

**Plan de negocio para una empresa de consultoría dirigida a establecimientos que venden servicios de alimentos y bebidas preparados.**

**Silvia Helena Vega Rozo**

**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras  
Universidad Externado de Colombia**

**Nota de autor: Este documento se presenta como resultado final de la investigación de proyecto de grado.**

**Bogotá, 2017**

## Contenido

<b>1</b>	<b>Planteamiento de la problemática</b>	<b>9</b>
1.1	Descripción y delimitación del tema	9
1.2	Formulación de la problemática	10
1.3	Sistematización del tema	11
<b>2</b>	<b>Objetivos</b>	<b>11</b>
2.1	Objetivo general	11
2.2	Objetivos específicos	11
<b>3</b>	<b>Justificación</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Marcos de referencia</b>	<b>13</b>
4.1	Marco teórico	13
4.1.1	Teorías de emprendimiento	15
4.2	Marco conceptual	16
4.3	Marco contextual	18
4.3.1	Sector alimentos y bebidas en Colombia	18
4.3.2	Sector de consultorías	18
4.3.3	El auge de la gastronomía en Colombia	19
4.3.4	Contexto legal: constitución de sociedades en Colombia	20
<b>5</b>	<b>Metodología</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Diagnóstico del sector</b>	<b>24</b>
6.1	Sector de alimentos y bebidas en Colombia	24
6.2	Sector de consultorías en Colombia	26
<b>7</b>	<b>Desarrollo plan de negocio</b>	<b>29</b>
7.1	Presentación	29
7.1.1	Definición de la idea de negocio	29
7.1.2	Descripción del emprendedor	29
7.2	Mercadeo	30
7.2.1	Productos y/o servicios	30
7.2.2	Mercado	36
7.2.3	Público objetivo	36
7.2.4	Cliente y consumidor	38
7.2.5	Análisis de la Competencia	39
7.2.6	Precio	41
7.2.7	Distribución	44
7.2.8	Promoción	44
7.2.9	Proyección de ventas	47

7.3.	Producción y calidad .....	49
7.3.1.	Producción. ....	49
7.3.2.	Calidad.....	52
7.4.	Organización y gestión.....	55
7.4.1.	Organización. ....	55
7.4.2.	Gestión de personal. ....	57
7.4.3.	Direccionamiento estratégico.....	61
7.5.	Módulo jurídico- tributario .....	62
7.5.1.	Determinación de la forma jurídica. ....	62
7.5.2.	Aspectos laborales y seguridad social.....	64
7.5.3.	Obligaciones tributarias o fiscales. ....	65
7.6.	Módulo financiero.....	67
7.6.1.	Plan financiero. ....	67
7.6.2.	Sistema de cobros y pagos.....	70
7.6.3.	Resumen de los datos financieros. ....	70
7.6.4.	Indicadores financieros.....	71
7.7.	Valoración .....	73
7.7.1.	Análisis DOFA. ....	73
7.7.2.	Estrategia de desarrollo del proyecto.....	73
7.7.3.	Aspectos de sostenibilidad y riesgos.....	75
<b>8.</b>	<b>Estudio de mercado .....</b>	<b>77</b>
8.2.	Instrumento de entrevista .....	79
8.3.	Análisis de resultados .....	81
<b>9.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>83</b>
<b>10.</b>	<b>Referencias .....</b>	<b>85</b>
<b>11.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>92</b>
11.2.	Anexo 1. Tabulación investigación de mercados.....	92
7.3	Anexo 2. Proyección de estados financieros año 1.....	97
7.4	Anexo 3. Estados financieros año 2. ....	100
7.5	Anexo 4. Estados financieros año 3. ....	103
7.6	Anexo 5. Estados financieros año 4. ....	106
7.7	Anexo 6. Estados financieros año 5. ....	109
7.8	Anexo 7. Proyección de ventas en horas.....	112

## Lista de Figuras

Figura 1. Módulos del modelo de negocio de Bogotá Emprende.....	13
Figura 2. Estimado de empresas consultoras en Colombia según Barnes Reports.....	28
Figura 3. Plantilla de trabajo consultoría en asistencia en diagnóstico.....	30
Figura 4. Plantilla de trabajo de mejoramiento de sistemas y procesos.....	31
Figura 5. Pasos de análisis de competidores.....	39
Figura 6. Variables que afectan la fijación de precios . .....	41
Figura 7. Canal de distribución directo.....	44
Figura 8. Blueprint del servicio de consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos.....	49
Figura 9. Blueprint del servicio de asistencia en diagnóstico.....	51
Figura 10. Blueprint del servicio de consultoría en acompañamiento.....	52
Figura 11. Estrategia de calidad.....	53
Figura 12. Modelo de cuestionario de calidad en el servicio.....	54
Figura 13. Organigrama firma consultora.....	56
Figura 14. . Modelo de gestión de personal por competencias.....	58
Figura 15. Análisis DOFA.....	73
Figura 16. Proceso de investigación de mercados. ....	77

## Lista de tablas

Tabla 1. Tabla de metodología.....	22
Tabla 2. Tiempo en horas para cada tipo de servicio y distribución de días laborales por año .....	32
Tabla 3. Horas disponibles por año.....	33
Tabla 4. Intervención de actores durante el proceso de compra .....	39
Tabla 5. Competidores en consultoría de alimentos y bebidas.....	41
Tabla 6. Métodos directos de promoción.....	45
Tabla 7. Métodos indirectos de promoción.....	46
Tabla 8. Distribución porcentual de horas disponibles en el año 2017. ....	47

Tabla 9. Distribución porcentual de horas disponibles en el año 2017 por tipo de servicio. ..	47
Tabla 10. Distribución de horas disponibles en el año 2017 por tipo de servicio. ....	48
Tabla 11. Salarios por cargo. Fuente: elaboración propia. ....	60
Tabla 12. Proyección del P &L año 1, 2 y 3. ....	68
Tabla 13. Proyección flujo de efectivo año 1. ....	68
Tabla 14. Proyección Estado De la situación financiera año 1 .....	69
Tabla 15. Proyección sistema de pagos año 1.....	71
Tabla 16. Identificación de estrategias para fortalecer las fortalezas. ....	74
Tabla 17. Identificación de estrategias para fortalecer oportunidades.....	74
Tabla 18. Identificación de estrategias para disminuir debilidades. ....	74
Tabla 19. . Identificación de estrategias para disminuir amenazas.....	75
Tabla 20. Base de datos de entrevistados.....	78

## Resumen

Cada año en Colombia cerca del 67% de los establecimientos que venden servicios de alimentos y bebidas cierran sus puertas durante los primeros 4 años de operación, debido a las diversas problemáticas que afrontan durante su operación y administración. Pese a que la participación del sector de alimentos y bebidas ha mostrado un importante crecimiento a lo largo de los últimos años y se ha estimulado la creación de nuevas empresas en el sector, estas problemáticas persisten a causa de la falta de información y experiencia en la administración de este tipo de establecimientos.

Como respuesta a la problemática identificada, se propone un plan de negocios de una empresa de consultoría especializada en alimentos y bebidas, que sirva de apoyo a empresarios, emprendedores y funcionarios del sector a llevar a cabo una administración que contribuya a la obtención de resultados positivos a través del tiempo. A lo largo de la investigación se desarrolla la propuesta comercial, de servicio y financiera necesarios para incurrir en el mercado de manera oportuna y exitosa. Así mismo, se presentan las principales razones de necesidad de llevar a cabo dicho proyecto, como medida para mitigar los impactos que dicha problemática ocasiona sobre los emprendedores y empresarios del país.

Como resultado final, se encontró que la pertinencia de este tipo de firma consultora en el mercado es alta, que la disposición de los empresarios del sector a acceder a los servicios también lo es y que existe viabilidad financiera en el proyecto.

**Palabras clave:** plan de negocios, establecimientos gastronómicos, consultoría, administración, operación.

## **Abstract**

Every year, around 67% of food and beverage establishments in Colombia go into administration during the first 4 years due to issues related to operations and management. Although the food and beverage industry has recorded a significant growth over the past years and creation of new companies has been fostered in the sector, the aforementioned issues remain as consequence of misinformation and lack of experience in this type of establishments.

In response to this problem, it has been proposed a business plan based on a specialized firm which provides consulting services in food and beverage management, aiming at supporting entrepreneurs and professionals in this area to achieve positive results over time.

Throughout this research, it is developed and presented a commercial and financial proposal to break into the food and beverages market in a timely and successful way. Likewise, objectives and reasons to develop this project are explained in this document including measures that can mitigate the impacts that these issues may have on entrepreneurs in Colombia.

As a final result, it was found that pertinence of this type of consulting firms is high in the market. Research also suggests that entrepreneurs are likely to demand this kind of service and that the development of the project is financially feasible.

**Keywords:** business plan, gastronomic establishments, Consulting, administration, operation.

## **Introducción**

Actualmente los servicios de consultoría tratan todo tipo de campos e incluso los mismos consultores suelen especializarse en algún tipo de servicio. De acuerdo a las particularidades y características de una organización o tipo de negocio, el servicio de consultoría puede llegar a tener cierto nivel de especialidad. La asistencia en consultoría, responde a la necesidad de atender los requerimientos o problemáticas que afronta una organización en determinado momento o circunstancia y dichas problemáticas subyacen de las particularidades del mercado en el que las mismas se encuentran.

El mercado de alimentos y bebidas ha presentado en Colombia un importante crecimiento y participación en el PIB nacional. Este crecimiento, se ha visto impulsado por la creación de nuevas empresas de carácter gastronómico con novedosas promesas de valor y tipos de servicio. Sin embargo, afrontar diversas problemáticas a nivel interno de las mismas se ha convertido en un proceso que requiere experiencia, conocimiento de información y especialización de labores. El presente trabajo de investigación es resultado del interés de la autora por atender las principales problemáticas que afrontan los establecimientos que venden servicios de alimentos y bebidas que en el largo plazo llegan a afectar la operación y administración de los mismos.

Con el ánimo de atender de manera oportuna la situación planteada en el mercado de alimentos y bebidas, se propone en el presente documento un plan de negocios para una empresa de consultoría especializada en alimentos y bebidas. Así pues, este trabajo se estructura en 9 capítulos a lo largo de los cuales se muestra las fases necesarias para el montaje y puesta en marcha de la firma en los temas referentes a la venta y producción del servicio, la evaluación de la viabilidad financiera, el comportamiento y estudio del mercado, entre otras.

La investigación inicia con el diagnóstico del sector en el campo de alimentos y bebidas y consultorías en Colombia. Seguido de ello, se desarrolla el plan de negocios cuya estructura se basa en 7 módulos: presentación, mercadeo, producción y calidad, organización y gestión, jurídico-tributario, financiero y valoración. Para finalizar, se encuentra la investigación de mercados con sus respectivos resultados y conclusiones a partir de los cuales se concluirá con la pertinencia de la oferta del servicio en el mercado.

## **1 Planteamiento de la problemática**

### **1.1 Descripción y delimitación del tema**

El segundo sector que mayor aporte realiza al PIB nacional corresponde al de *comercio, reparación, restaurantes y hoteles*. Su aporte durante el período de enero a septiembre de 2015 fue de 4,6 % clasificándose como el segundo de los 5 sectores que mayor productividad aportaron al país durante dicho año (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2105). Además, la producción registrada dentro del sector, para el primer trimestre del 2015 para alimentos corresponde al 2,9% y para bebidas el 8,3 (Andi, 2015).

En este sentido, el país ha empezado a consolidarse como un foco de dinamismo empresarial, económico y de generación de empleo. En el 2015, fueron creadas cerca de 211.320 unidades económicas y 49.910 sociedades. De ahí, la mayor concentración se sitúa en los sectores de comercio, con 83.081 unidades, seguido de alojamiento y servicios de comida con 26.180 (Confecamaras, 2015).

El auge de la inversión en negocios de diversa categoría en el país se ha visto impulsado gracias a los nuevos estilos de vida que acogen las personas a su diario vivir. Precisamente, las tendencias alimentarias, junto con la experiencia gastronómica constituyen hoy en día, una de las primeras necesidades de demanda. Por lo cual, son cada vez más los empresarios y emprendedores que apuestan a la inversión en el sector de alimentos y bebidas. Así pues, el desafío para quienes ingresan en el dicho mercado consiste entonces en su capacidad de mantenerse a través del tiempo, bajo estándares de operación idóneos.

El auge del sector gastronómico en el país se ha convertido en un factor a favor de los establecimientos de alimentos y bebidas. Empresarios y emprendedores del sector se han visto estimulados a emprender proyectos gastronómicos que se adapten a las necesidades del cliente o, aquellos empresarios con trayectoria, han visto en el mercado una nueva oportunidad de negocio y crecimiento empresarial. Según Garzón, La asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) señaló que el sector gastronómico tuvo un crecimiento del 22% respecto al 2014 y los ingresos registrados por ventas alcanzaron los

30,7 billones de pesos en el 2015 (2016). Así mismo, se estima que el aporte que realiza este sector al PIB nacional es de 3,6%, de donde puede deducirse también, que el aporte económico que comienza a generar esta actividad en la economía nacional es de gran importancia (Garzón, 2016).

Otro de los factores que ha contribuido al crecimiento del sector, ha sido la relevancia que ha cobrado en los últimos años la alimentación en los hogares, las nuevas tendencias alimentarias, el aumento del turismo y la llegada de nuevas marcas de restaurantes al país (Garzón,2016). Para el año 2014, se abrieron aproximadamente 5.000 restaurantes en Colombia, de los cuales 22.000 corresponden a restaurantes formalmente establecidos en la ciudad de Bogotá y presumiendo que esta cifra pueda ascender a 30.000, incluyendo aquellos establecimientos que no están constituidos formalmente en la ciudad (Parra, 2015). Así mismo, para el primer trimestre de 2016, los ingresos generados por restaurantes, catering y bares corresponden al 9,7% según la muestra trimestral de servicios realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (2016).

Cada año en Colombia se abren importantes cifras de nuevos establecimientos gastronómicos. Sin embargo, las estadísticas indican que cerca del 67% de los nuevos negocios que se abren en el país en el rubro de hoteles y restaurantes, cierran sus puertas durante los primeros cuatro años de sus operaciones (La Barra, s.f.). Para el caso de Colombia, en el 2014 el sector de alojamiento y servicios de comida registró la creación de 4.594 microempresas y para el mismo período, se registró el cierre de 1.804 (Dane, 2014).

Una parte importante de los empresarios del sector, han indicado que una de las principales causas del fracaso de un proyecto gastronómico surge a partir de la falta de información del sector (La Barra, s.f.). Así pues, una de las principales razones por las cuales se propone dar solución a la problemática propuesta, yace en la relevancia de fortalecer la competitividad en el sector que contribuya a la economía y favorezca el éxito y perdurabilidad en el tiempo de este tipo de empresas.

## **1.2 Formulación de la problemática**

¿Cómo diseñar un plan de negocios para una empresa de consultoría que contribuya al logro de resultados positivos durante el emprendimiento, gestión y operación de establecimientos que prestan servicios de alimentos y bebidas preparados?

### **1.3 Sistematización del tema**

- ¿Cuál es el contexto del sector de alimentos y bebidas en el marco de la investigación?
- ¿Cómo vender y producir el servicio con respecto a las necesidades del mercado?
- ¿Cuál es la viabilidad financiera para el diseño de una empresa de consultoría en servicios de alimentos y bebidas preparados?
- ¿Cómo conocer el mercado de consultorías en el tema de alimentos y bebidas?

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de plan de negocios para una empresa de consultoría especializada en servicios de alimentos y bebidas preparados.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Describir el contexto y comportamiento del sector de alimentos y bebidas dentro del marco de la investigación.
- Diseñar una estrategia comercial y de servucción a través de la cual sea posible incursionar en el mercado con respecto a sus competidores.
- Evaluar la viabilidad financiera para el diseño de una empresa de consultoría en alimentos y bebidas.
- Elaborar un estudio de mercado en el campo de consultorías de alimentos y bebidas.

### **3 Justificación**

El proyecto de investigación en curso es considerado de importancia debido a que actualmente, el dinamismo empresarial que presenta el país es alto, con una cifra de creación de empresas de 211.320 unidades (Confecamaras, 2015). Dentro de estas, las empresas dedicadas a la venta y producción de alimentos y bebidas generan unos ingresos operacionales de 6.226,1 miles de millones de pesos (Dane, 2015). Por lo cual, y teniendo en cuenta las cifras del cierre de estos establecimientos gastronómicos expuestas por el sector, se hace necesaria la búsqueda de soluciones que propendan por el mejoramiento del sector y sus empresas, para la continuación del crecimiento y perdurabilidad del mismo a través del tiempo.

Se considera además, que los principales beneficiados, del proceso investigativo, no sólo serán los empresarios y emprendedores del sector de A y B, sino la economía del país y los empleados directos del sector. La no solución a la problemática planteada, podría traer como consecuencia la continuidad en el cierre de establecimientos de alimentos y bebidas, impactos en la economía del país, disminución en los proyectos de emprendimiento en A y B, poco estímulo a la inversión y creación de empresas nuevas y la operación de este tipo de establecimientos bajo parámetros de gestión erróneos.

El presente proceso investigativo servirá de herramienta empresarial para contribuir al fortalecimiento del sector y para propiciar el desarrollo económico y empresarial. De igual forma, el estudio persigue las preferencias personales de la autora, en pro del desarrollo de su pasión e intereses profesionales.

## 4 Marcos de referencia

### 4.1 Marco teórico

Con la finalidad de establecer un marco referencial a la luz de la investigación, se escoge como base teórica el modelo de negocio propuesto por Bogotá Emprende junto a la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor (2011). La guía presenta el paso a paso para la formulación, elaboración y presentación de un plan de empresa bajo un enfoque que responde a tres objetivos: el diseño estratégico del negocio, la evaluación de la inversión y el soporte de solicitud de financiación (Bogotá Emprende, 2011, p. 5).

La propuesta de estructura del modelo de negocio se basa en el formato interactivo de proposición / respuesta que hace posible la recolección sistemática de información, abarcando la mayor cantidad de temas claves para el modelo (Bogotá Emprende, 2011, p. 5). Los siete módulos que comprende la guía en su orden (de acuerdo a las manecillas del reloj) son:

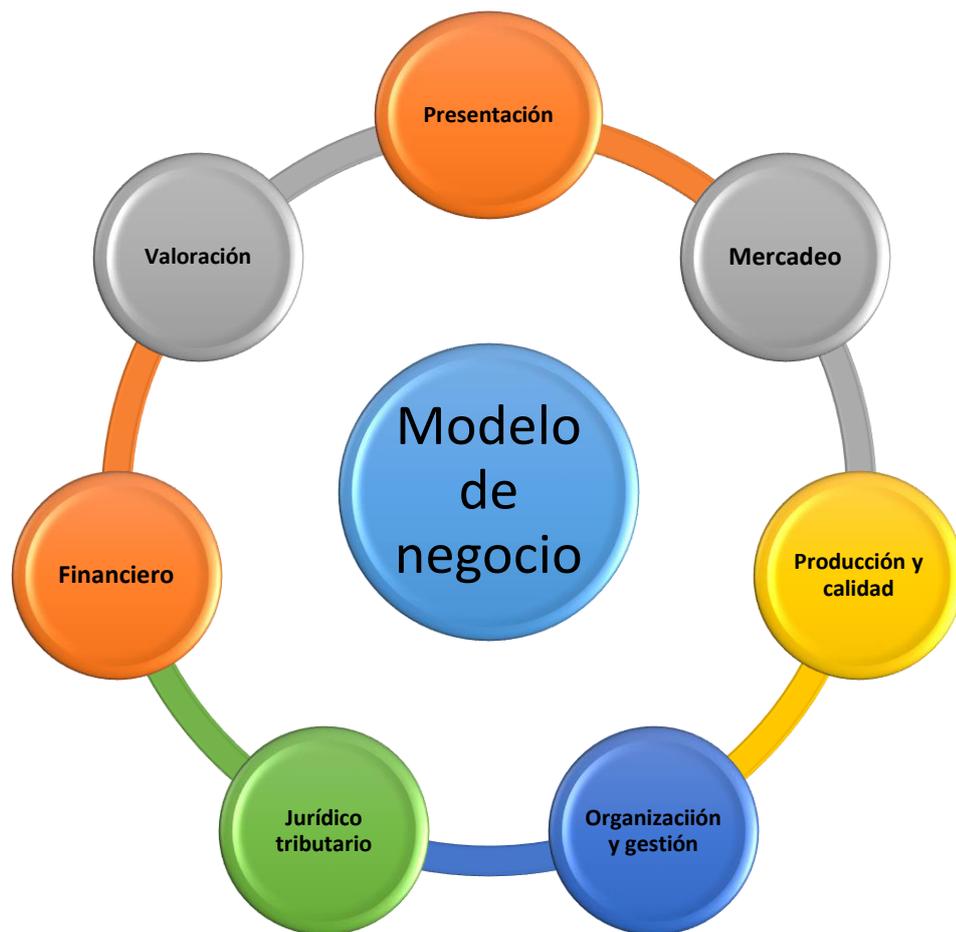


Figura 1. Módulos del modelo de negocio de Bogotá Emprende. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se realizará una breve descripción de cada uno de ellos.

❑ *Módulo 1: presentación*

Esta primer fase tiene como finalidad presentar la idea del proyecto a emprender y el grupo de trabajo que lo promueve. Para el cumplimiento de este, se establecen una serie de elementos como: el tipo de actividad a desarrollar, la oportunidad de negocio detectada, la descripción del equipo emprendedor, formación y experiencia de este último (Bogotá Emprende, 2011, p. 10).

❑ *Módulo 2: Mercadeo*

Presenta la características del mercado potencial de la empresa a crear. Además, se realiza una caracterización de los segmentos de mercado objetivo y se elabora un modelo estratégico de mercadeo. Una vez definido lo anterior, se procede a definir el producto o servicio a ofrecer, y se realiza el reconocimiento del mercado en el que se va a incurrir (Bogotá Emprende, 2011, p. 13). Algunas de las variables que se estudian en esta etapa son: necesidades del consumidor o cliente, aspectos diferenciales, situación del mercado, competencia, precio, distribución, promoción y proyección de ventas (Bogotá Emprende, 2011, p. 13).

❑ *Módulo 3: producción y calidad*

En este punto se presentan los aspectos técnicos necesarios para la producción del producto o servicio a ofrecer. Con este módulo, se busca esclarecer cómo se llevaran a cabo estos productos o servicios y que recursos (como equipamientos e instalaciones) se necesitan para ello (Bogotá Emprende, 2011, p. 17). Algunos de los aspectos a tener en cuenta durante el desarrollo de este módulo son por ejemplo, inventarios, costos, calidad, infraestructura física, normativas ambientales y de riesgos, entre otros (Bogotá Emprende, 2011, p. 17).

❑ *Módulo 4: organización y gestión*

La etapa de organización y gestión, define en primera instancia los objetivos que asumirá la empresa durante los primeros tres años de operación. Así mismo, en este punto se debe tener en cuenta que la planificación a realizar debe guardar conexidad con otras áreas de la organización (Bogotá Emprende, 2011, p. 20). Al mismo tiempo, se definen aspectos cómo planificación de ventas, planificación de personal, inversiones, evaluación de

resultados, organización del trabajo, proceso de selección de personal, etc (Bogotá Emprende, 2011, p. 22).

#### ❑ *Módulo 5: jurídico tributario*

En él, se establecen los trámites administrativos y legales, así como el régimen fiscal, para la constitución de la empresa. Del mismo modo, esta fase facilita la evaluación de la figura legal más conveniente para legalizar la operación de la empresa en creación y teniendo en cuenta la generación de costos. Se consideran aspectos tales como la determinación de la forma jurídica, los costos y gastos de formalización de la empresa, aspectos laborales y de seguridad social, obligaciones tributarias (Bogotá Emprende, 2011, p. 23).

#### ❑ *Módulo 6: financiero*

Se trata del análisis económico y financiero de la empresa, que facilitará al equipo emprendedor evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Durante esta fase, será necesario hacer conciencia de la inversión a realizar para hacer real la idea de negocio. El módulo financiero considera necesario llevar a cabo pasos como: calcular la inversión total inicial, definir la estructura de financiamiento, realizar un presupuesto de ingresos, definir los sistemas de pagos y cobros y proyecciones contables (Bogotá Emprende, 2011, p. 26)..

#### ❑ *Módulo 7: Valoración*

La última etapa considera fundamental, elaborar un plan argumentativo para la búsqueda de financiación del plan de negocio. Para lograr esto, la guía supone la formulación de los puntos fuertes y débiles de la idea de negocio, oportunidades y amenazas y definición de aspectos de sostenibilidad y riesgos (Bogotá Emprende, 2011, p. 30).

### **4.1.1 Teorías de emprendimiento.**

Sumado a la base teórica expuesta, se postula en segundo lugar, las teorías del emprendimiento teniendo en cuenta que, el proceso de diseño de un plan de negocio surge de un proceso de autonomía personal por parte de un emprendedor, que busca a través de una idea llevar un producto o servicio innovador a un cliente o consumidor. Para entender de manera más estructurada el emprendimiento, se recurre a las teorías del Enfoque Etológico de Perrinat (1980) y la teoría del Enfoque Sicológico.

Respecto al enfoque Etológico<sup>1</sup>, cabe destacar que su enfoque se centra en dar respuesta a la pregunta de: ¿Por qué el emprendedor se comporta de esta manera? Perrinat, citado en: emprendimiento visiones desde el comportamiento humano (2009), afirma que una idea de emprendimiento, sin que signifique propiamente creación de empresa, se debe en principio a una búsqueda en el mejoramiento de la calidad de vida (Marulanda, Correa & Mejía, 2009, p.156). Adicionalmente, agrega que esta se debe también a una necesidad de garantizar supervivencia y que el mismo surge a partir de aspectos impuestos por el entorno (clima, necesidades vitales, etc.) a partir de los cuales, el hombre busca la forma de apropiarse a estas (Marulanda, Correa & Mejía, 2009, p.157).

De manera paralela, el enfoque psicológico, muestra que, el hombre, desde su naturaleza es creativo y creador, y que adicionalmente, se cuestiona de manera constante por qué otras personas logran el éxito más que otras (Marulanda, Correa & Mejía, 2009, p.158). Shumpeter, citado en: emprendimiento visiones desde el comportamiento humano (2009), propone por su parte que el emprendimiento surge de iniciativas de creación, brindando al individuo emprendedor la posibilidad de aprovechar oportunidades presentes en el entorno (Marulanda, Correa & Mejía, 2009, p.160). Además, agrega que la capacidad de transformación, por parte del emprendedor, tiene mayor peso respecto a la capacidad de generar nuevas ideas (Marulanda, Correa & Mejía, 2009, p.160).

#### **4.2 Marco conceptual**

Con la finalidad de comprender de manera holística la investigación en curso, se definirán a continuación algunos de los conceptos claves que dentro de su significado encierran características de relevancia para el planteamiento del plan de negocio. Siguiendo un orden de lo general a lo particular, el primer concepto a definir es el de *industria gastronómica*, que en el contexto de la legislación Colombiana, NTS USNA 006, es definida como aquella industria cuyo objeto principal es la producción y servicio de alimentos (2003). Teniendo en cuenta que en esta última convergen un amplio número de empresas que desarrollan actividades con un mismo enfoque, se define entonces *empresa*, en el Código de Comercio de Colombia, artículo 25, como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios (1983). Schumpeter realiza su aporte llamando a la empresa como la

---

<sup>1</sup> La etología es el estudio bilógico del comportamiento desde la perspectiva humana.

realización de nuevas combinaciones innovadoras, cuyo fin inmediato es aumentar las ganancias del empresario (Shumpeter, s.f., citado en Damm, s.f., p. 2).

De la definición anterior, se desprende el concepto de *empresario* entendiéndose a este como el sujeto que crea o dirige una idea empresarial. Nuevamente Schumpeter, deja claro que el empresario es una persona dedicada a la realización de ideas nuevas; para el autor, este sujeto no se adapta a las condiciones externas sino que, desde adentro, a partir de la innovación, crea nuevos bienes y servicios que satisfacen mejor las necesidades de sus clientes (Shumpeter, s.f., citado en Damm, s.f., p. 2).

Se presume que una de las características innatas de un empresario, es su capacidad de emprendimiento para la puesta en práctica de nuevas ideas en el mercado. Etimológicamente la palabra Emprender se deriva de la palabra *entrepreneur* del verbo francés *entreprendre* (pionero), cuyo significado es “encargarse de” (Moncayo, 2008 citado en Herrera & Montoya, 2012, p. 9). Zorrilla (2009) citado en “El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización” (2012), define al *emprendedor* como aquella persona que tiene claro el concepto o idea de un producto o servicio a llevar a cabo. Por otro lado, Hayek (s.f.) afirma que el emprendedor es aquel participe del mercado que adquiere una mejor información que le permite conocer y aprovechar oportunidades (Herrera & Montoya, 2012, p. 12). Finalmente, la Escuela de procesos (2005, citado en Herrera & Montoya, 2012, p. 24) conceptualiza que el emprendedor “es aquel que desarrolla oportunidades y crea una organización para explotarlas sin preocuparse por los recursos que en aquel momento él mismo controla”.

