

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



COLOR CREPES

TRABAJO DE GRADO

ANDRES FELIPE CANCELADO BEJARANO

CRISTHIAN CAMILO GOMEZ GONZALEZ

BOGOTA, COLOMBIA

2017

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



COLOR CREPES

TRABAJO DE GRADO

ANDRES FELIPE CANCELADO BEJARANO

CRISTHIAN CAMILO GOMEZ GONZALEZ

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA, COLOMBIA

2017

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| INDICE DE TABLAS .....                                | 6  |
| GLOSARIO .....                                        | 7  |
| RESUMEN .....                                         | 8  |
| ABSTRACT.....                                         | 10 |
| KEYWORDS .....                                        | 10 |
| INTRODUCCION .....                                    | 11 |
| 1. PRESENTACION DE LA EMPRESA. ....                   | 12 |
| 1.1    Datos generales de la empresa: .....           | 12 |
| 1.2    Antecedentes del proyecto: .....               | 12 |
| 1.2.1    El equipo emprendedor:.....                  | 14 |
| 1.2.2    Origen de la idea de negocio: .....          | 15 |
| 1.3    Objetivos y cronogramas:.....                  | 18 |
| 2. CONCEPTO DE NEGOCIO.....                           | 20 |
| 2.1    Concepto de negocio (Propuesta de valor):..... | 20 |
| 2.2    Modelo de negocio: .....                       | 22 |
| 2.3    Orientación estratégica.....                   | 24 |
| 2.3.1    Propósito:.....                              | 24 |
| 2.3.2    Meta: .....                                  | 24 |
| 2.3.3    Filosofía orientadora.....                   | 25 |
| 2.3.3.1    Valores: .....                             | 25 |
| 2.3.3.2    Creencias: .....                           | 26 |
| 3. PRODUCTO O SERVICIO .....                          | 27 |
| 4. ANALISIS DEL MERCADO.....                          | 29 |
| 4.1    Descripción del entorno de negocios .....      | 29 |
| 4.2    Descripción del mercado.....                   | 30 |
| 4.2.1    Segmento objetivo .....                      | 30 |
| 4.2.2    Necesidades .....                            | 31 |
| 4.2.3    Tamaño del mercado .....                     | 32 |
| 4.3    Análisis de competencia.....                   | 33 |

|        |                                                                      |    |
|--------|----------------------------------------------------------------------|----|
| 4.4    | Análisis DOFA.....                                                   | 36 |
| 5.     | ESTRATEGIA DE MERCADO .....                                          | 37 |
| 5.1    | Mezcla de mercadeo.....                                              | 37 |
| 5.1.1. | Producto .....                                                       | 37 |
| 5.1.2  | Precio.....                                                          | 38 |
| 5.1.3  | Distribución .....                                                   | 39 |
| 5.1.4  | Comunicación.....                                                    | 39 |
| 5.2    | Presupuesto de mercadeo .....                                        | 39 |
| 5.3    | Objetivos comerciales .....                                          | 40 |
| 5.4    | Estimativos de venta.....                                            | 41 |
| 6.     | ESTRATEGIA OPERATIVA.....                                            | 42 |
| 6.1    | Descripción técnica de productos y/o servicios: .....                | 42 |
| 6.2    | Localización de la empresa .....                                     | 43 |
| 6.3    | Procesos.....                                                        | 44 |
| 6.4    | Distribución de la planta .....                                      | 45 |
| 6.5    | Identificación de necesidades de maquinaria y equipo .....           | 46 |
| 6.6    | Programa de producción: .....                                        | 49 |
| 6.8    | Gestión de calidad .....                                             | 51 |
| 7.     | ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA.....                                       | 51 |
| 7.1    | Estructura organizacional.....                                       | 52 |
| 7.1.1  | Áreas funcionales .....                                              | 52 |
| 7.1.2  | Criterios de la organización.....                                    | 52 |
| 7.1.3  | Diseño de organigrama y análisis de cargos.....                      | 53 |
| 7.2    | Estructura de personal .....                                         | 55 |
| 7.2.1  | Política de contratación .....                                       | 55 |
| 7.2.2  | Política salarial .....                                              | 55 |
| 8.     | PLAN ECONOMICO: .....                                                | 56 |
| 8.1    | Plan de inversiones.....                                             | 56 |
| 8.1.1  | Presupuesto de inversión fija.....                                   | 56 |
| 8.1.2  | Presupuesto de capital de trabajo .....                              | 58 |
| 8.2    | Estructura de costos.....                                            | 58 |
| 8.2.1  | Estructura de los costos empresariales (costos y gastos fijos) ..... | 58 |

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 8.2.2 Presupuesto de costos operacionales (costos y gastos fijos) ..... | 59 |
| 8.2.3 Estructura de costos variables unitarios .....                    | 60 |
| 8.2.4 Determinación del margen de contribución .....                    | 61 |
| 8.3 Determinación del punto de equilibrio:.....                         | 62 |
| 9. PLAN FINANCIERO .....                                                | 64 |
| 9.1. Los estados financieros .....                                      | 64 |
| 9.1.1. El balance .....                                                 | 64 |
| 9.1.2. Estado de resultados .....                                       | 64 |
| 9.1.3 Flujo de caja .....                                               | 66 |
| 9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión .....         | 66 |
| 9.2.1 Valor Presente Neto (VPN).....                                    | 66 |
| 9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR).....                                | 66 |
| 9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI).....                | 67 |
| 9.3 Proyección de los estados financieros a 3 años .....                | 68 |
| 9.3.1 Estado de resultados proyectado .....                             | 68 |
| 9.3.1 Flujo de caja proyectado .....                                    | 69 |
| 9.3.3. Balance proyectado .....                                         | 70 |
| 9.4 Distribución de las utilidades .....                                | 70 |
| 10. ASPECTOS DE LEGALIZACION Y CONSTITUCION .....                       | 71 |
| 11. ANEXOS .....                                                        | 73 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                      | 74 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Expansión de la clase media en el mundo .....  | 13 |
| Tabla 2. Ingresos operacionales.....                    | 17 |
| Tabla 3. Cronograma .....                               | 19 |
| Tabla.4 Propuesta de valor.....                         | 21 |
| Tabla 5. Análisis dofa .....                            | 36 |
| Tabla6. Estimativos de venta .....                      | 41 |
| Tabla 7. Ventas anuales .....                           | 42 |
| Tabla8. Precio de inventarios.....                      | 50 |
| Tabla 9. Estructura orgnizacional .....                 | 53 |
| Tabla.10 Presupuesto de inversion fija .....            | 57 |
| Tabla.11 Estructura de costos y gastos fijos .....      | 58 |
| Tabla.12 Presupuesto de costos operacionales .....      | 59 |
| Tabla 13. Estructura de costos variables unitarios..... | 60 |
| Tabla 14. Margen de contribución .....                  | 61 |
| Tabla 15. Punto de equilibrio.....                      | 62 |
| Tabla 16. Estado de resultados.....                     | 65 |
| Tabla 17. Periodo de recuperacion.....                  | 67 |
| Tabla 18. Estado de resultados proyectado.....          | 68 |
| Tabla 19. Flujo de fondos anual.....                    | 69 |
| Tabla 20. Balance general proyectado .....              | 70 |

## GLOSARIO

**Activos:** Son los bienes que se necesitarán para la operación de la empresa.

**Canvas:** Herramienta usada para determinar todas las necesidades que requiere la creación e implementación de un proyecto.

**Costo por unidad:** es la división entre la totalidad de los productos fabricados y los recursos utilizados para su producción (costos)

**Empresa:** Es una organización económica formal para la fabricación, transformación, distribución y comercialización de productos o servicios.

**Marca:** Es la insignia característica de las empresas, la cual pretende diferenciar las distintas empresas en el sector que se dedican a una misma actividad económica.

**Marketing:** Rama de la administración encargada de crear las estrategias para el conocimiento de la marca en el mercado objetivo.

**Mercado objetivo:** Es la población a la cual va dirigido el producto o servicio diseñado por la empresa, la cual cumple con las características pertinentes, siendo la más importante una necesidad que no esté siendo satisfecha por los productos o servicios en el mercado.

**Pasivo:** Son las obligaciones financieras pertinentes en caso de ausencia de capital propio de los desarrolladores del proyecto.

**Plan de negocios:** Es un documento en el cual se plasman los objetivos y estrategias a llevar a cabo por una organización, con la finalidad de direccionar las actividades de la empresa.

**Presupuesto:** Es el capital necesario para cumplir lo reglamentado en el plan de negocios. Este debe estar dividido entre el periodo de actividad de la empresa.

## RESUMEN

La globalización ha provocado la proliferación de distintos tipos de negocios a nivel mundial, con crecimientos de utilidades excepcionales y modelos de negocio diversos y versátiles que facilitan su implementación en distintos mercados. En el sector gastronómico se puede observar como grandes cadenas con modelos de negocio basados en la optimización de utilidad, aprovechando la máxima capacidad operativa son hoy en día marcas reconocidas a nivel mundial. Sin embargo estos tipos de establecimiento no ofrecen productos que estén acordes a las necesidades alimentarias adecuadas, siendo el foco principal de una de las mayores enfermedades contemporáneas a nivel mundial, la obesidad.

Este proyecto nace debido a la limitada oferta de comidas en la Universidad del Rosario, en donde debido a la ubicación geográfica de la institución, la variedad de alimentos es escasa, y no satisface las necesidades de una población joven la cual refleja las tendencias actuales, donde la salud ha tomado una mayor relevancia.

Gracias a las asesorías de emprendimiento por parte de la universidad, se ha logrado moldear la idea de negocio, la cual consiste en ofrecer crepes de colores hechos con productos saludables, en donde el cliente podrá escoger los ingredientes al gusto, lo cual abrirá paso a un sinnúmero de combinaciones a la medida de las necesidades del consumidor.

Si bien la idea de un restaurante que ofrece productos saludables no es nueva, en el mercado colombiano, debido a su gastronomía, no existe una oferta adecuada más allá de negocios como Cosechas o la incursión de menús Light en las grandes cadenas de comida rápida.

La oferta del proyecto se basa en ofrecer productos que vallan acorde a los gustos del consumidor en el menor tiempo posible, en donde el sabor y la eficiencia serán los pilares fundamentales que determinaran el éxito del negocio.

Por otro lado, gracias a las facilidades económicas del grupo emprendedor, se posee la infraestructura para la ejecución del proyecto, ubicado en el Centro Comercial Puerta Grande en el sector de San Andresito. Si bien en un principio se tenía como objetivo un mercado distinto, la oportunidad de utilizar el local se presentó, lo cual significó realizar ciertos ajustes a nuestra propuesta de negocio, para adaptarla a un mercado más exigente, pero con mayores opciones de

ver la propuesta materializada.

Acorde con las proyecciones y cálculos realizados, se necesitará una inversión bastante baja para el modelo de negocio, la cual es de 43'153.679, todo invertido en activos fijos los cuales estarán destinados a suplir las necesidades operacionales. De igual manera, los costos son bastante bajos debido a que, en un principio, el grupo emprendedor estará encargado de diversas funciones administrativas y el hecho de poseer la infraestructura se puede considerar como una ventaja competitiva.

Debido a los bajos costos y baja inversión de capital inicial, el punto de equilibrio se podrá obtener en el primer año, con una venta promedio de 28,4 millones mensuales en el sexto mes. En los primeros meses la venta será inferior a este promedio, sin embargo, esto es debido a que se tiene proyectado que estos serán los meses más duros, en donde se tendrá que realizar una rigurosa campaña de mercadeo para que los productos se den a conocer.

Como indicador inicial, se tiene como meta la venta de 100 almuerzos diarios distribuidos entre los 4 principales productos, y con un crecimiento moderado mes a mes del 2%, en el año 1 se proyecta una venta por valor de 345 millones, para el año 2 se estima un crecimiento del 45% sobre el total de las ventas del año 1, es decir ventas por valor de 500 millones anuales y para el año 3 un crecimiento del 70% para llegar a ventas anuales de 850 millones de pesos.

Si bien estas cifras pueden verse abultadas para un emprendimiento en sus tres primeros años de vida, los objetivos mensuales se han planteado cuidadosamente, con metas alcanzables y escenarios optimistas, en donde de igual manera se tiene claro que hay que dar más del 100% para materializar el proyecto.

Analizando la competencia del sector, se puede afirmar con total seguridad que no hay negocio que ofrezca los productos que Color Crepes pretende, lo cual concede plena diferenciación tanto en el producto como en el modelo de negocio. La oportunidad en el mercado es clara y con todas las herramientas brindadas por el Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario, se cuenta con el apoyo de asesores expertos los cuales se han encargado de que las grandes ideas no se queden en solo palabras.

## **ABSTRACT**

Globalization has provoked the proliferation of different types of business in the globe, with exceptional growing of their incomes and diverse business models that make easier their implementation in other markets. In the gastronomic sector, it can be appreciated how big internationals with business models based in the profit optimization, taking advantage the maximum operative capacity are currently the global brands. Never the less, this establishments do not offer products according with the right alimentary necessities, being the center of one of the principal contemporary illness, overweigh.

This project was born due to the limited offer of food in Universidad del Rosario, where because of its geographic location, the variety of food is low and do not correspond to satisfy the necessities of a young population which reflects the current tendencies, where health has taken a higher relevance.

Thanks to the Centro de Emprendimiento counsel, it has been achieved to develop a business idea, which consist in offer colour crepes made with healthy products, where the costumers will be able to choose the ingredients according to the preference which means an uncountable number of combinations to the size of the necessities of the consumer.

## **KEYWORDS**

Tendency, healthy, costumer necessities, globalization, overweight.

## INTRODUCCION

En los últimos años se ha visto un incremento significativo en el cuidado o consciencia alimenticia de las personas. Pero, ¿Por qué ocurrió esto? Este tipo de tendencia saludable en crecimiento no es algo al azar, en realidad es una respuesta al crecimiento de enfermedades cardiovasculares, motrices y en ocasiones hasta mentales que ocasiona el no llevar una dieta balanceada y saludable; enfermedades como obesidad mórbida y la tensión alta son enfermedades que afectan en estos tiempos a gran parte de la población mundial y cuya fuente o causa además de otros factores relevantes, también lo es la comida. Por supuesto, las nuevas tendencias que se venden en los medios también hacen que este tipo de tendencias más saludables crezca, ya que se enfocan en mostrar personas con cuerpos esculturales, formados con una rutina de ejercicios demandante y una alimentación totalmente balanceada; generando que las personas busquen ese ideal de belleza o status y por ende hagan un cambio en su vida. Este incremento de las tendencias saludables se puede ver reflejado por ejemplo en la caída de las ventas de productos mundialmente conocidos como por ejemplo la Coca-Cola, la cual a lo largo de su historia había tenido un índice de ventas muy alto, pero que en los últimos años descendió drásticamente.

Por este motivo, nuestro proyecto de emprendimiento se enfoca en atacar esa demanda de productos más saludables que cada vez crece más en nuestro país y mundialmente, como lo podremos ver más adelante. Por medio de nuestro restaurante, queremos capitalizar oportunidades de mercado y demandas potenciales de las nuevas generaciones, mediante la oferta de productos de calidad y con ingredientes que son más saludables para el consumidor.

En el sector o ubicación donde pensamos incursionar, existe una oferta casi nula de este tipo de productos, por ende por medio de nuestro emprendimiento queremos aprovechar estos océanos azules o espacios de mercado.

Tal y como lo veremos a lo largo del proyecto, expondremos la manera en que ofreceremos nuestros productos al cliente, el producto en sí, los objetivos a corto y largo plazo, cronograma y en general mostraremos de qué manera buscamos enamorar al consumidor y capitalizar estas oportunidades previamente expuestas.

## **1. PRESENTACION DE LA EMPRESA.**

### **1.1 Datos generales de la empresa:**

Color Crepes es un restaurante que busca brindar una experiencia saludable y deliciosa, mediante productos alimenticios que cuentan con ingredientes de calidad y saludables, los cuales se traducen en crepes que pueden ser llenados con diferentes grupos de ingredientes al gusto.

La peculiaridad, es que la masa de las crepes tiene colores, esto debido a que como lo veremos más adelante, es hecho con ingredientes naturales y saludables, los cuales hacen que la masa tenga un color determinado.

