UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

FOOD TRUCK – ROLLER TOASTER

TRABAJO DE GRADO
OPCIÓN DE EMPRENDIMIENTO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORES
ÓSCAR MAURICIO LÓPEZ TARACHE
JUAN SEBASTIÁN GUERRERO PRIETO

BOGOTÁ, COLOMBIA
2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

FOOD TRUCK – ROLLER TOASTER

TRABAJO DE GRADO
OPCIÓN DE EMPRENIMIENTO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

AUTORES
ÓSCAR MAURICIO LÓPEZ TARACHE
JUAN SEBASTIÁN GUERRERO PRIETO

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

BOGOTÁ, COLOMBIA
2015

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN 8
RESUMEN EJECUTIVO 9
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA 10
1.1 Datos Generales de la Empresa 10
1.2 Antecedentes del Proyecto 11
1.2.1 El Emprendedor y/o Equipo Emprendedor 11
1.2.2 Origen de la Idea de Negocio 12
1.3 Objetivos y Cronograma 13
TABLA 1 – TAREA, OBJETIVO Y FECHA (López, 2014) 13
IMAGEN 1 – PROCESO DE CONSTRUCCIÓN ROLLER TOASTER 15
2. CONCEPTO DE NEGOCIO 16
2.1 Concepto de Negocio (Propuesta de Valor) 16
2.2 Modelo de Negocio 16
TABLA 2 – MODELO CANVAS (Guerrero, 2014) 16
2.3 Orientación Estratégica 17
2.3.1 Propósito 17
2.3.2 Meta 17
2.3.3 Filosofía Orientadora 17
2.3.3.1 Valores 18
2.3.3.2 Creencias 18
2.3.4 Imagen Tangible 19
3. PRODUCTO O SERVICIO 19
IMAGEN 3 – THE ROLLER TOASTER MENÚ ENTREGABLE 21
(López, Imágen 3) 21
IMAGEN 4 – ROLLER TOASTER MENÚ TRÁILER (López, Imágen 4) 22
4. ANÁLISIS DEL MERCADO 23
4.1 Descripción del Entorno de Negocios 23
Entorno Cercano 23
4.2 Descripción del Mercado 26

4.2.1 Segmento Objetivo 27
4.2.2 Necesidades 27
4.2.3 Tamaño del Mercado 28
4.3 Análisis de la Competencia 30
TABLA 4 – ANÁLISIS DE COMPETENCIA (Guerrero, Tabla 4, 2014) 32
TABLA 5 – DEFINICIÓN DE VARIABLES (Guerrero, Tabla 5, 2014) 33
GRÁFICO 1 – ANÁLISIS DE COMPETENCIA ROLLER TOASTER Y RÚSTICA (Guerrero, Gráfico 1, 2014) 34
GRÁFICO 2 – ANÁLISIS DE COMPETENCIA ROLLER TOASTER Y BACON STREET (Guerrero, Gráfico 2, 2014) 35
GRÁFICO 3 – ANÁLISIS DE COMPETENCIA ROLLER TOASTER Y CHORIPAN (Guerrero, Gráfico 3, 2014) 36
GRÁFICO 4 – ANÁLISIS DE COMPETENCIA ROLLER TOASTER Y PATACÓN PECAO (Guerrero, Gráfico 4, 2014) 37
GRÁFICO 5 – ANÁLISIS DE COMPETENCIA ROLLER TOASTER Y GORILA FUSION (5, 2014) 38
4.4 Análisis DOFA (Guerrero, Análisis DOFA, 2014) 39
5. ESTRATEGIA DE MERCADEO 40
5.1 Mezcla de Mercadeo 40
5.1.1 Producto 40
5.1.2 Precio 42
5.1.3 Distribución 44
5.1.4 Comunicación 45
5.2 Presupuesto de Mercadeo 46
TABLA 11 – INVERSIÓN EN MERCADEO PROYECTADA (Guerrero, Tabla 11, 2014) 46
TABLA 12 – INVERSIÓN INICIAL EN MERCADEO (Guerrero, Tabla 12, 2014) 46
TABLA 13 – INVERSIÓN AÑO 1 EN MERCADEO (Guerrero, Tabla 13, 2014) 46
TABLA 14 – INVERSIÓN AÑO 2 EN MERCADEO (Guerrero, Tabla 14, 2014) 47
TABLA 15 – INVERSIÓN AÑO 3 EN MERCADEO (Guerrero, Tabla 15, 2014) 47
5.3 Objetivos Comerciales 48
GRÁFICO 6 – COMPARACIÓN PROYECCIÓN DE VENTAS Y PLAN LINEAL AÑO 1 (Guerrero, Gráfico 6, 2014) 48
GRÁFICO 7 – COMPARACIÓN PROYECCIÓN DE VENTAS Y PLAN LINEAL AÑO 2 (Guerrero, Gráfico 7, 2014) 49