Ahora bien, una de las herramientas a través de las cuales un emprendedor o empresario lleva a la práctica su idea de negocio es el *plan de negocio*. Según Duque & Ochoa (2007) un plan de negocios es un documento y herramienta que reúne en su totalidad las estrategias de un negocio en términos técnicos, económicos, tecnológicos, ambientales y financieros. Así mismo, debe mostrar la proyección de bienes y servicios ofrecidos del negocio tanto a corto como a mediano plazo y de manera particular, este debe mostrar los impactos que genera la creación de empresa en el ambiente. Por su parte, Varela comparte gran parte de la esencia de la definición anterior, al decir que el plan de negocio hace parte de un procedimiento que enumera de manera precisa los propósitos e ideas que tiene el empresario sobre un negocio (Varela, 2008 citado en Zapata, 2008, p. 26).

Referente al término de *consultoría empresarial*, Kubr (1997) hace la distinción del concepto desde dos puntos de vista. El primero, se refiere a una visión funcional que la define como un proceso de proporcionar ayuda sobre la estructura o contenido de una tarea. El segundo enfoque considera que la consultoría es un servicio profesional de asesoramiento proporcionado por profesionales a empresas con algún tipo de problemática de gestión. Este proceso además, incluye la ayuda necesaria para darle solución a los problemas diagnosticados y co-ayudar si así lo solicita la empresa cliente (Kubr, 1997, p.3).

### **4.3 Marco contextual**

#### **4.3.1 Sector alimentos y bebidas en Colombia.**

Se estima que en Colombia existen 90.000 restaurantes y que el crecimiento del sector para el año 2014 fue del 22%. Aproximadamente, los ingresos que se generan en el sector oscilan los 30,7 billones de pesos y que la actividad del mismo contribuye al 3,6% del PIB nacional (Revista la Barra, 2015). Para la ciudad de Bogotá, según el reporte realizado por la revista la Barra (2015), existen en la capital cerca de 22.000 establecimientos de alimentos y bebidas formalmente establecidos, de los cuales pueden llegar a ser más de 30.000 debido a que varios de ellos se encuentran inactivos (Revista la Barra, 2015). Adicionalmente, se encontró que en el año 2014 se abrieron 5.000 restaurantes en promedio (Revista la Barra, 2015).

A pesar de que el sector gastronómico a nivel nacional ha experimentado un crecimiento y aumento de aperturas de establecimientos de este tipo, se estima que el 67% de los nuevos negocios de alimentos y bebidas fracasan durante los primeros 4 años de operación, ocasionando que anualmente sean cerrados una importante cifra de los mismos (Revista la Barra, s.f.).

#### **4.3.2 Sector de consultorías.**

Dentro de la oferta diversificada de empresas en Colombia, las principales actividades a las cuales se dedican un importante porcentaje de empresas son: comercio, con el 31% de participación; industrias, con el 12% y consultorías y actividades profesionales, con el 10%.

Según la Revista Dinero, la consultoría empresarial representa para las organizaciones el acceso a mejores prácticas en las áreas de criticidad en una empresa; se afirma que “La consultoría en Colombia ha venido madurando hacia un mercado especializado en el cual las empresas están dispuestas a pagar por propuestas de valor” (Revista Dinero, 2014, párr.2).

Temas relacionados con la reducción de costos, mejorar la eficiencia operacional, reducir riesgos e incrementar el crecimiento empresarial, son temas sensibles y relacionados de manera directa con la propuesta de valor, que cada organización quiere ofrecer a sus clientes (Dinero, 2014, párr. 2).

Actualmente, la implementación de programas de consultoría demandados por los empresarios guarda un enfoque más allá de los temas estratégicos, para enfocarse en los tácticos (Dinero, 2014, párr. 5). Las empresas de consultoría, buscan en sus clientes potenciales el desarrollo de cuestionamientos sobre las capacidades de sus empresas. Hoy en día los clientes de las empresas consultoras, demandan profesionales experimentados que no sólo realicen un trabajo descriptivo de las oportunidades disponibles, sino también, la recomendación de estrategias de acción (Dinero, 2014, párr. 6).

#### **4.3.3 El auge de la gastronomía en Colombia.**

El auge gastronómico se ha evidenciado en los últimos 10 años a través del aumento y aparición de nuevos restaurantes, la consolidación de zonas gastronómicas en la ciudad, la aparición de escuelas de cocina, la importación de productos de distintas procedencias y las tendencias de consumo en la alimentación (Cristancho, 2013, p. 21). Para efectos de la investigación, se considera de importancia hacer distinción al cliente potencial que representan los egresados de carreras técnicas y profesionales de gastronomía en la ciudad, debido a la alta probabilidad que tienen estos a convertirse en futuros emprendedores de proyectos en alimentos y bebidas.

Actualmente, la oferta de escuelas e institutos que ofrecen carreras de cocina internacional, culinaria, manejo de alimentos, entre otras aumenta en proporción a la demanda de una carrera que en principio fue empírica, y que con el paso del tiempo adquirió mayor relevancia según las tendencias. No obstante, cabe resaltar que esta oferta se segmenta en aquellos centros educativos que ofrecen títulos como técnicos, tecnólogos y profesionales. La Universidad de la Sabana, en la actualidad es la única universidad que ofrece un programa profesional para la carrera de Gastronomía. Mientras que escuelas reconocidas en el país como Lasalle College, Verde Oliva, Mariano Moreno, Sena, Politécnico Gran Colombiano, fundación del Área Andina, entre otras, ofrecen programas académicos técnicos y tecnológicos (Pinzón, 2010).

Algunos de los programas ofrecidos en estos centros educativos dan la posibilidad a sus estudiantes de adquirir beneficios como doble titulación, intercambios en destinos con potencial gastronómico e inclusive, enfoques administrativos y en idiomas (Pinzón, 2010).

“Una de las grandes ventajas de estudiar la carrera de gastronomía, es el amplio campo de trabajo que tiene actualmente la carrera, donde un estudiante egresado de este programa tiene la posibilidad de "desarrollar su vida profesional en cualquier campo del sector gastronómico: Empresario de su propio negocio, consultor o administrador de establecimientos del sector gastronómico, asesor culinario en empresas del sector turístico y hotelero, director de nuevos desarrollos en la industria del sector alimentario, en organismos multilaterales como la FAO, ONU, PNA, Unicef, etc." (Roesl, citado en Pinzón, 2010. párr.9).

Carolina Parra, directora de la escuela de cocina Gato Dumas afirma que el 70% de los estudiantes de esta carrera estudia para trabajar en el medio. Así mismo afirma que para el 2016, cuenta con un total de 700 estudiantes, mientras Juanita Pabón, Directora de Verde Oliva, afirma que en los últimos 10 años de su labor, ha graduado aproximadamente 650 técnicos laborales. De ahí, pueden realizarse las comparaciones de variaciones entre 1 año y otro y calcular, el número de egresados por semestre en el año por parte de 35 instituciones con programas de cocina En Bogotá.

#### **4.3.4 Contexto legal: constitución de sociedades en Colombia.**

Para la creación de empresa en el país se hace necesario el registro jurídico de la misma; este registro puede ser: como personal natural, como persona jurídica o establecimiento de comercio. Según Las disposiciones del Decreto 410 de 1971, la creación de una nueva sociedad en el país implica tener en cuenta aspectos como (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, s.f.):

- Tipos de socios y denominación
- Capital social
- Número de socios o accionistas
- Responsabilidad de los socios
- Órganos de gobierno
- Transferencia de la participación
- Pago de capital
- Auditor

Cada uno de los aspectos mencionados difiere de acuerdo al tipo de sociedad. En Colombia, existen 7 tipos de sociedades: sociedad colectiva, sociedad en comandita, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima y sociedad por acciones simplificada (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, s.f.).

## 5 Metodología

Para dar respuesta a la pregunta de cómo se realizará la investigación, se especificará para cada objetivo la metodología a utilizar; así como las técnicas, estrategias y procedimientos necesarios para la misma. La tabla 1, muestra las principales metodologías a emplear para los 4 objetivos específicos formulados. Como factor común a todos los objetivos, se encuentran los métodos cuantitativo y cualitativo. El primero, usa la recolección de datos para dar prueba a una hipótesis planteada, tomando como base la medición numérica y el análisis estadístico para dar prueba a una teoría (Hernández et al, 2006, p.5). En la segunda, se realiza un proceso de recolección de datos sin tener en cuenta el factor numérico para dar respuesta a la pregunta de la investigación a través de la interpretación (Hernández et al, 2006, p.6).

Objetivos	Estrategia metodológica	Herramientas analíticas/ técnicas de recolección	Tipos de fuentes
<b>Describir el contexto y comportamiento del sector de alimentos y bebidas dentro del marco de la investigación.</b>	Descriptiva y cualicuantitativa.	Informes anuales del sector y de la ciudad de Bogotá, investigaciones del sector de alimentos y bebidas, libros, investigaciones similares, comunicación personal, videos, estadísticas, documentales, revistas.	Fuentes primarias y secundarias
<b>Elaborar un estudio de mercado en el campo de consultorías de alimentos y bebidas.</b>	Descriptiva y analítica, y cualitativa.	Documentos de soporte del sector (estados financieros), bases de datos, estudios de segmentación, entrevistas, encuestas.	Primarias
<b>Diseñar una estrategia comercial y de servucción a través de la cual sea posible incursionar en el mercado con respecto a sus competidores.</b>	Cuantitativa y cualitativa	Benchmarking del sector de alimentos y bebidas, libros, investigaciones similares, comunicación personal, videos, estadísticas, documentales, revistas, bases de datos, entrevistas a profundidad.	Primarias y secundarias
<b>Evaluar la viabilidad financiera para el diseño de una empresa de consultoría en alimentos y bebidas.</b>	Cuantitativa y cualitativa	Benchmarking del sector de alimentos y bebidas, libros, investigaciones similares, comunicación personal, videos, estadísticas, documentales, revistas, bases de datos, entrevistas a profundidad.	Primarias y secundarias

Tabla 1. Tabla de metodología. Fuente: elaboración propia.

Los otros dos métodos son: el descriptivo, que de manera precisa describe el evento de investigación asociándose a un proceso de diagnóstico. Este tipo de investigación enumera detalladamente las características, para obtener dos niveles de análisis: uno en el cual se clasifica la información en función de características comunes y otro en el que se relacionan los elementos observados para así, obtener una descripción más detallada (Hurtado, 2002, p.87).

Por su parte, el método analítico pretende entender una situación en términos de sus componentes. Cuando el enfoque de investigación es holístico, esta metodología reinterpreta lo analizado en función de criterios, dependiendo de los objetivos del análisis (Hurtado, 2002, p. 93).

En cuanto a los tipos de fuentes a emplear, se encuentran las fuentes primarias, basadas en datos cuantitativos o cualitativos; y las secundarias, correspondientes a datos y análisis realizados por terceros (N, Rueda, comunicación personal 27 de octubre, 2016).

Por otra parte, es necesario aclarar, que para la elaboración del plan de negocio se tomará como referencia el modelo metodológico de creación de empresa propuesto por Bogotá Emprende (2011).

## **6 Diagnóstico del sector**

Teniendo en cuenta el panorama descrito en el planteamiento de la problemática y la justificación de la misma, se realizará a continuación un breve complemento al diagnóstico del sector de alimentos y bebidas, como insumo necesario para la evaluación del sector y la formulación de estrategias comerciales. Así mismo, en el módulo de mercadeo de este documento, se realiza el mismo diagnóstico del sector de consultorías en el país.

### **6.1 Sector de alimentos y bebidas en Colombia**

El sector Horeca en Colombia hace referencia al sector de la hospitalidad conformado por hoteles, restaurantes, bares, servicios de turismo, entre otros. La industria de la hospitalidad ha presentado durante los últimos años un crecimiento a la par del desarrollo económico proyectado del país. Los patrones de consumo en el mercado colombiano también han experimentado cambios y así, los consumidores hoy en día, cuentan con la posibilidad de adquirir bienes y servicios en diferentes categorías.

A la par de las tendencias alimentarias en el mundo, los consumidores colombianos han ampliado sus preferencias al momento de frecuentar un establecimiento de alimentos y bebidas y propone a los oferentes en el mercado, la diversificación de experiencias y conceptos gastronómicos (Revista La Barra, 2014, p. 10). En ese orden de ideas, el aumento por ventas en consumos durante los últimos 10 años, fuera del hogar, se incrementó en un 151,89% con unas ventas cercanas a los \$ 24 billones en 2013 (Revista La Barra, 2014, p. 10). Hoy en día se llevan a cabo cerca de 6.500 compras anuales en los 271.000 establecimientos de alimentos y bebidas (Revista La Barra, 2014, p. 10). Además, los comensales buscan vivir experiencias y sensaciones nuevas bajo conceptos de negocio innovadores en su oferta y propuesta de valor.

A esta demanda se incorpora también la inclusión del factor de responsabilidad hacia el entorno, que motiva a los clientes a ser parte de las experiencias y le otorga especial importancia al servicio al cliente, como un espacio donde se genera una relación de valor (Revista La Barra, 2014, p. 10). Según la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) (2014):

Hace 30 años los hogares gastaban la mitad de su presupuesto en alimentos y bebidas, mientras que hoy solo destinan el 28% de sus ingresos para tal fin. Sin embargo el gasto de alimentos fuera de casa viene presentando un crecimiento acelerado en los últimos años y esto se convierte en una oportunidad de negocio para los empresarios del gremio (Revista La Barra, 2014, p.12).

Dentro de las megas tendencias que influyen en el sector gastronómico se encuentran por una parte el reducido espacio de tiempo entre las variables interés y compra, comer bien, la sostenibilidad, antojo visual, poder de decisión del consumidor, la creación de sensaciones, el valor del tiempo, libertad y autenticidad y los lujos (Revista La Barra, 2014, p. 14). Teniendo en cuenta lo expuesto, el papel de los empresarios y emprendedores cobra valor en este punto al ser ellos mismos, los encargados de diversificar la oferta en el mercado a partir de emprendimientos con estrategias comerciales estructuradas y acordes a su sistema operativo.

Según el portal de noticias El Mundo, el sector gastronómico creció 12% en 2015 y realizó un aporte de \$36 millones en impuestos en consumo (2016); además mensualmente se abren alrededor de 15 a 20 establecimientos gastronómicos nuevos que generan cerca de 3.000 empleos en el territorio nacional. No obstante, se estima que de cada diez restaurantes que se abren, 4 de ellos cierran al cabo de los 6 primeros meses o al año de operación (Portafolio, 2015). Esta consecuencia es resultado de múltiples factores que varían de un establecimiento a otro, en temas administrativos, operativos y de investigación.

Claudia Barreto, directora de Acodres señala que el aumento de costos que se está experimentado en el país es una de las principales causas del fracaso de estos establecimientos. Así mismo afirma, que la disolución de las sociedades registradas por proyecto, se disuelven con la misma rapidez con la que se ejecuta el mismo (Portafolio, 2015).

Es común encontrar en el sector un sin número de empresarios que consideran que el gusto y el saber en el ámbito gastronómico, son los únicos conocimientos necesarios para el montaje de un establecimiento de A y B. Sin lugar a dudas, el emprendimiento de este tipo de proyectos hace necesario un amplio conocimiento en el tema operacional y administrativo. Además, se asegura que este fenómeno se ha presentado más frecuentemente en aquellos

proyectos que han sido concretados como mipymes y pymes, según estadísticas del sector (Portafolio, 2015).

El panorama muestra que existe una falta de estudios sobre el costo del restaurante que llega a afectar el alcance de los puntos de equilibrio del plan financiero, por lo cual llega a ser necesario cerrar. Muchos empresarios han empezado a centrar su atención en temas exclusivos a la infraestructura del establecimiento, dejando de lado el costo del menú al momento de emprender un proyecto (Portafolio, 2015). Aproximadamente el 21% de los establecimientos gastronómicos obtienen ventas menores a \$50 millones de pesos, el 46% alcanza los \$100 millones de pesos, el 23% se encuentra entre \$100 y \$150 millones y el 8,93% obtiene ventas superiores a los \$150 millones de pesos (Portafolio, 2015).

El estudio del sector de la Hospitalidad en Colombia elaborado por Axioma y Revista La Barra (s.f.), actualmente el sector carece de la consolidación de alimentación infantil, militar y hospitalaria. Además hay poca oferta de empresas enfocadas en la producción de alimentos enfocados en la cocina de ensamble, no existe un sistema de estadísticas claro y conciso, se carece de proveedores y distribuidores especializados y hace falta un mejoramiento en los sistemas de transporte de alimentos (Axioma & La Barra,s.f.).

Este estudio también referencia los retos del sector, dentro de los cuales destaca la capacitación del recurso humano, el mejoramiento en el acceso al capital, tradición empresarial, acceso a nuevas tecnologías y el apoyo gubernamental (Axioma & La Barra,s.f.).

## **6.2 Sector de consultorías en Colombia**

Según la Revista Dinero (2016) los servicios de consultoría en la actualidad se han convertido en una herramienta estratégica que favorece el crecimiento competitivo de las empresas. El mercado de consultoría en Colombia se ha visto beneficiado por todos los sectores industriales que propenden por su crecimiento y sostenimiento a través del tiempo (Revista Dinero, 2016). En este sentido, el mercado de consultorías actualmente, se alimenta de una robusta demanda de compañías que acuden al servicio en busca de externos que puedan guiarlos de manera efectiva para afrontar un escenario o situación en particular.

Dentro de las principales razones por las cuales se accede al servicio de consultoría se encuentran las necesidades que surgen a partir de los cambios en el entorno interno y externo de una organización; el comportamiento del mercado, las problemáticas de carácter

macroeconómico, la búsqueda de aliados estratégicos, aumento de competitividad y mayor cobertura o ampliación de los negocios (Revista Dinero, 2016). Es por esta razón, que los empresarios hoy en día, se cuestionan en temas similares a cómo enfrentar la disrupción digital, cómo ser más competitivos, cómo definir modelos operativos más eficientes y cómo preparar la fuerza de trabajo del futuro (Revista Dinero, 2016).

Las características de un mundo cambiante y dinámico en el tiempo, no son ajenas a ningún país del mundo. Para el caso de Colombia, son cada vez más las empresas que recurren a firmas consultoras nacionales o internacionales para acelerar su crecimiento, competitividad y rentabilidad en el mercado (Revista Dinero, 2016). El mercado de consultorías en el país se caracteriza por el protagonismo de pioneros de carácter internacional como Boston Consulting Group, Accenture y AT Kearney, entre otras (Revista Dinero, 2016). Además, el país presenta características que llaman la atención de firmas consultoras internacionales debido a que, la economía colombiana se encuentra en crecimiento y además, es un territorio periférico a otros como Venezuela, países de la Región Andina y del caribe (Revista Dinero, 2016).

El común denominador en Colombia, en la oferta de servicios de consultoría, es la consultoría de tipo estratégica. Sin embargo, y pese a que existen diferentes tipos de especialización en consultoría, la mayoría de empresas buscan siempre lo mismo: alinear sus estrategias y objetivos y buscar formas de aumentar su rentabilidad y cobertura en el mercado. Además existe una concentración de demanda de este tipo de servicios en empresas grandes (buscando continuar su crecimiento en el mercado) y empresas medianas (que buscan el crecimiento de manera consolidada).

El Boletín Técnico de la Encuesta Anual de Servicios (2016), clasifica a los servicios de consultoría dentro del rubro de actividades profesionales, científicas y técnicas, este estudio muestra que para el período del 2015 los ingresos operacionales de este grupo ascendieron a \$10.619,0 miles de millones de pesos y ocuparon en total 89.015 personas. Como se cita en Rivera (2012) , Barnes Reports estableció que para el 2012 en Colombia existían un total de 12.743 establecimientos con un total de ingresos de 2.136 millones de dólares.

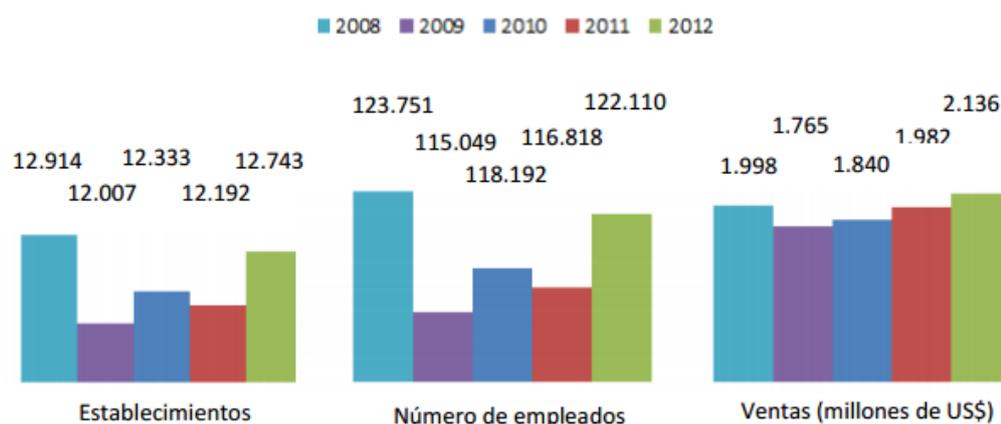


Figura 2. Estimado de empresas consultoras en Colombia según Barnes Reports (2011).

Fuente:

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/621/JorgeMario\\_RiveraIllera\\_2012.pdf;sequence=3](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/621/JorgeMario_RiveraIllera_2012.pdf;sequence=3).

Dentro de la oferta diversificada de empresas en Colombia, las principales actividades a las cuales se dedican un importante porcentaje de empresas son: comercio, con el 31% de participación; industrias, con el 12% y consultorías y actividades profesionales, con el 10%.

La demanda de servicios de consultoría proviene la gran mayoría de los sectores industriales del país como: empresas de banca, seguros, consumo masivo, retail, transporte, telecomunicaciones, petróleo, minería, utilities y materiales de construcción (Revista Dinero, 2016). No obstante, pertenecer al mercado de servicios en Consultoría representa para quienes se encuentran en él, un desafío dentro de la actual coyuntura del país. Esto se debe a que las empresas se ven inmersas a los picos de la economía, donde además las consultoras compiten con los recortes y ajustes en las inversiones de las compañías (Revista Dinero, 2016).

Actualmente, la implementación de programas de consultoría demandados por los empresarios guarda un enfoque más allá de los temas estratégicos, para enfocarse en los tácticos (Dinero, 2014, párr. 5). Las empresas de consultoría, buscan en sus clientes potenciales el desarrollo de cuestionamientos sobre las capacidades de sus empresas. Hoy en día los clientes de las empresas consultoras, demandan profesionales experimentados que no sólo realicen un trabajo descriptivo de las oportunidades disponibles, sino también, la recomendación de estrategias de acción (Dinero, 2014, párr. 6).

## **7 Desarrollo plan de negocio**

### **7.1 Presentación**

#### **7.1.1 Definición de la idea de negocio.**

La consultoría es un servicio profesional de asesoramiento proporcionado por profesionales a empresas con algún tipo de problemática de gestión. Este proceso incluye la ayuda necesaria para darle solución a los problemas diagnosticados y co-ayudar si así lo solicita la empresa cliente (Kubr, 1997, p.3).

Ahora bien, para el caso de este plan de negocios, se propone como idea de negocio una empresa de consultoría cuya especialidad sea atender clientes pertenecientes al mercado de servicios de alimentos y bebidas. En ese sentido, se entiende que la actividad de dicha organización, consistirá en atender las problemáticas y requerimientos que presenta una organización, perteneciente al sector de A y B, en temas relacionados con la obtención de resultados positivos durante las etapas de gestión y operación empresarial.

Cabe aclarar, que dentro del grupo de prestadores de servicios en alimentos y bebidas, se tendrán en cuenta: restaurantes, bares, cafeterías, hoteles (área de a y b), colectividades, casinos, cajas de compensación, clubes, cafés.

Dicho planteamiento, surge de la detección de una problemática común en el sector que refleja cifras importantes del cierre de establecimientos de este tipo en el territorio nacional, donde además, se ha detectado que existe poca capacitación, cifras e información que ayuden a solventar las problemáticas que se presentan durante la gestión y operación de estos establecimientos. En respuesta a ello, se detecta una oportunidad de negocio de una problemática que no está siendo atendida oportunamente y que como consecuencia, afecta el emprendimiento y desarrollo de nuevos negocios.

#### **7.1.2 Descripción del emprendedor.**

##### ***7.1.2.1. Formación y experiencia.***

El equipo se encuentra conformado por una sola socia cuyos intereses profesionales se han encaminado al área de alimentos y bebidas debido a su vínculo con el área durante los primeros años de vida profesional. La emprendedora, realizó sus estudios en cocina y pastelería con énfasis en administración y francés gastronómico. Tiene experiencia en el área

operativa de cocinas en hoteles, realización de eventos y abastecimiento del área de cocina. La idea de emprendimiento propio surge a partir de la continuidad de sus estudios en el campo administrativo, que ha permitido a la misma tener una visión holística de la gestión empresarial. Así mismo, la idea de negocio surge de encontrar una oportunidad en el mercado que no ha sido atendida.

## 7.2 Mercadeo

### 7.2.1 Productos y/o servicios.

#### 7.2.1.1. Descripción de los servicios a prestar.

Se establecen tres tipos de servicio de consultoría. El primero de ellos corresponde a la consultoría de asistencia en diagnóstico, que tendrá por objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa o establecimiento en estudio. Este servicio, comprende únicamente identificar y precisar las principales problemáticas internas de la organización en la operación y administración de la misma. En este tipo de consultoría se establece un total de 27 horas de trabajo, donde un grupo de consultores prestarán apoyo y asistencia al empresario. Este proceso se soporta por una planilla de trabajo, donde serán registrados los objetivos por sesión, teniendo en cuenta la identificación de problemáticas por departamento o área de la organización.

Fecha: \_\_\_\_\_ Horas de trabajo \_\_\_\_\_

Grupo consultor: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Próxima fecha: \_\_\_\_\_

Área o departamento	Objetivo	Problemática identificada	Posible solución o plan de acción

Figura 3. Plantilla de trabajo consultoría en asistencia en diagnóstico. Fuente: elaboración propia.

La segunda, es la consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos, donde la empresa consultora realiza un diagnóstico y posterior a este, se procede a implementar las estrategias, procesos o sistemas necesarios para erradicar los problemas identificados, optimizar los procesos que son efectivos y proponer nuevas alternativas de mejoramiento. A continuación se hará una breve explicación de las dos etapas de la consultoría:

- Etapa diagnóstica: cumple con los mismos objetivos del primer tipo de servicio. Esta etapa comprende la descripción de la situación actual de la empresa, identificando las principales problemáticas que presenta en la operación y administración. Para esta etapa se consideran 18 horas de trabajo. Este proceso se soporta por una planilla de trabajo, donde serán registrados los objetivos por sesión, teniendo en cuenta la identificación de problemáticas por departamento o área de la organización y una posible sugerencia para solventar dicha problemática.

Fecha: \_\_\_\_\_ Horas de trabajo \_\_\_\_\_

Grupo consultor: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Próxima fecha: \_\_\_\_\_

Área o departamento	Objetivo	Problemática identificada	Sistema de solución o plan de acción

Figura 4. Plantilla de trabajo de mejoramiento de sistemas y procesos. Fuente: elaboración propia.

- Etapa de formulación de plan de acción: considera la formulación de las actividades y estrategias necesarias a llevar a cabo, para resolver los problemas identificados durante la etapa diagnóstica. Este proceso considera un total de 27 horas de trabajo. El grupo consultor, presentará un documento estructurado donde se muestre la correspondiente actividad o acción a implementar, los responsables y las fechas de revisión y evaluación de los adelantos. Durante

este tiempo, se contará de acompañamiento permanente de parte del grupo consultor.

- Capacitación
- Indicadores de gestión

La tercera, hace referencia a la consultoría de asistencia en acompañamiento empresarial. Esta consiste en dar soporte y apoyo a las actividades empresariales que sean solicitadas por el cliente, mes a mes, a fin de llevar un trabajo continuo y sin interrupción, que sea supervisado de manera constante. Para este tipo de consultoría, se establece un total de 72 horas al mes.

Para establecer los tiempos de trabajo para cada tipo de consultoría se tuvo en cuenta en primera instancia los días laborales para cada año, el horario de trabajo del grupo consultor (9 horas de jornada laboral) y un margen de 3% de improductividad en horas. Además, se asignó para cada año un porcentaje de horas a vender, teniendo en cuenta que no todas las horas disponibles al año existirá demanda para la firma consultora. Esta distribución mes a mes, para cada año, se reflejará en el apartado financiero. Así mismo, se designó la diferencia de horas disponibles al año y horas a vender, como el tiempo disponible para llevar a cabo actividades de comercialización y dirección de proyectos.

A continuación se mostrará la asignación de horas por tipo de servicio, los días disponibles por cada año y las horas año a vender por año.