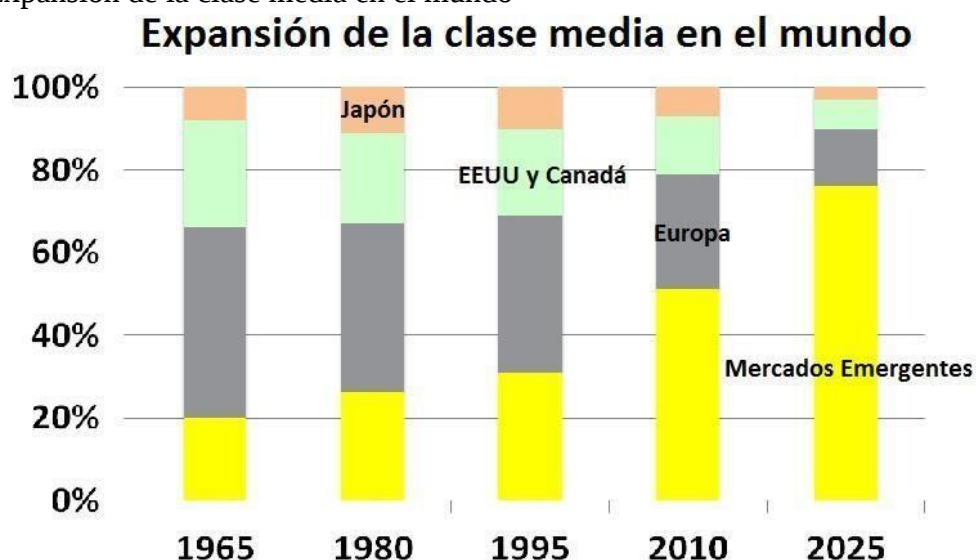
Color Crepes se encuentra en el centro comercial Puerta Grande, ubicado en la carrera 22 entre calles 10 y 11 exactamente en el local 130-C. Este local cuenta con una gran ventaja y es que puede ser visto desde el exterior del centro comercial.

Cuenta con un formato, mediante el cual el consumidor es libre de elegir la maza para sus crepes, así como los ingredientes que estos van a tener.

### **1.2 Antecedentes del proyecto:**

Según la Revista Dinero, en un artículo publicado el 23 de junio del 2015 en su página web oficial, plantea que: “El mundo está viviendo una expansión de la clase media que va a generar una mayor demanda de productos básicos, especialmente de alimentos” (Dinero, 2015). Tal y como podemos observar y partiendo de lo anterior, las personas cada vez están recibiendo más ingresos y por ende tienen mayor capacidad de compra, accediendo a más productos, en especial de índole alimenticia u óseo, en países con economías emergentes (más que otro tipo de países) tal y como se puede observar y prever en la siguiente gráfica:

Tabla 1. Expansión de la clase media en el mundo



. Figura grafica que muestra el crecimiento de la clase media en el mundo a través de los años, mostrando un progresivo aumento y la relevancia de esta clase social en el desarrollo económico de los países.

Fuente: Artículo web de la revista dinero ([www.dinero.com](http://www.dinero.com)): ¿Cómo podría beneficiarse Colombia del crecimiento de la clase media? Con fecha del 23 de junio del 2015.

Es por lo anteriormente mencionado, que empezamos a enfocarnos en desarrollar una empresa o idea de negocio, que buscara suplir las necesidades alimenticias de esta creciente clase media. Pero... ¿Qué tipo de alimentos ofreceríamos? Es aquí que, a raíz de nuestra investigación, encontramos a “Freshii”, una franquicia de comida rápida saludable, creada por un joven canadiense de 23 años. Esta empresa, cuenta con más de 100 tiendas alrededor del mundo en países como Estados Unidos, Canadá, Austria, Irlanda, Emiratos Árabes, Colombia, entre otros. Ha sido uno de los restaurantes que más ha crecido en la historia, ya que en 10 años ya contaba con más de 100 tiendas en el mundo. Específicamente en Colombia, cuenta con 8 tiendas en ciudades como Bogotá, Cali, Barranquilla, Medellín y Pereira. En una entrevista periodística hecho al creador Matthew Corrin por parte de María Alejandra Medina para el periódico colombiano “El Espectador” y puesta en el periódico con el título de “Colombia es un gran mercado para lo saludable”, resaltó que “Colombia es un gran mercado para lo saludable, hay mucha gente joven, ‘millenials’ (generación Y), muy activos, que salen a caminar, se ejercitan, pero lo que le hace falta es comida sana” (Espectador, 2015).

### 1.2.1 El equipo emprendedor:

- Andrés Felipe Cancelado Bejarano: Joven de 22 años egresado del Colegio Claustro Moderno y actualmente cursando decimo semestre de negocios internacionales en la Universidad del Rosario. Ha tenido experiencia trabajando en Call Centers como Sitel y Convergys, los cuales requieren un nivel de inglés alto para desarrollar y atender a los clientes internacionales. Habla español e inglés, y está en proceso de certificar el idioma alemán. Actualmente, se encuentra haciendo la práctica empresarial en Unilever, específicamente en el área de Trade Marketing Modern Trade. Es una persona muy analítica, con características de líder, que siempre está apoyando y congratulando a las personas de su equipo de trabajo, ya que con esto motiva a generar una buena interacción entre las personas y a la vez el desarrollo óptimo de determinada tarea o proyecto. Su sueño es tener su propia empresa con buenos rendimientos a la edad de 25 años, ya que su familia posee una mentalidad emprendedora, y es por este motivo que poseen varios negocios en diferentes sectores de la economía, generando que Andrés quiera seguir los pasos de su familia.

- Cristhian Camilo Gómez: Joven de 24 años que actualmente cursa decimo semestre de negocios internacionales en la Universidad del Rosario. Ha trabajado en varias ocasiones en la empresa de su familia, desempeñando una labor de carácter financiero y de apoyo, por lo que conoce de antemano los procesos normales y básicos que una compañía desempeña en estos campos. En el grupo, es la persona que más se dedica a observar el entorno y también las posibles eventualidades que pueden ocurrir a lo largo del desarrollo del proyecto, haciendo preguntas y formulando hipótesis que se intentan modular o desarrollar. Estuvo un año en Inglaterra, por lo que pudo observar nuevas culturas y tener una visión más amplia del mundo. Habla español, inglés y está en proceso de certificar el idioma alemán (al igual que su compañero). Su sueño es continuar con la empresa de su familia y perdurarla en el tiempo para sus futuras generaciones.

Las mayores fortalezas de este grupo, podrían definirse con una frase que siempre tienen muy presente los miembros, ya que en la vida cotidiana son grandes amigos; esta frase es “pa delante porque no hay de otra”. Con lo anterior, se refieren básicamente a que a pesar de los inconvenientes personales o de cualquier índole, siempre se le debe buscar el lado positivo a las cosas, aprender y tomar la experiencia necesaria para no cometer o repetir los mismos errores. Esta,

es la base y la fortaleza primordial del grupo, ya que a pesar de los inconvenientes o fracasos que existan, siempre volverán con una mejor idea, sin abandonar o darse por vencidos. También, se comunican de manera óptima entre los dos y son diferentes en aspectos de personalidad y costumbres (debido a su procedencia o crianza), lo cual permite 2 visiones diferentes de algo, generando que se puedan desarrollar y hallar fácilmente nuevas oportunidades, amenazas y debilidades que se puedan presentar en el proyecto.

Los miembros del grupo. creen en la tolerancia y en el respeto, por lo que las ideas que expone cada uno, son tomadas en cuenta y las decisiones importantes o no, son tomadas por los dos para mostrar la relevancia de cada uno en el grupo. También, no existe un rol específico en el grupo, ya que como cada uno tiene especializad o conoce más en determinados temas, en ocasiones los roles cambian, pero, aun así, los dos se sienten cómodos desarrollando y trabajando de diferentes maneras en el proyecto.

### **1.2.2 Origen de la idea de negocio:**

Tal y como mostramos anteriormente en las declaraciones hechas por el fundador de Freshii, Matthew Corrin; el plantea que a pesar de que hay un gran mercado debido a la cantidad de millenials que hay en Colombia, no cuentan con la suficiente oferta de productos alimenticios que no sean dañinos o que sean más saludables, que los que ya son ofrecidos en el mercado.

Es por este motivo, que el problema hallado es la oferta de productos alimenticios saludables. Las personas cada vez se preocupan más por su imagen personal, por lo que tener hábitos saludables es vital para lograr esto. Se podría pensar que lo anteriormente mencionado se aplica más a mujeres que hombres, pero en estos últimos años se ha visto un incremento radical en la importancia de la imagen para el hombre, y esto se ve en el incremento de oferta de productos cosméticos para hombres, así como nuevos estilos de vida y tendencias como el metrosexualismo masculino.

Acorde a un estudio realizado por Nielsen Homescan mostrado en la página web oficial de portafolio, en donde “se concluye que el consumo de alimentos saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos” (Portafolio, <http://www.portafolio.co>, 2014). Concluye esto, debido a que encontró que “cuando los consumidores colombianos compran alimentos saludables se incrementa el gasto, al tiempo que anota que Colombia y México son una oportunidad para esa industria” (Portafolio, <http://www.portafolio.co>, 2014). Esto, nos puede dar gran claridad acerca de cómo este sector ha venido tomando fuerza y creciendo en los mercados latinoamericanos.

El verdadero problema se presenta cuando una persona empieza a adoptar cambios en su vida, mediante actividades o prácticas más saludables, para preservar su vida y tener un mejor rendimiento diario y no consigue productos que satisfagan esta necesidad. También, en ocasiones puede llegar a conseguir alimentos o productos que considere más saludables, pero en ocasiones son más caros, por lo que puede afectar sus finanzas personales y le sea más complicado llevar una vida sana, financieramente hablando.

Es aquí, cuando el grupo se dio cuenta de una potencial idea de negocio que buscara suplir la necesidad de alimentos deliciosos pero saludables, a un precio accesible para el consumidor y es aquí cuando nace el restaurante Color Crepes. Nos dimos cuenta que debido a que, al haber poca oferta y precios altos de esos productos, esto desincentiva en cierta parte el consumo de este tipo de alimentos y puede generar que las personas adquieran o recaigan en hábitos de consumo dañino, ya sea por la amplia oferta de estos o por sus precios bajos, desencadenando un problema más grave aún de salud pública (enfermedades cardiovasculares, cardíacas, entre otros) atado o desencadenado por la obesidad.

Para dar apoyo a la información propuesta anteriormente, podemos observar el incremento significativo del sector alimenticio, específicamente hablando de establecimientos alimenticios que ofrecen sus productos terminados:

Tabla 2. Ingresos operacionales de las cadenas más representativas del sector

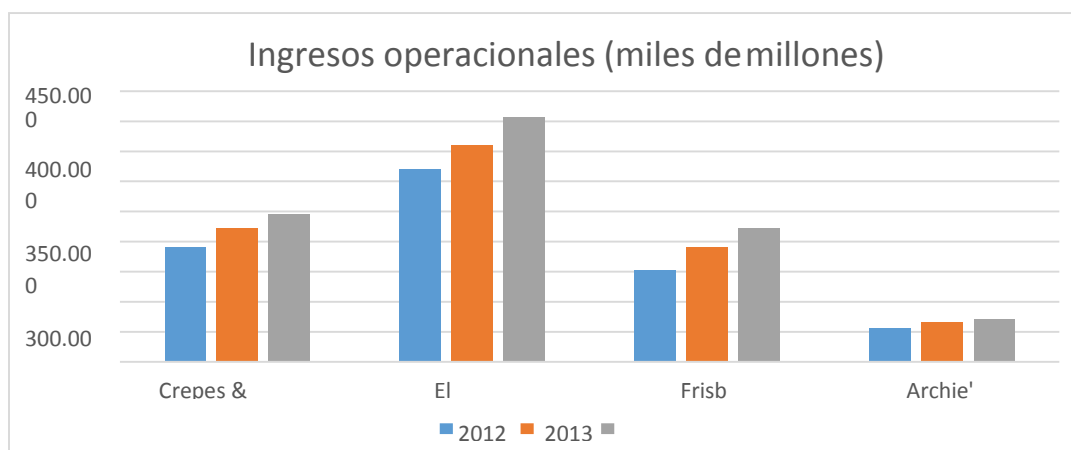


Figura que busca ilustrar en cifras, los ingresos operacionales anuales que poseen las principales cadenas de restaurantes como Crepes&Waffles, Archie's, El Corral, entre otros.

Fuente: Datos tomados de la página web oficial del Grupogia con URL: <http://www.grupogia.com/fundamentales/860076919>.

Es aquí, cuando definimos usar Crepes, ya que son productos alimenticios que, respecto a otros productos ofrecidos por otras cadenas alimenticias, son más sanos y a su vez son deliciosos. En Colombia, generalmente la gente asocia crepes con la cadena más reconocida de estos productos en el país, la cual es Crepes&Waffles. A partir de esto, observamos que, aunque hay muchos establecimientos que ofrecen este tipo de productos también, cuentan con un reconocimiento nulo ante el consumidor. Y para crear una diferenciación para el consumidor, logramos encontrar que podemos cambiar el color de los crepes con productos naturales, generando un factor diferenciador ante los otros. Para nosotros en este momento, Color Crepes se convirtió en un reto personal, el cual queremos cumplir con el mayor de los gustos y adquirir experiencia, más que laboral, experiencia de vida en el mundo real. Además, algo curioso es que ninguno de los 2 sabía cocinar, por lo que también a pesar de que tuvimos ayuda por parte de un Chef para la realización de nuestro prototipo, logramos entender de primera mano cómo desarrollar de manera óptima los crepes, ya que esto no solo nos servirá en el desarrollo continuo de nuestra idea, sino que será algo que aporte nuevos conocimientos y habilidades a nuestra vida.

Creemos que el emprendimiento es un bien muy necesario en la sociedad colombiana y es por ese motivo que queremos seguir desarrollando nuestro espíritu, actitud y experiencia emprendedora por medio de este proyecto.

### **1.3 Objetivos y cronogramas:**

Objetivo general: Brindar al consumidor una experiencia alimenticia única, a partir de productos de alta calidad, deliciosos y hechos en el tiempo justo.

Objetivos específicos:

- Mantener un crecimiento sostenible a partir del momento que se alcance el punto de equilibrio.
- Mantener nuestra promesa de entrega del producto en tiempo justo, sin que pierda su calidad o su sabor.
- Aportar a la mejora de la salud pública, mediante productos que, combinados, no afectaran la salud de los comensales, sino que, al contrario, aportaran grandes propiedades a sus organismos.
- Posicionarse en el mercado con un portafolio de productos únicos y de calidad.
- Alcanzar reconocimiento tal, para empezar a desarrollar franquicias a nivel nacional.

Cronograma:

Acorde a nuestra modalidad de restaurante, la cual es que el consumidor escoja los ingredientes que desea en su crepe, el cronograma quedaría de la siguiente manera:

Tabla 3. Cronograma

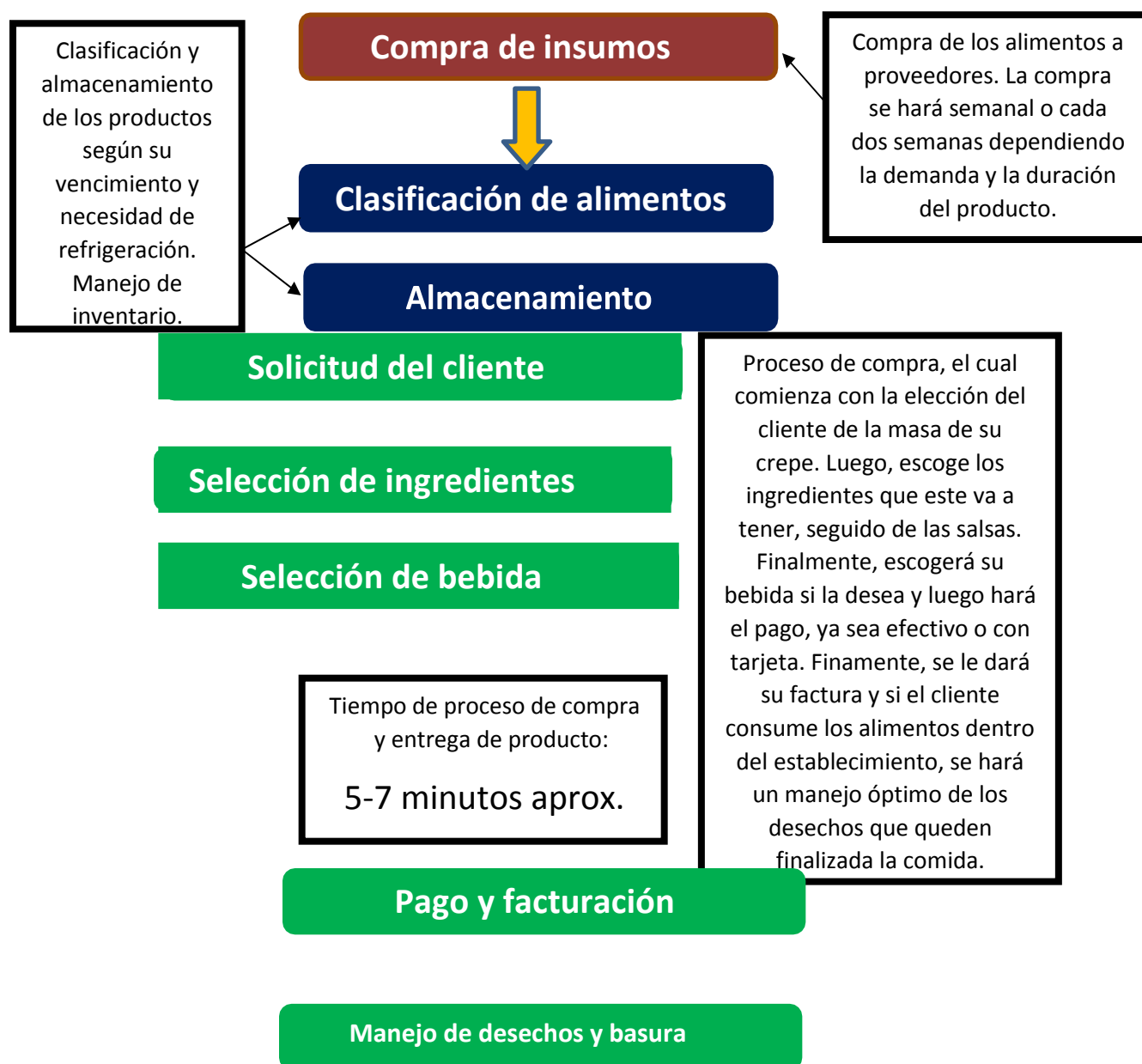


Figura que muestra como es el proceso de servicio o funcionamiento del restaurante ColorCrepes con tiempos aproximados, desde la compra de insumos hasta la entrega del producto final al consumidor.

