

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia

Trabajo de grado

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UN ESTABLECIMIENTO
CAMPESTRE DEDICADO AL ALQUILER DE QUIOSCOS PARA LA
ELABORACIÓN Y CONSUMO DE ALIMENTOS, ENFOCADO A GRUPOS Y
UBICADO EN EL MUNICIPIO DE LA CALERA-CUNDINAMARCA**

Autor:

Javier Francisco Arévalo Arandia

Director:

Deiwi Jesús Zurbarán Arias

Bogotá, 29 de enero de 2020

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	8
Abstract	9
Palabras clave	10
I. Introducción	11
II. Objetivos	13
a) Objetivo general	13
b) Objetivos específicos	13
III. Metodología	13
IV. Marcos de referencia	18
a) Marco teórico	18
b) Marco conceptual	21
c) Marco legal.....	22
Capítulo 1: Contexto actual del municipio.....	24
1.1 Factores políticos	24
1.2 Factores económicos.....	27
1.3 Factores sociales	29
1.4 Factores tecnológicos	30
Turismo	31
Capítulo 2: Idea de negocio.....	34
2.1 Definición de la idea.....	34

	3
2.2 Desarrollo de la idea	34
2.3 Enfoque estratégico	37
2.4 Propuesta de valor y factores de diferenciación	37
2.5 Localización del proyecto.....	38
2.6 Estudio técnico	39
2.7 Formulación estratégica.....	41
2.8 Estructura organizacional	42
2.8.1 <i>Análisis de Cargos</i>	42
2.8.2 <i>Diagrama del proceso de venta</i>	44
2.9 Productos	45
Capítulo 3: Requisitos técnicos y operativos	48
3.1 Tramites registrales	48
3.1.1 <i>Certificado de homonimia</i>	48
3.1.2 <i>Escritura pública o documento privado</i>	48
3.1.3 <i>Inscripción en Cámara de Comercio</i>	49
3.1.4 <i>Matrícula y registro mercantil</i>	49
3.1.5 <i>Certificado de existencia y representación legal</i>	50
3.1.6 <i>Registro Único Tributario (RUT)</i>	50
3.1.7 <i>Marca</i>	50
3.1.8 <i>Tipo Societario</i>	51
3.2 Estructura de costos.....	53

3.2.1	<i>Activos fijos (capex – opex)</i>	53
3.2.2	<i>Costos salariales</i>	55
4	Capítulo 4 Viabilidad del proyecto	57
4.1	Estudio de mercado	57
4.1.1	<i>Análisis situacional</i>	57
4.1.2	Análisis de la competencia.....	64
4.2	Evaluación financiera	66
	Conclusiones	73
	Recomendaciones.....	75
a.	Escenario optimista	75
b.	Escenario pesimista	77
	Referencias	80
	Tablas	86
	Figuras	93
	Anexos.....	99

Lista de tablas

<i>Tabla 1. Business Model Canvas para establecimiento de alquiler de quioscos para la elaboración de comida.....</i>	86
<i>Tabla 2. Receta estándar hamburguesa.....</i>	46
<i>Tabla 3. Receta estándar punta de anca.....</i>	46
<i>Tabla 4. Receta estándar costillas de cerdo.....</i>	47
<i>Tabla 5. Receta estándar filete de salmón.....</i>	47
<i>Tabla 6. Receta estándar papas criollas.....</i>	47
<i>Tabla 7. Receta estándar jugo natural.....</i>	47
<i>Tabla 8 Características y requisitos para el registro de una compañía en la Cámara de Comercio de Bogotá.....</i>	86
<i>Tabla 9. Activos fijos para la operación Capex.....</i>	54
<i>Tabla 10. Activos fijos para la operación Opex.....</i>	55
<i>Tabla 11. Estructura salarial Administrador.....</i>	55
<i>Tabla 12. Estructura salarial Chef.....</i>	55
<i>Tabla 13. Estructura salarial Auxiliar de cocina.....</i>	56
<i>Tabla 14. Estructura salarial Personal de Aseo.....</i>	56
<i>Tabla 15. Estructura salarial tendero.....</i>	56
<i>Tabla 16. Tabla de análisis de factores clave de la competencia.....</i>	65
<i>Tabla 17. Costo mensual estimado de servicio de gas.....</i>	87
<i>Tabla 18. Costo mensual estimado de servicio de energía eléctrica.....</i>	87
<i>Tabla 19. Costos mensuales estimado de servicio de agua y alcantarillado.....</i>	87
<i>Tabla 20. Estructura de costos mensual de los distintos quioscos.....</i>	88
<i>Tabla 21. Número de visitantes estimado en el mes por tipo de quiosco.....</i>	88
<i>Tabla 22. Distribución de cantidad de productos vendidos por año.....</i>	89
<i>Tabla 23. Proyecciones de unidades, precio de venta y costos de los quioscos.....</i>	89

<i>Tabla 24. Proyecciones de unidades, precio de venta y costos de los alimentos y bebidas.....</i>	90
<i>Tabla 25. Estado de resultado proyectado.....</i>	68
<i>Tabla 26. Tabla de depreciación de activos.....</i>	91
<i>Tabla 27. Tabla de amortización de la deuda.....</i>	92
<i>Tabla 28. Tabla de usos y fuentes.....</i>	92
<i>Tabla 29. Flujo de caja proyectado.....</i>	69
<i>Tabla 30. Tasa interna de retorno, valor presente neto y payback.....</i>	70
<i>Tabla 31 Análisis de sensibilidad.....</i>	71
<i>Tabla 32. Balance general del proyecto.....</i>	72
<i>Tabla 33. Estado de resultado escenario optimista.....</i>	76
<i>Tabla 34. Flujo de caja escenario optimista.....</i>	76
<i>Tabla 35. Indicadores financieros escenario optimista.....</i>	76
<i>Tabla 36. Estado de resultado escenario pesimista.....</i>	77
<i>Tabla 37. Flujo de caja escenario pesimista.....</i>	78
<i>Tabla 38. Indicadores financieros escenario optimista.....</i>	78

Lista de figuras

<i>Figura 1. Localización del proyecto. Recuperado de Google Maps.....</i>	93
<i>Figura 2. Localización del proyecto. Recuperado de Google Maps.....</i>	93
<i>Figura 3. Módulos Metodología Plan de Negocios.....</i>	14
<i>Figura 4. Esquema plan de negocios. Recuperado de Plan de Negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, 2009, Weinberger, K.....</i>	94
<i>Figura 5. Organigrama Alcaldía Municipal de La Calera, Cundinamarca.....</i>	95
<i>Figura 6. “Diagrama análisis de seguridad territorial del municipio de La Calera”</i>	25
<i>Figura 7. Localización del proyecto. Recuperado de Google Maps.....</i>	95
<i>Figura 8. Plano de distribución del proyecto. Plano elaborado por topógrafo Guillermo Rincón (2018). Escala 1:500.....</i>	39

<i>Figura 9. Diseño de distribución Quiosco de 4-6 personas.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 10. Diseño de distribución Quiosco 7-9 personas.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 11. Diseño de distribución Quiosco 10 – 12 personas.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 12. Diseño de distribución Quiosco Cocina Central y Facturación.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 13. Diseño de distribución Quisco para baños.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 14. Mapa de procesos.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 15. Organigrama</i>	<i>42</i>
<i>Figura 16. Proceso de venta.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 17. Pregunta 1. Género. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 18. Pregunta 2. Edad. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 19. Pregunta 3. Estrato. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 20. Pregunta 4. Automóvil. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 21. Pregunta 5. Disposición a salir de la ciudad. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 22. Pregunta 6. Con quién suele salir a almorzar. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 23. Pregunta 7. Gasto en servicios gastronómicos. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 24. Pregunta 8. Productos plato fuerte. Encuesta estudio de mercado Establecimiento campestre.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 25. Pregunta 9. Bebidas. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 26. Pregunta 10. Motivadores. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 27. Pregunta 11. Elección del sitio. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre.....</i>	<i>64</i>

Resumen ejecutivo

En los últimos años, el municipio de La Calera – Cundinamarca ha tenido un crecimiento y fortalecimiento en su actividad turística, en gran medida gracias a su cercanía a la ciudad de Bogotá y por sus características naturales. Esto ha desarrollado una oferta en actividades de esparcimiento tales como parapentismo, cabalgatas, cuatrimotos, senderismo, entre otras; además, ha tenido sobre todo un desarrollo en el sector gastronómico donde cada vez se incrementa más la cantidad y calidad de oferentes.

Es por esto por lo que se propone la creación de un establecimiento de alquiler de quioscos que ofrece servicios gastronómicos, en donde los visitantes alquilarán un quiosco para que allí realicen la preparación de sus alimentos acompañados por su familia o amigos. El proyecto se establecerá en un terreno a las afueras del casco urbano del municipio y cuenta con unas características naturales propias para el desarrollo de la idea de negocio, además, se tiene que hay una muy baja competencia directa en la región por lo que resulta ser una propuesta innovadora y atractiva para los consumidores.

En el proyecto hace parte, de manera estratégica, el propietario del predio que participa como socio y, adicionalmente, se requiere una inversión inicial de COP \$250.000.000 que son principalmente para la compra de activos fijos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. La generación de ingresos se realizará por medio del alquiler de los quioscos y de la venta de alimentos para su posterior preparación, así como la venta de productos preparados tales como entradas y bebidas. Para llevar a cabo estos procesos, se requerirá inicialmente un total de siete trabajadores, comprendidos por un administrador, un chef, un asistente de cocina, dos tenderos y dos personas de aseo y mantenimiento.

Adicionalmente, con base en los flujos de caja proyectados a cinco años y una ocupación promedio de 60%, se tiene un periodo de **recuperación de la inversión** de 2 años,

6 meses y 24 días, una **Tasa Interna de Retorno (TIR)** de 26% y un **Valor Presente Neto (VPN)** de \$542.300.164.

Finalmente, por las características del proyecto anteriormente mencionadas y los indicadores financieros obtenidos se invita a conocer y analizar el siguiente plan de negocio, pues se demuestra cómo puede llegar a ser viable y es muestra de un gran ejercicio académico.

Abstract

In recent years, the municipality of La Calera - Cundinamarca has had a growth and strengthening in its tourism activity, largely thanks to its proximity to the city of Bogotá and its natural characteristics. This has developed an offer in recreational activities such as paragliding, horseback riding, ATVs, hiking, among others; In addition, it has had, above all, a development in the gastronomic sector where the quantity and quality of bidders is increasingly increasing.

Therefore, the creation of a kiosk rental establishment that offers gastronomic services is proposed, where visitors will rent a kiosk so that they can prepare their meals accompanied by their family or friends. The project will be established on a land outside the town center and has its own natural characteristics for the development of the business idea, in addition, there is a very low direct competition in the region for what turns out to be an innovative and attractive proposal for consumers.

The project is part of, strategically, the owner of the property that participates as a partner and, additionally, an initial investment of COP \$ 250,000,000 is required, which are mainly for the purchase of fixed assets necessary for the implementation of the project. Income will be generated through the rental of kiosks and the sale of food for subsequent

preparation, as well as the sale of prepared products such as starter meals and beverages. To carry out these processes, a total of seven workers will initially be required, comprising an administrator, a chef, a kitchen assistant, two shopkeepers and two cleaning and maintenance people.

Additionally, based on the projected cash flows at five years and an average occupancy of 60%, there is an investment recovery period of 2 years, 6 months and 24 days, an Internal Rate of Return (IRR) of 26 % and a Net Present Value (NPV) of COP \$ 542,300,164.

Finally, due to the characteristics of the aforementioned project and the financial indicators obtained, the following business plan is invited to know and analyze, since it demonstrates how it can become viable and shows a great academic exercise.

Palabras clave

Plan de negocio, establecimiento campestre, ecoturismo, factibilidad

I. Introducción

Actualmente, la mayoría de los colombianos a lo largo de la semana comen fuera de su hogar, siendo siete de cada diez personas las que lo hace. Dentro de estas que salen de su hogar, la mayoría específicamente de los pertenecientes a los estratos 3 y 5 prefieren hacerlo los fines de semana. Es sobre este tipo de personas que se han desarrollado en mayor medida restaurantes campestres, contando estos con características de grandes zonas verdes y ambiente al aire libre (Pérez, 04 de abril de 2014). Además, como lo indica Luis Pombo, especialista en el sector de la hospitalidad, este crecimiento de los restaurantes campestres se debe a las costumbres en el país de salir de la ciudad en los días que no se labora, aprovechando para tener un contacto más cercano con la naturaleza y otro tipo de ambientes (Pérez, 04 de abril de 2014).

En cuanto a las dinámicas en el departamento de Cundinamarca, se reconoce que cuenta con un gran número de oportunidades por su riqueza natural y paisajística, cultural y geográfica que potencializa actividades de aventura, el ecoturismo, el turismo científico, entre otras tipologías (Fondo de Promoción Turística de Colombia, julio de 2012, p. 23). Además, se señala como gran ventaja su efectiva integración con la ciudad de Bogotá, ya que esta cuenta con el mayor mercado emisor del país (Fondo de Promoción Turística de Colombia, julio de 2012, p. 588)

Siguiendo con lo anterior, se tiene que uno de los municipios más cercanos a la ciudad de Bogotá es el municipio de La Calera, el cual en los últimos años ha adquirido un reconocimiento por sus atractivos tanto naturales como gastronómicos que lo ha llevado a ser uno de los sitios de interés turístico más cercanos a la ciudad de Bogotá. Además, como lo indica Martha Gaitán (12 de septiembre de 2018), directora de la Unidad de Desarrollo Empresarial y Turístico de la Alcandía del municipio, gracias a este potencial turístico se ha

logrado integrar al municipio en diferentes redes y rutas a nivel nacional, regional y departamental; algunas de estas son Alianza por el Guavio, la Ruta de la Bio-Metrópolis, Ruta del Colibrí, Ruta del Dorado, Ruta del Agua, entre otras, aportando así a que el destino sea reconocido cada vez por más personas (comunicación personal).

Con base en lo mencionado, el autor identifica en el municipio de La Calera una oportunidad para satisfacer la necesidad creciente de las personas de salir de sus hogares para consumir alimentos al mismo tiempo que buscan un cambio de ambiente, además, se cuenta ya con la disponibilidad de un lote a las afueras del casco urbano del municipio que cuenta con las características propias para instaurar un establecimiento campestre que ofrezca servicios gastronómicos (figuras 1 - 2). La idea del proyecto se basa en establecer en el lote unos quioscos equipados con todo lo necesario para que los visitantes los alquilen por un día y puedan preparar y consumir allí los alimentos que, ya sea, ellos mismos lleven o los adquieran en el lugar, además, estos quioscos contarán con un diseño innovador que se integre a la naturaleza de manera sostenible.

Es por todo lo anterior que se realiza un trabajo de investigación tipo plan de negocio, en el cual se evalúa la instauración de un establecimiento campestre enfocado a grupos ya sean de familias o amigos, en el municipio de La Calera, en pro de aprovechar los atractivos naturales con lo que se cuenta y por la baja oferta actual de este tipo de establecimientos, además, tener una efectiva integración de otros servicios tales como caminatas, cabalgatas, etc., contando también con que se siga dando un desarrollo del destino en cuanto al ámbito turístico que potencie todas las actividades que allí se realizan.

II. Objetivos

a) Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para crear un establecimiento campestre en el municipio de La Calera- Cundinamarca, dedicado al alquiler de quioscos para la elaboración y consumo de alimentos y enfocado a grupos ya sean familiares o de amigos.

b) Objetivos específicos

1. Caracterizar el municipio en su situación actual en términos políticos, sociales, económicos y en su estructura turística
2. Describir las características técnicas y operativas de la idea de negocio del proyecto.
3. Establecer los requisitos técnicos y operativos para la instauración de la empresa en el municipio de La Calera.
4. Analizar la viabilidad del proyecto en su estructura financiera y desde las características planteadas en los objetivos anteriores.

III. Metodología

En primera instancia, se señala que el enfoque de la investigación será de tipo mixto, lo que hace referencia a que se tiene la necesidad de incluir elementos desde el enfoque cualitativo tanto como desde el cuantitativo, empleando todas las ventajas que brinda cada uno de estos enfoques [Hernández, Fernández y Baptista (2003) citado por Zulay Pereira (2011), p. 17]. Es decir, este tipo de investigación permite combinar paradigmas y así acercarse de mejor manera a las problemáticas que se desarrollan, al mismo tiempo que se logran entender mejor

los fenómenos y fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos [Rocco, Bliss, Gallagher, Pérez-Prado & Moscoloni (2003) citado por Zulay Pereira (2011), p. 19].

En cuanto al desarrollo del plan de negocio, se tendrá como guía la Metodología para un Plan de Negocios, desarrollada por el Tecnológico de Monterrey y sustentada en la información de la Incubadora de Empresas de esta misma institución. Se escogió esta metodología, pues está organizada por siete diferentes módulos (Figura 3) que en conjunto van enfocados, principalmente, a identificar las cualidades del negocio, definir las estrategias para su manejo y financiación y detallar el funcionamiento de este (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, s.f., pág. 16).

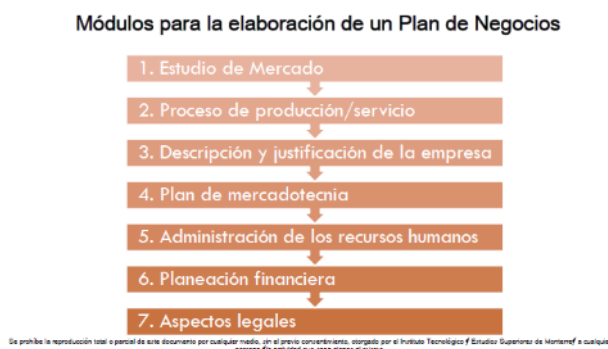


Figura 3. Modulos Metodología Plan de Negocios. (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, s.f., pág. 16).

Es importante aclarar que aun cuando se tiene como base esta metodología, para la estructuración del documento no se estableció el mismo orden que se propone en la gráfica anterior, sino que estos módulos se encuentran inmersos en los distintos capítulos del proyecto, que a su vez fueron desarrollados en relación con cada objetivo específico. En el capítulo dos se evidencian los módulos **3. Descripción y justificación de la empresa**, **4. Plan de Mercadotecnia** y **5. Administración de los recursos humanos**; en cuanto al capítulo tres se tienen los **módulos 2. Proceso de producción/servicio**, **7. Aspectos legales** y, finalmente,

en el capítulo cuatro se encuentran los módulos de **1. Estudio de mercado y 6. Planeación Financiera**

Lo expuesto anteriormente es válido, pues como lo expone el autor de la metodología, aun cuando se presenta un modelo lineal, este pretende facilitar la creación del plan de negocios, más no que este debe ser estructurado en ese orden, por lo que se señala que esta es una metodología dinámica que puede ser adaptada y desarrollada como más sea conveniente para el Plan de Negocios que se esté elaborando (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, s.f., pág. 75).

Como alcance de la investigación, se tiene que será un **proyecto factible** que como lo desarrolla la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (agosto de 2003) se refiere esto a un estudio que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo que es viable para solucionar ya sea requerimientos, problemas o necesidades de organizaciones o grupos sociales (p. 16). Es decir, se espera cumplir todos los objetivos planteados anteriormente por medio de una serie de actividades que se relacionan entre sí y que al final atienden a la solución de una problemática (Dubs de Moya, 2004).

Para la estructuración de lo que es propiamente la idea de negocio, la metodología que se va a utilizar es **Lienzo del modelo de negocios** o como se denomina en inglés *Business Model Canvas*, la cual fue propuesta por Alex Osterwalder en el año 2010 y se escoge esta metodología porque permite realizar un recorrido integral por las áreas de la empresa, por medio del cual se realizan análisis del modelo del negocio, permite además identificar e implementar planes de mejoramiento y también apoya la toma de decisiones en cualquier área; estas actividades permiten crear, proporcionar y preservar un valor agregado en la compañía y lograr transmitirlo a sus clientes a través de la operación o prestación de los servicios; este modelo consta de nueve partes las cuales son: propuesta de valor, relaciones

con clientes, canales de venta, segmento de mercado, socios clave, actividades clave, recursos clave, estructura de costos y fuente de ingresos (Van den Berg & Pietersma, 2016, págs. 42-44).

Las fases del proyecto serán cuatro principalmente, las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

1. Recolección de todos los datos, cifras e información general del municipio.
2. Descripción de las características técnicas y operativas de la idea de negocio del proyecto.
3. Consulta de todos los requisitos técnicos y operativos para la instauración de la empresa.
4. Realizar el análisis de viabilidad de la idea de negocio con base en toda la información obtenida y presentada en las fases previas.

Para el estudio de mercado se realizará por medio de estadística inferencial y se considerará una población infinita y en este orden la fórmula que se aplicará para hallar la muestra será la siguiente (Anabel-Canales et al., s.f.):

$$n = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

Fuente: (Anabel-Canales et al., s.f.)

En donde:

n: tamaño de la muestra

q: variabilidad negativa

p: variabilidad positiva

E: precisión o error

Z: nivel de confianza

La variabilidad positiva (p) y la variabilidad negativa (q) se refieren a la posibilidad de que se presente el fenómeno caso de estudio, por lo que lo más recomendado es tomar unos valores que arrojen una muestra que sea la máxima que se pueda necesitar (Anabel-Canales et al., s.f.). La variable Z corresponde al nivel de confianza de que los resultados obtenidos se acerquen a la realidad. Por último, la precisión o error es el valor que determina cuánto se pueden alejar los resultados de obtenidos de la muestra, de los que se obtendrían si se realizara sobre la población total donde la confianza de los resultados sería de 100% (Anabel-Canales et al., s.f.).

Para el análisis de los datos se utilizará el método cualitativo que permite un análisis que va de lo particular a lo general y cuyo principal objetivo es indagar y generar diferentes perspectivas, esto por medio de entrevistas u observación participante; esta investigación genera datos descriptivos que buscan una comprensión de lo expresado por quienes suministran la información (Cortés, 2012, pp. 22,23). Además, se empleará también el enfoque cuantitativo el cual se sustenta en un método de análisis inductivo-deductivo y experimental; esta permite un análisis más objetivo respecto al enfoque cualitativo y busca llevar los datos a sustentar métodos estadísticos (Cortés, 2012, pp. 24,27).

