

Adicional a estos resultados en el escenario base, se sometió el proyecto a estrés financiero ajustando las ventas, los costos y el precio, simulando incrementos y decrecimientos de un 10%, siendo el resultado en la mayoría de los casos favorable, e indicando que el modelo puede soportar incrementos en los costos de un 10%, así como disminuciones de un 10% en los precios.

A pesar de la resistencia del proyecto a estas variables, si se demostró que el volumen de ventas es la variable que puede llevar a que el proyecto no genere valor, por esto debe ser supervisada y gestionada con máxima atención, asegurando que los ratios de crecimiento planteados se cumplan.

A pesar de esto, en el escenario multivariado, en el cuál las 3 variables se llevan a escenarios negativos, de las 3.000 simulaciones solo en un 10.6% de los casos el resultado del VPN es negativo, por lo que aún en casos difíciles el ejercicio presenta una resistencia financiera importante, basada principalmente en su bajo valor de inversión y simplicidad operacional.

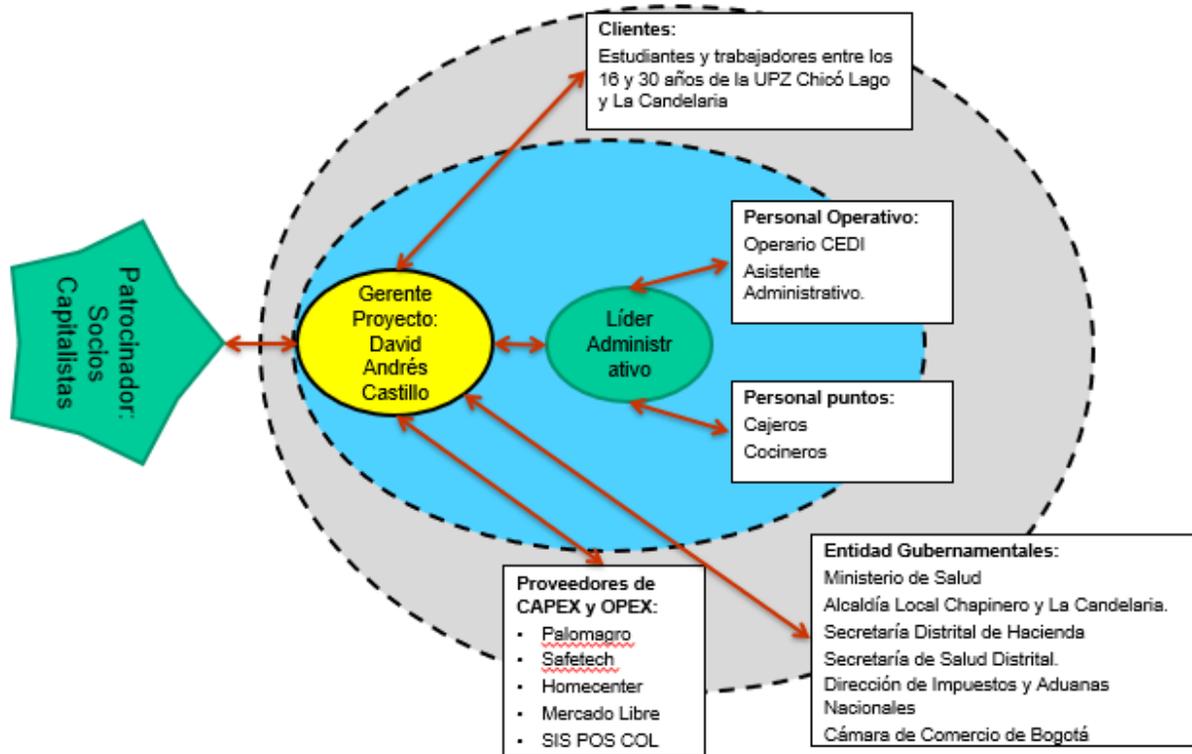
Por último, como recomendación es favorable minimizar la cantidad de endeudamiento requerida, puesto que el alto costo de los intereses disminuye el valor del proyecto para el inversionista entre más endeudamiento se tome.