Tabla 2. Tiempo en horas para cada tipo de servicio y distribución de días laborales por año. Fuente: elaboración propia

<b>Tipo de servicio</b>	<b>Horas</b>
Consultoría de asistencia en diagnóstico	27
Consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos	45
Acompañamiento	72

<b>Días laborales 2017</b>	<b>Días laborales 2018</b>	<b>Días laborales 2019</b>	<b>Días laborales 2020</b>	<b>Días laborales 2021</b>
243	244	245	243	246

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Horas disponibles por año. Fuente: elaboración propia

<b>Año</b>	<b>HORAS TRABAJO AÑO</b>	<b>% Horas a Vender</b>	<b>Horas comercialización y dirección de proyectos</b>	<b>HORAS AÑO</b>
<b>2.017</b>	2.121	20%	1697	424
<b>2.018</b>	2.130	55%	846	1.172
<b>2.019</b>	2.139	65%	629	1.390
<b>2.020</b>	2.121	75%	530	1.591
<b>2.021</b>	2.148	80%	430	1.718

Fuente: elaboración propia

### ***7.2.1.2.Descripción de los productos.***

Teniendo en cuenta que las necesidades de cada organización varían de acuerdo a sus problemáticas y características, se establecen a continuación los productos a ofrecer dentro del tipo de servicio que el cliente seleccione:

- **Gestión administrativa:** conjunto de acciones y procesos encaminados al mejoramiento de la eficiencia organizacional y el alcance de los objetivos organizacionales planteados. Este producto, supone llevar a cabo procesos donde se realice un uso eficiente de los recursos económicos y humanos de la organización y la formulación y aplicación de tareas básicas de una empresa de manera sistemática.
- **Protocolo de familia:** consiste en la planeación, organización y desarrollo en lo referente a la promoción del desempeño eficiente del personal que comprende la organización.
- **Franquicias y gestión de marca:** hace referencia al proceso de creación de marca, a través de la cual se hace posible el posicionamiento, mantenimiento, reconocimiento y recordación de la misma en el mercado.
- **Capacitaciones en servicio:** brindar herramientas al personal, en especial el que tiene contacto con el cliente, para llevar al mismo el producto o servicio requerido en el tiempo, lugar y condiciones idóneas. Este producto comprende el establecimiento de una cultura de servicio dentro de la organización, que permita atender de manera oportuna y precisa los requerimientos de sus clientes y lograr la satisfacción en el mismo.

- Sistemas de calidad: acompañamiento en la implementación de sistemas de calidad en las áreas operativas y administrativas con la finalidad de lograr calidad total en los servicios o productos que ofrece la empresa. Este producto implica planear, controlar y mejorar todos los procesos que influyen en el cumplimiento de los requerimientos del cliente y en la satisfacción del mismo.
- Costos y optimización de costos: establecimiento de una estrategia de costos que contribuya a la maximización de utilidades.

### **7.2.1.3. Necesidades.**

El servicio de consultoría propuesto en este plan de negocios responde a una problemática identificada en el territorio nacional, dónde cerca del 67% de restaurantes y hoteles (con servicio de alimentos y bebidas) cierran sus puertas durante los primeros 4 años de operaciones (La Barra, s.f.). Además, los empresarios y emprendedores del sector han indicado que una de las principales causas del fracaso de un proyecto gastronómico surge a partir de la falta de información del sector (La Barra, s.f.). A lo anterior, es importante sumarle el auge que ha presentado el sector de A y B en los últimos años. La asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) señaló que el sector gastronómico tuvo un crecimiento del 22% respecto al 2014 y los ingresos registrados por ventas alcanzaron los 30,7 billones de pesos en el 2015 (2016). Así mismo, se estima que el aporte que realiza este sector al PIB nacional es de 3,6%, de donde puede deducirse también, que el aporte económico que comienza a generar esta actividad en la economía nacional es de gran importancia (Garzón, 2016).

Por su parte Cohen (2003), señala que existen razones de peso por las cuáles las empresas deciden recurrir a un grupo consultor. El autor hace la distinción de las siguientes necesidades:

- Necesidad de personal: asociada directamente a la delegación de funciones específicas o especializadas a personal externo de la organización, a fin de mantener costos o no descuidar las actividades de la empresa.
- Necesidad de ideas frescas: lo que significa, escuchar a externos de la organización para obtener una opinión objetiva y más precisa de la solución de una problemática.
- Necesidad de mejorar las ventas

- Necesidad de capital: relacionado con la búsqueda de nuevas fuentes de capital, que hace necesaria la asesoría de expertos en el tema.
- Reglamentaciones gubernamentales
- Necesidad de elevar la eficiencia: contempla los posibles inconvenientes que presentara una organización con respecto a su set competitivo, cuando estos realicen una gestión eficiente de sus actividades.
- Necesidad de diagnosticar problemas y hallar soluciones
- Necesidad de una reestructuración completa: necesidad que surge en especial para organizaciones cuya situación es crítica y necesita de una intervención oportuna para ser estabilizada.

Se entiende que muchas de estas necesidades pueden ser atendidas directamente por la empresa a través de su personal de planta. No obstante, en muchas ocasiones esto supone que el mismo no cuente con las capacidades suficientes para hacerlo, o que llegue a existir un descuido de sus actividades por intentar abarcar un amplio número de funciones.

#### ***7.2.1.4. Aspectos diferenciales.***

La especialización del servicio constituye uno de los principales factores de diferencia, debido a que la empresa de consultoría de la que trata el presente trabajo de investigación, se especializa en el tema de alimentos y bebidas. Lo anterior, hace posible que exista un segmento objetivo más específico y que por consiguiente, los temas a tratar sean mucho más especializados y dirigidos de manera específica al sector de A y B. Además, esto otorga a la imagen de la empresa consultora, mayor trayectoria y experiencia con respecto a otras organizaciones que prestan un servicio similar, pero un poco más generalizado en el mercado.

Otro de los aspectos diferenciales del servicio es la personalización del mismo, donde se genera con el cliente un vínculo profesional a través del cual se busca satisfacer sus requerimientos y atender de manera oportuna los mismos. Además, donde los flujos de información y comunicación son efectivos entre ambas partes, favoreciendo la entrega de resultados oportunamente.

## **7.2.2. Mercado**

### **7.2.2.1. *Ámbito geográfico.***

Respondiendo a la problemática planteada para el desarrollo del plan de negocio, se ha establecido que el campo de acción geográfico de la empresa de consultoría responde a un contexto global. No obstante, para efectos del desarrollo de dicho plan de negocios se establecerá que la naturaleza de dicha organización será la de una empresa nacional, cuyo campo de acción se encuentra representado por la totalidad del territorio nacional, aunque tenga por sede una localidad o región en concreto (BBVA con tu empresa, 2013, párr. 3). Cabe aclarar, que la naturaleza de este tipo de empresa, con el paso del tiempo, se podrá convertir en una empresa que cuente con socios locales con representación en diferentes zonas del país.

### **7.2.3. Público objetivo.**

Se establece como público objetivo al conjunto de establecimientos que prestan servicios de alimentos y bebidas preparados en Colombia. Es decir que el público objetivo está constituido solo por empresas que producen y venden alimentos y bebidas y que además, prestan un servicio dentro de sus instalaciones a sus propios clientes. Así, se establece que estas empresas pueden ser (R., Penagos, comunicación personal, febrero 27, 2017):

- Cadenas hoteleras nacionales: empresas de alojamiento ubicadas a nivel nacional administradas a través de una gestión única. Algunos ejemplos de ellas son: GHL, Decameron, Estelar, Sociedad Hotelera Tequendama, Administradora Hotelera Dann, Hoteles Charleston S.A, entre otros.
- Hoteles pequeños: organizaciones cuya razón social es prestar servicios de alojamiento y algunos otros servicios complementarios, cuyo número total de habitaciones se encuentra entre 25 a 100 habitaciones (C. Verástegui, comunicación personal, 9 de agosto, 2016).
- Franquicias: es un tipo de negocio en el cual se vende la concesión de un derecho o privilegio de usar el nombre de una marca y vender los productos y servicios del franquiciador (Agudelo, 2010, párr. 2). Algunos ejemplos son: Kaldivia Café, Tostao, Subway, Crepes & Waffles, Spoleto,
- Cadenas de restaurantes en crecimiento: hace referencia a dos o más restaurantes que se abren bajo el mismo nombre y tienen afiliación a una marca. Los procesos y

sistemas se replican en cada uno de los establecimientos (C. Verástegui, comunicación personal, 9 de agosto, 2016).

- Restaurantes a mantel: restaurantes cuya oferta gastronómica se encuentra establecida por una carta y cuenta con un tipo de servicio a la mesa establecido. Algunos de estos: Harry Sasson, Criterion, La Cigale, Leo Cocina y Cava, Giordanelli, Casa Vieja, Pesquera Jaramillo, El cielo, Club Colombia entre otros.
- Colectividades: organizaciones cuya actividad es prestar servicios de alimentación en grandes superficies, como catering, casas de eventos, casinos, colegios, universidades, etc. Algunos en Colombia son Sodexo Colombia S.A, Compass Group, Catering de Colombia S.A, Salamanca Alimentación Industrial, Petrocasinos S.A, Gate Gourmet Colombia, Health Food S.A, Servicio de Alimentación la Vianda S.A, Alimentos Spress S.A, Inversiones Ibero-Caribe S.A.
- Bares/discotecas: entendido como un establecimiento de comercio que expende bebidas alcohólicas y alimentos para consumo en sus instalaciones y que brinda entretenimiento (Universidad Externado de Colombia et al, s.f.) zonas de influencia de la zona T, Zona G, Zona Rosa, Parque de la 93, Parque Lleras, Poblado, Envigado, Las Palmas, Laureles, Usaquén, entre otros en el país.
- Cajas de compensación: entidades privadas creadas para mejorar la calidad de vida del núcleo familiar de los empleados del país, a través de la prestación de servicios de recreación y descanso. Algunas de ellas en Colombia son: Cafam, Compensar, Comfenalco, Colsubsidio, Confarma, Comfandi, Comfactor, Cajacopi, entre otras.
- Clubes privados: asociaciones de recreo cuyos fines y actividades son diversas y dependen de la razón de asociamiento de los socios. Algunas de estas son: actividades deportivas, eventos sociales y de esparcimiento, actividades culturales o empresariales. Algunos reconocidos son: Clubes de la policía, Clubes de las Fuerzas militares, Clubes deportivos (Country Club), Clubes sociales (Carmel Club, Club el Nogal,) Clubes campestres (Club campestre Fonatanr, Arrayanes, Club El Rancho, Club campestre El Bosque), Club de Banqueros y empresarios, Club Hatogrande, entre otros.
- Cafeterías: establecimientos comerciales que venden productos terminados y que no cuentan con una carta o menú y cuya prestación del servicio es informal.
- Cafés: establecimientos cuyos principales productos son infusiones, bebidas frías y calientes, productos preparados o de base para acompañamiento. Algunos en el país,

realizan la venta de su propia marca de café o productos que alucen a su marca y la cultura del café. Algunos de ellos: Juan Valdez, Oma, Illy, Dilleto.

- Restaurantes de comida casual o alternativa: establecimientos con características únicas en su oferta gastronómica y cuya administración corresponde a sus dueños o socios. Ejemplos de ello: El corral, El corral Gourmet, Wok, Leños y Carbón, La Bonga del Sinú, Cali Mío, Cali Veá, Bogotá Beer Station, Bogotá Beer Company, etc.

#### 7.2.4. Cliente y consumidor.

Teniendo en cuenta el contenido del portal INB OUNDCYCLE (2014), durante el proceso de compra o acceso al servicio se identifica la intervención de los siguientes actores:

- Público objetivo: aquella persona o grupo que necesita del servicio o a quien va destinado el mismo. En el apartado anterior se menciona el público objetivo
- Decisor: aquel que decide acceder a la prestación del servicio.
- Prescriptor: persona que sugiere la adquisición del servicio.
- Influenciador: aquella persona que condiciona de manera negativa o positiva, la decisión de compra.

Debido a que cada tipo de establecimiento cuenta con una estructura organizacional diferente, existe para cada tipo de cliente un tipo de actor diferente. La tabla 4 muestra los posibles actores que intervienen en la compra del servicio según el tipo de cliente:

Público objetivo	Decisor	Prescriptor	Influenciador
<b>Cadenas hoteleras y hoteles pequeños</b>	Gerente general	Gerente de alimentos y bebidas/ Chef ejecutivo	Contralor
<b>Franquicias, cadenas de restaurantes, restaurantes a mantel y restaurantes de comida casual</b>	Propietarios/ socios	Administrador/chef ejecutivo/director de operaciones	Gerente financiero
<b>Colectividades</b>	Gerente general/ gerente de alimentos y bebidas	Gerente de alimentos y bebidas/ Chef ejecutivo/director de operaciones	Gerente financiero
<b>Bares/ discotecas</b>	Propietarios/ socios	Administrador	Contador

<b>Cajas de compensación, clubes privados</b>	Gerente general	Gerente de alimentos y bebidas/ Chef ejecutivo	Gerente financiero
<b>Cafeterías y cafés</b>	Propietarios/ socios	Personal operativo/ administrador	Contador/ gerente financiero/administrador

Tabla 4. Intervención de actores durante el proceso de compra. Fuente: elaboración propia.

### 7.2.5. Análisis de la Competencia.

Una empresa define sus competidores teniendo en cuenta a aquellas empresas que ofrecen bienes o servicios similares a sus clientes bajo un esquema de precios homogéneos (Kotler, 2007). El planteamiento del análisis de la competencia supone para Kotler un proceso a partir del cual la empresa descubrirá las ventajas y desventajas competitivas potenciales (2007). Para ello, es de vital importancia seguir el esquema de análisis de competidores que se muestra a continuación:

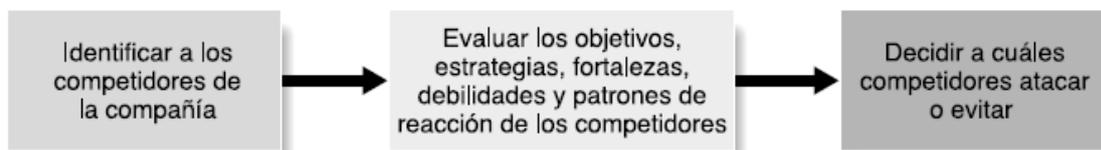


Figura 5. Pasos de análisis de competidores. Fuente: Kotler, 2007.

En la adaptación del modelo a la firma consultora en planteamiento, se encontró que para la primera etapa se identificaban como competidores del mercado todas aquellas empresas que prestan servicios de consultoría empresarial en el territorio nacional, al ofrecer estas un producto similar con un enfoque diferenciado (competencia indirecta). Así pues, para la tercera etapa, se decide que los principales competidores a atacar o evitar serán aquellos que dentro del área geográfica presten servicios similares enfocados en el campo empresarial de alimentos y bebidas y se considerarán a estos últimos como competidores directos.

Tomando como referencia la lista de proveedores de la Revista La Barra y los motores de búsqueda de la web, se establecen como competidores directos las siguientes empresas en Colombia. Estas, cuentan con un enfoque de asesoría empresarial en restaurantes, hoteles e industria gastronómica. La tabla 5 muestra la oferta de dichas firmas.

<b>Empresa</b>	<b>Servicios que ofrece</b>	<b>Localización</b>
<b>Consultores en alimentos S.A.S</b>	Gestión de calidad, investigación y desarrollo, gestión de procesos.	Cali, Colombia
<b>Asesores gastronómicos LMH</b>	Optimización de costos, administración de bares y restaurantes, administración de hoteles, auditorías operativas, eventos y banquetes, servicios de catering, diseño para equipamiento de cocinas institucionales, asesoría y planificación de proyectos de alimentos y bebidas, capacitación a personal para elaboración de menú, capacitación personal de servicio, estandarización de recetas, presupuestos y control de costos de alimentación, asesoría en manipulación de alimentos, cursos de técnicas de servicios para restaurantes y hoteles, normas ISO 9001, ISO 1400, BPM, HACCP.	Cali, Colombia
<b>Aglaia Consultores</b>	Selección y evaluación de proveedores, guía práctica documental, diseño de infraestructura física y equipamiento para la industria gastronómica, implementación de sistemas de calidad, automatización y administración de sistemas de gestión de calidad e inocuidad alimentaria, workshop para clientes.	Bogotá, Colombia.
<b>Food Service Consulting group</b>	Start Up de restaurantes y emprendimientos gastronómicos. Proyectos de inversión. Desarrollo de emprendimientos gastronómicos. Diagnóstico y auditoría. Asesoramiento y acompañamiento. Supervisión y seguimiento del negocio. Gerenciamiento de negocios gastronómicos. Análisis de costos y fijación de precios. Diseño de cocinas, lay out y equipamiento. Capacitación in company. Búsqueda y selección de personal. Compra -venta de negocios gastronómicos	Argentina (cede en Bogotá).
<b>W.F Asesorías &amp; Soluciones Gastronómicas</b>	Control de costos, bodega y proveedores, eficiencia de recursos, ingeniería del menú, gestión en producción, administración, capacitación de personal, clases de cocina, creación de productos nuevos, rotación de cartas, elaboración de cartas y menús.	Bogotá, Colombia

<b>MS Consultores</b>	Sistemas de gestión, responsabilidad social empresarial, seguridad y salud ocupacional, categorización de tenedores para restaurantes, turismo sostenible para restaurantes, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	Bogotá, Colombia
-----------------------	---	------------------

Tabla 5. Competidores en consultoría de alimentos y bebidas. Fuente: elaboración propia.

## 7.2.6. Precio.

### 7.2.6.1. Variables para la fijación del precio.

Para la fijación del precio del servicio a prestar, se tendrán en cuenta los factores internos y externos que afectan la fijación de precios propuesta por Kottler (2007).



Figura 6. Variables que afectan la fijación de precios (Kottler, 2007). Fuente: <https://uvgcancun.files.wordpress.com/2016/03/kottler-phillip-armstrong-gary-marketing-versic3b3n-para-latinoamc3a9rica.pdf>.

Para el caso del plan de negocio en elaboración, se plantea para los factores internos:

- **Objetivos de marketing de la empresa de consultoría:** se establece que el objetivo de marketing de dicha empresa de consultoría es la maximización de utilidades actuales. Esto significa que se estima la demanda y los costos con diferentes precios y se elige el precio que genere el máximo de utilidades actuales, de flujo de efectivo o de rendimiento sobre la inversión (Kottler, p. 312, 2007).
- **Estrategia de mezcla de marketing:** para este factor, se considera pertinente realizar un posicionamiento del precio a través de la determinación de costos por objetivo. Esto quiere decir, que teniendo en cuenta el comportamiento del mercado, la firma consultora establecerá un precio de venta ideal para luego, establecer los cotos metas

que asegurarán este precio. Es importante decir, que se tiene en cuenta esta técnica debido a que el servicio a prestar es susceptible a los precios y factores diferenciadores en el servicio que ofrece la competencia (Kotler, p. 313, 2007).

- Costos: esta variable establecerá el límite inferior del precio que la firma de consultoría debe cobrar por la prestación de servicios garantizando al mismo tiempo, un porcentaje de rendimiento que justifique el trabajo realizado y el riesgo (Kotler, p.314, 2007).
- Aspectos de la organización: la fijación de precios por prestación de servicios en la empresa de consultoría, será responsabilidad directa de la línea gerencial, teniendo en cuenta la estructura organizacional de la misma.

Respecto a los factores externos a tener en cuenta para la fijación de precios, se tendrán en cuenta los siguientes:

- El mercado y la demanda: la importancia de este valor reside en el equilibrio que generan consumidores y compradores del mercado en el precio del servicio. Así, la figura de quién ofrece el servicio debe establecer una relación entre la demanda y el precio en el mercado del servicio que quiere ofrecer. Además, dicha relación es fundamental para comprender la percepción del comprador frente al precio y cómo este, afecta la decisión de compra (Kotler, p. 317, 2007).
- Costos, precios y oferta de la competencia: las estrategias de precios establecidos por la competencia, constituyen un factor que determina parámetros para la fijación de precios en los servicios a prestar por parte de la firma consultora. Teniendo en cuenta que esta sería una empresa que ingresa nueva al mercado, debe realizarse un análisis de los competidores directos e indirectos; lo anterior, con el objeto de ingresar al mercado con puntos de inicio y referencia para la fijación de precios y una oferta diversificada (Kotler, p.321, 2007).
- Otros factores externos: en esta dimensión deben considerarse factores económicos, políticos y sociales.

#### ***7.2.6.2. Método para la fijación de precio.***

Tomando como referencia los factores internos y externos que intervienen en el proceso de fijación de precios, se selecciona para la propuesta en estudio el método de fijación de precios basada en el costo propuesta por Kotler (2007). Este método considera el establecimiento del precio a partir del costo más un margen, donde este último representa un

subprecio dentro del precio. Este método representa un beneficio, debido a que los cambios que deben realizarse en el precio se realizan acorde a los cambios en la demanda. Además, al ser un método usado por la gran mayoría de empresas en el mercado, los precios de los productos y servicios son similares, lo que ocasiona que disminuya la competencia por precios. Por otra parte, este método representa una forma precisa de obtener utilidades precisas con respecto a la inversión realizada (Kottler, p. 323, 2007).

Ahora bien, dentro del factor precio es preciso tener en cuenta el establecimiento de honorarios, ya que a partir de estos, se hará posible estimar el resto de factores que constituyan el precio. Teniendo en cuenta los tres tipos de servicios que ofrecerá la consultora en alimentos y bebidas, se determinó una estructura de honorarios en base al tiempo; es decir que la facturación del servicio se estima con base a la cantidad de tiempo que supone el proyecto para el consultor (Cobos, 2017, p. 22). En este caso, la variable tiempo corresponde al número de horas que requiere el consultor para llevar a cabo su trabajo. Esta estructura es precisa para este tipo de trabajos, debido a que en ocasiones determinar la complejidad y el tiempo estimado para la entrega de un proyecto resulta ser una tarea difícil y sujeta a las características del trabajo a realizar.

Adicionalmente, se tendrá en cuenta la estrategia de precio alto y el ajuste de precios según el cliente propuesta por Cohen (2003). Esta estrategia hace énfasis en la fijación de un precio alto en los servicios de consultoría teniendo en cuenta que fijar un precio bajo está asociado para muchos clientes, con baja calidad o imagen deteriorada (p. 107). Las empresas de consultoría deben trabajar fuertemente en la creación de una imagen confiable y sin importar si estas son nuevas o ya llevan trayectoria en el mercado, pueden establecer una tarifa alta, ya que la realización de estos trabajos supone una excelente calidad. Ahora, respecto al ajuste según el cliente, debe tenerse en cuenta el tamaño de la empresa que será intervenida, ya que las empresas pequeñas no tienen la misma capacidad de pago respecto a las grandes organizaciones (Cohen, 2003, p. 108).

#### ***7.2.6.3. Recaudo tributario por honorarios***

Teniendo en cuenta que dentro del régimen común se encuentran las personas jurídicas y naturales que durante el año anterior reciben por ingresos de la actividad principal un valor igual o superior a \$ 104'136.000, y que para el caso de la firma consultora en propuesta esto sucede al cabo del año 2, se establece que la tarifa por hora de la firma consultora será de \$120.000 + IVA. Lo anterior, responde a la reforma tributaria establecida

en la ley 1819 del 2016, dónde también se hace mención sobre la retención en la fuente y el ICA sobre salarios y honorarios. La retención de dichos impuestos se proyecta en los estados financieros anexos y los porcentajes asignados para el cálculo de los mismos, se mencionan en el apartado “7.5.3. Obligaciones tributarias o fiscales” de este documento.

## **7.2.1. Distribución**

### **7.2.1.1. Canales de distribución.**

Respondiendo a la naturaleza de intangibilidad de un servicio, el canal de distribución seleccionado es el canal propio directo. Lo anterior debido a que el proceso de servucción se presta de manera directa desde la firma consultora hacia el cliente sin la intervención de terceros. El consumo de los servicios será de manera directa en las instalaciones de la organización o de la organización del cliente, a través de un grupo de consultores especializados en diferentes dependencias.

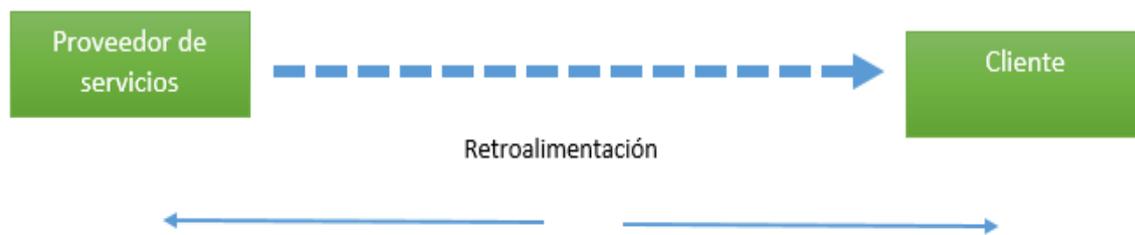


Figura 7. Canal de distribución directo. Fuente: elaboración propia

Lo mencionado anteriormente, representa una fortaleza para la firma, ya que al tener un proceso productivo en línea se hace posible establecer momentos de verdad entre cliente y proveedor. Con esto, se logra establecer momentos de retroalimentación con el consumidor del servicio, a manera de conocer su nivel de satisfacción o la corrección oportuna de fallos durante el proceso.

## **7.2.2. Promoción**

Para el caso de las empresas de consultoría, la promoción de sus servicios se fundamenta en varias actividades que generan oportunidad de atraer nuevos clientes. El objetivo de las actividades que se mencionaran a continuación, es en esencia generar oportunidad de crear contactos y establecer contratos con los mismos a través de un mensaje a su mercado objetivo.

Una de las principales ventajas que presenta el plan de negocios de la firma consultora, en esta variable, es precisamente la falta de información que existe acerca de la gestión y operación de establecimientos de alimentos y bebidas en el país. Razón por la cual, se presenta la problemática planteada para esta investigación. A raíz de ello, se puede establecer una estrategia de promoción efectiva y sugestiva que muestre al mercado objetivo como dar solución a sus problemas organizacionales.

Cohen (2003) establece dos tipos de métodos de marketing: el directo y el indirecto. Con base en lo propuesto por el autor, y la propuesta de la emprendedora se estructura en el siguiente cuadro las estrategias a emplear:

A través de los métodos directos se aborda al cliente potencial de manera directa y se le da a conocer al mismo la disponibilidad que tiene la organización de atender sus requerimientos (Cohen, 2003, p. 28).

<b>Métodos directos</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Canal</b>	<b>Costo</b>
Correo directo	Directo (Internet)	\$0
Llamadas en frío	Directo	\$40.000 mensuales
Inclusión en directorios o páginas en internet	Directo (con 1 intermediario) (internet)	\$0-1'000.000
Brochure virtual	Directo (internet)	\$0-\$150.000
Página web	Directo (internet)	\$0-\$1'000.000

Tabla 6. Métodos directos de promoción. Fuente: elaboración propia.

A través del correo directo y una base de datos se informará a través de cartas formales y brochures de los servicios y marca de la firma consultora. Por medio de las llamadas en frío, se pretende abordar a los clientes con los que nunca se ha tenido un contacto. Se considera que este método es de suma efectividad, sin embargo demanda una gran disponibilidad de tiempo para realizarlo (Cohen, 2003, p. 37). El siguiente método de promoción, es la inclusión del nombre de la firma en los directorios virtuales. Comúnmente, los consumidores recurren a los buscadores en internet para encontrar nombres de proveedores de servicios o productos. Eventualmente, estos buscadores se redirigen a páginas de directorios virtuales donde se enlistan los principales proveedores de bienes o servicios. El último método, es la página web a través de la cual se hará la exposición de la marca, del portafolio de servicios, se atenderán requerimientos con el cliente y asistencia en línea.

Los costos de los métodos de promoción oscilan entre 0 y 1'000.000 de pesos. Para la estimación de los mismos, se consultó a un publicista sobre el promedio de estos servicios. Sin embargo, algunos de estos servicios como la creación de una página web o el diseño de un brochure pueden llegar a tener un costo de \$0, ya que actualmente la internet ofrece diversas herramientas gratuitas para la creación de los mismos.

Los métodos indirectos, no suponen la demanda de clientes instantáneos, como sucede con los métodos de promoción directos. No obstante, estos representan en el largo plazo beneficios que impactaran positivamente a la firma, aunque sus efectos no sean inmediatos. Se considera que estos, son una importante herramienta, ya que aunque en dado momento se llegue a descuidar la venta comercial del servicio, estos persistirán en el tiempo.

<b>Métodos indirectos</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Canal</b>	<b>Costo</b>
Conferencias	Directo o detallista	-
Asistencia a ferias y exposiciones	Directo o detallista	-
Ser miembro de asociaciones y organizaciones profesionales	Directo o detallista	-
Dictar cursos/seminarios	Directo o detallista	-

Tabla 7. Métodos indirectos de promoción. Fuente: elaboración propia.

La promoción de los servicios de la firma de manera oral, constituye una de las formas más exitosas de transmitir información y llevar a cabo relaciones públicas con clientes potenciales. Por dicha razón, dentro de los métodos indirectos se establecieron las estrategias mencionadas, a partir de los cuáles es posible realizar un discurso o dialogo cara a cara individualizado, que resulta más efectivo que el discurso escrito; ya que este primero, es mucho más sugestivo e interactivo con el cliente.

