

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN NEGOCIO DE COMIDAS RAPIDAS**

**VENITOS SAS**



Universidad  
Tecnológica  
de Pereira

**Jaime Eduardo Ossa López**

**1.088.281.097**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2013**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN NEGOCIO DE COMIDAS RAPIDAS**

**VENITOS SAS**

**Jaime Eduardo Ossa Lopez**

**1.088.281.097**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de  
Ingeniero Industrial**

**Director:  
César Augusto Zapata Urquijo  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2013**

## Tabla de contenido

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. Contextualización.....	11
1.1.1. Sector de comidas rápidas a nivel mundial.....	11
1.1.2. Sector de comidas rápidas en Colombia.....	12
1.2. Planteamiento del problema.....	14
1.2.1. Formulación del problema.....	15
1.2.2. Sistematización del problema.....	15
1.3. Objetivos.....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación del estudio.....	17
1.5. Marco teórico.....	18
1.6. Marco Conceptual.....	22
1.7. Marco Legal.....	24
2. ESTUDIO DE MERCADOS.....	27
2.1. Problema de estudio de mercados.....	27
2.2. Objetivo general.....	27
2.3. Objetivos específicos.....	27
2.4. Etapa de planeación.....	28
2.5. Etapa de ejecución.....	29
2.5.1. Primer objetivo específico.....	29
2.5.2. Segundo objetivo específico.....	30
2.5.3. Tercer objetivo específico.....	31
2.6. Ficha técnica encuesta.....	32
2.6.1. Ejecución.....	32
2.6.2. Tipo de investigación.....	32
2.7. Estratificación.....	34
2.8. Inteligencia de mercado.....	39
2.8.1. Definición Inteligencia de mercados: <i>“es el proceso de identificación de clientes en los mercados internos y externos, con el fin de posicionar productos de oferta y demanda, teniendo en cuenta los factores de Productividad, calidad y Competitividad”</i> .....	39

2.8.2.	Resultados inteligencia de mercados.....	40
2.8.3.	Ficha Técnica .....	46
2.8.4.	Resultados encuesta.....	47
2.9.	Plan estratégico de Marketing.....	54
2.10.	Plan estratégico de las 4P .....	57
2.10.1.	Producto .....	57
2.10.2.	Precio .....	65
2.10.3.	Promoción .....	68
2.10.4.	Plaza .....	72
3.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....	76
3.1	Misión .....	76
3.2	Visión.....	76
3.3	Objetivos corporativos de mercadeo .....	76
3.4	Diagnóstico estratégico .....	77
3.5	Organigrama .....	80
3.6	Aspectos Técnicos.....	84
3.6.1	Requerimientos de equipos y muebles.....	84
3.6.2	Proveedores .....	85
3.6.3	Flujograma de Procesos .....	86
4.	ANÁLISIS FINANCIERO .....	88
4.1.	Modelo financiero.....	88
4.1.1.	Construcción del modelo financiero.....	89
4.2.	Análisis de Sensibilidad .....	108
4.2.1.	Escenario 1 .....	109
4.2.2.	Escenario 2.....	110
4.2.3.	Escenario 3.....	111
4.2.4.	Escenario 4.....	112
4.2.5.	Resumen indicadores de Escenarios.....	113
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	115
6.	BIBLIOGRAFÍA .....	119
7.	ANEXOS .....	120

## Tabla de Contenido de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Plan de investigación estudio de mercados .....	29
<b>Tabla 2.</b> Fuente: DANE, Estimaciones y Proyecciones de la Población 1985-2020. .....	36
<b>Tabla 3.</b> Fuente: Cálculos criterio de participación del 36% de la población perteneciente a los estratos 4, 5 y 6.....	37
<b>Tabla 4.</b> Fuente: DANE, Cálculos de proyección con criterios de población objetiva. ....	37
<b>Tabla 5.</b> Precios Arepunto (Comida).....	41
<b>Tabla 6.</b> Precios Arepunto (Bebidas) .....	41
<b>Tabla 7.</b> Precios Arepas & Más (Comida).....	42
<b>Tabla 8.</b> Precios Arepas & Más (Bebidas) .....	42
<b>Tabla 9</b> Precios de La Arepería (Comida).....	42
<b>Tabla 10.</b> Precios de La Arepería (Bebidas).....	43
<b>Tabla 11.</b> 1. Crecimiento PEM .....	55
<b>Tabla 12.</b> 2. Desempeño PEM .....	56
<b>Tabla 13.</b> Menú de sabores platos fuertes.....	58
<b>Tabla 14.</b> Menú Acompañantes y Bebidas. ....	58
<b>Tabla 15.</b> Matriz de Costos de Productos .....	60
<b>Tabla 16.</b> Matriz de Costos Barra de Vegetales. ....	61
<b>Tabla 17.</b> Tabla de Precios Platos Fuertes.....	68
<b>Tabla 18.</b> Tabla de Precios Acompañantes y Bebidas. ....	68
<b>Tabla 19.</b> Matriz DOFA.....	79
<b>Tabla 20.</b> Datos macroeconómicos. Fuente: Latinfocus Forecast.....	91
<b>Tabla 21</b> . Tabla de factores de ventas por tipo de gama de producto.....	93
<b>Tabla 21.</b> Tabla de control de establecimientos.....	92
<b>Tabla 22.</b> Proyecciones de unidades vendidas por establecimiento .....	95
<b>Tabla 23.</b> Tabla de participación de mercado estimada por unidades vendidas....	96
<b>Tabla 24.</b> Unidades de productos complementarios vendidos .....	96
<b>Tabla 25.</b> Tabla de proyección de precios de los productos base.....	97
<b>Tabla 26.</b> Tabla de proyección de precios de productos complementarios. ....	97
<b>Tabla 27.</b> Tabla de precios de ingredientes proyectados.....	98
<b>Tabla 28.</b> Tabla de costos unitarios productos complementarios. ....	99

<b>Tabla 29.</b> Tabla de gastos incurridos proyectados por Venitos.....	100
<b>Tabla 30.</b> Balance General – Activos.....	102
<b>Tabla 31.</b> Tabla de ingresos por productos vendidos. ....	103
<b>Tabla 32.</b> Costos de productos vendidos y Utilidad Bruta Venitos .....	104
<b>Tabla 33.</b> Gastos y Utilidades de Venitos. ....	104
<b>Tabla 34.</b> Tabla de inversión en CAPEX y depreciación de los mismos. ....	106
<b>Tabla 35.</b> Módulo de deuda, amortización y pago de intereses. ....	107
<b>Tabla 36.</b> Flujo de Caja- Escenario Base.....	107
<b>Tabla 37.</b> Repartición de Dividendos –Escenario Base.....	108
<b>Tabla 38.</b> Tasas de retorno – Escenario Base.....	108
<b>Tabla 39.</b> Flujo de caja – Escenario 1.....	109
<b>Tabla 40.</b> Repartición de dividendos – Escenario 1 .....	110
<b>Tabla 41.</b> Tabla de Tasas de rentabilidad – Escenario 1 .....	110
<b>Tabla 42.</b> Flujo de Caja - Escenario 2.....	110
<b>Tabla 43.</b> Tasas de Retorno – Escenario 2.....	111
<b>Tabla 44.</b> Flujo de Caja – Escenario 3.....	111
<b>Tabla 45.</b> Tasas de retorno – Escenario 3 .....	112
<b>Tabla 46.</b> Flujo de Caja – Escenario 4.....	112
<b>Tabla 47.</b> Tasas de retorno – Escenario 4 .....	113, 114
<b>Tabla 48.</b> Resumen indicadores Escenarios .....	114

### **Tabla de Contenido Ilustraciones**

Ilustración 1. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar a la hora de comer? .....	47
Ilustración 2 ¿Cuál de los siguientes factores es el de mayor influencia a la hora de tomar una decisión dónde comer?.....	48
Ilustración 3 ¿Cuál es el componente más relevante del lugar donde prefiere consumir sus alimentos? .....	49
Ilustración 4 ¿Cuál de los siguientes platos es el de su mayor preferencia? .....	50
Ilustración 5 ¿Qué método de publicidad atrapa más su atención? .....	51
Ilustración 6 ¿Cuál tamaño de porción es el de su mayor preferencia?.....	52
Ilustración 7 ¿Cuál factor es de mayor relevancia en su opinión para tener un buen servicio? .....	53
Ilustración 8 Arepa Rellena de Pollo.....	61
Ilustración 9 Arepa Rellena de Carne.....	61
Ilustración 10 Dispensador de Gaseosa .....	62
Ilustración 11 Dispensadores de Jugos .....	62
Ilustración 12 Presentación Empaque Arepatos (Parte Frontal).....	63
Ilustración 13 Presentación Empaque Arepatos (Parte Trasera) .....	63
Ilustración 14 Presentación Empaque Arepas Rellenas en los Establecimientos ..	64
Ilustración 15 Share de inversión de medios convencionales de publicidad. ....	69
Ilustración 16 Porcentaje de Acceso a Internet por Rango de Edad.....	70
Ilustración 17 Tarjeta Plan de Fidelidad Venitos. ....	72

Ilustración 18 Mapa Ubicación Establecimiento “Los Álamos” .....	74
Ilustración 19 Mapa Ubicación Establecimiento “Centro” .....	75
Ilustración 20 Organigrama .....	80
Ilustración 21 Flujograma Plato Fuerte .....	87
Ilustración 22 Flujograma Producto Final .....	88
Ilustración 23 Contenido modelo financiero. ....	90

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Pereira, XX de enero de 2014



## **Agradecimientos**

Quiero agradecerle a Dios por darme la oportunidad de llegar al lugar que he llegado y poder culminar mis estudios profesionales. También darles las gracias a mis padres que impulsaron y apoyaron a terminar mis requisitos de grado, y apoyarme en cumplir mi sueño de ser un profesional que le contribuirá a la sociedad.

Gracias a todas las personas que me apoyaron y acompañaron en esta época de mi vida.

## **Resumen**

Colombia es un país en proceso de desarrollo económico, mediante un proceso de industrialización y aumento en la prestación de servicios, lo que significa una gran oportunidad para el crecimiento comercial. Un país en proceso de desarrollo debe sufrir varios cambios en la cultura de las personas, las cuales se tienen que adaptar a un nuevo estilo de vida. Uno de estos cambios es la forma de alimentarse. El nuevo entorno en el que los colombianos se tienen que mover por las exigencias del medio, son ritmos de vida más acelerados. Venitos S.A.S. nace como la solución alimenticia para personas que viven un ritmo de vida donde no tienen mucho tiempo para comer a la hora de comer desean algo rápido y saludable. El objetivo de este proyecto es identificar la viabilidad financiera y comercial de la productora, distribuidora y comercializadora de comidas rápidas

## **Abstract**

Colombia is a country under an economic development with industrialization and services growth, creating a great opportunity for commercial development too. A country under development has to pass through some changes in people's culture, which they have to adapt to their new life style. One of these huge changes is the alimentation day to day. The new environment in which the colombian's live, make them to accelerate their life rate. That's why Venitos S.A.S. born like the alimentary alternative to those who to eat fast and healthy. The principle purpose of this project is to identify the financial and commercial viability of the producer, distributor and marketer of fast food.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1. Contextualización

### 1.1.1. Sector de comidas rápidas a nivel mundial

El sector de comidas rápidas en el mundo ha tenido un crecimiento y evolución muy significativa en las 4 últimas décadas, cada día se encuentran mayor número de establecimientos de comidas rápidas en las calles y una mayor variedad de tipos de comidas. La nueva tendencia es la creación de restaurantes de comida rápida tipo Gourmet, los cuales le han quitado mucho mercado a los restaurantes de mantel. Usualmente los restaurantes de comidas rápidas se han montado el esquema de franquicia, donde se posiciona una marca en el mercado y crece a nivel nacional y en muchas ocasiones a nivel mundial.

En 1920 nacen los primeros establecimientos de venta de hamburguesas en los Estados Unidos, y tan solo hasta 1937, los hermanos Dick y Mac crearon la producción en cadena el cual le permitía atender a sus clientes en poco tiempo. En este entonces quienes frecuentaban estos establecimientos eran trabajadores no cualificados y bajos salarios.

En pleno siglo XX fue cuando los hermanos McDonald, crearon la franquicia de hamburguesas, que ahora se conoce alrededor del mundo y surgieron franquicias parecidas como Taco Bell, Tex Mix entre otras.

Tradicionalmente las comidas rápidas se categorizados como alimentos no saludables, por sus altos niveles de calorías en tan pequeñas porciones de comida. La falta de vitaminas y fibras, además de una alta cantidad de grasas y colesterol, pueden provocar sobrealimentación y obesidad. Estados Unidos es el país que más gasta en comida rápida, es muy común en la dieta diaria de la población estadounidense. En EEUU hay alrededor de 105 millones de personas obesas, un 34,4% de la población. Las cadenas de comida rápida están introduciendo menús más saludables, como ensaladas o pescado, pero son los menús más caros de los establecimientos de comida rápida. En algunos países, como Francia y Reino Unido, se ha propuesto gravar con más impuestos la comida rápida, con el propósito de reducir su consumo y frenar la obesidad y sobrepeso que produce la comida rápida, ya que en general, la comida rápida es elegida debido a su bajo costo.

El éxito de este tipo de comida está, por un lado como su propio nombre lo indica, la rapidez del servicio, y por otro lado los bajos precios y la flexibilidad de los horarios, estas razones son las que llevan a las personas a frecuentar los establecimientos de comida rápida, la falta de tiempo y de poder adquisitivo. Está comprobado que el sector de comidas rápidas es sector no cíclico, el cual no se ve afectado por la crisis

El tamaño del mercado de comida rápida en el mundo<sup>1</sup>, en 2009 es de 144.600 millones de euros. Esto supone un crecimiento superior al 20% desde el año 2005, cuando el tamaño de este mercado era de 119.800 millones de euros<sup>11</sup>. El crecimiento medio anual en estos años ha sido del 4,8%, algo muy a tener en cuenta.

### **1.1.2. Sector de comidas rápidas en Colombia**

Colombia se ha distinguido tradicionalmente por tener una cultura culinaria muy fuerte. Las diferentes regiones se han caracterizado por tener platos típicos que identifican a cada una, cuyos platos en su gran mayoría son de difícil preparación. Los lugares donde se venden este tipo de platos son restaurantes de mantel ya que su preparación exige mayor tiempo, y estos establecimientos se han venido montando en diferentes ciudades de Colombia con platos típicos de diferentes regiones con el fin de dar a conocer a diferentes paladares la cocina nacional.

En el país como en la mayoría de los países del mundo, se ofrecen diferentes modalidades de servicios de alimento de comidas rápidas las cuales se dividen en las siguientes categorías: comidas rápidas para llevar, para consumir en el mismo establecimiento o para servicio a domicilio.

Las franquicias, una modalidad de comprar un modelo ofrecen conocimiento y experiencia, de esta manera se genera un gran ahorro en publicidad y promoción, aunque el precio de adquirir una franquicia es muy alto. Los derechos de una franquicia oscila entre 20 y 30 millones de pesos, más la exigencias del montaje de la franquicia que por lo general la inversión es muy alta. Algunas cobran garantías y regalías mensuales.

---

<sup>1</sup> Se entiende por cifras a nivel mundial las registradas en: Canadá, México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Venezuela, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, España, Suecia, Reino Unido, República Checa, Hungría, Polonia, Rumanía, Rusia, Ucrania, Australia, China, India, Japón, Singapur, Corea del Sur y Taiwán.

Según Fenalco, el año 2006 y 2007 fueron muy importantes para este sector, aunque se hubieran presentado bajones en sus ventas, se vio un fuerte crecimiento con el ingreso de multinacionales a través de inversión directa o el registro de grandes franquicias al país como: la adquisición de Wimpy Colombia por Presto. La mexicana Alsea compro la franquicia Domino's Pizza y también adquirió la franquicia de Burger King otra vez para el país, un grupo centro americano adquirió Pizza Hut y el Corral compro helados La Campiña. A esto se le suma la entrada de nuevas franquicias multinacionales en los años siguientes como: Taco Bell, Baskin Robin's, Subway, PF Changs, entre otros.

Por otro lado existen grandes cadenas de restaurantes de comida a nivel nacional que han llegado a conquistar mercados internacionales. Estos establecimientos los encontramos en la mayoría de los centros comerciales y en zonas destacadas de las ciudades. La gran mayoría de estos establecimientos son montados por jóvenes emprendedores con productos de excelente calidad y presentación al cliente y buenos precios.

- **Crisis económica:**

Las comidas rápidas son categorizadas como un sector inmune a las crisis económicas, esto se debe a la preferencia de los consumidores por una combinación de calidad vs precio. La rapidez de la entrega de los pedidos, se convierte en un factor muy atractivo para el agitado estilo de vida que se vive en estos tiempos.

*“A la vista de lo ocurrido en países emergentes, todo parece indicar que se ha comportado como un sector al uso, es decir, que presenta mayores crecimientos a medida que crece su economía. Sin embargo, para poder responder a esta pregunta, debe analizarse lo ocurrido desde el año 2007 en países que más hayan sufrido la crisis económica mundial como Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Italia y España. Entre 2007 y 2008”<sup>2</sup>*

A pesar de que Colombia actualmente esté sufriendo una crisis económica, como reflejo de las crisis internacionales, el sector continúa con unos crecimientos positivos lo cual indica que en Colombia el sector es anti cíclico.

---

<sup>2</sup> LAGO MONEO, Juan Aitor. El Consumo de Comida Rápida, Situación en el mundo y acercamiento autónomo. España:Strategic Research Center de EAE Business School 2011. Citado el 9 de septiembre de 2013.

- **Proyecciones:**

Los expertos consideran que este sector es de los más innovadores y cuenta con un gran potencial de crecimiento. El gran éxito de este sector se basa en la flexibilidad de cada modelo de restaurante y concepto para satisfacer las y preferencias y necesidades de los clientes. Quien liderara este grupo de establecimientos es quien tenga la mayor capacidad de innovación para la oferta gastronómica, con la creación de nuevos productos y conceptos de restaurantes.

El nuevo estilo de vida de los colombianos se está inclinando en comer sano, aunque a un ritmo más lento que en otros países.

Las nuevas tendencias en Colombia son la alimentación sana. Ya está presente en la conciencia de los colombianos que para evitar tener problemas de salud como colesterol alto, tención alta, escorbuto, obesidad, entre otros, por falta de algunos compuestos como vitaminas, minerales o el mismo exceso de calorías y grasas.

Aunque Colombia no engrose las listas de los países de mayor porcentaje de habitantes obesos, el número de personas obesas está creciendo, lo cual influye mucho en la decisión de las personas de consumir alimentos saludables a través de un servicio rápido de calidad, siempre cuando tengan precios asequibles. Las exigencias del mercado no solo piden que estos nuevos productos alimenten sino que también cuide del bienestar de las personas.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Colombia un país en constante desarrollo, donde las exigencias de los mercados cada vez son mayores, se debe estar siempre innovando para poder subsistir. Se deben crear o adoptar nuevos modelos de negocios que lleguen a ser exitosos en el mercado que se desea penetrar, analizando cuidadosamente las preferencias y necesidades de los potenciales clientes. Los países en desarrollo se convierten en lugares más globalizados por tanto cada vez son más exigentes y se encuentran en la constante espera de nuevas ideas innovadoras.

Las exigencias del mercado de alimentos se están inclinando por productos de rápida preparación y servicios de comida con tiempos reducidos de espera, que contribuyan al bienestar de las personas.

Actualmente existen establecimientos de comidas rápidas, que ofrecen sus productos bajo diferentes modelos de servicios. El éxito de un nuevo establecimiento es adoptar un modelo de negocio existente, fortalecer algunos

aspectos con ideas innovadoras que le den valor agregado a los productos que se ofrezcan con una buena llegada al consumidor final.

Para el desarrollo de una idea de negocio se deben tener en cuenta varios aspectos del entorno en el cual se quiere montar el nuevo negocio. Entre estos aspectos se deben estudiar algunas variables sociales, económicas, de marketing y culturales dentro del mismo contexto. La necesidad de crear soluciones a las preferencias y los cambios de estilos de vida de los colombianos en realidad crea una gran oportunidad para la realización del estudio de viabilidad de una idea de negocio para la producción, distribución y comercialización de comidas rápidas.

Pereira, una ciudad secundaria de Colombia, con gran potencial de crecimiento y desarrollo empresarial, con una amplia experiencia comercial en constante innovación que genera nuevas oportunidades de generación de empleo. Aprovechando el potencial crecimiento de la economía pereirana, se genera una oportunidad para la creación de un restaurante de comidas rápidas que satisfaga las necesidades actuales y futuras de los empleados y estudiantes a la hora de alimentarse.

El estudio de viabilidad del negocio de comidas rápidas, es un proyecto *Green Field*<sup>3</sup>, que desconoce la viabilidad de un proyecto para producir, distribuir y comercializar productos de comidas rápidas en la ciudad de Pereira.

### **1.2.1. Formulación del problema**

¿Es viable una empresa productora, distribuidora y comercializadora de comidas rápidas en Pereira?

### **1.2.2. Sistematización del problema**

¿Cuál es la modalidad de prestación de servicio de restaurante de comidas rápidas más óptimo a montar?

¿Qué requerimientos de implementos y recursos se necesitan en la planta física, para llevar a cabo el proyecto?

¿Financieramente es viable el proyecto partiendo de un estudio de mercadeo previo y unas estrategias de marketing establecidas?

¿Qué valor tiene el proyecto según una valoración de flujo de caja descontado?

---

<sup>3</sup> Green Field: Proyecto que se inicia desde cero o cambiar uno existente totalmente.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la viabilidad financiera y comercial del plan de negocios de comidas rápidas, VENITOS SAS.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar factores que garanticen el éxito de este negocio de comidas rápidas.
- Diseñar estrategias de mercadeo, publicidad, calidad, servicio, comercialización y distribución.
- Determinar si el desarrollo del plan de negocios puede tener éxito en el mercado.
- Costear la materia prima y mano de obra para ofrecer los mejores precios del mercado.
- Evaluar las nuevas ideas de comercialización y distribución de nuestros productos.
- Estudiar el comportamiento y las necesidades del mercado.
- Determinar el capital inicial para el montaje y funcionamiento del establecimiento comercial.
- Determinar el mercado objetivo, y la mezcla de las 4 P (Precio, Plaza, Producto, Promoción)
- Desarrollar un modelo financiero que proyecte los flujos futuros del negocio de comidas rápidas.
- Desarrollar la estructura administrativa que responda a los requerimientos del negocio y a las exigencias del mercado, definiendo para ello sus políticas, objetivos estratégicos, su estructura, y responsabilidades individuales.



## 1.4. Justificación del estudio

La investigación se realizará con el fin de encontrar resultados concretos, en los que se podrá evidenciar cuales son las maneras efectivas de ingresar al mercado de manera exitosa, encontrando como suplir las necesidades de los ejecutivos y jóvenes a la hora de comer.

La investigación contribuirá a encontrar procedimientos que ayuden a cuidar el medio ambiente y al mismo tiempo se tenga un sistema de producción higiénica.

Dentro de las pretensiones de este negocio es ganar un gran porcentaje del mercado de comidas rápidas incluso de quienes usualmente no las consumen, cambiando a la gente su percepción de este tipo de comidas ya que aun siendo rápidas, estos platos serán nutritivos y deleitaran a los clientes con un exquisito sabor. Dara solución al poco tiempo de las personas que tienen para poder comer cuando realizan los gajes del oficio de una manera práctica y efectiva.

*”Los propietarios de los establecimientos de comidas rápidas no han sido indiferentes a las necesidades de una población que busca mejorar su calidad de vida. Por eso, se han replanteado las políticas y los programas de alimentación de sus negocios hasta llegar a lo que, hasta hace unos años, parecía imposible: comida rápida saludable. En la actualidad ya es posible encontrar en este tipo de restaurantes tablas nutricionales que especifican el contenido de los alimentos, una oferta que brinda platos bajos en grasas y carbohidratos y expertos dispuestos a asesorar a los comensales y resolverles las dudas que tengan sobre el tema.”<sup>4</sup>*

Se cambiará la visión una parte de la población que tiene el concepto de que la comida rápida no nutre. Esto será posible ya que aun siendo comida rápida, se contará con la línea de comida sana especialmente creada para las personas con el tiempo limitado o simplemente con la necesidad o deseo de adquirir de manera rápida el servicio, pero a la vez, obteniendo un producto saludable y nutritivo que cuente con las proteínas necesarias para un buen almuerzo, comida o un simple antojo.

---

<sup>4</sup> Revista Caterring “ Las Comidas Rápidas Entran a la Onda Sana”, Bogota 2011. Citado 23 de Marzo de 2012, disponible en: <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/61.htm>.

*“Esa es la consigna publicitaria que comparten las últimas iniciativas gastronómicas, inmersas en la nueva tendencia de ofrecer elaboraciones rápidas pero donde se cuida especialmente la selección de las materias primas. El objetivo es dar satisfacción a las necesidades de consumidores siempre agobiados por las prisas, pero también preocupados por su salud. Sin embargo y, al margen de operaciones de marketing, no conviene olvidar que comer bien y sano no es ni mucho menos algo nuevo.*

*La última tendencia en gastronomía ha estado protagonizada por la irrupción de consagrados cocineros en la fórmula de comida rápida de calidad.”<sup>5</sup>*

En las grandes superficies no se encuentran actualmente arepas rellenas precocidas para el consumo. Siendo la arepa una comida típica se encuentra una oportunidad la venta de estos productos para poder satisfacer los gustos y las necesidades de los consumidores.

## **1.5. Marco teórico**

El modelo de planificación del negocio que se utilizara es el de Graham Friend y Stefan Zehle: “Como Diseñar un Plan de Negocios”.

No existen dos negocios idénticos, y dos planes de negocio nunca son parecidos, pero todos deben contar con:

- Describe una historia coherente y consecuente centrada en el cliente.
- Define claramente el mercado, sus perspectivas, los clientes, los proveedores y competidores.
- Contiene una planificación de negocios con estimaciones y pronósticos creíbles.
- Describe de qué manera el negocio lograra ventajas competitivas sostenibles.
- Identifica las estimaciones que más puedan afectar el éxito del negocio, los riesgos potenciales y acciones que puedan aumentarlo.
- Identifica el financiamiento necesario para el negocio.

---

<sup>5</sup> ADRIA Ferran, Revista Caterring “ Las Comidas Rápidas Entren a la Onda Sana”, Bogota 2011. Citado 23 de Marzo de 2012, disponible en: <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/61.html>.

*“El estilo, la extensión y el contenido del plan de negocios dependerá de la decisión comercial o de las actividades que sustente el plan de negocios y también el público a quien este plan va dirigido”<sup>6</sup>*

*“En este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse”<sup>7</sup>*

Las partes esenciales de un plan de negocios para el montaje de un restaurante son:

- Nombre, dirección, número telefónico, dirección telefónica, y diseño gráfico. (por ejemplo: logotipo o distintivos).
- Una descripción de la clase y estilo de restaurante. (Por ejemplo: elegante, Bistro, bar, comida rápida).
- Localización de Clientes y mercado objetivo. Estrategias de marketing y de publicidad.
- Descripción de la competencia y análisis de qué hace a su restaurante especial, y de porque llenará un vacío en el mercado.
- Equipo directivo: Las destrezas, experiencia, y habilidades de los miembros. (Chef, Administrador de comedor, encargado de los vino, diseñador del restaurante, etc.).
- Estructura de propiedad y del negocio: Quien va a tener qué porcentaje de la empresa. (Capital Propio- Deuda). Descripción de la estructura de la operación.

Es importante de la misma forma tener en cuenta lo siguiente:

- El tipo o clase: (Fino o Gourmet, de llevar o comedor pequeño, familiar, restaurante de hotel, Bistro, bar, de comida rápida, etc.)
- El Local.( Tamaño)
- Número de mesas y asientos.

---

<sup>6</sup> FRIEND Graham y ZEHLE Stefan, “Como Diseñar un Plan de Negocios” Coleccion finanzas y negocios. Cuatro Media 2008, pg18.

<sup>7</sup> Rodrigo Varela; Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Tercera Edición 2008.

- Número de empleados.
- Comidas que sirven.
- Promedio de cuenta por comida.
- Tipo de propiedad. (Manejado por su dueño, de propiedad del chef, franquicia, cadena).
- Promedio de edad de los clientes.
- Promociones y eventos.

Se deben realizar los siguientes pasos para la planificación del plan de negocios:

- **Análisis y plan estratégico:**

El proceso se inicia con el análisis estratégico diseñado a fin de examinar el estado actual del negocio y además identifica los ejes alrededor de los cuales podrá evolucionar en el futuro. La idea y los objetivos del negocio pueden ser la fuente o el resultado del proceso de planificación de negocios.

El análisis estratégico analiza a los clientes, proveedores y competidores del negocio como la dinámica del sector y cómo interactúan los grupos. Este análisis incluye el entorno más amplio que contiene la empresa como cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan el negocio. A su vez analiza su capacidad financiera, de infraestructura operativa, conocimientos y habilidades del personal.

El análisis y plan estratégico se compone de los siguientes elementos:

- Análisis del Accionista.
- Análisis del Entorno.
- Análisis de Industria y la Competencia.
- Análisis de la Matriz DOFA.
- Visión, Misión y Objetivos.
- Análisis de la Empresa.
- Análisis de Producto y Cartera.
- Generación de alternativas Estratégicas.

- **Plan de comercialización:**

Las técnicas de creación de situaciones podrán ser utilizadas para pronosticar una variedad de escenarios de mercados futuros, en los cuales el negocio tendría que operar y para los cuales se podrán desarrollar distintas alternativas de estrategia y tácticas de comercialización. El análisis comercial y la

resultante estrategia comercial forman parte del plan de comercialización. Se deben incluir detalles que permitan aplicar el plan de negocio al mundo real.

Explicar el posicionamiento del producto comparado con la competencia.

Los segmentos del mercado de destino deben estar identificados y dimensionados.

Incluir especificaciones del producto con características en términos de beneficios y necesidades.

Se deberá abordar el servicio al cliente, las garantías, la realización de la orden y el servicio postventa.