La información será recolectada en primera medida por fuentes secundarias, entendidas estas como libros, artículos, otras investigaciones, etc., y durante el avance del proyecto esta información será contrastada con la obtenida de las fuentes primarias, es decir, académicos, empresarios y demás actores relevantes (Ander-egg, 1985). La recolección de la información de fuentes primarias se realizará principalmente por medio de encuestas y entrevistas; en cuanto a **la encuestas**, se escoge ya que permite recolectar información sobre un porcentaje específico de la población (muestra) a los que se le realizan preguntas

formuladas sobre los diferentes aspectos que se desee investigar para posteriormente realizar un análisis cuantitativo de los resultados (Cortés, 2012, p. 78). Para el caso de las **entrevistas** se realizarán en profundidad y se emplearán ya que son pertinentes en los casos en que no hay suficiente información sobre temas en específico o si la información no se ha podido obtener por medio de otras fuentes (Cortés, 2012, p. 78).

IV. Marcos de referencia

a) Marco teórico

Para el marco teórico se tendrá en cuenta en primera medida, y principalmente, las definiciones y características de lo que es un Plan de Negocio y cómo este se complementa con otros ejes temáticos que, por sus características, pueden aportar a la investigación. En primer lugar, se presenta la definición de **plan de negocio** propuesta por Lambing & Kuehl (1998) quienes establecen que un plan de negocio es un documento amplio por medio del cual se analiza el mercado para planear una estrategia de negocio, además, se señala que este no es solo para evitar errores en la creación de un nuevo negocio, sino que también se puede implementar en empresas ya existentes para generar estrategias de crecimiento adecuadas. Estos autores también señalan que el plan de negocio es una herramienta utilizada también para obtener financiamiento, pues suele ser requerido por entidades financieras o inversionistas para evaluar el riesgo de participar o financiar el proyecto y analizar la capacidad del empresario tanto de generar estrategias como de administrar su negocio (p. 136).

De otro lado, Longenecker, Moore & Petty (2001), coinciden con los autores anteriores en la definición y versatilidad del plan de negocio para aplicarse tanto en creación de empresas como para el crecimiento de una existente, sin embargo, adicionan a esto lo que

son los cuatro objetivos básicos de un plan de negocio. El primero, refiere a que el plan de negocio permite identificar el porqué de esa oportunidad de negocio, es decir, de dónde nace la idea; el segundo objetivo, plantea que por medio de este documento el empresario señala cuál va a ser el enfoque con el que se le va a sacar mayor provecho a la oportunidad de negocio; el tercer objetivo, destaca los factores relevante que dan certeza del éxito del proyecto y, por último, el cuarto objetivo establece cómo se va a financiar (pp. 121, 122).

El plan de negocio debe señalar también en dónde quiere estar en un futuro y cómo alcanzar esa meta, de esta manera se logran identificar las variables a tener en cuenta tanto en el éxito como en el fracaso del proyecto para así tener mejores bases en las estrategias planteadas y en la posterior toma de decisiones, es decir, la función clave del plan de negocios es analizar qué factores llevaran al éxito y qué otros al fracaso, para así tener una visión clara y completa de lo que la persona desea hacer y cómo hacerlo (Longenecker, Moore & Petty, 2001, pp. 121, 122).

Un factor que se destaca tanto en la primera como en la segunda definición es que el plan de negocio es un documento de venta y Longenecker, Moore & Petty (2001) lo resaltan afirmando que este da mayor credibilidad no solo para inversionistas, sino que es de gran peso para proveedores y clientes. En el caso de los proveedores, un buen plan de negocio permite generar mayor confianza en estos y obtener mejores condiciones en la negociación y, en los clientes, puede asegurarles el potencial y vigencia del proyecto y garantizar una permanencia en la venta de productos o prestación de servicios (p. 123).

Una autora que hace un aporte importante a la definición de plan de negocio es Karen Weinberger (junio de 2009) que, adicional a lo presentado anteriormente, señala que este debe presentar claramente desde los objetivos que se desean lograr hasta las actividades detalladas que se deben efectuar para alcanzar estos objetivos, además, presenta un gráfico (figura 4)

donde esquematiza lo que es un plan de negocios para que sea entendido de una manera más práctica y sencilla (pp. 33-34).

Otro eje temático que suele ser implementado para la evaluación de viabilidad de proyectos es el **estudio de factibilidad**. Este pretende identificar los recursos necesarios para cumplir con las metas que se tengan en cuanto a factores operativos, técnicos y económicos, es decir, tiene un alcance en temas de estudio de mercado, administrativo y financiero. Sin embargo, con base en lo anterior, se entiende que el estudio de factibilidad solo permite evaluar un proyecto a nivel técnico y operativo (Weinberger, 2009, p. 39). Por lo anterior se puede inferir que este tipo de estudio puede ser visto como una herramienta previa para el desarrollo de un plan de negocio, ya que por sí solo no logra dar una certeza sobre la viabilidad total de un proyecto.

Otra herramienta que, así como el estudio de factibilidad, puede complementar el plan de negocio es el **modelo de negocio**. Este se encarga de definir la manera en que una empresa va a crear valor para todos los actores implicados y derivado de esto se identifica y señala la manera en que la compañía va a generar ingresos [Chesbrough & Rosenbloom (2001) citado por Mariana Palacios (2001)]. Es decir, es una manera de evaluar dentro del plan de negocio sobre qué mercado se va a enfocar, cómo se va a generar valor sobre este y la generación de ingresos a partir de esto.

De otro lado, en cuanto al diseño del establecimiento, el concepto estará bajo el enfoque de **ecoturismo**, pues este enfoque parte de realizar actividades turísticas mientras se prima por la conservación del ambiente. Esta tipología tiene como principio la educación medioambiental y la sostenibilidad en la actividad turística, además, una distribución óptima de beneficios en todos los actores involucrados (locales, proveedores, visitantes, etc.), también debe ser una actividad basada en la ética y la responsabilidad ambiental, social y

cultural y donde se midan todos los impactos generados en áreas naturales [Stacey y Needham (1993) citado por Ángela Barrios (noviembre de 2011)].

b) Marco conceptual

Dentro del marco conceptual se incluyen diferentes definiciones que cobran importancia respecto al objetivo del trabajo de investigación, para esto se toman definiciones que a consideración del autor aportan en mayor medida al proyecto.

En primer lugar, es importante establecer qué se entenderá por el concepto de Quiosco, pues sobre estos se desarrolla la idea de negocio y para efectos de este trabajo se definen como una “construcción abierta constituida por una cubierta sostenida sobre columnas y en ocasiones rodeada de una barandilla que se construye en parques, jardines y azoteas” (Oxford University Press, 2018).

Por la esencia del negocio, es relevante entender el concepto de campestre, el cual se toma desde el sentido que este hace referencia a el “campo” por lo cual se establece que el ambiente del establecimiento está ligado a estar en un “terreno de grandes dimensiones que se encuentra alejado de una ciudad o de un pueblo (...)” (Pérez & Gardey, 2012).

Para este plan de negocio se plantea obtener los principales ingresos por concepto de alquiler, por esto es importante definir de qué se trata. El alquiler es la “acción y resultado de dar o tomar alguna cosa para hacer uso de ella por un tiempo y precio determinados” (Real Academia Española, 2018-a). Es decir, los visitantes a cambio del respectivo pago que realizan podrán hacer uso de un quiosco por un tiempo establecido en el momento de adquirir el servicio.

Este proyecto al tener un enfoque sobre un segmento específico de mercado, es importante definirlo, es por esto por lo que se trae a colación el concepto de grupo y para el proyecto se

entenderá como un conjunto de personas que comparten un espacio en común, en un mismo instante (Real Academia Española, 2018-b).

c) Marco legal

Dentro del marco legal se busca mencionar algunas de las normas y requisitos más relevantes que se deben tener en cuenta durante la instauración y operación del establecimiento, teniendo en cuenta que durante el proceso podrán inferir otras más.

En primer lugar, se tiene la obtención del Registro Nacional de Turismo (RNT) el cual se establece como requisito en el artículo 61 de la Ley 300 de 1996, modificado por el artículo 33 de la Ley 1558 de 2012, donde todos los prestadores de servicios turísticos deben con el RNT y renovarlo cada año (MINCIT, 2019, párr. 1).

De otro lado, estará regido por la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 004 para Establecimientos Gastronómicos y Bares, la cual tiene como objetivo establecer los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para estos establecimientos (Comité Técnico de Sostenibilidad, 17 de abril de 2008).

En cuanto a requerimientos sanitarios se debe contar con un **concepto sanitario** emitido por una entidad autorizada, la cual audita y certifica que el establecimiento cumple con lo que establece la Ley 9 de 1979 referente a la protección del medio ambiente, suministro de agua y salud ocupacional, además de cumplir los requisitos estipulados dentro de la Resolución 2674 de 2013 en cuanto a las condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y establecimientos gastronómicos (Cámara de Comercio de Bogotá -CCB-, 03 de abril de 2016).

Se estima que el establecimiento va a estar ambientado con video reproducciones musicales o de diferentes tipos en los distintos quioscos, por lo que le corresponde contar con

el Certificado de Sayco y Acinpro que tiene como fin proteger los derechos de autor de las diferentes obras que allí se reproduzcan (Cámara de Comercio de Bogotá -CCB-, 03 de abril de 2016).

Se debe contar de igual manera con los conceptos técnicos de seguridad humana y protección contra incendios que es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos a través de la respectiva visita de inspección. Por otro lado, se debe contar con los certificados de manipulación de alimentos que son obligatorios para todos aquellos trabajadores que tengan contacto directo con los alimentos y este debe ser renovado anualmente (Cámara de Comercio de Bogotá -CCB-, 03 de abril de 2016).

Capítulo 1: Contexto actual del municipio

En este capítulo se va a exponer la situación actual del municipio de La Calera, para lo cual se empleará la herramienta de planificación estratégica PEST, refiriéndose este acrónimo a que la herramienta permite analizar los factores **políticos, económicos, sociales y tecnológicos** del objeto de estudio (Alvarado, 2015, pág. 1,2); además, transversalmente se expondrá la influencia o impacto de estos elementos en el ámbito turístico y lo que se busca principalmente es dar un idea del lugar en el cual se instauraría la empresa.

El municipio de La Calera, fundado el 16 de diciembre de 1772, está ubicado al oriente del Departamento de Cundinamarca y al noreste de la ciudad de Bogotá, siendo uno de los municipios más cercanos a la capital del país (18 km). Se encuentra a 2.746 m.s.n.m. y tiene una temperatura media de 14°C, además, cuenta con una extensión de área urbana de 114,34 km² y un área rural de 31.541,72 km² lo que infiere que cuenta con una gran riqueza natural en sus alrededores (Alcaldía Municipal de La Calera, 2016-a).

1.1 Factores políticos

Aquí se presentará los lineamientos generales en temas políticos del municipio de La Calera para así entender bajo qué dinámicas se encuentra su Plan de Desarrollo y posteriores proyectos, permitiendo así que el plan de negocio vaya alineado con los intereses que se buscan atender de los habitantes.

Actualmente, la mandataria del municipio es Ana Lucia Escobar Vargas quien se posesionó en 2016 para un periodo de cuatro años y ha ejercido su labor con base en lo propuesto en el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 “*La Calera incluyente con el compromiso de servir*” establecido bajo el Acuerdo 005 del 27 de mayo de 2016. Las funciones se cumplen a través de un conjunto de oficinas y secretarías con las que cuenta el

despacho y que se pueden ver en más detalle en la figura 5 (Alcaldía Municipal de La Calera, 2016-b).

Las estrategias políticas en las que se rige el municipio tienen como objetivo principal un especial cuidado del ambiente, en lo cual se pretende un desarrollo territorial sostenible, en donde se reconozcan las condiciones geopolíticas y se vele por el respeto de los derechos de cada uno de los habitantes, con un enfoque incluyente en donde se logre finalmente superar las inequidades socioeconómicas (Acuerdo 005, 27 de mayo de 2016, pág. 38)

El alcance del objetivo anterior y el desarrollo general del destino se estructura bajo cuatro ejes principales:



Figura 6. “Diagrama análisis de seguridad territorial del municipio de La Calera” (Acuerdo 005, 27 de mayo de 2016, pág. 39).

El primer eje, Gestión pública incluyente y transparente para la equidad, tiene como finalidad generar un desarrollo humano integral que enfatice en condiciones de equidad y transparencia y que propende así por el desarrollo territorial sostenible (Acuerdo 005, 27 de mayo de 2016, pág. 40). Este objetivo se articula con los objetivos que se tienen desde los

planes de desarrollo a nivel Nacional y Departamental, adoptando así diferentes políticas públicas de transparencia, construcción de paz, participación social, entre otras (Acuerdo 005, 27 de mayo de 2016, pág. 41). Los componentes bajo los que se establecen las metas en este gobierno están divididos y direccionados al fortalecimiento institucional, convivencia ciudadana y sociedad participante (Acuerdo 005, 27 de mayo de 2016, pp. 44 – 53).

El segundo eje, Desarrollo humano integral, pretenden alcanzar un desarrollo propiamente de los pobladores brindándoles educación de calidad que propenda al desarrollo cultural, acompañado esto con garantías en salud y mejores espacios de recreación y convivencia social (Acuerdo 005, 27 de mayo de 2016, pág. 55). Las políticas públicas con las que va alineado este eje respecto a los planes de gobiernos nacionales y departamentales son las de infancia y adolescencia, salud, educación y cultura; además, en esta misma línea están diseñados los programas que se realizan desde el despacho municipal (Acuerdo 005, 27 de mayo de 2016, pp. 56 – 72)

El tercer eje, Bienestar económico sustentable, seguridad y soberanía alimentaria, tiene como objetivo tener un desarrollo económico que genere impactos positivos en toda la población teniendo en cuenta las dinámicas y cambios con los que se enfrenta el municipio y que se llegue a la organización de diferentes sectores productivos en el municipio. Este eje se articula con las políticas nacionales y departamentales en los ámbitos de aumentar la competitividad de los diferentes sectores, por medio de políticas públicas de generación de ingresos y seguridad y soberanía alimentaria. Se pretende lograr las metas en función de una mayor competitividad, innovación y proyectos de emprendimiento en el destino y que aumenten su reconocimiento local y nacional. (Acuerdo 005, 27 de mayo de 2016, pp. 75 – 82).

El último eje, Desarrollo Territorial Sostenible, recoge los ejes anteriores, pero hace un énfasis especial en el cuidado de los recursos hídricos en donde el desarrollo se adapte e integre a las estructuras ecológicas propias del lugar y propenda por la disminución de impactos ambientales negativos. Esto va alineado con políticas de competitividad, ambientales, gestión de riesgos, ordenamiento territorial, entre otras (Acuerdo 005, 27 de mayo de 2016, pp. 83 – 86)

Con base en lo anterior, se busca entender la estructura política general sobre la que se rige el destino, pues a través de esto se desarrollarán medidas y estrategias propias del plan de negocio que atiendan no solo al éxito del proyecto, sino que también este logre un aporte en el municipio estando alineado con las políticas públicas que lo rigen.

1.2 Factores económicos

En esta sección se presentará la información de las diferentes dinámicas económicas que ha tenido La Calera a lo largo de los años, así como el impacto de estas. Además, se presenta a lo que está apuntado el municipio en este campo para entender cómo se podría integrar la idea de negocio a las dinámicas actuales.

Por muchos años el municipio de La Calera basó su economía en la explotación minera, por eso su nombre que se origina por la piedra caliza, que en un inicio era extraída por los muiscas, luego por campesinos y, finalmente, por empresas privadas para la fabricación de cemento. La compañía Cementos Samper fue la primera en explotar esta piedra en Colombia y lo hacía en la mina Palacio que se encuentra en el corazón del páramo Chingaza, el cual surte el agua al municipio y a casi ocho millones de habitantes de la capital del país (Silva, 10 de mayo de 2016).

Por esta ubicación estratégica que tenía el municipio para la cementera, se generaron en la época muchos empleos tanto directos como indirectos para los habitantes, sin embargo, con el paso de los años esta explotación de minerales generó altos impactos negativos en el ambiente, en la producción agropecuaria y en la misma salud población local, por lo cual, por estas problemáticas ambientales, sumado a una crisis económica nacional y a que se debía primar el cuidado del páramo, en 1998 la Cementera Samper suspendió de manera definitiva sus actividades (Silva, 10 de mayo de 2016).

Este cierre de la fábrica generó un impacto en la economía de La Calera que no se preveía y que fue tan fuerte que hasta hoy en día no se ha logrado reactivar y se mantiene como una economía débil, aun cuando hoy operan grandes compañías allí, tales como: Manantial, Winter, Cemex, Pasteurizadora La Pradera, entre otras (Alcaldía Municipal de La Calera, 2016-c).

Frente a esta situación y gracias a su gran extensión rural se ha seguido mantenido el sector agrícola y pecuario, sin embargo, no con el mismo potencial con el que contaba años atrás, aportando para el 2015 el 29,1% del Producto Interno Bruto (PIB) municipal (Findeter, 21 de mayo de 2018, pág. 34). Es por esto por lo que, en pro de reactivar y dinamizar la economía, el municipio se ha inclinado hacia otro tipo de actividades entre las que se destacan principalmente el comercio y el turismo que para el 2015 representaban el 17,1% del PIB municipal (Findeter, 21 de mayo de 2018, pág. 34). Dentro de esta última actividad económica se resalta el expendio a la mesa de comidas preparadas que para el 2014 era el mayor número de empresas con las que se contaba y que hoy en día se evidencia que ha aumentado su oferta (Cámara de Comercio de Bogotá, junio de 2015-a-, pág. 57).

Por esta misma importancia de la actividad turística y gastronómica se elaboró un Plan de Desarrollo Turístico “La Calera Turística 2010-2020” que pretende principalmente lograr

un desarrollo de la actividad turística de manera sostenible y sustentable y que esta llegue a ser uno de los principales renglones de la economía en el municipio (Unidad de Desarrollo Empresarial y Turístico, 2010). Lo anterior se espera lograrlo a través de establecer una reglamentación en la operación turística, formalizar y capacitar a los prestadores de servicios turísticos, ejecutar planes de marketing, crear una marca, entre otros proyectos (Unidad de Desarrollo Empresarial y Turístico, 2010). Además, en cuanto a lo gastronómico específicamente, en el Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca, se reconoce a los restaurantes como el segmento de mayor fuerza en el municipio, seguido por las empresas que ofrecen actividades como cabalgatas (Fondo de Promoción Turística de Colombia, julio de 2012, p. 122).

Con base en lo anterior, se tiene que el desarrollo que se pretende para el municipio se mantiene alineado con lo establecido su estructura política actual, pues se enfoca en un crecimiento económico desde la sostenibilidad y que genere impactos positivos para quienes residen en el lugar.

1.3 Factores sociales

En cuanto a lo social, aquí se presentará la situación de los habitantes del municipio, identificando las condiciones en las que se encuentran y los datos más relevantes. Esto con el fin de poder establecer estrategias efectivas de integración y participación entre la comunidad y la idea de negocio y evaluar los impactos tanto positivos como negativos que sobre esta se puedan generar.

La Calera, para el 2016, contaba con 27.878 habitantes con un aumento en diez años (2006 – 2016) de 15,3%, destacándose dentro de este aumento la población urbana con un aumento de 23,18% y la población rural tuvo un crecimiento de 9,97% en el mismo periodo en cuestión. Del total de habitantes para el 2016, el 68,5% de la población estaba entre los 15

y 64 años, lo que hace referencia a que la mayoría de la población es potencialmente productiva siendo este un factor de gran importancia para el desarrollo económico del municipio (Findeter, 21 de mayo de 2018, pág. 26).

Otra población para tener en cuenta es la población dependiente, la cual ha venido descendiendo desde el año 1985 y que para el 2016 se tenía que, por cada 100 personas en el municipio 46 eran dependientes. Lo anterior recobra importancia, pues, como se indica en el Plan de Acción La Calera (21 de mayo de 2018) estas dinámicas en la población pueden ser aprovechadas para el fortalecimiento económico, a través de estrategias dirigidas al fortalecimiento del capital humano, de la educación, reducción de la informalidad laboral, entre otras (pp. 28,29)

De otro lado, se tiene que del total de la población para el 2005 el 17% estaba por debajo de la línea de la pobreza y el 13,30% tenían las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). En cuando al PIB per cápita, para ese mismo año era de USD \$6.292, además, se contaba con una cobertura del servicio de acueducto de 95,50%, lo cual se estima que ya ha aumentado por el desarrollo del municipio, en cuando a la energía para el 2005 ya se contaba con el 100% de cobertura (Findeter, 21 de mayo de 2018, pág. 37)

1.4 Factores tecnológicos

Para este factor, más allá que condiciones netamente tecnológicas y en pro de caracterizar de mejor manera el municipio, se van a exponer aquellas condiciones o avances que ha tenido el municipio en cuando a infraestructura, movilidad, conectividad, entre otros; que, de igual manera, proponen un desarrollo para este.

Para iniciar se destaca que La Calera hace parte de la ruta nacional 50, la cual tiene como propósito conectar el occidente del país con el centro. Esta ruta cubre desde el

municipio de Tadó – Departamento de Chocó – hasta el municipio de Gachalá en Cundinamarca y es de gran importancia para el transporte de carga y para la movilización de turismo proveniente del norte y del noroccidente del país (Findeter, 21 de mayo de 2018, pp. 30, 31)

Otro de los proyectos de gran influencia para el municipio, y que ya está en marcha, es el Corredor Perimetral del Oriente de Cundinamarca, el cual en su desarrollo aporta a la ampliación y mejora de las principales vía de conexión que tiene La Calera con la capital del país y con los municipios aledaños, siendo esto de vital importancia para el buen desarrollo social y económico que pretende el municipio, pues tiene gran dependencia de cómo se pueda conectar principalmente con la ciudad de Bogotá (Findeter, 21 de mayo de 2018, pág. 32)

Turismo

Como ya se mencionó anteriormente, el turismo cada día cobra más importancia para el municipio de La Calera, pues encuentra en este una gran oportunidad de poder reactivar su economía para así tener un desarrollo que repercuta en mejor calidad de vida para sus habitantes y lo ponga en un lugar más competitivo en la región.

Por esto, a continuación, se presentarán los datos más importantes en cuanto a lo que viene siendo la actividad turística del destino, basado principalmente en el Plan de Desarrollo Turístico La Calera 2010 – 2020 y que cuyos datos, en cuanto sea posible, serán contrastados con la información brindada por Martha Gaitán, directora de la Unidad de Desarrollo Empresarial y Turístico -UDEyT- del municipio. Lo anterior, con el fin de poder dar una visión más actual de los datos que en el estudio se exponen, pues como lo expresa Gaitán, no se cuenta con cifras actualizadas y la actualización se las mismas se harán para el próximo Plan de Desarrollo Turístico (Martha Gaitán, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018).