En cuanto a los canales, se presume que este puede ser directo, cuando dichos métodos se llevan a cabo de manera directa y por iniciativa de la firma consultora. Mientras que, si existe algún intermediario en la organización de una conferencia, feria, seminario, etc, el canal pasaría a ser el detallista. No se estableció un costo en promedio para cada uno de estos métodos, debido a que estos pueden variar de acuerdo al tamaño y las características de este tipo de eventos. En ese orden de ideas, el costo de realizar de manera autónoma un seminario no es el mismo que el costo que implica asistir como invitado al mismo.

### 7.2.3. Proyección de ventas

Para realizar la proyección de ventas del primer año, se estableció una tarifa por hora de \$120.000. Además, como se había mencionado con anterioridad en la tabla 3, del total de horas disponibles del primer año (2.121 horas), se asignó el 20% de horas de trabajo (424 horas). En ese orden de ideas, estas horas disponibles fueron distribuidas por porcentaje mes a mes y posteriormente este último porcentaje fue distribuido por tipo de servicio como se muestra a continuación. En el anexo 7 se pueden observar las mismas proyecciones para los siguientes 4 años.

	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017
	BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE	BUDGET TOTAL
Distribución por Mes	10%	5%	2,5%	2,50%	2,50%	12%	13,50%	5%	7%	15%	15%	10%	100,00%

Tabla 8. Distribución porcentual de horas disponibles en el año 2017. Fuente: elaboración propia.

	BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE
Consultoría de asistencia en diagnóstico	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Acompañamiento	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabla 9. Distribución porcentual de horas disponibles en el año 2017 por tipo de servicio. Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, teniendo la distribución porcentual por tipo de servicio, se realiza la equivalencia en horas de este porcentaje. Como se observa, La tabla muestra el número total de horas vendidas por tipo de servicio para el año 2017

	BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE	BUDGET TOTAL
Consultoría de asistencia en diagnóstico	13	6	3	3	3	15	17	6	9	19	19	13	127
Consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos	21	11	5	5	5	25	29	11	15	32	32	21	212
Acompañamiento	8	4	2	2	2	10	11	4	6	13	13	8	84,8
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>51</b>	<b>57</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>42</b>	<b>424</b>

Tabla 10. Distribución de horas disponibles en el año 2017 por tipo de servicio. Fuente: elaboración propia.

### 7.3. Producción y calidad

#### 7.3.1. Producción.

##### 7.3.1.1. Proceso de elaboración.

El proceso para la prestación de servicio en consultoría comprende una serie de actividades, que dependen del tipo de servicio que tome el cliente. Para entenderlo mejor, se ha planteado a continuación un Blueprint para cada uno de los tres servicios que se ofrecerán.

En los gráficos, han sido señaladas las líneas de interacción entre el cliente y la firma consultora, la línea de visibilidad, que separa las acciones tras bastidores de las visibles por el cliente y la línea de interacción interna, donde son llevados a cabo los procesos de soporte. De esta manera, se hace claro cuáles son las acciones que realiza cada actor durante el proceso de servucción.

Blueprint del servicio de consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos:

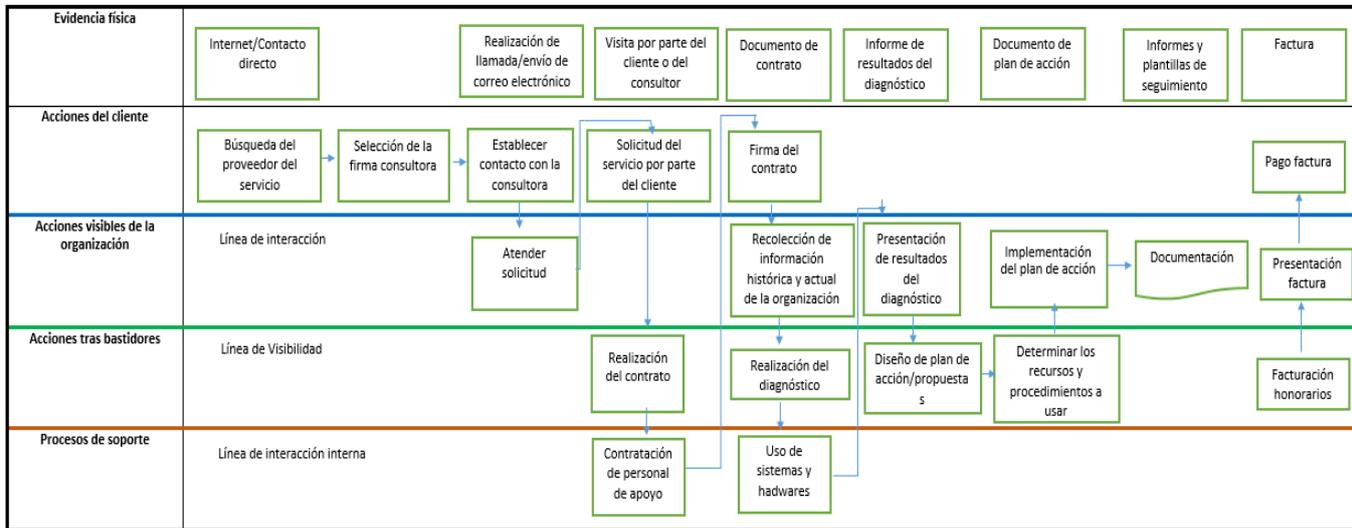


Figura 8. Blueprint del servicio de consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos.

Fuente: elaboración propia.

El servicio de consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos, inicia con la solicitud del servicio por parte del cliente, etapa en la cual se establece el primer contacto proveedor-cliente y se da a conocer un diagnóstico preliminar de la situación y el cometido de dicho encuentro. Una vez se cumple lo anterior, se lleva a cabo el contrato por la

prestación del servicio, donde se acuerda entre ambas partes el tipo de servicio que se va adquirir, honorarios, términos y condiciones. Una vez se ha terminado con la fase preliminar, se inicia de manera formal el servicio en consultoría. En primera medida, se debe recolectar y analizar información histórica y actual de la compañía, fase en la que resulta fundamental acceder a todo tipo de información: oral, escrita y digital. Seguido de esto, se procede a la realización del diagnóstico, en dicha actividad se da a conocer al contratante y al grupo consultor el estado actual de la organización y se presenta de manera escrita los hallazgos de dicha actividad.

Una vez se tiene clara la situación actual y se han identificado los principales problemas organizacionales, se procede al diseño del plan de acción o de las propuestas de mejoramiento viables para la organización. De ahí, se determina si existen los recursos y los procedimientos necesarios para llevar a cabo de dicho plan. De no cumplirse esto último, no se podrá continuar con el flujo de actividades y deberá volverse a la etapa de formulación del plan de acción, donde será analizada la situación y se planteará la forma adecuada de abordar las problemáticas. En el caso de que si se disponga de los recursos para la implementación de las propuestas, se procede a la ejecución de las mismas. En dicha actividad se hará posible el establecimiento de objetivos, estrategias, actividades, fechas y responsables. Además, de manera posterior se documentarán los procesos realizados y los resultados obtenidos, a manera de llevar un control interno que favorezca la gestión y desempeño por parte del personal participe.

La última actividad del servicio es la evaluación y seguimiento. Esta actividad supone la evaluación de la gestión realizada por la empresa consultora, los resultados obtenidos y el desempeño que tuvo la organización contratante del servicio. Después de ello, se procede a realizar la facturación por la prestación del servicio.

## Blueprint servicio de consultoría de asistencia en diagnóstico:

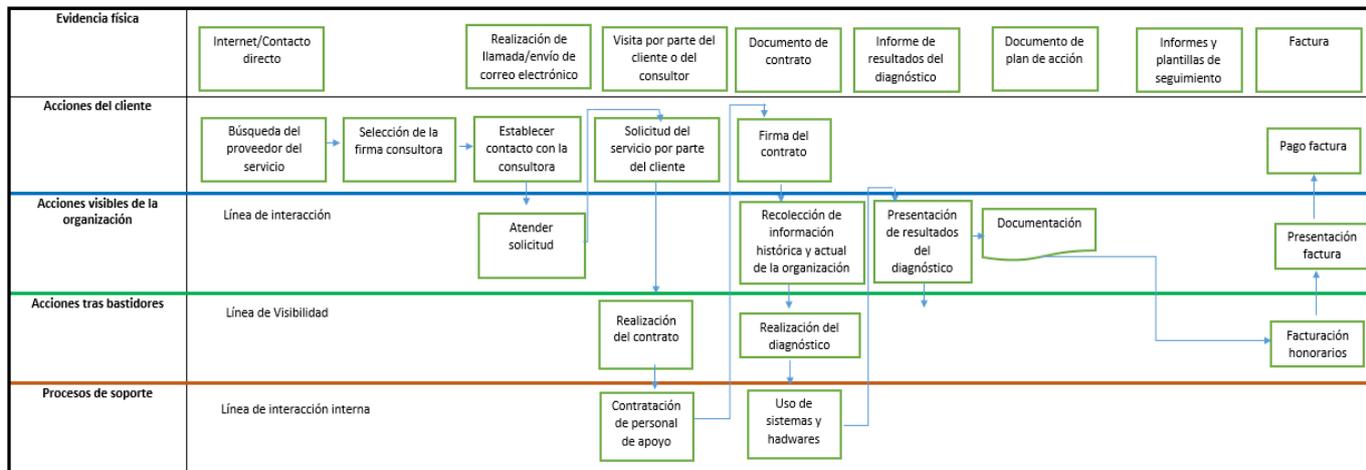


Figura 9. Blueprint del servicio de asistencia en diagnóstico. Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, para este tipo de servicio se establece un flujo que comprende únicamente las 5 primeras etapas del primer servicio mencionado anteriormente. Pese a que el servicio finaliza antes, las etapas que lo componen cumplen exactamente la misma función que se plantean en el servicio de consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos.

Diagrama de flujo para el servicio de asistencia en acompañamiento empresarial:

Respecto del servicio de asistencia en acompañamiento empresarial se propone el siguiente Blueprint, teniendo en cuenta que se llevan a cabo las mismas actividades con la única diferencia que, la última fase se consolida como una actividad que persiste mes a mes y que además; cualquier otra de las actividades que componen el proceso, pueden estar sujetas a reiniciar o ser modificadas en cualquier momento o período del año. Es importante aclarar, que el proceso finaliza en el momento en que el contrato entre ambas partes deja de existir.

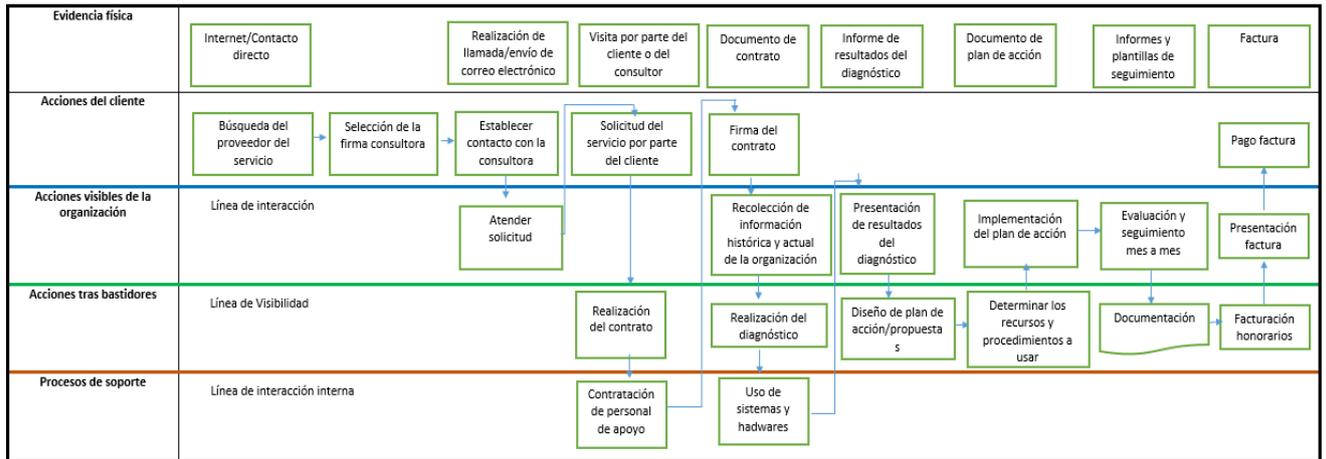


Figura 10. Blueprint del servicio de consultoría en acompañamiento. Fuente: elaboración propia.

### 7.3.1.2. Costos.

La estructura de costos definida para la firma, se basa únicamente en la consideración de costos variables. Esto se debe a que no existen costos fijos, debido a que el desempeño de las actividades por parte del grupo consultor no tendrá una oficina o locación a la cual se le asigne costos por arrendamiento, servicios públicos, etc. Dentro de los costos variables se consideran: honorarios al personal contratado por proyecto, viáticos para aquellos proyectos que se realizan fuera de la ciudad de Bogotá y otros gastos, en lo que respecta a imprevistos, papelería, etc. La distribución de estos con respecto a las ventas, se explica en la proyección de ingresos en el módulo financiero.

### 7.3.2. Calidad.

En el marco de la prestación de un servicio y su naturaleza de intangibilidad, la implementación de una estrategia que mida la calidad, constituye una de las principales acciones que se deriva de la satisfacción en el cliente. En este punto es importante diferenciar dos tipos de calidad que se presentan en una firma consultora. Por un lado, se encuentra la calidad técnica del trabajo realizado y por el otro, está la calidad del servicio al cliente. En conjunto, ambas conforman lo que sería una buena estrategia de calidad (Cobos, 2012, p.29).

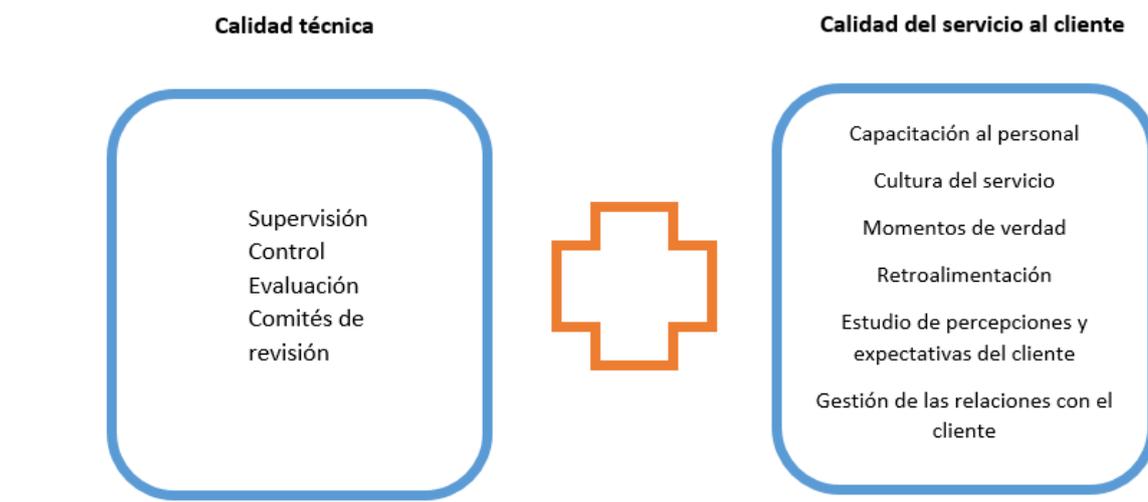


Figura 11. Estrategia de calidad. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que medir la satisfacción del cliente y producir satisfacción en el mismo es uno de los desafíos de las empresas en la actualidad, se plantea un modelo de calidad que potencia en mayor medida las estrategias necesarias para lograr calidad en el servicio al cliente. Esto no quiere decir que se deje a un lado la calidad técnica, más bien esta última se puede controlar con mayor facilidad que la segunda.

Dentro de la calidad del servicio al cliente se otorga importancia en primera medida a la capacitación del personal de la firma consultora, tomando como punto de referencia los contactos directos que se establecen con el cliente en los momentos de verdad. Se considera que los momentos de verdad propician espacios de interacción y retroalimentación con el consumidor que permite a las organizaciones conocer de cerca las necesidades y expectativas del comprador. De otro lado, la instauración de una cultura organizacional enfocada al servicio propicia el mejoramiento de los lazos que se establecen con el cliente. Es importante que exista un interés por parte del cliente interno para ser pieza estratégica del proceso de generación de satisfacción y valor en el cliente.

Por su parte, la calidad técnica acoge estrategias que contribuyen al desarrollo y entrega de proyectos que cumplan con los objetivos y lineamientos establecidos de manera previa con el cliente. Para ello es fundamental llevar a cabo procesos de revisión, supervisión, control y evaluación durante toda la cadena de servucción; a manera de identificar oportunamente posibles errores que repercutan en el trabajo desarrollado.

### **7.3.2.1. Evaluación de la calidad del servicio.**

Una vez realizada la entrega del informe final del servicio contratado, se procederá a enviar vía correo electrónico una carta de agradecimiento al cliente por la preferencia en adquirir los servicios de la firma consultora, haciéndole entender que continua siendo importante para la firma y que la organización está disponible para atender nuevas sus solicitudes. Adicionalmente a la carta, se enviará el link de un cuestionario virtual donde sea evaluado el servicio prestado de manera breve. Esta herramienta virtual se encuentra disponible en la red y es gratuita. La tabulación de dicha información es automática y en cualquier momento se puede acceder al resumen de la información recolectada. El modelo de cuestionario se muestra en la siguiente imagen:

Nombre: \_\_\_\_\_

1. Según su experiencia con la firma califique de 1 a 5 el servicio recibido, siendo 1 la menor calificación y 5 la más alta.
  - a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) 4
  - e) 5
2. ¿El servicio prestado lleno sus expectativas?
  - a) Si
  - b) No
3. ¿Contrataría nuevamente los servicios con la firma consultora?
  - a) Si
  - b) No
4. Señale con cuál o con cuales de los siguientes criterios asocia el servicio que adquirió
  - a) Amabilidad
  - b) Eficiencia
  - c) Calidad
  - d) Prestigio
  - e) Compromiso

Figura 12. Modelo de cuestionario de calidad en el servicio. Fuente: elaboración propia.

### **7.3.2.2. Equipos e infraestructura locativa.**

Para el desarrollo de la actividad de la empresa de consultoría no se considera necesaria la apertura de una oficina. Sin embargo, a futuro será necesaria la apertura de una que reúna al grupo consultor y que sirva de imagen para la organización frente a los clientes. Se considera que a través de esta medida, se hace factible llevar a cabo el desarrollo de proyectos de una manera holística e integrada, de acuerdo al trabajo que desarrolle cada

consultor y además, favorecerá a la construcción de confianza y lazos cliente-organización. Por lo mencionado anteriormente, dentro de las proyecciones del P&L no se establecieron costos indirectos.

Es importante mencionar que de acuerdo al campo de acción geográfico que se ha establecido para esta organización, se establecerá por sede la ciudad de Bogotá, considerada como referente a nivel nacional e internacional, por encontrarse en el centro del país y por ser un centro de negocios importante en Colombia y Latinoamérica.

#### **7.4. Organización y gestión**

##### **7.4.1. Organización.**

###### **7.4.1.1. Tamaño de la firma.**

Según Cobos (2017) un factor común en el inicio de actividades de una firma consultora es la iniciación de un individuo o emprendedor de manera solitaria. Para el caso de la empresa de consultoría en propuesta, sucederá de la misma manera. Es decir, que la naturaleza de la organización será de tipo unipersonal, donde existe la posibilidad de que el emprendedor venda sus trabajos a sus clientes, realice personalmente los proyectos y facture sus honorarios (Cobos, 2017). No obstante, con el tiempo, y respondiendo a las características de la demanda, se hará necesaria la contratación de algunos consultores junior bajo el establecimiento de un contrato por obra o labor.

Así pues, se considera que la adopción de esta estrategia representa para la firma una ventaja en cuanto a reducción de costos, de manera especial, los relacionados con el personal como por ejemplo: nómina y adecuación de estaciones de trabajo. Así mismo, facilita la especialización de las funciones en la ejecución de proyectos, asignando responsabilidades específicas acorde a los requerimientos de cada proyecto.

De acuerdo a las proyecciones de ingresos realizadas (Ver tabla 12) se espera que en un tiempo aproximado de 6 años la demanda de proyectos a establecer con los clientes aumente a tal punto que se requiera personal de planta. Esto con la finalidad de suplir de manera más efectiva dicha demanda y contribuir a la creación de know how. Con el crecimiento de la firma, aumenta la complejidad organizativa y en la mayoría de los negocios, la respuesta a esta situación se encuentra en la especialización de roles (Cobos, 2017). Se llega entonces a un punto, en el que el único socio acumula una importante carga de responsabilidades, que dificultan su desempeño. Así, la realización de tareas como:

desarrollo de proyectos, planificación de estrategias organizacionales, motivación de su equipo de trabajo, inversiones nuevas, etc, deben ser compartidas o redistribuidas en el marco de un grupo humano altamente calificado.

En este orden de ideas, se propondrá en esta investigación el modelo de gestión de personal, la estructura organizacional, el organigrama y la escala salarial por cargo proyectado al cabo de 6 años de funcionamiento.

Se propone entonces, establecer una estructura organizacional formal (ver figura 11). Para este caso, se implantan líneas de autoridad y mando demarcadas con especialidad horizontal, donde existe un proceso de coordinación de tareas y funciones que trabajan bajo un mismo propósito u objetivo. Así mismo, se contará con tres niveles de jerarquía: director y socios, consultores junior y cargos administrativos o de apoyo.

#### **7.4.1.2. Organigrama.**

En respuesta a las características de la estructura organizacional propuesta para la firma se muestra a continuación el organigrama planteado:



Figura 13. Organigrama firma consultora. Fuente: elaboración propia.

#### **7.4.1.3. Estructura organizacional.**

El primer nivel de autoridad corresponde a la dirección general, dónde también se encuentran los socios. Estos dos se encuentran al mismo nivel debido a que 1 de los socios se encargará de la dirección de la empresa En esta dependencia se responsabiliza del marketing

de la firma, relaciones con clientes, supervisión y coordinación de proyectos. En el siguiente nivel, se encuentran los consultores junior, que para este caso, se encuentran segmentados por especialidad en áreas. Su función es desarrollar las actividades necesarias para la elaboración de proyectos. En el último nivel, está el asistente de apoyo y administración, encargado de llevar a cabo actividades complementarias en la consecución de proyectos y manejar temas referentes a la administración dentro de la firma (Cobos, 2017, p. 44).

Como se observa en la figura, existe una línea continua de autoridad desde la dirección general hasta el último nivel jerárquico, a esta característica se le llama cadena de mando y hace referencia a la manera en la que se encuentra distribuida la autoridad en la firma. Además el tramo de control, entendido como el número de cargos que puede tener un director a supervisión y control de manera efectiva, es corto debido a que la dirección tiene a su cargo 4 personas. En cuanto a la toma de decisiones es importante decir que existe un grado de descentralización, dónde la toma de decisiones no se concentra en un solo punto de la organización y se faculta a los empleados para tomar decisiones a través de un proceso de empoderamiento, sin dejar de lado los niveles jerárquicos.

#### **7.4.2. Gestión de personal.**

Tomando como referente el modelo propuesto por Restrepo, Ladino & Orozco (2008) se ha diseñado un modelo de selección y reclutamiento de personal por competencias que comprende 4 etapas como se muestra en la figura 14:



Figura 14. . Modelo de gestión de personal por competencias. Fuente: elaboración propia.

El proceso de gestión de personal inicia con la identificación de competencias requeridas por la organización para cada empleado que se vincule de manera laboral con la misma. En esta etapa se han seleccionado tres tipos de competencias según Restrepo et al (2008, p. 4).

- Competencias de direccionamiento: hacen referencia a las habilidades, características y competencias necesarias para la puesta en marcha de los lineamientos y objetivos organizacionales, la ejecución de planes estratégicos según la misión, visión y estructura organizacional.
- Competencias técnicas y profesionales: habilidades, características y conocimientos específicos requeridos para realizar una operación, ocupación o tarea determinada.
- Competencias humanas y de interacción: Habilidades generales y forma de conciencia, producto de la integración de conceptos, destrezas y actitudes, que dotan al ser humano de una capacidad de entendimiento, acción y transformación de sus relaciones con el mundo. Son aquellas que permiten al individuo interactuar adecuadamente con otras personas

tanto dentro como fuera de la empresa, empleando adecuadamente la comunicación y las relaciones interpersonales.

La etapa de reclutamiento responde a la necesidad de la organización de requerir personal para el desarrollo de un proyecto. Una vez ha sido aprobada la requisición de personal para alguna área en específico, se procede a atraer y buscar candidatos potencialmente calificados y aptos para vincularse con la firma y que de manera especial, cuenten con las competencias mencionadas en los epígrafes anteriores (Restrepo et al, 2008). Para cumplir con este objetivo, la firma consultora hará uso de fuentes de reclutamiento como: anuncios en la página web o suscripción a portales de empleo.

Una vez culmina el proceso de reclutamiento se procede a iniciar con la selección del personal. En este paso, se pretende dar ingreso laboral al candidato que mejor cumpla con las características para ocupar el cargo y pertenecer a la empresa; este además, se observa mediante la combinación de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación. Además, durante esta fase será necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Recepción de hojas de vida
2. Análisis y selección de hojas de vida
3. Entrevista
4. Validación académica y de experiencia del candidato
5. Preselección de candidatos
6. Aplicación de pruebas psicotécnicas
7. Selección de candidatos
8. Contratación: contrato por realización de obra o labor determinada.

Una vez se finaliza con el proceso de selección de personal, se procede a realizar inducción con el trabajador. Este momento consiste en familiarizar al nuevo empleado con la organización y su área de trabajo (Hurtado, 2015).

En el último eslabón del modelo de gestión de personal se encuentra el desarrollo y retención de personal. La razón de incluir este punto en el modelo, tiene su origen en la necesidad de evitar el índice de rotación de personal en la firma, a manera de favorecer la eficiencia y productividad estandarizada. El desarrollo y retención de personal tiene por objeto la proyección del empleado a través de su crecimiento personal y profesional (Hurtado, 2015) permitiendo el incremento de conocimientos teórico-prácticos, corrección y mejoramiento del rendimiento funcional, desarrollar polifuncionalidad en los empleados,

retener y mejorar al personal por crecimiento y proyección, entre algunas otras (Hurtado, 2015). Para dar cumplimiento a lo anterior, se establecerán estrategias como entrenamiento y capacitación que contribuirá al mejoramiento de competencias laborales, así como generar motivación, mayor productividad y compromiso por parte de los empleados.

Para determinar el número de capacitaciones o las necesidades de capacitación que tienen los empleados vinculados de manera directa a la firma, se llevará a cabo cada año una evaluación de desempeño. Esta herramienta, permitirá evaluar los comportamientos y resultados de los trabajadores para posteriormente, identificar las fortalezas y debilidades y establecer planes de mejoramiento (Hurtado, 2015). También se dará la oportunidad al colaborador de asistir a métodos de formación y capacitación como: formación a distancia (aulas virtuales), talleres, conferencias, foros, congresos, educación formal y cursos complementarios, uso de simuladores, etc (Hurtado, 2015).

#### **7.4.2.1. Remuneraciones.**

Tomando como referencia la escala de mínimos de remuneración en Colombia publicada por el portal Enlace Profesional (2017), se establecieron las siguientes remuneraciones para el equipo consultor:

<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>
<b>Director</b>	\$ 5.262.000
<b>Consultor financiero y contable</b>	\$ 3.000.000
<b>Consultor administrativo y mercadeo</b>	\$ 3.000.000
<b>Consultor de operaciones, calidad y recursos humanos.</b>	\$ 3.000.000
<b>Asistente administrativa</b>	\$ 1.300.000

Tabla 11. Salarios por cargo. Fuente: elaboración propia.

Los criterios a tener en cuenta para establecer los salarios que se muestran en la tabla fueron:

Para el director: maestría con experiencia en el área de formación de 1 a 3 años; para los consultores: graduado con especialización y experiencia en el área de formación de 1 a 3 años y para el asistente de administración: tecnólogo con experiencia en el área de formación de 1 a 2 años.

#### **7.4.3. Direccionamiento estratégico.**

El direccionamiento estratégico de una empresa hace referencia a un instrumento a través del cual se establece el enfoque organizacional y la planeación estratégica y operativa de esta. La naturaleza de este proceso de planeación, responde a un principio de continuidad en el cual la organización se adapta y se ajusta a los cambios de su entorno (Montes et al, 2014).

Para dar cumplimiento a lo mencionado con anterioridad, se definen a continuación la misión, visión, valores y objetivos organizacionales de la firma de consultoría en alimentos y bebidas basados en los criterios establecidos por Montes et al (2014) en su publicación Control y Evaluación de la Gestión empresarial.

##### **7.4.3.1. Misión.**

Somos una firma consultora especializada en alimentos y bebidas que presta servicios de interventoría organizacional a través de la implementación de procesos efectivos que impacten positivamente en su organización. Nos apasiona satisfacer a nuestros clientes y por ello contamos con talento humano altamente calificado. Además, somos pioneros en el fomento del desarrollo económico y empresarial estimulando a nuestros empresarios al alcance de sus objetivos y convirtiéndonos en sus aliados permanentes.