El Plan Comercialización se compone de los siguientes elementos:

- Análisis de mercado y estrategia: Para este análisis se debe tener un entendimiento detallado del mercado y los clientes mediante algunas preguntas que faciliten el entendimiento de dicho análisis.
  - ¿A qué necesidad del mercado se dirige el negocio?
  - ¿Qué productos sirven para dicha necesidad?
  - ¿Quién compra y por qué compran los productos?
  - ¿Quién toma la decisión de compra y donde compran los clientes?
  
- Pronostico del mercado
  
- **Plan Operativo:**

En esta etapa ya se debe haber reunido alternativas estratégicas para lograr metas y estrategias y estas estarán soportadas en conjunto de tácticas. Las tácticas podrán a su vez subdividirse en planes operativos los cuales explicaran en detalle cómo se ejecutarán las tácticas, luego de esto se podrá desarrollar un modelo financiero.

- **Elección del modelo de negocio:**

Un modelo financiero de negocio aporta un marco riguroso, para el análisis de las estrategias, las tácticas y los planes operativos de la empresa, con el fin de observar si estos permitirán a la empresa lograr sus metas financieras.

- **Examinar el financiamiento:**

Luego de encontrar las necesidades financieras y el lapso necesario para el financiamiento. Las necesidades de financiamiento deben ser escrutadas.

- **Análisis de Riesgo:**

Se debe informar a los inversores los riesgos que implica la propuesta.

El análisis cualitativo implica preguntarse e identificar qué pasaría si... y el análisis cuantitativo, se usa para identificar las variables como el precio a las que son más sensibles los resultados significativos del modelo como las ventas.

## **1.6. Marco Conceptual**

**Alimento:** Según el reglamento sanitario, alimento o producto alimenticio es cualquier sustancia o mezcla de sustancia destinadas al consumo humano, incluyendo las bebidas y todos los ingredientes y aditivos de dichas sustancias. Dichas sustancia pueden ser utilizadas por el organismo para la obtención de energía o la creación de materia.

**Nutrición:** Es el proceso biológico en el que los organismos asimilan y utilizan los alimentos y los líquidos para el funcionamiento, el crecimiento y el mantenimiento de las funciones normales. La nutrición también es el estudio de la relación entre los alimentos y los líquidos con la salud y la enfermedad, especialmente en la determinación de una dieta óptima.

**Comida rápida:** La comida rápida es toda la comida que pueda ser preparada y servida en poco tiempo y una de las condiciones de la comida rápida es que cuente con una preparación de menor calidad en comparación a la comida casual, pero, por obvias razones con los ingredientes adecuados. Debe obedecer, igualmente, al desarrollo urbano de las ciudades, cuyos habitantes necesitan restaurantes donde puedan comer con velocidad.

**Calidad:** Es el conjunto de herramientas y/o características de un producto o servicio que son importantes en su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente. Satisfacer y exceder las necesidades del cliente.

**Mercado:** Un grupo de personas más o menos homogéneo con características similares de consumo.

**Mercadeo:** Es definir, crear y cumplir con las necesidades, deseos y expectativas en los productos o servicios. Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.

**Servicio:** Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico.

**Competencia:** Quien ejerce la misma actividad o desarrolla un producto o servicio con características similares que cumplan con la misma necesidad, deseo o expectativa al de uno.

**Viabilidad:** Condición que hace posible el funcionamiento del sistema, proyecto o idea al que califica, atendiendo a sus características tecnológicas y a las leyes de la naturaleza involucradas. Se conoce como análisis de viabilidad al estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto.

**Ventas:** El proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos.

**Negocio:** Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas. Mientras que una empresa consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, que beneficien a otras personas.

**Consumidor:** Individuo que requiere satisfacer cierta necesidad, deseo o expectativa a través de la compra u obtención de determinados productos, para lo cual debe llevar a cabo algún tipo de operación económica.

**Necesidad:** La manifestación ante una carencia.

**Punto de equilibrio:** El punto de equilibrio es un indicador financiero que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero

también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

**Cobertura de del servicio de la deuda:** Mide la capacidad de pago (número de veces) que tiene la compañía para pagar su servicio de deuda (cuota de amortización de capital + intereses del periodo). La fórmula de cálculo de este indicador es la siguiente:

$$\text{Índice de cobertura de la deuda} = \frac{\text{Servicio de la deuda del periodo}}{\text{Flujo de caja libre operacional del periodo}} \text{ (Veces)}$$

**Modelo financiero:** Un modelo financiero es una herramienta de gestión que permite proyectar el resultado futuro de las decisiones que se planean tomar en el presente.

**Estructura de capital:** es la mezcla específica de deuda a largo plazo y de capital que la compañía usa para financiar sus proyectos de inversión y expansión.

## 1.7. Marco Legal

Los requisitos legales los cuales son obligatorios bajo las normas colombianas para el establecimiento comercial con atención al público en general son las siguientes:

- **Cámara de Comercio**

Para registrarse como persona jurídica ante la cámara de comercio de la ciudad (Pereira). Este registro se realiza para registrar el nombre, nombre accionistas, ubicación de operación, monto máximo de aporte de capital y definir su razón social. Para completar el registro se solicitan los siguientes documentos:

- **Original del documento de identidad**
- **Formulario del Registro Único Tributario RUT**

Registro Único Tributario – RUT

El Registro Único Tributario (RUT), administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) constituye el mecanismo único para identificar, ubicar



y clasificar a: Las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes, declarantes de impuesto sobre la renta y no contribuyentes.

Declarantes de ingresos y patrimonio, Responsables del régimen común y los pertenecientes al régimen simplificado, los agentes retenedores, importadores, exportadores y demás sujetos con obligaciones administradas por la DIAN, los demás sujetos con obligaciones administradas por la DIAN.

El Número de Identificación Tributaria (NIT), constituye el código de identificación de los inscritos en el RUT, este número lo asigna la DIAN a las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras o a los demás sujetos con obligaciones administradas por dicha entidad, con este formulario junto con los demás documentos exigidos para la matrícula, la DIAN asigna el NIT y lo incorpora en el certificado de existencia y representación legal.

- **Nombre del establecimiento**

Si se va a constituir un establecimiento comercial, es necesario confirmar que el nombre que quiere usar para la nueva empresa, no ha sido registrado previamente. El nombre de la empresa es Venitos S.A.S..

- **Consulta de la Marca**

La información necesaria para registrar la marca del producto o empresa puede estar ya almacenada en las Bases de Datos de la Superintendencia de Industria y Comercio.

- **Actividad**

Consultar la actividad económica de su empresa (código CIIU). La actividad económica de Venito S.A.S es Expedio de Alimentos y Bebidas con código CIIU 5523.

- **Uso del suelo**

Verificar en la Secretaría Distrital de Planeación si la actividad que va a iniciar puede desarrollarse en el lugar previsto para su funcionamiento. Consulta de uso del suelo. Venitos S.A.S. se registrá por el uso del suelo autorizado en la ciudad de Pereira de acuerdo a el acuerdo número 10 de 1998, y los acuerdos que modifiquen o agreguen artículos del acuerdo original.

- **Consulta tipo de sociedad**

En Colombia existen diferentes formas jurídicas previstas en la legislación colombiana para el ejercicio de cualquier actividad económica, así como las características más relevantes de cada una de ellas. Lo que difieren unas de las otras es el la cantidades mínimas de aporte de capital

- **Documento de constitución de la sociedad**

- **Minuta de constitución**

Por documento privado si la empresa a constituir posee activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores y no se aportan bienes inmuebles. (Ley 1014 de 2006, Decreto 4463 de 2006).

Nota: Independientemente del valor de los activos o de la planta de personal, también podrá constituir su empresa por documento privado a través de la figura de Sociedad por Acciones Simplificada con las formalidades que establece la Ley 1258 de 2008.

La empresa unipersonal puede constituirse igualmente por documento privado, indistintamente de sus activos o su planta de personal, de conformidad con lo preceptuado en el Artículo 72 de la Ley 222 de 1995; Tenga en cuenta que el documento privado debe contener presentación personal de todos los socios o accionistas ante Notaría, o en cualquiera de las sedes al momento de presentarlo para registro.

- **Definir tipo de sociedad**

Para el presente proyecto se constituirá una Sociedad por acciones simplificada (SAS), la cual podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad; su naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

## **2. ESTUDIO DE MERCADOS**

### **2.1. Problema de estudio de mercados**

Identificar necesidades de y preferencias de hombres y mujeres entre 18 y 45 años de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Pereira, referente el tipo de servicio, y preferencias nutricionales a la hora de comer de la población objetivo.

### **2.2. Objetivo general**

Determinar las estrategias y modelo de negocio de restaurante óptimo para satisfacer las necesidades y preferencias de la población objetivo a la hora de alimentarse.

### **2.3. Objetivos específicos**

- Estudiar el comportamiento y las necesidades de la población objetivo a la hora de alimentarse.
- Determinar el mercado objetivo y las 4P (Precio, Plaza, Producto y Promoción).
- Identificar factores que garanticen el éxito de este negocio.

## 2.4. Etapa de planeación

Plan de investigación				
Objetivo Específico	Necesidades de Información	Fuentes de información	Clase de Fuente de Información	Tiempo de consecución Información
Estudiar el comportamiento y las necesidades de la población objetivo a la hora de alimentarse.	Cuantificar la capacidad adquisitiva de las personas para comprar comida.	Encuesta	Primaria	3 días
	Identificar los factores de mayor influencia a la hora de comer.	Encuesta	Primaria	Ya está incluido
	Determinar lugar de preferencia para el consumo de los alimentos.	Encuesta, Observación	Primaria	2 días
Determinar el mercado objetivo y las 4P (Precio, Plaza, Producto y Promoción).	Identificar el tamaño de la población objetivo.	Base de datos DANE	Secundaria	2 horas
	Conocer las preferencias gastronómicas de la población objetivo.	Encuesta	Primaria	Ya está incluido
	Listar la competencia con sus respectivos precios.	Observación	Primaria	1 día
		Inteligencia de mercadeo		
	Determinar el tamaño de las porciones de los productos.	Inteligencia de mercadeo	Primaria	1 día
	Construir el menú según criterio de un chef y observaciones recopiladas.	Entrevista	Primaria	15 días
	Analizar los planes de marketing de la competencia.	Inteligencia de mercado	Primaria	1 día
Identificar factores diferenciadores que garanticen el éxito de Venito S.A.S.	Analizar estrategias comerciales utilizadas por la competencia.	Observaciones	Primaria	Ya está incluido
	Investigar	Estudio de	Secundaria	Ya está

	estrategias comerciales utilizadas por negocios similares diferentes a la de la competencia.	mercados existentes		incluido
	Identificar las preferencias de los consumidores.	Encuesta	Primaria	Ya está incluido

**Tabla 1.** Plan de investigación estudio de mercados

## **2.5. Etapa de ejecución**

### **2.5.1. Primer objetivo específico**

Estudiar el comportamiento y las necesidades de la población objetivo a la hora de alimentarse.

#### **➤ Necesidades de información**

- Cuantificar la capacidad adquisitiva de las personas para comprar comida.**

Para poder conocer el presupuesto disponible de los potenciales clientes, al momento a adquirir alimentos, se realizó una encuesta directa a cuya ficha técnica se encuentra en el numeral **2.6 Ficha técnica encuesta.**

- Identificar los factores de mayor influencia a la hora de comer.**

Identificar los principales factores de incidencia a la hora de escoger donde alimentarse de la población objetivo. De esta manera así poder identificar en que aspectos se debe hacer mayor énfasis en las estrategias diferenciadoras. Las personas enumeraran los factores de mayor a menor incidencia.

- Determinar lugar de preferencia para el consumo de los alimentos.**

Identificar la ubicación preferente de los potenciales clientes para consumir sus alimentos, mediante la encuesta se clasificaran los sitios de mayor preferencia para consumirlos, para de tal modo mejorar los servicios prestados.

### **2.5.2. Segundo objetivo específico**

Determinar el mercado objetivo y las 4P (Precio, Plaza, Producto y Promoción).

➤ **Necesidades de información**

➤ **Identificar el tamaño de la población objetivo.**

Los potenciales clientes son hombres y mujeres entre 18 y 45 años, estudiantes y trabajadores de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Pereira.

Se pretende identificar el tamaño de la población objetivo según bases de datos DANE. En la sección **2.7 Estratificación**.

➤ **Conocer las preferencias gastronómicas de la población objetivo.**

Mediante la encuesta se desea conocer los tipos de platos que prefieren los potenciales clientes, con base a esta información se creara el menú de productos que se le ofrecerá a los clientes.

Como alternativa complementaria se realizaran observación de los platos que adquieren clientes, en establecimientos de la competencia, con estas observaciones se complementaran las recomendaciones para la creación del menú.

➤ **Listar la competencia con sus respectivos precios.**

Identificar la competencia de restaurantes de comida rápida con características similares a las de Venitos S.A.S., cerca de las zonas previamente preseleccionadas a las cercanías de la Plaza de Bolívar de Pereira, dada su gran concentración de población activamente laborando, Los Álamos por la presencia de estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira, Avenida Circunvalar ya que de igual manera contiene una gran concentración de población activamente laborando. Realizando una observación de las zonas preseleccionadas, se identificarán los establecimientos de la competencia.

Después de identificar la competencia se listaran los precios para tenerlos presentes al momento de poner los precios a los productos propios. En la sección **2.8 Ficha técnica inteligencia de mercadeo**.

➤ **Determinar el tamaño de las porciones de los productos.**

Mediante inteligencia de mercadeo se identificarán los tamaños de las porciones que más comúnmente llevan las personas a la hora de comer. De esta manera se crearán los tamaños de los productos que ofrecerá Venitos S.A.S. para ser lo más atractivos para los clientes. En la encuesta realizada también se podrá identificar cuál es el tamaño de porción más atractiva.

➤ **Construir el menú según criterio de un chef y observaciones recopiladas.**

Se contratará un chef para la construcción de los platos que estarán presentes en el menú, se tendrán en cuenta los aspectos recopilados según las observaciones y la inteligencia de mercados realizadas.

La orientación de la construcción del menú serán arepas venezolanas y otros productos mayormente enfocados en el bienestar de las personas.

➤ **Analizar los planes de marketing de la competencia.**

Con el fin de crear un plan de marketing y publicidad se realizará inteligencia de mercadeo a la competencia para identificar las técnicas de mercadeo utilizadas y las falencias de marketing de la misma.

### **2.5.3. Tercer objetivo específico**

Identificar factores diferenciadores que garanticen el éxito de Venitos S.A.S..

➤ **Necesidades de información**

➤ **Analizar estrategias comerciales utilizadas por la competencia.**

Mediante observaciones en los establecimientos de comerciales de la competencia se pretende identificar estrategias comerciales que ejecutadas por la competencia les generen buenos resultados.

➤ **Investigar estrategias comerciales utilizadas por negocios similares diferentes a la de la competencia.**

Realizando investigaciones de resultados de informes del sector donde se exponen las nuevas tendencias en restaurantes, los factores de éxito de algunas cadenas, fallas en las que están incurriendo los establecimientos, recomendaciones del público, y muchos otros puntos que beneficiaran crear e implementar estrategias de éxito.

➤ **Identificar las preferencias de los consumidores.**

Mediante la encuesta se pretende identificar las preferencias de la prestación del servicio y selección de combinación de factores más relevantes a la hora de comer.

## **2.6. Ficha técnica encuesta**

### **2.6.1. Ejecución**

**Tipo de muestreo:** Por conveniencia.

**Equipo:** La encuesta fue realizada y aplicada por Martha Lucia Lopez, persona contratada para realizar las labores de toma de encuestas.

**Tiempo:** El período de duración realización de las encuestas estuvo comprendido entre el 25 y 27 de Septiembre de 2013.

**Lugar:** Las encuestas fueron realizadas en ciertos sectores concurridos por personas laboralmente activas de la ciudad de Pereira pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, entre los que se encuentran Plaza de Bolívar, Alamos y Circunvalar. Estos lugares fueron preseleccionados por su alto tránsito de personas con las características a la población objetivo.

### **2.6.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación empleada en la encuesta es una investigación descriptiva, que permite identificar situaciones, técnicas y costumbres de las actividades realizadas por las personas y/o procesos empleados en cualquier actividad que se desarrolle.

El principal objetivo es identificar la mejor combinación de variables que conlleven al éxito del negocio dando solución a las necesidades de las personas.

Con la identificación de los gustos, preferencias, necesidades, costumbres y actitudes de las personas de 18 a 45 años de los estratos 4, 5 y 6 que se



encuentren activamente laborando en las zonas de influencia de las zonas preseleccionadas.

Aprovechando la recolección de estos datos, se creará el menú, según las preferencias gastronómicas de las personas, se fortalecerán las variables de mayor influencia sobre la población objetivo, crear factores diferenciadores de la competencia, y un plan de marketing estructurado que garantice a dar a conocer el establecimiento comercial.

### ➤ **Método de encuesta**

El instrumento de recolección de datos es un cuestionario que pretende conocer lo que hacen, opinan y piensan las personas encuestadas, sin la ayuda e intervención del encuestador.

### ➤ **Características del cuestionario<sup>8</sup>**

- Preguntas cerradas
- Cuestionario corto y preciso
- Redacción de preguntas claras y sencillas
- Lenguaje apropiado para la población objetivo
- Orden de las preguntas de mayor relevancia a menor relevancia
- Aplicación directa
- Direcciones claras al encuestado
- Espacios claros de respuestas

### ➤ **Formato preguntas**

Las respuestas de las preguntas son de forma cerrada para obtener mayor objetividad y facilidad de las respuestas. Se utilizarán diferentes tipos de preguntas:

- **Selección múltiple:** El investigador ofrece las opciones de respuesta y se le pide al encuestado que seleccione una o más de las alternativas dadas.
- **Escala:** Tendencia del encuestado a marcar una alternativa por el simple hecho de que ocupa cierta posición o está en la lista en cierto orden.

---

<sup>8</sup> Sellitz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. y Cook, S (1965). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid, Ed. Rualp. Páginas 601- 646.

Las ventajas de realizar una encuesta a través de un cuestionario es brindarle agilidad y velocidad a la obtención de las respuestas. Entre otras ventajas son la no necesidad de personas preparadas para su aplicación y la mayor reflexión aplicada a las respuestas, debido a la mayor cantidad de tiempo que posee la persona encuestada al no verse presionado por un entrevistador. Además, al ser más uniforme el estímulo, puede aumentar la confiabilidad y el anonimato puede fomentar la honestidad y la franqueza. Este método es más económico que realizar una entrevista.

Entre sus limitaciones se encuentran el sesgo y las restricciones de la opinión de los encuestados por las pocas alternativas expuestas.

## **2.7. Estratificación**

Utilizando las proyecciones de la población es la proyección de la población con base al censo realizado en el año 2005.

### ***La población base del ejercicio<sup>9</sup>:***

*La población base utilizada es la del año 2005. Se obtuvo a partir de las proporciones por área de la población censada 2005 y la población ajustada del mismo censo a través de la conciliación realizada para el total nacional.*

*La estimación y pronóstico de la fecundidad, mortalidad y migración se elaboró con igual procedimiento realizado para el total nacional, bajo el contexto sociodemográfico que se observa en las áreas urbanizadas y utilizando los mismos métodos demográficos utilizados para la proyección del total.*

*La proyección de la población del área resto, se obtuvo mediante el método de Áreas Mayores. El Método de Áreas Mayores es un procedimiento demográfico que requiere disponer de las proyecciones de dos áreas jerárquicas mayores obtenidas por el método de las componentes, total y cabecera, para obtener el área menor. Como se tiene la proyección por componentes para el total y la cabecera a nivel nacional, éste método permite obtener los niveles y estructuras de las componentes demográficas del resto, los cuales son insumos para la proyección del resto departamental. Se utilizó el paquete PRODEM (Naciones Unidas: 1982).*

---

<sup>9</sup> Ficha Técnica, Revisión y Actualización de las Estimaciones y Proyecciones de Población período 1985-2020 DANE. Citado el 25 de septiembre de 2013.

Las estimaciones de las proyecciones de la población tienen en cuenta diferentes factores que afectan directamente el número de habitantes proyectados, los siguientes criterios fueron los que se tuvieron en cuenta:

- **Fecundidad:** Estimaciones tasa global de fecundidad y estructura basadas en:
  - Datos de nacimientos certificados a través del sistema de estadísticas vitales del periodo 1998– 2005.
  - Nacimientos de los últimos doce meses, clasificados por edad de la madre, correspondientes a los censos de 1985, 1993 y 2005.
  - Nacimientos de los últimos doce meses clasificados por edad de la madre según la Encuesta Nacional de Demografía y Salud años 1990, 1995, 2000 y 2005.
  
- **Mortalidad:** Estimación de la tasa de mortalidad basada en:
  - Datos de defunciones, certificadas a través del sistema de estadísticas vitales, por sexo y edad en el periodo comprendido entre 1998 – 2005; el promedio del periodo 2001 a 2005, ajustado a un nivel nacional según la estructura de defunciones derivada del censo y para los doce meses anteriores al año 2005, considerando que las estructuras son muy semejantes.
  - Para los departamentos de Antioquia, Atlántico, Bogotá, Caldas, Norte de Santander, San Andrés y Valle del Cauca se llevó a cabo el método directo<sup>10</sup> y para los demás departamentos se eligió el indirecto<sup>11</sup>.
  - La estimación de la mortalidad infantil y de la niñez para los departamentos anteriores y el nivel nacional, se obtiene mediante el método de Greville<sup>12</sup>.
  
- **Migración:** Estimación de los saldos netos migratorios - SNM por sexo y grupos de edad basados en:
  - Los censos realizados en Colombia en los años 1973, 1985, 1993 y 2005.

---

<sup>10</sup> Cuando la estimación del indicador se obtiene utilizando la información de los registros de nacido vivo y defunciones de menores de un año ajustados por no cobertura.

<sup>11</sup> Cuando la estimación del indicador se obtiene de variables recabadas en los censos de población o encuestas probabilísticas especializadas, dado que los registros vitales tienen problemas de cobertura y calidad.

<sup>12</sup> El método de Greville es un método de medida de mortalidad, basado en un crecimiento exponencial.

- Registros de viajeros internacionales disponibles desde el año 1996, fuente DAS.
- Información proveniente de los censos de la ronda del 2000 de Estados Unidos, España, Panamá, Venezuela, Ecuador y otros países de Suramérica a través del Proyecto IMILA liderado por CELADE.
- Estimación de la emigración internacional con información insumo de los censos de 1985 y 1993, así como de las encuestas de hogares de 1978 y 1980, para la estimación de Stock de colombianos en el exterior y de una estructura por edad y sexo.

Para conocer la demanda potencial del proyecto, se realizará un análisis de la demanda proyectada teniendo en cuenta el crecimiento poblacional de la ciudad de Pereira para los próximos 8 años (proyecciones máximas de la población por el DANE) con base en las a las Estimaciones y Proyecciones de las Poblaciones 1985-2020. Es importante recordar que el mercado objetivo corresponde a las mujeres hombres y mujeres de la ciudad de Pereira entre los 18 y 45 años de edad para los estratos 4,5 y 6.

#### Proyecciones de la población:

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Hombres</b>	94,288	94,776	95,263	95,752	96,236	96,697	97,113	97,459
<b>Mujeres</b>	100,765	100,743	100,753	100,799	100,869	100,941	100,958	100,886
<b>Total</b>	<b>195,053</b>	<b>195,519</b>	<b>196,016</b>	<b>196,551</b>	<b>197,105</b>	<b>197,638</b>	<b>198,071</b>	<b>198,345</b>

**Tabla 2.** Fuente: DANE, Estimaciones y Proyecciones de la Población 1985-2020.

El criterio de filtro para obtener la base datos de la proyección de la población son hombres y mujeres de la ciudad de Pereira, entre los 18 y 45 años. El horizonte de la proyección fue 2013 a 2020.

Es necesario tener en cuenta que la población objetivo, está definida entre los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Pereira, lo cual corresponde al 36%<sup>13</sup> del total de

<sup>13</sup> LA TARDE. Pereira. 9, Septiembre, 2012. Edición 11.781. Citado el 23 de septiembre de 2013.

la población pereirana según estadísticas del DANE para el censo del 2005. Para conocer cuál es el porcentaje de la población objetivo, entre los estratos 4,5 y 6, se debe calcular en primera instancia el porcentaje de hombres y mujeres pereiranos que hacen parte del rango de edades de 18 a 45 años aplicándole el porcentaje de participación de los estratos 4, 5 y 6, esta participación se mantendrá fija en el horizonte de tiempo por falta de proyecciones de la distribución socioeconómica de la ciudad de Pereira. En la siguiente tabla se proyecta la cantidad de hombres y mujeres de la población objetivo con los criterios anteriormente mencionados. No sobra mencionar que los valores obtenidos son una aproximación.

### Población Objetivo en Pereira

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Hombres</b>	33,944	34,119	34,295	34,471	34,645	34,811	34,961	35,085
<b>Mujeres</b>	36,275	36,267	36,271	36,288	36,313	36,339	36,345	36,319
<b>Total</b>	<b>70,219</b>	<b>70,387</b>	<b>70,566</b>	<b>70,758</b>	<b>70,958</b>	<b>71,150</b>	<b>71,306</b>	<b>71,404</b>

**Tabla 3.** Fuente: Cálculos criterio de participación del 36% de la población perteneciente a los estratos 4, 5 y 6.

Resumen población Objetivo	2013
<b>Total Población Pereirana</b>	<b>464,719</b>
<b>% de la población entre 18 y 45 años de la ciudad de Pereira</b>	<b>42%</b>
<b>Población entre 18 y 45 años de la ciudad de Pereira</b>	<b>195,053</b>
<b>% de la población de estratos 4, 5 y 6</b>	<b>36%</b>
<b>Total Población Objetivo</b>	<b>70,219</b>

**Tabla 4.** Fuente: DANE, Cálculos de proyección con criterios de población objetiva.

Con base en la información anterior, la muestra determinada para llevar a cabo la investigación de mercados es de 167. La fórmula empleada para el cálculo de la muestra es la siguiente:

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

**n= 68**

Sabiendo que,

**P:** 50%

**Q:** 50%

**Error estándar:** 10%

**Nivel de confianza:** 90% (z: 1,65)

### **Características de la muestra:**

**Población:** El total de las proyecciones de los habitantes en el rango de edad de 18 a 45 años, de la ciudad de Pereira son 195,053, el 42% de la población pereirana. Únicamente el 36% de la población pertenece a los estratos 4,5 y 6, obteniendo un total de la población objetiva proyectada para el 2013 de 70,219 potenciales clientes.

**Población objetivo:** La población objetivo para llevar a cabo la investigación de mercados está constituida por hombres y mujeres de estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Pereira en un rango de edades entre 18 y 45 años.

**Marco muestral:** El 15.1% de la población entre los 18 y 45 años de edad de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Pereira, que pertenecen a la población objetivo, se establece que aproximadamente 70,219 habitantes conforman el marco muestral.

**Tipo de muestreo:** La metodología seleccionada es muestreo por conveniencia que para Joan Joseph Castillo lo define como: *“El muestreo de o por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.”*<sup>14</sup>.

La metodología de muestreo empleada funciona adecuadamente dado que se realizara una gran exclusión de la población objetivo teniendo en cuenta que las ubicaciones de la realización de las encuestas ya están predeterminadas en las cercanías de las locaciones de los establecimientos comerciales.

**Muestra:** Teniendo en cuenta el tamaño de la población pereirana y de la población objetivo, se seleccionaron un grupo de 68 personas, dentro del rango de

---

<sup>14</sup> CASTILLO Joan Joseph, Muestreo Septiembre 16 de 2009. Citado Septiembre 25 de 2013, disponible en <http://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>.

edad de 18 a 45 años de edad, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Pereira.

**Unidad de muestreo:** Teniendo en cuenta que la unidad muestral es cada uno de los componentes de la muestra, se puede afirmar que la unidad de muestreo son habitantes de la ciudad de Pereira, entre los 18 y 45 años de edad de los estratos 4,5 y 6.

## **2.8. Inteligencia de mercado**

### **2.8.1. Definición Inteligencia de mercados:**

*“es el proceso de identificación de clientes en los mercados internos y externos, con el fin de posicionar productos de oferta y demanda, teniendo en cuenta los factores de Productividad, calidad y Competitividad”.*<sup>15</sup>

La inteligencia de mercado es la capacidad de adquirir conocimiento y entendimiento y utilizarlo en situaciones novedosas. Es la capacidad de encontrar y convertir un “dato” en información de las cuales surjan ideas innovadoras. Identificar las debilidades y fortalezas de la competencia y convertir esas debilidades en fortalezas propias, y adoptar las fortalezas de la competencia o negocios similares para su propio negocio.

La inteligencia de mercados como su nombre lo dice es la capacidad de elegir la mejor opción de todas las disponibles para resolver un problema. Es por esto es que se debe observar y analizar todas las variables de diferentes puntos de vista para tomar una decisión.

La inteligencia de mercado no da suficientes razones para tomar decisiones si no se mezclan un número apropiado de métodos, técnicas y mecanismos para recolectar datos y utilizarlos como información. La totalidad de los datos no deben ser cualitativos ya que estos no permiten medir efectivamente las variables que se desean evaluar. Esta busca conocer tanto a los clientes como a la competencia los cuales son la materia de estudio, y a partir de sus comportamientos se toman las medidas necesarias.

La inteligencia competitiva que hace parte del proceso de inteligencia de mercados, es el análisis de las actividades de la competencia en tanto aspectos financieros, operativos, comerciales, marketing, organizacionales, entre otros.

---

<sup>15</sup> ORTIZ, Soto Uriel, Artículo Inteligencia de Mercados, Periódico El Espectador 3 de Marzo de 2011. Citado el 26 de septiembre de 2013.

Para el desarrollo de una inteligencia de mercados apropiada se debe garantizar un flujo constante de información que permita analizar los aspectos anteriormente mencionados.

Lo que pretende la inteligencia de mercados es:

**Observar:** Observar que es lo que está ocurriendo con la competencia y los consumidores.

**Analizar:** Se analizan los datos cuantitativos o cuantitativos recopilados sobre la competencia y los potenciales clientes.

**Actuar:** Tomar decisiones a partir del análisis de la información, teniendo en cuenta que la información debe ser recurrente y confiables. El éxito de una inteligencia de mercados es el flujo continuo de información.