Es así que, en los análisis determinísticos y estocásticos el proyecto muestra ser financieramente viable.

## 8. PASOS A SEGUIR EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

### 8.1 Definición alcance del proyecto.

- **Título del Proyecto:** Ejecución emprendimiento de emparedados gourmet en formato food truck.
- **Alcance del proyecto:** Ejecutar el emprendimiento de emparedados gourmet en formato food truck de acuerdo a lo planteado en el plan de trabajo logrando lo siguiente:
  - La Constitución de la sociedad.
  - La instalación de 2 puntos de venta, uno en la UPZ Chicó El Lago y el otro en la UPZ La Candelaria, con los requerimientos planteados en el anexo técnico numeral 5.3 del plan de trabajo, en totalidad de condiciones para la preparación y expendio de alimentos.
  - El montaje del CEDI para brindar el apoyo logístico a estos dos puntos de venta.
  - La consecución de los stakeholders y stockholders requeridos para el desarrollo del proyecto.
  - La puesta en marcha de los dos puntos de venta.
- **Red de interesados:** A continuación se relacionan los interesados del proyecto.

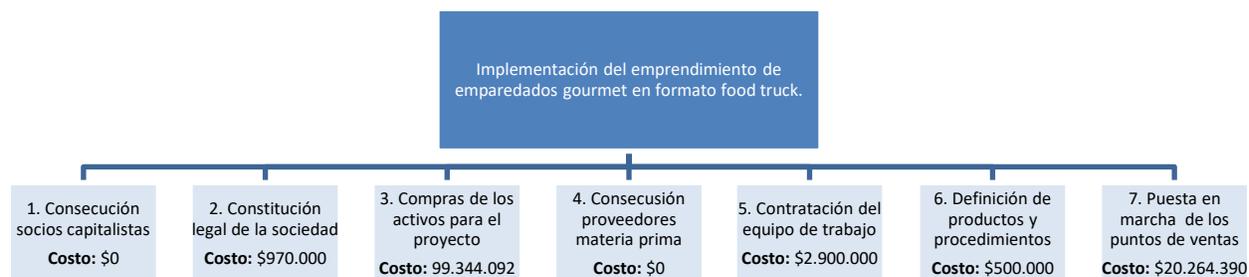


*Figura 166.* Tabla proceso autorregulación  
**Fuente:** Elaboración propia.

- Presupuesto: Ciento treinta millones de pesos (\$130.000.000)

## 8.2 Distribución de la EDC y cronograma de implementación.

A continuación, se relaciona la EDC para la implementación del proyecto, considerando las fases necesarias y los entregables que se deben ejecutar para poner en marcha el proyecto.



**Figura 177.** EDT proyecto implementación emprendimiento de emparedados gourmet en formato food truck.  
**Fuente:** Elaboración propia.

Posterior a la EDT para ampliar las tareas que se deben realizar, se abrirán los sub entregables con el ánimo de aclarar más cuáles deberás ser los pasos a seguir para implementar el proyecto.