##### **7.4.3.2. Visión.**

En el 20122 seremos una compañía líder en el sector de consultorías en alimentos y bebidas a nivel Latinoamérica y altamente competitivos a nivel internacional. Nuestros clientes nos reconocerán por nuestro servicio al cliente, calidad y talento humano.

##### **7.4.3.3. Objetivos organizacionales.**

- Ser líderes en el mercado de consultorías en alimentos y bebidas
- Ampliar la cobertura y presencia de la organización
- Ser una marca reconocida en el mercado por su calidad y servicio al cliente
- Incrementar en cada período de operación las ventas por prestación de servicios

- Lograr una mayor participación en el mercado de consultorías en alimentos y bebidas.
- Obtener una mayor rentabilidad a partir del ejercicio de la actividad.

#### **7.4.3.4. Principios organizacionales.**

- Adaptabilidad
- Liderazgo
- Vocación
- Servicio al cliente
- Disciplina
- Compromiso

### **7.5. Módulo jurídico- tributario**

#### **7.5.1. Determinación de la forma jurídica.**

El tipo de sociedad bajo la cual se llevará a cabo el registro de la firma consultora es la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), respaldada por la ley 1258 de 2008. Se selecciona este tipo de sociedad, en conformidad de las características de flexibilidad que ofrece para su constitución.

La SAS es un tipo societario caracterizado por ser una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011, p.1)

Frente a las ventajas que este tipo de sociedad presenta, están en primera medida, el número de personas que pueden conformarla: 1 o más personas, bien sea persona natural o jurídica. Además, los socios serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes (con excepciones del artículo 42 de la ley 1528 de 2008) y no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Por tanto, se excluyen de responsabilidad no solo en lo tributario y laboral, sino que toda obligación de tipo comercial, administrativo y disciplinario (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011). Otra de las ventajas que presenta esta figura jurídica es que cuenta con un término de

duración indefinido y un objeto social indeterminado. Además existe libertad de organización; lo que significa que las actividades administrativas y de representación legal le corresponden al representante legal, sin necesidad de establecer una junta directiva (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011, p.1).

La constitución de esta sociedad se realizará mediante documento privado, cuya razón social “Food and Beverage Consulting Group” con domicilio principal en la ciudad de Bogotá, con término de duración indefinido. El objeto social de la firma de consultoría será: prestar servicios de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas y otras organizaciones en temas de gestión, planificación estratégica y organizacional, planificación de la producción, objetivos de comercialización, políticas, prácticas y planificación de derechos humanos. El pago a realizar por la constitución de la sociedad es de \$142.200, teniendo en cuenta que los activos de esta se constituirá por un total de activos de \$3.600.000. El documento de registro debe contar con la siguiente información:

- Nombre y documentos de identidad de los accionistas.
- Razón social, seguida de las siglas SAS.
- Domicilio principal: ciudad o municipio elegido para desarrollar la actividad de la sociedad.
- Término de duración: la SAS podrá tener término de duración indefinido. En todo caso, en ausencia de estipulación contractual el término de duración será indefinido.
- Enunciación de actividades principales: las SAS permite establecer un objeto indeterminado.
- Capital autorizado, suscrito y pagado: se debe expresar el capital que se aporta y la forma en que éste estará distribuido.
- El capital se pagará en los plazos establecidos en los estatutos. Este plazo no podrá exceder el término de dos (2) años.
- Forma de administración: establecer en forma clara y precisa la forma de administración de los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los representantes legales y administradores.
- Nombre, identificación y facultades de los administradores. Se debe designar, cuando menos un representante legal.

- Nombramientos: indicación del nombre, apellidos e identificación de los representantes legales, miembros de junta directiva (si esta creado el órgano en sus estatutos), revisores fiscales, según el caso.
- Cláusula compromisoria: permite administrar los conflictos que puedan. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011, p.2)

Previo al diligenciamiento de este documento, deberá consultarse la disponibilidad del nombre de la sociedad, el código de la actividad económica CIIU, que en este caso es el 7020, consulta de uso del suelo y consulta de la marca. Una vez se ha diligenciado el formulario este deberá ser presentado en la Cámara de Comercio de Bogotá, lugar donde tendrá domicilio la oficina de la empresa de consultoría (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011, p.3). Por otra parte, la sociedad se disolverá por las siguientes razones:

- Vencimiento del término establecido en los estatutos.
- Imposibilidad de desarrollar el objeto social.
- Liquidación judicial.
- Causales previstas en los estatutos.
- Voluntad de los accionistas, adoptada por la asamblea.
- Orden y autoridad competente.
- Pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad.
- La liquidación del patrimonio se realizará según el procedimiento de las sociedades de responsabilidad limitada (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

## **7.5.2. Aspectos laborales y seguridad social.**

### **7.5.2.1. Régimen de seguridad social.**

El proceso de formalización de empresas en Colombia comprende también la afiliación de la organización y empleados a un sistema de seguridad social en salud, pensiones y riesgos profesionales. Para este caso, el régimen de seguridad seleccionado es el contributivo. A éste, deben afiliarse todas las personas vinculadas a través de un contrato de trabajo y los trabajadores independientes (Ministerio de Salud, 2014). Los afiliados deben hacer un aporte mensual a una entidad promotora de salud, a fin de garantizar la prestación de servicios de salud cuando así lo requiera el trabajador (Ministerio de Salud, 2014). Respecto a los trabajadores que son afiliados por el empleador, estos tienen derecho de afiliarse a su

familia y de escoger su EPS. El trabajador independiente, se afilia de manera independiente a la EPS seleccionada y realiza pagos de manera mensual (Ministerio de Salud, 2014).

La cotización al Régimen Contributivo en salud del empleado dependiente es del 12.5% del salario mensual, del cual el 8.5% está a cargo del empleador y el 4% a cargo del empleado. En materia pensional es del 16% del salario mensual, de este porcentaje el 12% está a cargo del empleador y el 4% a cargo del empleado. El trabajador independiente debe pagar mensualmente la totalidad de la cotización, la cual corresponde al 12.5% del ingreso base de cotización para el Sistema General de Seguridad Social en Salud y al 16% en materia pensional. Los independientes vinculados por contrato de prestación de servicios deben cotizar tanto a salud como a pensión Aseguramiento al Sistema General de Seguridad Social en Salud Ministerio de Salud y Protección Social 19 sobre el 40% del valor mensual bruto del contrato, sin que el salario base de cotización sea inferior al salario mínimo legal mensual vigente. (Ministerio de Salud, 2014, p. 18)

#### **7.5.2.2. Tipos de contratos.**

Se vincularán a los empleados a través de dos tipos de contratos laborales, dependiendo de su cargo dentro de la organización, de la siguiente manera:

- Contrato a término indefinido: para las vacantes estipuladas en el organigrama de la organización. Se establece este tipo de contrato, teniendo en cuenta las políticas de desarrollo y retención de personal establecidas por la firma. Esta modalidad de contrato solo aplicará cuando hayan transcurrido 6 años de operación de la firma.
- Contrato por prestación de servicios: aplica para aquellos empleados que deban ser contratados bajo esta modalidad, para el desarrollo de algún proyecto en especial. Esta modalidad se empleará desde el inicio de las operaciones, hasta cuando la empresa requiera contratar personal bajo esta modalidad.

### **7.5.3. Obligaciones tributarias o fiscales.**

#### **7.5.3.1. Impuestos.**

Las obligaciones tributarias de una Sociedad por Acciones simplificadas son (Dian, s.f.):

- Impuesto de renta: grava las rentas obtenidas en el año anterior cuya tarifa para el 2017 es de 34% y su pago se realiza anualmente.

- Impuesto sobre las ventas IVA: para el año 2017 corresponde al 19%.
- Impuesto de Industria y Comercio: grava los ingresos de las sociedades que ejerzan actividades de carácter industrial, comercial y de servicios. La tarifa para empresas de consultoría es de 6,9 por mil.
- Gravamen a los movimientos financieros: El hecho generador del GMF lo constituye la realización de las transacciones financieras mediante las cuales se disponga (retiros) de recursos depositados en cuentas corrientes o de ahorros (Fajardo et al, 2009).

#### **7.5.3.2. Aspectos contables.**

La naturaleza de las SAS obliga a este tipo de sociedades a llevar un sistema de contabilidad acorde a las normas contables y fiscales establecidas en el país. Para cumplir con lo establecido, la firma consultora deberá registrar sus libros de contabilidad ante la Cámara de Comercio (Fajardo et al, 2009). Estos libros son: el libro diario, mayor y balances; el libro de registro de accionistas, el libro de actas de asamblea de accionistas, de junta de socios y juntas directivas (Fajardo et al, 2009, p. 25).

Por otro lado, la sociedad está en la obligación de generar estados financieros, presentar informes de gestión y de regirse por los principios de contabilidad establecidos. Además, las utilidades estarán soportadas por los estados financieros expedidos y revisados por un contador público independiente contratado por la firma. Es importante aclarar, que el no cumplir con estas obligaciones contables, fiscales y legales traería como consecuencia para la firma: no tener pruebas ante un litigio con la DIAN, no poder probar derechos ante un litigio con terceros, no poder deducir los costos y gastos correspondientes, exponerse a sanciones comerciales y tributarias, entre otras (Fajardo et al, 2009, p. 25).

## 7.6. Módulo financiero

### 7.6.1. Plan financiero.

#### 7.6.1.1. Proyección de estados financieros.

Debido a las características que tiene la prestación de servicios de consultoría, dónde no es necesario realizar inversiones, ni establecer un plan de financiamiento; se establece que el aporte por parte del único socio corresponde al señalado en el estado de la situación financiera en los rubros de propiedad, planta y equipo (este valor corresponde a la compra de un computador, impresora y mobiliario de oficina) y los faltantes que se generan por capital de trabajo. Además, se establece que del total de las utilidades obtenidas el 70% se distribuye a socios y el 30% se reinvertirán en la organización.

Dentro de los gastos se estipuló: honorarios, cuya disponibilidad de pago máximo será del 60% sobre los ingresos; viáticos, correspondientes al 10% de las ventas; y en gastos, se estipularon otros gastos con un porcentaje del 2% de los ingresos. Para el caso de este tipo de organización, se establece que no existen costos fijos. Es importante mencionar que la tarifa establecida por hora fue de \$120.000. A continuación se muestran las proyecciones de los estados financieros de la firma en pesos para los primeros 5 años, su interpretación se realizará en el siguiente apartado:

	Food and Bebrage Consulting Group				
	P&L				
	2017	2018	2019	2020	2021
	BUDGET TOTAL	BUDGET TOTAL	BUDGET TOTAL	BUDGET TOTAL	BUDGET TOTAL
<b>INGRESOS</b>					
Consultoria de asistencia en diagnóstico	15.264.000	42.192.000	50.040.000	57.276.000	61.848.000
Consultoria en mejoramiento de sistemas y procesos	25.440.000	70.320.000	83.400.000	95.460.000	103.080.000
Acompañamiento	10.176.000	28.128.000	33.360.000	38.184.000	41.232.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>50.880.000</b>	<b>140.640.000</b>	<b>166.800.000</b>	<b>190.920.000</b>	<b>206.160.000</b>
<b>GASTOS</b>					
Honorarios	30.528.000	84.384.000	100.080.000	114.552.000	123.696.000
Viáticos	5.088.000	14.064.000	16.680.000	19.092.000	20.616.000
Depreciación	702.000	702.000	702.000	702.000	702.000
Otros	1.017.600	2.812.800	3.336.000	3.818.400	4.123.200
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>37.335.600</b>	<b>101.962.800</b>	<b>120.798.000</b>	<b>138.164.400</b>	<b>149.137.200</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>13.544.400</b>	<b>38.677.200</b>	<b>46.002.000</b>	<b>52.755.600</b>	<b>57.022.800</b>
<b>GASTOS FISCALES</b>					
Impuesto de renta	4.605.096	13.150.248	15.640.680	17.936.904	19.387.752
ICA	351.072	970.416	1.150.920	1.317.348	1.422.504
<b>TOTAL GASTOS FISCALES</b>	<b>4.956.168</b>	<b>14.120.664</b>	<b>16.791.600</b>	<b>19.254.252</b>	<b>20.810.256</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.588.232</b>	<b>24.556.536</b>	<b>29.210.400</b>	<b>33.501.348</b>	<b>36.212.544</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>

Tabla 12. Proyección del P & L año 1, 2, 3, 4 Y 5. Fuente: elaboración propia.

7.6.1.1.1. Flujo de efectivo año 2017.

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ingresos</b>	<b>45.410.400</b>	<b>140.658.000</b>	<b>190.709.400</b>	<b>220.019.100</b>	<b>240.796.500</b>
<b>Egresos</b>		0	0	0	0
Honorarios	30.528.000	84.384.000	100.080.000	114.552.000	123.696.000
Viáticos	5.088.000	14.064.000	16.680.000	19.092.000	20.616.000
Otros gastos	1.017.600	2.812.800	3.336.000	3.818.400	4.123.200
Impuestos	14.623.368	40.842.264	48.483.600	55.529.052	59.980.656
<b>Total egresos</b>	<b>51.256.968</b>	<b>142.103.064</b>	<b>168.579.600</b>	<b>192.991.452</b>	<b>208.415.856</b>
<b>Inversión</b>	<b>3.600.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja Libre Operativo</b>	<b>-3.600.000</b>	<b>-5.846.568</b>	<b>22.129.800</b>	<b>27.027.648</b>	<b>32.380.644</b>
<b>Efectivo por actividades de financiación</b>	<b>3.600.000</b>	<b>9.650.489</b>	<b>7.980.310</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Aporte socios	3.600.000	9.650.489	7.980.310	0	0
Financiación	0	0	0	0	0
Caja del Periodo	0	3.803.921	6.535.246	22.129.800	27.027.648
<b>Saldo Inicial</b>	<b>0</b>	<b>3.803.921</b>	<b>10.339.167</b>	<b>32.468.967</b>	<b>59.496.615</b>
<b>Caja Final</b>	<b>0</b>	<b>3.803.921</b>	<b>10.339.167</b>	<b>32.468.967</b>	<b>91.877.259</b>

Tabla 13. Proyección flujo de efectivo año 1,2, 3, 4 Y 5. Fuente: elaboración propia

7.6.1.1.2. Estado de la situación financiera 2017.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2017	2018	2019	2020	2021
Caja	3.803.921	10.339.167	32.468.967	59.496.615	91.877.259
Inversiones	0	0	0	0	0
CXC	15.136.800	41.840.400	49.623.000	56.798.700	61.332.600
Activo Corriente	0	18.940.721	82.091.967	116.295.315	153.209.859
PPYE	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Depreciación	-702.000	-1.404.000	-2.106.000	-2.808.000	-3.510.000
Activo No Corriente	3.600.000	2.898.000	1.494.000	792.000	90.000
<b>Total Activo</b>	<b>3.600.000</b>	<b>21.838.721</b>	<b>83.585.967</b>	<b>117.087.315</b>	<b>153.299.859</b>
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Social	3.600.000	13.250.489	21.230.799	21.230.799	21.230.799
Reservas	0	0	0	0	0
Utilidad Ejercicio	8.588.232	24.556.536	29.210.400	33.501.348	36.212.544
Utilidad Acumulada		8.588.232	33.144.768	62.355.168	95.856.516
<b>Patrimonio</b>	<b>3.600.000</b>	<b>21.838.721</b>	<b>83.585.967</b>	<b>117.087.315</b>	<b>153.299.859</b>

Tabla 14. Proyección Estado De la situación financiera año 1, 2, 3, 4 y 5. Fuente: elaboración propia

## **7.6.2. Sistema de cobros y pagos.**

### **7.6.2.1. Cobros a clientes.**

A manera de establecer un sistema flexible que se mantenga dentro de los márgenes de interés de la firma y el cliente y que cumpla con los lineamientos de formalidad en la prestación de un servicio, se estipula como soporte de cobro, la expedición de una factura por los servicios prestados al cliente el período anterior (Kubr, s.f., p. 650). El pago de dicha factura, debe realizarse dentro de un número de días convenido después de la finalización del trabajo; para este caso serán 30 días después de la presentación de la factura, con la expectativa de recibir el dinero en máximo 60 días.

### **7.6.3. Resumen de los datos financieros.**

Respecto a la proyección del P & L de los primeros cinco años, puede observarse que los meses donde se genera un mayor nivel de ingresos son: enero, junio, julio, octubre, noviembre y diciembre. De igual manera se observa que el margen de utilidad es constante a lo largo de los cinco años y que además no se presenta pérdida en ninguno de los períodos. Por otra parte, puede decirse que el monto de la inversión inicial en activos de propiedad planta y equipo, se recuperan con los ingresos producidos durante el primer mes del año 1. Así mismo se observa que se presentan variaciones en los ingresos, debido a la estacionalidad que puede presentar la demanda del servicio cada año según la esperanza de venta establecida anteriormente.

Respecto a las variaciones de los ingresos de un año a otro se observa que para el año 2 los ingresos aumentan en un 176% con respecto al año 1. Así, las ventas del año 3 presentan un aumento de 19% con respecto a las ventas registradas para el año 2. De igual forma la variación porcentual entre el año 4 y 5 es de 8%. Lo anterior demuestra que el aumento de ingresos de un período a otro es constante y se presenta además la misma situación para las utilidades.

Por otra parte, el flujo de efectivo muestra que la acumulación de efectivo por ingresos mes a mes se lleva a cabo de acuerdo al sistema de pagos establecido con los clientes., es por dicha razón que durante los 2 primeros meses del año 1 no existe efectivo por ingresos (Ver tabla 13). Es importante mencionar que durante e los meses de enero, febrero, junio y julio, se presenta un flujo de caja libre operativo negativo, que se debe en

primera medida a que los egresos durante estos meses, son superiores a los ingresos; además para estos meses no existe efectivo por actividades de inversión, ya que esta se realiza únicamente en el período 0. Con base en lo anterior, se establece entonces que el efectivo por actividades de financiación, corresponderá al aporte realizado por socios para cubrir los faltantes que se generan por capital de trabajo. Para finalizar, debe mencionarse que dado que el saldo de caja final es positivo, puede decirse que la firma consultora tendrá capacidad de liquidez durante los primeros 5 años.

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ventas</b>	50.880.000	140.640.000	166.800.000	190.920.000	206.160.000
<b>Pagos</b>					
<b>Cuentas por cobrar</b>	12.720.000	35.160.000	41.700.000	47.730.000	51.540.000

Tabla 15. Proyección sistema de pagos año 1, 2, 3, 4 y 5. Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el estado de la situación financiera muestra en primera instancia que el valor para todos los meses del pasivo es 0, debido a que la firma consultora no tiene ningún tipo de obligación con terceros. Respecto al total activo, puede decirse que el activo corriente representa el 98% del total de activos, mientras que el activo no corriente corresponde al 2%. Un dato relevante dentro del activo corriente es que la caja o el nivel de efectivo de la firma al cabo del quinto período representan el 65% del activo corriente, siendo este porcentaje mayor con respecto a la cartera. Lo anterior indica que pese a que el sistema de cuentas por cobrar tiene un plazo de 60 días, la firma consultora tendrá efectivo disponible para responder por sus obligaciones.

Respecto del patrimonio, puede decirse que este está conformado en su mayoría por la utilidad acumulada que corresponde al 64%, mientras que el capital social para ese entonces corresponde al 12% del patrimonio.

#### **7.6.4. Indicadores financieros.**

Teniendo en cuenta la información contenida en las proyecciones de los estados financieros realizados para el primer año, se calculan a continuación los indicadores financieros TIR, VPN e IR:

- Tasa interna de Retorno (TIR): la recuperación de la inversión inicial ocurre al cabo del primer año de funcionamiento de la firma consultora. Al cabo de 5 años la tasa

interna de retorno será de 86%, lo que indica que desde el primer año existirá rentabilidad en el negocio y que adicionalmente, la inversión inicial es recuperada. Además, el proyecto resulta atractivo al ser esta superior a la tasa de oportunidad.

- Valor presente neto (VPN): los flujos operativos que genera la firma en un periodo de 5 años traídos a valor presente descontados a la tasa de oportunidad del 10% es de 40.984.724 lo cual indica que la empresa genera beneficios adicionales a sus accionistas después de realizar la inversión.
- Índice de rentabilidad (IR): para este caso es del 11, 38 lo que indica que de acuerdo a los flujos de los cobros realizados por cada peso invertido en el proyecto, se generan 11 centavos de retorno a la inversión.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir del cálculo de estos indicadores financieros, puede decirse que el proyecto es rentable debido a que desde el primer año se generan utilidades y adicionalmente la recuperación de la inversión ocurre durante el mismo período. No obstante es fundamental aclarar que existe un alto índice de rentabilidad a causa del valor bajo que tiene la inversión inicial.

## 7.7. Valoración

### 7.7.1. Análisis DOFA.

El siguiente cuadro muestra el análisis DOFA realizado para la firma consultora. Para ello, se tuvieron en cuenta los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas). Este análisis se realiza con el ánimo de identificar los principales aspectos positivos y negativos a potenciar, mitigar o evitar durante el proceso de la creación de empresa y la puesta en marcha de la misma.

	Positivos	Negativos
Origen Interno	<p><b>F</b></p> <p>Bajos costos de operación Especialización en el producto a ofrecer por tipología de cliente. Personal capacitado y calificado en el área de experiencia. Especialización en el servicio.</p>	<p><b>D</b></p> <p>Desconocimiento de base de datos de posibles clientes. Poco reconocimiento y trayectoria de la firma en el mercado.</p>
Origen Externo	<p><b>O</b></p> <p>Aumento de inversiones y emprendimientos en negocios relacionados con la gastronomía. Aumento de la creación de empresas de alimentos y bebidas en el país. Aumento de problemáticas de operación y gestión de establecimientos de alimentos y bebidas. Poca existencia de firmas consultoras especializadas en el área de alimentos y bebidas.</p>	<p><b>A</b></p> <p>Resistencia o falta de poder adquisitivo para contratar servicios de consultoría. El 10% de las empresas en Colombia se dedican a actividades de consultoría. Precios homogéneos y elevados en el mercado. Barreras de entrada por reconocimiento de marca y experiencia en el mercado.</p>

Figura 15. Análisis DOFA. Fuente: elaboración propia.

Como se observa, los aspectos positivos presentan mayor peso sobre los negativos. No obstante, se observa que los principales puntos a tener en cuenta se encuentran en el entorno externo donde predominan las características cambiantes del mercado y del sector de consultorías y alimentos y bebidas.

### 7.7.2. Estrategia de desarrollo del proyecto.

De acuerdo al análisis DOFA realizado, se enumeraran a continuación por categoría las estrategias a realizar bien sea para potenciar las fortalezas y oportunidades; o para evitar las amenazas y debilidades identificadas:

	<b>Aspecto</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Fortalezas</b>	Bajos costos de operación	Establecer un margen de costos de operación anual.
	Especialización en el producto a ofrecer por tipología de cliente.	Definición de tipologías de productos para cada cliente.
	Personal capacitado y calificado en el área de experiencia.	Capacitación, desarrollo y retención de personal.
	Especialización en el servicio	Investigación en el mercado de alimentos y bebidas, capacitación en el servicio y fortalecimiento de la cadena de valor.

Tabla 16. Identificación de estrategias para fortalecer las fortalezas.. Fuente: elaboración propia.

	<b>Aspecto</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Oportunidades</b>	Aumento de inversiones y emprendimientos en negocios relacionados con la gastronomía.	Realización de investigación en el mercado de alimentos y bebidas para identificar posibles clientes en su etapa de emprendimiento u operación.
	Aumento de la creación de empresas de alimentos y bebidas en el país.	Realización de investigación en el mercado de alimentos y bebidas para identificar posibles clientes en su etapa de emprendimiento u operación.
	Aumento de problemáticas de operación y gestión de establecimientos de alimentos y bebidas.	Convertir dichas problemáticas en oportunidad de negocio materializadas en un servicio para ofrecer al cliente.
	Poca existencia de firmas consultoras especializadas en el área de alimentos y bebidas.	Posicionamiento de la marca y la reputación en el mercado.

Tabla 17. Identificación de estrategias para fortalecer oportunidades. Fuente: elaboración propia.

	<b>Aspecto</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Debilidades</b>	Desconocimiento de una base de datos de posibles clientes.	Compra de bases de datos. Fortalecimiento de relaciones públicas en el medio.
	Poco reconocimiento y trayectoria de la firma en el mercado.	Fortalecer la creación de valor añadido a lo largo de la cadena de valor, la gestión de procesos y el servicio al cliente

Tabla 18. Identificación de estrategias para disminuir debilidades. Fuente: elaboración propia.

	<b>Aspecto</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Amenazas</b>	Resistencia o falta de poder adquisitivo para contratar servicios de consultoría.	Establecer un sistema de pagos y recaudos de ingresos flexibles.
	El 10% de las empresas en Colombia se dedican a actividades de consultoría.	Creación de productos diferenciados y especializados en el tema de alimentos y bebidas.
	Precios homogéneos y elevados en el mercado.	Fijación de precios por número de horas de trabajo.
	Barreras de entrada por reconocimiento de marca y experiencia en el mercado.	Establecer una estrategia de promoción a través de redes sociales, voz a voz. Fortalecimiento de relaciones públicas.

Tabla 19. . Identificación de estrategias para disminuir amenazas. Fuente: elaboración propia.

### **7.7.3. Aspectos de sostenibilidad y riesgos.**

El contexto normativo en Colombia respecto al tema de emprendimiento empresarial cuenta con un amplio marco cuyo eje central es la constitución de 1991, que reconoce a las empresas como la base para el desarrollo social y económico del país (Escobar, 2013). El apoyo al emprendimiento empresarial dentro de una nación, representa para esta última una oportunidad de progreso dentro de una economía de mercado, donde las empresas constituyen el núcleo esencial de generación de riquezas (Escobar, 2013). En este sentido, el papel del estado consiste en facilitar las condiciones para el emprendimiento a nivel regional y nacional, así como facilitar las alianzas público- privadas académicas (Escobar, 2013). Es a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que se han desarrollado las responsabilidades en materia de política y marco normativo de la actividad de emprendimiento en el país.

Dentro de la normatividad vigente para el emprendimiento en Colombia se encuentran:

- Constitución Política de Colombia de 1991
- Código de Comercio
- Decreto 934 de 2003, por el cual se reglamenta el funcionamiento del fondo emprender.
- Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1014 de 2010, por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y

Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.

- Decreto 44 de 2006, por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.

Otro punto a resaltar a favor del emprendimiento en el país, es el trabajo realizado por parte de las Cámaras de Comercio que ofrecen servicios de información, asesoría y tramitación de proyectos de emprendimiento a través de sus sedes y portales en la web. Según el Ministerio de Trabajo (2017) las nuevas pequeñas empresas creadas en el país tienen como beneficio el no pago a los aportes de nómina a cajas de compensación familiar, al Sena, al ICBF ni a la subcuenta de solidaridad en salud, en sus dos primeros años a partir del inicio de su actividad económica principal (Ministerio de Trabajo, 2017). Así mismo, estas empresas no pagarán el impuesto a la renta en sus dos primeros años a partir del inicio de su actividad económica principal. En los siguientes tres años pagarán este impuesto en proporción al 25%, 50% y 75% de la tarifa general establecida (Ministerio de Trabajo, 2017). Tampoco pagarán el costo de la matrícula mercantil en las cámaras de comercio, en el primer año a partir del inicio de su actividad económica principal. Y en los siguientes dos años, lo pagarán en proporción al 50% y 75% de la tarifa establecida para ese pago (Ministerio de Trabajo, 2017).

## 8. Estudio de mercado

Dentro de los principales objetivos de diversos tipos de organizaciones o negocios se encuentran la supervivencia, la generación de ingresos y utilidades y el crecimiento en el largo plazo. La investigación de mercados brinda la posibilidad de atender aquellas situaciones específicas del mercado que debe afrontar una organización (Plazas, 2011, p. 19) para hacer efectivos dichos objetivos. Se entiende que la investigación de mercados es un proceso de recolección de datos desde su origen hasta la comunicación y entrega de resultados para la toma de decisiones o el establecimiento de conclusiones frente a un estudio (Plazas, 2011).

Para la elaboración del estudio de mercado de la investigación se tendrá en cuenta el modelo propuesto por Plazas (2011) en su publicación “Investigación de Mercados, un Enfoque Gerencial”. Este, comprende 9 pasos que se muestran a continuación:

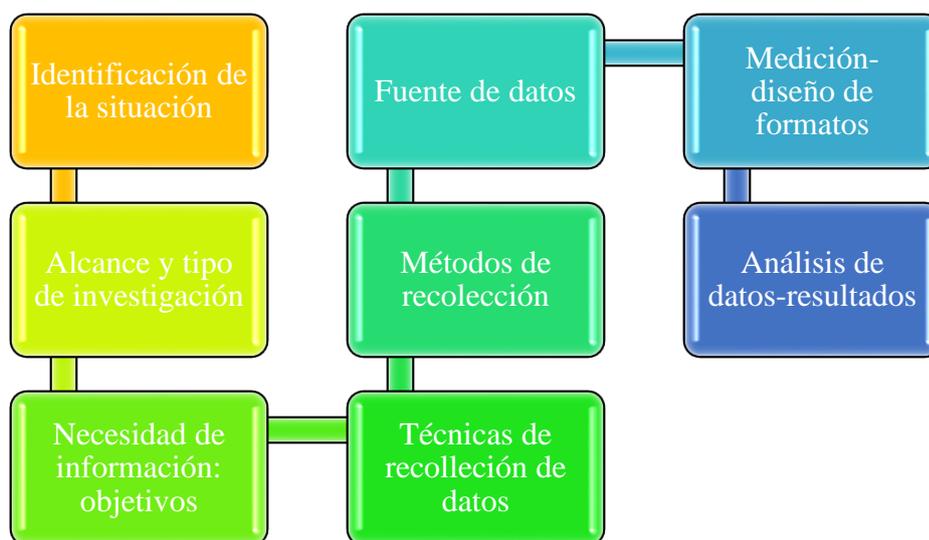


Figura 16. Proceso de investigación de mercados. Fuente: Plazas, F. (2011).