### 2.8.2. Resultados inteligencia de mercados

Después de visitar y realizar una detenida observación en los establecimientos de la competencia se pudieron recolectar e identificar los siguientes datos:

- **Precios de la competencia:** Como estrategia comercial de los establecimientos de comercio, son el manejo de un listado de precios acorde a los productos ofrecidos, el apetito de los clientes y los precios ofrecido por la competencia.

➤ **Arepunto:**

<i>Producto</i>	<u>Tamaño personal</u> <u>Precio COP</u>
<b>Arepa Especial de Pernil</b>	7,000
<b>Arepa Carne Desmechada</b>	6,000
<b>Arepa Carne Molida</b>	6,000
<b>Arepa Mixta</b>	6,500
<b>Arepa Paisa</b>	6,500
<b>Arepa Ranchera</b>	6,500
<b>Arepa Cacheo</b>	6,500



<b>Arepa Pollo en Salsa Napolitana o Bechamel</b>	6,000
<b>Pollo con Champiñones</b>	6,500
<b>Pollo con Maicitos</b>	6,500
<b>Arepa con Camarones</b>	7,000
<b>Arepa Burger</b>	7,000
<b>Arepa Hawaiana</b>	7,000
<b>Hamburguesa en Combo</b>	12,000
<b>Porción Tocineta</b>	1,500
<b>Porción Maicitos</b>	1,000
<b>Porción Queso</b>	1,000
<b>Porción Champiñones</b>	1,000

**Tabla 5.** Precios Arepunto (Comida)

<i>Producto</i>	<u>Tamaño personal</u> <u>Precio COP</u>
<b>Jugo en Agua</b>	3,000
<b>Jugo en leche</b>	3,500
<b>Gaseosa 350 ml</b>	2,500
<b>Gaseosa 250 ml</b>	1,600
<b>Café con Leche</b>	1,200

**Tabla 6.** Precios Arepunto (Bebidas)

➤ **Arepas & Más:**

<i>Producto</i>	<u>Tamaño personal</u> <u>Precio COP</u>
<b>Arepa Desmechada</b>	6,200
<b>Arepa Pollo</b>	6,200
<b>Arepa Mixta</b>	7,000
<b>Arepa Salchicha</b>	6,200

<b>Perro Sencillo</b>	4,100
<b>Perro Especial</b>	6,100
<b>Huevos de Codorniz</b>	3,000

**Tabla 7.** Precios Arepas & Más (Comida)

<i>Producto</i>	<u>Tamaño personal</u> <u>Precio COP</u>	<u>Tamaño grande</u> <u>Precio COP</u>
<b>Gaseosa Botella</b>	1,500	2,100
<b>Jugo Hit Botella</b>	1,500	2,100

**Tabla 8.** Precios Arepas & Más (Bebidas)

➤ **La Arepería:**

<i>Producto</i>	<u>Tamaño personal</u> <u>Precio COP</u>	<u>Tamaño grande</u> <u>Precio COP</u>
<b>Arepa Mixta</b>	5,400	6,800
<b>Arepa con Carne</b>	5,400	6,800
<b>Arepa con Todo</b>	5,400	6,800
<b>Arepa con Pollo</b>	5,400	6,800
<b>Arepa Hawaiana</b>	3,300	4,300
<b>Arepa con Jamón y Queso</b>	3,300	4,300
<b>Arepa Montañera</b>	3,000	3,900
<b>Hamburguesa Especial</b>	5,400	6,800
<b>Arepa Hamburguesa</b>	4,000	5,000
<b>Bandeja de Carne</b>	7,000	9,000
<b>Roscarepa para Llevar</b>		3,800
<b>Arepas Rellenar</b>	2,400	2,900
<b>Papas Criollas</b>	2,200	3,200

**Tabla 9.** Precios de La Arepería (Comida)

<i>Producto</i>	<u>Tamaño personal</u>	<u>Tamaño grande</u>
-----------------	------------------------	----------------------

	<u>Precio COP</u>	<u>Precio COP</u>
<b>Zumo de Uva</b>	1,700	2,300
<b>Agua de Panela con Limón</b>	1,000	1,500
<b>Claro de Maíz</b>	1,700	2,500
<b>Gaseosa (Vaso)</b>	1,700	2,300
<b>Gaseosa 300ml</b>	2,100	3,200
<b>Jugo Hit 240ml</b>	2,100	4,300
<b>Jugo Hit (Vaso)</b>	1,700	2,300

**Tabla 10.** Precios de La Arepería (Bebidas)

### **Factores relevantes identificados:**

La visita en los establecimientos de la competencia, permite tener un panorama muy amplio de todos los factores que contribuyen al éxito de los establecimientos de comida rápida. Identificar las carencias en cada uno los lugares es fácil, pero por lo contrario, identificar factores positivos es difícil, ya que el ser humano es costumbrista y cómodo, por lo tanto cuando algo no lo incomoda, las cosas pasan y no se pueden individualizar estos factores positivos. Es aquí cuando la comparación de las falencias de uno, no están presente en otros, permite identificar los factores positivos. Algunos factores que se identificaron tanto positivos como negativos se mencionan a continuación:

- Los precios de los alimentos en los diferentes establecimientos están acorde a los precios de los establecimientos de comidas rápidas. En el caso de algunos unos establecimientos que tienen procesos más industrializados, los precios de los de productos son más baratos.
- La variedad de los platos en la mayoría de los establecimientos es muy limitada. En algunos casos por limitada variedad de sabores de un producto ofrecido o por ofrecer un limitado número de diferentes productos.
- El servicio prestado en algunos establecimientos es personalizado a la mesa, mientras en otros se requiere la presencia en la caja para realizar el pedido y recogerlo en el mismo sitio. En los restaurantes de comidas rápidas el servicio personalizado a la mesa, no es un factor de valor

agregado. Por lo contrario muchas veces puede ser inadecuado ya que, mientras las personas son atendidas pierden valioso tiempo.

- La cocina, que en la gran mayoría de los restaurantes es escondida. Cuando uno se acerca a este tipo de cocinas por lo general son más descuidadas, desorganizadas, sucias, olorosas, los cocineros no tienen ni los más mínimos implementos para la higiene, los procesos no son los adecuados en algunas ocasiones. Mientras en cocinas a la vista de los consumidores, las exigencias de la presentación de la cocina, los cocineros, los procesos son mayores.
- Mesas y sillas donde consumir los productos, son de gran importancia en los establecimientos de comida. Aunque cuando el entorno es muy agradable y cómodo, las personas tienden a quedarse en el sitio más de lo necesario, lo que ocasiona un tráfico que reduce el espacio donde las nuevas personas que llegan puedan consumir los productos. En algunos establecimientos se logra un equilibrio, que permite consumir los productos de forma cómoda, pero a la hora de terminar de consumirlos, las condiciones de quedarse en el lugar por largo tiempo no son las adecuadas.
- La amabilidad que prestan los empleados del establecimiento es de gran importancia. Se identificó que cuando los clientes no son bien escuchados desde el momento de tomar su orden, su percepción final de todo el producto y servicio no es favorable, tienden a juzgar el establecimiento por pequeños errores.
- La efectividad y eficiencia en el servicio es indispensable para poder ofrecer un buen producto. La mejor manera de ofrecerlo es personalizar la fabricación de los productos que se van a entregar. Cuando se presentan errores en las especificaciones de cada uno de los productos entregados, estos reprocesos pueden resultar costosos, requerir de mayor tiempo de espera o incluso insatisfacción de los clientes.
- La ubicación de los establecimientos son estratégicos, con énfasis de mayor tráfico de personas que se convierten en mayor cantidad de potenciales consumidores. Algunos establecimientos se encuentran en zonas rosa, zonas de oficinas, mall de comidas y centros comerciales. Lo más importante es la afluencia de personas con las características de la población objetivo.

- El tamaño de las porciones ofrecidas por la competencia se presentan en algunos establecimientos en diferentes tamaños lo que le permite al consumidor escoger mayor tamaño, por mayor precio. Por lo contrario en algunos establecimientos.
- La promoción de los productos y el establecimiento utilizada por la competencia es poca. La Arepería la marca más establecida con 9 locales comerciales, se encuentra en su lanzamiento de productos para llevar a casa.

El modelo de promoción de La Arepería es el único de la competencia que se encuentra bien definido, este modelo cuenta con los siguientes parámetros:

- Ofrecimiento de franquicias: Este modelo es utilizado para un plan de expansión acelerado y gran posicionamiento de la marca.
  - Productos para llevar: Permite llevar a casa una marca y que se convierta de mayor uso frecuente y se diversifica la promoción de productos.
  - Página Web: Este es el medio de comunicación de la compañía con los clientes, donde se pueden realizar recomendaciones, poner quejas, observar el menú y promocionar nuevos productos.
- El plan de marketing utilizado por Arepas & Más y Arepunto no es el indicado para un plan de posicionamiento de una marca y promoción de su establecimiento. La utilización de volantes periódicamente, con entrega en sus propios establecimientos no garantiza que esté se dé a conocer con clientes diferente a los que actualmente frecuentan estos establecimientos.

A diferencia, La Arepería implementa publicidad por internet, degustaciones de sus nuevos productos, volantes del establecimiento y los productos, incluso en áreas diferentes donde tienen presencia. La compañía cuenta con un acelerado plan de expansión y posicionamiento de marca, con el único objetivo de crecer y fidelizar a sus clientes con un mayor número de establecimientos.

### **2.8.3. Ficha Técnica**

**Fecha de ejecución:** 12 y 13 de Octubre de 2013.

**Objetivo general:**

Identificar las estrategias diferenciadoras utilizadas por la competencia para armar una estrategia de marketing, operativa, comercial, y organizacional de mayor aceptación por los clientes.

**Objetivos específicos:**

- Observar las preferencias de los clientes a la hora de adquirir productos de la competencia.
- Estudiar las estrategias comerciales implementadas por la competencia, como precios, promociones y tamaños utilizados.
- Determinar las mejores alternativas de marketing implementadas por la competencia.

**Establecimientos comerciales de la competencia:**

Los establecimientos de competencia directa identificados en la ciudad de Pereira y un establecimiento de mayor similaridad y con gran éxito en la ciudad de Cali, son los mencionados a continuación:

- **Arepunto**
- **Arepas & Más**
- **La Arepería**

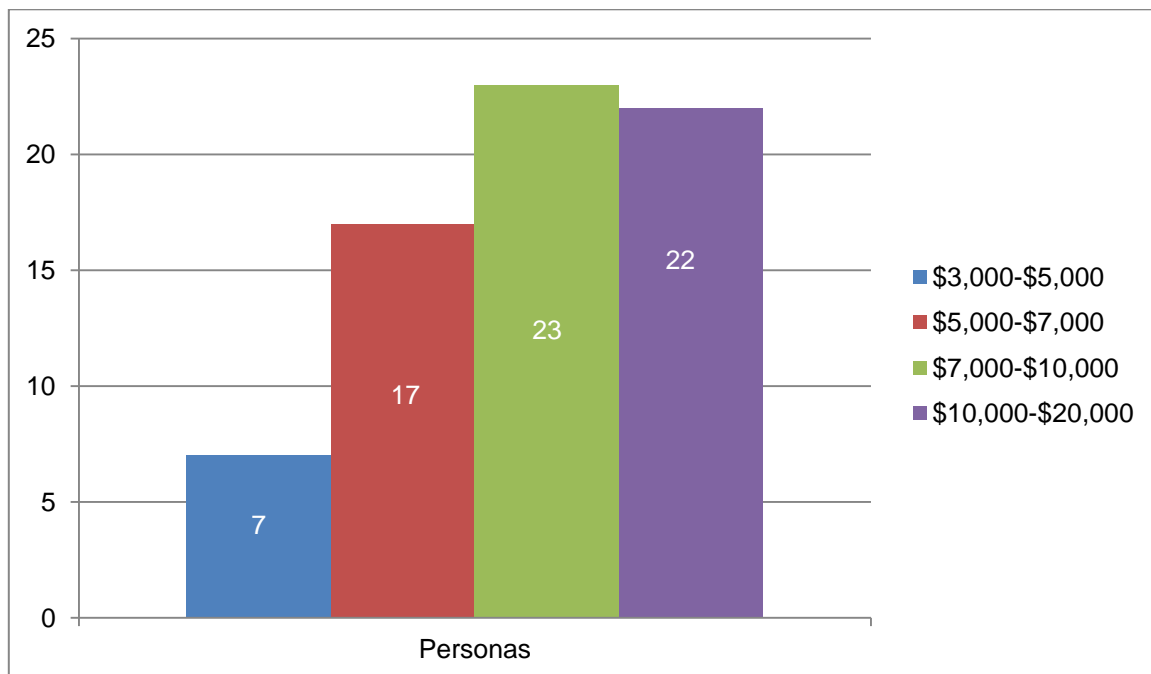
#### 2.8.4. Resultados encuesta

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada en el estudio de mercados, con el fin de conocer la percepción de la población objetivo en diferentes aspectos decisivos en un establecimiento de comidas rápidas se presentaran a continuación:

Durante la ejecución de la encuesta, la selección de las personas encuestadas por conveniencia únicamente cumplía con la característica de pertenecer al rango de edad de la población objetivo.

Los siguientes gráficos presentan las respuestas de las 68 personas correspondientes a la muestra con un 90% de confianza.

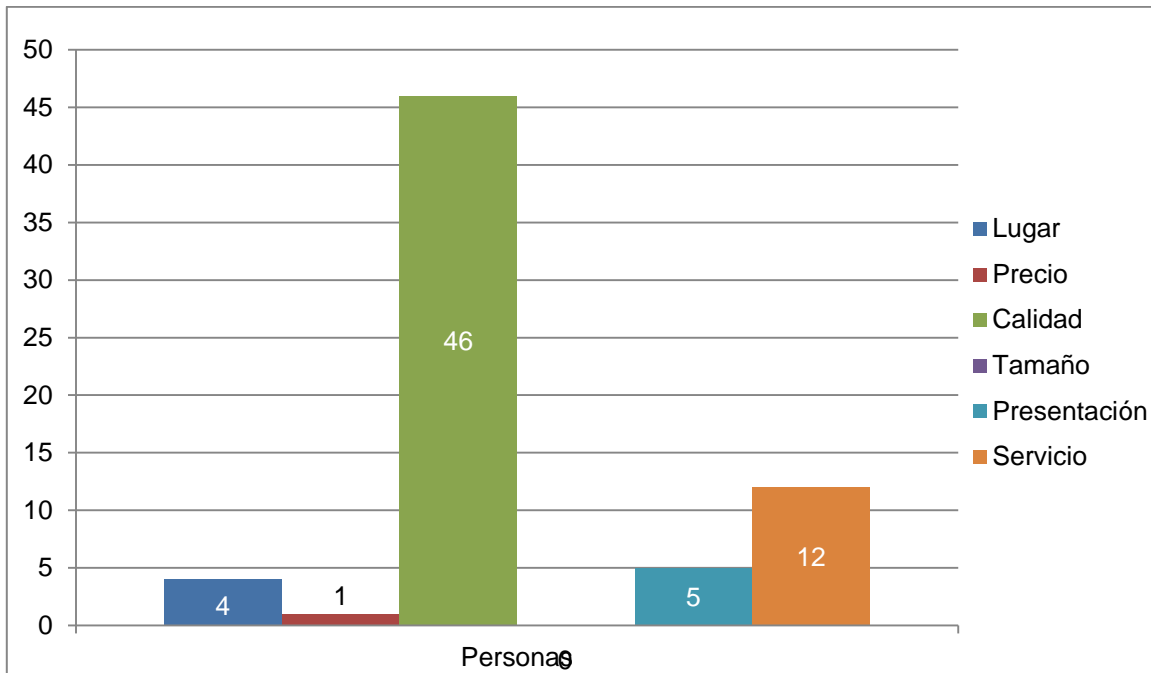
##### I. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar a la hora de comer?



**Ilustración 1.** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar a la hora de comer?

El 34%, la mayoría de las personas se sienten cómodos pagando entre \$7,000 y \$10,000 por un plato de comida rápida. Aunque no es de des atribuir que muchos opinan que pagar entre \$10,000 y \$20,000 está bien. Esto demuestra que la percepción de un plato de comida rápida no es un plato de baja calidad.

**II. ¿Cuál de los siguientes factores es el de mayor influencia a la hora de tomar una decisión dónde comer?**

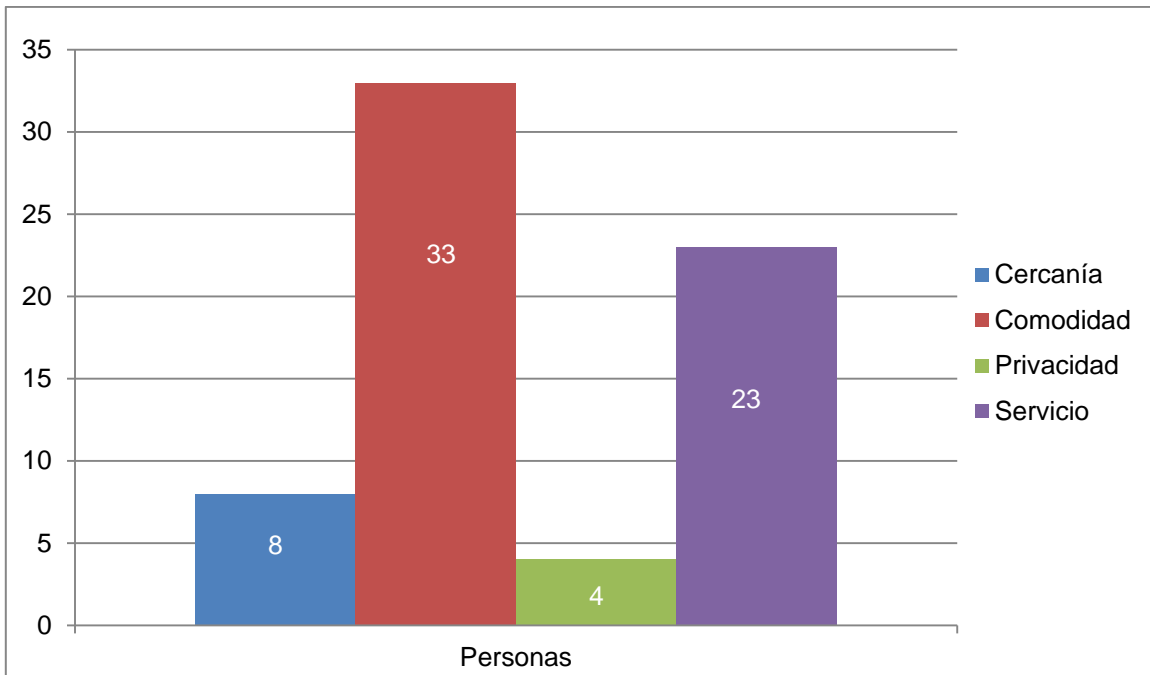


**Ilustración 2** ¿Cuál de los siguientes factores es el de mayor influencia a la hora de tomar una decisión dónde comer?

El 68% de las personas consideran que el que factor de mayor influencia para tomar la decisión dónde comer es la calidad de los productos ofrecidos. Un 17% consideran que el factor de mayor influencia es el servicios por lo tanto la calidad y el servicio son los factores en los cuales hay que trabajar más. El tamaño de la porción y el precio es un factor que no determina que una persona visite o no un restaurante.



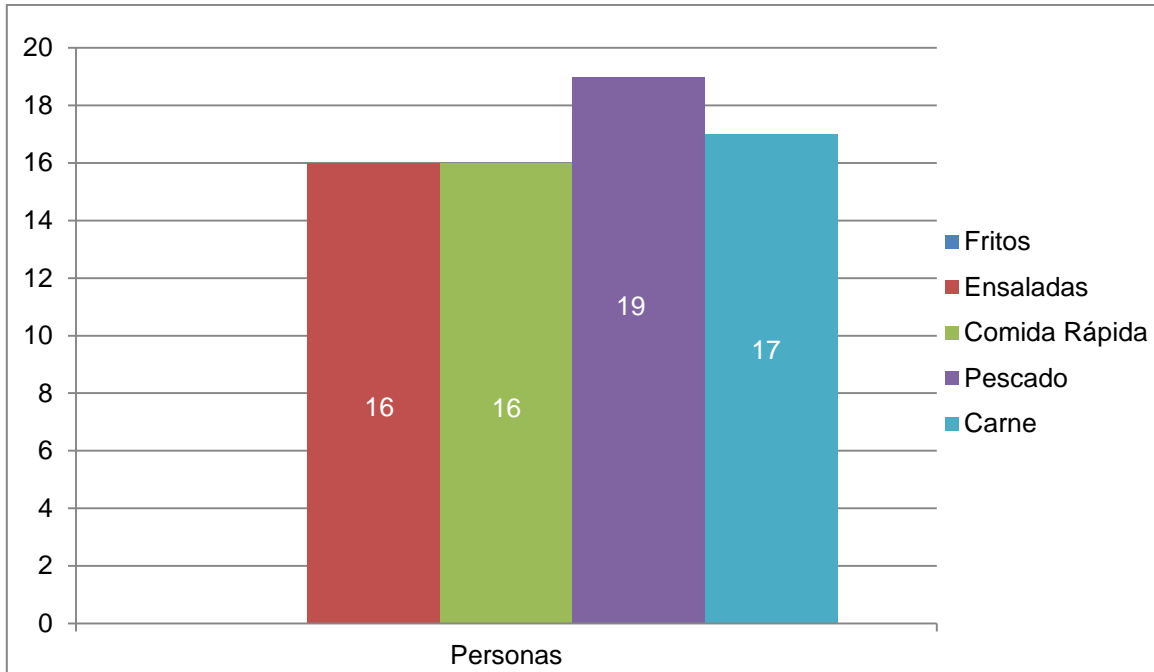
### III. ¿Cuál es el componente más relevante del lugar donde prefiere consumir sus alimentos?



**Ilustración 3** ¿Cuál es el componente más relevante del lugar donde prefiere consumir sus alimentos?

Las personas prefieren consumir sus alimentos cómodamente, esto lo dice casi el 50% de las personas encuestadas y un 34% piensan que tener un buen servicio es más importante en los lugares donde prefieren consumir sus alimentos. Nuevamente el servicio es un factor de mayor relevancia para las personas para preferir un restaurante de otros. La privacidad que traduce como consumir los alimentos en la privacidad de la casa, esto demuestra que los servicios a domicilio no son un factor de fuerza mayor.

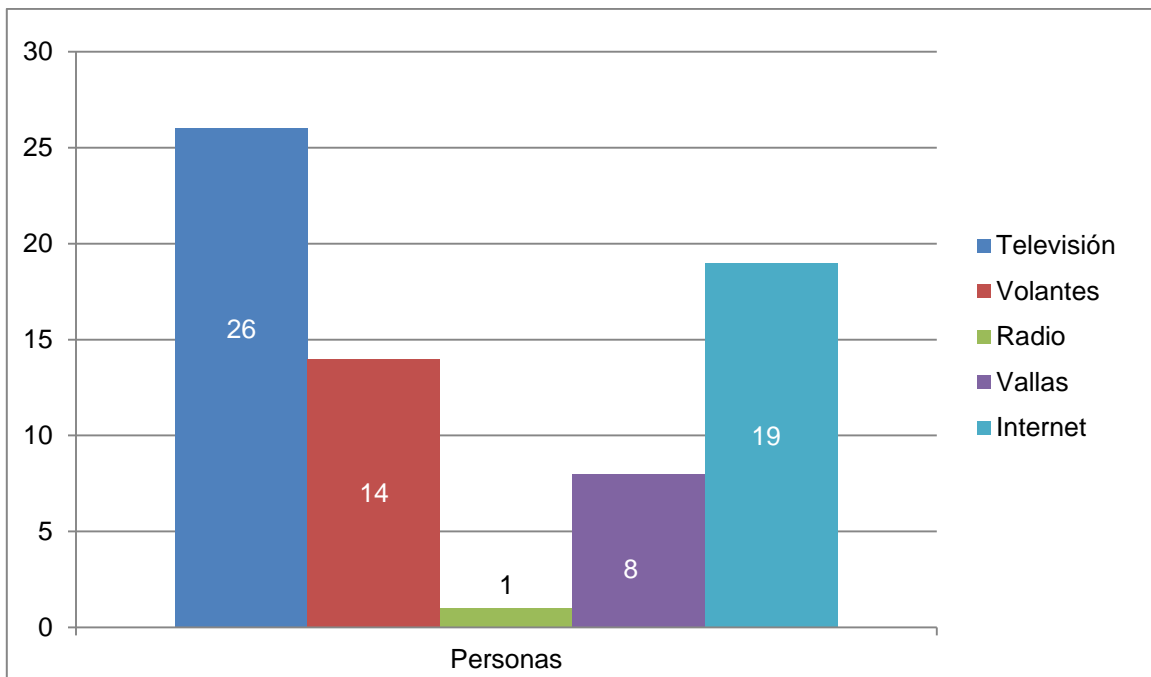
#### IV. ¿Cuál de los siguientes platos es el de su mayor preferencia?



**Ilustración 4** ¿Cuál de los siguientes platos es el de su mayor preferencia?

La competencia de cuál es el tipo de plato de mayor preferencia fue muy reñida, las ensaladas, comidas rápidas, pescado y carne contaron casi con la misma preferencia de los clientes. Esto indica que todos estos tipos de platos se deben ofrecer para poder satisfacer los diferentes gustos de clientes.

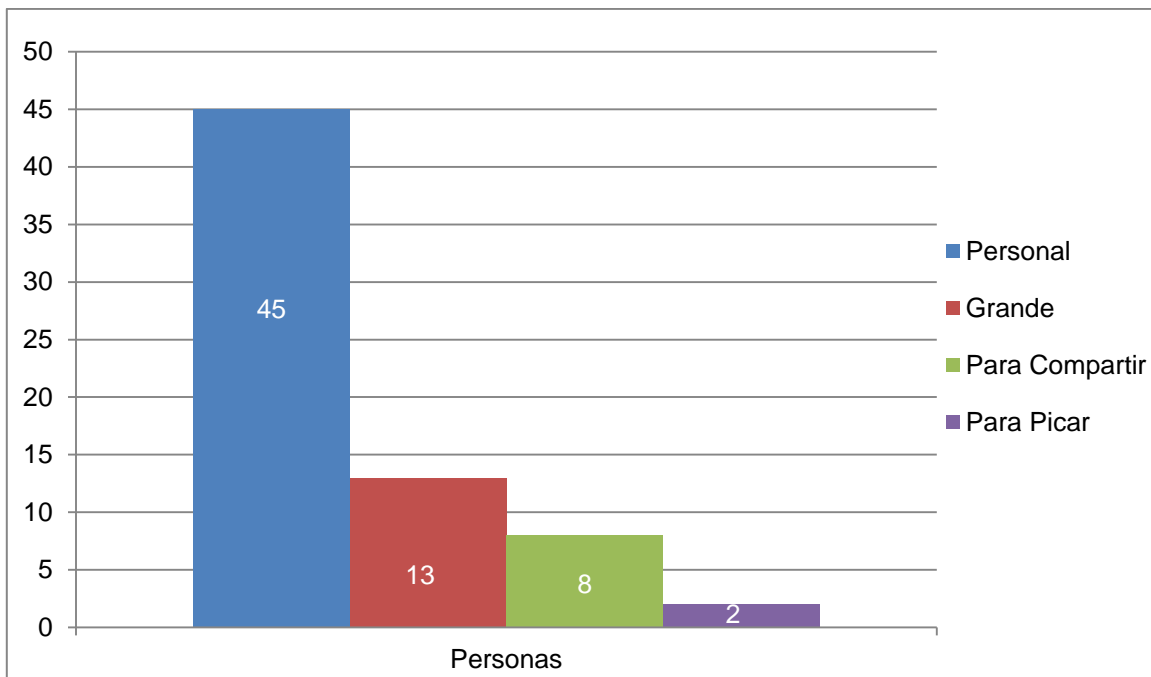
## V. ¿Qué método de publicidad atrapa más su atención?



**Ilustración 5** ¿Qué método de publicidad atrapa más su atención?

Para casi el 40% de las personas consideran que el medio de publicidad que más atrapa su atención es el medio televisivo. Actualmente el internet está jugando un papel importante como medio publicitario. Los volantes un medio tradicional de publicidad aún continúan captando la atención de las personas.

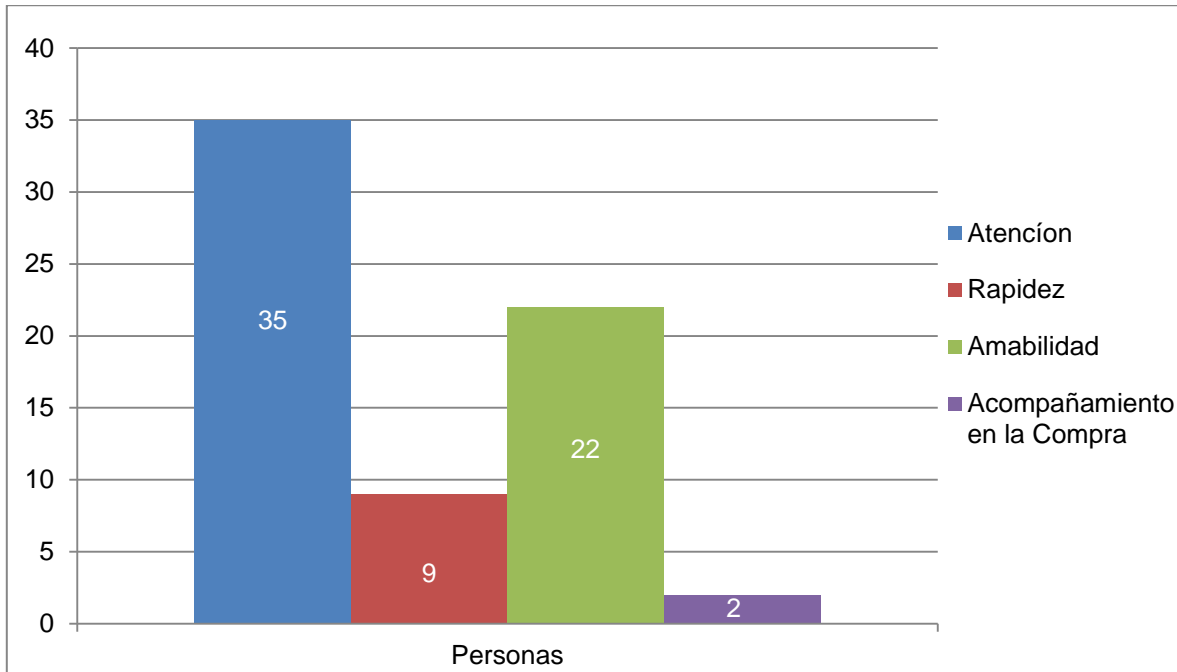
## VI. ¿Cuál tamaño de porción es el de su mayor preferencia?