**Tabla 54.** EDC con entregables y sub entregables con su cronograma.

Proyecto						
Proyecto para la implementación del emprendimiento de emparedados gourmet en formato food truck						
Entregables	Sub entregables	Responsable	Duración (días)	Fecha inicio	Fecha Final	Costo
1. Consecución socios capitalistas	1.1 Elaborar plan de negocio comercial	David Castillo	15	2/01/2019	17/01/2019	\$ -
	1.2 Definir potenciales inversionistas	David Castillo	10	17/01/2019	27/01/2019	\$ -
	1.3 Presentar plan de negocio	David Castillo	2	27/01/2019	29/01/2019	\$ -
	1.4 Definir condiciones de negocio con interesado	David Castillo	15	29/01/2019	13/02/2019	\$ -
2. Constitución legal sociedad	2.1. Crear actas de constitución de sociedad	David Castillo	1	13/02/2019	14/02/2019	\$ -
	2.2. Registrar creación sociedad en CCB	David Castillo	7	14/02/2019	21/02/2019	\$ 278,000
	2.3. Registrar ante la DIAN	David Castillo	7	14/02/2019	21/02/2019	\$ 300,000
	2.4. Generar registro Secretaria de Salud Distrital	David Castillo	15	14/02/2019	1/03/2019	\$ 392,000
3. Compra de activos para el proyecto	3.1. Diseñar en detalle los trailers	David Castillo	5	17/01/2019	22/01/2019	\$ -
	3.2. Contratar elaboración trailers	David Castillo	35	13/02/2019	20/03/2019	\$ 45,000,000
	3.3. Recepción y verificación calidad	David Castillo	1	20/03/2019	21/03/2019	\$ -
	3.4. Compra vehículo remolque	David Castillo	10	13/02/2019	23/02/2019	\$ 20,000,000
	3.5. Definir activos adicionales	David Castillo	5	13/02/2019	18/02/2019	\$ -
	3.6. Crear orden de compra de otros activos	David Castillo	15	18/02/2019	5/03/2019	\$ 28,865,092
	3.7. Recibir y verificar entrega de otros activos	David Castillo	1	5/03/2019	6/03/2019	\$ -

	3.8. Comprar Equipo de oficina	Líder Administrativo	10	28/02/2019	10/03/2019	\$ 5,479,000
4. Consecución de los proveedores de materia prima	4.1. Definir potenciales proveedores	David Castillo	2	13/02/2019	15/02/2019	\$ -
	4.2. Elegir mejor proveedor	David Castillo	2	15/02/2019	17/02/2019	\$ -
	4.3. Realizar apertura de código comercial con el proveedor	David Castillo	10	17/02/2019	27/02/2019	\$ -
5. Contratación del personal	5.1. Definir perfil para los cargos	David Castillo	2	17/01/2019	19/01/2019	\$ -
	5.2. Definir roles y responsabilidades del equipo	David Castillo	1	19/01/2019	20/01/2019	\$ -
	5.3. Abrir convocatoria Líder Administrativo	David Castillo	2	13/02/2019	15/02/2019	\$ -
	5.4. Realizar proceso de Selección líder administrativo	David Castillo	10	15/02/2019	25/02/2019	\$ -
	5.5. Contratar líder administrativo.	David Castillo	3	25/02/2019	28/02/2019	\$ 2,000,000
	5.6. Comprar licencia software contable	Líder Administrativo	5	10/03/2019	15/03/2019	\$ 500,000
	5.6. Abrir convocatoria personal operativo	Líder Administrativo	1	10/03/2019	11/03/2019	\$ -
	5.7. Realizar proceso de selección personal operativo	Líder Administrativo	10	11/03/2019	21/03/2019	\$ -
	5.8. Ejecutar proceso de contratación personal operativo	Líder Administrativo	2	21/03/2019	23/03/2019	\$ -
5.9. Capacitar al personal	Líder Administrativo	5	23/03/2019	28/03/2019	\$ 400,000	
6. Definición productos y procedimientos	6.1. Definir los productos a comercializar	David Castillo	2	17/01/2019	19/01/2019	\$ -
	6.2. Probar políticas y procedimientos con el Líder	David Castillo	2	28/02/2019	2/03/2019	\$ -
	6.3. Creación de carta de productos	David Castillo	5	19/01/2019	24/01/2019	\$ 500,000
7. Puesta en marcha de los puntos de venta	7.1. Alquiler espacios de operación	David Castillo	10	21/03/2019	31/03/2019	\$ -
	7.2. Instalación de los equipos en los trailers	David Castillo	5	21/03/2019	26/03/2019	\$ 500,000
	7.3. Creación del CEDI	David Castillo	5	21/03/2019	26/03/2019	\$ 500,000
	7.4. Compra utensilios de cocina y CEDI	David Castillo	3	21/03/2019	24/03/2019	\$ 2,107,400
	7.5. Compra dotación empleados	Líder Administrativo	1	23/03/2019	24/03/2019	\$ 840,000
	7.6. Entrenamiento en del personal en sitios de trabajo	Líder Administrativo	1	26/03/2019	27/03/2019	\$ 400,000
	7.7. Ubicación de los puntos de venta en el sitio de operación	Líder Administrativo	1	26/03/2019	27/03/2019	\$ 500,000
	7.8. Compra indumentaria equipo	Líder Administrativo	1	21/03/2019	22/03/2019	\$ 600,000
	7.9. Compra de materia prima	Líder Administrativo	3	26/03/2019	29/03/2019	\$ 14,816,990
	7.10. Lanzamiento punto de venta	Líder Administrativo	2	29/03/2019	31/03/2019	\$ -
<b>Fecha inicio</b>						2/01/2019
<b>Fecha final</b>						31/03/2019
<b>Total CAPEX</b>						\$ 99,344,092
<b>Total capital de trabajo</b>						\$ 14,816,990
<b>Total gastos preoperativos</b>						\$ 9,817,400