La primera fase del proceso inicia con la identificación de la situación. Para este caso, esta etapa se ha desarrollado a partir de la formulación de la problemática, su justificación y el balance en los sectores de alimentos y bebidas y consultorías empresariales en Colombia.

El tipo de investigación seleccionada es la exploratoria teniendo en cuenta que esta propende por elaborar mediciones de escala confiables para investigar factores específicos del mercado, cualidades de los consumidores y resultados conductuales (Plazas, 2011). Para el caso de la firma consultora, este tipo de investigación es favorable debido a que permite conocer el grado de disponibilidad que tienen los empresarios y altos cargos del sector a

contratar un nuevo servicio: consultoría en alimentos y bebidas. A partir de ello, se podrá evaluar la pertinencia que tiene incurrir en el mercado con este nuevo servicio.

Respecto a la necesidad, se estipula que el objetivo de la investigación de mercados a realizar es: “evaluar la disposición los empresarios y altos cargos del gremio a la toma de servicios de consultoría empresarial”. Con esto se pretende obtener información acerca de las problemáticas que afrontan los empresarios del sector durante la operación de su establecimiento, la pertinencia que para ellos representa abordarlos y la disponibilidad que tienen de hacerlo, en términos económicos, tiempo y disposición.

En cuanto a los tipos de fuentes, para el caso particular de la investigación de mercados, se recurre a las fuentes primarias teniendo en cuenta que la forma de acceder a los datos de interés se hace posible únicamente entrevistando a los consumidores reales y potenciales del servicio. Plazas (2011) menciona que una de las principales fuentes primarias son las personas, ya que en ellas reposan los datos que recolectados de diversas maneras explican las situaciones del mercado (p.76). Para la realización de la investigación de mercados de la firma consultora se llevaron a cabo 8 entrevistas con los siguientes perfiles:

<b>Ubicación</b>	<b>Nombre</b>	<b>Establecimiento</b>	<b>Cargo</b>	<b>Teléfono</b>
<b>Tocancipá</b>	Alejandro Parra	Amoranza Cocina y Barra	Propietario y chef ejecutivo	318 5577560
<b>Bogotá</b>	Daniela Caro	Domique Pastelería	Propietaria y chef ejecutiva	316 8303573
<b>Bogotá</b>	Sandra Garzón	Goyurt, Hacienda Santa Bárbara	Socia de franquicia	318 7121432
<b>Bogotá</b>	Julián Páez	Hotel Aloft Bogotá Airport	Chef ejecutivo	311 8627272
<b>Medellín</b>	Camilo Rojas	Cadena Hotelera Decamerón	Chef ejecutivo	310 5545701
<b>Cartagena</b>	Kender Escorcía	Hotel intercontinental IHG	Director de alimentos y bebidas	3103199095
<b>Bogotá</b>	Manuela Vivas	Grupo DLK S.A.S	Supervisora de alimentos y bebidas	302 3637094
<b>Bogotá</b>	Zoltán Torres	Hotel Tequendama	Chef ejecutivo	-
<b>Bogotá</b>	Camilo Yomatuza	Carnival Glory Crucero	Bar Manager	-

Tabla 20. Base de datos de entrevistados. Fuente: elaboración propia.

Para la selección de dichos perfiles, se tuvo en cuenta la potestad y capacidad que tienen los mismos dentro del área de alimentos y bebidas del establecimiento en el momento de tomar decisiones de carácter económico y de mejoramiento en el área. Así, se seleccionaron propietarios, socios o altos cargos de establecimientos gastronómicos o de establecimientos que cuentan con departamento de alimentos y bebidas.

Para la obtención de datos a través de personas, se hizo uso de la técnica de recolección de comunicación. Esta consistió en la formulación de preguntas por parte de un entrevistador hacía un entrevistado, donde además existió una interacción activa entre ambas partes (Plazas, 2011, p. 76). Es importante resaltar, que el entrevistador, la autora de la investigación, contaba con previos conocimientos en el área de alimentos y bebidas, por lo cual el diálogo de la entrevista se basó en conocimientos previos y permitió una recolección de información efectiva.

Por último para hacer efectivo el proceso de recolección de información se elaboró un instrumento de entrevista compuesto por 7 preguntas abiertas y cerradas. Estas últimas fueron seleccionadas a manera de obtener la mayor cantidad de información posible y teniendo en cuenta que las características de cada tipo de establecimiento varían. A continuación se muestra el modelo de cuestionario:

## **8.2. Instrumento de entrevista**

**Objetivo:** evaluar la disposición de los emprendedores y empresarios del gremio a la toma de servicios de consultoría empresarial.

**Dirigida a:** empresarios y cargos de jefatura que prestan servicios de alimentos y bebidas preparados en Colombia.

**Ciudad** \_\_\_\_\_

### **Introducción a la entrevista**

Buenos días Señor/a \_\_\_\_\_ mi nombre es Silvia Vega, soy estudiante de la Universidad Externado de Colombia de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Actualmente, me encuentro realizando mi proyecto de grado sobre un

plan de negocios para una empresa de consultoría en alimentos y bebidas. Para cumplir con los objetivos de la investigación, me encuentro realizando una investigación de mercados y considero que usted es un referente en el sector. El objetivo de esta entrevista es evaluar la disposición de los emprendedores y empresarios del gremio a la toma de servicios de consultoría empresarial.

1. ¿Cuáles son los principales problemas que ha presentado o presenta el establecimiento referente a la operación y administración del mismo?
2. ¿Ha contratado alguna vez un servicio de consultoría para su empresa o negocio/emprendimiento? Si/no ¿Por qué?
3. ¿Contrataría usted un servicio de consultoría empresarial? ¿por qué?
4. ¿Cómo estaría dispuesto a pagar? opciones
  - a) De contado
  - b) A crédito
  - c) Pagos parciales
5. Si contratara un servicio en asistencia de consultoría ¿qué servicios adquiriría usted?
  - a) Gestión administrativa
  - b) Protocolo de familia
  - c) Franquicias y gestión de marca
  - d) Capacitación en servicio
  - e) Sistemas de calidad
  - f) Costos y optimización de costos
  - g) Capacitación de personal
  - h) Gestión de producción
  - i) Otro. ¿cuál?\_\_\_\_\_
6. De las siguientes variables ¿cuáles consideraría al momento de contratar un servicio de consultoría?
  - a) Experiencia
  - b) Costos
  - c) Perfil y reconocimiento de la firma
  - d) Personal de la firma
  - e) Servicio al cliente

- f) Otra
7. ¿Cuál sería la tarifa por hora que estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría?
- a) Menos de \$100.000
  - b) Entre \$100.000 y \$ 150.000
  - c) Entre \$160.000 y 200.000
  - d) Más de \$200.000
  - e) Otro

### **8.3. Análisis de resultados**

Posterior al proceso de tabulación de la información recolectada (Ver anexo 1) se obtuvieron los siguientes resultados:

Dentro de las principales problemáticas que enfrentan los establecimientos que venden servicios de alimentos y bebidas se encuentran la gestión de personal, los costos y gastos de operación y las relaciones con proveedores. El 42% de los entrevistados mencionan que las principales problemáticas que enfrenta un establecimiento de alimentos y bebidas se debe al personal que labora en él, debido a que existe un alto índice de rotación de personal, poca capacitación y falta de experiencia por parte de los mismos. Así mismo, el 21% menciona que el control de costos en el departamento de alimentos y bebidas es difícil de realizar, ya que no en todos los establecimientos existen controles que monitoreen el uso de materias primas, inventarios y estandarización de procesos. Finalmente, el 13% mencionan las dificultades que se presentan con proveedores en las requisiciones de materias primas idóneas y con las características requeridas para llevar a cabo un servicio eficiente.

Ahora bien, es importante mencionar que el 78% afirmó haber contratado alguna vez un servicio de consultoría empresarial para el establecimiento gastronómico debido a que existe una necesidad de delegar a terceros las actividades o temas que no son de la competencia del personal de la organización. Así mismo los entrevistados coinciden en afirmar que siempre es necesario fortalecer la administración y operación con opiniones y apoyos externos que contribuyan a la solución de problemas y el alcance de objetivos.

Adicionalmente, el 100% respondió afirmativo al cuestionarlos a la disposición de contratar un servicio de consultoría. Los entrevistados consideran que es importante contratar

un servicio de consultoría ya que es importante buscar apoyo en especialistas en otras áreas que no son de su competencia y que además las características de la operación lo ameritan.

Respecto a los productos que estos estarían dispuestos a contratar, se encontró que los más solicitados serían: capacitación en servicio, capacitación de personal, protocolo de familia, costos y optimización de costos y gestión administrativa. En este punto son nuevamente recurrentes los temas relacionados con la gestión de personal. Las opiniones apuntan a que uno de los activos más importantes de estos establecimientos, el personal, se ha convertido en un problema a resolver, ya que los perfiles de hoy en día carecen de experiencia, capacitación y sentido de pertenencia con sus organizaciones.

En relación a las variables que consideran los clientes potenciales al momento de contratar el servicio se encontró que la experiencia junto con el perfil y reconocimiento de la firma constituyen los principales atributos a tener en cuenta. Esto se debe en mayor medida a que al ser un servicio de alto costo, se espera que los resultados sean visibles y que se pueda observar una relación razonable costo-beneficio.

Finalmente, en referencia al pago se evidenció que la tarifa por hora a la que se encuentran dispuestos a pagar los perfiles entrevistados se encuentra entre los \$160.000 y los \$200.000 con un 44%, otro 22% respondió que la tarifa ideal sería entre \$100.000 y \$150.000 y menos de \$100.000 con 22% también. Frente a estas respuestas es importante tener en cuenta que durante las entrevistas, varios de los perfiles afirmaron que la disposición de pagos altos o bajos dependería también del tipo de consultoría y de la inmediatez que llegaran a requerir la misma. Con lo anterior, no descartaron la posibilidad de acceder a un precio más alto, cuando la adquisición del servicio representara una solución efectiva a sus requerimientos. Además, el 56% afirmó que estarían dispuestos a pagar a crédito, mientras que el 44% preferiría hacer pagos parciales.

Para concluir este capítulo cabe mencionar que a partir de la información recolectada se pudo evidenciar la necesidad y disponibilidad que se tiene en el mercado de alimentos y bebidas a la adquisición del servicio. Además, se puede afirmar también que existe pertinencia en el portafolio de productos planteado en el presente plan de negocios y que además el acceso a este tipo de servicios en el mercado, se encuentra asociado directamente con la necesidad de escuchar opiniones de terceros expertos en temas ajenos a la organización. Todo lo anterior se debe en gran medida a que las características de administración y operación de este tipo de establecimientos supone importantes flujos de

información, recursos y capital que deben ser administrados de manera eficiente para la obtención de resultados positivos en el largo plazo.

## **9. Conclusiones**

A lo largo del trabajo de investigación realizado se logró la estructuración de un plan de negocios a través del cual se hizo posible evaluar diferentes aspectos a tener en cuenta durante el montaje y puesta en marcha de una empresa de consultoría. Se observó en primera medida que este tipo de actividad no supone una inversión robusta y que dadas las características de la misma, los rendimientos financieros son alcanzables sin la necesidad de incurrir en costos fijos, financiación o contratación de obligaciones con terceros.

Así mismo, se pudo evidenciar que uno de los puntos clave para alcanzar el éxito en este tipo de servicio, se halla en los métodos de promoción y comercialización del servicio. Esto se debe a que la prestación de servicios de consultoría se asocia comúnmente con la reputación o imagen del consultor, a su experiencia y participación en el mercado. En ese sentido, es posible decir que uno de las variables más sensibles a la demanda del servicio lo constituye la promoción.

Teniendo en cuenta lo anterior, puede concluirse también que a través de las estrategias de comercialización, promoción y servucción se hace posible el estímulo de la demanda del servicio, que con probabilidad durante el primer año de operaciones presente dificultades en la obtención de ingresos debido a que la esperanza de venta es menor respecto a la de comercialización.

Por otra parte, se pudo evidenciar a través del diagnóstico realizado la importancia que ha adquirido el sector de alimentos y bebidas en el país y la pertinencia que tiene la constitución de la firma consultora en respuesta a una problemática que se encuentra desatendida en el sector. Mediante la investigación de mercado realizada se evidencio que si existen diversas problemáticas internas en este tipo de establecimientos que necesitan de una atención oportuna por parte de un experto externo a la organización. Se concluye también que dados los resultados de dicho proceso, existe pertinencia en los productos y servicios propuestos a ofertar en el mercado y que además la idea de emprendimiento es viable, requerida y aceptada en el mercado.

De otro lado, se concluye que la adquisición del servicio de consultoría en alimentos y bebidas se encuentra sujeta a la relación costo-beneficio que representa para el cliente, y que

pese a los altos costos que esta puede llegar a representar, en dadas circunstancias se hace necesario acceder a ella dependiendo de las características del establecimiento.

De igual forma, se concluye que existe viabilidad financiera en la realización del proyecto, ya que este genera utilidades desde el primer año de funcionamiento, existe rentabilidad en el negocio y la recuperación de la inversión es efectiva al cabo del primer año.

## 10. Referencias

Asociación Colombiana de la industria Gastronómica. (2013). *Operación de restaurantes en Colombia [pdf]. (4ta edición)*. Recuperado de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/operacionrestaurantes.pdf>.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (s.f.). *Constitución de sociedades y tipos de sociedades*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/CrEmp/ConsSoc/Paginas/default.aspx>.

Barreto, C. (Junio 16 de 2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes [en línea]. *La república*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes\\_266206](http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206).

Bermúdez, M. (1995). *El hotelero: como ser el mejor anfitrión*. Mc-Graw hill.

Bermúdez, M. (2006). *Marketing de alimentos y bebidas: una aplicación de la economía de experiencias*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Buffet, W. (s.f.) *Creación de valor: desde afuera hacia adentro*.

Bogotá Emprende. (2011). *Guía para la formulación y creación de tu plan de empresa*.

Recuperado de

[file:///C:/Users/Asus/Desktop/Universidad/S%C3%A9ptimo%20semestre/Seminario/Marcos%20referenciales/4565\\_cartillagua\\_plandeempresa.pdf](file:///C:/Users/Asus/Desktop/Universidad/S%C3%A9ptimo%20semestre/Seminario/Marcos%20referenciales/4565_cartillagua_plandeempresa.pdf).

- Cámara de comercio de Bogotá (s.f.). *Crece el número de empresas en Bogotá y la región*. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2015/Noviembre/Crece-el-numero-de-empresas-en-Bogota-y-la-region>.
- Cámara de Comercio de Bogotá.(s.f.).Observatorio de la economía Bogotá-Cundinamarca. Recuperado de <file:///C:/Users/Asus/Downloads/Observatorio%20de%20la%20Regi%C3%B3n%20Bogot%C3%A1%20Cundinamarca%20N.%2024.pdf>
- Cristancho, M. (2013). *El oficio del cocinero y la culinaria en Bogotá, mirada desde la experiencia de algunos chef*. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/12145/CristanchoCortesMariaFernanda2013.pdf;jsessionid=1A6067272992D97C1D803CB8D3127C0D?sequence=1>.
- Confecamaras. (2015). *A septiembre de 2015 se han creado 211.320 empresas en el país*. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/391-a-septiembre-de-2015-se-han-creado-211-320-empresas-en-el-pais>.
- Cobos, A. (2017). *Consultoría de Empresas: la empresa consultora y el proyecto de consultoría*. Universidad de Valencia. [pdf].
- Cohen, A. (2001). *Como ser un Consultor Exitoso*. Bogotá, Colombia: editorial Norma.
- Cuatrecasas, L. (s.f.). *Lean management: la gestión competitiva por excelencia*. Editotial profit.
- Damm, A. (s.f.). *Shumpeter, el empresario y la empresarialidad*. Recuperado de [http://coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/12\\_entorno\\_septiembre\\_09.pdf](http://coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/12_entorno_septiembre_09.pdf).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014). *Encuesta anual de servicios [pdf]*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/pres\\_eas\\_2014\\_def.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/pres_eas_2014_def.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2016). *Muestra trimestral de servicios de Bogotá [pdf]*.Recueprado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/Prese\\_MTSB\\_I2016.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/Prese_MTSB_I2016.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *Encuesta Anual de servicios- EAS. [pdf]*.Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/pres\\_eas\\_2015.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/pres_eas_2015.pdf).

- Generalitat de Catalunya. (2012). *Herramientas para elaborar el modelo de negocio*. Recuperado de <http://www.idi.es/docs/Model%20de%20negoci.pdf>.
- Hernández, S. (28 de abril de 2016). A Bogotá le sobran la mitad de las escuelas de gastronomía. *La república*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/bogot%C3%A1-le-sobra-la-mitad-de-las-escuelas-de-gastronom%C3%ADa\\_373466](http://www.larepublica.co/bogot%C3%A1-le-sobra-la-mitad-de-las-escuelas-de-gastronom%C3%ADa_373466).
- Herrera & Montoya. (2013). *El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización*. Recuperado de [file:///C:/Users/Asus/Downloads/Dialnet-ElEmprendedor-4776922%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/Dialnet-ElEmprendedor-4776922%20(1).pdf).
- Hurtado, (2002). *El proyecto de investigación holística*. Bogotá, Colombia: Magisterio.
- Hurtado, R. (2015). *Guía práctica para la gestión de los recursos Humanos*.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de Empresas guía para la profesión*. [pdf]. Recuperado de [http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1996/96B09\\_93\\_span.pdf](http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1996/96B09_93_span.pdf).
- Living wage: afford it, adopt it and stay ahead of the game. (2015). *Porped Quarterly*. Recuperado de <https://issuu.com/propelhospitality/docs/propelquarterly-aut15>
- Llorens, G. (2010). *Una perspectiva al modelo de negocios*. Recuperados de <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>.
- Magretta, J. (s.f.). *Que es el management*. Empresa activa.
- Manual de montaje de restaurantes [en línea]. (s.f.). *Revista la Barra*. Recuperado de <http://revistalabarra.com/manual/>.
- Marulanda, Correa & Mejía. (2009). *Emprendimiento: visiones desde las teorías del comportamiento humano*. [pdf]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20620269008.pdf>.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2015). *Informe de gestión 2015 sector comercio, industria y Turismo*. [pdf]. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77295&name=Informe de Gestion 2015 A.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77295&name=Informe%20de%20Gestion%202015%20A.pdf&prefijo=file)

- Montalvo, I. (2008). *Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis91.pdf>.
- Montes, H. (16 de junio de 2014). Estudiar gastronomía no es como lo pintan. *El tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/gente/estudiar-gastronomia-no-es-como-lo-pintan/14117675>.
- Osterwalder & Pigneur. (s.f.). *Generación de modelos de negocio*. [pdf]. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>.
- Parra, C. (2015). El negocio gastronómico está en su punto. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresita/negocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>.
- Pereira, F. (2003). *Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano*. p.9-25.
- Pérez & Trujillo (2012). *Creación de una empresa de consultoría integral para las mypes ubicadas en la ciudad de Bogotá*. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4338/PerezJuan2012.pdf?sequence=1>.
- Pinzón, J. (2010). *¿Dónde estudiar gastronomía en Colombia?*. Recuperado de [http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/pregrados/2010/ARTICULO-WEB-EEE\\_PAG-7707954.aspx](http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/pregrados/2010/ARTICULO-WEB-EEE_PAG-7707954.aspx)  
[http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/turismo\\_y\\_gastronomia\\_en\\_bogota.pdf](http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/turismo_y_gastronomia_en_bogota.pdf).
- Quijano, G.(10 de marzo de 2013). *Modelo Canvas, una herramienta para generar modelos de negocio*. <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>.
- Restaurantes, un negocio en permanente evolución [en línea]. (5 de julio de 2012). *Revista la Barra*. Recuperado de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2012/edicion-52/portada-28/top-100-restaurantes/restaurantes-un-negocio-en-permanente-evolucion.htm>.

- Revista Dinero. (15 de mayo de 2015). *Aliadas estratégicas*. Recuperado de <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>.
- Revista la Barra (2013). *Informe ejecutivo del sector de la hospitalidad*. Recuperado de <http://revistalabarra.com/proyecciones/pdf/proyecciones-2014.pdf>
- Revista la Barra (2015). *Informe ejecutivo del sector de la hospitalidad*. Recuperado de [https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb\\_69\\_baja](https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb_69_baja).
- Secretaría de Planeación. (2009). *Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos*. [pdf]. Recuperado de [http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/ciudadania/Publicaciones\\_SDP/21\\_bogota\\_%20D\\_C\\_monografia\\_jul\\_2009.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/ciudadania/Publicaciones_SDP/21_bogota_%20D_C_monografia_jul_2009.pdf).
- Tomé, G., Reines, N., et al. *Manual de montaje para restaurantes [en línea]*.(s.f.). Recuperado de [https://issuu.com/axiomaweb/docs/demo\\_manual\\_de\\_montaje\\_de\\_restaurantes](https://issuu.com/axiomaweb/docs/demo_manual_de_montaje_de_restaurantes)
- Fajardo, C., Romero, M. & Vélez, C. (2009). *Regimen legal, tributario, contable y social de las Sociedades por Acciones Simplificadas*. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/10/CriterioLibre10art06.pdf>.
- Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (S.F.). *Abecé Reforma Tributaria*. Recuperado de [http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece\\_Reforma\\_Tributaria\\_2016.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf).
- Ministerio de salud (2014). *Aseguramiento al sistema general de seguridad social en salud*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/cartillas-de-aseguramiento-al-sistema-general-de-seguridad-social-en-salud.pdf>.
- Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.). *Guía del Registro Mercantil*. Recuperado de <file:///C:/Users/Asus/Desktop/Seminario/Tesis/Gu%C3%ADa%20n%C3%BAm.%2028.%20Constituci%C3%B3n%20de%20SAS.pdf>.

- Dinero. (2016). *¿por qué las empresas necesitan de la consultoría?*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresas/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultoria-en-el-sector-empresarial/221898>.
- Dinero. (2014). *Aliadas estratégicas, las consultoras son socias de negocios y protagonistas imprescindibles para cualquier economía*. Recuperado de <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>.
- Valois, N. (2012). *De la inserción de servicios integrales de consultoría de Colombia en mercados internacionales*. Recuperado de <file:///C:/Users/Asus/Desktop/Seminario/Marcos%20referenciales/970-2002-1-PB.pdf>
- Enlace profesional. (s.f.). *Escala mínimos de remuneración 2017*. Recuperado de <http://enlaceprofesional.com.co/escala-minimos-remuneracion>
- Plazas, F. (2011). *Investigación de mercados con Enfoque Gerencial*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Portafolio. (2015). *Restaurantes: 4 de cada 10 que se inauguran fracasan*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/restaurantes-10-inauguran-fracasan-33864>.
- Escobar, W. (2013). *Marco legal para la política de emprendimiento*. Recuperado de <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas*. Recuperado de [http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1996/96B09\\_93\\_span.pdf](http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1996/96B09_93_span.pdf).
- BBVA. (2013). *¿Qué tipos de empresas existen según su ámbito geográfico?*. Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-tipos-empresas-existen-segun-su-ambito-geografico>.
- La Barra (2016). *Proyecciones 2016*. Recuperado de [https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb\\_69\\_baja](https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb_69_baja).
- Agudelo, A. (2010). *¿Qué es una franquicia?*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-una-franquicia>.

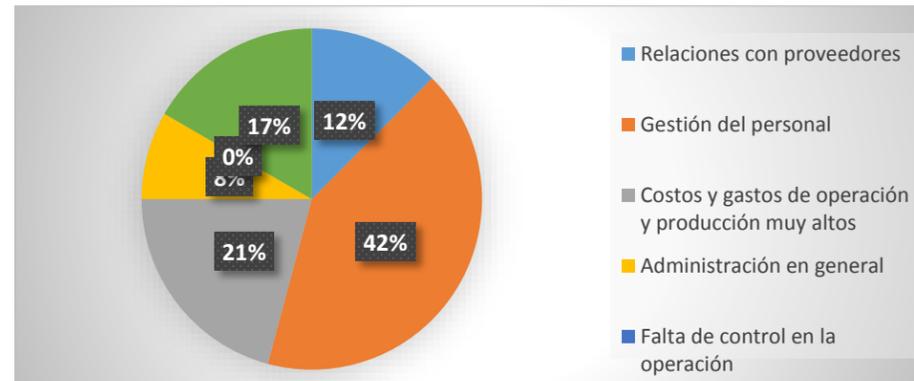
Universidad Externado de Colombia. S.f.). Norma técnica Sectorial de Colombia establecimientos  
gastronómicos y bares. Recuperado de  
[https://www.fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_normatividad/2008/NTS\\_TS004.pdf](https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2008/NTS_TS004.pdf)

11. Anexos

11.2. Anexo 1. Tabulación investigación de mercados

1. ¿Cuáles son los principales problemas que ha presentado o presenta el establecimiento referente a la operación y administración del mismo?							
Relaciones con proveedores	Gestión del personal	Costos y gastos de operación y producción muy altos	Administración en general	Falta de control en la operación	Otro	¿Cuál?	Total
3	10	5	2	0	4	Temas tributarios, posicionamiento de marca, no hay estrategias comerciales, no existen estándares.	24
13%	42%	21%	8%	0%	17%		100%

Tabla 1. Pregunta 1. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 1. Pregunta 1. Fuente: elaboración propia.

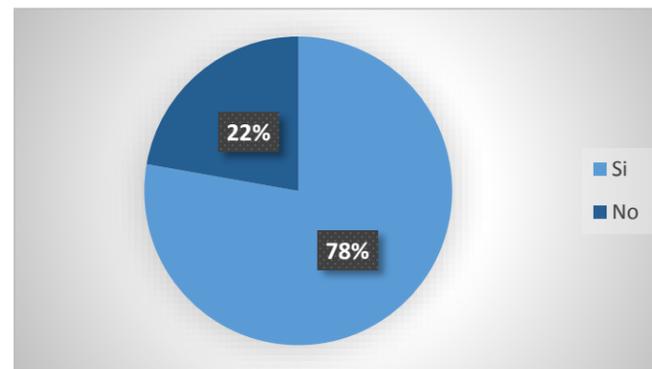
2. ¿Ha contratado alguna vez un servicio de consultoría para su empresa o negocio/emprendimiento? Si/no		Total
Si	No	9
7	2	
78%	22%	100%

Tabla 2. Pregunta 2. Fuente: elaboración propia.

¿Por qué?

Necesidad de especialización en temas que no son de su competencia.	Es necesario fortalecer ciertos procesos con un apoyo externo	Es costosa	Total
4	4	1	9
44%	44%	11%	100%

Tabla 3. Pregunta 2. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 2. Pregunta 2. Fuente: elaboración propia.

3. ¿Contrataría usted un servicio de consultoría empresarial?		
Si	No	Total
9	0	9
100%	0%	100%

Tabla 4. Pregunta 3. Fuente elaboración propia.

¿Por qué?				
Hay temas que deben ser tratados por especialistas	Por cuestiones de agilizar procesos	Apoyar la operación	Porque las características del tipo de negocio lo ameritan	Total
5	1	3	2	11
45%	9%	27%	18%	100%

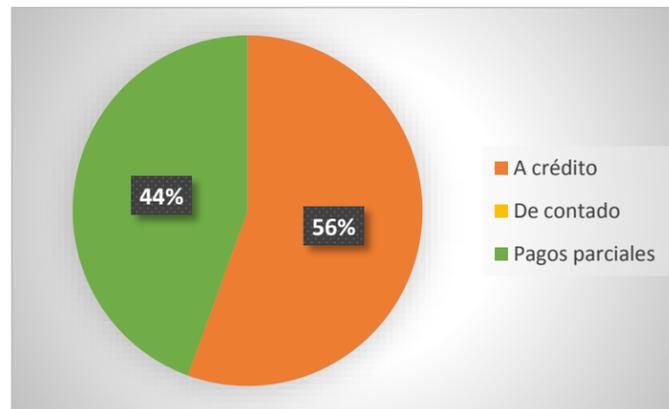
Tabla 5. Pregunta 3. Fuente elaboración propia.



Gráfica 3. Pregunta 3. Fuente: elaboración propia.