Fuente: Desarrollo propio de los autores.

## **2. CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **2.1 Concepto de negocio (Propuesta de valor):**

Si bien los crepes son un producto sencillo, basado en un relleno que puede ser proteína (carne, aves de corral, cerdo) y vegetales con una salsa y envueltos en una masa (crepa), nuestro factor diferenciador serán los colores, y una oferta de ingredientes saludables, escogidos minuciosamente para proveer placer al consumidor, ya que, como se puede observar en los Anexos, en la validación de nuestro proyecto, encontramos de que si bien muchos mostraron su aceptación por los crepes con masa de colores, muchos rechazaron la idea de que estos incluyeran colorantes artificiales, lo cual nos dio a entender de que debíamos buscar ingredientes naturales que dieran color y sabor a nuestro producto, de esta manera, la combinación de sabores entre masa, salsa y relleno nos da una amplia gama de mezclas y experiencias que podemos ofrecer a clientes jóvenes y curiosos dispuestos a probar sabores diferentes, como lo es nuestro segmento de mercado.

Al incluir ingredientes que proporcionen color y sabor de forma natural, fortalecemos nuestra filosofía y propuesta de ofrecer productos amigables con la salud del consumidor, los cuales se ven expuestos a un exceso de oferta de comida rápida, como hamburguesas, perros, pizzas, entre otros. Nuestra idea se basa en ofrecer deliciosos productos que no den remordimiento al consumidor, y que en realidad se den cuenta de que pueden encontrar comida de calidad a un precio asequible.

En conclusión, la propuesta de valor de Color Crepes tiene dos componentes, uno visual que proporciona diferenciación inicial de otros productos de la misma categoría y otro componente emocional, el cual está ligado a la experiencia ofrecida en el punto de venta, a través de la manera en que ofreceremos los productos y los productos en sí, tal y como se puede observar en el siguiente diagrama:

Tabla.4 Propuesta de valor

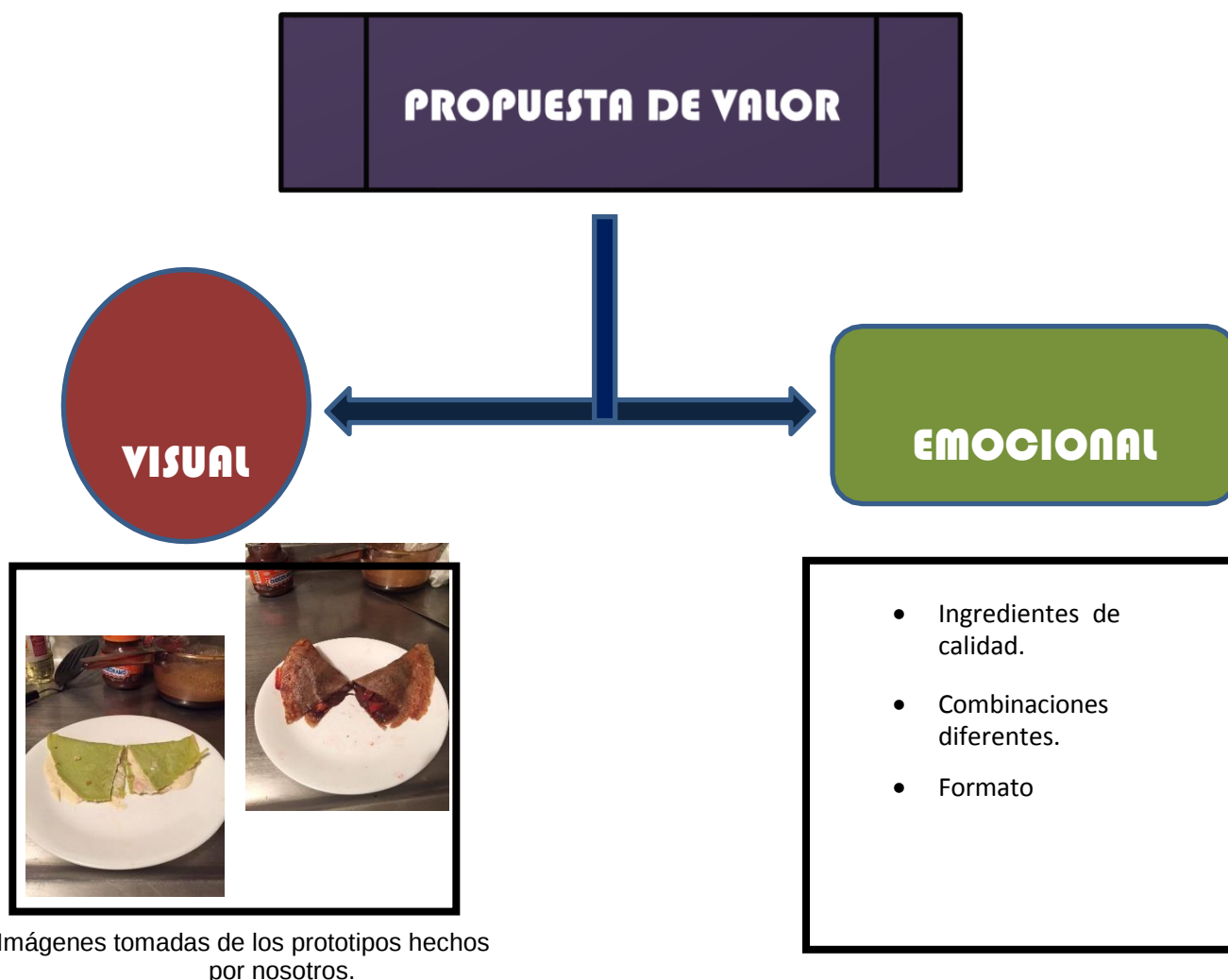


Figura que determina y expresa de manera clara, la propuesta de valor de la compañía, la cual se encuentra dividida en dos valores importantes: valor emocional y visual, que en conjunto dan como resultado los productos de la compañía y además las estrategias a implementar.

Fuente: Desarrollo propio de los autores

## 2.2 Modelo de negocio:

En cuanto al modelo de negocio, nuestro objetivo es darle al consumidor productos de alta calidad a precios competitivos en contraste con la competencia que existe en el sector.

Pero, ¿De qué manera entregaremos nuestros productos? Nuestro restaurante no será un restaurante convencional que oferte platos predeterminados con ligeras variaciones. En cambio, el servicio será un “self-service” como el que maneja una de las cadenas más importantes de comida del mundo: Subway. De esta manera, el consumidor primero empezara seleccionando el crepe que desea de los colores ofertados, luego escogerá que proteína desea y luego que adicionales desea aplicar; todo esto mientras nuestro asistente de cocinero está realizando el crepe y el consumidor se va moviendo a través de una mesa especial donde puede observar los ingredientes e ir moviendo la bandeja durante el “recorrido” de implementación de cada ingrediente o adicional.

¿Por qué motivo lo hicimos así? No quisimos quedarnos en platos determinados sino quisimos darle la libertad al consumidor de escoger los ingredientes que llevara su producto, haciendo las combinaciones deliciosas que este desee.

En cuanto a la ubicación que tendrá el restaurante, la cual será en el centro comercial Puerta Grande, con visibilidad tanto al exterior como el interior. Este espacio cuenta con aproximadamente 100 metros cuadrados que serán usados para la implementación de 8 mesas con 4 sillas cada una y toda la maquinaria que requiere la elaboración de nuestro producto, la cual podre ser observada en el punto 6.5 de identificación de necesidades de maquinaria y equipo. Es importante tener en cuenta, que el local es propiedad de uno de los padres del grupo emprendedor, por lo que el arriendo no será un costo incurrido para nosotros.

Además, la oferta de ingredientes se compondrá de lo siguiente:

- Masa del Crepe:

Crepe naranja, crepe verde, crepe normal.

- Proteína:

Pechuga de pollo, carne, atún.

- Adicional #1:

Aguacate, mazorca, jamón de pavo, huevo, queso parmesano, queso americano.

- Verduras:

Lechuga, cebolla, tomate, jalapeños, brócoli, zanahoria.

- Salas:

Salsa de pimientos rojos (Ingredientes: 2 pimientos rojos, 2 cucharadas de aceite de oliva, 1 cebolla mediana, 1 pizca de sal, 1 pizca de pimienta negra).

Salsa de Apio (1/2 apio, 100 gr de queso crema, 2 cucharas soperas de aceite de oliva, 1 pizca de sal, 1 diente de ajo).

Mayonesa dietética: (600grs de queso americano, 1 cucharada de aceite de oliva, vinagre o zumo de limón, 3 yemas de huevo, sal y pimienta).

Además, queremos que nuestros clientes del sector, que por motivos laborales y de distancia que no puedan acercarse al lugar, puedan adquirir el producto que deseen por medio de nuestros repartidores.

La manera en que vamos a publicitar nuestro restaurante es por medio de tarjetas de presentación, ya que en el sector, es la manera identificada más efectiva para dar a conocer la marca ante los consumidores. A su vez, usaremos las redes sociales como Facebook e Instagram, para mostrar promociones especiales que tengamos, ya sea por temporada o por un lapso de tiempo específico.

Los precios que manejaremos para nuestros productos, se basaran en la proteína seleccionada para la crepa, sin importar los adicionales que elija. ¿Por qué motivo lo hicimos así? Debido a que los precios los hicimos con base en los costos de cada proteína más el total de costos de los adicionales, por ende los precios contemplan la selección de los adicionales.

En cuanto al equipo de trabajo, se dividirá en el área administrativa y el área operativa, en donde las labores del área administrativa se basan en establecer las estrategias de: mercadeo para enamorar al consumidor final de nuestros productos y de Trade Marketing para garantizar que el consumidor encuentre el producto que desea en el punto de venta.

## **2.3 Orientación estratégica**

### **2.3.1 Propósito:**

Nuestro propósito va muy ligado y se refleja con los productos que ofrecemos. Sabemos que en Colombia y en general en el mundo entero, existe un grave problema de salud pública debido a la ingesta de alimentos chatarra y otros alimentos que son dañinos para la salud, lo cual desencadena en una serie de problemas médicos como obesidad, ataques cardiacos, colesterol, diabetes, entre otros. Es aquí, donde nuestro propósito se vuelve mucho más claro para nosotros y es básicamente mejorar la salud pública a través de los productos que ofrecemos y asegurando que sus ingredientes e ingesta no repercutirán en un daño severo o enfermedad como lo hace la comida chatarra.

Además, según datos recolectados por los miembros del grupo, podemos encontrar que hay alimentos que tienen un estímulo positivo en la conducta de las personas, debido a sus componentes, proteínas como el pollo, pavo y peces, en especial el salmón (faceta humana), tienen gran influencia en la motivación, humor y atención, así como los bananos, fresas, piña y manzana, derivados de productos lácteos y legumbres como el maní y las almendras. “Todos estos productos, aparte de ser necesarios y abundantes en una dieta balanceada, producen una sensación de felicidad y placer” (Silverio, 2015). Estas precisamente, son sensaciones que nuestros productos darán a nuestros clientes.

### **2.3.2 Meta:**

En cuanto a nuestras metas, en realidad son muchas, pero opinamos que podemos simplificarlas en 3 metas, divididas por su periodicidad o tiempo de alcance:

- Corto plazo (1-2 años): En el corto plazo, la meta primordial es lograr empezar a posicionarnos en el mercado y que la marca empiece a tener reconocimiento en el sector donde estaremos ubicados.
- Mediano plazo (3-5 años): En el mediano plazo, buscamos extender nuestro restaurante a otras zonas claves de Bogotá, donde podamos observar grandes oportunidades de crecimiento. Además, de adquirir el lugar donde empezaremos el restaurante. Otro factor relevante, es que buscamos que a mediano plazo, Color Crepes tenga un share de mínimo 10% en la categoría de restaurantes que tienen este producto en su portafolio.
- Largo plazo (6 años +): En el largo plazo, buscamos tener un share de por lo menos el 30% en la categoría, así como también el inicio del formato de franquicias, debido al reconocimiento de la marca.

### **2.3.3 Filosofía orientadora**

#### **2.3.3.1 Valores:**

- El restaurante Color Crepes se ofrece de manera íntegra y total a suplir las necesidades de los clientes o comensales, en temas de quejas, reclamos, servicio, atención, calidad, productos e inquietudes.
- También, ofrece un servicio amable y servicial al consumidor, mostrándole siempre un ambiente amigable y óptimo para pasar un buen momento y vivir una gran experiencia.
- Además, Color Crepes prestara un servicio en un ambiente con higiene y limpieza de primera mano, a su vez que cuente con la certificación de salubridad y las certificaciones de calidad necesarias.

- El restaurante se compromete a ser totalmente honesto y transparente en los pagos a los proveedores, en el tiempo que se haya acordado y por el valor pactado.
- A su vez, Color Crepes reportara a los proveedores, cuando alguno de sus productos o cajas este en mal estado, para hacer la reposición concerniente.
- Para nosotros, nuestros empleados son el activo más importante, por ende se les dará un salario justo acordado con ellos en el contrato referente a sus labores desempeñadas y siempre desembolsado en la fecha pactada.
- El medioambiente es vital para la sostenibilidad en general de la raza humana, por ende separaremos los desechos para que los que puedan ser reutilizables, se envíen a fábricas o lugares especializados que puedan darles provecho.
- Ambiente de respeto, tanto de nuestros empleados hacia los clientes, como de nosotros hacia nuestra fuerza laboral.
- Nos comprometemos a siempre tener materia prima de primera calidad y proveedores que tengan las certificaciones necesarias para dar un producto de calidad.

### ***2.3.3.2 Creencias:***

Nuestras creencias se centran en la mejora de la salud pública, por ende, creemos en primera medida en el portafolio de productos que ofrecemos al público. Además, creemos que el desarrollo de todo el potencial de las personas, se da a través de líderes accesibles y que generen un ambiente laboral amigable y de cordialidad, permitiendo que las ideas fluyan y que las personas tengan la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. Por último, creemos en que podemos llegar a ser un medio por el cual muchas personas puedan cambiar su estilo de vida, permitiendo que tenga una salud mejor o más óptima.

### 3. PRODUCTO O SERVICIO

Como se ha podido observar a lo largo de este escrito, nuestro producto base y la imagen como tal del restaurante son los crepes. A diferencia de otras cadenas o restaurantes que ofrecen el mismo tipo de producto, el color de la masa de nuestra crepe es de colores. Pero, ¿Por qué motivo decidimos hacerla de colores? En primera medida, buscamos diferenciarnos de manera visual ante el consumidor, ya que la mayoría de imágenes o información relevante es captada por los ojos de manera inmediata y luego por los demás sentidos, salvo específicas ocasiones. También, la masa de colores es hecha con ingredientes naturales y aporta mayores beneficios alimenticios que una masa de crepe normal (tal y como lo veremos más adelante).