**Fuente:** Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Posterior a la ejecución del plan de negocio, fortalecido con el modelo Canvas y el plan de implementación, se ha logrado determinar que un emprendimiento de una cadena de emparedados gourmet tiene espacio en el mercado capitalino, puesto que se determinó una demanda potencial de 8.277 unidades al mes para las zonas acotadas de la Candelaria y la UPZ Chicó Lago.

El consumidor estará caracterizado principalmente como un estudiante universitario o un trabajador joven, que tendrá un rango de edad entre los 15 y los 35 años y que buscará en sus alternativas de alimentación, higiene en el establecimiento, variedad en el menú y un precio asequible entre los 6.000 pesos y los 13.000 pesos por combo.

El consumidor de este producto lo verá como una alternativa no muy frecuente de compra, en reemplazo de su almuerzo tradicional, adicional por su características asequibilidad, se convertirá en una alternativa interesante inclusive para quienes consumen almuerzo que preparan en sus casas.

Para poder satisfacer estas necesidades, se requerirá una infraestructura un poco más sofisticada que un food truck tradicional, pues buscando eficiencia en la atención y tener los más altos estándares de calidad posibles, se constituirá un CEDI donde se procesarán todos los productos y se almacenarán en las mejores condiciones para garantizar la frescura. Así mismo esto permitirá a los operarios de los 2 puntos de venta estar enfocados en la atención al cliente y la higiene y presentación del producto.

Los dos puntos de venta constituirán 2 food truck que han de cumplir los requisitos planteados por la secretaría de salud distrital y el ministerio de transporte, esto lleva a que el costo de los mismos ascienda para poder cumplir con estos requerimientos. Con esto la inversión en infraestructura rondará los 100 millones de pesos.

Para obtener el mayor provecho de esta infraestructura, se considera una planta de 7 trabajadores, de los cuales 3 (el Líder, el analista administrativo y el operario de cadena de abastecimiento) son estructura de apoyo pensada en apalancar el crecimiento del proyecto para poder montar más establecimientos en un plazo corto de tiempo y de esta manera garantizar la homogeneidad en todos los puntos.

Así mismo, los operarios de los puntos son un punto vital del establecimiento, por esto se les pagará un salario superior al del mercado y adicional se les bonificará los buenos resultados obtenidos, buscando con esto su motivación y compromiso con el trabajo. Cada punto requerirá de dos operarios, quienes se capacitarán en manejo de alimentos y a quienes se les realizará reentrenamientos de manera constante.

Con todo esto, se conforma una micro empresa que con la correcta administración tiene el potencial de facturar 1.000 millones de pesos anuales. En varios escenarios la empresa muestra una alta resistencia a cambios en el precio y en los costos de venta, no obstante, si se deben enfocar todos los esfuerzos a que logré su potencial en volumen de unidades vendidas, pues esta es la variable determinante de los resultados. Con esta información, después del ejercicio de formulación y evaluación del proyecto, se puede determinar que la compañía es viable

financieramente, puesto que en un 90% de los 3.000 escenarios planteados su VPN es superior a 0 y su TIR superior a la tasa de oportunidad, aunque vale recalcar que este valor se puede optimizar si se evita tomar endeudamiento y se incrementa la participación en la financiación de capital de los socios.