**Ilustración 6** ¿Cuál tamaño de porción es el de su mayor preferencia?

El tamaño de la porción un factor que no es de mayor relevancia para las personas a la hora de escoger un lugar donde comer, el 66% de las personas encuestadas prefieren tamaños personales.

**VII. ¿Cuál factor es de mayor relevancia en su opinión para tener un buen servicio?**



**Ilustración 7** ¿Cuál factor es de mayor relevancia en su opinión para tener un buen servicio?

El servicio uno de los factores de mayor relevancia se compone de muchas características. La característica más importante para los clientes es la atención que pueden recibir de los empleados de cada establecimiento. Más del 83% de las personas encuestadas consideran una buena atención con amabilidad aseguran el éxito del servicio.

## 2.9. Plan estratégico de Marketing

De acuerdo a los resultados de las encuestas, las visitas y las observaciones de la competencia, se cuenta con información valiosa para crear un plan estratégico de marketing. Con la información anteriormente recolectada y los lineamientos de la compañía se planea establecer un plan estratégico de marketing de largo, mediano y corto plazo.

I. Crecimiento		
Objetivos	Estrategias	Actividades
Dar a conocer la empresa a la comunidad pereirana.	Lanzamiento de marca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran apertura de los establecimientos iniciales simultáneamente.</li> <li>• Promoción de apertura.</li> <li>• Plan de publicidad intenso de los establecimientos.</li> </ul>
Ganar participación del mercado de comidas rápidas.	Promoción y publicidad de acuerdo de las necesidades de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones por temporadas para atraer la atención de los clientes.</li> <li>• Alinearse y acomodarse a los gustos de los clientes.</li> <li>• Plan de publicidad constante y de las promociones.</li> <li>• Apertura de nuevos establecimientos.</li> </ul>
Buscar nuevas plazas para la comercialización de los productos para llevar.	Invadir el mercado de productos de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar canales de distribución alternos de los establecimientos de la compañía.</li> </ul>
Retener la participación del mercado.	Fidelizar a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de fidelización, con promociones.</li> <li>• Realizar retroalimentación de las experiencias de los clientes.</li> </ul>
Evaluar constantemente las actividades de la	Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un contante seguimiento a las</li> </ul>

competencia para ganar participación de mercado.		estrategias implementadas por la competencia
--	--	--

**Tabla 11. 1.** Crecimiento PEM

II. Desempeño		
Objetivos	Estrategias	Actividades
Contar con personal altamente capacitado	Productividad con mínimos errores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar y evaluar el desempeño de los empleados por cada cargo periódicamente.</li> </ul>
Establecer un gobierno corporativo adecuado.	Principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de ética.</li> <li>• Políticas de comportamiento.</li> <li>• Políticas jerárquicas.</li> <li>• Manual de funciones de cada cargo.</li> </ul>
Mantener un alto estándar de calidad.	Procesos de producción estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer productos frescos.</li> <li>• Estandarizar los procesos de fabricación.</li> <li>• Homogenizar las porciones utilizadas en el proceso o al gusto del cliente.</li> </ul>

Corto, mediano y largo plazo

<p>Prestar un servicio 6 sigma.</p>	<p>Prestar el mejor servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada en la caja, la preparación y entrega.</li> <li>• Realizar retroalimentación de las experiencias de los clientes.</li> <li>• Recolección y limpieza de las mesas sucias.</li> <li>• Prestación de servicio amable.</li> <li>• Flexibilidad de los pedidos.</li> <li>• Entrega inmediata.</li> <li>• Excelente promoción y descripción de los productos.</li> <li>• Aceptación todos los métodos de pago.</li> </ul>
<p>Óptimos procesos productivos.</p>	<p>Asignación y conocimiento de procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una cadena productiva eficiente.</li> <li>• Especialización de los procesos por cada empleado.</li> <li>• Empleado sustituto, quien conoce y se encuentra capacitado para realizar todos los procesos productivos.</li> <li>• Evaluación constante del desempeño en cada proceso.</li> </ul>

**Tabla 12. 2.** Desempeño PEM



## 2.10. Plan estratégico de las 4P

### 2.10.1. Producto

El diseño del menú se realizó en acompañamiento de Martin Valencia Chef graduado de la universidad Gato Dumas Colombia y Mariano Moreno de Buenos Aires, Argentina. La opinión de un experto es necesaria en el diseño de los sabores, manejo de alimentos en la cocina, mezcla de ingredientes, tamaño de porciones, creatividad de los platos, diseño de presentación de los platos y entre otras actividades complementarias.

- **Platos:** La creación de los platos se fue de acuerdo a las expectativas iniciales de Venitos S.A.S. de fabricar, comercializar y distribuir arepas rellanas.

- 

- **Sabores Platos Fuertes:** Con el fin de no limitar a las personas en la adquisición de productos cuando se presentan limitadas variedades ofrecidas, también se decidió crear platos a base de ensalada. Estas ensaladas están compuestas por los mismos ingredientes tipo verduras que se utilizan para rellenar las arepas.

Los sabores creados para las arepas rellenas y para las ensaladas son los mismos. Este con el fin de poder tener mayor variedad de sabores, sin complicar la fabricación de tantos diferentes platos.

Los sabores creados fueron los siguientes:

Platos Fuertes	Barra de Vegetales	Salsas	Aderezos
AR Carne	✓	✓	

AR Pollo	✓	✓
AR Mixta	✓	✓
AR Roast Beef	✓	✓
AR Atún	✓	✓
AR Pollo Teriyaki	✓	✓
AR Costillas BBQ	✓	✓
AR Chicken & Bacon Ranch	✓	✓
AR Especial Carne	✓	✓
AR Mexicano	✓	✓
AR Vegetariana	✓	✓
Ensalada Carne	✓	✓
Ensalada Pollo	✓	✓
Ensalada Mixta	✓	✓
Ensalada Roast Beef	✓	✓
Ensalada Atún	✓	✓
Ensalada Pollo Teriyaki	✓	✓
Ensalada Costillas BBQ	✓	✓
Ensalada Chicken & Bacon Ranch	✓	✓
Ensalada Mexicana	✓	✓
Ensalada Vegetariana	✓	✓

**Tabla 13.** Menú de sabores platos fuertes.

Los sabores anteriormente mencionados fueron diseñados bajo aprobación y compañía del Chef Martin Valencia.

Articulo
<b><u>Acompañantes</u></b>
Papas fritas paquete
<b><u>Bebidas</u></b>
Jugos naturales (Del día)
Jugos para llevar
Gaseosa 300ml
Gaseosa dispensador
Agua botella

**Tabla 14.** Menú Acompañantes y Bebidas.

Después de conocer la variedad de platos fuertes se debe costear la fabricación de cada uno para así poder establecer sus precios de venta teniendo en cuenta algunos otros factores.

De la investigación de mercados se pudo concluir que el factor más importante para escoger un lugar donde comer, es la calidad de los productos. Para ofrecer un producto de calidad, sus materiales deben ser los mejores. Por eso los ingredientes utilizados por Venitos serán los de mejor calidad para poder brindar a los clientes un excelente producto.

Con el fin de poder costear y llevar un control de inventarios de los materiales utilizados, se diseñó una matriz de costos por unidad de material utilizado por plato. De esta manera el POS utilizado por Venitos permitirá llevar un control de inventarios según los productos registrados.

La matriz diseñada se muestra a continuación:

	Carne Lomo (Lb)	Pollo (Lb)	Roast Beef (Lb)	Atún (220g)	Tocineta (Lb)	Costilla (Lb)	Jamón (Lb)	Carne Molida (Lb)	Barra de Ensalada (porción)	Varios
<b>Arepas rellenas</b>										
AR Carne	0.3	0	0	0	0	0	0	0	1	1
AR Pollo	0	0.35	0	0	0	0	0	0	1	1
AR Mixta	0.15	0.2	0	0	0	0	0	0	1	1
AR Roast Beef	0	0	0.25	0	0	0	0	0	1	1.5
AR Atún	0	0	0	0.4	0	0	0	0	1	1.5
AR Pollo Teriyaki	0	0.35	0	0	0	0	0	0	1	2
AR Costillas BBQ	0	0	0	0	0.05	0.4	0	0	1	2
AR Chicken & Bacon Ranch	0	0.35	0	0	0.1	0	0	0	1	2
AR Especial Carne	0.3	0.35	0.1	0	0.05	0	0.1	0	1	1
AR Mexicano	0	0	0	0	0	0	0	0.35	1	2

AR Vegetariana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4
<b>Ensaladas</b>											
Ensalada Carne	0.3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1
Ensalada Pollo	0	0.35	0	0	0	0	0	0	0	2	1
Ensalada Mixta	0.15	0.2	0	0	0	0	0	0	0	2	1
Ensalada Roast Beef	0	0	0.25	0	0	0	0	0	0	2	1.5
Ensalada Atún	0	0	0	0.4	0	0	0	0	0	2	1.5
Ensalada Pollo Teriyaki	0	0.35	0	0	0	0	0	0	0	3	2
Ensalada Costillas BBQ	0	0	0	0	0.05	0.4	0	0	0	2	2
Ensalada Chicken & Bacon Ranch	0	0.35	0	0	0.1	0	0	0	0	2	2
Ensalada Mexicana	0	0	0	0	0	0	0	0	0.35	2	2
Ensalada Vegetariana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4

**Tabla 15.** Matriz de Costos de Productos

La barra de vegetales se incluye todos los vegetales, salsas y aderezos ofrecidos para rellenar las arepas y acompañar las ensaladas se mencionan a continuación:

Producto	Cantidad por Porción (Lb)
Lechuga	0.15

Tomate	0.3
Cebolla	0.3
Jalapeños	0.03
Pepinillos	0.03
Queso	0.033
Crotones	0.4
Salsa Mayonesa	0.03
Salsa Ranch	0.03
Salsa Miel Mostaza	0.03
Salsa Mil Islas	0.03
Aderezo Olive	0.03
Aderezo Cilantro	0.03
Aderezo Ranch	0.03
Aderezo Cesar	0.03

**Tabla 16.** Matriz de Costos Barra de Vegetales.

“Varios” son los implementos utilizados para la fabricación de los diferentes sabores de productos. Ya que costear en un restaurante, es de las tareas más difíciles que hay, por lo tanto como estrategia para poder llevar un control de inventarios de los productos utilizados en la cocina también se calculan con una matriz de costos que permite saber cuánto se ha consumido de cada ingrediente según los productos registrados en el POS.



**Ilustración 8** Arepa Rellena de Pollo



**Ilustración 9** Arepa Rellena de Carne

- **Bebidas:** Las bebidas que se distribuirán en los establecimientos de Venitos serán principalmente jugos naturales. También se ofrecerán gaseosas de dispensador y en lata para llevar.

La idea de los jugos naturales son la preparación de dos diferentes sabores de jugos diferentes diario. Los jugos naturales son más saludables que los embotellados que contienen preservativos.



**Ilustración 11** Dispensadores de Jugos



**Ilustración 10** Dispensador de Gaseosa

- **Productos para llevar “Arepatos”:** La idea inicial es ofrecer arepas listas para rellenar en casa, las cuales se ofrecen en los puntos de venta. Estas arepas vienen en presentación por 4 unidades en cajas diseñadas para Venitos. La estrategia de mediano plazo contempla tener diferentes vehículos de distribución como cadenas de grandes superficies o tiendas de barrio.
- **Empaque de presentación:** Una buena presentación de los productos no es un factor determinante en las personas para preferir un lugar de comida de otro. Pero sin lugar a duda todo entra por los ojos, es por esto que Venitos diseño unos empaques de presentación para la entrega de sus productos con el fin de darles buena apariencia y una presentación exclusiva.

A continuación se presentan algunos de las presentaciones de empaques ofrecidos por la compañía:

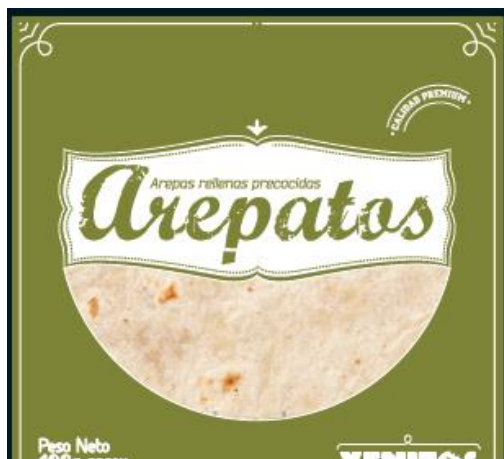


Ilustración 12 Presentación Empaque Arepatos (Parte Frontal)



Ilustración 13 Presentación Empaque Arepatos (Parte Trasera)



## **Ilustración 14** Presentación Empaque Arepas Rellenas en los Establecimientos

### ➤ **Sistemas de Fabricación**<sup>16</sup>:

Los procesos de fabricación son muy importantes para no tener y reducir los sobrecostos por producto, por esto la compañía hace gran énfasis en el sistema de gestión de un negocio, *Lean Manufacturing* que está enfocado en un conjunto de herramientas que permite eliminar desperdicios.

1) **EI JUST IN TIME**: “Producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan”, este pilar es más conocida que su segundo pilar.

El proceso de producción implementado por Venitos, consiste en la fabricación sobre pedido específico de cada cliente, después de ser tomada su orden, como comúnmente se llama sistema de producción *Pull*. Lo único que estaría preparado previamente, son los diferentes sabores de los rellenos que son fabricados bajo un proceso de expectativas de demanda según las tendencias históricas de demanda, que es aprobada diariamente.

La filosofía de *Just In Time* en un restaurante es un poco difícil llevar a cabo por el tiempo que se lleva la preparación de algunos subproductos y la exigencia de tiempo de respuesta inmediata al consumidor.

Se calcula que donde generaran mayores desperdicios será por el exceso de subproducto percedero fabricados, cuando no se cumplen las expectativas de

---

<sup>16</sup> Lean Solutions.com, ¿Qué es Lean Manufacturing?, Bogotá, Colombia.



demanda. A su vez estos subproductos se continuaran fabricando durante todo el día, para lograr no tener mucha cantidad de subproducto en inventario.

El sistema de producción es un flujo continuo de fabricación, desde la toma de la orden, donde se determina la cantidad, el sabor y los productos complementarios como acompañantes o bebidas, siguiendo por el proceso de fabricación personalizada en la barra de verduras, después con la barra de salsas y aderezos y finalmente la entrega del producto, los productos complementarios.

Los procesos de fabricación de subproductos y productos son realizados a través de procesos estandarizados que logran especializar a los empleados en la realización de sus labores, evitando desperdicios de errores de fabricación y valioso tiempo.

En el proceso de fabricación son utilizadas ciertas herramientas que permiten agilizar los procesos fabricación como una previa clasificación de los ingredientes, recipientes con algunos ingredientes ya porcionados como son las carnes y además la utilización de recipientes medidores para el resto de los ingredientes para tener un buen cálculo de la cantidad utilizada.

2) **JIDOKA:** En esencia significa no dejar pasar nunca un defecto a la siguiente operación y liberar a la gente de sus puestos de trabajo.

Con el fin de no realizar reprocesos y devolver los subproductos a estaciones de trabajo anteriores en el proceso de fabricación se debe cumplir con la aprobación del cliente para seguir a la siguiente estación. El desperdicio que se busca reducir es el tiempo de los operarios en la fabricación de cada producto y así no tener retrasos en la línea de espera.

El sistema *Jidoka* es utilizado para identificar cuáles son los problemas que ocurren, solucionarlos y encontrar la solución para que no vuelvan a suceder. La implementación de esta técnica es un poco difícil ya que ninguno de los procesos son automatizados, aunque si son estandarizados. Cada operario es el encargado y responsable del sistema y control de calidad de su puesto de trabajo.

### **2.10.2. Precio**

Los precios de un producto son a libre escogencia del comercializador, sin embargo el comercializador no debe desconocer algunos factores importantes que son los que a la final le permiten conocer el precio final.

➤ **Costos:**

Uno de los factores determinísticos y de mayor importancia, son los costos del producto. Costear en un restaurante es un arte, por esto se implementó la matriz de costos en el punto **2.10.1 Producto**, que permite conocer que cantidad se gastado de cada ingrediente por producto. Es aquí cuando ya se lleva un control de costos, se debe encontrar la manera de reducirlos. El tamaño de las porciones toma un papel determinante en el costo del producto, ya que a mayor tamaño de porción, mayor cantidad de ingredientes utilizados.

Dentro de un proceso de optimización de ingredientes se hallaron las cantidades exactas de cada ingrediente por producto para obtener un único tamaño de porción. Este tamaño de porción es personal tipo medio en comparación con las porciones utilizadas por la competencia que cuentan con diferentes tamaños de porciones. Los costos de producción asociados a cada producto se mostraran en el capítulo financiero.

➤ **Precios de la Competencia:**

Los precios utilizados por la competencia deben ser estudiados y comparados frente a los productos que ofrecen. El precio utilizado por la competencia debe tenerse en cuenta como base al momento de fijar los precios propios y comparar todos los factores importantes como calidad, servicio, tamaño, etc.

Después de hacer un análisis de los precios de la competencia se cuenta con la base de fijación de precios.

➤ **Capacidad Adquisitiva de los Clientes:**

La capacidad adquisitiva de las personas en este tipo de restaurantes el cual busca convertir este establecimiento de comidas rápidas en un lugar recurrente y no de visita ocasional, el presupuesto de las personas para gastar es más limitado. Después de conocer el rango de presupuesto que las personas tienen destinadas para gastar en este tipo de restaurante se encuentra entre \$10,000 y 20,000 pesos, esto demuestra que las personas ya tienen en cuenta el esfuerzo de los establecimientos de comida rápida por tener productos saludables de alta calidad.

➤ **Plan Estratégico de la Compañía:**

Los precios establecidos deben estar alineados al plan estratégico de la compañía ya que de este dependen los ingresos de la compañía. Las compañías pueden

implementar diferentes estrategias para generar utilidades por volumen de sus ventas o por altos márgenes de ganancia por producto con menos cantidad de ventas. En el negocio de los restaurantes es común encontrar altos márgenes de utilidad ya que a la final lo que se está ofreciendo es un servicio a los clientes. Pero algunas estrategias para llamar la atención de clientes se ofrecen grandes promociones que en algunos casos son limitadas ya que sobre pasan los costos de estas promociones o tienen unos márgenes muy estrechos que deja de ser negocio.

➤ **La Gama de los Productos:**

La gama de los productos ofrecidos debe ser un factor determinante del precio con el cual se va a salir al mercado. En caso de Venitos se tendrán dos gamas de productos por cada línea de negocio. Esto con el fin de poder homogenizar los precios de cada gama de productos por cada línea de negocio y así simplificar la presentación de los precios al consumidor. Esta estrategia también va acorde al plan de promociones que se planea utilizar.

Teniendo en cuenta todos los factores anteriormente mencionados se estableció un listado de precios que incluye cada uno de los productos. Como se mencionó anteriormente la clasificación de los productos se da por 2 diferentes gamas en arepas rellenas y ensaladas:

Platos Fuertes	Valor unitarios (COP)	Valor Combo (COP)
<b><u>Gama 1</u></b>		
AR Carne	6,400	9,900
AR Pollo	6,400	9,900
AR Mixta	6,400	9,900
AR Especial Carne	6,400	9,900
AR Mexicano	6,400	9,900
AR Vegetariana	6,400	9,900
<b><u>Gama 2</u></b>		
AR Roast Beef	7,100	10,600
AR Atún	7,100	10,600
AR Pollo Teriyaki	7,100	10,600
AR Costillas BBQ	7,100	10,600
AR Chicken & Bacon Ranch	7,100	10,600
<b><u>Gama 1</u></b>		
Ensalada Carne	6,400	9,900
Ensalada Pollo	6,400	9,900

Ensalada Mixta	6,400	9,900
Ensalada Mexicana	6,400	9,900
Ensalada Vegetariana	6,400	9,900
<b>Gama 2</b>		
Ensalada Roast Beef	7,100	10,600
Ensalada Atún	7,100	10,600
Ensalada Pollo Teriyaki	7,100	10,600
Ensalada Costillas BBQ	7,100	10,600
Ensalada Chicken & Bacon Ranch	7,100	10,600

**Tabla 17.** Tabla de Precios Platos Fuertes

Artículo	Valor Unitario (COP)
<b>Acompañantes</b>	
Papas fritas paquete	<b>1,800</b>
<b>Bebidas</b>	
Jugos naturales (Del día)	<b>2,500</b>
Jugos para llevar	<b>2,300</b>
Gaseosa 240ml	<b>2,600</b>
Gaseosa dispensador	<b>2,500</b>
Agua botella	<b>2,700</b>

**Tabla 18.** Tabla de Precios Acompañantes y Bebidas.

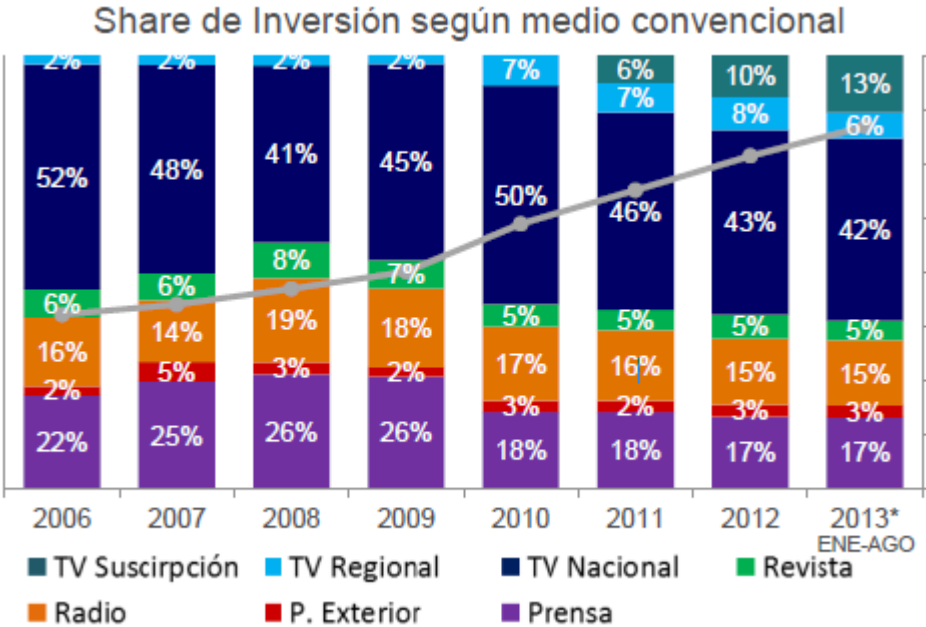
### 2.10.3. Promoción

La estrategia de promoción de Venitos es uno de sus grandes factores diferenciadores frente a la competencia. El desarrollo de un plan de medios, estrategias comerciales, plan de fidelización y promoción de apertura son unos de los elementos dentro su plan de desarrollo promocional.

- **Plan de medios:**

Después de conocer los resultados de las encuestas y con el apoyo de un comercial de la agencia de publicidad TXT Agencia de Marca se planea desarrollar una estrategia de publicidad adecuada para lograr ganar mercado en un corto tiempo logrando una gran expansión y reconocimiento de marca. Esta agencia es la encargada de diseñar los productos publicitarios que se llevaran al público mediante diferentes medios publicitarios.

También se cuenta con la ayuda de la Central de Medios Arena, quien es la encargada de distribuir la publicidad en los diferentes medios que más llamen la atención del público según su gran experiencia y trayectoria.



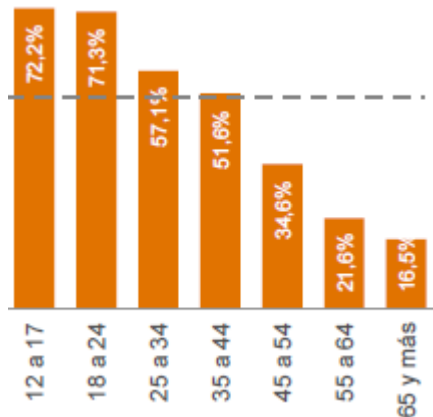
**Ilustración 15 Share de inversión de medios convencionales de publicidad.**

**Fuente:** Havas MediaGroup.

El crecimiento de las pautas en medios digitales aumento en un 37% entre el primer trimestre de 2012 y el primer trimestre de 2013. La inversión en Colombia en este tipo de medios publicitarios sobre pasa los COP 21,000 millones de pesos. Sin embargo aunque la tendencia de crecimiento de los medios digitales sean superiores a los de otros medios, el medio de mayor audición continúa siendo la televisión nacional con un cubrimiento del 87% y televisión total del 95%.

El 52.5% de la audiencia de medios digitales son hombres y el 47.5% son mujeres, en 2013 en Colombia, el 51.2% de los colombianos han tenido la oportunidad de acceder a internet, con un crecimiento interanual de 2012 a 2013 en un 41%, teniendo en cuenta que los rangos de edades de mayor acceso a internet son los de las personas objetivo de Venitos.

## Porcentaje de Acceso a Internet por Rango de Edad



### **Ilustración 16** Porcentaje de Acceso a Internet por Rango de Edad

El diseño de un plan de medios requiere de una gran inversión, pero es la única manera de lograr una gran penetración en el mercado. La idea del plan de medios es tener acceso a las personas que previamente la Compañía (Venitos) había definido como su población objetivo. Esta población objetivo son mujeres y hombres entre los 18 y 45 años de los estratos 4,5 y 6, enfocado en personas laboral y académicamente activas.

Esta agencia de publicidad está muy bien posicionada en el medio publicitario, esto favorecería a lograr un gran éxito de esta campaña. La recomendación de la agencia fue de realizar el plan de medios en dos diferentes etapas:

#### **Etapas de Lanzamiento:**

La etapa de lanzamiento es la etapa más intensa de publicidad y diseño. Se planea bombardear de publicidad, promocionando la promoción de lanzamiento y mostrando las cualidades de la marca. La agencia de medios planea utilizar como medio principal volantes en las zonas de influencia y crearle un plan intenso de medios digitales en internet y enviando promociones a los teléfonos celulares de una base de datos de estudiantes pertenecientes a una universidad dentro de la zona de influencia.

Los medios digitales recomendados son Facebook que tiene acceso a la locación de personas aledaños a los establecimientos y que pertenecen a empresas y/o

instituciones cercanas de los restaurantes. De esta manera la publicidad se encuentra dirigida directamente a la población objetivo.

Los volantes se planean repartir los días lunes, miércoles y viernes durante las 4 semanas siguientes a la inauguración de los restaurantes.

La inversión en esta etapa inicial se estima alrededor de COP 15,000,000 por el alto costo en el diseño de los productos publicitarios y el intensivo plan de medios.

### **Segunda etapa:**

La segunda etapa del plan de marketing consiste en continuar en el proceso de posicionamiento y sostenimiento de la marca Venitos. Esta etapa es de mediano a largo plazo en la implementación. Los diseños publicitarios estarían a cargo de la misma agencia publicitaria TXT y el plan de medios diseñado por la central de medios Arena. La idea inicial es un contrato semestral de publicidad en presentación de medios como cadenas radiales, volantes el cual es un medio que resulta muy efectivo para promocionar una nueva marca, se continuara con el plan de medios digitales.

En el largo plazo cuando el plan de expansión en nuevas ciudades se empiece a desarrollar, los medios propuestos de publicidad son televisivos para mostrar gran fortaleza de la marca. Esto implica grandes costos, pero depende de los resultados del plan de medios locales.

El costo promedio semestral del plan de medios del mediano plazo se estima alrededor de COP 45,000,000.

- **Plan de fidelidad:**

El plan de fidelidad consiste en una tarjeta de visitas recurrentes en la cual por cada adquisición de un combo se sella la tarjeta y en medida de ir acumulando sellos, se van recibiendo productos gratis. La meta de llenar las 10 casillas de la tarjeta de fidelidad es adquirir totalmente gratis en la visita numero 11 un combo Gama 1. Los demás premios consisten en la visita 4, recibir un paquete de papas gratis, en la visita 7 una bebida gratis y como se mencionó anteriormente en la visita 11 recibe un combo Gama 1 totalmente gratis.



**Ilustración 17** Tarjeta Plan de Fidelidad Venitos.

#### **2.10.4. Plaza**

La plaza es el lugar donde se distribuirán los productos. Como única estrategia de corto plazo la distribución de los productos se realizara en los establecimientos (restaurantes) mientras se genera un posicionamiento de crecimiento de marca.

Inicialmente el plan de apertura de los establecimientos comerciales es abrir dos locales en diferentes ubicaciones en la ciudad de Pereira.

El diseño de los establecimientos son de vital importancia y ambos deben contener diseños parecidos con el fin uniformar y darle una cara a una marca.

Los diseños y la fabricación de los mismos están a cargo de Juan Guillermo Arévalo Arquitecto de la Pontificia Universidad Bolivariana de la ciudad de Medellín. Este arquitecto es el encargado de trabajar en conjunto con la agencia de publicidad para definir los colores de la marca, tamaños a los que se debe exhibir los logos y entre dos diferentes profesionales de la rama del diseño compartan ideas y no dejen escapar ni el más mínimo detalle de diseño, punto clave para un negocio.



El diseño de los establecimientos es la cara del negocio, las percepciones iniciales entran por los ojos a primera vista y este es un punto clave un pequeño error en el proceso de venta pasa desapercibido, por el ambiente, los diseños, la comodidad, entre otros ayudan a ocultar estos pequeños errores.

En esta etapa se desconocen los diseños iniciales ya que por su elevado costo, en la etapa que se encuentra el negocio no justifica incurrir en estos elevados costos pre operativos.