Para iniciar, se tiene que para el 2010 la mayor cantidad de turistas que llegaban al municipio eran procedentes de la ciudad de Bogotá (79%), seguido de visitantes de otros municipios de Cundinamarca con 14%, para el caso de visitantes extranjeros se tuvo un 2% y el porcentaje restantes (5%) correspondió a visitantes de otras ciudades del país (Fondo de Promoción Turística de Colombia, julio de 2012). Sin embargo, como lo indica Gaitán, la llegada de visitantes en los dos últimos años se vio afectada por la adecuación de la principal vía de acceso desde Bogotá, pues ha generado varias inconformidades en los visitantes, pero se espera que al culminar la obra se tenga un aumento en el número de turistas (Martha Gaitán, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018)

Otro dato relevante que se allí se expone es con cuantas personas viajan los visitantes donde se destaca que un 22% de los encuestados visita el destino acompañado de entre dos y seis personas y un 3% estuvo acompañado por más de seis personas. El mayor porcentaje lo tiene los visitantes que van con un solo acompañante siendo estos un 43% (Fondo de Promoción Turística de Colombia, julio de 2012).

Para el indicador referente a cuánto está el visitante dispuesto a gastar actividades referentes a turismo durante su visita, se tiene principalmente que el mayor porcentaje de los encuestados (37%) está dispuesto a gastar entre \$50.000 y \$75.000 seguido por los visitantes que gastarían hasta \$50.000 que son el 34% de los encuestados y en tercer lugar se tiene que 19% estarían dispuestos a gastar entre \$75.000 y \$100.000 (Fondo de Promoción Turística de Colombia, julio de 2012). De lo anterior se espera que en la actualidad se mantenga este indicador de gasto, teniendo en cuenta todos los aspectos macroeconómicos que los haya podido impactar.

En cuanto a la frecuencia de visita del destino, para el 2010, se tenía que 33% lo visitaba cada mes, seguido por el 17% que lo frecuentaban cada 15 días y cada tres meses el

16% y en las visitas los lugares más frecuentados lo lideraban el Parque Principal, seguido por restaurantes y en tercer lugar veredas. Lo anterior refiere el potencial gastronómico con el que se cuenta desde hace varios años y que, como lo indica Gaitán (comunicación personal, 12 de septiembre de 2018), se ha venido incrementando. Además, se evidencia también el interés por visitar zonas rurales o campestres (Fondo de Promoción Turística de Colombia, julio de 2012).

Es por lo anterior, que se identifica que en los últimos años los visitantes llegan al municipio en busca de zonas campestres o rurales para tener un mayor contacto con la naturaleza y así cambiar de ambiente, al mismo tiempo que realizan actividades turísticas, donde el segmento más fuerte dentro de estas es el gastronómico (Fondo de Promoción Turística de Colombia, julio de 2012, p. 122)

Capítulo 2: Idea de negocio

A continuación, se presentará la definición de lo que será el plan de negocio propuesto y seguido a esto se explicará de manera general a través de la metodología **Lienzo del modelo de negocios**, propuesto por Osterwalder en 2010, permitiendo esta realizar un recorrido integral de los componentes de la empresa; además, permite el planteamiento de un valor agregado en la compañía y cómo lograr transmitirlo a sus clientes a través de la operación o prestación de los servicios (Van den Berg & Pietersma, 2016, págs. 42-44). Además de lo anterior, se presentará el enfoque estratégico y se hará un énfasis sobre la propuesta de valor y factores de diferenciación del negocio, además, se enseñará la localización exacta del proyecto y las condiciones operativas que se tendrán.

2.1 Definición de la idea

El objetivo del plan de negocio que se propone es la creación de un establecimiento campestre en el municipio de La Calera-Cundinamarca, dedicado principalmente al alquiler de quioscos para la elaboración y consumo de alimentos. Estos quioscos estarán equipados con todo lo necesario para que los clientes elaboren por su cuenta los alimentos que deseen además de un espacio para consumirlos, dentro del mismo quiosco. Dentro de esta modalidad de negocio se tendrán dos opciones, la primera es que los mismos clientes lleven los productos que desean preparar y la segunda es que los adquieran en el establecimiento, es decir, se contará con un espacio especializado en cortes de carne que proveerá a los visitantes que lo soliciten. Además, se tendrá venta de bebidas y un punto de información para la realización de actividades adicionales como lo son caminatas, cuatrimotos, parapentismo, entre otras.

2.2 Desarrollo de la idea

En esta parte se describirán los factores principales que componen el modelo Canvas aplicados a la idea de negocio (Tabla 1).

- a) **Propuesta de valor:** dentro de este aspecto se destaca la cercanía del municipio a la ciudad de Bogotá, pues este allí se encuentra el mercado que se desea abarcar principalmente. En primer lugar, se establece que los quioscos serán diseñados de manera que se integren a la naturaleza y brindar así mayor experiencia de contacto directo con esta, logrando así destacar lo que es uno de los principales atractivos de La Calera. Además de esto, se tiene como principal atributo que el establecimiento será una extensión del hogar para los visitantes, ya que aun cuando tiene un cambio total de ambiente, se tiene una autonomía y privacidad en la experiencia gastronómica. En definitiva, lo que se pretende es brindar una experiencia gastronómica en un espacio que permite el contacto directo con la naturaleza y donde los visitantes tienen total autonomía en la preparación de sus alimentos.
- b) **Relaciones con clientes:** en este factor se busca explicar cómo voy a conectar mi propuesta de valor con mis clientes (Escudero, 15 de diciembre de 2017), por lo cual se propone que se tenga una experiencia en la que se generan sensaciones de cambio de ambiente para conectarse con la naturaleza y apreciar paisajes diferentes a los rutinarios, además, que sea una opción para cualquier ocasión o celebración.
- c) **Socios clave:** Uno de los principales socios clave es el propietario del terreno en el cual se tienen planeado establecer el negocio. Se debe contar también con un proveedor único de carne de primera calidad, agencias de turismo de aventura y empresas organizadoras de eventos para que tengan el local comercial como opción de *venue* para la realización de eventos o como apoyo si es el mismo establecimiento el que desea tener algún tipo de evento.

- d) Canales de venta:** Inicialmente, se pretende tener una fuerte presencia en diferentes redes sociales para empezar a conectar con los clientes para luego pasar a tener pautas tanto en radio como televisión para abarcar mayor mercado, además, se propone lograr publicidad a través de diferentes aliados estratégicos del establecimiento.
- e) Actividades clave:** Lo principal es brindar un espacio único para compartir en familia o con amigos en donde se les facilita a los visitantes un espacio “propio” y fuera de lo común. Adicionalmente, se contará con personal disponible con conocimientos de cocina para que brinden un acompañamiento o guía a los clientes en el momento de preparar alimentos, si estos últimos así lo desean y sin que represente un costo adicional.
- f) Recursos clave:** Los principales recursos son físicos, siendo estos el terreno, los quioscos, espacios recreativos para adultos y niños. Se requiere también recursos humanos para el apoyo en la operación referente al expendio de comidas y bebidas, acompañamiento, parqueadero, taquilla, servicios de limpieza y mantenimiento, entre otros.
- g) Estructura de costos:** La mayor inversión para este proyecto es el terreno, la cual ya está cubierta por el socio estratégico poseedor del mismo, por lo que se debe determinar cómo será la recuperación de esta. La inversión restante se realizará a través de préstamos con entidades financieras y aportes de otros socios. De otro lado, se espera tener desde un inicio una buena negociación con proveedores en donde se logre obtener un ciclo y rotación de caja positiva, es decir, contar con plazos para el pago de las materias primas mayores a los que se les da a los consumidores, además, mantener también una alta rotación de los inventarios, pues

esto repercute directamente en lo que será el flujo de caja proyectado y la tasa de recuperación de la inversión (TIR).

- h) Fuentes de ingresos:** la fuente de ingresos será por el alquiler de los quioscos y por la venta de alimentos para la preparación en el lugar, bebidas y comisión por venta de tours.
- i) Segmento de mercado:** el mercado objetivo es grupos (familias o amigos) con poder adquisitivo medio-alto que buscan salir de su entorno común mientras tienen contacto directo con la naturaleza.

2.3 Enfoque estratégico

El enfoque estratégico bajo el cual se desarrolla la idea de negocio es el enfoque de ecoturismo. Esto se da pues este enfoque parte de realizar turismo y al mismo tiempo primar por la conservación del ambiente. Dentro de su razón de ser está el concepto de la ecología la cual, según la Real Academia Española, es la “ciencia que estudia las relaciones de los seres vivos entre sí y con su entorno (...)” (Real Academia Española, 2010-c). De lo anterior, se encuentra una relación cercana con lo que se propone en la idea de negocio, pues se busca principalmente que los visitantes vivan una experiencia turística de contacto e integración con la naturaleza y donde se desarrollen relaciones sociales alrededor de esta actividad, ya sea con su familia o amigos.

2.4 Propuesta de valor y factores de diferenciación

La propuesta de valor es brindar a los visitantes una experiencia turística en la cual salgan de su ambiente rutinario por medio de un contacto directo con la naturaleza, al tiempo que disfruten de una oferta gastronómica de calidad y diferente, pues son ellos mismos quienes preparan sus alimentos.

Como factores de diferenciación tenemos la implementación de quioscos que se integren al ambiente natural del lugar y sin realizar una mayor afectación a este, además, aun cuando son los mismos clientes los que preparan los alimentos, se brindará un acompañamiento constante de un chef que irá pasando por los distintos quioscos, con el fin sacar el mayor provecho a los productos que, ya sea, ellos lleven o adquieran en el lugar sin que esto represente un costo adicional para los consumidores.

Otro de los elementos diferenciadores es que se ofrecerán actividades de aventura como parapentismo, cabalgatas, caminatas ecológicas, cuatrimotos y entre otras, gracias a las alianzas estratégicas establecidas con los operadores de estas actividades.

2.5 Localización del proyecto

Así como se ha indicado, el establecimiento se localizará en el municipio de La Calera en el departamento de Cundinamarca y a continuación se presentarán las principales razones y ventajas por las que esta es una localización favorable para el proyecto (figuras 1,2).

En primer lugar, adicional a la cercanía a la capital del país y como lo indica Martha Gaitán (comunicación personal, 12 de septiembre de 2018), el municipio se ha logrado integrar en diferentes redes y rutas turísticas a nivel nacional, regional y departamental; esto impacta de forma positiva el desarrollo del destino y de igual manera de los establecimientos que allí operan.

En cuanto a la ubicación dentro del municipio se escoge este terreno en primer lugar por el interés del propietario de ser socio del proyecto para establecer allí una empresa por la ubicación estratégica que tiene este lote pues, aun cuando está cerca al centro urbano de La Calera, este cuenta con las características técnicas y naturales favorables para el desarrollo de la idea de negocio y es de fácil acceso tanto para personas que van en transporte público como

privado, pues desde la Calle 85 con Carrera 7^a de Bogotá hasta el establecimiento se tarda en promedio 40 minutos (figura 7).

Lo anterior se destaca, pues gracias a estas condiciones se tiene cercanía a los proveedores para abastecer la materia prima, es una zona segura para los visitantes, es central para visitar otros sitios de interés turístico del municipio y realizar otras actividades como parapentismo, cabalgatas, senderismo, cuatrimotos, etc. Además, otra de las características favorables es su fácil acceso a todos los servicios públicos (energía, gas, agua) y a mano de obra calificada para laborar allí.

2.6 Estudio técnico

En cuanto al tamaño del proyecto y la distribución de este, se partió de los planos del terreno el cual tiene una extensión total de 14,727 m² y es atravesado por dos quebradas como se evidencia en la figura 8.

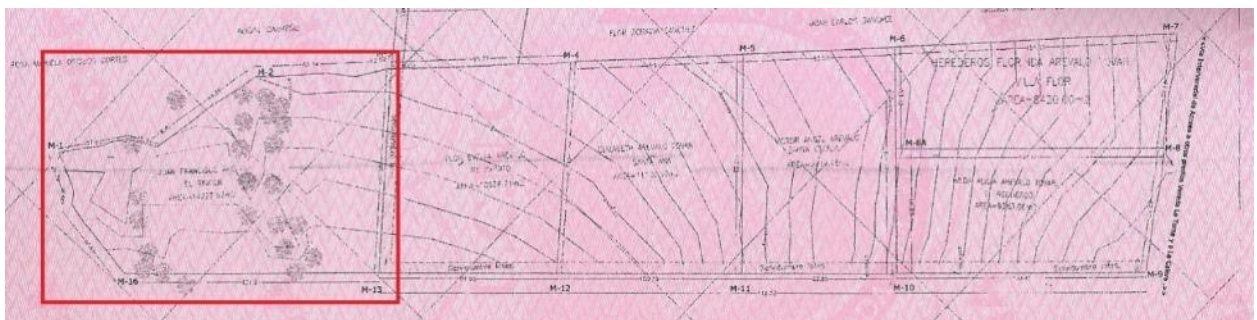


Figura 8. Plano de distribución del proyecto. Plano elaborado por topógrafo Guillermo Rincón (2018). Escala 1:500.

Luego se realizó una distribución tentativa respecto a la ubicación y tamaño de los quioscos, que en total serán 17 repartidos estos en ocho de capacidad para 4 – 6 personas, seis para 7 – 9 personas y tres quioscos para 10 – 12 personas, los cuales serán con capacidad fija, sin embargo, en cuanto sea posible se puede ser flexible en la asignación del respectivo quiosco a un determinado grupo.

Adicionalmente, se contará con un quiosco central para la cocina y facturación y una zona de parqueadero el cual será gratis para visitantes. Con base en lo anterior se tiene una capacidad instalada de 17 quioscos por día de operación, en los que con una ocupación de 100% en el establecimiento pueden permanecer un máximo de 138 personas en un mismo momento (figuras 9 - 13). La operación al público se llevará a cabo los jueves, viernes, sábados, domingos y lunes festivos; en dado caso que se programe algún evento fuera de estos días de igual manera este se podrá atender.

Los materiales que se recomienda emplear, como lo indica el Arquitecto en formación Rafael Colmenares (18 de noviembre de 2019), para la elaboración de la estructura de los quioscos y con los que se estimó el costo de realización son: estructura metálica para parales y techado, techo de teja de barro o plástico reciclado, piso de cemento con maya electrosoldada y con baldosa de alto tráfico, siendo estos los requerimientos principales (comunicación personal). Además, en la estructura de costos en el capítulo cuarto se puede evidenciar los demás costos de la adecuación.

En cuanto a la dotación de los quioscos, estos contarán con todos los implementos e insumos básicos necesarios para la elaboración de los alimentos, asimismo, podrán disponer de menaje como lo es platos, cubertería, vasos, entre otros; donde se verifican con el cliente al momento de ingreso y retiro del quiosco, además, se llevará un control de todos estos elementos mes a mes. De otro lado, cada uno de los quioscos contará con los respectivos implementos de seguridad tales como botiquín y extintor y se contará con una camilla para el establecimiento; además, se tendrá un circuito cerrado de video grabando las 24 horas para así contar con seguridad para los visitantes y para el mismo establecimiento. Junto a lo anterior, como plan de contingencia, se planea realizar capacitación al personal en asistencia médica básica.

2.7 Formulación estratégica

Para la formulación estratégica se presentarán la misión y visión de la empresa y los procesos que se llevan a cabo en la operación.

- a) **Misión:** Brindar a nuestros visitantes una experiencia de contacto directo con la naturaleza donde salgan de su entorno cotidiano y disfruten con familia o amigos de una excelente comida preparada por ellos mismos en quioscos equipados con todo lo necesario.
- b) **Visión:** Ser en el año 2022 la primera opción como establecimiento de alquiler de quioscos, siendo líder en el departamento de Cundinamarca.
- c) **Mapa de procesos:**

Aquí identificamos los principales procesos que se llevan a cabo en el ámbito estratégico, operativo y de soporte.

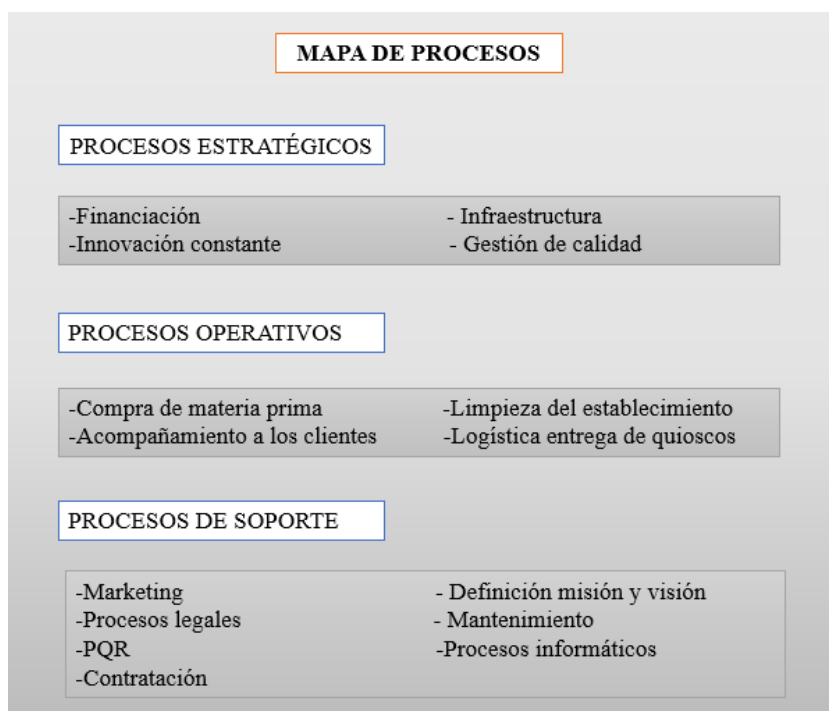


Figura 14. Mapa de procesos. Elaboración propia.

2.8 Estructura organizacional

En este apartado se presenta el organigrama considerado para el establecimiento el cual para iniciar la operación se tiene un administrador, un chef, un auxiliar de cocina, dos tenderos y dos personas de aseo y mantenimiento, además, se presenta el descriptivo de cada cargo.

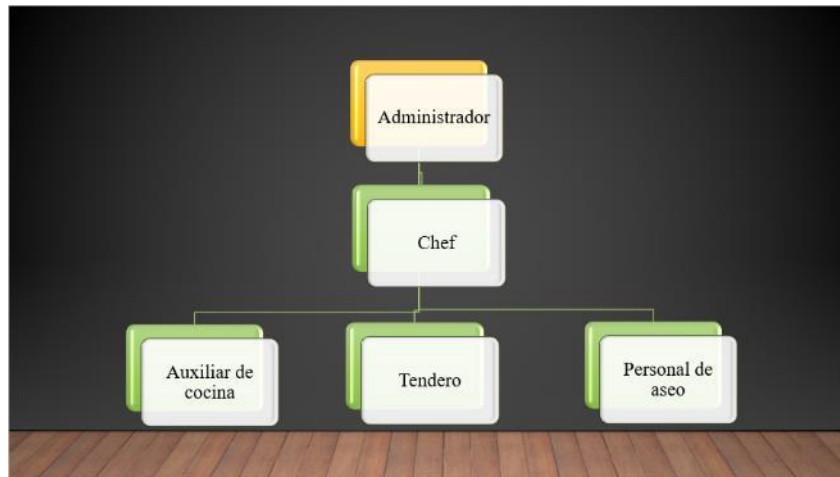


Figura 15. Organigrama. Elaboración propia.

2.8.1 Análisis de Cargos

Con base en el organigrama presentado anteriormente se realizará la descripción de cada uno de los cargos en la empresa y finalmente se presentará la descripción del proceso principal de venta que es el de alquiler.

a) **Administrador:**

El administrador debe ser profesional en carreras administrativas o a fines, con la capacidad de desarrollar tareas de gestión en pro de la óptima operación del establecimiento, así como con la habilidad de desarrollar constantemente nuevas estrategias que aporten al crecimiento de la empresa. Debe contar con habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y rápida resolución de problemas.

Su responsabilidad en la empresa es principalmente velar por una correcta operación en general, en donde se brinde la mejor experiencia al visitante y debe además rendir cuentas periódicamente a los propietarios. Tiene total autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones y está a cargo de todo el personal.

b) Chef

Esta persona debe ser profesional en carreras de gestión de cocinas y está a cargo de la producción de todos los alimentos y debe garantizar la mejor calidad de estos. Debe ser una persona proactiva, comprometida, con habilidades en gestión de cocinas y con actitud de liderazgo. Tiene la responsabilidad de mantener control sobre todos los costos de producción y rendir cuentas periódicamente al administrador respecto a la operación. Tiene además a su cargo al auxiliar de cocina y al tendero, por lo que responde por la óptima operación y rendimiento de éstos.

c) Auxiliar de cocina

Esta persona puede ser profesional en cocina o practicante y está a cargo de ubicar a los visitantes en sus respectivos quioscos y dar en primera medida una inducción breve sobre técnicas de cocina, además, debe llevar a los clientes los productos que son elaborados por el chef. Su función principal es la de ser un acompañante en la experiencia gastronómica de los visitantes, atendiendo a dudas de éstos respecto a procesos de cocción y preparación de alimentos. Debe ser una persona carismática, proactiva, con buena actitud de servicio y excelente presentación personal. Debe rendir cuentas directamente al chef sobre la operación y al administrador si este así lo requiere.

d) Tendero

Está a cargo de recibir las solicitudes del cliente respecto al quiosco y alimentos que desea ordenar. Debe garantizar la calidad de los alimentos en cuanto a su almacenamiento y en la posterior entrega a los visitantes. Debe ser una persona con actitud de servicio, carismática, proactiva y mantener una excelente presentación persona. Rinde cuentas directamente al chef y al administrador si este así lo requiere.

e) Personal de aseo

Esta persona está a cargo de mantener las instalaciones en perfecto estado antes, durante y después de la operación. Debe mantener control sobre el uso de todos los insumos empleados para la limpieza del establecimiento y debe hacer reportes periódicos al administrador sobre el estado de las instalaciones. Debe ser una persona carismática, proactiva y que refleje una buena actitud, pues estará interactuando indirectamente con los visitantes.

2.8.2 Diagrama del proceso de venta

Como principal proceso encontramos el de alquiler de quiosco, dentro del cual se puede derivar el proceso de solicitud de alimentos. Dentro de estos se encuentran los alimentos crudos para que el visitante los elabore por su cuenta y se tiene también las entradas, las cuales son elaboradas por el chef del establecimiento y entregadas posteriormente a los clientes.