4. ¿Cómo estaría dispuesto a pagar?			
A crédito	De contado	Pagos parciales	Total
5	0	4	9
56%	0%	44%	100%

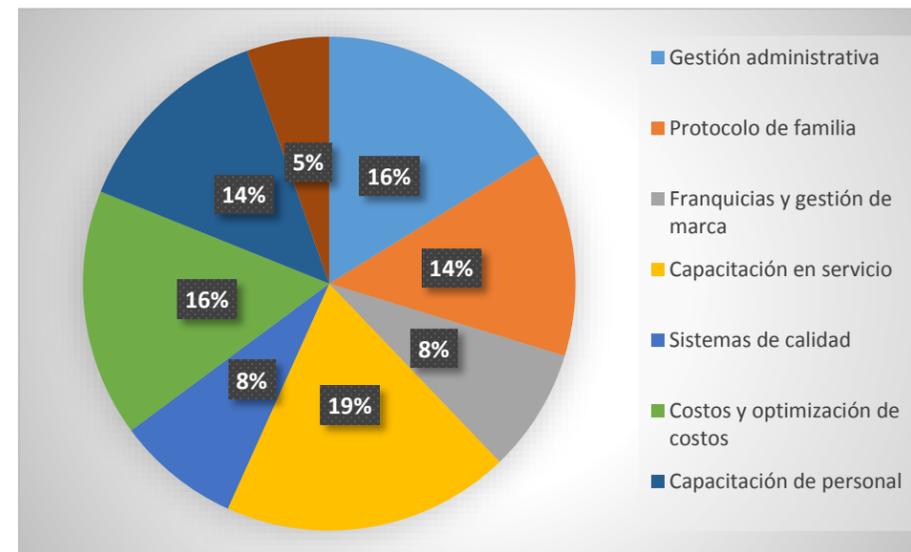
Tabla 6. Pregunta 4. Fuente: elaboración propia



Gráfica 4. Pregunta 4. Fuente elaboración propia.

5. Si contratara un servicio en asistencia de consultoría ¿qué servicios adquiriría usted?									
Gestión administrativa	Protocolo de familia	Franquicias y gestión de marca	Capacitación en servicio	Sistemas de calidad	Costos y optimización de costos	Capacitación de personal	Gestión de producción	Otro	Total
6	5	3	7	3	6	5	2	0	37
16%	14%	8%	19%	8%	16%	14%	5%	0%	100%

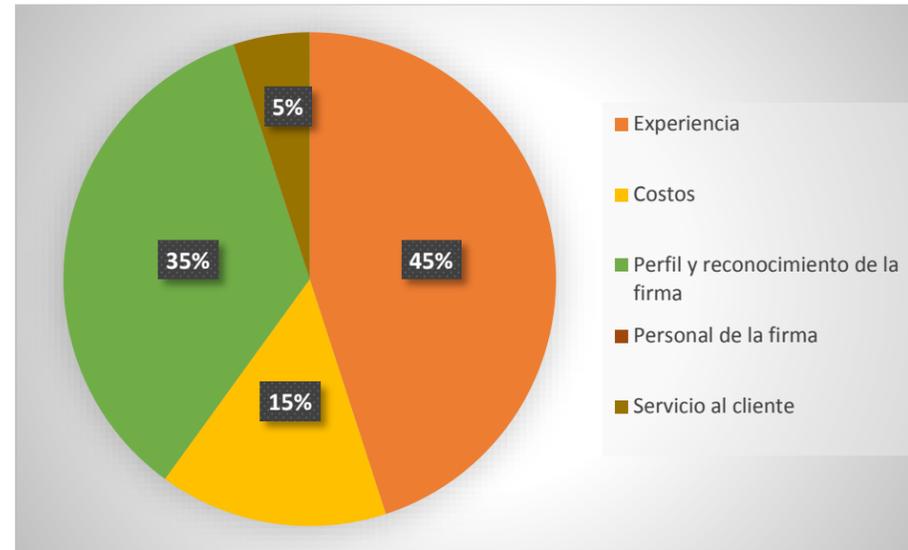
Tabla 7. Pregunta 5. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 5. Pregunta 5. Fuente: elaboración propia.

6. De las siguientes variables ¿cuáles consideraría al momento de contratar un servicio de consultoría?						
Experiencia	Costos	Perfil y reconocimiento de la firma	Personal de la firma	Servicio al cliente	Otro	Total
9	3	7	0	1	La necesidad de adquirir el servicio	21
43%	14%	33%	0%	5%		100%

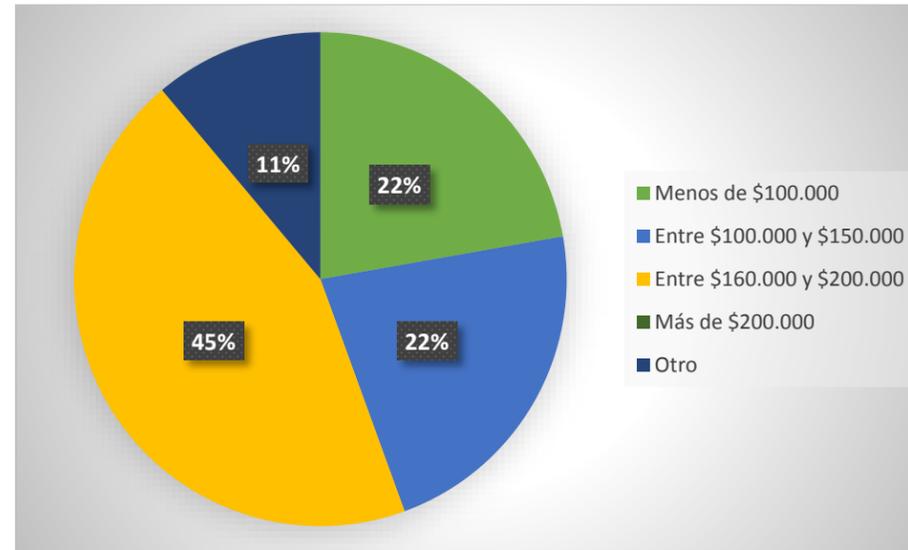
Tabla 8. Pregunta 6. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 6. Pregunta 6. Fuente: elaboración propia.

7. ¿Cuál sería la tarifa por hora que estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría?						
Menos de \$100.000	Entre \$100.000 y \$150.000	Entre \$160.000 y \$200.000	Más de \$200.000	Otro	¿Cuál?	Total
2	2	4	0	1	Depende de la operación	9
22%	22%	44%	0%	11%		100%

Tabla 9 Pregunta 7. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 7. Pregunta 7. Fuente: elaboración propia.

### 7.3 Anexo 2. Proyección de estados financieros año 1.

#### Food and Bebrage Consulting Group P&L

2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017
BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE	BUDGET TOTAL
1.526.400	763.200	381.600	381.600	381.600	1.831.680	2.060.640	763.200	1.068.480	2.289.600	2.289.600	1.526.400	15.264.000
2.544.000	1.272.000	636.000	636.000	636.000	3.052.800	3.434.400	1.272.000	1.780.800	3.816.000	3.816.000	2.544.000	25.440.000
1.017.600	508.800	254.400	254.400	254.400	1.221.120	1.373.760	508.800	712.320	1.526.400	1.526.400	1.017.600	10.176.000
<b>5.088.000</b>	<b>2.544.000</b>	<b>1.272.000</b>	<b>1.272.000</b>	<b>1.272.000</b>	<b>6.105.600</b>	<b>6.868.800</b>	<b>2.544.000</b>	<b>3.561.600</b>	<b>7.632.000</b>	<b>7.632.000</b>	<b>5.088.000</b>	<b>50.880.000</b>
3.052.800	1.526.400	763.200	763.200	763.200	3.663.360	4.121.280	1.526.400	2.136.960	4.579.200	4.579.200	3.052.800	30.528.000
508.800	254.400	127.200	127.200	127.200	610.560	686.880	254.400	356.160	763.200	763.200	508.800	5.088.000
58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	702.000
101.760	50.880	25.440	25.440	25.440	122.112	137.376	50.880	71.232	152.640	152.640	101.760	1.017.600
<b>3.721.860</b>	<b>1.890.180</b>	<b>974.340</b>	<b>974.340</b>	<b>974.340</b>	<b>4.454.532</b>	<b>5.004.036</b>	<b>1.890.180</b>	<b>2.622.852</b>	<b>5.553.540</b>	<b>5.553.540</b>	<b>3.721.860</b>	<b>37.335.600</b>
<b>1.366.140</b>	<b>653.820</b>	<b>297.660</b>	<b>297.660</b>	<b>297.660</b>	<b>1.651.068</b>	<b>1.864.764</b>	<b>653.820</b>	<b>938.748</b>	<b>2.078.460</b>	<b>2.078.460</b>	<b>1.366.140</b>	<b>13.544.400</b>
464.488	222.299	101.204	101.204	101.204	561.363	634.020	222.299	319.174	706.676	706.676	464.488	4.605.096
35.107	17.554	8.777	8.777	8.777	42.129	47.395	17.554	24.575	52.661	52.661	35.107	351.072

499.595	239.852	109.981	109.981	109.981	603.492	681.414	239.852	343.749	759.337	759.337	499.595	4.956.168
866.545	413.968	187.679	187.679	187.679	1.047.576	1.183.350	413.968	594.999	1.319.123	1.319.123	866.545	8.588.232
17%	16%	15%	15%	15%	17%	17%	16%	17%	17%	17%	17%	17%

Tabla 10. P & L Food and Beverage Consulting Group año 1. Fuente: elaboración propia.

	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>														
<b>Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.054.720</b>	<b>3.027.360</b>	<b>1.513.680</b>	<b>1.513.680</b>	<b>1.513.680</b>	<b>7.265.664</b>	<b>8.173.872</b>	<b>3.027.360</b>	<b>4.238.304</b>	<b>9.082.080</b>	<b>45.410.400</b>	
<b>Egresos</b>														
Honorarios	3.052.800	1.526.400	763.200	763.200	763.200	3.663.360	4.121.280	1.526.400	2.136.960	4.579.200	4.579.200	3.052.800	30.528.000	
Viáticos	508.800	254.400	127.200	127.200	127.200	610.560	686.880	254.400	356.160	763.200	763.200	508.800	5.088.000	
Otros gastos	101.760	50.880	25.440	25.440	25.440	122.112	137.376	50.880	71.232	152.640	152.640	101.760	1.017.600	
Impuestos	499.595	1.689.932	109.981	593.341	109.981	2.005.236	681.414	2.028.284	343.749	2.886.121	759.337	2.916.395	14.623.368	
<b>Total egresos</b>	<b>4.162.955</b>	<b>3.521.612</b>	<b>1.025.821</b>	<b>1.509.181</b>	<b>1.025.821</b>	<b>6.401.268</b>	<b>5.626.950</b>	<b>3.859.964</b>	<b>2.908.101</b>	<b>8.381.161</b>	<b>6.254.377</b>	<b>6.579.755</b>	<b>51.256.968</b>	
<b>Inversión</b>			<b>3.600.000</b>											
<b>Flujo de Caja Libre Operativo</b>	<b>-3.600.000</b>	<b>-4.162.955</b>	<b>-3.521.612</b>	<b>5.028.899</b>	<b>1.518.179</b>	<b>487.859</b>	<b>-4.887.588</b>	<b>-4.113.270</b>	<b>3.405.700</b>	<b>5.265.771</b>	<b>-5.353.801</b>	<b>-2.016.073</b>	<b>2.502.325</b>	<b>-5.846.568</b>
<b>Efectivo por actividades de financiación</b>	<b>3.600.000</b>	<b>4.162.955</b>	<b>3.521.612</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.965.922</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9.650.489</b>
Aporte socios	3.600.000	4.162.955	3.521.612	0	0	0	0	1.965.922	0	0	0	0	0	9.650.489
Financiación	0													
Caja del Periodo	0	0	0	5.028.899	1.518.179	487.859	-4.887.588	-2.147.349	3.405.700	5.265.771	-5.353.801	-2.016.073	2.502.325	3.803.921
<b>Saldo Inicial</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.028.899</b>	<b>6.547.078</b>	<b>7.034.936</b>	<b>2.147.349</b>	<b>0</b>	<b>3.405.700</b>	<b>8.671.470</b>	<b>3.317.669</b>	<b>1.301.596</b>	<b>0</b>	
<b>Caja Final</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.028.899</b>	<b>6.547.078</b>	<b>7.034.936</b>	<b>2.147.349</b>	<b>0</b>	<b>3.405.700</b>	<b>8.671.470</b>	<b>3.317.669</b>	<b>1.301.596</b>	<b>3.803.921</b>	

Tabla 11. Flujo de efectivo año 1. Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Estado de la Situación financiera año 1. Fuente elaboración propia.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja		0	0	5.028.899	6.547.078	7.034.936	2.147.349	0	3.405.700	8.671.470	3.317.669	1.301.596	3.803.921
Inversiones													0
CXC		6.054.720	9.082.080	4.541.040	3.027.360	3.027.360	8.779.344	15.439.536	11.201.232	7.265.664	13.320.384	18.164.160	15.136.800
Activo Corriente	0	6.054.720	9.082.080	9.569.939	9.574.438	10.062.296	10.926.693	15.439.536	14.606.932	15.937.134	16.638.053	19.465.756	18.940.721
PPYE	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Depreciación		-58.500	-117.000	-175.500	-234.000	-292.500	-351.000	-409.500	-468.000	-526.500	-585.000	-643.500	-702.000
Activo No Corriente	3.600.000	3.541.500	3.483.000	3.424.500	3.366.000	3.307.500	3.249.000	3.190.500	3.132.000	3.073.500	3.015.000	2.956.500	2.898.000
<b>Total Activo</b>	<b>3.600.000</b>	<b>9.596.220</b>	<b>12.565.080</b>	<b>12.994.439</b>	<b>12.940.438</b>	<b>13.369.796</b>	<b>14.175.693</b>	<b>18.630.036</b>	<b>17.738.932</b>	<b>19.010.634</b>	<b>19.653.053</b>	<b>22.422.256</b>	<b>21.838.721</b>
Obligaciones Financieras													0
Impuestos por pagar		966.720	0	241.680	0	241.680	0	1.305.072	0	676.704	0	1.450.080	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>0</b>	<b>966.720</b>	<b>0</b>	<b>241.680</b>	<b>0</b>	<b>241.680</b>	<b>0</b>	<b>1.305.072</b>	<b>0</b>	<b>676.704</b>	<b>0</b>	<b>1.450.080</b>	<b>0</b>
Capital Social	3.600.000	7.762.955	11.284.567	11.284.567	11.284.567	11.284.567	11.284.567	13.250.489	13.250.489	13.250.489	13.250.489	13.250.489	13.250.489
Reservas													0
Utilidad Ejercicio		866.545	413.968	187.679	187.679	187.679	1.047.576	1.183.350	413.968	594.999	1.319.123	1.319.123	866.545
Utilidad Acumulada			866.545	1.280.513	1.468.192	1.655.870	1.843.549	2.891.125	4.074.475	4.488.443	5.083.441	6.402.564	7.721.687
<b>Patrimonio</b>	<b>3.600.000</b>	<b>8.629.500</b>	<b>12.565.080</b>	<b>12.752.759</b>	<b>12.940.438</b>	<b>13.128.116</b>	<b>14.175.693</b>	<b>17.324.964</b>	<b>17.738.932</b>	<b>18.333.930</b>	<b>19.653.053</b>	<b>20.972.176</b>	<b>21.838.721</b>

7.4 Anexo 3. Estados financieros año 2.

Food and Beverage Consulting Group  
P&L

	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018
	BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE	BUDGET TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Consultoria de asistencia en diagnóstico	4.219.200	2.109.600	1.054.800	1.054.800	1.054.800	5.063.040	5.695.920	2.109.600	2.953.440	6.328.800	6.328.800	4.219.200	42.192.000
Consultoria en mejoramiento de sistemas y procesos	7.032.000	3.516.000	1.758.000	1.758.000	1.758.000	8.438.400	9.493.200	3.516.000	4.922.400	10.548.000	10.548.000	7.032.000	70.320.000
Acompañamiento	2.812.800	1.406.400	703.200	703.200	703.200	3.375.360	3.797.280	1.406.400	1.968.960	4.219.200	4.219.200	2.812.800	28.128.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>14.064.000</b>	<b>7.032.000</b>	<b>3.516.000</b>	<b>3.516.000</b>	<b>3.516.000</b>	<b>16.876.800</b>	<b>18.986.400</b>	<b>7.032.000</b>	<b>9.844.800</b>	<b>21.096.000</b>	<b>21.096.000</b>	<b>14.064.000</b>	<b>140.640.000</b>
<b>GASTOS</b>													
Honorarios	8.438.400	4.219.200	2.109.600	2.109.600	2.109.600	10.126.080	11.391.840	4.219.200	5.906.880	12.657.600	12.657.600	8.438.400	84.384.000
Viáticos	1.406.400	703.200	351.600	351.600	351.600	1.687.680	1.898.640	703.200	984.480	2.109.600	2.109.600	1.406.400	14.064.000
Depreciación	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	702.000
Otros	281.280	140.640	70.320	70.320	70.320	337.536	379.728	140.640	196.896	421.920	421.920	281.280	2.812.800
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>10.184.580</b>	<b>5.121.540</b>	<b>2.590.020</b>	<b>2.590.020</b>	<b>2.590.020</b>	<b>12.209.796</b>	<b>13.728.708</b>	<b>5.121.540</b>	<b>7.146.756</b>	<b>15.247.620</b>	<b>15.247.620</b>	<b>10.184.580</b>	<b>101.962.800</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>3.879.420</b>	<b>1.910.460</b>	<b>925.980</b>	<b>925.980</b>	<b>925.980</b>	<b>4.667.004</b>	<b>5.257.692</b>	<b>1.910.460</b>	<b>2.698.044</b>	<b>5.848.380</b>	<b>5.848.380</b>	<b>3.879.420</b>	<b>38.677.200</b>
<b>GASTOS FISCALES</b>													
Impuesto de renta	1.319.003	649.556	314.833	314.833	314.833	1.586.781	1.787.615	649.556	917.335	1.988.449	1.988.449	1.319.003	13.150.248
ICA	97.042	48.521	24.260	24.260	24.260	116.450	131.006	48.521	67.929	145.562	145.562	97.042	970.416
<b>TOTAL GASTOS FISCALES</b>	<b>1.416.044</b>	<b>698.077</b>	<b>339.094</b>	<b>339.094</b>	<b>339.094</b>	<b>1.703.231</b>	<b>1.918.621</b>	<b>698.077</b>	<b>985.264</b>	<b>2.134.012</b>	<b>2.134.012</b>	<b>1.416.044</b>	<b>14.120.664</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.463.376</b>	<b>1.212.383</b>	<b>586.886</b>	<b>586.886</b>	<b>586.886</b>	<b>2.963.773</b>	<b>3.339.071</b>	<b>1.212.383</b>	<b>1.712.780</b>	<b>3.714.368</b>	<b>3.714.368</b>	<b>2.463.376</b>	<b>24.556.536</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>

Tabla 13. P & L Food and Beverage Consulting Group año 2.. Fuente: elaboración propia.

FLUJO DE EFECTIVO													TOTAL	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
<b>Ingresos</b>	<b>9.082.080</b>	<b>6.054.720</b>	<b>16.736.160</b>	<b>8.368.080</b>	<b>4.184.040</b>	<b>4.184.040</b>	<b>4.184.040</b>	<b>20.083.392</b>	<b>22.593.816</b>	<b>8.368.080</b>	<b>11.715.312</b>	<b>25.104.240</b>	<b>140.658.000</b>	
<b>Egresos</b>													<b>0</b>	
Honorarios	8.438.400	4.219.200	2.109.600	2.109.600	2.109.600	10.126.080	11.391.840	4.219.200	5.906.880	12.657.600	12.657.600	8.438.400	84.384.000	
Viáticos	1.406.400	703.200	351.600	351.600	351.600	1.687.680	1.898.640	703.200	984.480	2.109.600	2.109.600	1.406.400	14.064.000	
Otros gastos	281.280	140.640	70.320	70.320	70.320	337.536	379.728	140.640	196.896	421.920	421.920	281.280	2.812.800	
Impuestos	1.416.044	4.706.317	339.094	1.675.174	339.094	5.577.863	1.918.621	5.641.573	985.264	8.012.764	2.134.012	8.096.444	40.842.264	
<b>Total egresos</b>	<b>11.542.124</b>	<b>9.769.357</b>	<b>2.870.614</b>	<b>4.206.694</b>	<b>2.870.614</b>	<b>17.729.159</b>	<b>15.588.829</b>	<b>10.704.613</b>	<b>8.073.520</b>	<b>23.201.884</b>	<b>17.323.132</b>	<b>18.222.524</b>	<b>142.103.064</b>	
<b>Inversión</b>	<b>3.600.000</b>													<b>0</b>
<b>Flujo de Caja Libre Operativo</b>	<b>-3.600.000</b>	<b>-2.460.044</b>	<b>-3.714.637</b>	<b>13.865.546</b>	<b>4.161.386</b>	<b>1.313.426</b>	<b>-13.545.119</b>	<b>-11.404.789</b>	<b>9.378.779</b>	<b>14.520.296</b>	<b>-14.833.804</b>	<b>-5.607.820</b>	<b>6.881.716</b>	<b>-1.445.064</b>
<b>Efectivo por actividades de financiación</b>	<b>3.600.000</b>	<b>0</b>	<b>2.370.761</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.609.550</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.980.310</b>
Aporte socios	3.600.000	0	2.370.761	0	0	0	0	5.609.550	0	0	0	0	0	7.980.310
Financiación	0													0
Caja del Periodo	0	-2.460.044	-1.343.877	13.865.546	4.161.386	1.313.426	-13.545.119	-5.795.240	9.378.779	14.520.296	-14.833.804	-5.607.820	6.881.716	6.535.246
<b>Saldo Inicial</b>	<b>0</b>	<b>3.803.921</b>	<b>1.343.877</b>	<b>0</b>	<b>13.865.546</b>	<b>18.026.933</b>	<b>19.340.359</b>	<b>5.795.240</b>	<b>0</b>	<b>9.378.779</b>	<b>23.899.075</b>	<b>9.065.271</b>	<b>3.457.452</b>	<b>3.803.921</b>
<b>Caja Final</b>	<b>0</b>	<b>1.343.877</b>	<b>0</b>	<b>13.865.546</b>	<b>18.026.933</b>	<b>19.340.359</b>	<b>5.795.240</b>	<b>0</b>	<b>9.378.779</b>	<b>23.899.075</b>	<b>9.065.271</b>	<b>3.457.452</b>	<b>10.339.167</b>	<b>10.339.167</b>

Tabla 14. Flujo de efectivo año 2. Fuente: elaboración propia.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018
Caja		1.343.877	0	13.865.546	18.026.933	19.340.359	5.795.240	0	9.378.779	23.899.075	9.065.271	3.457.452	10.339.167	10.339.167
Inversiones														0
CXC		22.790.880	25.104.240	12.552.120	8.368.080	8.368.080	24.267.432	42.677.208	30.961.896	20.083.392	36.819.552	50.208.480	41.840.400	41.840.400
Activo Corriente	0	24.134.757	25.104.240	26.417.666	26.395.013	27.708.439	30.062.672	42.677.208	40.340.675	43.982.467	45.884.823	53.665.932	52.179.567	52.179.567
PPYE	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Depreciación		-760.500	-819.000	-877.500	-936.000	-994.500	-1.053.000	-1.111.500	-1.170.000	-1.228.500	-1.287.000	-1.345.500	-1.404.000	-1.404.000
Activo No Corriente	3.600.000	2.839.500	2.781.000	2.722.500	2.664.000	2.605.500	2.547.000	2.488.500	2.430.000	2.371.500	2.313.000	2.254.500	2.196.000	2.196.000
<b>Total Activo</b>	<b>3.600.000</b>	<b>26.974.257</b>	<b>27.885.240</b>	<b>29.140.166</b>	<b>29.059.013</b>	<b>30.313.939</b>	<b>32.609.672</b>	<b>45.165.708</b>	<b>42.770.675</b>	<b>46.353.967</b>	<b>48.197.823</b>	<b>55.920.432</b>	<b>54.375.567</b>	<b>54.375.567</b>
Obligaciones Financieras														0
Impuestos por pagar		2.672.160	0	668.040	0	668.040	0	3.607.416	0	1.870.512	0	4.008.240	0	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>0</b>	<b>2.672.160</b>	<b>0</b>	<b>668.040</b>	<b>0</b>	<b>668.040</b>	<b>0</b>	<b>3.607.416</b>	<b>0</b>	<b>1.870.512</b>	<b>0</b>	<b>4.008.240</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Social	3.600.000	13.250.489	15.621.250	15.621.250	15.621.250	15.621.250	15.621.250	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799
Reservas														0
Utilidad Ejercicio		2.463.376	1.212.383	586.886	586.886	586.886	2.963.773	3.339.071	1.212.383	1.712.780	3.714.368	3.714.368	2.463.376	24.556.536
Utilidad Acumulada		8.588.232	11.051.608	12.263.990	12.850.877	13.437.763	14.024.650	16.988.422	20.327.493	21.539.876	23.252.656	26.967.024	30.681.392	8.588.232
<b>Patrimonio</b>	<b>3.600.000</b>	<b>24.302.097</b>	<b>27.885.240</b>	<b>28.472.126</b>	<b>29.059.013</b>	<b>29.645.899</b>	<b>32.609.672</b>	<b>41.558.292</b>	<b>42.770.675</b>	<b>44.483.455</b>	<b>48.197.823</b>	<b>51.912.192</b>	<b>54.375.567</b>	<b>54.375.567</b>

Tabla 15. Estado de la situación financiera año 2. Fuente: elaboración propia.

7.5 Anexo 4. Estados financieros año 3.

Food and Bebrage Consulting Group  
P&L

	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019
	BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE	BUDGET TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Consultoria de asistencia en diagnóstico	5.004.000	2.502.000	1.251.000	1.251.000	1.251.000	6.004.800	6.755.400	2.502.000	3.502.800	7.506.000	7.506.000	5.004.000	50.040.000
Consultoria en mejoramiento de sistemas y procesos	8.340.000	4.170.000	2.085.000	2.085.000	2.085.000	10.008.000	11.259.000	4.170.000	5.838.000	12.510.000	12.510.000	8.340.000	83.400.000
Acompañamiento	3.336.000	1.668.000	834.000	834.000	834.000	4.003.200	4.503.600	1.668.000	2.335.200	5.004.000	5.004.000	3.336.000	33.360.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>16.680.000</b>	<b>8.340.000</b>	<b>4.170.000</b>	<b>4.170.000</b>	<b>4.170.000</b>	<b>20.016.000</b>	<b>22.518.000</b>	<b>8.340.000</b>	<b>11.676.000</b>	<b>25.020.000</b>	<b>25.020.000</b>	<b>16.680.000</b>	<b>166.800.000</b>
<b>GASTOS</b>													
Honorarios	10.008.000	5.004.000	2.502.000	2.502.000	2.502.000	12.009.600	13.510.800	5.004.000	7.005.600	15.012.000	15.012.000	10.008.000	100.080.000
Viáticos	1.668.000	834.000	417.000	417.000	417.000	2.001.600	2.251.800	834.000	1.167.600	2.502.000	2.502.000	1.668.000	16.680.000
Depreciación	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	702.000
Otros	333.600	166.800	83.400	83.400	83.400	400.320	450.360	166.800	233.520	500.400	500.400	333.600	3.336.000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>12.068.100</b>	<b>6.063.300</b>	<b>3.060.900</b>	<b>3.060.900</b>	<b>3.060.900</b>	<b>14.470.020</b>	<b>16.271.460</b>	<b>6.063.300</b>	<b>8.465.220</b>	<b>18.072.900</b>	<b>18.072.900</b>	<b>12.068.100</b>	<b>120.798.000</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4.611.900</b>	<b>2.276.700</b>	<b>1.109.100</b>	<b>1.109.100</b>	<b>1.109.100</b>	<b>5.545.980</b>	<b>6.246.540</b>	<b>2.276.700</b>	<b>3.210.780</b>	<b>6.947.100</b>	<b>6.947.100</b>	<b>4.611.900</b>	<b>46.002.000</b>
<b>GASTOS FISCALES</b>													
Impuesto de renta	1.568.046	774.078	377.094	377.094	377.094	1.885.633	2.123.824	774.078	1.091.665	2.362.014	2.362.014	1.568.046	15.640.680
ICA	115.092	57.546	28.773	28.773	28.773	138.110	155.374	57.546	80.564	172.638	172.638	115.092	1.150.920
<b>TOTAL GASTOS FISCALES</b>	<b>1.683.138</b>	<b>831.624</b>	<b>405.867</b>	<b>405.867</b>	<b>405.867</b>	<b>2.023.744</b>	<b>2.279.198</b>	<b>831.624</b>	<b>1.172.230</b>	<b>2.534.652</b>	<b>2.534.652</b>	<b>1.683.138</b>	<b>16.791.600</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.928.762</b>	<b>1.445.076</b>	<b>703.233</b>	<b>703.233</b>	<b>703.233</b>	<b>3.522.236</b>	<b>3.967.342</b>	<b>1.445.076</b>	<b>2.038.550</b>	<b>4.412.448</b>	<b>4.412.448</b>	<b>2.928.762</b>	<b>29.210.400</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>

Tabla 16. P & L año 3. Fuente: elaboración propia.