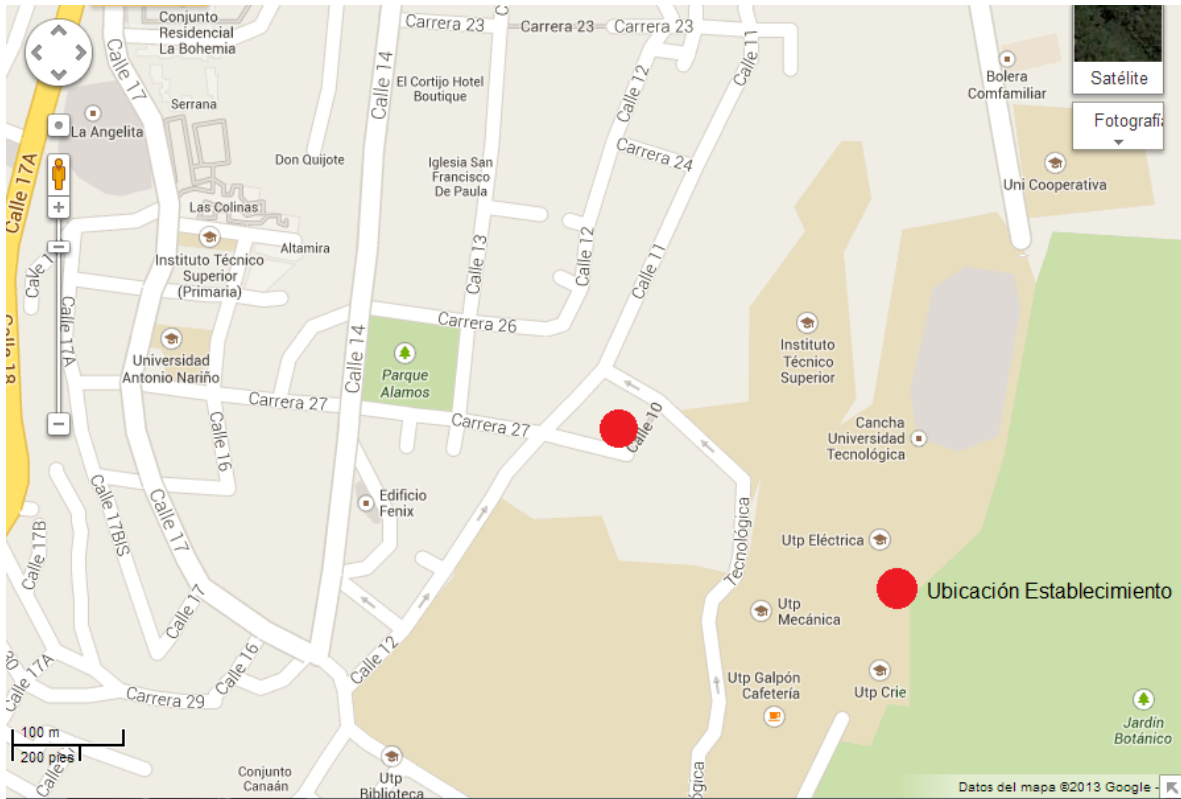
Juan Guillermo Arévalo también se encargara de la adquisición de los equipos e implementos necesarios para la puesta en marcha. Su misión es la entrega de cada establecimiento llave en mano (en funcionamiento). Algunos de los equipos requeridos son:

- Muebles para la atención de los clientes.
- Cocina equipada con hornos, estufa industrial.
- Barra completa.
- Área de lavado.
- Sistema POS instalado.
- Implementos para atención y preparación de productos complementarios.
- Otros Varios.

### **La ubicación:**

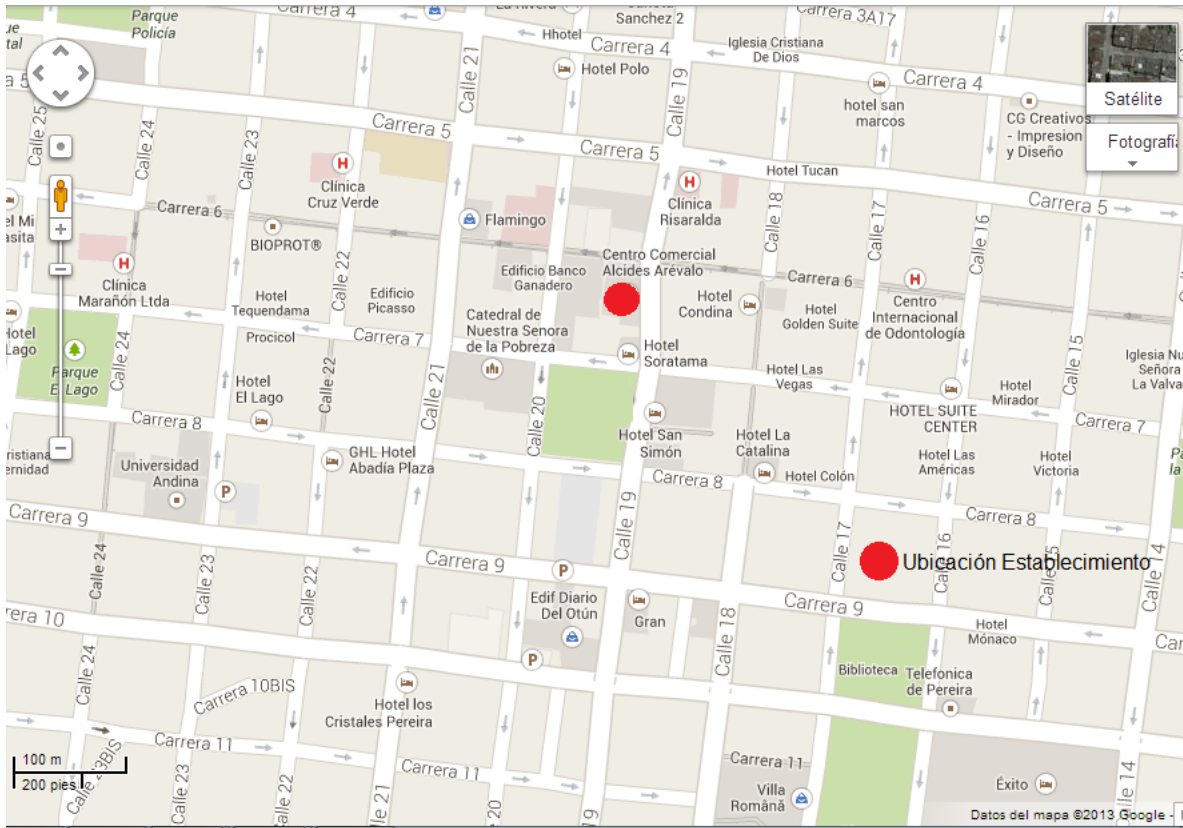
Como se había planeado desde un principio, la ubicación de uno de los establecimientos se encuentra en el Barrio Los Álamos de la ciudad de Pereira. El criterio por el cual se escogió esta zona fue la cercanía de la Institución Educativa Superior Universidad Tecnológica de Pereira, la universidad más grande de la ciudad. Además de esto, en sus alrededores se encuentran algunas otras instituciones educativas y es un lugar residencial y central para personas de pertenecientes a la población objetivo de los estratos 4,5 y 6. Como los estudiantes hacen parte de la población objetivo y se encuentran en ese rango de edad, es un gran criterio para utilizar esta ubicación para el establecimiento.

La posible ubicación del restaurante se muestra en el siguiente mapa:



**Ilustración 18** Mapa Ubicación Establecimiento “Los Álamos”

Siguiendo con el plan de apertura de dos restaurantes simultáneamente para iniciar este plan de negocio, la ubicación del segundo restaurante se ubicara en el centro de la ciudad de Pereira. Con un criterio diferente de selección del lugar a su cercanía a instituciones de educación únicamente, el centro de la ciudad es un lugar muy concurrido por personal activamente laboral y además de contar en sus alrededores también con una gran variedad de instituciones educativas que son potenciales clientes. A continuación se muestra la posible ubicación.



**Ilustración 19** Mapa Ubicación Establecimiento “Centro”

### **3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

El estudio organizacional para Venitos es de manera objetiva con el fin de mostrar los objetivos de Venitos e identificar las necesidades del negocio en cuestión de recursos, inversión para contrarrestar las debilidades y amenazas del mercado identificadas.

#### **3.1 Misión**

**Misión:**

Deleitar a todos nuestros clientes con los deliciosos productos con la mejor calidad de ingredientes, con el mejor y más ágil servicio del mercado.

Con el compromiso y dedicación de nuestro talentoso grupo de colaboradores. Nosotros como compañía tenemos una gran responsabilidad con el medio ambiente.

#### **3.2 Visión**

**Visión:**

Establecer y posicionar una excelente reputación de nuestra marca y servicios logrando fidelizar el 5% de los consumidores de comidas rápidas en el eje cafetero. Con más de 6 puntos de ventas en el eje cafetero y presencia en 5 cadenas de supermercados del eje cafetero para el 2016.

#### **3.3 Objetivos corporativos de mercadeo**

- Deleitar a nuestros clientes con la gran variedad de deliciosos productos.
- Ofrecer los productos con los mejores y frescos ingredientes.
- Conseguir y mantener el mejor y más ágil servicio del mercado.
- Tener precios competitivos y accequibles.
- Llegar a diferentes ubicaciones nacionales e internacionales.
- Posicionar la marca con una alta reputación.
- Tener más de 15 puntos de ventas.

### 3.4 Diagnóstico estratégico

#### Entorno Externo

<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>IMP</b>
<b><i>Económico</i></b>	Debido a la recesión económica en la que nos encontramos, las personas buscan precios bajos.	<b>M</b>
<b><i>Competidores</i></b>	Hay pocos Competidores en el mercado del producto y los existentes tienen bajos niveles de higiene.	<b>A</b>
<b><i>Clientes</i></b>	La ubicación de nuestros puntos de venta fijos y móviles, se encuentran donde hay movimiento comercial y oficinas, buscando comida económica y un ágil servicio.	<b>A</b>
<b><i>Tecnología</i></b>	Los grandes avances tecnológicos que se encuentran hoy en día nos ayudan a una servucción y conservación de los alimentos más eficientemente.	<b>A</b>
<b><i>Socio-Cultural</i></b>	Debido a las preferencias y al comportamiento básico de las personas que tienen un ritmo de vida agitado buscan alimentarse bien en un lugar saludable.	<b>M</b>
<b><i>Naturales</i></b>	Dado a conciencia ambientalista que se está tomando en el medio comercial y productivo, se implementaran el uso de materia prima y procesos ecológicos de productos más sanos, con menos conservantes y más frescos.	<b>A</b>

<b>AMENAZAS</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>IMP P</b>
<b>Cultural</b>	Por la cultura y crianza de en los hogares las personas consideran que las comidas rápidas no alimentan.	<b>B</b>
<b>Competidores</b>	En el mercado existen grandes competidores de comida rápida.	A
<b>Socio-Cultural</b>	Nuestro producto no es un producto típico de la región o del país.	B
<b>Naturales</b>	Un clima frio o cálido pueden afectarnos los costos de materia prima dado por los proveedores.	B
<b>Proveedores</b>	Por la constante variación de los precios de la materia prima en el mercado en los diferentes puntos de venta, depende de la disponibilidad de la misma.	<b>B</b>

### Entorno Interno

<b>FORTALEZAS</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>IMP</b>
<b>C. Gerencial</b>	Estamos bien capacitados para gerenciar el negocio debido a nuestro personal administrativamente altamente capacitado.	A
<b>Financiera</b>	Se tiene un excelente manejo del dinero en forma organizada y las utilidades son reinvertidas en el negocio o en el mercado bursátil.	A
<b>Mercadeo</b>	Tenemos el conocimiento suficiente de cómo llegar a nuestros potenciales y nuevos clientes.	M

<b>Humanos</b>	Se cuenta con un gran grupo de colaboradores excelentemente capacitados.	A
<b>Comerciales</b>	Se cuenta con una estrategia comercial adecuada, que consiste en posicionarse rápidamente en el mercado penetrando el mercado mediante publicidad.	A

<b>DEBILIDADES</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>IMP</b>
<b><i>Servucción</i></b>	No se tiene habilidad generada de la experiencia en la producción, ya que no se ha comprado que sean los procesos más óptimos.	<b>B</b>
<b><i>Administración</i></b>	La administración solo cuenta con la experiencia en el sector de los administradores de cada establecimiento, dado que para la gerencia es un sector nuevo.	<b>M</b>

**Tabla 19.** Matriz DOFA.

### 3.5 Organigrama

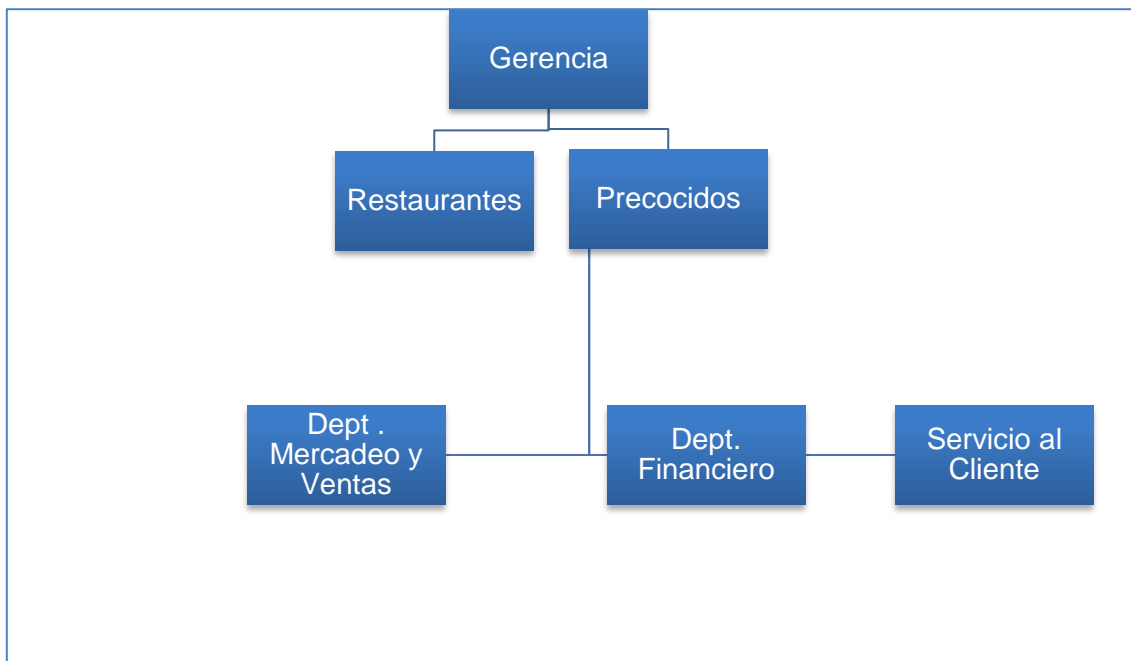


Ilustración 20 Organigrama

#### 3.5.1 Manual de funciones

##### Cargo 1:

##### I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto: Administrador General

Depende de: Gerencia

Supervisa a: Chef, Cajero, Patinadores

##### II. OBJETIVO DEL CARGO:

- Lograr que el negocio tenga éxito con sus productos y la atención al cliente.

##### III. FUNCIONES:

- Desarrollar planes de venta
- Estudiar su presupuesto del negocio buscando superarlo
- Supervisar el centro de consumo
- Controlar los inventarios
- Delegar funciones a los Jefes y supervisar
- Realizar cursos de capacitación



- Solucionar problemas
- Hacer relaciones públicas con sus clientes
- Desarrollar promociones
- Soluciona quejas de clientes
- Abrir y cerrar el establecimiento

**IV. RESPONSABILIDADES:**

- Toda el establecimiento en general respecto al funcionamiento de la del establecimiento.

**V. REQUISITOS:**

- Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial
- Experiencia de 2 años mínimo en el cargo de administrador de restaurantes.
- Tener conocimiento de contabilidad, finanzas, manejo de inventarios, manejo de personal y atención al cliente.

**Cargo 2**

**I. DATOS GENERALES:**

Nombre del Puesto: Jefe de Finanzas

Depende de: Gerencia

Supervisa a: Cajero y Contador

**II. OBJETIVO DEL CARGO:**

- Controlar las finanzas de la empresa.

**III. FUNCIONES:**

- Administrar los recursos financieros
- Controlar las cuentas Bancarias
- Supervisar y llevar una contabilidad adecuada
- Revisar periódicamente los registros contables
- Realizar arqueos de caja
- Controlar que se expedían facturas por consumo
- Controlar los Balances mensuales y anuales
- Firmar como responsable de cheques emitidos
- Controlar los recursos financieros
- Verificar que los registros contables estén aplicados en forma correcta

- IV. **RESPONSABILIDADES:**
  - Supervisar todo lo que se refiere a ingresos y egresos, así como las cuentas bancarias.
  
- V. **REQUISITOS:**
  - Economista o Ingeniero Industrial
  - Experiencia de 2 años
  - Ser proactivo

### **Cargo 3**

- I. **DATOS GENERALES**

Nombre del Puesto: Chef  
Depende de: Administrador  
Supervisa a: Patinadores
  
- II. **OBJETIVO DEL CARGO:**
  - Lograr cocinar los diferentes sabores de los platos base.
  - Supervisar la preparación y presentación de los platos
  
- III. **FUNCIONES:**
  - Ordenar el pedido de ingredientes frescos y mejor calidad necesarios para el negocio.
  - Sacar las porciones necesarias de los ingredientes necesarios
  
- IV. **RESPONSABILIDADES:**
  - Presentación y sabor de los platos, y administración inventarios.
  
- V. **REQUISITOS:**
  - Chef profesional
  
  - Experiencia de 2 años mínimo en un cargo similar como jefe de cocina.

### **Cargo 4**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre del Puesto: Cajero  
Depende de: Administrador  
Supervisa a:

**II. OBJETIVO DEL CARGO:**

- Lograr tomar satisfactoriamente el pedido de los clientes.

**III. FUNCIONES:**

- Asesorar y tomar el pedido de los clientes.
- Recibir el dinero de los clientes.
- Realizar el cierre de caja.

**IV. RESPONSABILIDADES:**

- Tener el control y responsabilidad del efectivo y cierre de caja.
- Tener el control y responsabilidad del efectivo y cierre de caja.

**V. REQUISITOS:**

- Tener una carrera tecnológica como mínimo.
- Experiencia de 6 meses como mínimo de cajero.

**Cargo 5**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre del Puesto: Patinadores  
Depende de: Administrador  
Supervisa a:

**II. OBJETIVO DEL CARGO:**

- Lograr fabricar y entregar el producto adecuado a los clientes.

**III. FUNCIONES:**

- Fabricar los productos finales a gusto de cada cliente.
- Empacar los productos para entregárselos al cliente.
- Limpiar el establecimiento y su puesto de trabajo.
- Limpiar la cocina.
- Organizar el establecimiento.
- Recibir el dinero de los clientes.
- Realizar el cierre de caja.

#### IV. RESPONSABILIDADES:

- Entregarle el pedido adecuado al cliente final.
- Controlar bien los ingredientes de la barra.
- Tener el control y responsabilidad del efectivo y cierre de caja.
- Mantener su puesto de trabajo presentable todo el tiempo.
- Mantener ordenado y limpio el establecimiento.
- Recomendar y asesorar al cliente cuales son los mejores toppings.

#### V. REQUISITOS:

- Tener una carrera tecnológica como mínimo.
- Experiencia de 6 meses como mínimo de cajero.

### 3.6 Aspectos Técnicos

Los aspectos técnicos involucrados en este capítulo son las necesidades de equipos, muebles y modificaciones de los establecimientos y los procesos de producción.

#### 3.6.1 Requerimientos de equipos y muebles

El arquitecto Juan Guillermo Arévalo es quien sería la persona encargada del montaje total de los establecimientos como se menciona en el capítulo **2.10.4 Plaza**. El arquitecto realizó una descripción precisa de los muebles y equipos necesarios para la operación del establecimiento en compañía del Chef y el propietario.

A continuación se muestra la lista realizada por el arquitecto con respecto a la cual realizó su cotización del montaje:

Artículo	Cantidad	Dimensiones (m)
<b>Muebles</b>		
Mesa 4 personas	8	1.2X1.2
Mesa 2 personas	8	1.2x0.8
Barras	2	2.5x0.6
Sillas normales	48	
Sillas altas	6	
Mesones laterales cocina	2	1.5x1.5

Mesón (con hueco)	1	1.5x5
Mesón central	1	2.5x2
Exhibidor	1	1.5x5
Gabinetes superiores	2	1.5x1.5
Gabinete superior	1	1.5x5
Gabinete inferior	2	1.25x2
Lavaplatos Acero	1	1x2
<b>Equipos</b>		
Estufa industrial	1	1.5x2
Hornos	2	0.9x0.9
Licadoras	4	
Dispensadores Doble	1	
Neveras	1	2x2
Juegos de cocina(Incluye sartenes e implementos básicos de cocina) Importados	2	
Caja registradora con sistema POS	1	
<b>Adecua miento Local</b>		
Obras civiles		
Aviso Luminoso	1	
Puertas	2	

Los muebles y equipo son las cantidades y tamaños para un único establecimiento comercial. Hay que tener en cuenta que las medidas necesarias varían según el local utilizado. Cuando se habla de implementos de cocina incluye los sartenes, cuchillos, paletas, cucharas solicitados por el Chef. La idea es tener dos juegos de estos implementos para tener de reemplazo para cualquier contratiempo.

### 3.6.2 Proveedores

- **Alianzas clave con los proveedores:** Una línea de productos son como base arepa de maíz blanco, elaboradas por “La Parrilla de Blanca” ubicada en la Calle 19 # 17-52 Pereira, Colombia. Esta fábrica de arepas pereirana se encuentra en un proceso de industrialización y formalización. La fabricación de las arepas tanto para “Llevar” línea de Venitos para llevar y rellenarlas en casa, como las utilizadas en los establecimientos son fabricadas en el mismo lugar con unos tamaños exclusivos para la compañía.

- Los precios fueron negociados en una tabla, según las cantidades demandadas, bajo pedido para el día siguiente. Se pactó un privilegio de palabra en el despacho y cumplimiento de los pedidos con el fin de garantizar el suministro oportuno de la materia prima principal.
- Además ya se tiene localizado un fabricante de arepas alternativo, que se encuentra en capacidad de fabricar las arepas utilizadas en los establecimientos. La idea de crear una fábrica de arepas propias se tiene como estrategia de mediana o largo plazo ya que utilizar arepas de maíz blanco es un experimento para medir el éxito del apetito de las personas por consumir arepa en horas diferentes al desayuno. Dependiendo del resultado de las arepas como base para la línea de arepas rellenas, se plantearía la opción de la creación de la fábrica propia a de arepas.
- La adquisición de las verduras ya se tiene un acuerdo de palabra con un establecimiento ubicado en Mercasa (Central de abastos de verduras, frutas y granos, etc) en la ciudad de Pereira. El propio establecimiento pone como garantía de buenos precios y disponibilidad de materia prima, un establecimiento alterno que sirve como apoyo en el suministro de los productos.  
Los demás ingredientes son adquiridos en grandes establecimientos mayoristas con el fin de conseguir los mejores precios.
- La carne se comprara directamente a un carnicero, su nombre es Marcos Vargas y mata ganado en la ciudad de Marsella. Marcos Vargas envía las neveras de carne en buses intermunicipales hasta la ciudad de Pereira. Previamente se realiza un pedido semanal vía telefónica con los requerimientos de cada local.

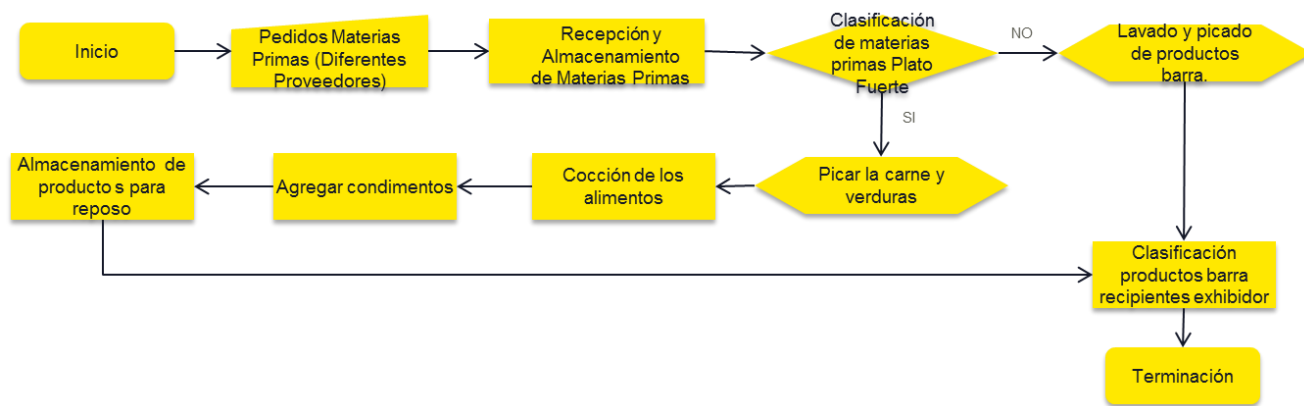
### **3.6.3 Flujograma de Procesos**

En este capítulo se muestra el flujograma de dos procesos de la cadena productiva 1) Preparación del plato fuerte y ingredientes de la barra y 2) Preparación producto final Arepa Rellena.

- Preparación Plato fuerte:

El plato fuerte es el sabor de cada uno de los productos que se ofrecerán. La preparación de los diferentes sabores varía por tipo de carne, adición de diferentes acompañantes como verduras y condimentos. Como primera operación se debe realizar el pedido de las materias primas y luego se debe realizar una clasificación de las mismas para identificar a proceso productivo corresponden. La preparación de cada sabor es muy específica, pero los procesos son muy generales y similares. Primero se de picar las verduras y la carne (según las especificaciones de cada plato). Luego se debe poner a cocinar los ingredientes y a medida que se van cocinando se deben agregar los condimentos y algunos otros pequeños ingredientes en algunos casos. No todos los sabores necesitan de cocción sino que son platos fríos que solo necesitan ser mezclados.

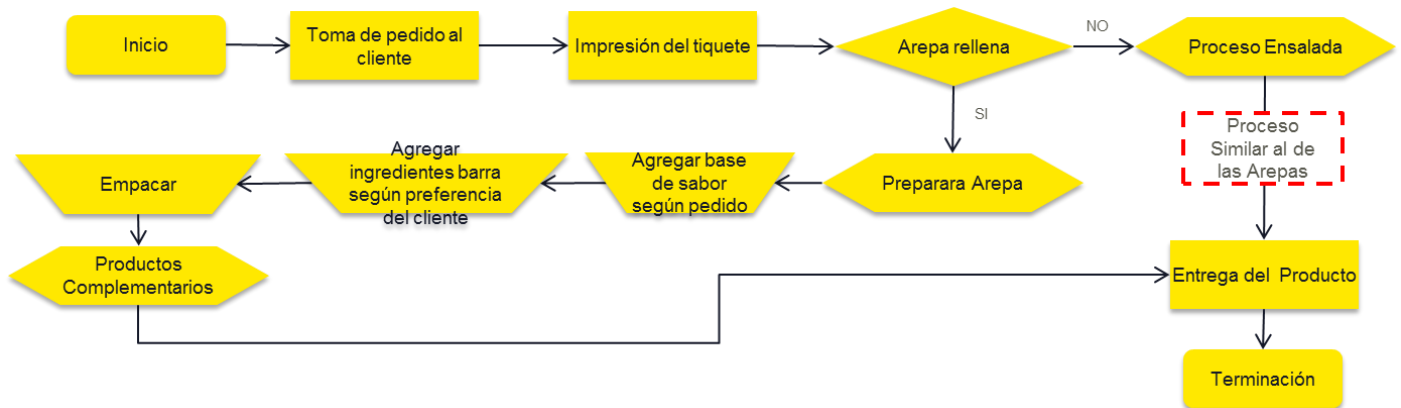
A continuación se muestra el flujograma del proceso descrito anteriormente:



**Ilustración 21** Flujograma Plato Fuerte

También se realizó el flujograma del proceso de preparación del plato fuerte que es cuando ya están los diferentes sabores base preparados y la barra de ingredientes completa para la preparación del producto con la especificaciones específicas del cliente. Este proceso empieza con la toma del pedido al cliente, imprimir la orden o recibo del pedido. Se selecciona que tipo de producto es si es arepa rellena o ensalada. En el caso de la arepa rellena se prepara la arepa, quiere decir se calienta en el horno durante 30 seg., luego se le agrega el sabor base según el pedido y se procede a agregarle los ingredientes de la barra según las preferencias de los clientes. Para terminar el proceso se debe empacar y entregar los productos complementarios como papas fritas de paquete y las bebidas.

A continuación se muestra el flujograma del proceso anteriormente mencionado:



**Ilustración 22** Flujograma Producto Final

## 4. ANÁLISIS FINANCIERO

### 4.1. Modelo financiero



La idea de construir un modelo financiero es con el fin utilizarlo como herramienta de análisis financiero desde el punto de vista de los flujos proyectados del negocio. Estos flujos contemplan la inversión inicial, el plan de crecimiento, ingresos, costos y gastos proyectados.

Los modelos financieros son utilizados comúnmente por los financieros para predecir la generación y valor del dinero en el tiempo. En actualidad los modelos financieros tienen diferentes usos como para valorar compañías, mostrar estabilidad de los flujos (utilizado para financiamiento), hallar tasas de rentabilidad de la capacidad de generación de flujos, análisis operativos, entre otros.

El resultado del modelo financiero permitirá tener diferentes indicadores como márgenes, coberturas de deuda, flujo de dividendos de los accionistas, tasas de retorno, tasas de crecimiento real, sensibilidad de plazos, estructura de capital ideal, entre otros.

Lo que se quiere evaluar principalmente con el modelo financiero de Venitos es la viabilidad financiera del negocio. Cuando se habla de viabilidad, es la sostenibilidad y rentabilidad de la inversión en el tiempo. Estos resultados son determinantes para tomar la decisión de invertir en este negocio o no.