Y para su implementación se debe considerar que adicional a la compra de los activos fundamentales, se debe disponer de 26 millones de pesos para cubrir los recursos de implementación, la compra de capital de trabajo. Adicional, se estima que el desarrollo de la misma tomará 3 meses dada las múltiples tareas que se deben implementar.



## REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (5 de Octubre de 2018). *Mapa de localización de localidades de Bogotá*. Recuperado el 12 de Abril de 2012, de [http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x\\_frame\\_detalle.php?id=41889](http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x_frame_detalle.php?id=41889)
- Ámbito.com. (30 de 11 de 2019). *Riesgo País Colombia*. Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-colombia.html>
- Arcila, C. (2013). Sociedad por Acciones Simplificada. *e-Mercatoria*, 18.
- Banco de la República. (2014). Efecto del cambio del salario mínimo en el precio de las comidas fuera del hogar en Colombia. *Borradores de economía*, 1-38.
- Banco de la República. (2015). *Boletín de indicadores económicos y sociales* (Preimera ed.). Bogotá: Banco de la República.
- Banco de la República. (marzo de 2018). *Calificaciones crediticias soberanas*. Obtenido de [banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co): <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/informe-congreso-marzo-2018-recuadro-5.pdf>
- Banco de la República. (2018b). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República*. Bogotá: Banco de la República.
- Banco de la República. (26 de 10 de 2019). *Catálogo de estadísticas disponibles - Población Colombiana*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/catalogo-estadisticas-disponibles#pib2015>
- Banco de la República. (2019). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República*. Bogotá: Banco de la República.

- Bayona, M. (2017). Prevalencia de salmonella y enteroparásitos en alimentos y manipuladores de alimentos de ventas ambulantes y restaurantes en un sector del norte de Bogotá, Colombia. *Revista UDCA Actualidad & Divulgación Científica*, 267-274.
- Bordonaba, M., & Garrido, A. (2002). *Marketing de relaciones, ¿un paradigma?* Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año*. Bogotá: CCB.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). *Recomendaciones del sector empresarial al Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). *Perfil económico y empresarial. Localidad Chapinero*. Bogotá: CCB.
- Carrillo, M., Gazabón, F., & Jinete, M. &. (2009). *Plan de negocios: una metodología para el desarrollo de proyectos de calidad*. Cartagena de Indias: Unitecnológica.
- Cepeda, S., Velásquez, L., & Marin, B. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 271-280.
- Céspedes, A. (2012). *Investiación de mercados para una mejor toma de decisiones*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Clarín. (2019). *Ya están disponibles en Parque Patricios Qué se puede comer en los primeros food trucks que comenzaron a funcionar en la Ciudad*. Obtenido de clarin.com: [https://www.clarin.com/ciudades/puede-comer-primeros-food-trucks-comenzaron-funcionar-ciudad\\_0\\_Sk4otBmwm.html](https://www.clarin.com/ciudades/puede-comer-primeros-food-trucks-comenzaron-funcionar-ciudad_0_Sk4otBmwm.html)
- Congreso de la República. (10 de 06 de 2000). Ley 590. *Ley MiPYME*. Bogotá.

- Congreso de la República. (29 de Julio de 2016). ley 1801 de 2016. *Codigo Nacional de Policía y Convivencia*. Bogotá.
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública. (2012). *Comunicado de prensa N° 249*. Bogotá: CTCP.
- Córdoba, P. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: ECOE Ediciones LTDA.
- Damodaran, A. (30 de Noviembre de 2019). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- DANE. (2015). *Encuesta Anual Manufacturera*. Bogotá: DANE.
- DANE. (2017). *Anexos estadísticas de oferta*. Recuperado el 15 de diciembre de 2012, de [www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/.../Anexos\\_jul12.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/.../Anexos_jul12.xls)
- DANE. (2018). *Censo 2018. Proyecciones demográficas 2018 – 2040*. Bogotá: DANE.
- DANE. (26 de 10 de 2019). *DANE - Cuentas Nacionales Departamentales*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- DANE. (26 de Octubre de 2019). *Estimación y proyección de población nacional*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/proyepobla06\\_20/Municipal\\_area\\_1985-2020](https://www.dane.gov.co/proyepobla06_20/Municipal_area_1985-2020)
- DANE. (28 de Febrero de 2019). *Principales indicadores del mercado laboral*. Obtenido de [dANE.GOV.CO:](https://www.dane.gov.co)  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_ene\\_19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_19.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Análisis macroeconómico de los impactos sectoriales de cambio climático en Colombia*. Bogotá: DNP.
- Díaz, M. S., & Marroquín, J. C. (2016). Las relaciones entre la movilidad y el espacio público. Transmilenio en Bogotá. *Revista de arquitectura*.