En cuanto a la carnes se cuenta con ofertantes que cuenta con el servicio a domicilio para llevar los productos en las condiciones adecuadas al establecimiento, en donde se almacenará en el cuarto frío para su debida conservación y posterior venta a los clientes. De igual manera, para las materias primas como frutas, verduras, bebidas, etc., se cuenta con ofertantes con el mismo servicio de entrega a domicilio y en donde los productos se almacenarán en las respectivas neveras.

Los únicos productos crudos que se entregan al cliente son los cortes de carne, por lo cual, en cuanto uno de estos productos sea solicitado por el cliente, este se debe entregar en el menor tiempo posible para garantizar su conservación y el tendero encargado de entregarlo debe verificar que la parrilla y demás elementos estén listos para ser utilizados, de esta manera se reducirá el riesgo de contaminación del producto o cualquier otro tipo de afectación.

Tabla 2

Receta estándar hamburguesa

	PAX	1	N°	1
RECETA HAMBURGUESA				
INGREDIENTE	CANT	UND	COSTO	
			UNIT	TOTAL
CARNE HAMBURGUESA	220,00	GR	40,00	8.800,00
TOMATE CHONTO MADURO	50,00	GR	4,12	205,88
LECHUGA CRESPA VERDE	50,00	GR	6,47	323,53
SAL REFISAL X 1 KG	1,00	GR	13,33	13,33
PIMIENTA NEGRA MOLIDA X 50GR	0,50	GR	41,40	20,70
PAN DE HAMBURGUESA	2,00	UND	750,00	1.500,00
PESO TOTAL INGREDIENTES	323,50		CTI	10.863,45
PESO DE UNA PORCIÓN	323,50		CPI	10.863,45
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN, MEoV			10%	1.086,34
COSTO PORCIÓN FINAL, CPF				11.949,79
%COSTO MATERIA PRIMA, %CMP				60,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA, PPV				19.916,32
% IMPUESTO				8,00%
APROXIMACIÓN A CARTA				\$ 1.000
PRECIO CARTA O PRECIO PÚBLICO, PC				22.000,00
PRECIO REAL DE VENTA, PRV				20.370,37
IMPUESTO GENERADO				1.629,63
%REAL COSTO MATERIA PRIMA, %RCMP				53,33%
%ESPERADO COSTO MATERIA PRIMA, %ECMP				58,66%

Nota: elaboración propia

Tabla 3

Receta estándar punta de anca

	PAX	1	N°	2
RECETA PUNTA DE ANCA				
INGREDIENTE	CANT	UND	COSTO	
			UNIT	TOTAL
RES PUNTA DE ANCA	380,00	GR	16,25	6.175,00
SAL REFISAL X 1 KG	1,00	GR	13,33	13,33
PIMIENTA NEGRA MOLIDA X 50GR	0,50	GR	41,40	20,70
PESO TOTAL INGREDIENTES	381,50		CTI	6.209,03
PESO DE UNA PORCIÓN	381,50		CPI	6.209,03
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN, MEoV			10%	620,90
COSTO PORCIÓN FINAL, CPF				6.829,94
%COSTO MATERIA PRIMA, %CMP				35,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA, PPV				19.514,10
% IMPUESTO				8,00%
APROXIMACIÓN A CARTA				1.000
PRECIO CARTA O PRECIO PÚBLICO, PC				22.000,00
PRECIO REAL DE VENTA, PRV				20.370,37
IMPUESTO GENERADO				1.629,63
%REAL COSTO MATERIA PRIMA, %RCMP				30,48%
%ESPERADO COSTO MATERIA PRIMA, %ECMP				33,53%

Tabla 4

Receta estándar costillas de cerdo

	PAX	1	N°	3
RECETA COSTILLA DE CERDO				
INGREDIENTE	CANT	UND	COSTO	
			UNIT	TOTAL
CERDO COSTILLA	380,00	GR	22,22	8.444,44
SAL REFISAL X 1 KG	1,00	GR	13,33	13,33
PIMIENTA NEGRA MOLIDA X 50GR	0,50	GR	41,40	20,70
PESO TOTAL INGREDIENTES	381,50		CTI	8.478,48
PESO DE UNA PORCIÓN	381,50		CPI	8.478,48
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN, MEoV			10%	847,85
COSTO PORCIÓN FINAL, CPF				9.326,33
%COSTO MATERIA PRIMA, %CMP				40,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA, PPV				23.315,81
% IMPUESTO				8,00%
APROXIMACIÓN A CARTA				1.000
PRECIO CARTA O PRECIO PÚBLICO, PC				26.000,00
PRECIO REAL DE VENTA, PRV				24.074,07
IMPUESTO GENERADO				1.925,93
%REAL COSTO MATERIA PRIMA, %RCMP				35,22%
%ESPERADO COSTO MATERIA PRIMA, %ECMP				38,74%

Nota: elaboración propia

Tabla 6

Receta estándar papas criollas

	PAX	1	N°	5
RECETA PAPAS CRIOLLAS				
INGREDIENTE	CANT	UND	COSTO	
			UNIT	TOTAL
PAPA CRIOLLA RICHIE	200,00	GR	3,13	625,00
SAL REFISAL X 1 KG	1,00	GR	13,33	13,33
PIMIENTA NEGRA MOLIDA X 50GR	0,50	GR	41,40	20,70
ACETE DE GIRASOL PREMIER X 1000 CC	80,00	CC	11,45	916,00
PESO TOTAL INGREDIENTES	281,50		CTI	1.575,03
PESO DE UNA PORCIÓN	281,50		CPI	1.575,03
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN, MEoV			10%	157,50
COSTO PORCIÓN FINAL, CPF				1.732,54
%COSTO MATERIA PRIMA, %CMP				20,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA, PPV				8.662,68
% IMPUESTO				8,00%
APROXIMACIÓN A CARTA				1.000
PRECIO CARTA O PRECIO PÚBLICO, PC				10.000,00
PRECIO REAL DE VENTA, PRV				9.259,26
IMPUESTO GENERADO				740,74
%REAL COSTO MATERIA PRIMA, %RCMP				17,01%
%ESPERADO COSTO MATERIA PRIMA, %ECMP				18,71%

Nota: elaboración propia

Tabla 5

Receta estándar filete de salmón

	PAX	1	N°	4
RECETA FILETE DE SALMÓN				
INGREDIENTE	CANT	UND	COSTO	
			UNIT	TOTAL
SALMÓN	300,00	GR	44,00	13.200,00
SAL REFISAL X 1 KG	1,00	GR	13,33	13,33
PIMIENTA NEGRA MOLIDA X 50GR	0,50	GR	41,40	20,70
PESO TOTAL INGREDIENTES	301,50		CTI	13.234,03
PESO DE UNA PORCIÓN	301,50		CPI	13.234,03
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN, MEoV			10%	1.323,40
COSTO PORCIÓN FINAL, CPF				14.557,44
%COSTO MATERIA PRIMA, %CMP				60,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA, PPV				24.262,39
% IMPUESTO				8,00%
APROXIMACIÓN A CARTA				1.000
PRECIO CARTA O PRECIO PÚBLICO, PC				27.000,00
PRECIO REAL DE VENTA, PRV				25.000,00
IMPUESTO GENERADO				2.000,00
%REAL COSTO MATERIA PRIMA, %RCMP				52,94%
%ESPERADO COSTO MATERIA PRIMA, %ECMP				58,23%

Tabla 7

Receta estándar jugo natural

	PAX	1	N°	6
RECETA JUGO DE MORA				
INGREDIENTE	CANT	UND	COSTO	
			UNIT	TOTAL
MORA	110,00	GR	5,56	611,11
AGUA ACUEDUCTO	200,00	GR	1,60	320,00
AZÚCAR REFINADA BLANCA X 1 LB	5,00	GR	3,90	19,50
PESO TOTAL INGREDIENTES	315,00		CTI	950,61
PESO DE UNA PORCIÓN	315,00		CPI	950,61
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN, MEoV			10%	95,06
COSTO PORCIÓN FINAL, CPF				1.045,67
%COSTO MATERIA PRIMA, %CMP				30,00%
PRECIO POTENCIAL DE VENTA, PPV				3.485,57
% IMPUESTO				8,00%
APROXIMACIÓN A CARTA				1.000
PRECIO CARTA O PRECIO PÚBLICO, PC				4.000,00
PRECIO REAL DE VENTA, PRV				3.703,70
IMPUESTO GENERADO				296,30
%REAL COSTO MATERIA PRIMA, %RCMP				25,67%
%ESPERADO COSTO MATERIA PRIMA, %ECMP				28,23%

Capítulo 3: Requisitos técnicos y operativos

Este capítulo tiene como finalidad presentar la información referente a la instauración de la empresa en términos en primer lugar de índole legal y posteriormente operativos, presentando ya los costos en los que se debe incurrir tanto en activos como de capital humano, siendo lo anterior le principal soporte para la evaluación financiera que se presentará en el capítulo 4.

3.1 Tramites registrales

A continuación, se presenta toda la información a tener en cuenta para la instauración legal de la empresa y será profundizada en cuanto el alcance del Plan de Negocio lo permita, pues algunos de los requisitos se llevarían a cabo cuando ya se defina la viabilidad y puesta en marcha del este Plan.

3.1.1 Certificado de homonimia

Este certificado se emite con el objetivo de comprobar que no haya otro comerciante, ya sea persona natural, sociedades comerciales o establecimientos de comercio con nombres idénticos sin que tenga relevancia la naturaleza jurídica, es decir, si es compañía S.A, Limitada, etc. Si los nombres son solo similares no se considera homonimia, deben ser idénticos (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.-b).

3.1.2 Escritura pública o documento privado

Es importante definir el tipo de documento de constitución de la empresa pues este va en función de las características de la compañía en el momento de su registro. La empresa se registra bajo documento privado cuando sus activos totales son inferiores a 500 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV) o tiene personal no mayor a 10 trabajadores y este documento debe contener la presentación personal de todos los socios o accionistas ante notaría o en una sede de la CCB en el momento de presentar el registro. En cuanto a

escritura pública, este se efectúa en cualquier notaria del territorio nacional sin que influya el valor de los activos o el número de trabajadores. La constitución de la empresa debe ser bajo esta modalidad cuando se aporten bienes inmuebles (CCB, s.f. -b).

Para el caso de este proyecto, se estima que se realizará inscripción bajo escritura pública pues sus activos iniciales superan los 500 S.M.M.L.V. por su carácter campestre ya que el lote sobre el que se establecerá tiene un costo que supera este límite, además del resto de activos necesarios para la puesta en marcha. En cuanto a los trabajadores se espera que al inicio de la operación no supere los diez, sin embargo, se realiza de igual modo bajo escritura pública la inscripción.

3.1.3 Inscripción en Cámara de Comercio

Para la inscripción en CCB se debe tener ya definido el tipo de empresa que se constituirá pues para cada una el proceso es diferente. En las opciones se encuentra si va a ser constituida como persona natural, persona jurídica o establecimiento de comercio, además, especificar el número de personas que van a conformar la empresa, es decir, si va a ser constituida en sociedad con una o más personas se debe especificar qué tipo de sociedad será (Tabla 8) (CCB, s.f.-b).

3.1.4 Matrícula y registro mercantil

La matrícula mercantil es el medio por el cual se identifica al comerciante y a su establecimiento de comercio, es decir, es la prueba de su existencia, de otro lado el registro mercantil tiene como principal objetivo registrar todas las actividades comerciales que el comerciante o establecimiento realizan, además, la obligación de inscribir todos los actos, libros y documentos que la ley exige. Este registro es de carácter público, es decir, cualquier persona

puede acceder a los libros y archivos presentados y obtener copias de estos (Decreto 410, 1971, art. 26).

3.1.5 Certificado de existencia y representación legal

Este documento permite comprobar la existencia de la empresa y quién la representa legalmente, su antigüedad, objeto social, domicilio, capital, entre otros (Secretaría Jurídica Distrital, s.f.)

3.1.6 Registro Único Tributario (RUT)

Es el mecanismo por el cual se identifica, ubica y clasifica ante la Dian tanto a personas como entidades que tengan calidad de contribuyentes declarantes de impuesto de renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio. Por la naturaleza de la empresa que se propone en el plan de negocio, está obligada a inscribirse en el RUT (Rivas, 15 de mayo de 2018).

3.1.7 Marca

La marca es el signo que identifica los productos o servicios de una empresa o empresario. Esta debe ser perceptible por los sentidos, es decir, puede contener palabras, imágenes, formas y sonidos y debe ser diferente a las marcas ya registrados (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.). Para el registro de esta se deben seguir una serie de pasos, a saber:

- a) Consultar antecedentes marcarios:** Esto garantiza que no haya marcas iguales o similares ya registradas o en trámite para evitar la negación del registro (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.).
- b) Clasificar los productos y/o servicios:** Se debe determinar los productos o servicios que diferenciará la marca y clasificarlos según la Clasificación Internacional de Niza que es el método de clasificar marcas (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.).

- c) **Presentar la solicitud:** Esta se puede realizar de manera electrónica o en físico ante la Oficina de Propiedad Industrial en donde por medio de un formulario y documentos anexos se identifica nombre de la persona o compañía, domicilio de esta, denominación del signo y la clasificación según Clasificación Internacional de Niza a la que pertenecen los productos (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.).

3.1.8 Tipo Societario

Para este plan de negocio se propone instaurar la empresa bajo la figura de Sociedad Anónima, siendo esta una de las figuras más utilizadas para la constitución de compañías y la sigla debe ser S.A. que va enseguida de su razón social (Gerencie.com, 01 de mayo de 2018). Este tipo de sociedad tiene unos requerimientos y características específicos que se describirán a continuación.

a) Constitución

La constitución de la empresa se debe realizar bajo escritura pública ante Notario o documento privado y requiere la inscripción en el Registro Mercantil en la Cámara de Comercio (Gerencie.com, 01 de mayo de 2018).

b) Accionistas

Para su institución se requiere un mínimo de 5 accionistas y no tiene límite máximo y estos deben tener al menos una asamblea por año en las fechas que se señalen en los estatutos. La responsabilidad de cada accionista corresponderá hasta el monto que este haya hecho en sus aportes (Gerencie.com, 01 de mayo de 2018). Para este proyecto se tiene como accionistas principales el propietario del terreno y el autor del Plan de Negocio y en cuanto sea factible la idea, se procedería a buscar los socios restantes y más convenientes para la instauración de la empresa como S.A.

c) **Capital y formación de capital**

El capital se divide en acciones de igual valor y este comprende capital autorizado, suscrito y pagado. En el momento de constituirlo se debe cancelar mínimo 50% del capital autorizado (Gerencie.com, 01 de mayo de 2018).

- i. Capital autorizado:** Esta es la cantidad de capital que los socios definirán como límite máximo, es decir, es la capitalización máxima de la sociedad con base en sus proyecciones que se realicen.
- ii. Capital Suscrito:** Es el valor del capital autorizado que los socios se comprometen a cancelar en el momento de la constitución. Este se puede hacer de contado o por medio de cuotas que no pueden ser a más de un año.
- iii. Capital pagado:** Es lo que efectivamente se debe pagar en el momento que se constituye la sociedad, es decir, es lo que realmente tiene la empresa en su creación.

d) **Otras especificaciones**

- Es obligatorio que la compañía cuente con un revisor fiscal (Gerencie.com, 01 de mayo de 2018).
- Se conformará la Junta Directiva y sus miembros serán elegidos por la asamblea general de socios (Gerencie.com, 01 de mayo de 2018).
- Por medio de la Junta Directiva o de la Asamblea de socios se asignará el representante legal el cual puede ser removido en cualquier momento o reelegido ilimitado número de veces (Gerencie.com, 01 de mayo de 2018).
- Cada socio tiene derecho a utilidades según su participación en la sociedad bajo aprobación de la Asamblea de socios y estos dividendos puede ser pagados en efectivo o

en nuevas acciones, pero esta última opción debe tener aprobación del por lo menos el 80% de la representación de acciones (Gerencie.com, 01 de mayo de 2018).

3.2 Estructura de costos

A continuación, se presenta la estructura de costos en lo que se deben incurrir tanto en activos como en la parte de recursos humanos, valores que serán empleados para las proyecciones financieras en el siguiente capítulo.

3.2.1 Activos fijos (capex – opex)

Para los activos fijos (Capex – Opex) necesarios para el inicio de operación y sus respectivos costos que fueron determinados por medio de los valores comerciales de los diferentes activos. Allí se realiza una estimación del valor unitario de cada tipo de quiosco, así como el valor por el total de quioscos.

Tabla 9

Activos fijos para la operación - Capex

CAPEX		\$ 1.047.115.000
TERRENO		\$ 800.000.000
ACTIVOS FIJOS		\$ 247.115.000
QUIOSCO PROCESOS (1)		\$ 40.900.000
INFRAESTRUCTURA		\$ 6.000.000
CUARTO FRIO		\$ 10.000.000
FREIDORA		\$ 1.200.000
PLANCHA		\$ 4.000.000
COMPUTADOR		\$ 2.000.000
MESÓN		\$ 2.000.000
NEVERA MATERIA PRIMA		\$ 7.000.000
NEVERA MOSTRADOR		\$ 5.000.000
NEVERA BEBIDAS		\$ 3.500.000
BOTIQUIN		\$ 80.000
CAMILLA		\$ 120.000
EXTINTOR		\$ 80.000
CIRCUITO CERRADO DE CAMARAS		\$ 1.500.000
QUIOSCOS 4-6 PAX (8)	8	\$ 87.160.000
INFRAESTRUCUTURA	\$ 4.000.000	\$ 32.000.000
PLANCHA	\$ 3.000.000	\$ 24.000.000
MESÓN	\$ 2.000.000	\$ 16.000.000
MESA	\$ 1.000.000	\$ 8.000.000
SILLAS	\$ 300.000	\$ 2.400.000
MINIBAR	\$ 500.000	\$ 4.000.000
EXTINTOR	\$ 45.000	\$ 360.000
BOTIQUIN	\$ 50.000	\$ 400.000
QUIOSCOS 7-9 PAX (6)	6	\$ 69.870.000
INFRAESTRUCUTURA	\$ 4.500.000	\$ 27.000.000
PLANCHA	\$ 3.000.000	\$ 18.000.000
MESÓN	\$ 2.000.000	\$ 12.000.000
MESA	\$ 1.200.000	\$ 7.200.000
SILLAS	\$ 350.000	\$ 2.100.000
MINIBAR	\$ 500.000	\$ 3.000.000
EXTINTOR	\$ 45.000	\$ 270.000
BOTIQUIN	\$ 50.000	\$ 300.000
QUIOSCOS 10-12 PAX (3)	3	\$ 37.185.000
INFRAESTRUCUTURA	\$ 5.000.000	\$ 15.000.000
PLANCHA	\$ 3.000.000	\$ 9.000.000
MESÓN	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
MESA	\$ 1.400.000	\$ 4.200.000
SILLAS	\$ 400.000	\$ 1.200.000
MINIBAR	\$ 500.000	\$ 1.500.000
EXTINTOR	\$ 45.000	\$ 135.000
BOTIQUIN	\$ 50.000	\$ 150.000
QUIOSCO BAÑOS	2	\$ 12.000.000
INFRAESTRUCTURA	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000
BAÑOS	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000

Nota: Elaboración propia.

Tabla 10

Activos fijos para la operación - Opex

OPEX			\$	10.300.000
	unidades	valor	total	
VAJILLA	300	\$ 15.000	\$	4.500.000
VASOS	200	\$ 4.000	\$	800.000
COPAS	70	\$ 10.000	\$	700.000
CUBERTERÍA	500	\$ 6.000	\$	3.000.000
UTENSILIOS COCINA	1	\$ 1.000.000	\$	1.000.000
ASEO	1	\$ 300.000	\$	300.000

Nota: Elaboración propia.

3.2.2 Costos salariales

Con base en los cargos que se tienen para la operación, se realizó la estimación de los salarios de cada uno de los colaboradores según lo exige la ley (Código Sustantivo del Trabajo, 2011).

A continuación, se presentan cada una de las estructuras salariales mensuales de manera detallada con sus respectivos horarios laborales.

Tabla 11

Estructura salarial Administrador

Salario Mensual Administrador		
NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL CARGO	1	
Horario de trabajo	Jueves - Lunes	Horas de trabajo al mes
	10:00 am - 06:00 pm	160
Concepto	Tarifa	Valor
Salario	N/A	\$ 2.343.726
Auxilio de Transporte	N/A	\$ -
Salud	8,50%	\$ 199.217
Pensión	12,00%	\$ 281.247
ARL 2	1,04%	\$ 24.468
Parafiscales	9,00%	\$ 210.935
Prima	8,33%	\$ 195.232
Cesantías	8,33%	\$ 195.232
Intereses de cesantías	1,00%	\$ 23.437
Vacaciones	4,17%	\$ 97.733
Dotación	N/A	\$ -
SUBTOTAL		\$ 3.571.229
TOTAL		\$ 3.571.229

Tabla 12

Estructura salarial Chef

Salario Mensual Chef		
NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL CARGO	1	
Horario de trabajo	Jueves - Lunes	Horas de trabajo al mes
	10:00 am - 06:00 pm	160
Concepto	Tarifa	Valor
Salario	N/A	\$ 1.562.484
Auxilio de Transporte	N/A	\$ -
Salud	8,50%	\$ 132.811
Pensión	12,00%	\$ 187.498
ARL 3	2,44%	\$ 38.062
Parafiscales	9,00%	\$ 140.624
Prima	8,33%	\$ 130.155
Cesantías	8,33%	\$ 130.155
Intereses de cesantías	1,00%	\$ 15.625
Vacaciones	4,17%	\$ 65.156
Dotación	5%	\$ 78.124
SUBTOTAL		\$ 2.480.693
TOTAL		\$ 2.480.693

Nota: elaboración propia. Fuente: Salario Mínimo Colombia (2018).

Tabla 13

Estructura salarial Auxiliar de cocina

Salario Mensual Auxiliar de Cocina		
NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL CARGO	1	
Horario de trabajo	Jueves - Lunes	Horas de trabajo al mes
	10:00 am - 06:00 pm	160
Concepto	Tarifa	Valor
Salario	N/A	\$ 781.242
Auxilio de Transporte	N/A	\$ 88.211
Salud	8,50%	\$ 66.406
Pensión	12,00%	\$ 93.749
ARL 3	2,44%	\$ 19.031
Parafiscales	9,00%	\$ 70.312
Prima	8,33%	\$ 65.077
Cesantías	8,33%	\$ 65.077
Intereses de cesantías	1,00%	\$ 7.812
Vacaciones	4,17%	\$ 32.578
Dotación	5%	\$ 39.062
SUBTOTAL		\$ 1.328.558
TOTAL		\$ 1.328.558

Tabla 14

Estructura salarial Personal de Aseo

Salario Mensual Personal de Aseo		
NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL CARGO	2	
Horario de trabajo	Jueves - Lunes	Horas de trabajo al mes
	10:00 am - 06:00 pm	160
Concepto	Tarifa	Valor
Salario	N/A	\$ 781.242
Auxilio de Transporte	N/A	\$ 88.211
Salud	8,50%	\$ 66.406
Pensión	12,00%	\$ 93.749
ARL 3	2,44%	\$ 19.031
Parafiscales	9,00%	\$ 70.312
Prima	8,33%	\$ 65.077
Cesantías	8,33%	\$ 65.077
Intereses de cesantías	1,00%	\$ 7.812
Vacaciones	4,17%	\$ 32.578
Dotación	5%	\$ 39.062
SUBTOTAL		\$ 1.328.558
TOTAL		\$ 2.657.115

Nota: elaboración propia. Fuente: Salario Mínimo Colombia (2018).