En un principio tuvimos en cuenta la preparación de la crepa o masa, la cual tiene dentro de sus componentes los siguientes ingredientes:

- 2 huevos
- 150gr de harina de trigo
- 250 ml de leche
- Una pizca de sal

Estos fueron los ingredientes usados para la preparación de la masa común y corriente, sin embargo, para nuestro prototipo de producto escogimos los siguientes ingredientes para dar color y les añadimos ingredientes a la crepe:

- Color Naranja:
  - Tomates
  - Albaca
  - Cebolla
  - Pimienta

Color Verde:

- Espinaca
- Agua

Con esto, buscamos crear identidad a nuestros crepes y que las personas sepan e identifiquen que los crepes de colores son del restaurante Color Crepes.

En nuestro restaurante, decidimos implementar un menú por ingredientes y no platos ya determinados, ya que esto le da mayor libertad al consumidor de seleccionar los ingredientes deseados y armar las crepas de la manera que deseen. Además, esto se alinea totalmente con el formato presentado por el restaurante, el cual es un self-service en la toma de decisiones de ingredientes para su crepe (tal y como podemos observar este formato en una de las cadenas más importantes de comida rápida a nivel mundial: Subway). Por ende, el menú de ingredientes del restaurante es:

**Masa del Crepe:** Crepe naranja Crepe verde Crepe normal

**Proteína:** Pechuga de pollo, carne y atún

**Adicional #1:** Aguacate, jamón de pavo, queso parmesano y queso americano.

**Verduras:** lechuga, tomate y brócoli.

**Salas:** Salsa de pimientos rojos (Ingredientes: 2 pimientos rojos, 2 cucharadas de aceite de oliva, 1 cebolla mediana, 1 pizca de sal, 1 pizca de pimienta negra).

Salsa de Apio (1/2 apio, 100 gr de queso crema, 2 cucharas soperas de aceite de oliva, 1 pizca de sal, 1 diente de ajo).

Mayonesa dietética: (600grs de queso americano, 1 cucharada de aceite de oliva, vinagre o zumo de limón, 3 yemas de huevo, sal y pimienta).

En cuanto a las bebidas, debemos mantener el foco de nuestro restaurante en brindarle al cliente una experiencia única por medio de productos saludables, por ende bebidas como gaseosa o cerveza, no estarán en lo ofertado. Por el contrario, se ofrecerán bebidas saludables como limonadas naturales, jugos naturales y Té Hatsu.

## **4. ANALISIS DEL MERCADO**

### **4.1 Descripción del entorno de negocios**

La iniciativa propuesta se encuentra categorizada en el sector gastronómico, sector con demasiado peso en el país, como ilustra la subgerencia cultural del banco de la república en su documento titulado “Productos más representativos de la economía colombiana” en donde plantea que “los sectores que más participación tienen en el Producto Interno Bruto son: el sector financiero, el sector agropecuario, la industria manufacturera y el sector del comercio, en el cual se incluyen los restaurantes y hotelería.” (Republica, s.f.)

Otro factor macroeconómico importante a tener en cuenta es el dinero que destinan los colombianos a alimentarse, el cual es de 320 por cada 1000 pesos, tal y como lo indica el estudio plasmado en el artículo “El mercado gastronómico de Colombia” de la revista digital Volar Colombia (Colombia, 2016). Si bien esta categoría es bastante amplia, se puede inferir que los colombianos destinan un 32% de sus ingresos a la compra de alimentos, por lo cual la satisfacción de esta necesidad básica es una de las prioridades a la hora de definir en qué gastar.

Por otro lado, en la sociedad Colombiana se ha evidenciado un aumento de la clase media, lo cual modifica los hábitos de los consumidores debido al aumento de su poder adquisitivo, y por lo tanto, crea oportunidades para sectores como el gastronómico, a ofrecer ofertas más variadas y conocer con una mayor precisión cuales son las preferencias de sus clientes. Tal y como lo indica en su artículo “Extranjeros miran opciones en procesados y bebidas en Colombia” realizado por

Portafolio en su página web, donde plantea que “para Bogotá, el PIB per cápita es de \$12.091 USD, superior al estimado nacional de \$7.928 USD. Esto hace que la capital del país sea uno de los mercados más atractivos” (Portafolio, 2016).

Adicionalmente, acorde a un importante y relevante estudio realizado por Nilsen, titulado “Hábitos de los consumidores en la tendencia saludable”, muestra que para este mercado

Hay dos nuevas tendencias que destacan, “la primera, la búsqueda por parte de los consumidores por alimentos saludables y la segunda es debido al cambio de estilo de vida de las personas” (Nielsen, 2015). ¿Qué tienen en común estas dos tendencias? Que se busca la reducción de grasas, azúcares y lácteos principalmente, pensando más en el ámbito de la salud que lo económico, sin importar si esto requiere una mayor inversión económica. La importancia vital que existe entre estas dos tendencias, se debe a que la segunda parte del cambio del estilo de vida debido a factores ajenos como largas jornadas laborales y tráfico denso que dificulta la llegada a tiempo a los hogares, por lo que los consumidores deciden comer antes de llegar a su casa o durante el camino.

A nivel nacional se estima que el sector gastronómico está compuesto por 90 mil restaurantes y para la ciudad de Bogotá la cifra ronda los 32 mil restaurantes. Si bien pareciese que el sector estuviese sobreexplotado por el número de empresas, según estudios Colombia es bastante atractivo para este sector, una de las razones es que “el consumo promedio por persona en América Latina fue de \$729.5 USD mientras que el del país fue de \$428.4 USD, por lo cual, se podría decir que es un mercado en desarrollo” (Portafolio, 2016).

## **4.2 Descripción del mercado**

### **4.2.1 Segmento objetivo**

Debido a la dinámica del sector San José, es necesario identificar dos tipos de clientes potenciales:

-El primero tipo son las personas que laboran en el sector, debido a la gran cantidad de centros comerciales y locales, se tiene un mercado bastante grande, los cuales, debido a razones laborales, deben visitar el sector en días hábiles. Esto hace que se tenga un mercado de clientes fijos potenciales. En el Anexo () el cual se refiere a nuestro anteproyecto, hablamos de un mercado en especial, los “millennials” los cuales seguirán siendo nuestro target gracias a que son un tipo de cliente dispuesto a probar productos nuevos. También son uno de los segmentos más jóvenes, debido a que contempla personas nacidas entre 1980 y 2000, por lo cual serán personas entre los 16 y 36 años, entre estratos 2 y 3; además de que una de sus principales características es el cuidado de la salud, por lo cual, el hecho de que no exista una oferta apropiada genera una gran oportunidad. Para este tipo de clientes se tiene proyectado que el servicio de domicilio sea el canal más frecuente de hacer llegar al producto a los trabajadores del sector.

-El segundo tipo de cliente son las personas que visitan el sector, debido a que esta zona atrae una cantidad considerable de personas gracias a las actividades comerciales. Para este segmento, el tipo de cliente si bien sigue siendo “Millennials”, los visitantes de este sector están entre los estratos 3 y 4; también se tiene proyectado que la preferencia del cliente sea consumir nuestros productos dentro del establecimiento. Debido a esto, se debe garantizar que no solo la preparación y entrega del producto al cliente sea rápido, también que el cliente pueda pasar un rato agradable, lejos de todo el movimiento y ruido que se vive en esta zona de Bogotá.

#### **4.2.2 Necesidades**

Como se ilustra en la sección de competencia, si bien existen una gran cantidad de establecimientos que ofrecen distintos tipos de alimentos, no existe ningún tipo de restaurante que ofrezca el tipo de gastronomía que Color Crepes ofrece. Acorde al estudio planteado anteriormente que realizo Nilsen, “las características más buscadas de hoy día son productos bajos en grasa, bajos en azúcar y libre de lactosa” (Nielsen, 2015).

De igual manera, en las épocas de temporada del sector, las personas del sector dedican menos tiempo para la hora del almuerzo, y en ciertas circunstancias las omiten, es por esto que las características en las cuales debemos enfocarnos como organización son incrementar nuestra capacidad de respuesta y reducir nuestros tiempos tanto de atención al cliente como de preparación de producto.

### **4.2.3 Tamaño del mercado**

#### **Mercado: Alimentos**

Es uno de los mercados más atractivos hoy en día; la satisfacción de esta necesidad básica para los colombianos es en lo que destinan la mayor parte de sus ganancias, tal y como lo demuestra el estudio realizado por el periódico el tiempo, titulado “¿Cómo gastan los colombianos cada 100 pesos que ganan?”, donde nos plantea que “por cada 100 pesos que se ganan 32,4 está destinado a la compra de alimentos” (Tiempo, 2016). Por tanto, si en Colombia hay 47 millones de habitantes, con un PIB per cápita de 6056.1.

#### **Segmento de mercado: Gastronómico**

Como se puede observar en las tendencias de mercado, la tendencia a comer por fuera de casa sigue incrementando, en especial en las generaciones más jóvenes como lo son los Millenials, sin embargo, generaciones con más edad también destinan parte de sus ingresos a comer por fuera de casa. Del dinero destinado a alimentos, 1/3 está destinado a comer por fuera del hogar de acuerdo las investigaciones desarrolladas por Nielsen no solo en Colombia, también alrededor del mundo. Esto da como resultado un mercado que anualmente a nivel nacional representa 25 billones de pesos. Presenta un mercado que mueve alrededor de 77 Billones de pesos.

#### **Sector de San José, Bogotá**

Con una población de aproximadamente 8 millones de habitantes, Bogotá es el mercado más grande de Colombia, con un PIB per cápita superior al promedio nacional con COP 36 Millones. El sector de Son José es ampliamente conocido debido a la gran cantidad de personas

que laboran en este sector y también el flujo de personas que lo visitan por razones comerciales. Si el gasto en alimentos según datos macroeconómicos es de 0.32, da como resultado que 12 Millones de los ingresos van destinados a alimentos, de esto  $\frac{1}{3}$  es destinado a comer por fuera del hogar, lo que deja 4 Millones del PIB per cápita destinados únicamente a comer por fuera del hogar. Nuestro objetivo comercial es alcanzar los 1000 clientes por lo cual, se habla de un mercado que para Color Crepes representa 4 mil Millones de pesos anuales.

### 4.3 Análisis de competencia

El sector San Andresito San José cuenta con una gran cantidad de centros comerciales, destinados al comercio, lo cual lo hace un sector bastante atractivo debido tanto a las personas que laboran en el sector como las personas que diariamente visitan San José. La oferta de restaurantes también es bastante variadas, debido a que tiene oferta para todo tipo de gustos, desde el popular “corrientazo” hasta platos a la carta.

#### Asaderos

En el sector de San José se localizan varios asaderos, de los cuales sobresalen:

- El Manolo
- El fogón Llanero
- Los leñitos sabor y Sazón
- Fritazos
- Con Sabor a Leña Restaurante

Estos establecimientos se caracterizan por ofrecer variedad de cortes de carnes, acompañados con harinas como papa y yuca. Los precios varían de un establecimiento a otro, y estos rondan entre los 12.000 y 16.000 COP. En bebidas, prevalecen las bebidas gaseosas,

principalmente suministradas por Postobon y Coca-Cola, al igual que jugos y aguas con sabor provenientes de las mismas marcas.

Muchos de estos establecimientos llevan varios años en el sector, siendo reconocidos tanto por las personas que laboran en el sector como los que los visitan. Si bien se caracterizan por ofrecer grandes porciones a un bajo precio, su oferta de productos no es diferente a lo que se puede encontrar en varios puntos de la ciudad, debido a que la modalidad de negocio “Asadero” es bastante común no solo en Bogotá, también en varias provincias del país. Lechona

Debido a la gran variedad de puestos de lechona en el sector, se toma como una categoría y un gran competidor debido a la frecuencia de estos negocios (3-4 puntos por cuadra), sus precios son bastante bajos y son ampliamente preferidos por los comerciantes del sector, los cuales son una importante fuente de ingresos debido a que se pueden categorizar como clientes fijos.

Si bien es un plato bastante conocido en Colombia, no es popular precisamente por ser saludable, y muchos de los puestos ambulantes no lucen higiénicos, además de no tener un lugar propio para el consumo del producto.

Los principales negocios son:

- Lechonería la especial del Tolima
- Lechona
- Lechonería mi Casita Tolimense
- Lechonas
- Puestos Ambulantes

Comida Típica Colombiana

Estos restaurantes se caracterizan por ofrecer comida típica de distintas regiones del país, también por ofrecer una gran variedad de platos y sabores, por lo cual, son considerados de lo mejor que se puede encontrar en el sector.

Sus precios oscilan entre 18.000 y 25.000 COP y son ampliamente conocidos en el sector debido al tiempo que llevan en funcionamiento. Estos restaurantes también poseen una amplia

estructura para la comodidad de sus clientes, en donde se nota la inversión realizada, debido a que poseen una mejor apariencia que los asaderos.

Los principales exponentes de estos establecimientos son:

- El Viejo Rancho Tolimense
- El Fogón Llanero
- Parador la madrileña
- Donde Odilio

#### Pescaderías

Si bien son pocos los negocios que ofrecen comida de mar en San José, son la opción preferida de los visitantes debido a la calidad y servicio de estos establecimientos. Tienen una alta reputación y sus precios oscilan entre 22.000 y 35.000 COP, siendo los más costosos del sector. Los productos son los apetecidos, incluso en la capital del país, debido a la lejanía que se tiene con las costas, por lo cual, platos como la cazuela de mariscos, arroz con camarones, distintos tipos de pescados fritos o en salsa son sus principales ofertas.

Llevan bastante tiempo en el sector y son ampliamente conocidos, debido a que son pocos y sus productos y servicios sobresalen de entre los demás. Sus instalaciones son las que poseen una mayor inversión y también son los únicos establecimientos que usan tecnología, tanto para administrar el negocio como para atender a sus clientes.

Los principales representantes en esta categoría son:

- A.M Alta Mar
- Cevichería y pescadería donde Pedro
- “Corrientazos”

Existe una oferta bastante amplia de este tipo de establecimientos, debido a sus precios y están compuestos por lo típico: Sopa, Arroz, Proteína, ensalada, harina y jugo, todo por un valor que oscila entre los 7.500 y 9000 COP.

Estos establecimientos son generalmente la última opción de los visitantes y los comerciantes Locales suelen ser clientes frecuentes debido a sus precios bajos. En este tipo de negocios, si bien existen unos que llevan varios años en el sector, hay otros locales bastante recientes y han tenido éxito por lo cual, el tiempo para un establecimiento de este tipo en el sector no es redundante. Se caracterizan por tener instalaciones bastante pequeñas, sin embargo, gran cantidad de sus ventas son por medio de los domicilios.

Si bien es un almuerzo balanceado, los ingredientes usados no se caracterizan por ser precisamente de buena calidad y no existe variedad en su oferta. Tienen un bajo nivel de servicio y sus utilidades son básicamente por las ventas al por mayor.

Muchos de los locales no tienen un nombre visible, por lo cual es complicado identificar este tipo de negocios, sin embargo, los principales exponentes en el sector son:

- Restaurante y Cafetería el Sazón de la Tía
- El rincón de Chavalita
- Restaurante y Cafetería las Delicias
- Cafetería Matiz

Como se puede observar, en el sector no existe un tipo de restaurante que ofrezca el tipo de Gastronomía que Color Crepes pretende ofrecer. De igual manera, no existe un tipo de oferta que se enfoque en comida saludable en el sector, lo cual lo convierte en una oportunidad perfecta para nuestro modelo de negocio.

#### 4.4 Análisis DOFA

TABLA 5. ANÁLISIS DOFA

|                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| <b><u>FORTALEZAS</u></b> | <b><u>OPORTUNIDADES</u></b> |
|--------------------------|-----------------------------|

|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto Diferenciado</li> <li>• Local Propio (reducción de costos)             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápido servicio</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay ningún restaurante con el tipo de gastronomía de Color Crepes</li> <li>• Incremento de la seguridad gracias a la intervención del gobierno en el Bronx</li> <li>• La oferta de productos está basada en las tendencias actuales</li> <li>• Estar localizados en un centro comercial en una zona con bastante afluencia de personas.</li> </ul> |
| <b><u>DEBILIDADES</u></b>                                                                                                                                                                                | <b><u>AMENAZAS</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca experiencia en el mercado</li> <li>• Los costos de funcionamiento en un principio serán altos</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegada de grandes cadenas a los centros comerciales del sector</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |

*Análisis DOFA de la empresa Color Crepes, analizando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas frente al mercado en Bogotá.*

Fuente: elaboración propia de los autores.