- Duarte, C. (2016). Factores relacionados con las prácticas alimentarias de estudiantes de tres universidades de Bogotá. *Revista de Salud Pública*, 925-937.
- EL TIEMPO. (19 de 04 de 2019). *¿Cuántas horas al día debemos trabajar para ser productivos?* Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/ciencia/cuantas-horas-al-dia-debemos-trabajar-para-ser-productivos-347400>
- Fundación OPTI. (2014). *Estudio de Prospectiva sobre el Hogar Digital*. Madrid: Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA y Fundación OPTI. 2013.
- Gómez, B. (2014). *Estado de la Situación del Derecho a la Educación en Colombia*. Recuperado el 29 de marzo de 2016, de [http://www.derechoalaeducacion.com/admin/docs/1280164230Contexto%20de%20la%20Educacion%](http://www.derechoalaeducacion.com/admin/docs/1280164230Contexto%20de%20la%20Educacion%20)
- Gómez, M. (2016). Responsabilidad Social y Marketing: Un caso de estudio. *Global de Negocios*, 105-114.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing: strategic and tactical implication. *Management Decissions*, 34(3), 5-14.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Jara, M., Guerrero, J. A., Jiménez, J. A., Hernández, E., & Rubio, J. J. (2014). "Factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad la Candelaria". *Revista Intersección. Eventos, turismo, gastronomía y moda*, 15-23.
- Macías, R., Díaz, M., & García, G. (2014). Cómo crear un modelo de negocio: caso taxiwoman. *Revista Academia & Negocios*, 1(2), 119-130.
- Méndez, R. (2000). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Neiva: Fotolito Herbol LTDA.

- Mendez, R. (2014). *Formulación y Evaluación de Proyectos: Enfoque para emprendedores*. Bogotá: Icontec Internacional.
- Mercado, P., & García, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. *Re de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 23(102), 119-135.
- Mestre, M. (2012). Aplicación de la investigación de mercados al análisis de problemas de marketing. *ICADE. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 13(1), 339-359.
- Ministerio de Educación. (28 de Octubre de 2019). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) - Estadísticas*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/Informacion-a-la-mano/212400:Estadisticas>
- Montenegro, A., & Rivas, R. (2012). *Colombia: desafíos y oportunidades*. Bogotá: Cesantías y Pensiones Protección.
- Montuschi, L. (2009). *Consideraciones respecto de la ética en los negocios: La responsabilidad social empresarial*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.
- Muñoz, P., Bandera, I., Barco, R., & Luna, S. (2014). *Optimización del balance de carga en redes LTE mediante el algoritmo de Q-Learning difuso*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
- Nicholson, W. (2007). *Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones*. Madrid: Siglo XXI.
- NIELSEN. (26 de 10 de 2016). *38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces por semana*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/>