Tabla 15

Estructura salarial tendero

Salario Mensual Personal de Atención de Quiosco de Comidas		
NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL CARGO	2	
Horario de trabajo	Jueves - Lunes	Horas de trabajo al mes
	10:00 am - 06:00 pm	160
Concepto	Tarifa	Valor
Salario	N/A	\$ 781.242
Auxilio de Transporte	N/A	\$ 88.211
Salud	8,50%	\$ 66.406
Pensión	12,00%	\$ 93.749
ARL 3	2,44%	\$ 19.031
Parafiscales	9,00%	\$ 70.312
Prima	8,33%	\$ 65.077
Cesantías	8,33%	\$ 65.077
Intereses de cesantías	1,00%	\$ 7.812
Vacaciones	4,17%	\$ 32.578
Dotación	5%	\$ 39.062
SUBTOTAL		\$ 1.328.558
TOTAL		\$ 2.657.115

Nota: elaboración propia. Fuente: Salario Mínimo Colombia (2018).

Con base en la información anterior, se tiene que el costo mensual de nómina será de \$12.694.711 y de estos las prestaciones son por valor de \$4.167.801.

Capítulo 4 Viabilidad del proyecto

Para este capítulo, se iniciará por presentar el estudio de mercado que se realizó, pues con base en este parten la gran mayoría de proyecciones y estimaciones de, principalmente, ingresos y gastos, así como de otros factores influyentes en la viabilidad del proyecto.

4.1 Estudio de mercado

4.1.1 Análisis situacional

Para este apartado se expone el estudio de mercado junto con un análisis de las tendencias del consumidor, por lo cual, se realizó una encuesta (Anexo 1) la cual permitió obtener la información del mercado objetivo que es los habitantes de la ciudad de Bogotá que almuerzan al menos una vez en el mes fuera de su hogar en fin de semana, conformado este para la investigación por los viernes, sábado y domingo. Para identificar el tamaño de la muestra se realizó por medio de estadística inferencial y se determinó en primera medida una población infinita, pues no hay datos que establezcan cuántas personas cumplen con las características del mercado objetivo del proyecto mencionado anteriormente (Anabel-Canales et al., s.f.).

En este orden la fórmula que se aplicó para hallar la muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

Fuente: (Anabel-Canales et al., s.f.)

En donde:

n: tamaño de la muestra

E: precisión o error

p: variabilidad positiva

Z: nivel de confianza

q: variabilidad negativa

Para la variabilidad positiva (p) y variabilidad negativa (q) de que se presente el fenómeno caso de estudio, se tomó un valor de 50% para cada una, esto dado a que son desconocidos los valores de estas variables, por lo que lo más recomendado es tomar estas cifras para que el resultado de la muestra sea el máximo que se pueda necesitar (Anabel-Canales et al., s.f.).

Para la variable Z correspondiente al nivel de confianza de que los resultados obtenidos se acerquen a la realidad, se tomó un valor de 95% que es el mínimo valor confiable y que para llevarlo a la fórmula se traduce a un valor de 1,96 que es lo que se establece por la ley de probabilidad de Gauss. Por último, para la precisión o error que es el valor que determina cuánto se pueden alejar los resultados obtenidos de la muestra de los resultados que se obtendrían si se realizara sobre la población total, donde la confianza en de los resultados en este último caso sería de 100% (Anabel-Canales et al., s.f.).

$$n = \frac{1,96^2 \times (0,5 \times 0,5)}{0,1^2}$$

$$n = 93$$

Ya identificada la muestra, se procedió a realizar la encuesta (Anexo 1) donde finalmente se encuestaron **101 personas** y continuación se presentan los resultados obtenidos.

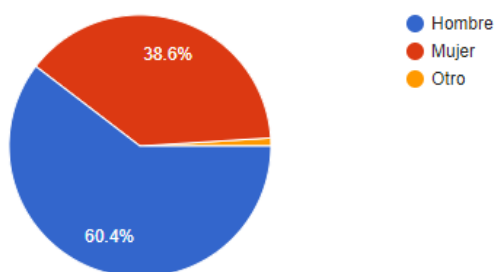


Figura 17. Pregunta 1. Género. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre. Elaboración propia.

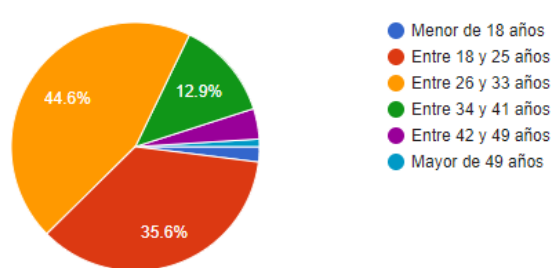


Figura 18. Pregunta 2. Edad. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre. Elaboración propia.

En cuanto a la primera pregunta, se tiene que de los encuestados 60.4% se identifican como hombres, 38,6% como mujeres y el porcentaje restante como otro género. Para el aspecto de la edad se tuvo una mayoría relativa de 44,6% de personas que están entre 26 y 33 años, seguido por personas entre 18 y 25 años con 35,6%. Para las encuestados entre 34 y 41 años se obtuvo un porcentaje correspondiente a 12,9% y 4% de personas entre 42 y 49%. Las personas menores de 18 años y mayores de 49 años fueron de 2% y 1% de los encuestados respectivamente. Es decir, se debe tener en cuenta que el mercado sobre el cual se está enfocando la investigación está en su mayoría en la edad de entre 18 y 33 años.

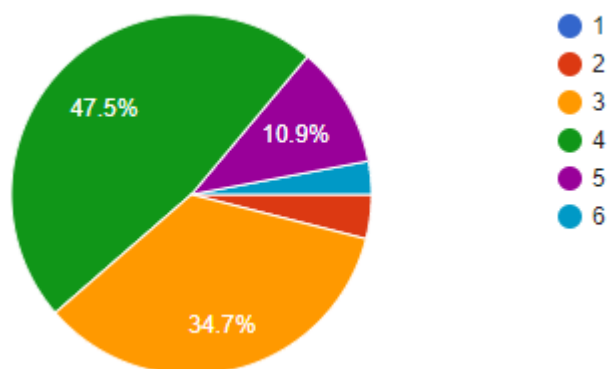


Figura 19. Pregunta 3. Estrato. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre. Elaboración propia.

En la variable de estrato socioeconómico se tiene una mayoría relativa de personas de estrato 4 con 47,5%, seguido por el 34,7% perteneciente al estrato 3. En cuanto al estrato 5 se obtuvo un total de 10,9% y los estratos 2 y 6 tuvieron valores de 4% y 3% respectivamente. Este es un factor importante para la investigación pues de allí se puede determinar el tipo de visitante y, con otras preguntas realizadas, determinar cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio gastronómico.

Otra de las preguntas importantes que se realizó, y que va en relación con la anterior, es si contaba la persona encuestada, o su familia, con un automóvil; esto por el lugar donde estará ubicado el establecimiento que es fuera de la ciudad.



Figura 20. Pregunta 4. Automóvil. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre. Elaboración propia.

Figura 21. Pregunta 5. Disposición a salir de la ciudad. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre. Elaboración propia.

Los resultados fueron positivos, pues de los encuestados el 95% cumple con la característica de contar con automóvil. De otro lado, se infiere que el resultado anterior influyó en que el 100% respondiera que sí estaría dispuesto a salir de la ciudad a un municipio aledaño para visitar un establecimiento campestre de servicios gastronómicos.

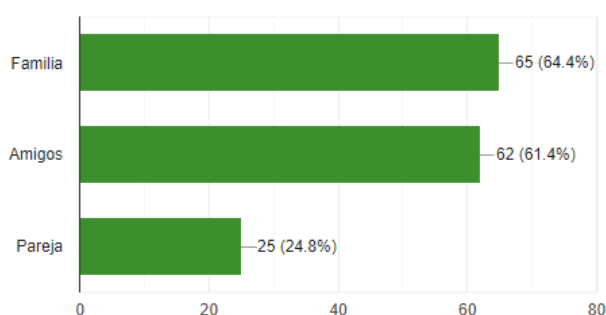


Figura 22. Pregunta 6. Con quién suele salir a almorzar. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre. Elaboración propia.

En cuanto a identificar con quién suele salir a almorzar en fin de semana, ya sea dentro o fuera de la ciudad, 64,4% corresponde a que sale con la familia, con amigos 61,4% y con la pareja se obtuvo igualmente 8,6%. Estos porcentajes superan el 100%, pues en esta pregunta se podía escoger más de una opción por encuesta, por lo que los encuestados suelen tener diferentes combinaciones en sus elecciones. Frente a esto, se deduce que es un resultado positivo para la investigación, pues al estar el establecimiento enfocado en grupos es favorable que las personas salgan en su mayoría con sus familias y amigos que solo con su pareja.

Luego se tiene la pregunta de cuánto está dispuesto a gastar (COP) en servicios gastronómicos en un almuerzo en fin de semana.

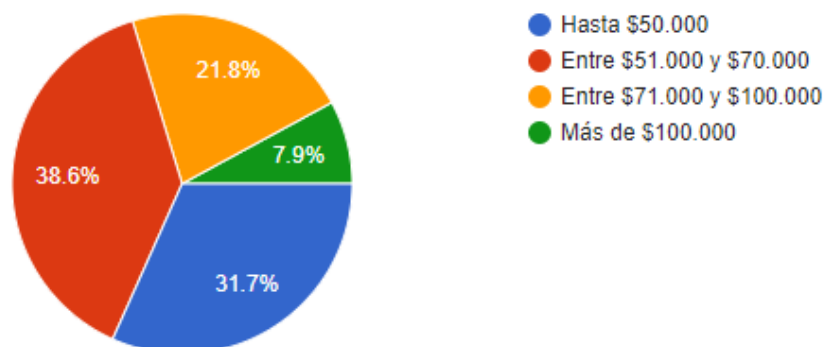


Figura 23. Pregunta 7. Gasto en servicios gastronómicos. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre. Elaboración propia.

Por lo anterior se tiene que 38,6% está dispuesto a gastar entre \$51.000 y \$70.000, seguido este por los que gastarían hasta \$50.000 que corresponde al 31,7%, luego con 21,8% quienes gastarían entre \$71.000 y \$100.000 y, finalmente, un 7,9% están dispuesto a gastar más de \$100.000. De lo anterior se deriva en lo que sería un precio óptimo para los servicios que se van a ofrecer, es decir, que sea rentable para el establecimiento y asequible y justo para el mercado objetivo.

Luego para identificar lo que podrían ser productos potenciales de venta se preguntó qué productos preferiría como plato fuerte en un almuerzo, estos se escogieron con base en lo que se encuentra comúnmente en diferentes cartas.

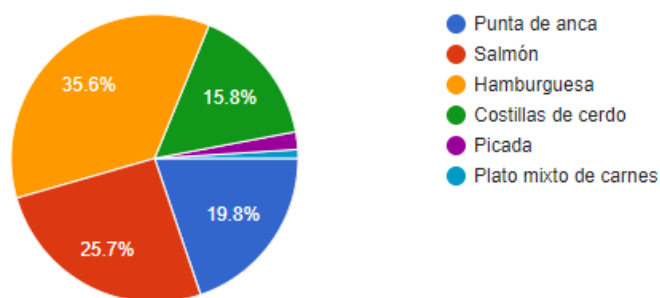


Figura 24. Pregunta 8. Productos plato fuerte. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre. Elaboración propia.

Por lo anterior, se obtuvo que hay una preferencia por la hamburguesa con 35,6%, seguido por el salmón con 25,7%. La punta de anca obtuvo un 15,8% y, finalmente, de las opciones inicialmente planteadas las costillas de cerdo obtuvieron un 15,8%. Además, los encuestados propusieron también picada con 2% de participación y plato mixto de carnes con 1%.

Además, ligado a lo anterior se preguntó por la bebida con la que acompañaría la comida por lo que se obtuvo que:

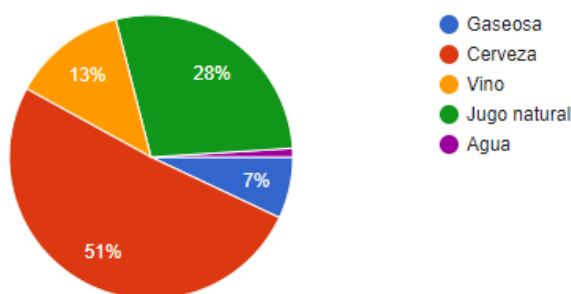


Figura 25. Pregunta 9. Bebidas. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre. Elaboración propia.

De lo anterior, se evidencia una fuerte preferencia por la cerveza (51%), seguido por el jugo natural con 28%. El vino obtuvo una participación de 13% y de las opciones planteadas en último lugar estuvo la gaseosa con 7%. Además, los encuestados propusieron agua con 1%.

En la siguiente pregunta se buscó identificar los motivadores para salir de la ciudad del mercado objetivo y en donde podían escoger más de una opción.

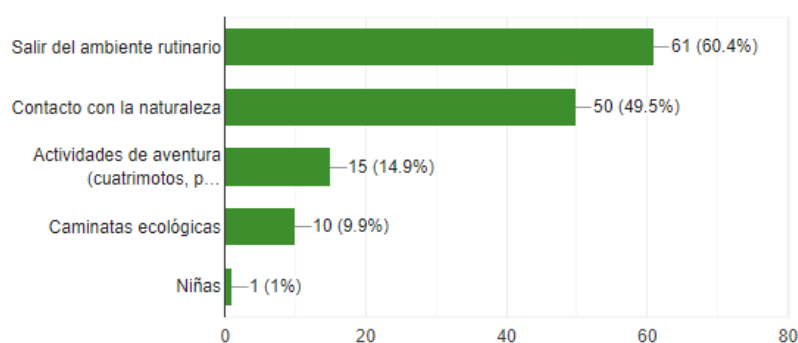


Figura 26. Pregunta 10. Motivadores. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre. Elaboración propia.

Dentro de esto se obtuvo que 60,4% de los resultados refiere que los motiva el poder salir del ambiente de rutina, seguido por tener un contacto con la naturaleza (49,5%), luego indican que los motiva encontrar actividades de aventura (cuatrimotos, parapentismo, etc.), y, finalmente, que puedan contar con caminatas ecológicas (9,9%). Lo anterior da un índice de lo que podría fortalecerse en el establecimiento para así brindar una mejor experiencia a los consumidores.

Por último, se indagó por los medios por los cuáles los encuestados escogen un lugar para salir a almorzar con la opción de escoger más de una opción

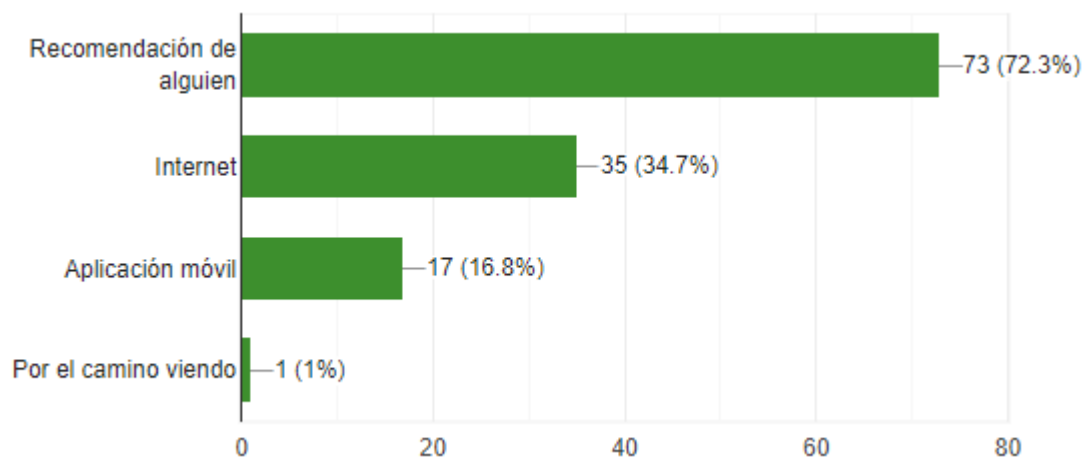


Figura 27. Pregunta 11. Elección del sitio. Encuesta estudio de mercado establecimiento campestre. Elaboración propia.

Frente a esto se tuvo que la opción de *recomendación de alguien* está en el primer lugar con 73 votos (72,3%), seguido por búsqueda en internet (34,7%), y de las opciones presentadas 16,8% correspondió a buscar en una aplicación móvil. Además, sugirieron también que por el camino van buscando opciones.

4.1.2 Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia se consideraron los dos principales competidores de la región los cuales son Parque Puente Sopó y Yo Parrillo con sede también en Sopó. Para el caso del primero, y con base en la visita que se realizó, es el que más se acerca en lo que es el modelo de negocio que se propone, pues su razón de ser es el alquiler de los quioscos, pero no ofrece la opción de adquirir productos para preparar en su interior. Como caso contrario al anterior se tiene el restaurante Yo Parrillo, que aun cuando no son propiamente quioscos lo que ofrece, ofrece la experiencia a los consumidores de que ellos mismos preparen la comida y su fuente principal de ingresos es la venta de cortes de carne (Yo Parrillo, 2018).

La tabla de análisis de factores clave que se presenta a continuación, se plantea desde una percepción y determinación propia del autor de este proyecto, en cuanto a los porcentajes

en el peso de cada uno de los factores, así como en la calificación de estos; lo anterior, con base en las visitas realizadas.

Tabla 16.

Tabla de análisis de factores clave de la competencia.

FACTORES CLAVE	PESO	PARQUE PUENTE SOPÓ		YO PARRILLO - SOPÓ	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Ambiente Natural	25%	5	1,25	3	0,75
Autoservicio en la preparación	25%	5	1,25	5	1,25
Acompañamiento en la experiencia	7%	0	0	2	0,14
Calidad y variedad de productos	8%	0	0	5	0,4
Actividades adicionales	15%	2	0,3	2	0,3
Diseño innovador de los quioscos	20%	1	0,2	4	0,8
TOTAL	100%		3,00		3,64

Nota: Elaboración propia.

De lo anterior se puede evidencia que el restaurante Yo Parrillo, aun cuando no tiene como razón de ser el alquiler propiamente de quioscos, por sus demás características representa una competencia fuerte y directa para el establecimiento que se propone actualmente. Esto se da por su característica de que los consumidores preparan sus alimentos y tiene un diseño innovador en cuanto a los quioscos o mesas. Además, ofrece una gran variedad de cortes de carne y de buena calidad.

En cuanto al Parque Puente Sopó, se tiene que su mayor valor es por el ambiente natural con el que cuenta, pues son espacios bastante amplios y cuenta con un lago que es un fuerte atractivo para los visitantes. Sin embargo, el diseño y estado de los quioscos en general no es el mejor, es un diseño básico y que puede llegar a no satisfacer las expectativas del consumidor. Además, los visitantes deben llevar todo lo que se va a consumir, pues en el interior no se cuenta con oferta de productos para preparar.

Con base en estos principales factores en cada uno de los competidores, se deduce que este plan de negocio debe poder integrar estas fortalezas de cada uno y aprovechar las debilidades que presentan, para lograr así un producto final más atractivo y completo para el consumidor y con mayor valor agregado, para poder asegurar una experiencia positiva para los clientes.

4.2 Evaluación financiera

A continuación, se presenta el análisis financiero elaborado para evaluar la viabilidad financiera del proyecto planteado teniendo como resultado final la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Presente Neto (VPN), el análisis de sensibilidad y el payback (plazo de recuperación).

Inicialmente, se realizó una estimación de lo que sería el costo de tener un quiosco disponible por cada día de operación acompañado por la realización de una encuesta para determinar cuánto estaría dispuesto a pagar el consumidor; es por esto por lo que se determinó los trabajadores necesarios y la estructura salarial de los mismos y que ya fueron referenciados anteriormente ([Tablas 11 - 15](#)). Adicional a esto, por medio de datos obtenidos en establecimientos comerciales de La Calera, se estimó un consumo promedio en servicios públicos de agua, luz y gas natural para de esta manera determinar los gastos variables de cada quiosco ocupado (Tablas 17 - 19).

De esta manera se determinó cuáles son los costos mensuales entre nómina y servicios públicos en los que se incurren tanto de manera fija como los mínimos de una operación de un establecimiento comercial; estos incluyen agua, energía y gas natural, siendo este último la fuente de combustión para la cocción en las parrillas de los quioscos y cocina, además, de que ya se cuenta con este servicio público en el municipio junto con los profesionales certificados para su instalación y mantenimiento. Luego para determinar el costo de cada quiosco se

dividió el costo de nómina entre el total de quioscos disponibles por mes, que este se determina por medio de los quioscos disponibles diarios multiplicado por los días de operación que van a ser 16 días en el mes, adicional al valor anterior, se dividió los costos variables entre los quioscos que se estiman vender por mes (ocupación). Este valor estimado se obtuvo a través de la encuesta aplicada a la muestra evaluando las personas que estarían dispuestas a salir de su lugar de residencia a un establecimiento campestre junto con la capacidad de pago. De esta manera se obtuvo finalmente el valor del quiosco al cual, por política de la empresa, se le aumenta el valor en 10% a los quioscos de mayor capacidad con base en el valor del quiosco anterior (Tabla 20).

Siguiendo lo anterior, con base en la capacidad instalada de cada tipo de quiosco y el índice de ocupación total del establecimiento, se determinó la ocupación mensual de cada tipo de quiosco y para hallar el número de personas se multiplico por el promedio de personas que podrían ocupar cada quiosco con base en su capacidad, para así obtener finalmente el número de personas recibidas mensualmente (Tabla 21). Luego, por medio de los porcentajes obtenidos en la encuesta respecto a la preferencia de productos se estimó la cantidad vendida de cada tipo de producto al año (Tabla 22).