## 5. ESTRATEGIA DE MERCADO

### 5.1 Mezcla de mercadeo

#### 5.1.1. Producto

- Se tendrá un producto diferenciado, debido a la poca o nula existencia de restaurantes en el sector de la misma categoría.
- Se tendrán distintos ingredientes los cuales podrán ser seleccionados por el cliente, con lo cual, se pretende satisfacer los diferentes gustos de los consumidores
- El modelo de negocio está diseñado para tener el producto listo en el menor tiempo posible, lo cual encaja con el ambiente dinámico que caracteriza al sector.

### **5.1.2 Precio**

El precio dependerá de los ingredientes seleccionados por el cliente, por lo cual dará paso a una gran variedad, ajustados para los más ahorradores hasta los más exigentes que deseen combinar una gran variedad de sabores.

El precio se basa principalmente en la proteína que se seleccione al principio. ¿Por qué decidimos hacerlo de esta manera? Esto, debido a que al ser un restaurante de libre elección de adicionales, debemos acarrear los costos de estos con el valor o costo de la proteína de la crepe, ya que queremos dar el plus de que el cliente sea libre de escoger la cantidad de adiciones que desee.

Por ende, los precios de las crepas como anteriormente se dijo, se basaran en la proteína seleccionada y así, los precios serán los siguientes:

- Pollo: 9.000 pesos
- Carne: 12.000 pesos
- Jamón de Pavo: 11.000 pesos
- Atún: 12.000 pesos

Acorde a la información recopilada por el equipo emprendedor, estos precios son competitivos en contraste con los precios ofrecidos por la competencia en la ubicación determinada.

### **5.1.3 Distribución**

- Si bien el punto de venta es lo bastante grande para albergar en promedio 40-45 clientes, se pretende llegar a los clientes que laboran en el sector mediante domicilios, además, los domicilios no solo serán en San Andresito San José, también estarán habilitados para las zonas comerciales aledañas como lo son San Andresito 38 y San Victorino. La toma de pedidos se realizará por medio de los repartidores, los cuales visitaran los establecimientos comerciales
- Se tendrá personal para realizar la distribución en el sector, en donde inicialmente se contratarán dos, por lo tanto, los costos para realizar la labor de distribución será el salario (Para poder aplicar a este trabajo, los aspirantes deben contar con bicicleta propia). La toma de pedidos se realizará por medio de los repartidores, los cuales visitaran los establecimientos comerciales para la toma de pedidos y posteriormente la entrega.

### **5.1.4 Comunicación**

- Para los clientes que laboran en el sector se les entregará una tarjeta de contacto en donde podrán encontrar toda la información de contacto y un breve resumen del menú, esto para que al momento de hacer la llamada el tiempo de selección y atención sea el menor posible.
- Para los clientes que visitan el sector, se tendrán vallas publicitarias en centro comercial Puerta Grande, con las cuales se pretenderá captar la atención del segmento de clientes que frecuentan el sector.

## **5.2 Presupuesto de mercadeo**

En este rubro, los administradores serán los encargados de realizar las actividades de mercadeo, por este motivo, los costos serán reducidos. Como se mencionó anteriormente, los

repartidores en un principio deberán realizar una distribución de la tarjeta empresarial de la empresa, en donde se incluirá el menú para que sea más óptimo el momento de toma de pedido. Estas tarjetas contarán con un diseño propio, por esto se tendrá un presupuesto de 200.000 COP mensuales en el año 1 para las impresiones de las tarjetas. También se tendrá un presupuesto de 50.000 COP para impresión de panfletos y 400.000 COP en otros, que puede ir variando según las necesidades, desde la creación de vallas publicitarias hasta la asociación con aplicaciones móviles de domicilios como Domicilios o Rappi.

Sumando los valores, da un total de 650.000 COP mensuales. Si bien es un valor bastante alto, el mercadeo es una de las maneras más efectivas de garantizar el crecimiento en ventas esperado, por lo cual, se destinarán 650.000 pesos mensuales, de los cuales, irá cambiando su composición año tras año.

Debido a que se tendrán distintas necesidades año tras año, las tarjetas serán nuestro principal medio para obtener un crecimiento sostenible en las ventas, sin embargo este decrecerá para aumentar el presupuesto en Otros, en donde se buscarán alianzas con aplicaciones de aplicaciones y de posicionamiento de marca.

Los panfletos serán otro medio que un principio tendrá un presupuesto bastante alto, sin embargo este decrecerá en el año 2 y se mantendrá para el año 3. Tanto tarjetas como panfletos serán diseños propios de los administradores por lo cual los gastos están representados por la impresión de los mismos. Sin embargo, para Otros, será necesario la contratación de agentes externos, por lo cual será necesario una mayor inversión.

### **5.3 Objetivos comerciales**

Si bien es complejo estimar el tamaño de mercado en el área de San Andresito es complicado de estimar, nuestros objetivos comerciales, para expresarlos de una manera cuantificable, para el mes 1 del año 1 estará en vender 100 almuerzos diarios distribuidos entre los

distintos productos que se ofrecerán y tener este estimado para el crecimiento tanto mensual como anual.

Esto ayudará a al equipo de trabajo a planificar según los tiempos de operación, la factibilidad de la operación de la empresa y la aceptación del producto en el mercado, con un mejoramiento continuo según las opiniones de los clientes. Los objetivos comerciales podrán ser apreciados año en los estimados de ventas y mensual en el Anexo de Finanzas.

Dentro de nuestros principales objetivos comerciales se encuentran:

- Tener un promedio de venta diario de 100 almuerzos distribuidos como se expresa en el estimado de ventas.
- Crecer al menos un 2% mensual en el año 1, un 4% para el año 2 y un 5% en el año 3.
- Como se observa en el Anexo de finanzas, con estos crecimientos la venta diaria pasará de 100 almuerzos en el año 1 a 357 al final del año 3. Si bien triplicar las ventas puede sonar excesivo, consideramos que tanto el mercado como la idea de negocio son lo suficientemente sólidos para que esto se dé.

#### 5.4 Estimativos de venta

Los valores fueron calculados con una venta diaria de 100 almuerzos distribuidos de la siguiente manera:

Tabla6. Estimativos de venta

| Proteín | Ca | Pr  | VEN   |
|---------|----|-----|-------|
| Pollo   | 50 | \$9 | \$450 |
| carne   | 20 | \$1 | \$240 |
| Jamón   | 20 | \$1 | \$220 |
| Atún    | 10 | \$1 | \$120 |

|                  |    |                |
|------------------|----|----------------|
| TOTA             | 10 | \$ 1,030,001   |
| <b>Ponderado</b> |    | <b>\$10,30</b> |

*Estimativo de ventas de la venta diaria de 100 almuerzos, repartidos entre las proteínas principales con su respectivo precio y venta diaria, para generar así un ponderado de precio.*

*Fuente: Desarrollo propio de los autores*

Estos serán los datos para el mes 1 en donde las cantidades se esperan sean constantes. Debido a que se trabajará del día lunes a sábado, esto da un promedio de 26 días hábiles mensuales. También dentro de nuestros

Tabla 7. Ventas anuales

| Producto      | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pollo         | \$ 156,921,450        | \$ 227,331,099        | \$ 389,261,803        |
| Carne         | \$ 83,691,440         | \$ 121,243,253        | \$ 207,606,295        |
| Jamón de pavo | \$ 76,717,153         | \$ 111,139,649        | \$ 190,305,770        |
| Atún          | \$ 41,845,720         | \$ 60,621,627         | \$ 103,803,148        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>\$ 359,175,763</b> | <b>\$ 520,335,628</b> | <b>\$ 890,977,016</b> |

*Ventas anuales de los años 1, 2 y 3, desglosados según los platos principales, su venta anual, de esta manera, se hallan las ventas anuales totales en los primeros años de vida de la organización.*

*Fuente: Desarrollo propio de los Autores.*

## 6. ESTRATEGIA OPERATIVA

### 6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios:

En este punto, la descripción que más va acorde a nuestros productos, es que brindamos productos bajos en grasas saturadas o componentes que son nocivos en el corto o mediano plazo para la salud de las personas.

Tal y como se planteó antes en el modelo de negocio, la capacidad en metraje y física del lugar, da para que las personas estén cómodas y la maquinaria tenga espacio para funcionar. A su vez, el servicio es primordial, por lo que el encargado del cajero y la persona que desempeña la labor de auxiliar de cocinero, deberán atender al cliente de la mejor y más cordial manera. Al ser relevante para nosotros el servicio al cliente, tendremos en el lugar una caja sellada especial con las quejas y reclamos que el área administrativa se encargada de observar y dar seguimiento a posibles irregularidades o servicios prestados no en las mejores condiciones o de la mejor manera.

## **6.2 Localización de la empresa**

Como se ha mencionado anteriormente, el restaurante estará ubicado en la zona de San Andresito de San José, específicamente en el centro comercial llamado Puerta Grande, que se encuentra entre las carreras 22 y 23 y entre las calles 10 y 11.

Esta zona fue seleccionada, debido a que tiene ventajas grandes en su sector, debido a que, de primera medida, es la zona de referencia por excelencia del sector. Además, es una zona con un alto número de tráfico de personas y la zona tiene un acceso para automóviles bastante fácil.

A pesar de que es una gran ubicación para nosotros, uno de nuestros más grandes objetivos a largo plazo es el expandir el negocio a otras zonas relevantes en la ciudad. De primera medida pensamos en expandir el lugar a zonas de alto tránsito de universitarios, ya que es una gran oportunidad para un restaurante con nuestros inputs de capitalizar este tipo de zonas, con jóvenes que posiblemente piensen en las cosas que ingieren.

Ficha técnica del centro comercial:

- Edificación de 4 pisos con uso mixto de comercio, bodegas y oficinas.

- Nueve accesos peatonales por los cuatro costados de la manzana.
- Dos corredores peatonales al aire libre que conectan las carreras 22 y 23.
- 106 locales comerciales en el primer piso.
- 94 locales comerciales en el segundo piso.
- 45 bodegas y 8 oficinas en el tercer piso terminadas con baño privado.
- 68 oficinas de cuarto piso.
- Zona de comidas.
- Parqueadero público para 200 visitantes divididos en 2 sótanos.
- 24.000 m<sup>2</sup> de construcción.

### **6.3 Procesos**

En cuanto a los procesos, la compañía tendrá divididos los procesos en dos ramas: procesos administrativos y procesos operativos.

Los procesos administrativos, serán llevados a cabo por el grupo emprendedor y básicamente se encargan de todas las estrategias e identificación de oportunidades para el negocio. Además, al ser una empresa que está iniciando y debido a las limitaciones de presupuesto, las labores que se llevan a cabo en las áreas de mercadeo, finanzas, recursos humanos y supply chain de una empresa común, serán llevadas a cabo a su vez por el grupo emprendedor. Por ende, funciones como establecer promociones competitivas, publicidad estratégica, pagos de impuestos, cartera, cuentas por pagar y cobrar, reclutamiento y selección de personal y abastecimiento, serán llevadas a cabo al iniciar por el equipo emprendedor. A pesar de que alguno de los dos miembros del equipo emprendedor tenga más dominio de un tema específico, es importante que los dos sepan manejar y desempeñar las funciones anteriormente nombradas, ya que esto permitirá que sean más

eficientes y que en caso de que llegue a existir alguna eventualidad, los dos puedan solucionarla en equipo de la manera más óptima.

Los procesos operativos, serán llevados a cabo por nuestro magnifico personal. Estos, serán liderados por el cocinero principal, el cual además de desarrollar productos que necesiten preparación previa como la masa de los crepes, cocción de la carne y pollo, etc.; también se encargara de comunicar al área o a los encargados de los procesos administrativos de la necesidad de determinados productos o materia prima, además también de comunicar posibles eventualidades en la maquinaria de la compañía, servicio al cliente o alguna eventualidad generada por algún miembro del equipo operativo.

En cuanto al asistente del cocinero, se encargará básicamente de tomar la orden del cliente y de guiarle a través de la experiencia propuesta por el restaurante, la cual es como se mencionó previamente en la descripción del producto, un self- service; además que se encargara de que la limpieza del lugar siempre este presente y que la imagen inicial del restaurante sea la más higiénica y ordenada.

El cajero por su parte, se encargará de tomar los pedidos y de hacer el respectivo proceso de recepción de dinero y entrega de cambio a los clientes, así como registrar la compra en la máquina registradora y de tomar las llamadas para hacer los envíos o domicilios de producto. Y finalmente, los repartidores se encargarán de llevar el producto final a los clientes que, por razones de tiempo o comodidad, decidieron solicitar el servicio de domicilio, siempre tendiendo presente un tiempo de espera moderado.

#### **6.4 Distribución de la planta**

Como lo hemos mencionado previamente, el lugar donde se encontrará el restaurante, será en un centro comercial que cuenta con cuatro plantas o pisos. En nuestro caso, el restaurante estará ubicado en el primer piso y, por ende, solo tiene un piso, ya que el segundo piso corresponde al segundo piso del centro comercial y por ende corresponde a otro establecimiento. A pesar de que

solo posea un piso, el área de aproximadamente 100 metros cuadrados, hace que el espacio sea suficiente para ubicar la maquinaria correspondiente, además de las mesas, sillas y a su vez para que cuando los clientes entren, tengan el espacio suficiente para transitar dentro del establecimiento.

En cuanto a especificaciones, serán ubicadas 8 mesas con 4 sillas cada una, aunque es relevante demarcar que las sillas pueden moverse y no están ancladas al piso, esto se hace con el fin de evitar la separación de grupos grandes de comensales que deseen comer en el restaurante.

Además, va contar con un baño para mujeres y otro para hombres, el cual siempre se de garantizar por parte del asistente del cocinero, que se encuentre en las mejores condiciones higiénicas y organizadas para nuestros comensales.

A su vez, contara con una mesa larga en donde estarán expuestos los ingredientes para que el cliente escoja los que desea en su crepe y detrás de esta mesa, es donde se encontrara la cocina o maquinaria respectiva.

## **6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipo**

- Estantería de 5 niveles:
- Fácil de armar sin necesidad de herramientas.
- Resiste hasta 25 kg por entrepaño, carga uniformemente repartida.
- Ideales para interiores y exteriores.
- Soportes para la pared.
- PRECIO: 129.900 COP c/u

- Mesas y sillas:
- Silla Deco con brazos fabricada en polipropileno inyectado con apoyos tipo tubular en acero original.
- Superficie en tablero de 18mm.
- Dimensiones: Mesa 110\*65cm 70cm de altura. / Silla: Altura total: 83cm

PRECIO: 635.210 COP c/u

- Mesa autoservicio frio con vitrina y pasa bandejas:
- Incluye 3 recipientes de 20 Lt con 3 tapas.
- Vitrina y pasa bandejas incluidos. Patas niveladoras. Fabricado en acero inoxidable.
- Dimensiones: 110 x 65 x 87 cm.
- PRECIO: 5'800.000 COP c/u

- Cocina 4 puestos y 1 horno:
- Cuatro puestos grandes. Horno con termostato de seguridad.
- Mueble en acero inoxidable. Encendido electrónico.
- Dimensiones: 108 x 88 x 87 cm.
- PRECIO: 8'200.000 COP c/u

- Licuadora:
- Vaso transparente en policarbonato.
- Alto rendimiento. Dos velocidades.

PRECIO: 640.000 COP c/u

- Maquina doble para Crepes:
- Doble disco en platina de hierro de 37 cms de diámetro.

- Mueble en acero inoxidable.
- Dimensiones: 84 x 40 x 17 cm.
- PRECIO: 2'720.000 COP c/u
- Nevera vertical:
  - Puerta batiente en vidrio. Mueble en lámina galvanizada.
  - 4 Entrepaños para almacenamiento. Iluminación LED.
  - Control inteligente de funciones.
  - PRECIO: 2'900.000 COP c/u
- Bandeja para comida:
  - Bandeja autoservicio en plástico grande.
  - PRECIO: 11.200 COP c/u
- Caneca para autoservicio:
  - Fabricada en acero inoxidable. Tapa de vaivén.
  - Dimensiones: 54 x 56 x 116 cm
  - PRECIO: 1'700.000 COP c/u
- Rodillo en acero:
  - Fabricado en acero inoxidable.
  - PRECIO: 45.000 COP c/u
- Tablas grandes de corte:
  - Resina de alta resistencia.
  - Dimensiones: 51 x 38 x 1.25 cm.
  - PRECIO: 65.000 COP c/u

Como se puede observar, esta maquinaria es la que compondrá todo el restaurante y cuyo valor sumado irá en la evaluación financiera del proyecto, con base en la necesidad que exista de cada una y sus respectivas cantidades.