#### **4.1.1. Construcción del modelo financiero**

Para la construcción de un modelo financiero se deben seguir ciertos pasos en orden con el fin de cerrar el modelo. Un error común en la fabricación de un modelo financiero que se realiza en desorden es que el modelo no cuadra y no se puede hacer ninguna inferencia correcta del modelo.

Para la construcción de un modelo financiero se debe tener conocimiento de la estructura y funcionamiento de los tres principales estados financieros. Estos estados financieros son Balance, Estado de Resultados y Flujo de Caja.

- I. El primer paso es estructurar el modelo construyendo una hoja de contenido que indique el nombre de contenido de cada una de las hojas que va a contener el modelo. Esta hoja también debe contener el significado de cada uno de los formatos utilizados en el modelo.

A continuación se presenta la hoja de control del modelo de Venitos.

**Tabla de contenido**

**Convenciones**

Hoja	Nombre	Descripción	Convención	Descripción
Hoja 1	Parametros		Inputs	Inputs del modelo financiero susceptibles de cambio
Hoja 2	Ingresos		Inputs	Inputs del modelo financiero no susceptibles de cambio
Hoja 3	Costos y Gastos		Histórico	Cifras históricas reales
Hoja 4	Balance General		Resultados	Cifras resultantes del modelo producto de fórmulas
Hoja 5	Estado de Resultados		Importantes	Resultados importantes
Hoja 6	CAPEX		Check	Comprobaciones de cálculos
Hoja 7	Deuda			
Hoja 8	Flujo de Caja			
Hoja 9	Valoración			
Hoja 10	Información Mercado			

Fecha de elaboración: Noviembre de 2013

Fecha de actualización:

Fecha de corte:

### Ilustración 23 Contenido modelo financiero.

II. Como lo indica la primera hoja del modelo son los parámetros. Los Parámetros es la hoja que recoge todos los supuestos del modelo con el fin no utilizar valores dentro de las formulas del modelo, sino que todo quede referenciado a una celda del modelo que puede ser modificada o consultado su valor en cualquier momento.

El horizonte de proyección utilizado y que más comúnmente se utiliza es 10 años aunque esto depende que cada persona quien desarrolle el modelo.

La hoja parámetros se compone de diferentes numerales que contienen diferentes tipos de información como macroeconómica, operativa, financiera, entre otros. En este caso específico contiene 5 numerales que se nombran a continuación.

#### 1. Supuestos macro

	Unidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
IPC Colombia	%	2.44%	2.80%	3.10%	3.10%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
IPP Colombia	%	3.75%	3.40%	3.40%	3.40%	3.40%	3.40%	3.40%	3.40%	3.40%	3.40%	3.40%	3.40%
Factor IPC	Número			1.00	1.03	1.06	1.09	1.12	1.15	1.18	1.21	1.24	1.27
Factor IPP	Número			1.00	1.03	1.07	1.10	1.14	1.17	1.20	1.24	1.27	1.31
TRM final del per.	COP	1,767	1,778	1,788	1,813	1,820	1,823	1,832	1,841	1,850	1,859	1,868	1,877
TRM inicio del per.	COP	1,914	1,767	1,778	1,788	1,813	1,820	1,823	1,832	1,841	1,850	1,859	1,868
TRM promedio	COP	1,841	1,773	1,783	1,801	1,817	1,822	1,828	1,837	1,846	1,855	1,864	1,873
IPC EEUU	%	2.96%	2.60%	2.80%	2.40%	2.60%	2.40%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
IPP EEUU	%	2.43%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%

Factor IPC	Número		1.00	1.03	1.05	1.08	1.11	1.13	1.16	1.19	1.22	1.25	1.28
Factor IPP	Número		1.00	1.02	1.04	1.06	1.08	1.1	1.13	1.15	1.17	1.2	1.22
DTF (90 días, tasa anual)	%	5.27%	4.50%	5.08%	5.38%	5.47%	5.59%	5.59%	5.59%	5.59%	5.59%	5.59%	5.59%
DTF EA	%	5.45%	4.63%	5.25%	5.57%	5.66%	5.79%	5.79%	5.79%	5.79%	5.79%	5.79%	5.79%
DTF Efectiva trimestral	%	1.36%	1.15%	1.30%	1.38%	1.41%	1.44%	1.44%	1.44%	1.44%	1.44%	1.44%	1.44%
LIBOR NA SV	%	0.50%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%
IVA	%	16.00 %	16.00 %	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%
Impuesto de renta	%	33.00 %	34.00 %	34.00%	34.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%
Renta presuntiva	%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
PIB Colombia	%		4.70%	4.70%	5.40%	5.30%	5.20%	5.20%	5.20%	5.20%	5.20%	5.20%	5.20%
PIB comercio	%		4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%	4.30%
PIB minero y canteras	%		8.20%	8.20%	8.20%	8.20%	8.20%	8.20%	8.20%	8.20%	8.20%	8.20%	8.20%
PIB construcción	%		7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
PIB manufactureras	%		2.90%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
PIB agricultura	%		3.20%	3.20%	3.20%	3.20%	3.20%	3.20%	3.20%	3.20%	3.20%	3.20%	3.20%
Factor aumento salarios	Número		1	104.90 %	109.80 %	114.70 %	119.60 %	124.50 %	129.40 %	134.30 %	139.20 %	144.10 %	149.00 %

**Tabla 20.** Datos macroeconómicos. Fuente: Latinfocus Forecast.

Los datos que se muestran en la tabla anterior son utilizados para las proyecciones de todas las cuentas del modelo que dependan de comportamientos dependientes de la economía.

Algunos ejemplos de cómo se utilizan los datos se mencionaran a continuación:

**IPC proyectado:** Se utiliza para proyectar los incrementos de algunos costos y gastos. También en el módulo de deuda se utiliza esta variable ya que en algunos casos algunas tasas de interés se encuentran atadas a IPC.

**TRM proyectada:** La tasa de cambio de inicio de periodo, tasa promedio y tasa de final de periodo son muy utilizadas principalmente cuando los ingresos o costos están indexados al dólar lo cual hace variar los valores. Algo muy importante es que todos los estados financieros deben estar en la misma moneda. La deuda en otra diferente a la de los estados financieros generan diferencias en cambio la cual puede ser una pérdida o ganancia. Por esto es necesario tener en cuenta el cambio de las divisas de inicio a fin de año.

**Tasas de impuestos:** Como se mencionó anteriormente la importancia de tener todos los valores en celdas para ser susceptible de cambios eventualmente y genera orden en el modelo. Por esto las tasas de impuestos por más obvias que sean, se deben tener en este módulo.

**DTF:** Es la tasa de interés a la cual renta los excedentes de caja.

**PIB sectoriales:** El PIB sectorial el cual por lo general es diferente al PIB general y en todos los sectores de la economía.

## 2. Control de establecimientos

El control de los establecimientos permite organizar el crecimiento en número de establecimientos y regular cada tipo de restaurantes con un indicador de eficiencia. Esto es útil ya que permite realizar sensibilidades al negocio con respecto a su expansión y crecimiento orgánico.

	Unidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Establecimientos Tipo 1	Número			1	1	1	2	3	4	5	7	8	8
Establecimientos Tipo 2	Número			1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Factor de establecimiento 2	%			0%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Ventas de arepas rellanas Gama 1	Número		3,650	3,650	3,833	4,024	4,145	4,269	4,397	4,529	4,665	4,805	4,949
Ventas de arepas rellanas Gama 2	Número		2,190	2,190	2,300	2,414	2,487	2,562	2,638	2,718	2,799	2,883	2,969
Ventas de ensaladas anual	Número		1,825	1,825	1,916	2,012	2,072	2,135	2,199	2,265	2,333	2,403	2,475

**Tabla 21.** Tabla de control de establecimientos.

El factor de eficiencia de los establecimientos tipo 2, que usualmente son los que desde un inicio son difíciles de despegar o que inician actividades ya iniciado el año.

## 3. Crecimiento de ventas

El crecimiento de las ventas, es el crecimiento de las unidades año tras año plasmado en la matriz que se mostrara a continuación:

	Unidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas de arepas rellanas Gama 1	%			5%	5%	5%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Ventas de arepas rellanas Gama 2	%			5%	5%	5%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Ventas de ensaladas anual	%			5%	5%	5%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%

**Tabla 20.** Tabla de crecimientos por gama de productos.

Los crecimientos de los primeros años son cercanos al crecimiento del PIB Comercio proyectado para 2013 de 4.3%, e incluye una ganancia de participación de mercado durante el proceso de posicionamiento de la marca. Estos crecimientos son totalmente variables para sensibilidades durante todo el horizonte de proyección.

#### 4. Factores productos/promoción

Los factores de ventas por productos y promociones indican que porcentaje de las unidades de arepas y ensaladas serán vendidas adicionalmente en promoción. Este también determina que porcentaje de las ventas van acompañamiento de bebidas y que tipo de bebida. Por último también ayuda a determinar qué porcentaje de las ventas se venden en combo y el tipo de combo. Todo esto es fundamental para poder tener un modelo flexible y poder plantear diferentes escenarios.

	Unidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Paquete de papitas % de ventas	%			10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Jugos naturales (Del día)	%			30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Jugos para llevar	%			5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Gaseosa 300ml	%			5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Gaseosa dispensador	%			10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Agua botella	%			5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Combos Gama 1	%			40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Combos Gama 2	%			40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Promoción	%			25%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

**Tabla 21 .** Tabla de factores de ventas por tipo de gama de producto.

#### 5. Control

En el módulo de control uno de los más importantes ya que es donde se ponen algunas de las variables más determinísticas y sensibles del modelo. Por lo general son listas son se decide cómo se quiere evaluar cada escenario posible.

Estructura de capital	%	20%
-----------------------	---	-----

La estructura de capital una de las variables más importantes del modelo que determina el nivel de aporte de capital por parte de los inversionistas es de mayor sensibilidad para el modelo.

- III. Cuando se tiene definida la estructura del modelo, los ingresos es uno de los módulos más importantes y donde se debe tener mayor cuidado. El éxito de proyectar adecuadamente los ingresos depende de un buen entendimiento del negocio y de la composición de los ingresos.

Los ingresos son las primeras cuentas que se deben proyectar y deben ser muy precisos. De los ingresos parte la capacidad de generación de los flujos futuros de una compañía.


Por lo general los ingresos se proyectan un PXQ que es un precio unitario y cierto número de unidades que se planean vender. El “P” que es el volumen de unidades las cuales se planean vender, depende en su gran mayoría de la capacidad de penetración del mercado y proyecciones de crecimiento del mismo.

He aquí la importancia de estudio previo de mercados donde se puede determinar el tamaño de la población objetivo y que porción del mercado se quiere adquirir. Los datos cuantitativos del estudio de mercados son los datos que ayudaran a soportar el crecimiento de las ventas y la participación de mercado.

1. En el caso específico de Venitos los crecimientos de los volúmenes dependen de un crecimiento del mercado de comidas rápidas. Según Euromonitor en estudio realizado en Colombia, el crecimiento del sector de comidas rápidas crecerá un 10% CAGR durante un horizonte de tiempo de 5 años. Con la intención de ser objetivo en las proyecciones se estimaron crecimientos durante los tres primeros años y en los siguientes años de proyección un 3%. Este cálculo es una estimación muy conservadora, ya que un proyecto *green field* es difícil de encontrar cifras reales para cada negocio. En 2011 se

registraron COP 24 billones<sup>17</sup> en ventas de servicios de comida rápida.

El resultado de las ventas proyectadas de Venitos se muestran a continuación:

		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>1 Volúmenes puntos de venta</b>												
<u>Arepas rellenas</u>												
AR Carne	Número	3,650	6,707	7,042	10,362	13,875	17,589	21,514	33,822	38,440	39,593	
AR Pollo	Número	3,650	6,707	7,042	10,362	13,875	17,589	21,514	33,822	38,440	39,593	
AR Mixta	Número	3,650	6,707	7,042	10,362	13,875	17,589	21,514	33,822	38,440	39,593	
AR Especial Carne	Número	3,650	6,707	7,042	10,362	13,875	17,589	21,514	33,822	38,440	39,593	
AR Mexicano	Número	3,650	6,707	7,042	10,362	13,875	17,589	21,514	33,822	38,440	39,593	
AR Vegetariana	Número	3,650	6,707	7,042	10,362	13,875	17,589	21,514	33,822	38,440	39,593	
AR Roast Beef	Número	2,190	4,024	4,225	6,217	8,325	10,553	12,908	20,293	23,064	23,756	
AR Atún	Número	2,190	4,024	4,225	6,217	8,325	10,553	12,908	20,293	23,064	23,756	
AR Pollo Teriyaki	Número	2,190	4,024	4,225	6,217	8,325	10,553	12,908	20,293	23,064	23,756	
AR Costillas BBQ	Número	2,190	4,024	4,225	6,217	8,325	10,553	12,908	20,293	23,064	23,756	
AR Chicken & Bacon Ranch	Número	2,190	4,024	4,225	6,217	8,325	10,553	12,908	20,293	23,064	23,756	
<u>Otras alternativas</u>												
Ensalada Carne	Número	1,825	3,353	3,521	5,181	6,937	8,795	10,757	16,911	19,220	19,797	
Ensalada Pollo	Número	1,825	3,353	3,521	5,181	6,937	8,795	10,757	16,911	19,220	19,797	
Ensalada Mixta	Número	1,825	3,353	3,521	5,181	6,937	8,795	10,757	16,911	19,220	19,797	
Ensalada Mexicana	Número	1,825	3,353	3,521	5,181	6,937	8,795	10,757	16,911	19,220	19,797	
Ensalada Vegetariana	Número	1,825	3,353	3,521	5,181	6,937	8,795	10,757	16,911	19,220	19,797	
Ensalada Roast Beef	Número	1,825	3,353	3,521	5,181	6,937	8,795	10,757	16,911	19,220	19,797	
Ensalada Atún	Número	1,825	3,353	3,521	5,181	6,937	8,795	10,757	16,911	19,220	19,797	
Ensalada Pollo Teriyaki	Número	1,825	3,353	3,521	5,181	6,937	8,795	10,757	16,911	19,220	19,797	
Ensalada Costillas BBQ	Número	1,825	3,353	3,521	5,181	6,937	8,795	10,757	16,911	19,220	19,797	
Ensalada Chicken & Bacon Ranch	Número	1,825	3,353	3,521	5,181	6,937	8,795	10,757	16,911	19,220	19,797	
Total unidades vendidas	Número	51,100	93,896	98,591	145,070	194,248	246,247	301,191	473,504	538,162	554,307	

**Tabla 22.** Proyecciones de unidades vendidas por establecimiento

Estas proyecciones de volúmenes vendidos son unidades vendidas por tipo de producto ofrecido por cada establecimiento. El factor de ventas de cada establecimiento no se tiene incluido en estas proyecciones.

<sup>17</sup> EUROMONITOR INTERNATIONAL, Passport “Consumer Food Service in Colombia”, Septiembre 2012.


Una manera de estimar la participación de mercado se calculó de la siguiente manera:

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Tamaño Población Objetivo (mm)</b>	70,219	70,387	70,566	70,758	70,958	71,150	71,306	71,404	71,404	71,404
<b># de comidas rápidas PO<sup>18</sup></b>	<b>7,302,784</b>	<b>7,320,231</b>	<b>7,338,839</b>	<b>7,358,869</b>	<b>7,379,611</b>	<b>7,399,567</b>	<b>7,415,778</b>	<b>7,426,037</b>	<b>7,426,037</b>	<b>7,426,037</b>
<b># unidades vendidas Venitos</b>	51,100	93,896	98,591	145,070	194,248	246,247	301,191	473,504	538,162	554,307
<b>Participación de Mercado</b>	0.007%	0.012%	0.013%	0.019%	0.025%	0.032%	0.039%	0.061%	0.070%	0.072%

**Tabla 23.** Tabla de participación de mercado estimada por unidades vendidas.

La participación de mercado fue calculado sobre la población objetivo. Se estima que en promedio cada persona perteneciente a la PO consume alimentos 2 veces a la semana comida en la calle.

Sin embargo la participación del mercado es muy baja comparada con una de estas cadenas de restaurantes que ya se encuentran posesionadas en el mercado. El único objetivo de Venitos es lograr expandirse y posesionarse en el mercado.

											
	Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<u>Acompañantes</u>											
Papas fritas paquete	Número	5,110	9,390	9,859	14,507	19,425	24,625	30,119	47,350	53,816	55,431
<u>Bebidas</u>											
Jugos naturales (Del día)	Número	15,330	28,169	29,578	43,521	58,275	73,875	90,358	142,052	161,449	166,292
Jugos para llevar	Número	2,555	4,695	4,930	7,254	9,713	12,313	15,060	23,676	26,909	27,716
Gaseosa 300ml	Número	2,555	4,695	4,930	7,254	9,713	12,313	15,060	23,676	26,909	27,716
Gaseosa dispensador	Número	5,110	9,390	9,860	14,507	19,425	24,625	30,120	47,351	53,817	55,431
Agua botella	Número	2,555	4,695	4,930	7,254	9,713	12,313	15,060	23,676	26,909	27,716
<u>Promociones</u>											
AR Combo Gama 1	Número	8,760	16,097	16,902	24,870	33,300	42,214	51,633	81,173	92,257	95,024
AR Combo Gama 2	Número	4,380	8,049	8,451	12,435	16,650	21,107	25,817	40,587	46,129	47,512
Ensalada Combo Gama 1	Número	3,650	6,707	7,043	10,363	13,875	17,590	21,514	33,822	38,441	39,594
Ensalada Combo Gama 2	Número	3,650	6,707	7,043	10,363	13,875	17,590	21,514	33,822	38,441	39,594
Promociones	Número	12,775	9,390	9,859	14,507	19,425	24,625	30,119	47,350	53,816	55,431

**Tabla 24.** Unidades de productos complementarios vendidos

<sup>18</sup> PO: Población Objetivo



Los productos complementarios como se mencionó anteriormente son un porcentaje sobre las ventas en unidades de los productos base que son las arepas rellenas y ensaladas.

2. El precio de cada producto, una variable indispensable en todo modelo el cual determina los ingresos totales, se debe determinar un nivel de precios de los productos que dependan del mercado y los costos.

La determinación de los precios se dio en el Capítulo 3 – Subtítulo 2.10.2 anterior después de los resultados de la investigación de mercados.

La proyección de los precios unitarios se proyectan con un incremento al IPC de cada año con el fin de ser muy conservadores.


		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>2 Precios</b>												
<u>Arepas rellenas</u>												
AR Carne	COP	6,400	6,598	6,803	7,007	7,217	7,434	7,657	7,886	8,123	8,367	
AR Pollo	COP	6,400	6,598	6,803	7,007	7,217	7,434	7,657	7,886	8,123	8,367	
AR Mixta	COP	6,400	6,598	6,803	7,007	7,217	7,434	7,657	7,886	8,123	8,367	
AR Especial Carne	COP	7,100	7,320	7,547	7,773	8,007	8,247	8,494	8,749	9,012	9,282	
AR Mexicano	COP	6,400	6,598	6,803	7,007	7,217	7,434	7,657	7,886	8,123	8,367	
AR Vegetariana	COP	6,400	6,598	6,803	7,007	7,217	7,434	7,657	7,886	8,123	8,367	
AR Roast Beef	COP	7,100	7,320	7,547	7,773	8,007	8,247	8,494	8,749	9,012	9,282	
AR Atún	COP	7,100	7,320	7,547	7,773	8,007	8,247	8,494	8,749	9,012	9,282	
AR Pollo Teriyaki	COP	7,100	7,320	7,547	7,773	8,007	8,247	8,494	8,749	9,012	9,282	
AR Costillas BBQ	COP	7,100	7,320	7,547	7,773	8,007	8,247	8,494	8,749	9,012	9,282	
AR Chicken & Bacon Ranch	COP	7,100	7,320	7,547	7,773	8,007	8,247	8,494	8,749	9,012	9,282	
<u>Otras alternativas</u>												
Ensalada Carne	COP	6,400	6,598	6,803	7,007	7,217	7,434	7,657	7,886	8,123	8,367	
Ensalada Pollo	COP	6,400	6,598	6,803	7,007	7,217	7,434	7,657	7,886	8,123	8,367	
Ensalada Mixta	COP	6,400	6,598	6,803	7,007	7,217	7,434	7,657	7,886	8,123	8,367	
Ensalada Mexicana	COP	6,400	6,598	6,803	7,007	7,217	7,434	7,657	7,886	8,123	8,367	
Ensalada Vegetariana	COP	6,400	6,598	6,803	7,007	7,217	7,434	7,657	7,886	8,123	8,367	
Ensalada Roast Beef	COP	7,100	7,320	7,547	7,773	8,007	8,247	8,494	8,749	9,012	9,282	
Ensalada Atún	COP	7,100	7,320	7,547	7,773	8,007	8,247	8,494	8,749	9,012	9,282	
Ensalada Pollo Teriyaki	COP	7,100	7,320	7,547	7,773	8,007	8,247	8,494	8,749	9,012	9,282	
Ensalada Costillas BBQ	COP	7,100	7,320	7,547	7,773	8,007	8,247	8,494	8,749	9,012	9,282	
Ensalada Chicken & Bacon Ranch	COP	7,100	7,320	7,547	7,773	8,007	8,247	8,494	8,749	9,012	9,282	

Tabla 25. Tabla de proyección de precios de los productos base.


		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<u>Acompañantes</u>												
Papas fritas paquete	COP	1,800	1,856	1,913	1,971	2,030	2,091	2,153	2,218	2,285	2,353	
<u>Bebidas</u>												
Jugos naturales (Del día)	COP	2,500	2,578	2,657	2,737	2,819	2,904	2,991	3,081	3,173	3,268	
Jugos para llevar	COP	2,300	2,371	2,445	2,518	2,594	2,672	2,752	2,834	2,919	3,007	
Gaseosa 300ml	COP	2,600	2,681	2,764	2,847	2,932	3,020	3,111	3,204	3,300	3,399	
Gaseosa dispensador	COP	2,500	2,578	2,657	2,737	2,819	2,904	2,991	3,081	3,173	3,268	
Agua botella	COP	2,700	2,784	2,870	2,956	3,045	3,136	3,230	3,327	3,427	3,530	
<u>Promociones</u>												
AR Combo Gama 1	COP	9,900	10,207	10,523	10,839	11,164	11,499	11,844	12,199	12,565	12,942	
AR Combo Gama 2	COP	10,600	10,929	11,267	11,605	11,954	12,312	12,682	13,062	13,454	13,857	
Ensalada Combo Gama 1	COP	9,900	10,207	10,523	10,839	11,164	11,499	11,844	12,199	12,565	12,942	
Ensalada Combo Gama 2	COP	10,600	10,929	11,267	11,605	11,954	12,312	12,682	13,062	13,454	13,857	
Promociones	COP	9,900	10,207	10,523	10,839	11,164	11,499	11,844	12,199	12,565	12,942	


Tabla 26. Tabla de proyección de precios de productos complementarios.

Los precios de los productos complementarios también se ajustan al IPC de cada año.

- IV. El módulo de costos y gastos son de gran importancia en las proyecciones del modelo ya que de la exactitud de sus proyecciones dependen el margen de la compañía.


Una buena proyección de los costos depende de tener en cuenta y no dejar atrás algún costo que pueda afectar el margen real de la compañía. Unas buenas políticas de manejo de inventarios, eficiencia en el proceso de fabricación y organización.

La estructuración de los costos para Venitos parte de la matriz de costos por producto vendido que se muestra en el Capítulo 2 – Subcapítulo 2.10.1. Es así como se estructura y arma el costo de cada producto ofrecido. En este módulo también se pueden realizar sensibilidades de costos. Los costos de cada ingrediente se proyectan al IPC de cada año, dado que son productos que no sufren de alta volatilidad de sus precios. Algo muy importante para tener en cuenta son las unidades que se manejan en los cálculos.

		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Carne Lomo	COP/Lb	6,500	6,702	6,903	7,110	7,323	7,543	7,769	8,002	8,242	8,489	
Pollo	COP/Lb	5,500	5,671	5,841	6,016	6,196	6,382	6,574	6,771	6,974	7,183	
Roast Beef	COP/Lb	7,000	7,217	7,434	7,657	7,886	8,123	8,366	8,617	8,876	9,142	
Atún	COP/220gr	2,000	2,062	2,124	2,188	2,253	2,321	2,390	2,462	2,536	2,612	
Tocineta	COP/Lb	3,500	3,609	3,717	3,828	3,943	4,061	4,183	4,309	4,438	4,571	
Costilla	COP/Lb	6,000	6,186	6,372	6,563	6,760	6,962	7,171	7,386	7,608	7,836	
Jamón	COP/Lb	5,600	5,774	5,947	6,125	6,309	6,498	6,693	6,894	7,101	7,314	
Carne Molida	COP/Lb	5,500	5,671	5,841	6,016	6,196	6,382	6,574	6,771	6,974	7,183	
Barra de Ensalada	COP/porciór	800	825	850	875	901	928	956	985	1,014	1,045	
Varios	COP/porciór	600	619	637	656	676	696	717	739	761	784	

**Tabla 27.** Tabla de precios de ingredientes proyectados.

Es partiendo de estos precios y la matriz másica por producto para hallar el costo unitario por producto.

		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Arepas rellenas</b>												
AR Carne	COP	3,025	3,119	3,212	3,309	3,408	3,510	3,616	3,724	3,836	3,951	
AR Pollo	COP	3,325	3,428	3,531	3,637	3,746	3,858	3,974	4,093	4,216	4,343	
AR Mixta	COP	3,475	3,583	3,690	3,801	3,915	4,032	4,153	4,278	4,406	4,538	
AR Especial Carne	COP	4,330	4,464	4,598	4,736	4,878	5,025	5,175	5,331	5,490	5,655	
AR Mexicano	COP	3,925	4,047	4,168	4,293	4,422	4,555	4,691	4,832	4,977	5,126	
AR Vegetariana	COP	4,000	4,124	4,248	4,375	4,506	4,642	4,781	4,924	5,072	5,224	
AR Roast Beef	COP	3,450	3,557	3,664	3,774	3,887	4,003	4,123	4,247	4,375	4,506	
AR Atun	COP	2,500	2,578	2,655	2,734	2,817	2,901	2,988	3,078	3,170	3,265	
AR Pollo Teriyaki	COP	3,925	4,047	4,168	4,293	4,422	4,555	4,691	4,832	4,977	5,126	
AR Costillas BBQ	COP	3,975	4,098	4,221	4,348	4,478	4,613	4,751	4,893	5,040	5,192	
AR Chicken & Bacon Ranch	COP	4,275	4,408	4,540	4,676	4,816	4,961	5,110	5,263	5,421	5,583	
<b>Otras alternativas</b>												
Ensalada Carne	COP	4,150	4,279	4,407	4,539	4,675	4,816	4,960	5,109	5,262	5,420	
Ensalada Pollo	COP	4,125	4,253	4,380	4,512	4,647	4,787	4,930	5,078	5,230	5,387	
Ensalada Mixta	COP	4,275	4,408	4,540	4,676	4,816	4,961	5,110	5,263	5,421	5,583	
Ensalada Mexicana	COP	4,725	4,871	5,018	5,168	5,323	5,483	5,647	5,817	5,991	6,171	
Ensalada Vegetariana	COP	4,000	4,124	4,248	4,375	4,506	4,642	4,781	4,924	5,072	5,224	
Ensalada Roast Beef	COP	4,250	4,382	4,513	4,649	4,788	4,932	5,080	5,232	5,389	5,551	
Ensalada Atun	COP	3,300	3,402	3,504	3,610	3,718	3,829	3,944	4,063	4,184	4,310	
Ensalada Pollo Teriyaki	COP	4,850	5,000	5,150	5,305	5,464	5,628	5,797	5,971	6,150	6,334	
Ensalada Costillas BBQ	COP	3,875	3,995	4,115	4,238	4,366	4,497	4,631	4,770	4,913	5,061	
Ensalada Chicken & Bacon Ranch	COP	5,075	5,232	5,389	5,551	5,718	5,889	6,066	6,248	6,435	6,628	
<b>VENITOS arepasrellenas</b>												
Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
<b>Acompañantes</b>												
Papas fritas paquete	COP	850	876	903	930	958	986	1,016	1,046	1,078	1,110	
<b>Bebidas</b>												
Jugos naturales (Del día)		800	825	850	875	901	928	956	985	1,014	1,045	
Jugos para llevar		1,200	1,237	1,274	1,313	1,352	1,392	1,434	1,477	1,522	1,567	
Gaseosa 300ml		1,200	1,237	1,274	1,313	1,352	1,392	1,434	1,477	1,522	1,567	
Gaseosa dispensador		950	979	1,009	1,039	1,070	1,102	1,135	1,170	1,205	1,241	
Agua botella		1,200	1,237	1,274	1,313	1,352	1,392	1,434	1,477	1,522	1,567	
<b>Promociones</b>												
AR Combo Gama 1		5,383	5,550	5,717	5,888	6,065	6,247	6,434	6,627	6,826	7,031	
AR Combo Gama 2		5,576	5,749	5,921	6,099	6,282	6,470	6,664	6,864	7,070	7,282	
Ensalada Combo Gama 1		5,971	6,156	6,341	6,531	6,727	6,929	7,136	7,351	7,571	7,798	
Ensalada Combo Gama 2		6,179	6,371	6,562	6,759	6,961	7,170	7,385	7,607	7,835	8,070	
Promociones		7,825	8,068	8,310	8,559	8,816	9,080	9,353	9,633	9,922	10,220	

**Tabla 28.** Tabla de costos unitarios productos complementarios.

Los gastos en los que incurre Venitos en el área administrativo y de ventas son principalmente en gastos de personal que dependen de los cargos necesarios en el Capítulo 3 –Subcapítulo Organigrama. Los gastos de personal se proyectan con un incremento al IPC + 1.5%, esto se debe a que por lo general los salarios se incrementan por encima de la inflación.

También Venitos incurre en gastos varios que incluyen el arriendo de los establecimientos que es un promedio estimado por establecimiento que se tenga en operación durante todo el horizonte de proyección.


También se incluyen servicios públicos en los establecimientos ya que estos en muchas ocasiones no van incluidos en el arriendo.