Con todo lo anterior, se procedió a realizar las proyecciones de ventas con los incrementos en precios con base en el IPC de Colombia (3,33%) según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -Dane- (2018) e incrementos en las unidades vendidas según el crecimiento de mercado de 6.0% (Dinero.com, 15 de febrero de 2018) (Tablas 23,24).

Luego de tener estas proyecciones de ventas y costos se procedió a realizar el Estado de Resultados proyectado a cinco años, el cual se presenta a continuación.

Tabla 25

Estado de resultado proyectado.

ESTADO DE RESULTADOS						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 802.488.384	\$ 878.963.922	\$ 962.727.426	\$ 1.054.473.424	\$ 1.154.962.632
COSTOS		\$ 312.174.838	\$ 341.924.476	\$ 374.509.195	\$ 410.199.172	\$ 449.290.333
U.BRUTA		\$ 490.313.546	\$ 537.039.446	\$ 588.218.231	\$ 644.274.252	\$ 705.672.300
TOTAL GASTOS		\$ 75.250.548	\$ 76.573.107	\$ 79.955.121	\$ 83.648.341	\$ 87.182.055
GASTOS MANTENIMIENTO	4%	\$ 19.612.542	\$ 21.481.578	\$ 23.528.729	\$ 25.770.970	\$ 28.226.892
IMPUESTO PREDIAL		\$ 5.200.000	\$ 5.373.160	\$ 5.552.086	\$ 5.736.971	\$ 5.928.012
DEPRECIACIÓN		\$ 39.363.667	\$ 37.588.667	\$ 37.588.667	\$ 37.588.667	\$ 37.088.667
ICA		\$ 11.074.340	\$ 12.129.702	\$ 13.285.638	\$ 14.551.733	\$ 15.938.484
U.OPERACIONAL		\$ 415.062.997	\$ 460.466.339	\$ 508.263.110	\$ 560.625.911	\$ 618.490.245
GASTOS FINANCIEROS		\$ 63.985.725	\$ 57.279.798	\$ 50.573.870	\$ 43.867.943	\$ 37.162.015
U.A.I		\$ 351.077.272	\$ 403.186.541	\$ 457.689.240	\$ 516.757.968	\$ 581.328.230
TAX	33%	\$ 115.855.500	\$ 133.051.559	\$ 151.037.449	\$ 170.530.130	\$ 191.838.316
U.NETA		\$ 235.221.772	\$ 270.134.983	\$ 306.651.791	\$ 346.227.839	\$ 389.489.914
PAGO DIVIDENDOS	20%	\$ 47.044.354	\$ 54.026.997	\$ 61.330.358	\$ 69.245.568	\$ 77.897.983
U. NETA NETA		\$ 188.177.418	\$ 216.107.986	\$ 245.321.433	\$ 276.982.271	\$ 311.591.931

Nota: Elaboración propia.

De la tabla anterior se tiene que utilidad bruta en el primer año será positiva y luego de descontar los gastos se estima una Utilidad Operacional de 52%. Dentro de este gasto se destaca el gasto de mantenimiento, el cual fue determinado por política de la empresa en un 4% de la Utilidad Bruta y será destinado, principalmente, para la reposición de activos de operación (Opex) así como para realizar mantenimiento a todos los quioscos y garantizar su estado óptimo. Además, se tiene la depreciación de los activos fijos que representa un gasto considerable (Tabla 26).

Luego del rubro de Utilidad Operacional tenemos un gasto financiero el cual hace referencia al pago de intereses del préstamo que se debe solicitar para cubrir la inversión en activos fijos, el cual es por valor de \$250.000.000 y su respectiva amortización se evidencia en la Tabla 27. Luego de descontar los impuestos de renta a la Utilidad Antes de Impuestos y

obtener así la Utilidad Neta, se establece por política de la empresa repartir entre los socios el 20% de esta utilidad para tener finalmente una Utilidad Neta de 24%.

Luego de estructurar el Estado de Resultados se procedió a realizar la tabla de usos y fuentes (Tabla 28) en dónde se haya la Rotación en dinero de las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. La rotación en días de estas cuentas se determinó con la intención de tener un mejor flujo de caja pues se tiene una rotación de cuentas por cobrar menor a la rotación de cuentas por pagar y se estima rotar el inventario 4 veces en el mes. A través de esta tabla se obtiene la variación del capital neto de trabajo (KTNO) que se refiere a la inversión de una empresa en activos circulantes o de corto plazo.

Con lo obtenido anteriormente se realizó el Flujo de Caja (Tabla 29) por medio del cual se calcula la Tasa Interna de Retorno (TIR) de la inversión.

Tabla 29

Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
EBITDA		\$ 460.440.188	\$ 498.369.687	\$ 546.187.842	\$ 598.573.779	\$ 655.963.156
VARIACIÓN DEL KTNO		-\$ 11.885.516	-\$ 1.132.666	-\$ 1.240.607	-\$ 1.358.834	-\$ 1.488.328
TAX			-\$ 115.855.500	-\$ 133.051.559	-\$ 151.037.449	-\$ 170.530.130
CAPEX	-\$ 1.047.115.000					
OPEX	-\$ 10.300.000					
IVA		\$ 42.120.605	\$ 4.014.009	\$ 4.396.536	\$ 4.815.518	\$ 5.274.427
ICO		\$ 39.902.251	\$ 3.802.605	\$ 4.164.985	\$ 4.561.900	\$ 4.996.640
DEUDA		\$ 225.000.000	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000
DIVIDENDO		-\$ 47.044.354	-\$ 54.026.997	-\$ 61.330.358	-\$ 69.245.568	-\$ 77.897.983
INTERESES		-\$ 63.985.725	-\$ 57.279.798	-\$ 50.573.870	-\$ 43.867.943	-\$ 37.162.015
FLUJO DE CAJA	-\$ 1.057.415.000	\$ 644.547.448	\$ 252.891.341	\$ 283.552.970	\$ 317.441.403	\$ 354.155.767

Nota: elaboración propia.

Se halló en primer lugar el Ebitda el cual consta de la utilidad operacional más la depreciación, se le suma también la diferencia entre el ICA bimestral del año actual y del año

anterior y se le adiciona finalmente la diferencia entre las prestaciones salariales del año actual y las del año anterior. Luego se trae la variación del KTNO del año actual menos el año anterior, seguido este por el gasto de impuesto de renta, impuesto al valor agregado e impuesto al consumo. Se trae desde el año 1 el total de la deuda menos el abono a capital de este mismo año y en los siguientes años se trae solo abono a capital de cada año. Se deben adicionar también las salidas de dinero de los dividendos repartidos y los intereses pagados por el préstamo para así finalmente tener el Flujo de Caja. En el año 0 se tiene el valor de la inversión total que se realiza en Capex y Opex, es decir, todos los activos necesarios para iniciar la operación.

Luego de tener el resultado anterior del Flujo de Caja se procede a hallar la TIR, la cual para este proyecto es de **26%** y teniendo en cuenta una Tasa de Oportunidad en el sector financiero de 5,71% (Banco de la República de Colombia, 2018) se deduce que es mucho mejor invertir el dinero en el proyecto presentado que en el sector financiero, pues aun cuando el riesgo en el proyecto puede ser mayor, el retorno es de igual manera mejor.

Se halló también, a través del flujo de caja y la tasa interna de oportunidad, el valor presente neto (VPN) que fue de \$542.300.164, es decir, en esta cantidad aumentará el valor de la compañía. Finalmente, con las herramientas anteriores se halló el *payback*, el cual para la inversión propuesta es de 2,561, lo que quiere decir que la inversión se recupera en 2 años, 6 meses y 24 días (Tabla 30).

Tabla 30

Tasa interna de retorno, valor presente neto y payback.

TIR	26%					
TIO	5,71%					
VPN	\$ 541.176.806					
PAYBACK		- 1.057.415.000	- 412.867.552	- 159.976.210	123.576.760	441.018.163
			-	-	2,564	-

Nota: Elaboración propia.

Otro de los análisis que se realizó fue el de sensibilidad de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, en el cual se evidencia con qué valores o condiciones en la rotación de estas cuentas se maximizaría el valor presente neto por lo que se deduce que las mejores condiciones serían teniendo una rotación de cuentas por cobrar de 2 días y de cuentas por pagar de 28 días, es decir, entre más se alejen estos valores entre sí, más se aumentará el VPN (Tabla 31).

Tabla 31

Análisis de sensibilidad

		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
		CUENTAS POR COBRAR					
			10	8	6	4	2
		\$ 541.176.806,18					
Cuentas por pagar	20	\$ 541.176.806	\$ 546.999.514	\$ 552.822.222	\$ 558.644.930	\$ 564.467.637	
	22	\$ 543.441.889	\$ 549.264.597	\$ 555.087.305	\$ 560.910.013	\$ 566.732.720	
	24	\$ 545.706.972	\$ 551.529.680	\$ 557.352.388	\$ 563.175.096	\$ 568.997.804	
	26	\$ 547.972.055	\$ 553.794.763	\$ 559.617.471	\$ 565.440.179	\$ 571.262.887	
	28	\$ 550.237.139	\$ 556.059.846	\$ 561.882.554	\$ 567.705.262	\$ 573.527.970	

Nota: elaboración propia.

Con base en todo lo que realizó anteriormente se obtuvo el Balance General o Estado de la situación financiera proyectado, el cual se presenta a continuación:

Tabla 32

Balance general del proyecto

BALANCE GENERAL						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO	\$ 1.047.115.000	\$ 1.681.527.344	\$ 1.899.615.443	\$ 2.148.630.615	\$ 2.431.824.962	\$ 2.752.552.122
CAJA / BANCOS+		\$ 644.547.448	\$ 897.438.790	\$ 1.180.991.760	\$ 1.498.433.163	\$ 1.852.588.930
CXC		\$ 22.291.344	\$ 24.415.665	\$ 26.742.428	\$ 29.290.928	\$ 32.082.295
INVENTARIOS		\$ 6.937.219	\$ 7.598.322	\$ 8.322.427	\$ 9.115.537	\$ 9.984.230
CAPEX / OPEX	\$ 1.047.115.000	\$ 1.047.115.000	\$ 1.047.115.000	\$ 1.047.115.000	\$ 1.047.115.000	\$ 1.047.115.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-\$ 39.363.667	-\$ 76.952.333	-\$ 114.541.000	-\$ 152.129.667	-\$ 189.218.333
PASIVO	0	\$ 446.234.926	\$ 448.215.039	\$ 451.908.779	\$ 458.120.854	\$ 467.256.083
OBLIGACIONES FINANCIERAS		\$ 225.000.000	\$ 200.000.000	\$ 175.000.000	\$ 150.000.000	\$ 125.000.000
CXP PROVEEDORES		\$ 17.343.047	\$ 18.995.804	\$ 20.806.066	\$ 22.788.843	\$ 24.960.574
TAX		\$ 115.855.500	\$ 133.051.559	\$ 151.037.449	\$ 170.530.130	\$ 191.838.316
IVA		\$ 42.120.605	\$ 46.134.614	\$ 50.531.151	\$ 55.346.669	\$ 60.621.095
ICO		\$ 39.902.251	\$ 43.704.855	\$ 47.869.841	\$ 52.431.741	\$ 57.428.381
ICA		\$ 1.845.723	\$ 2.021.617	\$ 2.214.273	\$ 2.425.289	\$ 2.656.414
PRESTACIONES		\$ 4.167.801	\$ 4.306.589	\$ 4.449.998	\$ 4.598.183	\$ 4.751.303
PATRIMONIO	\$ 1.047.115.000	\$ 1.235.292.418	\$ 1.451.400.404	\$ 1.696.721.837	\$ 1.973.704.108	\$ 2.285.296.039
CAPITAL SOCIAL	\$ 1.047.115.000	\$ 1.047.115.000	\$ 1.047.115.000	\$ 1.047.115.000	\$ 1.047.115.000	\$ 1.047.115.000
UTILIDADES DEL EJERCICIO		\$ 188.177.418	\$ 216.107.986	\$ 245.321.433	\$ 276.982.271	\$ 311.591.931
UTILIDADES ACUMULADAS		\$ -	\$ 188.177.418	\$ 404.285.404	\$ 649.606.837	\$ 926.589.108
CHECK	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: elaboración propia

En este se presenta en primer lugar las cuentas del activo, donde inicia por el valor en la Caja que es igual al valor obtenido en el flujo de caja, seguido por los valores de cuentas por cobrar e inventarios de la tabla de usos y fuentes. Luego se trae el valor del capex que se proyecta igual para los 5 años y se le resta su depreciación.

En cuanto al pasivo, se tiene el valor del saldo del préstamo seguido por el valor de cuentas por pagar a proveedores que es extraído de la tabla de usos y fuentes, además, los valores de impuesto de renta, Iva, Ico y las prestaciones por pagar. Finalmente, el patrimonio es conformado por el capital social, las utilidades del ejercicio que son las obtenidas después de la repartición de los dividendos y la cuenta de utilidades acumuladas.

Conclusiones

En primer lugar, encontramos en el municipio de La Calera unas dinámicas que propenden al desarrollo del destino en aspectos socioculturales y económicos que van ligados directamente con el turismo, pues este tiende a ser el principal renglón de la economía, esto potencializado por sus características naturales y su cercanía a la capital de Colombia. Esto ofrece un escenario que abre oportunidades para la creación y desarrollo de nuevas empresas y más aún cuando se cuenta ya con el terreno donde instaurarla, pues esto representa una gran barrera de entrada en el mercado.

Seguido a esto, se lograron desarrollar una serie de factores que, desde fundamentos teóricos, permitieron reconocer aspectos estratégicos que aterrizan la idea de negocio, además, se expuso en dónde se va a localizar de lo cual se reconoce que es una buena oportunidad por la baja competencia que se tiene en la zona y en la región. De igual manera, se diseñó su estructura organizacional que, en conjunto con todo lo anterior, permitió continuar con la evaluación técnica y financiera.

Luego de contar con los aspectos propios de la idea de negocio fue posible establecer y explicar todos los requisitos técnicos y operativos que son necesarios para la puesta en marcha de la idea de negocio y la importancia de tener una correcta estructuración de estos factores, pues son estos la vía para poder llevar a cabo la evaluación financiera y que esta sea confiable para el inversionista. Adicionalmente, se destaca la ventaja de contar con un socio estratégico propietario del terreno, pues esta es una de las barreras de entrada más fuertes en el municipio.

Otro elemento relevante fue el comportamiento del mercado, el cual, con base en el análisis realizado, puede responder de manera positiva a este proyecto, lo que da mayor confianza en su instauración. Otro elemento por destacar es que este emprendimiento no solo

busca ser beneficioso para los inversionistas, sino que es una oportunidad para abrir nuevas plazas laborales para los residentes del municipio y apoyar a los productores y comerciantes locales de materias primas.

Como resultado en la evaluación financiera, se concluye que el proyecto aun cuando requiere una gran inversión, representa una buena oportunidad de negocio presentando una TIR de 26% y una recuperación de la inversión en aproximadamente 2,5 años. Además, en cuanto se tenga una mayor profundización en los procesos y costos y una efectiva gestión de mejora continua e innovación, se pueden aumentar los beneficios proyectados y ser más confiable y rentable para los inversionistas.

Es así como se tiene, finalmente, un **Plan de Negocio** que se determina como **viable** gracias al contraste entre todos los factores cualitativos y cuantitativos obtenidos y presentados a lo largo de la investigación, todos con un soporte teórico y práctico que permitieron la realización de un ejercicio académico que logra un aporte no solo para los interesados en la realización del proyecto, sino también representa una herramienta para futuros investigadores que lo consideren pertinente.

Recomendaciones

Pero ¿y si los indicadores financieros no son los proyectados? Esta es una pregunta que cualquier inversionista le puede surgir de manera inmediata, por lo cual, a continuación, se presentarán dos escenarios adicionales **al más probable** que es el que se proyectó en primer lugar; los dos nuevos escenarios se determinan como **optimista** y **pesimista**. Vale aclarar que este ejercicio parte a consideración del autor con el fin de dar un panorama en distintas situaciones a los inversionistas.

Para este ejercicio los índices involucrados serán los de **crecimiento de mercado** y **ocupación** en donde se les aplicará un incremento o reducción de 50%, según corresponda para cada caso, con el fin de analizar cómo sería el comportamiento de los principales indicadores financieros. El autor determina estas dos variables, pues se considera que en su variación se tiene una repercusión directa en los principales indicadores como lo son ingresos, gastos, incrementos en unidades vendidas cada año, entre otras.

a. Escenario optimista

En este escenario se realizan las proyecciones con una ocupación estimada de 90% y un crecimiento de mercado de 9%, para así después de todos los cálculos respectivos los principales balances e indicadores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 33

Estado de resultados escenario optimista

ESTADO DE RESULTADOS						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 1.189.044.576	\$ 1.339.217.339	\$ 1.508.356.471	\$ 1.698.857.368	\$ 1.913.417.957
COSTOS		\$ 462.962.250	\$ 521.432.993	\$ 587.288.416	\$ 661.461.181	\$ 745.001.744
U.BRUTA		\$ 726.082.326	\$ 817.784.345	\$ 921.068.055	\$ 1.037.396.187	\$ 1.168.416.213
TOTAL GASTOS		\$ 90.015.775	\$ 94.154.400	\$ 100.798.794	\$ 108.265.717	\$ 116.158.495
GASTOS MANTENIMI	4%	\$ 29.043.293	\$ 32.711.374	\$ 36.842.722	\$ 41.495.847	\$ 46.736.649
IMPUESTO PREDIAL		\$ 5.200.000	\$ 5.373.160	\$ 5.552.086	\$ 5.736.971	\$ 5.928.012
DEPRECIACIÓN		\$ 39.363.667	\$ 37.588.667	\$ 37.588.667	\$ 37.588.667	\$ 37.088.667
ICA		\$ 16.408.815	\$ 18.481.199	\$ 20.815.319	\$ 23.444.232	\$ 26.405.168
U.OPERACIONAL		\$ 636.066.551	\$ 723.629.946	\$ 820.269.261	\$ 929.130.470	\$ 1.052.257.718
GASTOS FINANCIEROS		\$ 63.985.725	\$ 57.279.798	\$ 50.573.870	\$ 43.867.943	\$ 37.162.015
U.A.I		\$ 572.080.826	\$ 666.350.148	\$ 769.695.390	\$ 885.262.528	\$ 1.015.095.703
TAX	33%	\$ 188.786.672	\$ 219.895.549	\$ 253.999.479	\$ 292.136.634	\$ 334.981.582
U.NETA		\$ 383.294.153	\$ 446.454.599	\$ 515.695.911	\$ 593.125.894	\$ 680.114.121
PAGO DIVIDENDOS	20%	\$ 76.658.831	\$ 89.290.920	\$ 103.139.182	\$ 118.625.179	\$ 136.022.824
U. NETA NETA		\$ 306.635.323	\$ 357.163.679	\$ 412.556.729	\$ 474.500.715	\$ 544.091.297

Nota: Elaboración propia

Tabla 34

Flujo de caja escenario optimista

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
EBITDA		\$ 682.332.821	\$ 761.702.797	\$ 858.390.357	\$ 967.305.474	\$ 1.089.992.994
VARIACIÓN DEL KTNO		-\$ 17.596.941	-\$ 2.222.441	-\$ 2.503.128	-\$ 2.819.266	-\$ 3.175.331
TAX			-\$ 188.786.672	-\$ 219.895.549	-\$ 253.999.479	-\$ 292.136.634
CAPEX	-\$ 1.047.115.000					
OPEX	-\$ 10.300.000					
IVA		\$ 60.835.765	\$ 7.683.375	\$ 8.653.762	\$ 9.746.706	\$ 10.977.686
ICO		\$ 59.853.376	\$ 7.559.302	\$ 8.514.019	\$ 9.589.314	\$ 10.800.416
DEUDA		\$ 225.000.000	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000
DIVIDENDO		-\$ 76.658.831	-\$ 89.290.920	-\$ 103.139.182	-\$ 118.625.179	-\$ 136.022.824
INTERESES		-\$ 63.985.725	-\$ 57.279.798	-\$ 50.573.870	-\$ 43.867.943	-\$ 37.162.015
FLUJO DE CAJA	-\$ 1.057.415.000	\$ 869.780.465	\$ 414.365.643	\$ 474.446.407	\$ 542.329.628	\$ 618.274.291

Nota: Elaboración propia

Tabla 35

Indicadores financieros escenario optimista

TIR	53%					
TIO	5,71%					
VPN	\$ 1.440.527.517					
PAYBACK		- 1.057.415.000	- 187.634.535	226.731.108	701.177.515	1.243.507.143
			-	1	-	-

Nota: Elaboración propia

De lo anterior se destaca un notable incrementos sobre los ingresos, así como en los costos, donde al final se tiene una Utilidad Neta Neta de 26% que representa dos puntos porcentuales más sobre el escenario más probable. En cuanto a la Tasa Interna de Retorno, esta tuvo un incremento relacionado con el aumento de las variables, pues pasó del 26% al 53% y de igual manera, como se esperaría, el retorno de la inversión se redujo un año.