## **6.6 Programa de producción:**

En cuanto a nuestro programa de producción, dado que nosotros compramos los ingredientes y el consumidor es el que se encarga de hacer la combinación que este desee, no hay un proceso de producción en sí, ya que los ingredientes que ellos solicitan a sus crepes ya vienen finalizados desde la compra al proveedor. Sin embargo, a pesar de que no exista un proceso de producción como tal, para la empresa su proceso de producción se traduce en un servicio y entrega del producto eficiente. Por ende, es importante recordar el proceso desde la compra al proveedor, de servicio y entrega del producto, el cual es:

1. Compra de insumos
2. Clasificación de alimentos
3. Almacenamiento
4. Solicitud del cliente
5. Selección de ingredientes
6. Selección de salsas
7. Selección de bebida
8. Pago y facturación
9. Manejo de desechos y basura

Garantizando que este proceso se cumpla de la mejor manera, estaremos garantizando que la efectividad que nos hemos propuesto cumplir, se cumpla

## 6.7 Plan de compras e inventario

La compra de inventario se hará con base a la necesidad de productos o materia prima que el cocinero principal determine para suplir la necesidad de la demanda. Sin embargo, como equipo emprendedor nos dimos a la tarea con base y alienado a nuestras prospecciones financiera, un estimado de ventas que nos da en si el estimado promedio o aproximado que se esperaría respecto al tema de compra de inventario o producto al proveedor.

Por ende, la tabla que diseñamos es la siguiente:

Tabla8. Precio de inventarios

| <b>Proteína</b>   | <b>Cantidad por</b> | <b># de platos vendidos</b> | <b>Rendimiento por</b> | <b>Inventario a comprar</b> |
|-------------------|---------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|
| <b>Pechuga de</b> | 200 gr              | 1300                        | 5 porciones            | 260                         |
| <b>Carne</b>      | 150 gr              | 520                         | 6,7 porciones          | 78                          |
| <b>Atún</b>       | 150 gr              | 520                         | 6,7 porciones          | 78                          |
| <b>Jamón de</b>   | 100 gr              | 460                         | 10 porciones           | 46                          |

*Estimativo de inventarios según las porciones en cada plato, en donde el rendimiento por porción hace referencia a la unidad en que se compra el producto. Para el caso de la pechuga, la unidad de venta es de 1 kilogramo, por lo tanto debe tener un rendimiento de 5 porciones.*

*Fuente: Desarrollo propio de los Autores*

Es importante demarcar que siempre se debe respetar la cantidad que se espera usar por plato o en nuestro caso por crepe, de cada proteína. El número de platos vendidos por mes, se hizo sobre una base o estimado de venta de aproximadamente 100 crepes diarios, de los cuales 50 son de pollo, 20 de carne, 20 de pollo y 10 de atún. Por ende, el inventario a comprar en el mes puede verse en la tabla y este dato es el valor aproximado en mes.

En cuanto a la compra de adicionales y verduras, así como las salsas, opinamos que hacer un estimado de ventas no es efectivo, ya que los adicionales, verduras y salsas no necesariamente por la venta de un crepe, son vendidos, ya que por ejemplo un cliente puede llevarse un crepe sin tener adiciones de lechuga y aguacate. Por ende y lo anteriormente dicho, el estimado de compra de inventario de adicionales se hará con base a lo que el cocinero principal reporte de inventario de estos. Por este motivo, la negociación que se hará con el proveedor es la compra de este tipo de productos en términos de tiempo no fijos.

## **6.8 Gestión de calidad**

En el pasado, la calidad en ocasiones no era relevante para las compañías y las que, si la implementaban en sus productos, lo hacían tomando a la calidad como un factor diferenciador o ventaja competitiva sobre la competencia. Pero, en la actualidad, la calidad es un factor que tiene que estar en el producto y que ya no puede ser usado como diferenciador, sino como un requisito primordial de cualquier producto ofrecido. Por ende, para el equipo emprendedor es de vital importancia la calidad que su restaurante presta en todo sentido, tanto en higiene y orden, a su vez como el servicio y los productos ofrecidos.

Por este motivo, el restaurante color crepes busca y desea contar con certificaciones internacionales de calidad, como lo son:

ISO 9001: La cual consiste en estandarizar la gestión de los procesos sobre los servicios que se ofrecen, consiguiendo un mayor control sobre ellos. Permite implantar el círculo de la mejora continua dentro de la empresa y a cumplir con la legislación vigente.

ISO 22001: Esta norma es vital e importante para nosotros, ya que está enfocada y va para las empresas que dentro de su cadena de producción o suministro involucra alimentos. Se centra en pilares como las buenas prácticas de manufactura (BPM), sigue con el análisis de peligros y puntos críticos.

ISO 14001: Esta Norma está pensada para conseguir un equilibrio entre la rentabilidad y la reducción de impactos medioambientales, evitando multas. También ayuda a proporcionar un ahorro de costes con un uso más eficiente de los recursos naturales tales como la electricidad, el agua y el gas.

## **7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA**

## **7.1 Estructura organizacional**

### **7.1.1 Áreas funcionales**

Dentro de la empresa se tendrán las siguientes áreas funcionales:

#### **Administración**

Estará compuesta por el grupo emprendedor, los cuales se encargarán de que todo lo que está plasmado en este proyecto sea realidad. Para generar un crecimiento constante, es necesario que los miembros del grupo estén en el punto para observar el desempeño y generar estrategias acorde con la aceptación que el proyecto tenga en el mercado. Debido al poco personal, áreas como recursos humanos, finanzas y mercadeo estarán conglomeradas dentro de las funciones de los administradores, dentro de lo cual destaca gestionar las relaciones y generar un ambiente organizacional apropiado, manejo apropiado de las utilidades para un crecimiento constante y reducción de costos.

#### **Operaciones**

Esta área está conformada por los empleados, en donde el cocinero principal será encargado de liderar el equipo de trabajo. El trabajo de preparación estará a cargo del Cocinero principal y asistente, mientras que la entrega se realizará dependiendo de la orden, si se realizó por el establecimiento el cajero será el encargado, de lo contrario, los repartidores se encargarán de llevar el producto al cliente.

### **7.1.2 Criterios de la organización**

Debido al poco personal que se necesita para las operaciones de la empresa no es necesario una estructura jerárquica compleja para el flujo de procesos. El poder estará enfocado en el grupo

emprendedor, sin embargo, debido a que los dos estarán como administradores, esto hará que el mando en alto rango no esté centralizado en una sola persona.

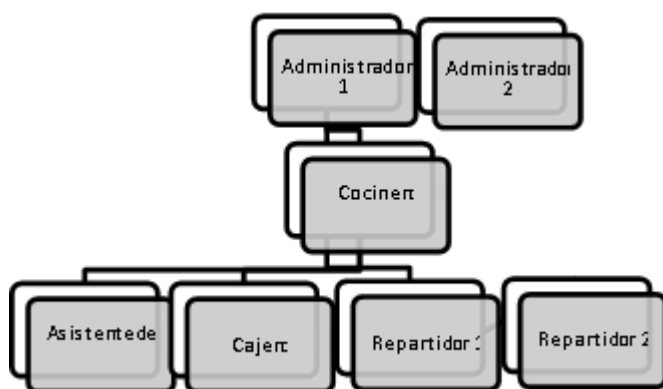
De igual manera, de fomentará la igualdad y el trabajo de equipo, si bien los cargos están diseñados según la especialización de trabajo, cada miembro debe estar capacitado para suplir ciertas funciones de los otros cargos, de esta manera, se logra prever contratiempos en el flujo operacional.

Los cargos están diseñados según las necesidades del flujo de operaciones, en donde cada miembro de la organización representa un eslabón importante para lograr que el producto final esté en las manos del consumidor.

Un criterio en el cual se quiere hacer énfasis a todos los miembros de la organización será la atención al cliente, en donde cada persona, al representar punto de contacto con el consumidor final deberá tener las capacidades para atender al cliente correctamente con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

### 7.1.3 Diseño de organigrama y análisis de cargos

Tabla 9. Estructura organizacional



*Estructura organizacional de Color crepes, en donde los administradores 1 y 2 hacen referencia a los creadores del proyecto, los cargos restantes deberán ser contratados.*

*Fuente: Desarrollo propio de los Autores.*

Dentro del proceso de cocina del producto se encuentran tres cargos fundamentales:

- El cocinero principal será el encargado de ilustrar al cliente los productos ofrecidos y los precios. Este también se encargará de la preparación de la crepa la cual estará lista la mezcla para que este pueda comenzar con el proceso de preparación.

Debido a esto, se requiere que esta persona tenga conocimiento y habilidades específicas para la preparación.

- El asistente del cocinero será el encargado de agregar los ingredientes a la crepa según la elección del cliente, ya sea proteína, adicionales, complementos, ensaladas y salas. Para finalizar el proceso, el deberá preparar el producto para que se vea presentable, ya sea que el cliente desee consumir el producto adentro o fuera del establecimiento, el deberá alistarlos según los requerimientos. También deberá asistir al cocinero principal en todos sus requerimientos. Esta persona se le proveerá de la capacitación necesaria para sus funciones, atención al cliente y manipulación de alimentos.

- En la línea final, se encontrará el cajero, el cual estará encargado de realizar la entrega del producto, así como de recibir el método de pago escogido por el cliente. También estará encargado de las bebidas. Esta persona deberá tener conocimientos de atención al cliente y un perfil responsable, debido a que estará encargado de manejar el efectivo.

Por otro lado, se contratarán 2 personas encargadas de llevar el domicilio, los cuales deberán tener bicicleta propia para realizar entregas de una manera más oportuna y una movilidad más rápida. Dentro de sus funciones estarán en una primera instancia, el recorrido para la familiarización del sector y puntos críticos del mercado, entregando las tarjetas de presentación con toda la información de la compañía. También estarán a cargo de la toma de pedidos en los establecimientos comerciales en la hora de la mañana, para así realizar las entregas en las horas de la tarde.

Los administradores, el grupo emprendedor, serán encargados de las negociaciones para las materias primas así como del manejo de personal para un óptimo funcionamiento. Se encargarán de estar realizando evaluaciones constantes en los procesos para así mejorar el servicio. También se encargarán del manejo de las redes sociales de la empresa, para estar en contacto permanente y conocer sus opiniones.

## **7.2 Estructura de personal**

### **7.2.1 Política de contratación**

- El personal deberá vestir dotación en todo momento (los cargos que lo requieran).
- Los empleados encargados tanto de la manipulación de alimentos como de efectivo deberán asearse las manos apropiadamente y vestir los implementos necesarios para estas funciones.
- El trabajador deberá guardar completa confidencialidad de las operaciones de la empresa.
- No se admitirán personas con pasado judicial o penal.
- La presentación a las capacitaciones de personal es obligatoria.
- Se debe cumplir con el horario establecido por la organización.
- Los miembros de la organización no pueden mantener relaciones cónyuges.
- Los empleados no tienen permitido a realizar negociaciones con los activos de la empresa.

### **7.2.2 Política salarial**

Los términos de contratación y los niveles de remuneración de fijarán de acuerdo a la política colombiana.

- El salario será consignado quincenalmente según los datos bancarios proporcionados.
- Los empleados tendrán derecho a bonificaciones por cumplimiento de objetivos colectivos

- Se laboraran días domingos y festivos si la administración lo considera necesario, estos serán remunerados.

## **8. PLAN ECONOMICO:**

### **8.1 Plan de inversiones**

#### **8.1.1 Presupuesto de inversión fija**

El presupuesto de inversión fija, se compone básicamente del presupuesto que ira destinado a los activos, que garantizaran las condiciones necesarias para que la empresa lleve a cabo las actividades para las cuales fue constituida.

Utilizando la herramienta de Excel de simulador financiero, que fue enviada por la Universidad para nuestra ayuda en el proceso financiero de la compañía, nos arroja que:

Tabla.10 presupuesto de inversión fija

|                        |                  |            |      |         |   |                              |   |       |                 |
|------------------------|------------------|------------|------|---------|---|------------------------------|---|-------|-----------------|
|                        | RECURSOS PROPIOS |            |      | CRÉDITO |   | NOREEMBOLSABLES Y DONACIONES |   | TOTAL |                 |
| ACTIVOS FIJOS          | \$               | 43.153.679 | 100% | \$      | - | \$                           | - | \$    | 43.153.679 100% |
| CAPITAL DE TRABAJO     | \$               | -          |      | \$      | - | \$                           | - | \$    | -               |
| Total general          | \$               | 43.153.679 |      | \$      | - | \$                           | - | \$    | 43.153.679      |
| DISTRIBUCION INVERSION |                  | 100,00%    |      |         |   |                              |   |       |                 |

ACTIVOS FIJOS

|                       |            |         |               |            |
|-----------------------|------------|---------|---------------|------------|
|                       | TOTAL      |         |               |            |
| Periodo de inversión: | APORTES    | CRÉDITO | OTRAS FUENTES | TOTAL      |
| TERRENOS              |            |         |               |            |
| EDIFICIOS             |            |         |               |            |
| MAQUINAS              | 27.558.000 |         |               | 27.558.000 |
| EQUIPOS               | 4.498.999  |         |               | 4.498.999  |
| VEHICULOS             |            |         |               |            |
| MUEBLES Y ENSERES     | 10.441.680 |         |               | 10.441.680 |
| HERRAMIENTAS          | 655.000    |         |               | 655.000    |
| COMPUTAD. PRODUC.     |            |         |               |            |
| COMPUTAD. ADMON.      |            |         |               |            |
| CAPITAL DE TRABAJO    |            |         |               |            |
| TOTAL                 | 43.153.679 |         |               | 43.153.679 |

COMPOSICION DE LA INVERSION

|                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| ACTIVOS FIJO \$ | ■ CAPITAL DE TRABAJO |
|-----------------|----------------------|

Presupuesto de inversión fija, en donde se definen los activos a comprar en el primer año de vida de la empresa para llevar a cabo las operaciones.

Fuente: Desarrollo propio de los estudiantes con la herramienta de Excel de simulador financiero, la cual fue enviada por la Universidad para su uso.

Tal y como se puede observar en la gráfica, la composición de la inversión es de 43'153.679 COP, de los cuales el 100% van para activos fijos. Podemos detallar, que, del total del valor, 27'558.000 CO se traducen en maquinaria (la cual podemos observar en el punto de 6.5 correspondiente a la necesidad de maquinaria y equipo), 10'441.680 COP corresponden a muebles y enseres, 4'498.999 COP corresponden a equipos y finalmente un valor de 655.000 COP que se refiere a herramientas.

Finalmente, es importante tener en cuenta que el 100% del dinero necesario para la inversión, es dado por recursos propios de los dos emprendedores.

### 8.1.2 Presupuesto de capital de trabajo

Tal y como se puede determinar gracias al anterior punto, la inversión en el capital de trabajo tendrá un valor nulo, debido a que el total de la inversión inicial ira para activos fijos.

## 8.2 Estructura de costos

### 8.2.1 Estructura de los costos empresariales (costos y gastos fijos)

Tabla.11 Estructura de costos y gastos fijos

#### COMPOSICION DE LOS COSTOS FIJOS

| TIPO DE COSTO          | MENSUAL              | ANUAL                 |
|------------------------|----------------------|-----------------------|
| MANO DE OBRA           | \$ 6.593.323         | \$ 79.119.880         |
| COSTOS DE PRODUCCION   | \$ 8.750.609         | \$ 105.007.308        |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 4.713.072         | \$ 56.556.864         |
| CREDITOS               | \$ -                 | \$ -                  |
| DEPRECIACION           | \$ 358.319           | \$ 4.299.828          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>\$ 20.057.004</b> | <b>\$ 244.983.880</b> |

Figura que muestra en detalle los costos fijos que tiene la empresa ColorCrepes, los cuales se componen de: mano de obra, gastos de producción, gastos administrativos y la depreciación anual.

Fuente: Desarrollo propio de los estudiantes con la herramienta de Excel de simulador financiero, la cual fue enviada por la Universidad para su uso.

Tal y como podemos detallar en la tabla, los costos fijos se componen básicamente de 4 aspectos: mano de obra, costos de producción, gastos administrativos y depreciación. Como se puede observar, los costos de producción con un valor de 105'007.308 COP tienen una gran participación y esto es debido la necesidad mensual de abastecerse para suplir la potencial demanda de ese sector tan concurrido. A su vez, los gastos administrativos y la mano de obra también tienen una gran participación, con 56'556.864 COP y 79'119.880 COP respectivamente.