- Ocampo, J. A. (2014). La crisis latinoamericana de la deuda a la luz de la historia. *LC/G*, 19-51.
- Orengo, K., & Ortiz, M. (2017). Factores que el fabricante/distribuidor toma en consideración para la comercialización de alimentos especiales en mercados foráneos. *Estudios Gerenciales*, 281-291.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology. A proposition in a Design Science Approach. Dissertation*. Laussana, Suiza: University of Laussane.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelod de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Parkin, M. (2018). *Economía*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Porter, M. (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones Y Conclusiones. Capítulo 7 “Cúmulos y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones*. Bilbao, España: Editorial Deusto.
- Revista Motor. (2008 de Agosto de 2008). No es cierto que se necesite licencia de tránsito de secta categoría para conducir un carro con remolque. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Reyes, F. (2008). *Introducción al análisis económico del Derecho Societario Latinoamericano. Un caso de estudio y una propuesta de reforma*. Berkeley: Latin American an Caribbean Law and Economics Asociation.
- Reyes, J. S., & Urbina, M. A. (2017). *Estación de La Candelaria*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Rincón, L., & Díaz, L. (2009). *Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial aplicado la empresa Marval S.A.* (Tesis de Maestría ed.). Bogotá: Universidad del Rosario.

Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión formulación y evaluación*. Santiago de Chile: Prentice Hall.

Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. México D.F.: Prentice Hall.

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2019). *Localidad de Chapinero*. Obtenido de [culturarecreacionydeporte.gov.co/localidades](http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/localidades):

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/localidades/chapinero>

Secretaría de Salud. (28 de Octubre de 2019). *Negocios Saludables Negocios rentables*. Obtenido de [Consulte ahora los negocios con concepto favorable:](http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/)

<http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/>

Secretaría Distrital de Planeación. (2017). *Informe Socioeconómico*. Bogotá: Secretaría Distrital de Planeación.

Secretaría Distrital de Planeación. (2017). *Informe Socioeconómico*. Bogotá: Secretaría Distrital de Planeación.

Secretaría Distrital de Planeación. (2018). *Informe Socioeconómico*. Bogotá: Secretaría Distrital de Planeación.

Secretaría Distrital de Planeación. (27 de Octubre de 2019). *Repositorio Estadístico Secretaría Distrital de Planeación - Dinámica empresarial de Bogotá*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/informacion-cartografia-y-estadistica/repositorio-estadistico/dinamica-empresarial-de-bogota-dc%5D>

Secretaría Distrital de Planeación. (27 de Octubre de 2019). *Repositorio Estadístico Secretaría Distrital de Planeación - Establecimientos Comerciales*. Obtenido de

<http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/informacion-cartografia-y-estadistica/repositorio-estadistico/establecimientos-comerciales%5D>

Secretaría Distrital de Planeación. (27 de 10 de 2019). *Repositorio Estadístico Secretaría Distrital de Planeación - Monografía de Bogotá*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/informacion-cartografia-y-estadistica/repositorio-estadistico/monografia-de-bogota-2017%5D>

Secretaría Distrital de Planeación. (27 de 10 de 2019). *Repositorio Estadístico Secretaría Distrital de Planeación - Monografía Localidad Chapinero*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/informacion-cartografia-y-estadistica/repositorio-estadistico/monografia-localidad-de-chapinero-2017%5D>

Secretaría Distrital de Planeación. (Octubre de 28 de 2019). *Repositorio Estadístico Secretaría Distrital de Planeación - Monografía Localidad LA Candelaria*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/informacion-cartografia-y-estadistica/repositorio-estadistico/monografia-localidad-de-la-candelaria-2017%5D>

SENA. (2017). *Caracterización ocupacional del sector procesamiento de alimentos*. Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Sierra, J. (2008). *Nuevas lecciones de Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: La República.

Superintendencia de Sociedades. (05 de 10 de 2019). *Sistema de información Financiera PIE*. Obtenido de <https://pie.supersociedades.gov.co/>

Superintendencia Financiera de Colombia. (30 de Noviembre de 2019). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de Tasas de interés para las modalidades de consumo, comercial y microcrédito.: <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/60958>

Tributar Asesores Ltda. (2009). *Marco Legal y Tributario de las Sociedades por Acciones Simplificadas. Documentos Tributarios*. Bogotá: Flash.

Wikipedia. (28 de Octubre de 2019). *Chapinero*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Chapinero>

Wikipedia. (28 de Octubre de 2019). *La Candelaria*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/La\\_Candelaria](https://es.wikipedia.org/wiki/La_Candelaria)