Es importante destacar que para este escenario se incurren en más gastos operacionales, pues además de un incremento en servicios públicos, se debe tener un incremento en la nómina para que se pueda cubrir de la mejor manera toda la operación del establecimiento, en donde se pueden evaluar la tercerización de personal para los días de mayor ocupación o si es conveniente contratar directamente con la empresa.

b. Escenario pesimista

En este escenario se realizan las proyecciones con una ocupación estimada de 30% y un crecimiento de mercado de 3%, para así después de todos los cálculos respectivos los principales balances e indicadores se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 36

Estado de resultados escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 414.204.192	\$ 440.837.107	\$ 469.182.493	\$ 499.350.458	\$ 531.458.193
COSTOS		\$ 161.387.427	\$ 171.764.477	\$ 182.808.761	\$ 194.563.182	\$ 207.073.400
U.BRUTA		\$ 252.816.765	\$ 269.072.630	\$ 286.373.731	\$ 304.787.276	\$ 324.384.793
TOTAL GASTOS		\$ 60.392.355	\$ 59.808.284	\$ 61.070.421	\$ 62.408.165	\$ 63.326.193
GASTOS MANTENIMI	4%	\$ 10.112.671	\$ 10.762.905	\$ 11.454.949	\$ 12.191.491	\$ 12.975.392
IMPUESTO PREDIAL		\$ 5.200.000	\$ 5.373.160	\$ 5.552.086	\$ 5.736.971	\$ 5.928.012
DEPRECIACIÓN		\$ 39.363.667	\$ 37.588.667	\$ 37.588.667	\$ 37.588.667	\$ 37.088.667
ICA		\$ 5.716.018	\$ 6.083.552	\$ 6.474.718	\$ 6.891.036	\$ 7.334.123
U.OPERACIONAL		\$ 192.424.410	\$ 209.264.346	\$ 225.303.311	\$ 242.379.111	\$ 261.058.600
GASTOS FINANCIEROS		\$ 63.985.725	\$ 57.279.798	\$ 50.573.870	\$ 43.867.943	\$ 37.162.015
U.A.I		\$ 128.438.685	\$ 151.984.549	\$ 174.729.441	\$ 198.511.169	\$ 223.896.585
TAX	33%	\$ 42.384.766	\$ 50.154.901	\$ 57.660.715	\$ 65.508.686	\$ 73.885.873
U.NETA		\$ 86.053.919	\$ 101.829.648	\$ 117.068.725	\$ 133.002.483	\$ 150.010.712
PAGO DIVIDENDOS	20%	\$ 17.210.784	\$ 20.365.930	\$ 23.413.745	\$ 26.600.497	\$ 30.002.142
U. NETA NETA		\$ 68.843.135	\$ 81.463.718	\$ 93.654.980	\$ 106.401.986	\$ 120.008.569

Nota: elaboración propia

Tabla 37

Flujo de caja escenario pesimista

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
EBITDA		\$ 236.908.547	\$ 247.053.057	\$ 263.100.581	\$ 280.185.349	\$ 298.374.234
VARIACIÓN DEL KTNO		-\$ 6.126.091	-\$ 393.902	-\$ 419.229	-\$ 446.185	-\$ 474.874
TAX			-\$ 42.384.766	-\$ 50.154.901	-\$ 57.660.715	-\$ 65.508.686
CAPEX	-\$ 1.047.115.000					
OPEX	-\$ 10.300.000					
IVA		\$ 23.129.546	\$ 1.487.207	\$ 1.582.833	\$ 1.684.607	\$ 1.792.926
ICO		\$ 19.951.125	\$ 1.282.837	\$ 1.365.323	\$ 1.453.111	\$ 1.546.545
DEUDA		\$ 225.000.000	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000
DIVIDENDO		-\$ 17.210.784	-\$ 20.365.930	-\$ 23.413.745	-\$ 26.600.497	-\$ 30.002.142
INTERESES		-\$ 63.985.725	-\$ 57.279.798	-\$ 50.573.870	-\$ 43.867.943	-\$ 37.162.015
FLUJO DE CAJA	-\$ 1.057.415.000	\$ 417.666.619	\$ 104.398.706	\$ 116.486.991	\$ 129.747.728	\$ 143.565.987

Nota: elaboración propia

Tabla 38

Indicadores financieros escenario pesimista

TIR	-6%					
TIO	5,71%					
VPN	-\$ 257.606.827					
PAYBACK		- 1.057.415.000	- 639.748.381	- 535.349.675	- 418.862.684	- 289.114.956
			-	-	-	-

Nota: elaboración propia

Así como se esperaría en este escenario, las cifras en indicadores no son los mejores. Para iniciar se destaca que aun cuando hay una considerable reducción en los ingresos, al final del ejercicio se logra obtener una Utilidad Neta; sin embargo, al seguir avanzando con el análisis, esta Utilidad no es suficiente para que el proyecto siga siendo rentable en el tiempo, pues se tiene una Tasa Interna de Retorno de -6% frente a una Tasa Interna de Oportunidad de 5,71% sobre la cual sería más conveniente invertir el dinero (Banco de la República de Colombia, 2018).

No obstante, si ya se estuviese en marcha del proyecto y se empezara a presentar un escenario pesimista, se recomienda empezar por reducir los costos operacionales en cuanto al

número de colaboradores con los que se cuente, además, se tiene la opción de reducir el porcentaje de Gastos de Mantenimiento, pues con una ocupación más baja el desgaste en la estructura física será menor; sumado a lo anterior, se tiene la posibilidad de reducir el porcentaje de dividendos pagados a los socios para así mejorar. Esto permitiría un aumento en el Flujo de Caja proyectado, lo que repercute directamente en una mejor Tasa Interna de Retorno.

Otras de las medidas que se pueden aplicar, no solo para este escenario, es el fortalecimiento de la estrategia de marketing que se esté llevando a cabo, pues esto tiene repercusiones directas en el alcance que va a tener el establecimiento para así aumentar su ocupación. También se puede optar por desarrollar alianzas estratégicas con otras compañías, de la capital o locales, para realizar eventos de tipo corporativo dirigidos ya sea al esparcimiento de sus empleados, capacitaciones u otras actividades; además, que es un segmento adicional al que se estimó para el estudio de viabilidad de la idea de negocio.

Lo presentado anteriormente, hace parte de un reconocimiento de escenarios propuestos por el autor con el fin de dar recomendaciones prácticas y posibles a partir de lo que se puede evidenciar por los indicadores para dar una visión más amplia del proyecto, pero se reconoce que cada una de las estrategias que quiera implementar en la puesta en marcha del proyecto debe ser evaluada de manera detenida y profunda.

Referencias

Alcaldía Municipal de La Calera. (2016-a). Mi municipio. Recuperado de

<http://www.lacalera-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>

Alcaldía Municipal de La Calera. (2016-b). Nuestra Alcaldía. Recuperado de

<http://www.lacalera-cundinamarca.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Organigrama.aspx>

Alcaldía Municipal de La Calera. (2016-c). Economía. Recuperado de [http://www.lacalera-](http://www.lacalera-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx)

[cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx](http://www.lacalera-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx)

Alcaldía Municipal de La Calera. (27 de mayo de 2016). Acuerdo 005. [Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 “*La Calera incluyente con el compromiso de servir*”]. Consejo Municipal.

Alvarado, O. (2015). *Administración Estratégica, Análisis PEST*.

Anabel-Canales et al. (s.f.). *Estadística inferencial*. Tamaño de la muestra. Universidad Veracruzana. Facultad de Administración y Administración Turística.

Ander-egg, E. (1985). *Técnicas de investigación social*. 20^a ed. Buenos Aires, Argentina: Editorial Hvmanitas.

Banco de la República de Colombia. (2018). *Tasa de captación semanales y mensuales*.

Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-captacion-semanales-y-mensuales>

Barrios, A. (noviembre de 2011). *Ecoturismo y Sostenibilidad: Una revisión bibliográfica*.

Sevilla, España: Universidad Pablo de Olavide.

Cámara de Comercio de Bogotá – CCB-. (03 de abril de 2016). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios*. Clusters. Recuperado de

<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

Cámara de Comercio de Bogotá. (junio de 2015-a). *Caracterización económica y empresarial de diecinueve municipios de Cundinamarca*. Bogotá, Colombia.

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.-b). ¿Cuándo se considera que hay homonimia?

Registros Públicos. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Cuando-se-considera-que-hay-homonimia>

Cámara de Comercio de Bogotá-CCB-. (s.f.-b). Constituya su empresa como persona natural, persona jurídica o establecimiento de comercio. *Cree su empresa*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>

Código Sustantivo del Trabajo [Código]. (2011). Diario Oficial No. 27.407. Ministerio de Protección Social.

Comité Técnico de Sostenibilidad. (17 de abril de 2008). *Norma Técnica Sectorial NTS-TS*

004. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2008/NTS_TS004.pdf

Cortés, M. (2012). *Metodología de la investigación*. México. Editorial Trillas.

- Dane. (2018). Índices de precios al consumidor. *Precios y costos*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Dinero.com (15 de febrero de 2018). *El negocio de la comida se reinventa tras un mal 2017*. Consumo. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>
- Dubs de Moya, R. (2004). *Una estrategia metodológica para el proyecto factible*. Entretemas.
- Escudero, J. (15 de diciembre de 2017). *Cómo se elabora un modelo Canvas*. Gestión. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>
- Findeter. (21 de mayo de 2018). *Plan de Acción La Calera*. Colombia. Recuperado de <https://www.findeter.gov.co/documentos/202225/calera/>
- Fondo de Promoción Turística de Colombia. (julio de 2012). *Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca*. Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- Gerencie.com. (01 de mayo de 2018). Sociedad Anónima. *Sociedades comerciales*. Recuperado de https://www.gerencie.com/sociedad-anonima.html#Constitucion_de_la_sociedad_anonima
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (s.f.). *Metodología para generar un plan de negocios*. Monterrey, México.
- Lambing, P. & Kuehl, C. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. 1a ed. Ciudad de México, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

- Longenecker, J., Moore, C. & Petty, J. (2001). *Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor*. 11a. ed. Colombia: International Thomson Editores S.A.
- MINCIT. (2019). *¿Qué es el Registro Nacional de Turismo? Análisis-Sectorial-Promoción*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/registro-nacional-de-turismo/%C2%BFque-es-el-registro-nacional-de-turismo>
- Oxford University Press. (2018). *Definición de quiosco en español*. Recuperado de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/quiosco>
- Palacios, M. (2001). *Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad*. Bogotá, Colombia. Universidad Nacional de Colombia.
- Pereira, Z. (2011). *Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta*. Heredia, Costa Rica: Revista Electrónica Educare. Vol. XV.
- Pérez, V. (04 de abril de 2014). *Tres cosas que los restaurantes campestres deben tener para atraer a los consumidores*. Editorial La República S.A.S. Recuperado de <https://www.larepublica.co/consumo/tres-cosas-que-los-restaurantes-campestres-deben-tener-para-atraer-a-los-consumidores-2107646>
- Pérez, J. & Gardey, A. (2012). *Definición de campo*. Recuperado de <https://definicion.de/campo/>
- Presidente de la República de Colombia. (16 de junio de 1971). Artículo 26 [Título III]. *Código de Comercio*. [Decreto 410 de 1971]. DO: 33.339.
- Real Academia Española. (2018-a). *Alquiler*. Recuperado de <https://www.rae.es>

Real Academia Española. (2018-b). *Grupo*. Recuperado de <https://www.rae.es>

Real Academia Española. (2010-c). *Ecología*. Recuperado de <https://www.rae.es>

Rivas, A. (15 de mayo de 2018). *Cómo sacar el RUT en Colombia por primera vez. Trámites*.

Recuperado de <https://www.colconectada.com/como-sacar-el-rut-en-colombia/>

Salario Mínimo Colombia. (2018). *¿Cuánto cuesta realmente un trabajador con salario*

mínimo en Colombia? Recuperado de

<https://salariominimo2018colombia.com/cuanto-cuesta-realmente-un-trabajador-con-un-salario-minimo-en-colombia-2018/>

Secretaría Jurídica Distrital. (s.f.). *¿Qué es el certificado de Existencia y Representación*

Legal? FAQs. Recuperado de

<http://www.secretariajuridica.gov.co/transparencia/informacion-interes/faqs/%C2%BFqu%C3%A9-certificado-existencia-y-representaci%C3%B3n-legal>

Silva, A (10 de mayo de 2016). *Las ruinas de la cementera La Siberia. El Espectador*.

Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/cundinamarca/ruinas-de-cementera-siberia-articulo-631586>

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). *Pasos para solicitar el registro de una marca*.

Marcas y otros signos distintivos. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>

Unidad de Desarrollo Empresarial y Turístico. (2010). *Plan de Desarrollo Turístico*,

Municipio de La Calera. „La Calera Turística 2010-2020“.

Univerisidad Pedagógica Experimental Libertador. (agosto de 2003). *Manual de trabajos de grado de Especialización y Maestría en Tesis Doctorales*. Venezuela: Fondo Editorial de la Univerisidad Pedagógica Experimental Libertador.

Van den Berg, G. & Pietersma, Paul. (2016). *Modelos clave de negocio: más de 75 modelos que todo gerente necesita saber*. México: Trillas.

Weinberger, K. (junio de 2009). *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates Inc.

Yo Parrillo. (2018). Sobre Nosotros. Recuperado de <http://www.yoparrillo.com>

Tablas

Tabla 1.

Business Model Canvas para establecimiento de alquiler de quioscos para la elaboración de comida.

BUSINESS MODEL CANVAS		Presentado por:	JAVIER FRANCISCO ARÉVALO		
ESTABLECIMIENTO DE ALQUILER DE QUIOSCOS PARA LA ELABORACIÓN DE COMIDA					
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO	
*Proveedor de carne (primera calidad) *Empresas de turismo de aventura *Organizadores de eventos *Propietario del terreno	*Brindar un espacio único para compartir en familia o amigos *Facilitar lugar donde las personas tengan su espacio propio y fuera de lo común *Acompañamiento en la experiencia	*Cercanía a la ciudad de Bogotá *Extensión del hogar (compartir en familia con ese factor de autonomía) *Contacto con la naturaleza *Paisajes *Buscar un estilo "Eco lodge"	*Sensación de cambio de ambiente y rutina *Conectarse con la naturaleza *Es una opción para cualquier ocasión o celebración	Grupos (familias o amigos) con poder adquisitivo medio-alto que buscan salir de su entorno común mientras tiene contacto directo con la naturaleza.	
	RECURSOS CLAVE *Quioscos *Personal de apoyo (ventas) *Espacios recreativos para adultos y niños *Espacio para eventos	*Salir de la rutina *Pet friendly	CANALES DE VENTA *Fuerte presencia en redes sociales *Radio y televisión *Aliados estratégicos		
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS			
*Buscar parte de la financiación con bancos *Negociación con proveedores para tener un ciclo y rotación de caja positiva. *Alta rotación de inventarios.		*Fuentes por la actividad principal de alquiler *Venta de productos para su procesamiento y preparación en el lugar. *Comisiones por venta de actividades externas *Venta de bebidas			

Nota: Elaboración propia

Tabla 8

Características y requisitos para el registro de una compañía en la Cámara de Comercio de Bogotá.

	Características	Documentos requeridos para el registro
Persona Natural	Es la persona natural comerciante que ejerce la actividad de manera habitual y profesional y asume a título personal todos los derechos y deberes de la actividad comercial a la que se dedica	*Original del documento de identidad *Formulario de Reistro Único Tributario (RUT) *Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES) *Carátula única empresarial y anexos.
Persona Jurídica	"Es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente" (CCB, s.f.-b)	
Establecimiento de comercio	Conjunto de bienes organizados para realizar los fines de la empresa. Una misma persona tanto natural como jurídica tiene la capacidad de tener varios establecimientos de comercio o estos podrán tener uno o varios propietarios para el desarrollo de diferentes actividades comerciales.	

Nota: Elaboración propia. Fuente (CCB, s.f.-b)

Tabla 17

Costo mensual estimado de servicio de gas

Costos variables SERVICIOS						
GAS			8	6	3	Quioscos
Consumo promedio mensual de un establecimiento comercial (m3)	Valor m3	Costo mes	Quiosco 4 - 6 pax	Quiosco 7 -9 pax	Quiosco 10 - 12 pax	COSTO X QUIOSCO
113,25	\$ 2.752	\$ 311.664	\$ 9.167	\$ 6.875	\$ 3.437	\$ 1.146

Nota: Elaboración propia.

Tabla 18

Costo mensual estimado de servicio de energía eléctrica

ENERGÍA						
			8	6	3	
Consumo promedio mensual de un establecimiento comercial (kWh)	Valor kWh	Costo mes	Quiosco 4 - 6 pax	Quiosco 7 -9 pax	Quiosco 10 - 12 pax	COSTO X QUIOSCO
532	\$ 508	\$ 270.345	\$ 7.951	\$ 5.964	\$ 2.982	\$ 994

Nota: Elaboración propia.

Tabla 19

Costos mensuales estimado de servicio de agua y alcantarillado

AGUA						
			8	6	3	
Consumo promedio mensual de un establecimiento comercial (m3)	Valor m3	Costo mes	Quiosco 4 - 6 pax	Quiosco 7 -9 pax	Quiosco 10 - 12 pax	COSTO X QUIOSCO
58	\$ 1.559	\$ 90.942	\$ 7.150	\$ 5.362	\$ 2.681	\$ 894
Servicio Alcantarillado	\$ 1.391	\$ 81.142				
Servicio de aseo	0	\$ 60.000				
Cargo fijo mensual	0	\$ 11.000				
TOTAL		\$ 243.083				

Nota: Elaboración propia.

Tabla 20

Estructura de costos mensual de los distintos quioscos

17	8	6	3
	47%	35%	18%
COSTO TOTAL MES	Quiosco 4 - 6 pax	Quiosco 7 -9 pax	Quiosco 10 - 12 pax
QUIOSCOS DISPONIBLES	128	96	48
QUIOSCOS OCUPADOS	77	58	29
COSTO NÓMINA X QUIOSCO	\$ 5.980.648	\$ 4.485.486	\$ 2.242.743
COSTO VARIABLE	\$ 388.279	\$ 291.209	\$ 145.605
TOTAL COSTO QUIOSCO OCUPADOS MES	\$ 6.368.927	\$ 4.776.695	\$ 2.388.348
COSTO POR QUIOSCO	51.780	56.957	62.135
MARGEN	50%	\$ 103.559	\$ 113.915
IMPUESTO	19%		
APROXIMACIÓN	\$ 5.000		
PRECIO DE VENTA	\$ 125.000	\$ 140.000	\$ 150.000
PRECIO REAL DE VENTA	\$ 105.042	\$ 117.647	\$ 126.050
IMPUESTO GENERADO	\$ 19.958	\$ 22.353	\$ 23.950

Nota: Elaboración propia.

Tabla 21

Número de visitantes estimado en el mes por tipo de quiosco

17	8	6	3	
	47%	35%	18%	
COSTO TOTAL MES	Quiosco 4 - 6 pax	Quiosco 7 -9 pax	Quiosco 10 - 12 pax	
QUIOSCOS OCUPADOS	77	58	29	TOTAL
PAX ESTIMADO	384	461	317	1.162

Nota: Elaboración propia

Tabla 22

Distribución de cantidad de productos vendidos por año.

UNIDADES VENDIDAS COMIDA	CONSUMO	ANUAL
PUNTA DE ANCA	20%	2.760
SALMÓN	26%	3.582
COSTILLAS DE CERDO	16%	2.202
HAMBURGUESA	36%	4.962
PAPA CRIOLLA	70%	9.757
UNIDADES VENDIDAS BEBIDA		-
GASEOSAS	7%	976
CERVEZAS	51%	7.109
JUGOS NATURALES	28%	3.903
VINO	13%	1.812

Nota: Elaboración propia

Tabla23

Proyecciones de unidades, precio de venta y costos de los quioscos.

AÑOS A PROYECTAR	1	2	3	4	5
Unidades vendidas Quiosco 4 - 6 pax	922	977	1.036	1.098	1.163
Unidades vendidas Quiosco 7 - 9 pax	691	733	777	823	873
Unidades vendidas Quiosco 10 - 12 pax	346	366	388	412	436
Precio de venta Quiosco 4 - 6 pax	\$ 125.000	\$ 129.163	\$ 133.464	\$ 137.908	\$ 142.500
Precio de venta Quiosco 7 - 9 pax	\$ 140.000	\$ 144.662	\$ 149.479	\$ 154.457	\$ 159.600
Precio de venta Quiosco 10 - 12 pax	\$ 150.000	\$ 154.995	\$ 160.156	\$ 165.490	\$ 171.000
Costo de venta Quiosco 4 - 6 pax	\$ 51.727	\$ 53.450	\$ 55.230	\$ 57.069	\$ 58.969
Costo de venta Quiosco 7 - 9 pax	\$ 56.900	\$ 58.795	\$ 60.753	\$ 62.776	\$ 64.866
Costo de venta Quiosco 10 - 12 pax	\$ 62.073	\$ 64.140	\$ 66.276	\$ 68.483	\$ 70.763

Nota: Elaboración propia

Tabla 24

Proyecciones de unidades, precio de venta y costos de los alimentos y bebidas.

UNIDADES VENDIDAS COMIDA					
PUNTA DE ANCA	2.760	2.926	3.101	3.287	3.484
SALMÓN	3.582	3.797	4.025	4.267	4.523
COSTILLAS DE CERDO	2.202	2.335	2.475	2.623	2.780
HAMBURGUESA	4.962	5.260	5.576	5.910	6.265
PAPA CRIOLLA	9.757	10.343	10.963	11.621	12.319
UNIDADES VENDIDAS BEBIDA					
GASEOSAS	976	1.034	1.096	1.162	1.232
CERVEZAS	7.109	7.536	7.988	8.467	8.975
JUGOS NATURALES	3.903	4.137	4.385	4.649	4.927
VINO	1.812	1.921	2.036	2.158	2.288
PRECIO DE VENTA COMIDA					
PUNTA DE ANCA	\$ 22.000	\$ 22.733	\$ 23.490	\$ 24.272	\$ 25.080
SALMÓN	\$ 27.000	\$ 27.899	\$ 28.828	\$ 29.788	\$ 30.780
COSTILLA DE CERDO	\$ 26.000	\$ 26.866	\$ 27.760	\$ 28.685	\$ 29.640
HAMBURGUESA	\$ 22.000	\$ 22.733	\$ 23.490	\$ 24.272	\$ 25.080
PAPA CRIOLLA	\$ 10.000	\$ 10.333	\$ 10.677	\$ 11.033	\$ 11.400
PRECIO DE VENTA BEBIDA					
GASEOSAS	\$ 5.000	\$ 5.167	\$ 5.339	\$ 5.516	\$ 5.700
CERVEZAS	\$ 8.000	\$ 8.266	\$ 8.542	\$ 8.826	\$ 9.120
JUGOS NATURALES	\$ 4.000	\$ 4.133	\$ 4.271	\$ 4.413	\$ 4.560
VINO	\$ 22.000	\$ 22.733	\$ 23.490	\$ 24.272	\$ 25.080
COSTO DE VENTA COMIDA					
PUNTA DE ANCA	\$ 6.830	\$ 7.057	\$ 7.292	\$ 7.535	\$ 7.786
SALMÓN	\$ 14.557	\$ 15.042	\$ 15.543	\$ 16.061	\$ 16.596
COSTILLAS DE CERDO	\$ 9.326	\$ 9.637	\$ 9.958	\$ 10.289	\$ 10.632
HAMBURGUESA	\$ 11.950	\$ 12.348	\$ 12.759	\$ 13.184	\$ 13.623
PAPA CRIOLLA	\$ 1.733	\$ 1.790	\$ 1.850	\$ 1.911	\$ 1.975
COSTO DE VENTA BEBIDA					
GASEOSAS	\$ 847	\$ 875	\$ 904	\$ 934	\$ 966
CERVEZAS	\$ 2.123	\$ 2.194	\$ 2.267	\$ 2.342	\$ 2.420
JUGOS NATURALES	\$ 1.046	\$ 1.080	\$ 1.116	\$ 1.154	\$ 1.192
VINO	\$ 8.756	\$ 9.048	\$ 9.349	\$ 9.660	\$ 9.982

Nota: Elaboración propia

Tabla 26

Tabla de depreciación de activos.