Finalmente, la depreciación anual percibida a nuestros activos fijos es de 4'299.282 COP anualmente.

Para detallar mejor la participación de cada input en el total de la composición de los costos fijos, podemos observar la siguiente grafica pastel:

Tal y como lo mencionamos previamente, los costos de producción tienen una relevancia muy significativa en el total de costos fijos con un 43%, seguido de la mano de obra, gastos administrativos y depreciación. Observando estos datos, como equipo emprendedor entendemos que, en el tiempo, debemos implementar estrategias para mitigar o disminuir principalmente los costos de producción, mediante el cambio de proveedores o un acuerdo de disminución de precio con los proveedores actuales.

### 8.2.2 Presupuesto de costos operacionales (costos y gastos fijos)

Como se ha podido observar anteriormente, basamos los costos y precios en 4 productos que son los que constituyen las proteínas (pollo, carne, jamón de pavo y atún); esto debido a que con base en ese ingrediente el precio del crepe estará dicho, ya que, aunque eche adicionales y salsa, no modificaran el precio final. Por supuesto, se entiende que los adicionales y la salsa tienen un costo para nosotros, pero el precio de cada crepe con base a la selección de las 4 proteínas, nos ayuda a mitigar ese costo y permitir que con ese precio pueda pagarse tanto el componente principal (ejemplo: carne) y los adicionales que se seleccionen. Habiendo detallado esto de manera más clara, podemos realizar la siguiente tabla, para mostrar la información:

Tabla.12 Presupuesto de costos operacionales

| PRODUCT         | PRECIO | COSTO | DIFERENCIA |
|-----------------|--------|-------|------------|
| <b>Pollo</b>    | 9000   | 1720  | 7280       |
| <b>Carne</b>    | 10000  | 2687  | 7313       |
| <b>Jamón de</b> | 11000  | 4925  | 6075       |
| <b>Atún</b>     | 12000  | 3680  | 8320       |

*Tabla que muestra la relación del costo de las materias primas, con relación al precio final, en donde la diferencia es la utilidad neta de cada producto.*

*Fuente: Desarrollo propio de los autores.*

Es importante demarcar, que tomamos el costo con base en los productos de proteína sin tener en cuenta adicionales. Es por este motivo, que decidimos poner los precios de esta manera, ya que aun utilizando todos los adicionales sobre cada crepe, aun así, mantendríamos un margen de ganancia. También, en la tabla observamos lo que nos cuesta hacer un crepe, en el caso del pollo con 200grs de pollo, 150grs de carne, 150grs de jamón de pavo y 100grs de atún, los cuales compraremos en kilos pero que realizamos la conversión de su gramaje en pesos para evaluar su costo real por crepe.

### 8.2.3 Estructura de costos variables unitarios

Debido a la gran variedad de mezclas posibles, los costos unitarios de cada producto variaran según las combinaciones escogidas por el cliente, debido a esto, los costos unitarios por porción no están determinados, pero si se incluyen en gastos de materias primas, en el siguiente cuadro está estipulado el costo que se tendría al incluir el ingrediente en el crep:

Tabla 13. Estructura de costos variables unitarios

|                    | Por plato | Costo    | Fuente      | Unidad  | Costo unit |
|--------------------|-----------|----------|-------------|---------|------------|
| <b>Proteína</b>    |           |          |             |         |            |
| Pechuga de pollo   | 200 gr    | \$8,600  | Cora bastos | Kilo    | \$1,720    |
| Carne              | 150 gr    | \$18,000 | Cora bastos | kilo    | \$2,700.0  |
| Atún               | 150 gr    | \$33,000 | PriceSmart  | Kilo    | \$4,950.0  |
| Jamón de pavo      | 100 gr    | \$18,400 | PriceSmart  | 500 gr  | \$3,680    |
| <b>Adicionales</b> |           |          |             |         |            |
| Aguacate           | un cuarto | \$2,500  | Corabastos  | Unidad  | \$625      |
| Queso parmesano    | 3 rodajas | \$31,800 | PriceSmart  | 48 Unid | 1987.5     |

|                           |           |          |            |         |            |
|---------------------------|-----------|----------|------------|---------|------------|
| Queso Americano           | 3 rodajas | \$30,700 | PriceSmart | 72 Unid | 1279.1666  |
| Mazorca                   |           | \$35,000 | Corabastos | kilo    | \$2,187.50 |
| Huevo                     | 1 huevo   | \$290    | Corabastos | Unidad  |            |
| <b>Verduras</b>           |           |          |            |         |            |
| Lechuga                   | rodajas   | \$8,000  | Corabastos | kilo    | \$500.00   |
| <b>Salsas</b>             |           |          |            |         |            |
| Brócoli                   |           |          | Corabastos |         |            |
| 2 pimientos rojos         |           |          | Corabastos |         |            |
| Zanahoria                 | rallada   | \$40,000 | Corabastos | Bulto   | \$250      |
|                           |           |          |            |         |            |
| <b>salsa de pimientos</b> |           |          |            |         |            |

Figura que muestra en detalle los costos fijos que tiene la empresa ColorCrepes, los cuales se componen de: mano de obra, gastos de producción, gastos administrativos y la depreciación anual.

Fuente: Desarrollo propio de los estudiantes con la herramienta de Excel de simulador financiero, la cual fue enviada por la Universidad para su uso.

## 8.2.4 Determinación del margen de contribución

Tabla 14. Margen de contribución

| <b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b> |                 |               |               |                 |                        |                        |                         |        |
|-------------------------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|------------------------|------------------------|-------------------------|--------|
| PRODUCTOS                     | PRECIO DE VENTA | MATERIA PRIMA | M.O. VARIABLE | GASTOS DE VENTA | TOTAL COSTOS VARIABLES | MARGEN DE CONTRIBUCION | CONTRIBUCION A VENTA \$ | TOTAL  |
| Pollo                         | 9.000           | 1.720         |               | 36              | 1.756                  | 7.244                  | 80.48%                  | 36.56% |
| Carne                         | 10.000          | 2.687         |               | 40              | 2.727                  | 7.273                  | 72.73%                  | 14.66% |
| Jamon de pavo                 | 11.000          | 4.925         |               | 44              | 4.969                  | 6.031                  | 54.83%                  | 12.18% |
| Atun.                         | 12.000          | 3.680         |               | 48              | 3.728                  | 8.272                  | 68.93%                  | 8.36%  |
|                               |                 |               |               |                 |                        | <b>100.00%</b>         | <b>71.82%</b>           |        |

Tabla que compara el margen de contribución a las utilidades según el tipo de producto. En este se puede apreciar que el de pollo es el que más rentabilidad ofrece y por lo tanto más contribución posee

Fuente: Desarrollo propio de los estudiantes con la herramienta de Excel de simulador financiero, la cual fue enviada por la Universidad para su uso.

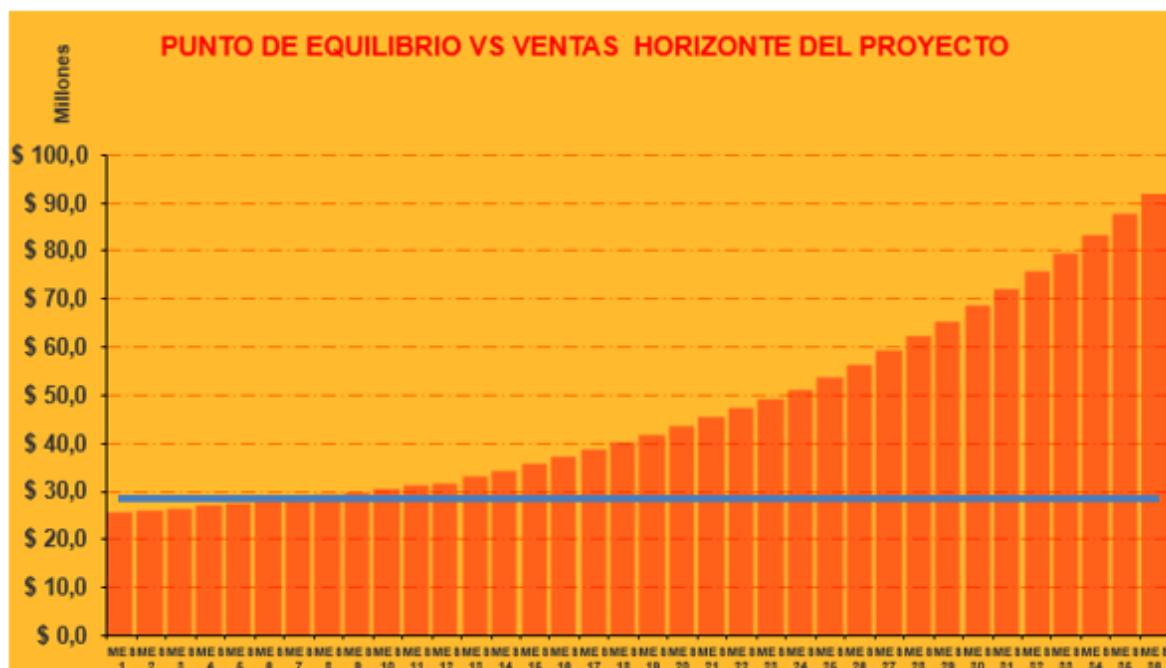
### 8.3 Determinación del punto de equilibrio:

Tabla 15. Punto de equilibrio

| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b> |                       | <b>VENTAS TOTALES ANUALES: \$ 341.116.198</b> |                         |                           |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| <b>PRODUCTOS</b>           | <b>VENTAS ANUALES</b> | <b>UNIDADES ANUALES</b>                       | <b>VENTAS MENSUALES</b> | <b>UNIDADES MENSUALES</b> |
| Pollo                      | 155.052.278           | 17.228                                        | 12.921.023              | 1.435,67                  |
| Carne                      | 68.908.171            | 6.891                                         | 5.742.348               | 574,23                    |
| Jamon de pavo              | 75.798.989            | 6.891                                         | 6.316.582               | 574,23                    |
| Atun                       | 41.356.760            | 3.446                                         | 3.446.397               | 287,20                    |
|                            |                       |                                               |                         |                           |
|                            |                       |                                               |                         |                           |
|                            |                       |                                               |                         |                           |
|                            |                       |                                               |                         |                           |
|                            |                       |                                               |                         |                           |
|                            |                       |                                               |                         |                           |
|                            |                       |                                               |                         |                           |
|                            |                       |                                               |                         |                           |
|                            |                       | <b>VENTAS MENSUALES</b>                       |                         |                           |

En la gráfica se puede observar exactamente donde se encuentra el punto de equilibrio, para que de esta manera, los ingresos después de este punto sean utilidades.

Fuente: Desarrollo propio de los estudiantes con la herramienta de Excel de simulador financiero, la cual fue enviada por la Universidad para su uso.



En la gráfica se puede observar exactamente donde se encuentra el punto de equilibrio, para que de esta manera, los ingresos después de este punto sean utilidades.

Fuente: Desarrollo propio de los estudiantes con la herramienta de Excel de simulador financiero, la cual fue enviada por la Universidad para su uso.

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender 341.116.198 COP al año para no perder ni ganar dinero. Se requiere ventas mensuales promedio de 28,4 millones de pesos. Al analizar la proyección de ventas se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio.

## **9. PLAN FINANCIERO**

### **9.1. Los estados financieros**

#### **9.1.1. El balance**

El balance general del restaurante muestra que, al terminar el primer año, el restaurante, el 0% de los activos no están respaldados por algún tipo de deuda, por ende, es una buena oportunidad para contraer más obligaciones que puedan servirnos, ya sea para cumplir uno de los objetivos que se tienen, el cual es implementar otros puntos de venta alrededor de la ciudad. Se puede observar también, que al iniciar la empresa tiene un nivel endeudamiento muy optimo, ya que, al iniciar con recursos de los socios sin necesidad de préstamo, aún hay un gran nivel de endeudamiento por parte de la compañía.

#### **9.1.2. Estado de resultados**

### **ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL**

Tabla 16. Estado de resultados

|                                                     | <b>ANO 1</b>        |
|-----------------------------------------------------|---------------------|
| <b>VENTAS</b>                                       | <b>345.234.000</b>  |
| INV. INICIAL                                        | 137.520             |
| + COMPRAS                                           | 95.911.848          |
| - INVENTARIO FINAL                                  | 137.520             |
| = COSTO INVENTARIO UTILIZADO                        | 95.911.848          |
| + MANO DE OBRA FIJA                                 | 79.119.880          |
| + MANO DE OBRA VARIABLE                             |                     |
| + COSTOS FIJOS DE PRODUCCION                        | 105.007.308         |
| + DEPRECIACION Y DIFERIDOS                          | 4.299.828           |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>                        | <b>284.338.864</b>  |
| <b>UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)</b>    | <b>60.895.136</b>   |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                              | 56.556.864          |
| GASTOS DE VENTAS                                    | 1.380.936           |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)</b>  | <b>2.957.336</b>    |
| - OTROS EGRESOS                                     |                     |
| - GASTOS FINANCIEROS                                |                     |
| - GASTOS PREOPERATIVOS                              |                     |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr. G.)</b> | <b>2.957.336</b>    |
| <b>IMPUESTOS</b>                                    |                     |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                | <b>\$ 2.957.336</b> |

Figura que muestra en detalle el estado de resultados proyecta en 3 años, el cual revela datos relevantes sobre la rentabilidad sobre las ventas y los costos variables.

Fuente: Desarrollo propio de los estudiantes con la herramienta de Excel de simulador financiero, la cual fue enviada por la Universidad para su uso.

Acorde a la información brindada por el estado de resultados, la rentabilidad bruta es del 17,64% anual. Es importante marcar o tener en cuenta que a pesar de que en el primer año hay muchos costos fijos que desencadenan en un costo de ventas elevado, aun así, se mantiene una utilidad neta al final de aproximadamente 3 millones de pesos, lo que genera como se vio previamente que en el primer año hayamos logrado alcanzar el punto de equilibrio. Debemos tener en cuenta la estructura de costos y gastos fijos, a la vez que no podemos descuidar los precios de venta, la proyección de venta y los costos variables, ya que como lo planteamos previamente, es alto.

### **9.1.3 Flujo de caja**

Acorde a la información validada, hasta el mes 9 el promedio de pérdida se ocasiona debido a que las ventas son incapaces de soportar el costo total y más específicamente hablando, los costos pre-operativos en el corto plazo no son suplidos. Sin embargo y tal y como podemos observar en la gráfica, a partir del mes 10 el promedio de pérdida se acaba y por ende existe una utilidad antes de los impuestos, dejando en claro que a pesar de que los costos de ventas y en si el costo total tenga un incremental determinado, las ventas igual, lo que permiten que soporte ese valor.

## **9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión**

### **9.2.1 Valor Presente Neto (VPN)**

Si bien en la entrada de datos se dígitó una tasa de interés de oportunidad de 3%, esto da como resultado 418'098.881 adicionales al invertir los recursos en el proyecto, esto no significa que al reinvertir la misma cantidad de dinero obtengamos esta utilidad. El negocio es factible gracias a las oportunidades y contactos que se tienen, en un mercado en auge en la cual se requiere una baja inversión.

La tasa de oportunidad del grupo emprendedor es baja debido a que como recién graduados, se considera tener una tasa que ayude a contemplar un gran número de proyectos, lo cual favorecerá el crecimiento profesional y la identificación de oportunidades en el mundo de los negocios.

### **9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno acorde con los cálculos para el proyecto es de 156.21% promedio anual. Si bien esta tasa puede parecer muy alta para cualquier proyecto, esto se debe a las proyecciones estimadas de venta y la inversión inicial. Anteriormente se mencionó que la inversión inicial es de 43'153.679 y las ventas para el año serán de 345'234.000 COP en el primer año, en el año 2 de 500'097.000 COP y para el año 3 de 856'329.000. Si bien la baja inversión y las altas ventas pueden llegar a cuestionarse y sugerir un replanteamiento, esto se debe a que actualmente se posee el inmueble, factor que disminuye considerablemente la inversión inicial. De igual manera, el trabajo meticuloso en la cotización de materias primas y de gastos se debe a que el grupo emprendedor estará encargado de suplir ciertas funciones que normalmente en una empresa se tiene más personal para este tipo de funciones, como lo será la administración, área de compras y mercadeo.