El impuesto de industria que es un impuesto obligatorio que se debe incurrir por los establecimientos comerciales abiertos al público. En este caso se proyectó como un porcentaje de las ventas en valor.

Después del gasto de personal la publicidad es uno de los gastos más importantes en los que incurre Venitos es la publicidad, ya que en la publicidad sostiene la teoría de la proyección de su potencial de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

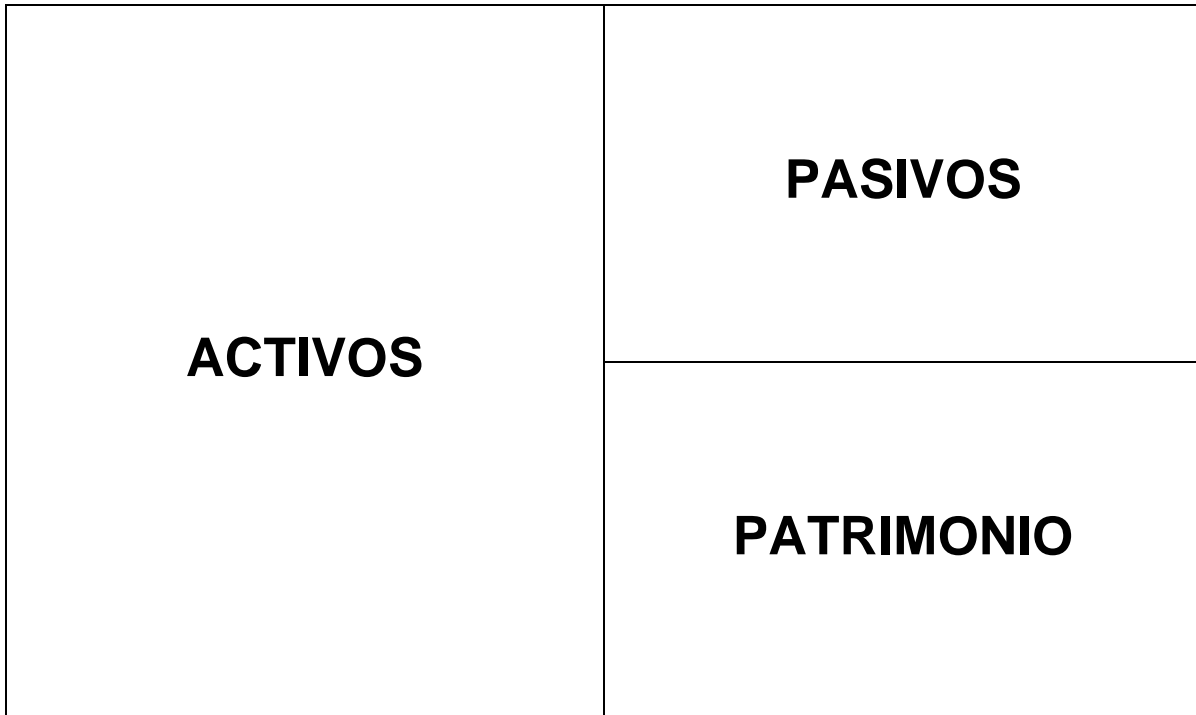
Otro gasto que posiblemente no es recurrente pero se utiliza para pequeñas modificaciones o arreglos, son los gastos de mantenimiento que se estima en COP 5,000,000 por establecimiento anual ajustado a IPC.

A continuación se muestra la estimación de los gastos con las estimaciones más aproximadas posibles:

		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>2 Gastos</b>												
<u>Gastos de Personal</u>												
Administrador	COP	31,200,000	65,457,600	68,515,200	107,359,200	149,260,800	194,220,000	242,236,800	377,114,400	434,304,000	449,592,000	
Chef	COP	56,160,000	117,823,680	123,327,360	193,246,560	268,669,440	349,596,000	436,026,240	678,805,920	781,747,200	809,265,600	
Jefe de finanzas	COP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cajero	COP	24,960,000	52,366,080	54,812,160	85,887,360	119,408,640	155,376,000	193,789,440	301,691,520	347,443,200	359,673,600	
Patinadores	COP	40,560,000	85,094,880	89,069,760	139,566,960	194,039,040	252,486,000	314,907,840	490,248,720	564,595,200	584,469,600	
Vigilantes	COP	24,960,000	24,960,000	24,960,000	37,440,000	49,920,000	62,400,000	74,880,000	112,320,000	124,800,000	124,800,000	
Factor prestacional	Número											
Totals gastos de personal	COP	152,880,000	320,742,240	335,724,480	526,060,080	731,377,920	951,678,000	1,186,960,320	1,847,860,560	2,128,089,600	2,203,000,800	
<u>Gastos varios</u>												
Arriendo	COP	52,800,000	52,800,000	52,800,000	79,200,000	105,600,000	132,000,000	158,400,000	237,600,000	264,000,000	264,000,000	
Servicios públicos	COP	19,200,000	19,795,200	20,371,200	31,420,800	43,046,400	55,248,000	68,025,600	104,630,400	119,136,000	122,016,000	
Impuesto de industria y comercio	COP	757,813	1,291,909	1,398,571	2,119,820	2,923,276	3,817,005	4,808,719	7,786,603	9,115,379	9,670,473	
Publicidad	COP	108,000,000	61,860,000	63,660,000	65,460,000	67,260,000	69,060,000	70,860,000	72,660,000	74,460,000	76,260,000	
Mantenimiento	COP	10,000,000	10,310,000	10,610,000	16,365,000	22,420,000	28,775,000	35,430,000	54,495,000	62,050,000	63,550,000	

**Tabla 29.** Tabla de gastos incurridos proyectados por Venitos.

- V. El Balance General es uno de los estados financieros de los cuales se habla en el inicio de este Capítulo. El balance está compuesto de Activos, Pasivos y Patrimonio.



**Figura.** Estructura de un balance general.

Los activos deben ser igual a la sumatoria de los pasivos y el patrimonio. De tal manera que si esto no se cuadra el modelo estará descuadrado. Como los tres estados financieros comparten cuentas, el error podría estar en cualquiera de los tres estados financiero.

El balance también está atado algunos otros módulos del modelo financiero como lo son el módulo de CAPEX, módulo de DEUDA y módulo de VALORACIÓN (en caso que el modelo sea con el objetivo de valorar una compañía o la capacidad de generación de flujos de un activo).

El balance de un proyecto *green field* es muy sencillo dado que no se cuenta con historia y apenas se está construyendo y no hay la necesidad de crear algunas cuentas que un balance normalmente tiene.

El balance inicial de Venitos se muestra a continuación:

		OK									
		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>1 Balance general</b>											
<b>Activo</b>											
<b>Activo corriente</b>											
Disponible	COP	10,000,000	37,764,178	110,252,425	91,924,162	78,494,673	91,917,515	145,922,241	239,571,853	431,219,581	706,905,494
Deudores	COP	12,457,200	21,236,853	22,990,210	34,843,063	48,053,852	62,745,281	79,047,435	127,998,950	149,841,854	158,966,676
Clientes	COP	4,152,400	7,078,951	7,663,403	11,614,354	16,017,951	20,915,094	26,349,145	42,666,317	49,947,285	52,988,892
Anticipos y avances	COP	8,304,800	14,157,902	15,326,807	23,228,709	32,035,901	41,830,187	52,698,290	85,332,633	99,894,569	105,977,784
Inventarios	COP	14,617,920	23,957,733	25,910,568	39,269,085	54,157,988	70,715,840	89,088,594	144,258,283	168,875,856	179,159,824
Ingredientes	COP	12,181,600	19,964,778	21,592,140	32,724,237	45,131,657	58,929,700	74,240,495	120,215,236	140,729,880	149,299,853
Complementos	COP	2,436,320	3,992,956	4,318,428	6,544,847	9,026,331	11,785,940	14,848,099	24,043,047	28,145,976	29,859,971
<b>Total activos corriente</b>	<b>COP</b>	<b>37,075,120</b>	<b>82,958,765</b>	<b>159,153,204</b>	<b>166,036,310</b>	<b>180,706,513</b>	<b>225,378,436</b>	<b>314,058,269</b>	<b>511,829,085</b>	<b>749,937,290</b>	<b>1,045,031,994</b>
<b>Activo no corriente</b>											
PPE	COP	190,800,000	180,734,800	169,756,400	261,910,200	350,429,600	434,612,000	513,718,800	818,034,200	872,359,600	796,759,000
Maquinaria y equipos	COP	212,000,000	224,372,000	237,104,000	365,842,000	504,846,000	654,476,000	815,092,000	1,243,786,000	1,442,346,000	1,518,606,000
Amortización acum. PPE	COP	(21,200,000)	(43,637,200)	(67,347,600)	(103,931,800)	(154,416,400)	(219,864,000)	(301,373,200)	(425,751,800)	(569,986,400)	(721,847,000)
<b>Total activos no corriente</b>	<b>COP</b>	<b>190,800,000</b>	<b>180,734,800</b>	<b>169,756,400</b>	<b>261,910,200</b>	<b>350,429,600</b>	<b>434,612,000</b>	<b>513,718,800</b>	<b>818,034,200</b>	<b>872,359,600</b>	<b>796,759,000</b>
<b>Total activos</b>	<b>COP</b>	<b>227,875,120</b>	<b>263,693,565</b>	<b>328,909,604</b>	<b>427,946,510</b>	<b>531,136,113</b>	<b>659,990,436</b>	<b>827,777,069</b>	<b>1,329,863,285</b>	<b>1,622,296,890</b>	<b>1,841,790,994</b>

Tabla 30. Balance General – Activos

		OK									
		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Pasivo</b>											
<b>Pasivo Corriente</b>											
Obligaciones financieras		29,771,054	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proveedores	COP	24,363,200	39,929,556	43,184,281	65,448,475	90,263,313	117,859,400	148,480,989	240,430,471	281,459,759	298,599,707
Nacional	COP	18,272,400	29,947,167	32,388,211	49,086,356	67,697,485	88,394,550	111,360,742	180,322,853	211,094,819	223,949,780
Exterior	COP	6,090,800	9,982,389	10,796,070	16,362,119	22,565,828	29,464,850	37,120,247	60,107,618	70,364,940	74,649,927
Cuentas por pagar	COP	18,272,400	29,947,167	32,388,211	49,086,356	67,697,485	88,394,550	111,360,742	180,322,853	211,094,819	223,949,780
Costos y gastos x pagar	COP	18,272,400	29,947,167	32,388,211	49,086,356	67,697,485	88,394,550	111,360,742	180,322,853	211,094,819	223,949,780
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>COP</b>	<b>72,406,654</b>	<b>69,876,723</b>	<b>75,572,491</b>	<b>114,534,830</b>	<b>157,960,798</b>	<b>206,253,950</b>	<b>259,841,731</b>	<b>420,753,324</b>	<b>492,554,579</b>	<b>522,549,487</b>
<b>Pasivo No Corrientes</b>											
Obligaciones financieras	COP	42,400,000	33,920,000	25,440,000	16,960,000	8,480,000	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>COP</b>	<b>42,400,000</b>	<b>33,920,000</b>	<b>25,440,000</b>	<b>16,960,000</b>	<b>8,480,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>COP</b>	<b>114,806,654</b>	<b>103,796,723</b>	<b>101,012,491</b>	<b>131,494,830</b>	<b>166,440,798</b>	<b>206,253,950</b>	<b>259,841,731</b>	<b>420,753,324</b>	<b>492,554,579</b>	<b>522,549,487</b>
<b>Patrimonio</b>											
Capital	COP	169,600,000	169,600,000	169,600,000	169,600,000	169,600,000	169,600,000	169,600,000	169,600,000	169,600,000	169,600,000
Reserva legal	COP	0	0	4,682,838	11,482,865	23,019,746	40,227,303	64,618,221	97,989,933	162,141,936	241,941,973
Utilidad años anterior	COP	0	(56,531,534)	(14,385,995)	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad o perdida	COP	(56,531,534)	46,828,377	68,000,270	115,368,815	172,075,568	243,909,183	333,717,117	641,520,028	798,000,376	907,699,534
<b>Total patrimonio</b>	<b>COP</b>	<b>113,068,466</b>	<b>159,896,842</b>	<b>227,897,112</b>	<b>296,451,679</b>	<b>364,695,314</b>	<b>453,736,486</b>	<b>567,935,338</b>	<b>909,109,961</b>	<b>1,129,742,312</b>	<b>1,319,241,507</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>COP</b>	<b>227,875,120</b>	<b>263,693,565</b>	<b>328,909,604</b>	<b>427,946,510</b>	<b>531,136,113</b>	<b>659,990,436</b>	<b>827,777,069</b>	<b>1,329,863,285</b>	<b>1,622,296,890</b>	<b>1,841,790,994</b>


Tabla. Balance General – Pasivos y Patrimonio

El indicador que se muestra en la parte superior del balance general “ok” muestra que los activos son igual al pasivo más el patrimonio y la relación entre los estados financieros es correcta.



VI. El Estado de Resultados muestra los ingresos, costos y gastos incurridos en el periodo observando. Estos ingresos deben depender del módulo de Ingresos del cual se habló previamente y de igual manera que los Costos y Gastos.

El PyG (Estado de Resultados) también cuenta con las utilidades y márgenes del ejercicio, indicadores importantes para la etapa de evaluación.

	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>1 Estado de Resultados</b>											
<u>Ingresos Operacionales</u>											
<u>Arepas rellenas</u>											
AR Carne	23,360,000	44,254,644	47,907,865	72,607,791	100,138,487	130,753,134	164,725,250	266,734,395	312,252,160	331,268,316	331,268,316
AR Pollo	23,360,000	44,254,644	47,907,865	72,607,791	100,138,487	130,753,134	164,725,250	266,734,395	312,252,160	331,268,316	331,268,316
AR Mixta	23,360,000	44,254,644	47,907,865	72,607,791	100,138,487	130,753,134	164,725,250	266,734,395	312,252,160	331,268,316	331,268,316
AR Especial Carne	25,915,000	49,094,996	53,147,788	80,549,268	111,091,134	145,054,258	182,742,074	295,908,469	346,404,739	367,500,788	367,500,788
AR Mexicano	23,360,000	44,254,644	47,907,865	72,607,791	100,138,487	130,753,134	164,725,250	266,734,395	312,252,160	331,268,316	331,268,316
AR Vegetariana	23,360,000	44,254,644	47,907,865	72,607,791	100,138,487	130,753,134	164,725,250	266,734,395	312,252,160	331,268,316	331,268,316
AR Roast Beef	15,549,000	29,456,997	31,888,673	48,329,561	66,654,681	87,032,555	109,645,244	177,545,082	207,842,844	220,500,473	220,500,473
AR Atún	15,549,000	29,456,997	31,888,673	48,329,561	66,654,681	87,032,555	109,645,244	177,545,082	207,842,844	220,500,473	220,500,473
AR Pollo Teriyaki	15,549,000	29,456,997	31,888,673	48,329,561	66,654,681	87,032,555	109,645,244	177,545,082	207,842,844	220,500,473	220,500,473
AR Costillas BBQ	15,549,000	29,456,997	31,888,673	48,329,561	66,654,681	87,032,555	109,645,244	177,545,082	207,842,844	220,500,473	220,500,473
AR Chicken & Bacon Ranch	15,549,000	29,456,997	31,888,673	48,329,561	66,654,681	87,032,555	109,645,244	177,545,082	207,842,844	220,500,473	220,500,473
<u>Otras alternativas</u>											
Ensalada Carne	11,680,000	22,127,322	23,953,932	36,303,896	50,069,244	65,376,567	82,362,625	133,367,197	156,126,080	165,634,158	165,634,158
Ensalada Pollo	11,680,000	22,127,322	23,953,932	36,303,896	50,069,244	65,376,567	82,362,625	133,367,197	156,126,080	165,634,158	165,634,158
Ensalada Mixta	11,680,000	22,127,322	23,953,932	36,303,896	50,069,244	65,376,567	82,362,625	133,367,197	156,126,080	165,634,158	165,634,158
Ensalada Mexicana	11,680,000	22,127,322	23,953,932	36,303,896	50,069,244	65,376,567	82,362,625	133,367,197	156,126,080	165,634,158	165,634,158
Ensalada Vegetariana	11,680,000	22,127,322	23,953,932	36,303,896	50,069,244	65,376,567	82,362,625	133,367,197	156,126,080	165,634,158	165,634,158
Ensalada Roast Beef	12,957,500	24,547,498	26,573,894	40,274,634	55,545,567	72,527,129	91,371,037	147,954,235	173,202,370	183,750,394	183,750,394
Ensalada Atún	12,957,500	24,547,498	26,573,894	40,274,634	55,545,567	72,527,129	91,371,037	147,954,235	173,202,370	183,750,394	183,750,394
Ensalada Pollo Teriyaki	12,957,500	24,547,498	26,573,894	40,274,634	55,545,567	72,527,129	91,371,037	147,954,235	173,202,370	183,750,394	183,750,394
Ensalada Costillas BBQ	12,957,500	24,547,498	26,573,894	40,274,634	55,545,567	72,527,129	91,371,037	147,954,235	173,202,370	183,750,394	183,750,394
Ensalada Chicken & Bacon Ranch	12,957,500	24,547,498	26,573,894	40,274,634	55,545,567	72,527,129	91,371,037	147,954,235	173,202,370	183,750,394	183,750,394
<u>Acompañantes</u>											
Papas fritas paquete	9,198,000	17,425,266	18,863,722	28,589,318	39,429,529	51,484,046	64,860,567	105,026,668	122,949,288	130,436,899	130,436,899
<u>Bebidas</u>											
Jugos naturales (Del día)	38,325,000	72,605,598	78,600,651	119,122,399	164,291,113	214,519,367	270,254,446	437,613,605	512,290,199	543,487,136	543,487,136
Jugos para llevar	5,676,500	11,133,254	12,052,915	18,266,694	25,192,601	32,894,305	41,439,932	67,102,642	78,553,596	83,336,699	83,336,699
Gaseosa 300ml	6,643,000	12,585,417	13,625,034	20,649,306	28,478,592	37,184,867	46,845,141	75,855,161	88,799,718	94,206,703	94,206,703
Gaseosa dispensador	12,775,000	24,202,725	26,201,989	39,707,466	54,763,704	71,506,456	90,086,809	145,872,229	170,765,515	181,163,468	181,163,468
Agua botella	6,898,500	13,069,472	14,149,074	21,443,510	29,573,923	38,615,054	48,646,877	78,772,667	92,215,092	97,830,038	97,830,038
<u>Promociones</u>											
AR Combo Gama 1	86,724,000	164,300,469	177,865,052	269,566,261	371,767,318	485,423,397	611,545,512	990,262,300	1,159,244,920	1,229,833,747	1,229,833,747
AR Combo Gama 2	46,428,000	87,964,301	95,220,684	144,313,251	199,026,948	259,873,132	327,399,393	530,146,954	620,612,593	658,395,844	658,395,844
Ensalada Combo Gama 1	38,135,000	68,457,678	74,115,700	112,324,695	154,903,049	202,269,331	254,813,591	412,608,275	483,026,047	512,439,356	512,439,356
Ensalada Combo Gama 2	38,690,000	73,298,120	79,356,204	120,286,845	165,855,790	216,571,203	272,830,714	441,782,598	517,179,403	548,672,442	548,672,442
Promociones	126,472,500	95,838,963	103,750,470	157,241,248	216,862,412	283,162,255	356,733,119	577,646,674	676,221,083	717,402,947	717,402,947
<b>Total ingresos</b>	<b>757,813,000</b>	<b>1,291,908,565</b>	<b>1,398,571,099</b>	<b>2,119,619,670</b>	<b>2,923,276,007</b>	<b>3,817,004,595</b>	<b>4,808,718,953</b>	<b>7,786,602,786</b>	<b>9,115,379,457</b>	<b>9,670,472,771</b>	<b>9,670,472,771</b>

**Tabla 31.** Tabla de ingresos por productos vendidos.






Las tablas anteriores muestran los resultados de Venitos en sus proyecciones en un horizonte de tiempo de 10 años. Cabe recordar que existen diferentes maneras de valorar la generación de flujos de una compañía. Los flujos cuantificables del PYG es la utilidad neta de la cual repartir dividendos que también se encuentran restringidos por la caja final de cada periodo.

Los resultados de Venitos demuestran que el negocio no da pérdidas a excepción del primer año donde los dos establecimientos únicamente están funcionando con un nivel de eficiencia del 50%, mientras el negocio despegaba y la estrategia de marketing es efectiva.

VII. El CAPEX, la inversión que se realiza en los establecimientos que generara flujos futuros. El CAPEX en Venitos es la inversión mobiliaria en los establecimientos y adecuaciones pertinentes en los mismos, que están a cargo del arquitecto líder del montaje total llave en mano. El arquitecto es quien se encarga también de las adquisiciones de equipos necesarios e implementos necesarios para la puesta en marcha. Esta decisión de dejar todo en manos de un experto es por la experiencia que tiene Juan Guillermo Arévalo en el montaje y puesta en marcha de establecimientos comerciales. Aunque este arquitecto sea el encargado de las adquisiciones debe seguir los requerimientos específicos de las necesidades de Venitos.

En el proceso de negociación con el arquitecto se pactó el valor base para la organización y puesta en marcha de los establecimientos en COP 100,000,000, esto podría estar sujeto a un pequeño ajuste para los siguientes establecimientos dependiendo de los resultados de la implementación de los primeros establecimientos. Cabe resaltar que cada también se está contemplando un plan de renovaciones anuales por cada establecimiento cercano a los COP 6,000,000.

A continuación se muestra el cronograma de inversión de Venitos:


		OK OK OK OK OK OK OK OK OK OK OK										
		Unidad	Base	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1 Depreciación equipos muebles y enseres												
Nuevos establecimientos	COP	100,000,000	200,000,000	0	0	109,100,000	112,100,000	115,100,000	118,100,000	363,300,000	124,100,000	0
Renovaciones		600,000	12,000,000	12,372,000	12,732,000	19,638,000	26,904,000	34,530,000	42,516,000	65,394,000	74,460,000	76,260,000
<b>Inversión en CAPEX</b>			<b>212,000,000</b>	<b>12,372,000</b>	<b>12,732,000</b>	<b>128,738,000</b>	<b>139,004,000</b>	<b>149,630,000</b>	<b>160,616,000</b>	<b>428,694,000</b>	<b>198,560,000</b>	<b>76,260,000</b>
Ítem	Años		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Equipos y muebles	%	10		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
					10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
						10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
							10%	10%	10%	10%	10%	10%
								10%	10%	10%	10%	10%
									10%	10%	10%	10%
										10%	10%	10%
											10%	10%
												10%
Depreciación												
Inversión muebles y equipos 2014		212,000,000	21,200,000	21,200,000	21,200,000	21,200,000	21,200,000	21,200,000	21,200,000	21,200,000	21,200,000	21,200,000
Inversión muebles y equipos 2015		12,372,000	0	1,237,200	1,237,200	1,237,200	1,237,200	1,237,200	1,237,200	1,237,200	1,237,200	1,237,200
Inversión muebles y equipos 2016		12,732,000	0	0	1,273,200	1,273,200	1,273,200	1,273,200	1,273,200	1,273,200	1,273,200	1,273,200
Inversión muebles y equipos 2017		128,738,000	0	0	0	12,873,800	12,873,800	12,873,800	12,873,800	12,873,800	12,873,800	12,873,800
Inversión muebles y equipos 2018		139,004,000	0	0	0	0	13,900,400	13,900,400	13,900,400	13,900,400	13,900,400	13,900,400
Inversión muebles y equipos 2019		149,630,000	0	0	0	0	0	14,963,000	14,963,000	14,963,000	14,963,000	14,963,000
Inversión muebles y equipos 2020		160,616,000	0	0	0	0	0	0	16,061,600	16,061,600	16,061,600	16,061,600
Inversión muebles y equipos 2021		428,694,000	0	0	0	0	0	0	0	42,869,400	42,869,400	42,869,400
Inversión muebles y equipos 2022		198,560,000	0	0	0	0	0	0	0	0	19,856,000	19,856,000
Inversión muebles y equipos 2023		76,260,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,626,000
<b>Total</b>		<b>1,518,606,000</b>										

**Tabla 34.** Tabla de inversión en CAPEX y depreciación de los mismos.

Cabe resaltar que no se tiene un módulo de depreciación adicional ya que no se cuenta con activos depreciables histórico.

- VIII. La deuda de Venitos se plantea como una porción de la inversión para poner en funcionamiento el establecimiento.
- La estructura de capital que se plantea inicialmente para Venitos es 20% deuda, 80% capital y esto se debe a que la deuda debe estar respaldado por el dueño de Venitos y no por el negocio directamente. Esto se debe a que es un proyecto *green field* y que la estabilidad de los flujos futuros de Venitos son muy inciertos ya que esto depende mucho de la aceptación del mercado. Por lo general en un proyecto financiado debe garantizar o por lo menos tener la intención de compra de los productos para poder tener mayor certeza de los flujos futuros.

A continuación se muestra las características del posible crédito que podría adquirir Venitos en el momento que se inicie su plan de inversión.


		OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	
		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Obligación No. 1												
Monte	42,400,000	COP										
Plazo (años)	5	Años										
Fecha desembolso	2014	Fecha										
Años de gracia	1	Años										
Fecha de vencimiento	2019	Fecha										
Tasa	IPC	Tasa										
Spread	6.00%	%										
Tasa			8.97%	9.29%	9.29%	9.18%	9.18%	9.18%	9.18%	9.18%	9.18%	9.18%
Saldo inicial	0		42,400,000	33,920,000	25,440,000	16,960,000	8,480,000	0	0	0	0	0
Desembolso	42,400,000		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización	0		8,480,000	8,480,000	8,480,000	8,480,000	8,480,000	0	0	0	0	0
Saldo final	42,400,000		33,920,000	25,440,000	16,960,000	8,480,000	0	0	0	0	0	0
Intereses	1,901,216		3,543,538	2,756,085	1,946,160	1,167,696	389,232	0	0	0	0	0

**Tabla 35.** Módulo de deuda, amortización y pago de intereses.

IX. El flujo de caja es uno de los estados financieros más importantes ya que este muestra el flujo de dinero real. El flujo de caja tiene dos partes fundamentales que son el Flujo de Caja Libre que es flujo propio del negocio y el flujo de caja después de financiamiento que es flujo de caja del accionista.

El flujo de caja del accionista es el flujo que restringe la repartición de dividendos. El flujo de caja libre es flujo que se utiliza para valorar una compañía y para identificar la tasa de retorno del proyecto. Cuando se utiliza el flujo de caja del accionista se identificar el la tasa de retorno del accionista.

A continuación se muestra el tercer estado financiero:

		OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	
		Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 Flujo de caja												
EBITDA		-30,453,213	96,394,823	125,893,725	204,559,510	303,342,941	425,492,536	574,456,260	1,073,714,126	1,321,887,871	1,482,530,849	
- Cambios en capital de trabajo		15,560,480	9,121,656	1,989,577	13,750,970	15,326,276	17,044,071	18,912,674	56,790,389	25,340,777	10,586,118	
- CAPEX		212,000,000	12,372,000	12,732,000	128,738,000	139,004,000	149,630,000	160,616,000	428,694,000	198,560,000	76,260,000	
- Impuesto		0	24,123,709	33,492,670	56,823,446	84,753,638	120,134,374	164,368,132	315,972,551	393,044,961	447,075,890	
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-226,892,733</b>	<b>69,020,770</b>	<b>81,658,631</b>	<b>32,749,034</b>	<b>94,911,579</b>	<b>172,772,234</b>	<b>268,384,801</b>	<b>385,837,964</b>	<b>755,623,687</b>	<b>969,781,078</b>	
+ Nueva deuda		42,400,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
- Intereses		4,878,321	3,543,538	2,756,085	1,946,160	1,167,696	389,232	0	0	0	0	
- Amortización de deuda		0	38,251,054	8,480,000	8,480,000	8,480,000	8,480,000	0	0	0	0	
+ Ingresos no operacionales		0	538,000	2,065,701	6,163,111	5,138,561	4,387,852	5,138,189	8,157,053	13,392,067	24,105,175	
<b>Flujo de caja después de financiamiento</b>		<b>-189,371,054</b>	<b>27,764,178</b>	<b>72,488,247</b>	<b>28,485,984</b>	<b>90,402,444</b>	<b>168,290,854</b>	<b>273,522,990</b>	<b>393,995,017</b>	<b>769,015,753</b>	<b>993,886,252</b>	
+ Caja inicial		0	10,000,000	37,764,178	110,252,425	91,924,162	78,494,673	91,917,515	145,922,241	239,571,853	431,219,581	
- Dividendos		0	0	0	46,814,248	103,831,933	154,868,011	219,518,265	300,345,405	577,368,025	718,200,338	
+ Crédito de tesorería		29,771,054	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
+ Capitalizaciones		169,600,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Caja Final</b>		<b>10,000,000</b>	<b>37,764,178</b>	<b>110,252,425</b>	<b>91,924,162</b>	<b>78,494,673</b>	<b>91,917,515</b>	<b>145,922,241</b>	<b>239,571,853</b>	<b>431,219,581</b>	<b>706,905,494</b>	

**Tabla 36.** Flujo de Caja- Escenario Base

Unidad	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
2 Dividendos										
Dividendos repartidos en el período (Flujo de Caja)	0	0	0	46,814,248	103,831,933	154,868,011	219,518,265	300,345,405	577,368,025	718,200,338
Utilidades retenidas (Balance)	0	(56,531,534)	(14,385,995)	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla 37. Repartición de Dividendos –Escenario Base**

El esquema de repartición de dividendos es del 100% del máximo de la utilidad neta, limitado por la caja.

Venitos podría empezar a repartir utilidades a partir de 2017 si empieza sus operaciones en 2014.

Unidad	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
3 TIR											
Flujo del Proyecto											
TIR del Proyecto	51%	-226,892,733	69,020,770	81,658,631	32,749,034	94,911,579	172,772,234	268,384,801	385,837,964	755,623,687	969,781,078
Flujo del accionista	52%	-189,371,054	27,764,178	72,488,247	28,485,984	90,402,444	168,290,854	273,522,990	393,995,017	769,015,753	993,886,252
TIR del accionista											
Flujo de dividendos		-169,600,000	0	0	46,814,248	103,831,933	154,868,011	219,518,265	300,345,405	577,368,025	718,200,338

**Tabla 38. Tasas de retorno – Escenario Base.**

Las tasas internas de retorno que se observan son tasas muy altas, dado que el nivel de inversión es bajo con respecto a la capacidad de generación de flujos futuros, La tasa de retorno es muy atractiva se está exponiendo a grandes riesgo de mercado.