			AÑOS A DEPRECIAR					
CAPEX		\$ 1.047.115.000		1	2	3	4	5
TERRENO		\$ 800.000.000	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS FIJOS		\$ 247.115.000	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
QUIOSCO PROCESOS (1)		\$ 40.900.000	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INFRAESTRUCTURA		\$ 6.000.000	15	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
CUARTO FRIO		\$ 10.000.000	5	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
FREIDORA		\$ 1.200.000	5	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
PLANCHA		\$ 4.000.000	5	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
COMPUTADOR		\$ 2.000.000	4	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -
MESÓN		\$ 2.000.000	5	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
NEVERA MATERIA PRIMA		\$ 7.000.000	5	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
NEVERA MOSTRADOR		\$ 5.000.000	5	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
NEVERA BEBIDAS		\$ 3.500.000	5	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
BOTIQUIN		\$ 80.000	1	\$ 80.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAMILLA		\$ 120.000	10	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
EXTINTOR		\$ 80.000	1	\$ 80.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CIRCUITO CERRADO DE CAMARAS		\$ 1.500.000	10	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
QUIOSCOS 4-6 PAX (8)	8	\$ 87.160.000						
INFRAESTRUCUTURA	\$ 4.000.000	\$ 32.000.000	15	\$ 2.133.333	\$ 2.133.333	\$ 2.133.333	\$ 2.133.333	\$ 2.133.333
PLANCHA	\$ 3.000.000	\$ 24.000.000	5	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
MESÓN	\$ 2.000.000	\$ 16.000.000	5	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
MESA	\$ 1.000.000	\$ 8.000.000	5	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
SILLAS	\$ 300.000	\$ 2.400.000	5	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
MINIBAR	\$ 500.000	\$ 4.000.000	5	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
EXTINTOR	\$ 45.000	\$ 360.000	1	\$ 360.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BOTIQUIN	\$ 50.000	\$ 400.000	1	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
QUIOSCOS 7-9 PAX (6)	6	\$ 69.870.000						
INFRAESTRUCUTURA	\$ 4.500.000	\$ 27.000.000	15	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
PLANCHA	\$ 3.000.000	\$ 18.000.000	5	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
MESÓN	\$ 2.000.000	\$ 12.000.000	5	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
MESA	\$ 1.200.000	\$ 7.200.000	5	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000
SILLAS	\$ 350.000	\$ 2.100.000	5	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
MINIBAR	\$ 500.000	\$ 3.000.000	5	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
EXTINTOR	\$ 45.000	\$ 270.000	1	\$ 270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BOTIQUIN	\$ 50.000	\$ 300.000	1	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
QUIOSCOS 10-12 PAX (3)	3	\$ 37.185.000						
INFRAESTRUCUTURA	\$ 5.000.000	\$ 15.000.000	15	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
PLANCHA	\$ 3.000.000	\$ 9.000.000	5	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
MESÓN	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000	5	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
MESA	\$ 1.400.000	\$ 4.200.000	5	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000
SILLAS	\$ 400.000	\$ 1.200.000	5	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
MINIBAR	\$ 500.000	\$ 1.500.000	5	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
EXTINTOR	\$ 45.000	\$ 135.000	1	\$ 135.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BOTIQUIN	\$ 50.000	\$ 150.000	1	\$ 150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
QUIOSCO BAÑOS	\$ 2	\$ 12.000.000						
INFRAESTRUCTURA	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	15	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333
BAÑOS	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	5	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
			TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 39.363.667	\$ 37.588.667	\$ 37.588.667	\$ 37.588.667	\$ 37.088.667

Nota: Elaboración propia

Tabla 27

Tabla de amortización de la deuda.

PLAZO	10	AÑOS		
INTERES	30,38%	EA		
AÑO	ABONO K	INTERESES	CUOTA	SALDO CAPITAL
0				\$ 250.000.000
1	\$ 25.000.000	\$ 63.985.725	\$ 88.985.725	\$ 225.000.000
2	\$ 25.000.000	\$ 57.279.798	\$ 82.279.798	\$ 200.000.000
3	\$ 25.000.000	\$ 50.573.870	\$ 75.573.870	\$ 175.000.000
4	\$ 25.000.000	\$ 43.867.943	\$ 68.867.943	\$ 150.000.000
5	\$ 25.000.000	\$ 40.561.548	\$ 65.561.548	\$ 125.000.000
6	\$ 25.000.000	\$ 30.456.088	\$ 55.456.088	\$ 100.000.000
7	\$ 25.000.000	\$ 24.308.987	\$ 49.308.987	\$ 75.000.000
8	\$ 25.000.000	\$ 17.603.060	\$ 42.603.060	\$ 50.000.000
9	\$ 25.000.000	\$ 10.897.132	\$ 35.897.132	\$ 25.000.000
10	\$ 25.000.000	\$ 4.237.774	\$ 29.237.774	\$ -

Nota: Elaboración propia. Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

Tabla 28

Tabla de usos y fuentes

USOS Y FUENTES		1	2	3	4	5
R. CXC	10	\$ 22.291.344	\$ 24.415.665	\$ 26.742.428	\$ 29.290.928	\$ 32.082.295
R. INVENTARIOS	8	\$ 6.937.219	\$ 7.598.322	\$ 8.322.427	\$ 9.115.537	\$ 9.984.230
R. CXP	20	\$ 17.343.047	\$ 18.995.804	\$ 20.806.066	\$ 22.788.843	\$ 24.960.574
KTNO		-\$ 11.885.516	-\$ 13.018.182	-\$ 14.258.789	-\$ 15.617.623	-\$ 17.105.951

Nota: Elaboración propia

Figuras



Figura 1. Localización del proyecto. Recuperado de Google Maps y modificado por el autor.



Figura 2. Localización del proyecto. Recuperado de Google Maps y modificado por el autor.

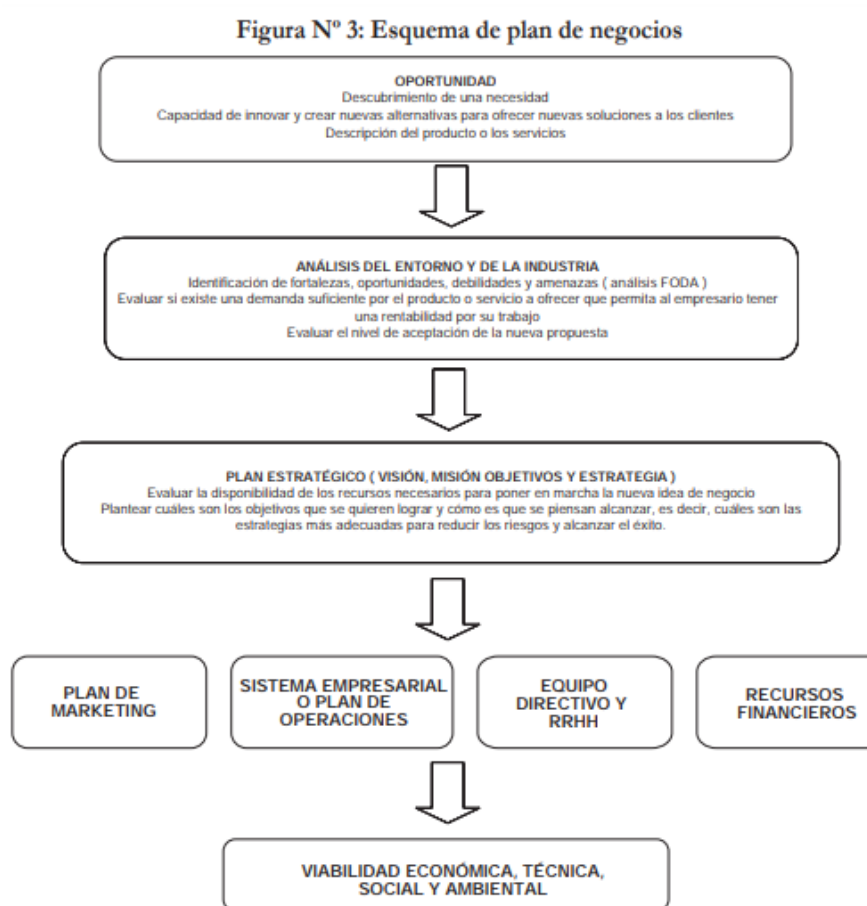


Figura 4. Esquema plan de negocios. Recuperado de Plan de Negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, 2009, Weinberger, K.



Figura 5. Organigrama Alcaldía Municipal de La Calera, Cundinamarca. (Alcaldía Municipal de La Calera, 2016-b). Recuperado de <http://www.lcalera-cundinamarca.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Organigrama.aspx>

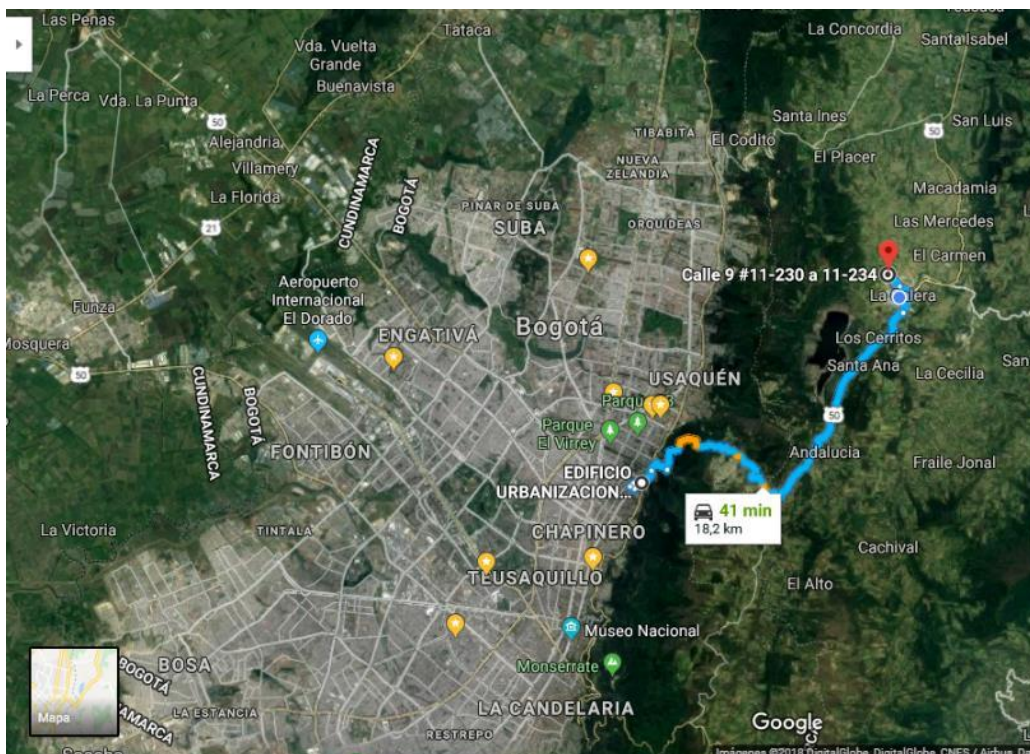


Figura 7. Localización del proyecto. Recuperado de Google Maps.

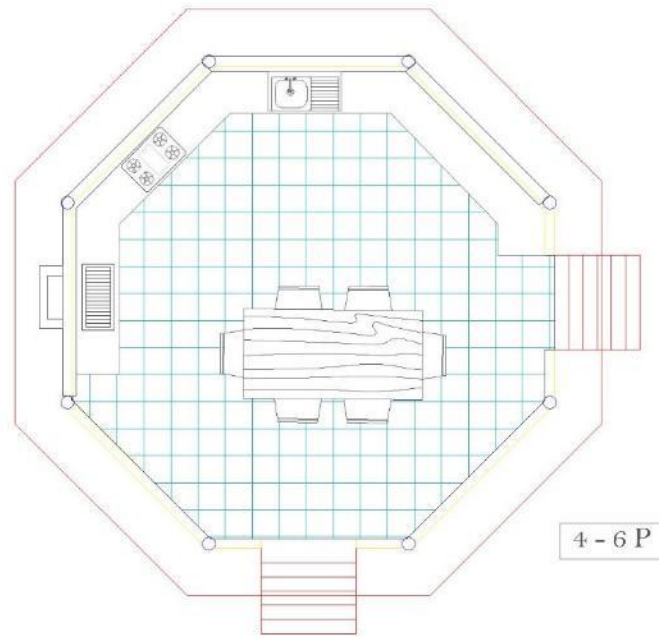


Figura 9. Diseño de distribución Quiosco de 4-6 personas. (Colmenares, 2019)

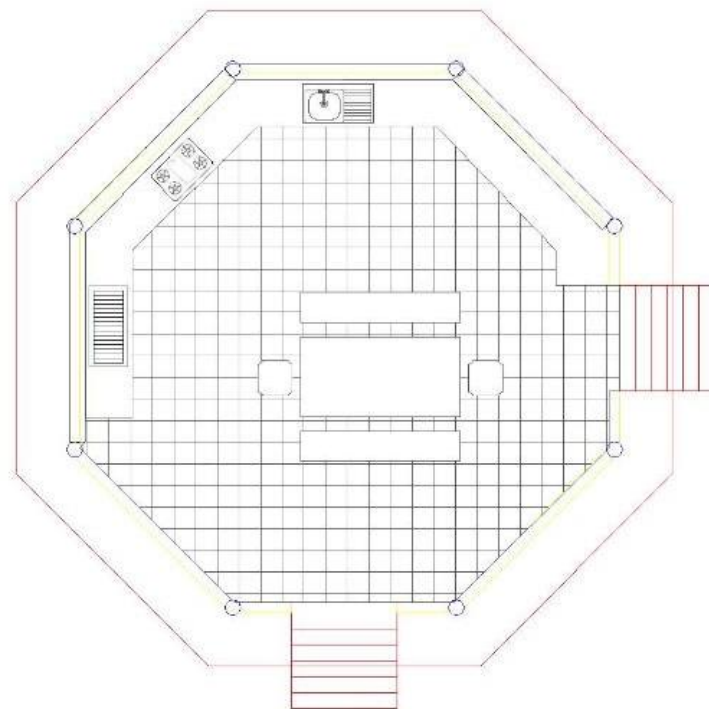


Figura 10. Diseño de distribución Quiosco 7-9 personas (Colmenares, 2019)

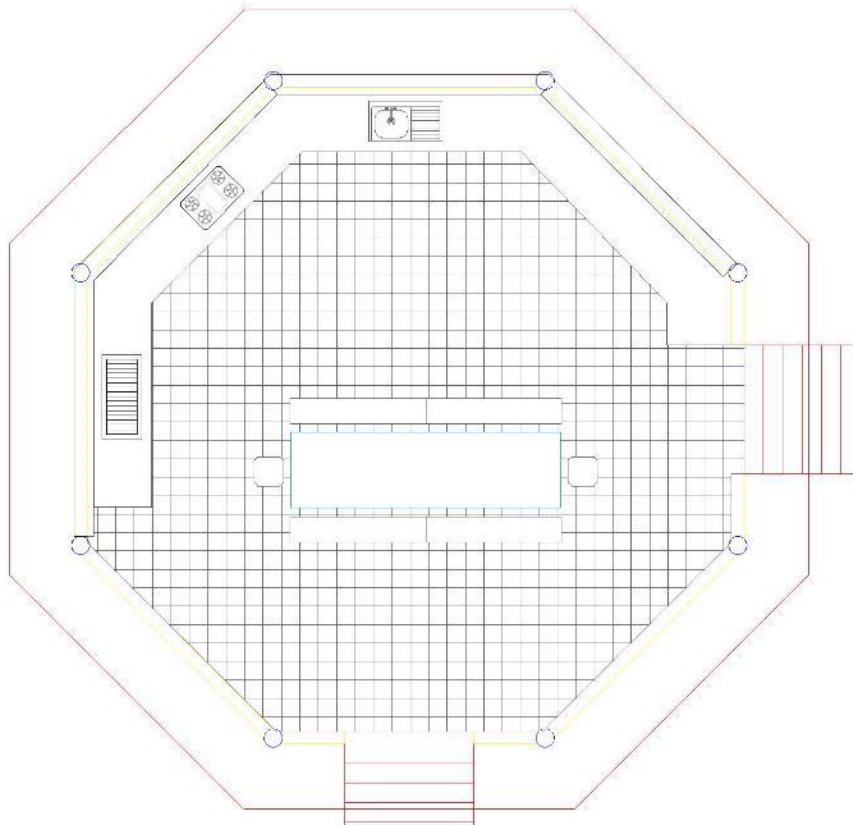


Figura 11. Diseño de distribución Quiosco 10 – 12 personas (Colmenares, 2019)

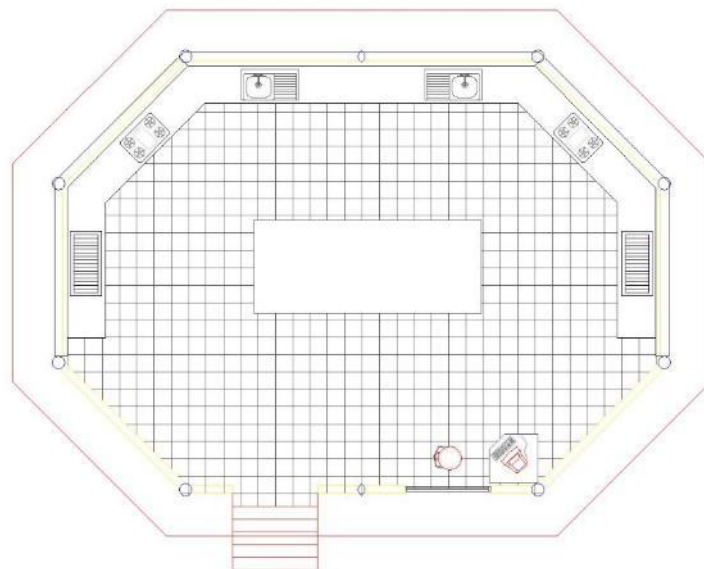


Figura 12. Diseño de distribución Quiosco Cocina Central y Facturación (Colmenares, 2019)

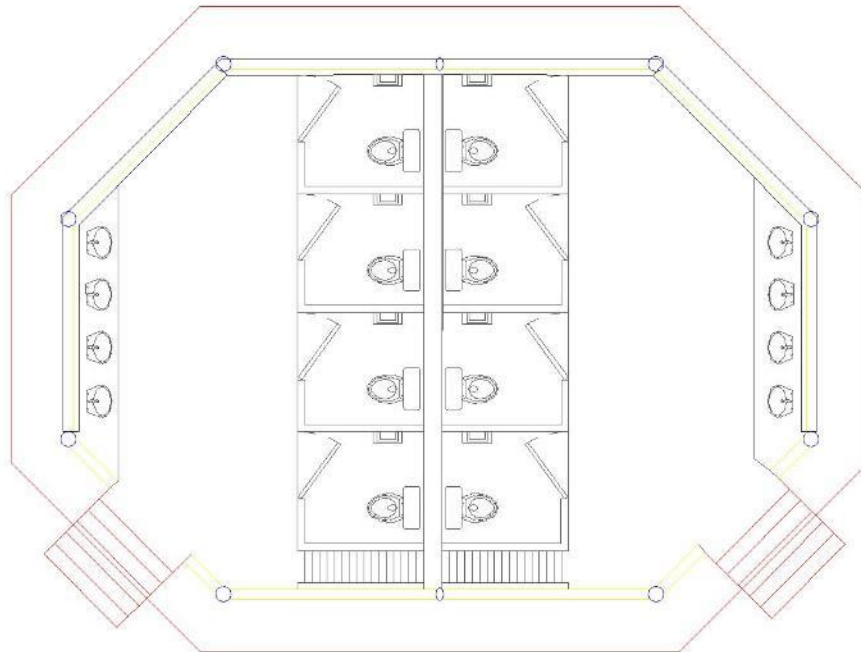


Figura 13. Diseño de distribución Quisco para baños (Colmenares, 2019)

Anexos

Anexo 1.

ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO

Nombre del encuestador: Javier Francisco Arévalo Arandia

Ciudad: Bogotá

Fecha:

Objetivo: La presente encuesta se realiza con el fin de analizar el mercado objetivo de un establecimiento campestre en el municipio de La Calera – Cundinamarca, enfocado en grupos ya sea de familia o amigos.

1. ¿Con qué género se identifica?
 - Hombre
 - Mujer
 - Otro
 2. ¿Dentro de qué rango de edad se encuentra?
 - Menor de 18 años
 - Entre 18 y 25 años
 - Entre 26 y 33 años
 - Entre 34 y 41 años
 - Entre 42 y 49 años
 - Mayor de 49 años
 3. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece según los recibos de servicios públicos?
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 4. ¿Cuenta usted o su familia con automóvil?
 - Sí
 - No
 5. ¿Estaría dispuesto a salir de su lugar de residencia a un municipio aledaño para visitar un establecimiento campestre que ofrece servicios gastronómicos?
 - Sí
 - No
 6. Cuando sale en fin de semana a almorzar, sin importar a dónde sea, ¿con quién lo suele hacer?
 - Familia
 - Amigos
 - Pareja
 - Otro, ¿cuál?
-

7. Cuando sale en fin de semana a almorzar, ¿cuánto está dispuesto a gastar en servicios gastronómicos por persona?
 - Hasta \$50.000
 - Entre \$51.000 y \$70.000
 - Entre \$71.000 y \$100.000
 - Más de \$100.000
8. ¿Cuál de los siguientes productos preferiría como plato fuerte si sale a almorzar?
 - Punta de anca
 - Salmón
 - Hamburguesa
 - Costillas de cerdo
 - Otro, ¿cuál?
9. ¿Cuál de los siguientes productos preferiría como bebida para acompañar su almuerzo?
 - Gaseosa
 - Cerveza
 - Vino
 - Jugo Natural
 - Otro, ¿cuál?
10. Cuando decide salir de la ciudad a municipios aledaños, o decidiese salir por primera vez, ¿cuáles de los siguientes factores los consideraría un motivo para hacerlo?
 - Salir de la rutina
 - Ambiente natural
 - Actividades de aventura (cuatrimotos, parapentismo, cabalgatas)
 - Caminatas ecológicas
 - Otro, ¿cuál?
11. Si va a salir a almorzar, ¿Cómo decide el lugar a visitar?
 - Recomendación de alguien
 - Internet
 - Aplicación móvil

MUCHAS GRACIAS.

Nota: Encuesta aplicada para estudio de mercado. Elaboración propia.