	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>														
<b>Ingresos</b>	<b>25.104.240</b>	<b>16.736.160</b>	<b>19.849.200</b>	<b>9.924.600</b>	<b>4.962.300</b>	<b>4.962.300</b>	<b>4.962.300</b>	<b>23.819.040</b>	<b>26.796.420</b>	<b>9.924.600</b>	<b>13.894.440</b>	<b>29.773.800</b>	<b>190.709.400</b>	
<b>Egresos</b>													<b>0</b>	
Honorarios	10.008.000	5.004.000	2.502.000	2.502.000	2.502.000	12.009.600	13.510.800	5.004.000	7.005.600	15.012.000	15.012.000	10.008.000	100.080.000	
Viáticos	1.668.000	834.000	417.000	417.000	417.000	2.001.600	2.251.800	834.000	1.167.600	2.502.000	2.502.000	1.668.000	16.680.000	
Otros gastos	333.600	166.800	83.400	83.400	83.400	400.320	450.360	166.800	233.520	500.400	500.400	333.600	3.336.000	
Impuestos	1.683.138	5.585.424	405.867	1.990.467	405.867	6.619.084	2.279.198	6.694.644	1.172.230	9.506.892	2.534.652	9.606.138	48.483.600	
<b>Total egresos</b>	<b>13.692.738</b>	<b>11.590.224</b>	<b>3.408.267</b>	<b>4.992.867</b>	<b>3.408.267</b>	<b>21.030.604</b>	<b>18.492.158</b>	<b>12.699.444</b>	<b>9.578.950</b>	<b>27.521.292</b>	<b>20.549.052</b>	<b>21.615.738</b>	<b>168.579.600</b>	
<b>Inversión</b>	<b>3.600.000</b>												<b>0</b>	
<b>Flujo de Caja Libre Operativo</b>	<b>-3.600.000</b>	<b>11.411.502</b>	<b>5.145.936</b>	<b>16.440.933</b>	<b>4.931.733</b>	<b>1.554.033</b>	<b>-16.068.304</b>	<b>-13.529.858</b>	<b>11.119.596</b>	<b>17.217.470</b>	<b>-17.596.692</b>	<b>-6.654.612</b>	<b>8.158.062</b>	<b>22.129.800</b>
<b>Efectivo por actividades de financiación</b>	<b>3.600.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Aporte socios	3.600.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Financiación	0												0	
Caja del Periodo	0	11.411.502	5.145.936	16.440.933	4.931.733	1.554.033	-16.068.304	-13.529.858	11.119.596	17.217.470	-17.596.692	-6.654.612	8.158.062	22.129.800
<b>Saldo Inicial</b>	<b>0</b>	<b>10.339.167</b>	<b>21.750.669</b>	<b>26.896.605</b>	<b>43.337.538</b>	<b>48.269.271</b>	<b>49.823.304</b>	<b>33.755.001</b>	<b>20.225.143</b>	<b>31.344.739</b>	<b>48.562.209</b>	<b>30.965.517</b>	<b>24.310.905</b>	<b>10.339.167</b>
<b>Caja Final</b>	<b>0</b>	<b>21.750.669</b>	<b>26.896.605</b>	<b>43.337.538</b>	<b>48.269.271</b>	<b>49.823.304</b>	<b>33.755.001</b>	<b>20.225.143</b>	<b>31.344.739</b>	<b>48.562.209</b>	<b>30.965.517</b>	<b>24.310.905</b>	<b>32.468.967</b>	<b>32.468.967</b>

Tabla 17. Flujo de efectivo año 3

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja		21.750.669	26.896.605	43.337.538	48.269.271	49.823.304	33.755.001	20.225.143	31.344.739	48.562.209	30.965.517	24.310.905	32.468.967	32.468.967
Inversiones														0
CXC		36.585.360	29.773.800	14.886.900	9.924.600	9.924.600	28.781.340	50.615.460	36.721.020	23.819.040	43.668.240	59.547.600	49.623.000	49.623.000
Activo Corriente	0	58.336.029	56.670.405	58.224.438	58.193.871	59.747.904	62.536.341	70.840.603	68.065.759	72.381.249	74.633.757	83.858.505	82.091.967	82.091.967
PPYE	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Depreciación		-1.462.500	-1.521.000	-1.579.500	-1.638.000	-1.696.500	-1.755.000	-1.813.500	-1.872.000	-1.930.500	-1.989.000	-2.047.500	-2.106.000	-2.106.000
Activo No Corriente	3.600.000	2.137.500	2.079.000	2.020.500	1.962.000	1.903.500	1.845.000	1.786.500	1.728.000	1.669.500	1.611.000	1.552.500	1.494.000	1.494.000
<b>Total Activo</b>	<b>3.600.000</b>	<b>60.473.529</b>	<b>58.749.405</b>	<b>60.244.938</b>	<b>60.155.871</b>	<b>61.651.404</b>	<b>64.381.341</b>	<b>72.627.103</b>	<b>69.793.759</b>	<b>74.050.749</b>	<b>76.244.757</b>	<b>85.411.005</b>	<b>83.585.967</b>	<b>83.585.967</b>
Obligaciones Financieras														0
Impuestos por pagar		3.169.200	0	792.300	0	792.300	0	4.278.420	0	2.218.440	0	4.753.800	0	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>0</b>	<b>3.169.200</b>	<b>0</b>	<b>792.300</b>	<b>0</b>	<b>792.300</b>	<b>0</b>	<b>4.278.420</b>	<b>0</b>	<b>2.218.440</b>	<b>0</b>	<b>4.753.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Social	3.600.000	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799
Reservas														0
Utilidad Ejercicio		2.928.762	1.445.076	703.233	703.233	703.233	3.522.236	3.967.342	1.445.076	2.038.550	4.412.448	4.412.448	2.928.762	29.210.400
Utilidad Acumulada		33.144.768	36.073.530	37.518.606	38.221.839	38.925.072	39.628.305	43.150.541	47.117.884	48.562.960	50.601.510	55.013.958	59.426.406	33.144.768
<b>Patrimonio</b>	<b>3.600.000</b>	<b>57.304.329</b>	<b>58.749.405</b>	<b>59.452.638</b>	<b>60.155.871</b>	<b>60.859.104</b>	<b>64.381.341</b>	<b>68.348.683</b>	<b>69.793.759</b>	<b>71.832.309</b>	<b>76.244.757</b>	<b>80.657.205</b>	<b>83.585.967</b>	<b>83.585.967</b>

Tabla 18. Estado de la situación financiera año 3. Fuente: elaboración propia

**7.6 Anexo 5. Estados financieros año 4.**

	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020
	BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE	BUDGET TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Consultoría de asistencia en diagnóstico	5.727.600	2.863.800	1.431.900	1.431.900	1.431.900	6.873.120	7.732.260	2.863.800	4.009.320	8.591.400	8.591.400	5.727.600	57.276.000
Consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos	9.546.000	4.773.000	2.386.500	2.386.500	2.386.500	11.455.200	12.887.100	4.773.000	6.682.200	14.319.000	14.319.000	9.546.000	95.460.000
Acompañamiento	3.818.400	1.909.200	954.600	954.600	954.600	4.582.080	5.154.840	1.909.200	2.672.880	5.727.600	5.727.600	3.818.400	38.184.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>19.092.000</b>	<b>9.546.000</b>	<b>4.773.000</b>	<b>4.773.000</b>	<b>4.773.000</b>	<b>22.910.400</b>	<b>25.774.200</b>	<b>9.546.000</b>	<b>13.364.400</b>	<b>28.638.000</b>	<b>28.638.000</b>	<b>19.092.000</b>	<b>190.920.000</b>
<b>GASTOS</b>													
Honorarios	11.455.200	5.727.600	2.863.800	2.863.800	2.863.800	13.746.240	15.464.520	5.727.600	8.018.640	17.182.800	17.182.800	11.455.200	114.552.000
Viáticos	1.909.200	954.600	477.300	477.300	477.300	2.291.040	2.577.420	954.600	1.336.440	2.863.800	2.863.800	1.909.200	19.092.000
Depreciación	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	702.000
Otros	381.840	190.920	95.460	95.460	95.460	458.208	515.484	190.920	267.288	572.760	572.760	381.840	3.818.400
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>13.804.740</b>	<b>6.931.620</b>	<b>3.495.060</b>	<b>3.495.060</b>	<b>3.495.060</b>	<b>16.553.988</b>	<b>18.615.924</b>	<b>6.931.620</b>	<b>9.680.868</b>	<b>20.677.860</b>	<b>20.677.860</b>	<b>13.804.740</b>	<b>138.164.400</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>5.287.260</b>	<b>2.614.380</b>	<b>1.277.940</b>	<b>1.277.940</b>	<b>1.277.940</b>	<b>6.356.412</b>	<b>7.158.276</b>	<b>2.614.380</b>	<b>3.683.532</b>	<b>7.960.140</b>	<b>7.960.140</b>	<b>5.287.260</b>	<b>52.755.600</b>
<b>GASTOS FISCALES</b>													
Impuesto de renta	1.797.668	888.889	434.500	434.500	434.500	2.161.180	2.433.814	888.889	1.252.401	2.706.448	2.706.448	1.797.668	17.936.904
ICA	131.735	65.867	32.934	32.934	32.934	158.082	177.842	65.867	92.214	197.602	197.602	131.735	1.317.348
<b>TOTAL GASTOS FISCALES</b>	<b>1.929.403</b>	<b>954.757</b>	<b>467.433</b>	<b>467.433</b>	<b>467.433</b>	<b>2.319.262</b>	<b>2.611.656</b>	<b>954.757</b>	<b>1.344.615</b>	<b>2.904.050</b>	<b>2.904.050</b>	<b>1.929.403</b>	<b>19.254.252</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3.357.857</b>	<b>1.659.623</b>	<b>810.507</b>	<b>810.507</b>	<b>810.507</b>	<b>4.037.150</b>	<b>4.546.620</b>	<b>1.659.623</b>	<b>2.338.917</b>	<b>5.056.090</b>	<b>5.056.090</b>	<b>3.357.857</b>	<b>33.501.348</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>

Tabla 19. P & L año 4. Fuente: elaboración propia.

	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>													
<b>Ingresos</b>	<b>29.773.800</b>	<b>19.849.200</b>	<b>22.719.480</b>	<b>11.359.740</b>	<b>5.679.870</b>	<b>5.679.870</b>	<b>5.679.870</b>	<b>27.263.376</b>	<b>30.671.298</b>	<b>11.359.740</b>	<b>15.903.636</b>	<b>34.079.220</b>	<b>220.019.100</b>
<b>Egresos</b>													<b>0</b>
Honorarios	11.455.200	5.727.600	2.863.800	2.863.800	2.863.800	13.746.240	15.464.520	5.727.600	8.018.640	17.182.800	17.182.800	11.455.200	114.552.000
Viáticos	1.909.200	954.600	477.300	477.300	477.300	2.291.040	2.577.420	954.600	1.336.440	2.863.800	2.863.800	1.909.200	19.092.000
Otros gastos	381.840	190.920	95.460	95.460	95.460	458.208	515.484	190.920	267.288	572.760	572.760	381.840	3.818.400
Impuestos	1.929.403	6.395.977	467.433	2.281.173	467.433	7.579.108	2.611.656	7.665.595	1.344.615	10.884.506	2.904.050	10.998.103	55.529.052
<b>Total egresos</b>	<b>15.675.643</b>	<b>13.269.097</b>	<b>3.903.993</b>	<b>5.717.733</b>	<b>3.903.993</b>	<b>24.074.596</b>	<b>21.169.080</b>	<b>14.538.715</b>	<b>10.966.983</b>	<b>31.503.866</b>	<b>23.523.410</b>	<b>24.744.343</b>	<b>192.991.452</b>
<b>Inversión</b>	<b>3.600.000</b>												<b>0</b>
<b>Flujo de Caja Libre Operativo</b>	<b>3.600.000</b>	<b>14.098.157</b>	<b>6.580.103</b>	<b>18.815.487</b>	<b>5.642.007</b>	<b>1.775.877</b>	<b>-18.394.726</b>	<b>-15.489.210</b>	<b>12.724.661</b>	<b>19.704.315</b>	<b>-20.144.126</b>	<b>-7.619.774</b>	<b>27.027.648</b>
<b>Efectivo por actividades de financiación</b>	<b>3.600.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Aporte socios	3.600.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiación	0												0
Caja del Periodo	0	14.098.157	6.580.103	18.815.487	5.642.007	1.775.877	-18.394.726	-15.489.210	12.724.661	19.704.315	-20.144.126	-7.619.774	27.027.648
<b>Saldo Inicial</b>	<b>0</b>	<b>32.468.967</b>	<b>46.567.124</b>	<b>53.147.227</b>	<b>71.962.714</b>	<b>77.604.721</b>	<b>79.380.597</b>	<b>60.985.872</b>	<b>45.496.662</b>	<b>58.221.323</b>	<b>77.925.638</b>	<b>57.781.512</b>	<b>32.468.967</b>
<b>Caja Final</b>	<b>0</b>	<b>46.567.124</b>	<b>53.147.227</b>	<b>71.962.714</b>	<b>77.604.721</b>	<b>79.380.597</b>	<b>60.985.872</b>	<b>45.496.662</b>	<b>58.221.323</b>	<b>77.925.638</b>	<b>57.781.512</b>	<b>50.161.738</b>	<b>59.496.615</b>

Tabla 20. Flujo de efectivo año 4. Fuente: elaboración propia.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja		46.567.124	53.147.227	71.962.714	77.604.721	79.380.597	60.985.872	45.496.662	58.221.323	77.925.638	57.781.512	50.161.738	59.496.615
Inversiones													0
CXC		42.568.680	34.079.220	17.039.610	11.359.740	11.359.740	32.943.246	57.934.674	42.031.038	27.263.376	49.982.856	68.158.440	56.798.700
Activo Corriente	0	89.135.804	87.226.447	89.002.324	88.964.461	90.740.337	93.929.118	103.431.336	100.252.361	105.189.014	107.764.368	118.320.178	116.295.315
PPYE	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Depreciación		-2.164.500	-2.223.000	-2.281.500	-2.340.000	-2.398.500	-2.457.000	-2.515.500	-2.574.000	-2.632.500	-2.691.000	-2.749.500	-2.808.000
Activo No Corriente	3.600.000	1.435.500	1.377.000	1.318.500	1.260.000	1.201.500	1.143.000	1.084.500	1.026.000	967.500	909.000	850.500	792.000
<b>Total Activo</b>	<b>3.600.000</b>	<b>90.571.304</b>	<b>88.603.447</b>	<b>90.320.824</b>	<b>90.224.461</b>	<b>91.941.837</b>	<b>95.072.118</b>	<b>104.515.836</b>	<b>101.278.361</b>	<b>106.156.514</b>	<b>108.673.368</b>	<b>119.170.678</b>	<b>117.087.315</b>
Obligaciones Financieras													0
Impuestos por pagar		3.627.480	0	906.870	0	906.870	0	4.897.098	0	2.539.236	0	5.441.220	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>0</b>	<b>3.627.480</b>	<b>0</b>	<b>906.870</b>	<b>0</b>	<b>906.870</b>	<b>0</b>	<b>4.897.098</b>	<b>0</b>	<b>2.539.236</b>	<b>0</b>	<b>5.441.220</b>	<b>0</b>
Capital Social	3.600.000	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799
Reservas													0
Utilidad Ejercicio		3.357.857	1.659.623	810.507	810.507	810.507	4.037.150	4.546.620	1.659.623	2.338.917	5.056.090	5.056.090	3.357.857
Utilidad Acumulada		62.355.168	65.713.025	67.372.648	68.183.155	68.993.662	69.804.168	73.841.318	78.387.939	80.047.562	82.386.479	87.442.569	92.498.659
<b>Patrimonio</b>	<b>3.600.000</b>	<b>86.943.824</b>	<b>88.603.447</b>	<b>89.413.954</b>	<b>90.224.461</b>	<b>91.034.967</b>	<b>95.072.118</b>	<b>99.618.738</b>	<b>101.278.361</b>	<b>103.617.278</b>	<b>108.673.368</b>	<b>113.729.458</b>	<b>117.087.315</b>

Tabla 21. Estado de la situación financiera año 4. Fuente: elaboración propia.

7.7 Anexo 6. Estados financieros año 5.

Food and Bebrage Consulting Group

	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021
	BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE	BUDGET TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Consultoria de asistencia en diagnóstico	6.184.800	3.092.400	1.546.200	1.546.200	1.546.200	7.421.760	8.349.480	3.092.400	4.329.360	9.277.200	9.277.200	6.184.800	61.848.000
Consultoria en mejoramiento de sistemas y procesos	10.308.000	5.154.000	2.577.000	2.577.000	2.577.000	12.369.600	13.915.800	5.154.000	7.215.600	15.462.000	15.462.000	10.308.000	103.080.000
Acompañamiento	4.123.200	2.061.600	1.030.800	1.030.800	1.030.800	4.947.840	5.566.320	2.061.600	2.886.240	6.184.800	6.184.800	4.123.200	41.232.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>20.616.000</b>	<b>10.308.000</b>	<b>5.154.000</b>	<b>5.154.000</b>	<b>5.154.000</b>	<b>24.739.200</b>	<b>27.831.600</b>	<b>10.308.000</b>	<b>14.431.200</b>	<b>30.924.000</b>	<b>30.924.000</b>	<b>20.616.000</b>	<b>206.160.000</b>
<b>GASTOS</b>													
Honorarios	12.369.600	6.184.800	3.092.400	3.092.400	3.092.400	14.843.520	16.698.960	6.184.800	8.658.720	18.554.400	18.554.400	12.369.600	123.696.000
Viáticos	2.061.600	1.030.800	515.400	515.400	515.400	2.473.920	2.783.160	1.030.800	1.443.120	3.092.400	3.092.400	2.061.600	20.616.000
Depreciación	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	702.000
Otros	412.320	206.160	103.080	103.080	103.080	494.784	556.632	206.160	288.624	618.480	618.480	412.320	4.123.200
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>14.902.020</b>	<b>7.480.260</b>	<b>3.769.380</b>	<b>3.769.380</b>	<b>3.769.380</b>	<b>17.870.724</b>	<b>20.097.252</b>	<b>7.480.260</b>	<b>10.448.964</b>	<b>22.323.780</b>	<b>22.323.780</b>	<b>14.902.020</b>	<b>149.137.200</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>5.713.980</b>	<b>2.827.740</b>	<b>1.384.620</b>	<b>1.384.620</b>	<b>1.384.620</b>	<b>6.868.476</b>	<b>7.734.348</b>	<b>2.827.740</b>	<b>3.982.236</b>	<b>8.600.220</b>	<b>8.600.220</b>	<b>5.713.980</b>	<b>57.022.800</b>
<b>GASTOS FISCALES</b>													
Impuesto de renta	1.942.753	961.432	470.771	470.771	470.771	2.335.282	2.629.678	961.432	1.353.960	2.924.075	2.924.075	1.942.753	19.387.752
ICA	142.250	71.125	35.563	35.563	35.563	170.700	192.038	71.125	99.575	213.376	213.376	142.250	1.422.504
<b>TOTAL GASTOS FISCALES</b>	<b>2.085.004</b>	<b>1.032.557</b>	<b>506.333</b>	<b>506.333</b>	<b>506.333</b>	<b>2.505.982</b>	<b>2.821.716</b>	<b>1.032.557</b>	<b>1.453.536</b>	<b>3.137.450</b>	<b>3.137.450</b>	<b>2.085.004</b>	<b>20.810.256</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3.628.976</b>	<b>1.795.183</b>	<b>878.287</b>	<b>878.287</b>	<b>878.287</b>	<b>4.362.494</b>	<b>4.912.632</b>	<b>1.795.183</b>	<b>2.528.700</b>	<b>5.462.770</b>	<b>5.462.770</b>	<b>3.628.976</b>	<b>36.212.544</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>

Tabla 22. P & L año 5. Fuente: elaboración propia.

FLUJO DE EFECTIVO		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
		<b>Ingresos</b>	<b>34.079.220</b>	<b>22.719.480</b>	<b>24.533.040</b>	<b>12.266.520</b>	<b>6.133.260</b>	<b>6.133.260</b>	<b>6.133.260</b>	<b>29.439.648</b>	<b>33.119.604</b>	<b>12.266.520</b>	<b>17.173.128</b>	<b>36.799.560</b>
<b>Egresos</b>														<b>0</b>
Honorarios	12.369.600	6.184.800	3.092.400	3.092.400	3.092.400	14.843.520	16.698.960	6.184.800	8.658.720	18.554.400	18.554.400	12.369.600	123.696.000	
Viáticos	2.061.600	1.030.800	515.400	515.400	515.400	2.473.920	2.783.160	1.030.800	1.443.120	3.092.400	3.092.400	2.061.600	20.616.000	
Otros gastos	412.320	206.160	103.080	103.080	103.080	494.784	556.632	206.160	288.624	618.480	618.480	412.320	4.123.200	
Impuestos	2.085.004	6.908.117	506.333	2.464.853	506.333	8.185.690	2.821.716	8.279.081	1.453.536	11.754.938	3.137.450	11.877.604	59.980.656	
<b>Total egresos</b>	<b>16.928.524</b>	<b>14.329.877</b>	<b>4.217.213</b>	<b>6.175.733</b>	<b>4.217.213</b>	<b>25.997.914</b>	<b>22.860.468</b>	<b>15.700.841</b>	<b>11.844.000</b>	<b>34.020.218</b>	<b>25.402.730</b>	<b>26.721.124</b>	<b>208.415.856</b>	
<b>Inversión</b>	<b>3.600.000</b>													<b>0</b>
<b>Flujo de Caja Libre Operativo</b>	<b>-3.600.000</b>	<b>17.150.696</b>	<b>8.389.603</b>	<b>20.315.827</b>	<b>6.090.787</b>	<b>1.916.047</b>	<b>-19.864.654</b>	<b>-16.727.208</b>	<b>13.738.807</b>	<b>21.275.604</b>	<b>-21.753.698</b>	<b>-8.229.602</b>	<b>10.078.436</b>	<b>32.380.644</b>
<b>Efectivo por actividades de financiación</b>	<b>3.600.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Aporte socios	3.600.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiación	0													0
Caja del Periodo	0	17.150.696	8.389.603	20.315.827	6.090.787	1.916.047	-19.864.654	-16.727.208	13.738.807	21.275.604	-21.753.698	-8.229.602	10.078.436	32.380.644
<b>Saldo Inicial</b>	<b>0</b>	<b>59.496.615</b>	<b>76.647.312</b>	<b>85.036.915</b>	<b>105.352.741</b>	<b>111.443.528</b>	<b>113.359.575</b>	<b>93.494.920</b>	<b>76.767.712</b>	<b>90.506.519</b>	<b>111.782.124</b>	<b>90.028.425</b>	<b>81.798.823</b>	<b>59.496.615</b>
<b>Caja Final</b>	<b>0</b>	<b>76.647.312</b>	<b>85.036.915</b>	<b>105.352.741</b>	<b>111.443.528</b>	<b>113.359.575</b>	<b>93.494.920</b>	<b>76.767.712</b>	<b>90.506.519</b>	<b>111.782.124</b>	<b>90.028.425</b>	<b>81.798.823</b>	<b>91.877.259</b>	<b>91.877.259</b>

Tabla 23. Flujo de efectivo año 5. Fuente: elaboración propia

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2021												2021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja	76.647.312	85.036.915	105.352.741	111.443.528	113.359.575	93.494.920	76.767.712	90.506.519	111.782.124	90.028.425	81.798.823	91.877.259	91.877.259
Inversiones													0
CXC	47.252.520	36.799.560	18.399.780	12.266.520	12.266.520	35.572.908	62.559.252	45.386.124	29.439.648	53.972.688	73.599.120	61.332.600	61.332.600
Activo Corriente	0	123.899.832	121.836.475	123.752.521	123.710.048	125.626.095	129.067.828	139.326.964	135.892.643	141.221.772	144.001.113	155.397.943	153.209.859
PPYE	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Depreciación		-2.866.500	-2.925.000	-2.983.500	-3.042.000	-3.100.500	-3.159.000	-3.217.500	-3.276.000	-3.334.500	-3.393.000	-3.451.500	-3.510.000
Activo No Corriente	3.600.000	733.500	675.000	616.500	558.000	499.500	441.000	382.500	324.000	265.500	207.000	148.500	90.000
<b>Total Activo</b>	<b>3.600.000</b>	<b>124.633.332</b>	<b>122.511.475</b>	<b>124.369.021</b>	<b>124.268.048</b>	<b>126.125.595</b>	<b>129.508.828</b>	<b>139.709.464</b>	<b>136.216.643</b>	<b>141.487.272</b>	<b>144.208.113</b>	<b>155.546.443</b>	<b>153.299.859</b>
Obligaciones Financieras													0
Impuestos por pagar		3.917.040	0	979.260	0	979.260	0	5.288.004	0	2.741.928	0	5.875.560	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>0</b>	<b>3.917.040</b>	<b>0</b>	<b>979.260</b>	<b>0</b>	<b>979.260</b>	<b>0</b>	<b>5.288.004</b>	<b>0</b>	<b>2.741.928</b>	<b>0</b>	<b>5.875.560</b>	<b>0</b>
Capital Social	3.600.000	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799	21.230.799
Reservas													0
Utilidad Ejercicio		3.628.976	1.795.183	878.287	878.287	878.287	4.362.494	4.912.632	1.795.183	2.528.700	5.462.770	5.462.770	3.628.976
Utilidad Acumulada		95.856.516	99.485.492	101.280.676	102.158.962	103.037.249	103.915.535	108.278.029	113.190.661	114.985.844	117.514.544	122.977.314	128.440.084
<b>Patrimonio</b>	<b>3.600.000</b>	<b>120.716.292</b>	<b>122.511.475</b>	<b>123.389.761</b>	<b>124.268.048</b>	<b>125.146.335</b>	<b>129.508.828</b>	<b>134.421.460</b>	<b>136.216.643</b>	<b>138.745.344</b>	<b>144.208.113</b>	<b>149.670.883</b>	<b>153.299.859</b>

Tabla 24. Estado de la situación financiera año 5. Fuente: elaboración propia.

### 7.8 Anexo 7. Proyección de ventas en horas.

	BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE	BUDGET TOTAL
Consultoría de asistencia en diagnóstico	13	6	3	3	3	15	17	6	9	19	19	13	127
Consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos	21	11	5	5	5	25	29	11	15	32	32	21	212
Acompañamiento	8	4	2	2	2	10	11	4	6	13	13	8	84,8
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>51</b>	<b>57</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>42</b>	<b>424</b>

Tabla 25. Proyección de ventas en horas año 1. Fuente: elaboración propia.

	BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE	BUDGET TOTAL
Consultoría de asistencia en diagnóstico	35	18	9	9	9	42	47	18	25	53	53	35	351,6
Consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos	59	29	15	15	15	70	79	29	41	88	88	59	586
Acompañamiento	23	12	6	6	6	28	32	12	16	35	35	23	234,4
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>59</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>141</b>	<b>158</b>	<b>59</b>	<b>82</b>	<b>176</b>	<b>176</b>	<b>117</b>	<b>1172</b>

Tabla 26. Proyección de ventas en horas año 2. . Fuente: elaboración propia.

	BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE	BUDGET TOTAL
Consultoría de asistencia en diagnóstico	42	21	10	10	10	50	56	21	29	63	63	42	417
Consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos	70	35	17	17	17	83	94	35	49	104	104	70	695
Acompañamiento	28	14	7	7	7	33	38	14	19	42	42	28	278
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>70</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>167</b>	<b>188</b>	<b>70</b>	<b>97</b>	<b>209</b>	<b>209</b>	<b>139</b>	<b>1390</b>

Tabla 27. Proyección de ventas en horas año 3. . Fuente: elaboración propia.

	BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE	BUDGET TOTAL
Consultoría de asistencia en diagnóstico	48	24	12	12	12	57	64	24	33	72	72	48	2256

Consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos	80	40	20	20	20	95	107	40	56	119	119	80	3760
Acompañamiento	32	16	8	8	8	38	43	16	22	48	48	32	1504
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>80</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>191</b>	<b>215</b>	<b>80</b>	<b>111</b>	<b>239</b>	<b>239</b>	<b>159</b>	<b>7521</b>

Tabla 28. Proyección de ventas en horas año 4. . Fuente: elaboración propia.

	BUDGET ENERO	BUDGET FEBRERO	BUDGET MARZO	BUDGET ABRIL	BUDGET MAYO	BUDGET JUNIO	BUDGET JULIO	BUDGET AGOSTO	BUDGET SEPTIEMBRE	BUDGET OCTUBRE	BUDGET NOVIEMBRE	BUDGET DICIEMBRE	BUDGET TOTAL
Consultoría de asistencia en diagnóstico	52	26	13	13	13	62	70	26	36	77	77	52	515
Consultoría en mejoramiento de sistemas y procesos	86	43	21	21	21	103	116	43	60	129	129	86	859
Acompañamiento	34	17	9	9	9	41	46	17	24	52	52	34	344
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>86</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>206</b>	<b>232</b>	<b>86</b>	<b>120</b>	<b>258</b>	<b>258</b>	<b>172</b>	<b>1718</b>

Tabla 29. Proyección de ventas en horas año 5. . Fuente: elaboración propia.