## 4.2. Análisis de Sensibilidad

El objetivo de realizar un análisis de sensibilidad es el de tener diferentes posibles escenarios con respecto al plan de expansión, crecimiento de las ventas, diferente estructura de capital y disminución de volúmenes por producto vendido. Obviamente es posible realizar mayor número de sensibilidades pero las planteadas anteriormente son las que se quieren evaluar en esta ocasión.

## 4.2.1. Escenario 1

En el escenario 1 se plantea realizar una sensibilidad en el plan de expansión de Venitos. Se estimara en un escenario muy pesimista que no únicamente Venitos operara durante sus primeros 10 años, únicamente con los establecimientos iniciales. Lo que se quiere evaluar en un análisis de sensibilidad es el flujo de caja, repartición de dividendos y la tasa de retorno sobre la inversión. Los demás supuestos permanecerán iguales con el fin de evaluar únicamente esta variable.

Estas modificaciones se realizan en le modelo financiero el cual al realizar una sensibilidad de este tipo no se debe descuadrar. Por lo general una buena alternativa de verificación de que el modelo fue cerrado con éxito es realizar cambios y observar el comportamiento del modelo si es razonable y continua cuadrado.

	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	
	Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 Flujo de caja											
EBITDA	-30,453,213	96,394,823	125,893,725	145,325,290	167,018,063	191,105,814	217,739,657	247,057,756	279,251,050	314,480,846	
- Cambios en capital de trabajo	15,560,480	9,121,656	1,989,577	1,624,242	1,723,292	1,828,123	1,939,588	2,057,134	2,183,075	2,316,140	
- CAPEX	212,000,000	12,372,000	12,732,000	13,092,000	13,452,000	13,812,000	14,172,000	14,532,000	14,892,000	15,252,000	
- Impuesto	0	24,123,709	33,492,670	41,092,471	48,833,078	57,140,507	66,218,812	76,280,569	87,372,429	99,553,873	
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>-226,892,733</b>	<b>69,020,770</b>	<b>81,658,631</b>	<b>92,765,061</b>	<b>106,456,278</b>	<b>121,981,430</b>	<b>139,288,434</b>	<b>158,302,322</b>	<b>179,169,696</b>	<b>201,991,112</b>	
+ Nueva deuda	42,400,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
- Intereses	4,878,321	3,543,538	2,756,085	1,946,160	1,167,696	389,232	0	0	0	0	
- Amortización de deuda	0	38,251,054	8,480,000	8,480,000	8,480,000	8,480,000	8,480,000	0	0	0	
+ Ingresos no operacionales	0	538,000	2,065,701	6,163,111	8,493,457	10,182,469	12,086,608	14,711,882	17,619,485	20,828,357	
<b>Flujo de caja después de financiamiento</b>	<b>-189,371,054</b>	<b>27,764,178</b>	<b>72,488,247</b>	<b>88,502,011</b>	<b>105,302,038</b>	<b>123,294,667</b>	<b>151,375,042</b>	<b>173,014,204</b>	<b>196,789,182</b>	<b>222,819,469</b>	
+ Caja inicial	0	10,000,000	37,764,178	110,252,425	151,940,189	182,155,075	216,218,391	263,182,143	315,196,518	372,600,297	
- Dividendos	0	0	0	46,814,248	75,087,152	89,231,351	104,411,289	120,999,828	139,385,403	159,653,256	
+ Crédito de tesorería	29,771,054	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
+ Capitalizaciones	169,600,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Caja Final</b>	<b>10,000,000</b>	<b>37,764,178</b>	<b>110,252,425</b>	<b>151,940,189</b>	<b>182,155,075</b>	<b>216,218,391</b>	<b>263,182,143</b>	<b>315,196,518</b>	<b>372,600,297</b>	<b>435,766,510</b>	

**Tabla 39.** Flujo de caja – Escenario 1.

Se observa que el flujo de caja del proyecto únicamente negativo en el año 2014 y esto se debe a lo mismo que ocurre en el mismo año en el escenario base donde el factor de operacional de los establecimientos es del 50% en el primer año con todos los gastos completos. En los años siguientes se observa un comportamiento estable de los flujos con tendencia alcista por el incremento de los precios y crecimiento de los volúmenes vendidos.

Esto demuestra que el negocio es viable aunque no se cumpla con el plan de expansión. Se observa que aunque se realiza una repartición del 100% de las utilidades se va acumulando caja que no se está reinvertiendo.

VENITOS arepasrellenas	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	
	Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
2 Dividendos											
Dividendos repartidos en el periodo (Flujo de Caja)	0	0	0	46,814,248	75,087,152	89,231,351	104,411,289	120,999,828	139,385,403	159,653,256	
Utilidades retenidas (Balance)	0	(56,531,534)	(14,385,995)	0	0	0	0	0	0	0	

**Tabla 40. Repartición de dividendos – Escenario 1**

VENITOS arepasrellenas	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	
	Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
3 TIR											
Flujo del Proyecto		-226,892,733	69,020,770	81,658,631	92,765,061	106,456,278	121,981,430	139,288,434	158,302,322	179,169,696	201,991,112
TIR del Proyecto	41%										
Flujo del accionista		-189,371,054	27,764,178	72,488,247	88,502,011	105,302,038	123,294,667	151,375,042	173,014,204	196,789,182	222,819,469
TIR del accionista	42%										
Flujo de dividendos		-169,600,000	0	0	46,814,248	75,087,152	89,231,351	104,411,289	120,999,828	139,385,403	159,653,256
TIR de dividendos	26%										

**Tabla 41. Tabla de Tasas de rentabilidad – Escenario 1**

Las tasas de rentabilidad observadas en este escenario son menores ya que no se tiene un plan de expansión contemplado. Sin embargo las tasas de retorno del proyecto y del accionista continúan siendo atractivas para la inversión.

#### 4.2.2. Escenario 2


En el escenario 2 se estima que el crecimiento de los volúmenes CAGR sea de 2%, en comparación de 5% los primeros 3 años y 3% los siguientes años del horizonte de proyección.

Los demás supuestos continúan así, incluyendo el plan de expansión del escenario base. Cabe recordar que el plan de Venitos es posesionarse en el mercado con una mayor presencia de establecimientos.

VENITOS arepasrellenas	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	
	Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 Flujo de caja											
EBITDA	-30,453,213	80,347,819	91,582,871	144,107,229	208,431,582	286,614,103	380,863,591	730,362,409	885,293,652	982,982,017	
- Cambios en capital de trabajo	15,560,480	8,416,738	1,192,001	12,606,103	13,817,280	15,118,657	16,516,701	50,232,355	21,257,388	7,828,968	
- CAPEX	212,000,000	12,372,000	12,732,000	128,738,000	139,004,000	149,630,000	160,616,000	428,694,000	198,560,000	76,260,000	
- Impuesto	0	18,503,100	21,426,956	36,248,231	52,548,134	72,879,249	98,786,949	200,063,333	244,549,487	276,075,499	
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>-226,892,733</b>	<b>57,889,457</b>	<b>58,615,915</b>	<b>-8,272,898</b>	<b>30,696,729</b>	<b>79,223,511</b>	<b>137,977,343</b>	<b>151,837,431</b>	<b>463,441,553</b>	<b>638,475,486</b>	
+ Nueva deuda	42,400,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
- Intereses	1,901,216	3,543,538	4,535,480	1,946,160	1,167,696	389,232	0	0	0	0	
- Amortización de deuda	0	26,273,949	8,480,000	8,480,000	8,480,000	8,480,000	0	0	0	0	
+ Ingresos no operacionales	0	53,800	1,593,180	4,266,254	2,457,482	68,937	0	268,716	0	5,471,005	
<b>Flujo de caja después de financiamiento</b>	<b>-186,393,949</b>	<b>28,125,770</b>	<b>47,193,615</b>	<b>-14,432,804</b>	<b>23,506,515</b>	<b>70,423,216</b>	<b>137,977,343</b>	<b>152,106,147</b>	<b>463,441,553</b>	<b>643,946,490</b>	
+ Caja inicial	0	1,000,000	29,125,770	76,319,385	43,962,113	1,233,225	0	4,807,080	0	97,871,280	
- Dividendos	0	0	0	17,924,467	66,235,403	71,656,442	133,170,263	156,913,227	365,570,273	446,858,608	
+ Crédito de tesorería	17,793,949	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
+ Capitalizaciones	169,600,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Caja Final</b>	<b>1,000,000</b>	<b>29,125,770</b>	<b>76,319,385</b>	<b>43,962,113</b>	<b>1,233,225</b>	<b>0</b>	<b>4,807,080</b>	<b>0</b>	<b>97,871,280</b>	<b>294,959,162</b>	

**Tabla 42. Flujo de Caja - Escenario 2**

El flujo de caja del escenario 2 demuestra que se continúan generando flujos futuros estables pero que la necesidad de caja para la inversión se tiene que cubrir con caja acumulada en un periodo, esto se debe a que al inicio la generación de flujos no cubre en su totalidad de la inversión de expansión.


		OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
	Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
3 TIR											
Flujo del Proyecto		-226,892,733	57,889,457	58,615,915	-8,272,898	30,696,729	79,223,511	137,977,343	151,837,431	463,441,553	638,475,486
TIR del Proyecto	35%										
Flujo del accionista		-186,393,949	28,125,770	47,193,615	-14,432,804	23,506,515	70,423,216	137,977,343	152,106,147	463,441,553	643,946,490
TIR del accionista	35%										
Flujo de dividendos		-169,600,000	0	0	17,924,467	66,235,403	71,656,442	133,170,263	156,913,227	365,570,273	446,858,608
TIR de dividendos	32%										

**Tabla 43. Tasas de Retorno – Escenario 2**

Las tasas de retorno se ven aún más bajas pero siguen siendo atractivas ya que se está mitigando un poco el riesgo de crecimiento que es uno de los más difíciles. La tasa de retorno sobre los dividendos es muy similar a las otras tasas ya que en muchos casos la repartición de dividendos se ve restringida por la caja disponible.

#### 4.2.3. Escenario 3

El escenario 3 se plantea realizar una variación en la estructura de capital que inicialmente se tiene propuesta en 20% deuda, 80% aporte de capital. En el mercado alguno proyectos *green field* plantean que en algunos casos sus riesgos de mercado se encuentran más cubiertos, por ser un escenario pesimista. A una estructura 50/50.

		OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
	Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 Flujo de caja											
EBITDA		-30,453,213	96,394,823	125,893,725	204,559,510	303,342,941	425,492,536	574,456,260	1,073,714,126	1,321,887,871	1,482,530,849
- Cambios en capital de trabajo		15,560,480	9,121,656	1,989,577	13,750,970	15,326,276	17,044,071	18,912,674	56,790,389	25,340,777	10,586,118
- CAPEX		212,000,000	12,372,000	12,732,000	128,738,000	139,004,000	149,630,000	160,616,000	428,694,000	198,560,000	76,260,000
- Impuesto		0	22,151,877	31,150,657	55,234,792	83,396,359	118,930,504	163,122,949	314,721,311	391,788,831	445,814,890
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-226,892,733</b>	<b>70,992,602</b>	<b>84,000,645</b>	<b>34,337,688</b>	<b>96,268,858</b>	<b>173,976,103</b>	<b>269,629,985</b>	<b>387,089,204</b>	<b>756,879,817</b>	<b>971,042,077</b>
+ Nueva deuda		106,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Intereses		4,753,040	8,858,844	8,954,789	4,865,400	2,919,240	973,080	0	0	0	0
- Amortización de deuda		0	41,845,773	21,200,000	21,200,000	21,200,000	21,200,000	0	0	0	0
+ Ingresos no operacionales		0	53,800	1,167,396	4,268,247	2,777,137	1,323,610	1,364,905	4,365,418	9,585,611	20,283,964
<b>Flujo de caja después de financiamiento</b>		<b>-125,645,773</b>	<b>20,341,785</b>	<b>55,013,251</b>	<b>12,540,535</b>	<b>74,926,755</b>	<b>153,126,633</b>	<b>270,994,890</b>	<b>391,454,621</b>	<b>766,465,428</b>	<b>991,326,041</b>
+ Caja inicial		0	1,000,000	21,341,785	76,355,036	49,680,445	23,678,172	24,416,914	78,093,338	171,477,844	362,861,603
- Dividendos		0	0	0	39,215,126	100,929,028	152,387,892	217,318,466	298,070,115	575,081,669	715,905,046
+ Crédito de tesorería		20,645,773	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Capitalizaciones		106,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Caja Final</b>		<b>1,000,000</b>	<b>21,341,785</b>	<b>76,355,036</b>	<b>49,680,445</b>	<b>23,678,172</b>	<b>24,416,914</b>	<b>78,093,338</b>	<b>171,477,844</b>	<b>362,861,603</b>	<b>638,282,598</b>

**Tabla 44. Flujo de Caja – Escenario 3**

Los flujos de caja libre del escenario 3, son iguales a los del escenario base, los cambios se presentan en el servicio de la deuda.





	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
3 TIR										
Flujo del Proyecto	-226,892,733	70,992,602	84,000,645	34,337,688	96,268,858	173,976,103	269,629,985	387,089,204	756,879,817	971,042,077
TIR del Proyecto	52%									
Flujo del accionista	-125,645,773	20,341,785	55,013,251	12,540,535	74,926,755	153,126,633	270,994,890	391,454,621	766,465,428	991,326,041
TIR del accionista	60%									
Flujo de dividendos	-106,000,000	0	0	39,215,126	100,929,028	152,387,892	217,318,466	298,070,115	575,081,669	715,905,046
TIR de dividendos	55%									

**Tabla 45. Tasas de retorno – Escenario 3**

Las tasas de retorno de este escenario posiblemente son más optimistas ya que a mayor financiamiento, mayor retorno dado que el costo del capital por lo general es mayor que del financiamiento en el mercado.

Aunque los resultados son los más óptimos conseguir una estructura de capital 50/50 es difícil de tal manera que la única manera de obtenerla sería que la persona detrás del proyecto tuviera la manera de tener el cupo de crédito necesario o garantías para el mismo.

#### 4.2.4. Escenario 4

El escenario 4 plantea disminuir los volúmenes de ventas por producto en un 10%, este sería un escenario muy ácido.


El volumen por producto es la variable más sensible que se pudo observar en este análisis de sensibilidad. Actualmente el volumen de ventas por producto se encuentra cerca al volumen del punto de equilibrio por lo tanto se considera que como mínimo el número de unidades vendidas puede ser ese. Este es un negocio de volumen ya que para ser un negocio de comidas tiene unos márgenes muy bajos.

	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 Flujo de caja										
EBITDA	-61,693,896	40,210,581	64,982,710	112,252,448	176,046,101	259,274,665	365,046,445	734,613,065	924,922,915	1,061,390,770
- Cambios en capital de trabajo	14,004,483	8,209,728	1,790,067	12,375,966	13,794,111	15,339,639	17,021,342	51,110,990	22,806,800	9,527,317
- CAPEX	212,000,000	12,372,000	12,732,000	128,738,000	139,004,000	149,630,000	160,616,000	428,694,000	198,560,000	76,260,000
- Impuesto	0	4,856,439	11,058,914	23,311,576	40,915,709	62,349,605	92,059,542	201,578,327	257,627,144	302,417,700
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>-259,689,413</b>	<b>31,191,870</b>	<b>42,981,862</b>	<b>-27,421,162</b>	<b>9,920,503</b>	<b>62,634,699</b>	<b>129,392,245</b>	<b>155,451,728</b>	<b>491,542,571</b>	<b>692,240,387</b>
+ Nueva deuda	42,400,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Intereses	1,901,216	3,543,538	7,815,148	5,083,010	1,630,404	4,944,767	4,568,935	0	0	0
- Amortización de deuda	0	59,070,629	39,848,497	13,107,082	54,035,353	54,169,355	0	0	0	0
+ Ingresos no operacionales	0	53,800	54,700	55,900	55,900	55,900	0	608,951	0	6,887,103
<b>Flujo de caja después de financiamiento</b>	<b>-219,190,629</b>	<b>-31,368,497</b>	<b>-4,627,082</b>	<b>-45,555,353</b>	<b>-45,689,355</b>	<b>3,576,477</b>	<b>124,823,310</b>	<b>156,060,679</b>	<b>491,542,571</b>	<b>699,127,490</b>
+ Caja inicial	0	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	0	10,893,576	0	123,203,991
- Dividendos	0	0	0	0	0	4,576,477	113,929,733	166,954,256	368,338,580	470,755,054
+ Crédito de tesorería	50,590,629	31,368,497	4,627,082	45,555,353	45,689,355	0	0	0	0	0
+ Capitalizaciones	169,600,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Caja Final</b>	<b>1,000,000</b>	<b>1,000,000</b>	<b>1,000,000</b>	<b>1,000,000</b>	<b>1,000,000</b>	<b>0</b>	<b>10,893,576</b>	<b>0</b>	<b>123,203,991</b>	<b>351,576,428</b>

**Tabla 46. Flujo de Caja – Escenario 4**



Los flujos de caja de este escenario se estrechan ya que el volumen se encuentra prácticamente en el punto de equilibrio. Los márgenes son relativamente bajos para un negocio de comida.

	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	
	Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
3 TIR											
Flujo del Proyecto	-259,689,413	31,191,870	42,981,862	-27,421,162	9,920,503	62,634,699	129,392,245	155,451,728	491,542,571	692,240,387	
TIR del Proyecto	28%										
Flujo del accionista	-219,190,629	-31,368,497	-4,627,082	-45,555,353	-45,689,355	3,576,477	124,823,310	156,060,679	491,542,571	699,127,490	
TIR del accionista	22%										
Flujo de dividendos	-169,600,000	0	0	0	0	4,576,477	113,929,733	166,954,256	368,338,580	470,755,054	
TIR de dividendos	27%										

**Tabla 47. Tasas de retorno – Escenario 4**

Se puede observar que la TIR de los flujos del proyecto y accionista son más bajos que el de dividendos. Pero lo interesante de todos los escenarios propuestos es que ninguno generó un escenario totalmente negativo. También como objetivo se tenía que ninguno de estos escenarios estuviera por debajo del punto de equilibrio.

#### 4.2.5. Resumen indicadores de Escenarios

Los indicadores financieros utilizados para los cuadros comparativos más utilizados son la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto y de los accionistas y el valor presente de los flujos futuros descontados a la tasa mínima de retorno que está esperando el inversionista. En un proyecto *green field* el VPN no es muy utilizado por que este indicador que da un valor estimado de la capacidad de generar flujos futuros en valores de hoy. Un proyecto *green field* busca analizar la tasa de retorno de la inversión que se necesita realizar para poner en marcha un proyecto. Aun así el VPN puede transmitir la plata que generaría el proyecto en valores presentes para el accionista. Por lo tanto el flujo el cual se debe descontar debe ser el flujo de dividendos que directamente lo que reciben los accionistas.

A continuación se muestra la tabla resumen de los diferentes escenarios con sus indicadores más relevantes. La tasa mínima de retorno que se espera de este proyecto es del 15%, por lo tanto el flujo de dividendos debe ser descontado a esta tasa para conocer el VPN real.

		Sin plan de expansión	Crecimiento de las ventas los 3 primeros años 2%.	Estructura de Capital de 50/50	Disminución de volumen de ventas inicial del 10%
Indicador	Escenario Base	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
TIR del Proyecto	51.1%	40.7%	40.7%	51.5%	28.0%
TIR del accionista	53.5%	43.8%	41.9%	60.2%	22.1%
TIR de dividendos	44.3%	26.6%	37.1%	54.9%	26.9%
VPN (Tasa 15%)	\$ 521,218,625	\$ 114,083,193	\$ 353,643,122	\$ 565,881,109	\$ 172,976,588

**Tabla 48.** Resumen indicadores Escenarios

Según los valores mostrados anteriormente el mejor escenario es lograr conseguir una mayor estructura de capital apalancada, ya que el costo de la deuda es menor que el costo del capital. El escenario más sensible es la disminución del volumen inicial de los productos vendidos.

En realidad todos los escenarios tienen buenos márgenes, el único que se podría encontrar en el límite para rentabilidades de un establecimiento de comidas serian la variación negativa en los volúmenes.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Colombia es un país que se encuentra en un proceso de desarrollo. Los países en desarrollo deben aumentar sus ingresos por prestación de servicios. La el desarrollo genera cambios en la cultura y uno de estos cambios es el estilo de comer. Las comidas rápidas son más apetecidas por que su consumo y tiempo de espera requieren menor tiempo.
- Dado un gran crecimiento y potencial de crecimiento, Venitos tiene un gran potencial en el mercado. Se espera que el crecimiento de este sector sea de un 10% CAGR, donde en 2011 se obtuvieron ingresos por más de COP 24 billones de pesos.
- Dado que el comportamiento normal de la economía de manera cíclica con épocas de abundancia y otras de escasez, el sector de comida rápidas no es un negocio de temporada, ni mucho menos es considerado un lujo para las épocas de escasez. Por lo tanto en épocas difíciles de la economía como la que se está atravesando por estos días, no tendrá gran impacto en el negocio.
- Todos los días las personas desarrollan la necesidad de comer en sus puestos de trabajo o cerca de ellos. Las necesidades del entorno exigen lugares donde poder consumir alimentos sanos, rápido y barato. Por eso Venitos es una gran alternativa ya que reúne estas tres características.
- Las necesidades y preferencias de las personas fueron consultadas directamente a la población objetivo con el fin de construir y diseñar un producto como solución a sus necesidades.
- Como principal desafío que contaba Venitos antes de salir al mercado, era identificar las necesidades de las personas, y que se debería ofrecer para solucionarlas. Por esto se realizó un estudio de mercados para identificar hacia donde se debían dirigir las estrategias de mercado y priorizando las mayores necesidades. Por esto se enfocó en hombres y mujeres entre 18 y 45 años de los estratos 4, 5 y 6, preferiblemente laboral y/o académicamente activa. Se identificó que las características de estas personas que se encuentran en un proceso de adaptación al cambio cumplen son muy similares.
- De la realización de un estudio de mercados, se identificaron diferentes tipos de competencia directa (venta de productos similares) y competencia que ofrece productos sustitutos. La competencia directa, no es una competencia muy fuerte localmente por su baja propagación en medios publicitarios y falta de visión de crecimiento. Por lo contrario los productos sustitutos se encuentran quienes lideran el mercado y por esto se

adoptaron algunas estrategias implementadas por estos grandes establecimientos como la realización de promociones y programas de fidelización de los clientes.

- La publicidad es uno de los grandes hitos y estrategia de Venitos para posesionarse y ganar mercado. De la mano de la publicidad viene un plan gran plan de expansión a nivel local, regional, nacional e incluso internacional en el corto, mediano y largo plazo.
- Los precios se fabricaron con referencia los utilizados por la competencia y la capacidad de adquisición de la población objetivo con el fin de ser competitivos. El resultado de la investigación de mercados indico que la mayoría de las personas están dispuestas a gastar entre COP 7,000-10,000 por comida, aunque el rango siguiente se encontraba entre COP 11,000-20,000. Esto también indica que las personas ya no relacionan comida rápida como comida chatarra y barata. Venitos establece un rango de precios entre COP 6,000 y 10,000 que se diferencia unos productos de otros por sus acompañantes o por el alto nivel de fabricación de algunos productos.
- Se tiene como fabricar productos con ingredientes frescos y de buena calidad con el fin de ofrecer un producto con mayores estándares de calidad.
- El servicio, un atributo adicional que se caracteriza como como un plus de Venitos, permite brindarle al cliente el mejor acompañamiento en la compra y la entrega de un producto según los requerimientos del cliente en el menor tiempo posible. Dentro los estándares de calidad de Venitos no existen los reprocesos, ya que se cuenta el acompañamiento del cliente durante la etapa de fabricación.
- La única competencia que se considera realmente peligrosa es La Areperia, quienes actualmente únicamente tienen puntos de venta en la ciudad de Cali. Aunque su plan de expansión se halla dado de manera local se han fortalecido con la apertura de 9 establecimientos en la ciudad de Cali, algunos en la modalidad de franquicia. Dado que el nivel similitud de los productos ofrecidos por Venitos y La Areperia es muy alto, se crea un perfil de competencia reñido, de quien pueda y tenga una visión de crecimiento más amplia.
- Del estudio organizacional se pudo identificar la necesidad de recursos necesarios para el funcionamiento de los establecimientos. A su vez se identificaron algunos aspectos importantes como competitivos, operacionales y macro que se deben tener en cuenta en el proceso de ejecución del proyecto.

- Luego de establecer el menú el cual se va a ofrecer y a qué precio, el lugar donde se iban a ofrecer era lo más importante. Por eso después de un detenido análisis las dos locaciones iniciales para los establecimientos son el Barrio los Álamos, y el centro de Pereira cerca de la plaza de Bolívar en Pereira. Estas locaciones fueron escogidas por su cercanía a una gran institución educativa y por la cercanía a un gran número de personas laboralmente activas respectivamente.
- Como segundo punto importante de esta investigación era el análisis de una viabilidad financiera de un establecimiento con las características anteriormente mencionadas. Por esto se fabricó un modelo financiero con proyecciones de sus flujos en un horizonte de tiempo de años.
- Los resultados financieros de este modelo se estipulo una inversión inicial de COP 212 millones para la puesta en marcha de 2 establecimientos inicialmente. El plan de expansión contempla apertura de nuevos locales a partir del tercer año y para esto no se debe realizar una nueva inversión dado que los flujos generados por los dos primeros establecimientos generan el capital necesario para los planes de expansión futuros.
- A demás se debe tener en cuenta que la política de repartición de dividendos es del 100% de las utilidades siempre cuando no se encuentre restringida por la disponibilidad de caja.
- En el escenario base se tienen unos flujos muy estables y manera creciente lo que es una buena señal de un buen negocio. Las tasas de rentabilidad cercanas a un 50%, son mucho más altas que las de oportunidad de inversión.
- La estructura de capital propuesta inicialmente fue de 20% deuda, 80% aporte de capital dado la dificultad de adquirir mayor crédito por el riesgo mercado que existe en el negocio. Por eso es que este negocio ofrece grandes tasas de rentabilidad.
- Después de realizar algunas sensibilidades, se identificó que la variable de mayor sensibilidad son los volúmenes vendidos por producto. En el escenario base con el fin de ser muy conservadores se plantean unidades cercanas al punto de equilibrio. Cuando se hace un análisis de participación de mercado estimado se encuentra valores por debajo de un 0.01% lo que no es imposible de adquirir de la participación de mercado a nivel local inicialmente.
- La viabilidad comercial y financiera de este negocio es totalmente optimista, se debe realizar una inversión de un gran capital para empezar a desarrollar el proyecto. Para obtener buenos resultados siempre se debe estar orientado a un buen posicionamiento de marca a través de medios

publicitarios, ofreciendo productos de excelente calidad, buen servicio y cumpliendo exitosamente el plan de expansión.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

1. LAGO MONEO, Juan Aitor. El Consumo de Comida Rápida, Situación en el mundo y acercamiento autonómico. España:Strategic Research Center de EAE Business School 2011. Citado el 9 de septiembre de 2013
2. Revista Caterring “ Las Comidas Rápidas Entran a la Onda Sana”, Bogota 2011. Citado 23 de Marzo de 2012, disponible en:  
<http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/61.htm>.
3. ADRIA Ferran, Revista Caterring “ Las Comidas Rápidas Entran a la Onda Sana”, Bogota 2011. Citado 23 de Marzo de 2012, disponible en:  
<http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/61.html>.
4. FRIEND Graham y ZEHLE Stefan, “Como Diseñar un Plan de Negocios” Coleccion finanzas y negocios. Cuatro Media 2008.
5. Selltiz, C., Jahoda, M, Deutsch, M. y Cook, S (1965). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid, Ed. Rualp.
6. Ficha Técnica, Revisión y Actualización de las Estimaciones y Proyecciones de Población período 1985-2020.
7. CASTILLO Joan Joseph, Muestreo Septiembre 16 de 2009, disponible en <http://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>.
8. ORTIZ, Soto Uriel, Artículo Inteligencia de Mercados, Periódico El Espectador 3 de Marzo de 2011. Citado el 26 de septiembre de 2013.
9. Lean Solutions.com, ¿Qué es Lean Manufacturing?, Bogotá, Colombia.
10. EUROMONITOR INTERNATIONAL, Passport “Consumer Food Service in Colombia”, Septiembre 2012.
11. Latin Focus Forecast, Proyecciones macroeconómicas Julio 2013.
12. La República, Restaurantes y retail, los sectores a los que más llegaron firmas. Lunes, Junio 17, 2013
13. La República, Nuevas cadenas alimentarán sector de restaurantes.
14. La República, Identidad, lo mejor de los restaurantes Slow Food.

## 7. ANEXOS

### Encuesta Investigación de Mercados Establecimiento de Comida Rápidas

Marcar con una x la respuesta seleccionada.

**I. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar a la hora de comer?**

\$3,000-\$5,000  \$5,000-\$7,000  \$7,000-\$10,000  \$10,000-20,000

**II. ¿Cuál de los siguientes factores es el de mayor influencia a la hora de tomar una decisión dónde comer?**

Lugar  Precio  Calidad  Tamaño  Presentación  Servicio

**III. ¿Cuál es el componente más relevante del lugar donde prefiere consumir sus alimentos?**

Cercanía  Comodidad  Privacidad  Servicio

**IV. ¿Cuál de los siguientes platos es el de su mayor preferencia?**

Fritos  Ensaladas  Comida Rápida  Pescado  Carne

**V. ¿Qué método de publicidad atrapa más su atención?**

Televisión  Volantes  Radio  Vallas  Internet

**VI. ¿Cuál tamaño de porción es el de su mayor preferencia?**

Personal  Grande  Para Compartir  Para Picar

**VII. ¿Cuál factor es de mayor relevancia en su opinión para tener un buen servicio?**

Atención  Rapidez  Amabilidad  Acompañamiento en la Compra