### 9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Debido a que el punto de equilibrio se da en el primer año se conoce que el periodo de recuperación de la inversión es en un año posterior a este. Para calcular el PRI se debe sumar las utilidades de los estados de resultados y restar la inversión hasta llegar a 0. La inversión inicial es de 43'153.679 y las utilidades del año 1 y 2 son superiores que este valor, por lo tanto, la inversión se recupera en el segundo año, esto se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 17. Periodo de recuperación

|                        | AÑO 1       | AÑO 2       |  |
|------------------------|-------------|-------------|--|
| VENTAS                 | 345,234,00  | 500,097,000 |  |
| TOTAL COSTO DE VENTAS  | 284,338,864 | 328,415,220 |  |
| UTILIDAD<br>BRU<br>TA  | 60,895,136  | 171,681,780 |  |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 56,556,864  | 55,886,616  |  |
| GASTOS DE VENTAS       | 1,380,936   | 2,000,388   |  |

|                                            |                     |                       |                 |
|--------------------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                |                     |                       |                 |
| <b>(Utilidad bruta- G.F.)</b>              | <b>2,957,336</b>    | <b>113,794,776</b>    |                 |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. -</b> |                     |                       |                 |
|                                            | <b>2,957,336</b>    | <b>113,794,776</b>    |                 |
| <b>IMPUESTOS</b>                           | <b>0</b>            | <b>0</b>              |                 |
|                                            |                     |                       | <b>\$ 116,7</b> |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                       | <b>\$ 2,957,336</b> | <b>\$ 113,794,776</b> | <b>52,1</b>     |

Periodo de recuperación de la inversión inicial que se realizó para la creación del proyecto, en donde se estima que este se da en el año 3.

Fuente: Desarrollo propio de los estudiantes con la herramienta de Excel de simulador financiero, la cual fue enviada por la Universidad para su uso.

### 9.3 Proyección de los estados financieros a 3 años

#### 9.3.1 Estado de resultados proyectado

Acorde a la información proyectada, se necesita seguir revisando con detenimiento los costos variables ya que tienen un peso incremental grande en el negocio. La rentabilidad sobre las ventas es de 0,86 anual. Acorde a la herramienta y a la información relevante, se debe evaluar la recuperación del capital de los costos pre operativo.

Tabla 18. Estado de resultados proyectado

|                                                  | <b>ANO 1</b>       | <b>ANO 2</b>       | <b>ANO 3</b>       |
|--------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>VENTAS</b>                                    | <b>345.234.000</b> | <b>500.097.000</b> | <b>856.329.000</b> |
| INV. INICIAL                                     | 137.520            | 137.520            | 137.520            |
| + COMPRAS                                        | 95.911.848         | 138.933.264        | 237.901.988        |
| - INVENTARIO FINAL                               | 137.520            | 137.520            | 137.520            |
| = COSTO INVENTARIO UTILIZADO                     | 95.911.848         | 138.933.264        | 237.901.988        |
| + MANO DE OBRA FIJA                              | 79.119.880         | 79.119.880         | 80.361.907         |
| + MANO DE OBRA VARIABLE                          |                    |                    |                    |
| + COSTOS FIJOS DE PRODUCCION                     | 105.007.308        | 105.007.308        | 105.007.308        |
| + DEPRECIACION Y DIFERIDOS                       | 4.299.828          | 5.354.768          | 5.354.768          |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>                     | <b>284.338.864</b> | <b>328.415.220</b> | <b>428.625.971</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)</b> | <b>60.895.136</b>  | <b>171.681.780</b> | <b>427.703.029</b> |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                           | 56.556.864         | 55.886.616         | 55.886.616         |
| GASTOS DE VENTAS                                 | 1.380.936          | 2.000.388          | 3.425.316          |

|                                              |              |                |                |
|----------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|
| UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)  | 2.957.336    | 113.794.776    | 368.391.097    |
| - OTROS EGRESOS                              |              |                |                |
| - GASTOS FINANCIEROS                         |              |                |                |
| - GASTOS PREOPERATIVOS                       |              |                |                |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otra G.) | 2.957.336    | 113.794.776    | 368.391.097    |
| IMPUESTOS                                    |              |                | 92.097.774     |
| UTILIDAD NETA                                | \$ 2.957.336 | \$ 113.794.776 | \$ 276.293.323 |

Figura que muestra en detalle el estado de resultados proyecta en 3 años, el cual revela datos relevantes sobre la rentabilidad sobre las ventas y los costos variables.

Fuente: Desarrollo propio de los estudiantes con la herramienta de Excel de simulador financiero, la cual fue enviada por la Universidad para su uso.

### 9.3.1 Flujo de caja proyectado

Como se podrá observar en la gráfica posterior, el flujo que arroja el proyecto durante los 3 años es incremental respecto al anterior. Es importante tener en cuenta, que las ventas en promedio tienen un incremental de valor considerable, pero esto se debe a que se prospecta que cada mes la venta tenga un valor incremental de aproximadamente el 2%. Por ende, estos comportamientos o datos, podemos observarlos en la siguiente gráfica:

Tabla 19. Flujo de fondos anual

| FLUJO DE FONDOS ANUAL              | AÑO 1                | AÑO 2                 | AÑO 3                 |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>CONCEPTO</b>                    |                      |                       |                       |
| <b>INGRESOS OPERATIVOS</b>         |                      |                       |                       |
| VENTAS DE CONTADO                  | 345.234.000          | 500.097.000           | 856.329.000           |
| VENTAS A 30 DIAS                   |                      |                       |                       |
| VENTAS A 60 DIAS                   |                      |                       |                       |
| VENTAS A 90 DIAS                   |                      |                       |                       |
| VENTAS A 120 DIAS                  |                      |                       |                       |
| VENTAS A 150 DIAS                  |                      |                       |                       |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>   | <b>345.234.000</b>   | <b>500.097.000</b>    | <b>856.329.000</b>    |
| <b>EGRESOS OPERATIVOS</b>          |                      |                       |                       |
| MATERIA PRIMA                      | 96.049.368           | 138.933.264           | 237.901.988           |
| GASTOS DE VENTA                    | 1.380.936            | 2.000.368             | 3.425.316             |
| MANO DE OBRA VARIABLE              |                      |                       |                       |
| MANO DE OBRA DIRECTA FIJA          | 79.119.880           | 79.119.880            | 80.361.907            |
| OTROS COSTOS DE PRODUCCION         | 105.007.308          | 105.007.308           | 105.007.308           |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS             | 56.556.864           | 55.886.616            | 55.886.616            |
| <b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>    | <b>338.114.356</b>   | <b>380.947.436</b>    | <b>482.563.135</b>    |
| <b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>        | <b>7.119.644</b>     | <b>119.149.564</b>    | <b>373.745.865</b>    |
| <b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>      |                      |                       |                       |
| APORTE:                            |                      |                       |                       |
| ACTIVOS FIJOS                      | 43.153.879           |                       |                       |
| CAPITAL DE TRABAJO                 |                      |                       |                       |
| <b>FINANCIACION</b>                |                      |                       |                       |
| ACTIVOS FIJOS                      |                      |                       |                       |
| CAPITAL DE TRABAJO                 |                      |                       |                       |
| <b>TOTAL INGRESOS NO OPERATIVO</b> | <b>43.153.879</b>    |                       |                       |
| <b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>       |                      |                       |                       |
| GASTOS PREOPERATIVOS               |                      |                       |                       |
| AMORTIZACIONES                     |                      |                       |                       |
| GASTOS FINANCIEROS                 |                      |                       |                       |
| IMPUESTOS                          |                      |                       |                       |
| ACTIVOS DIFERIDOS                  |                      |                       |                       |
| COMPRA DE ACTIVOS FIJOS            | 43.153.879           |                       |                       |
| <b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVO</b>  | <b>\$ 43.153.879</b> |                       |                       |
| <b>FLUJO NETO NO OPERATIVO</b>     |                      |                       |                       |
| <b>FLUJO NETO</b>                  | <b>\$ 7.119.644</b>  | <b>\$ 119.149.564</b> | <b>\$ 373.745.865</b> |
| + SALDO INICIAL                    | <b>\$ -137.620</b>   | <b>\$ 7.119.644</b>   | <b>\$ 126.289.188</b> |
| <b>SALDO FINAL ACUMULADO</b>       | <b>\$ 7.119.644</b>  | <b>\$ 126.289.188</b> | <b>\$ 500.015.053</b> |

Flujo de fondos anual, en donde mediante las ventas de contado se busca encontrar el flujo de caja de los 3 años

*Fuente: Desarrollo propio de los estudiantes con la herramienta de Excel de simulador financiero, la cual fue enviada por la Universidad para su uso.*

### 9.3.3. Balance proyectado

Al terminar el primer año, se concluye que por cada peso que se encuentra en el pasivo corriente (ósea deuda), la empresa no cuenta con activo líquido corriente para cubrirlo. Sin embargo, esto no es un problema para Color Crepes, ya que como se planteó antes, el dinero del capital del proyecto será dado por los dos emprendedores y no se incurrirán en deudas.

Tabla 20. Balance general proyectado

|                                  |                  |                   |                    |                    |
|----------------------------------|------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| CAJA                             | -15.137.520      | 7.119.644         | 126.269.188        | 500.015.053        |
| CUENTAS POR COBRAR               |                  |                   |                    |                    |
| INVENTARIOS                      | 137.520          | 137.520           | 137.520            | 137.520            |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE           | -15.000.000      | 7.257.164         | 126.406.708        | 500.152.573        |
| ACTIVOS SIN DEPRECIACION         | 6.851.099        | 43.153.679        | 43.153.679         | 43.153.679         |
| DEPRECIACION                     |                  | 4.299.828         | 9.654.596          | 15.009.364         |
| TOTAL ACTIVO FIJO NETO           | 6.851.099        | 38.853.851        | 33.499.083         | 28.144.315         |
| OTROS ACTIVOS                    | 15.000.000       |                   |                    |                    |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>             | <b>6.851.099</b> | <b>46.111.015</b> | <b>159.905.791</b> | <b>528.296.888</b> |
| <b>PASIVO</b>                    |                  |                   |                    |                    |
| CUENTAS POR PAGAR                |                  |                   |                    |                    |
| PRESTAMOS                        |                  |                   |                    |                    |
| IMPUESTOS POR PAGAR              |                  |                   |                    | 92.097.774         |
| PRESTACIONES SOCIALES            |                  |                   |                    |                    |
| <b>TOTAL PASIVO</b>              |                  |                   |                    | <b>92.097.774</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                |                  |                   |                    |                    |
| CAPITAL                          | 6.851.099        | 43.153.679        | 43.153.679         | 43.153.679         |
| UTILIDADES RETENIDAS             |                  |                   | 2.957.336          | 116.752.112        |
| UTILIDADES DEL EJERCICIO         |                  | 2.957.336         | 113.794.776        | 276.293.323        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>6.851.099</b> | <b>46.111.015</b> | <b>159.905.791</b> | <b>436.199.114</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>6.851.099</b> | <b>46.111.015</b> | <b>159.905.791</b> | <b>528.296.888</b> |

*Figura que determina cual es el valor real de los activos, pasivos y patrimonio de la compañía.*

*Fuente: Desarrollo propio de los estudiantes con la herramienta de Excel de simulador financiero, la cual fue enviada por la Universidad para su uso.*

## 9.4 Distribución de las utilidades

En cuanto a la distribución de las utilidades, el equipo emprendedor tiene claro que estas pueden ser usadas para expandir el negocio, ya sea mediante la compra o adquisición de otro local que permita a Color Crepes expandirse a otras zonas concurridas de la ciudad. Igualmente, es importante tener en cuenta, que a pesar de que no se tomó un préstamo con una entidad bancaria, nuestros padres nos darán el dinero esperando que este tenga un retorno para ellos, por ende más que un préstamo, el dinero que recaudemos del negocio, una parte ira para nuestros padres, ya que son los que nos patrocinaran y colaboraran con el capital inicial necesario para comenzar con el proyecto.

## **10. ASPECTOS DE LEGALIZACION Y CONSTITUCION**

Para los aspectos legales, es importante tener en cuenta que hay una serie de documentos o requerimientos que son obligatorios para continuar con el proceso normal de la implementación o creación de la empresa. Estos son:

1. Documentos necesarios para registrarse como persona natural ante la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB):
  - Original del documento de identidad.
  - Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
  - Formularios disponibles en las sedes de la CCB.
  - Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).
  - Carátula única empresarial y anexos, según corresponda (Persona Natural, Persona Jurídica, Establecimiento de Comercio o Proponente).
  - Formulario de Registro con otras entidades.

2. El Registro Único Tributario (RUT), administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), constituye el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los siguientes sujetos:
  - 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.
3. Para la solicitud el NIT, el cual es un número único que posee toda empresa y la identifica como tal, se requiere:
  - Fotocopia de documento de identidad de quien realiza el trámite con exhibición del original.
  - Cédula de ciudadanía original de la persona que se matricula.

A partir de este momento se debe:

- Ingrese al portal [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co).
- Seleccione la opción Solicitud inscripción RUT.
- En la ventana Tipo inscripción, seleccione Cámara de Comercio y haga clic en Continuar.
- En el espacio en el que se solicita el número del formulario (deberá suministrarlo, esto si ingresó previamente a diligenciar un borrador del formulario. De lo contrario, no digite ninguna información), haga clic en continuar y diligencie el formulario RUT. Imprima el formulario RUT que saldrá con la leyenda para trámite en Cámara, que contiene el número de formulario (casilla 4) y debe ser registrado en el Formulario Adicional de Registro con otras entidades en las casillas correspondientes al Número de Formulario DIAN.

- Si la persona natural es responsable del Impuesto sobre las Ventas del Régimen Común, es importador o exportador (salvo que se trate de un importador ocasional), debe adjuntar adicionalmente constancia de titularidad de una cuenta corriente o de ahorros activa, con fecha de expedición no mayor a un (1) mes en una entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia o último extracto de la misma.

## **11. ANEXOS**

En esta parte, los anexos se pueden encontrar en los archivos adjuntos junto a este archivo Word del proyecto, los cuales son:

- Entrevistas realizadas a personas en diferentes partes de la ciudad al inicio del proyecto.
- Canvas
- Validation Board
- Cotización con Corabastos
- Plano del centro comercial por plantas
- Fotos de los dos prototipos de crepes
- Mapa de empatía y perfil del cliente

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcazar, p. (23 de Julio de 2008). *Emprendedores*. Obtenido de Emprendedores.es website: <http://www.emprendedores.es/gestion/guerra-de-precios>
- Banco de la república. (2011). *Tasa de cobertura de educación superior*. Bogotá. Obtenido de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/be\\_808.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/be_808.pdf)
- Banco de la República. (2016). *Inflacion Histórica*. Bogotá.
- Brouthners, K. (8 de Abril de 2016). *m.univie.ac.at*. Obtenido de Univie: [http://im.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/proj\\_windsperger/KfK/KfK/TCandCulture.pdf](http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/proj_windsperger/KfK/KfK/TCandCulture.pdf)
- Found For Peace. (04 de 01 de 2016). *Found For Peace*. Recuperado el 23 de 02 de 2016, de Found For Peace website: <http://fsi.fundforpeace.org/rankings-2015>
- <http://www.emarketinghoy.com/>. (17 de 08 de 2016). Obtenido de <http://www.emarketinghoy.com/>
- indexmundi. (6 de 7 de 2015). *indexmundi*. Obtenido de indexmundi: [http://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa\\_de\\_alfabetizacion.html](http://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_alfabetizacion.html)
- johnson, J., & Lenartowicz, T. (8 de Abril de 2016). *Journal of International Business Studies*. Obtenido de Journal of International Business Studies: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/index.html>
- Ouellet, J., & Motitreal, H. E. (8 de Abril de 2016). <http://www.acrwebsite.org/>. Obtenido de acrwebside.org: [http://www.acrwebsite.org/volumes/v32/acr\\_vol32\\_122.pdf](http://www.acrwebsite.org/volumes/v32/acr_vol32_122.pdf)
- Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores Estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rodríguez, I., Ammetller, G., & López, O. (Octubre de 2008). *Principios y Estrategias de Marketing*. Editorial UOC. Recuperado el 9 de Mayo de 2016, de <http://www.digitaliapublishing.com.ez.urosario.edu.co/visor/20486>
- Schwab, K. (2016). *Global Competitiveness 2015-2016*. Geneva.
- Transparency international. (2015). *IPC 2015*. Madrid.

Wikipedia. (20 de 02 de 2016). *Wikipedia*. Recuperado el 23 de 02 de 2016, de Wikipedia website: <https://es.wikipedia.org/wiki/CIVETS>

World Economic Forum. (22 de Septiembre de 2015). *World Economic Forum*. Obtenido de World Economic Forum Web site: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2015>