GRÁFICO 8 – COMPARACIÓN PROYECCIÓN DE VENTAS Y PLAN LINEAL AÑO 3 (Guerrero, Gráfico 8, 2014) 49
5.4 Estimativos de Ventas 50
TABLA 16 – PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 1 (Guerrero, Tabla 16, 2014) 50
TABLA 17 – PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2 (Guerrero, Tabla 17, 2014) 51
TABLA 18 – PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 3 (Guerrero, Tabla 18, 2014) 51
5.4.1 Sistema de Cobros y Pagos 52
6. ESTRATEGIA OPERATIVA 53
6.1 Descripción Técnica de Productos y/o Servicios 53
Sándwich The Rocket (López Ó. , Sándwich The Rocket) 53
Sándwich The Blast (López Ó. , Sándwich The Blast) 54
Sándwich The Boss (López Ó. , Sándwich The Boss) 55
Sándwich The Veggie (López Ó. , Sándwich The Veggie) 56
Sándwich The Hacienda (López Ó. , Sándwich The Hacienda) 58
Sándwich The Heat 59
Sándwich The Heat (López Ó. , Sándwich The Heat) 59
Ensalada The Madison (López Ó. , Ensalada The Madison) 60
Ensalada The Azteca (López Ó. , Ensalada The Azteca) 61
6.2 Localización y Tamaño de la Empresa 62
6.3 Procesos 63
GRÁFICO 9 – MAPA DE PROCESOS SÁNDWICH THE ROCKET 63
GRÁFICO 10 – MAPA DE PROCESOS SÁNDWICH THE BLAST 64
GRÁFICO 11 – MAPA DE PROCESOS SÁNDWICH THE BOSS 65
GRÁFICO 12 – MAPA DE PROCESOS SÁNDWICH THE VEGGIE 66
GRÁFICO 13 – MAPA DE PROCESOS SÁNDWICH THE HACIENDA 67
GRÁFICO 14 – MAPA DE PROCESOS SÁNDWICH THE HEAT 68
GRÁFICO 15 – MAPA DE PROCESOS ENSALADA THE MADISON 69
GRÁFICO 16 – MAPA DE PROCESOS ENSALADA THE AZTECA 70
6.4 Distribución de la Planta 71
GRÁFICO 17 – DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA DE ROLLER TOASTER (López Ó. L., Gráfico 17, 2014) 71
6.5 Identificación de Necesidades de Maquinaria y Equipos 71

6.6 Programa de Producción 72
(Guerrero, Fórmulas Roller Toaster, 2014) 73
6.7 Plan de Compras e Inventarios 73
TABLA 27 – EOQ 2014-2015 73
Días por Año 74
264 74
TABLA 28 – COSTO TOTAL INVENTARIO 2014-2015 74
TABLA 29 – CANTIDAD ECONÓMICA DEL PEDIDO 2014-2015 74
TABLA 30 – PUNTO DE REORDEN 2014-2015 74
TABLA 31 – NÚMERO DE PEDIDOS 2014-2015 74
TABLA 32 – TIEMPO ENTRE PEDIDOS 2014-2015 74
6.8 Gestión de Calidad 75
6.8.1 Manejo de Desechos 77
7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA 77
7.1 Estructura Organizacional 77
7.1.1 Áreas Funcionales 77
7.1.2 Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos 78
7.2 Estructura de Personal 80
7.2.1 Política de Contratación 80
7.2.2 Política Salarial 81
8. PLAN ECONÓMICO 83
8.1 Plan de Inversiones 83
8.1.1 Presupuesto de Inversión Fija y Capital de Trabajo 83
(López Ó. , Plan de Inversiones, 2014) 83
8.2 Estructura de Costos 85
8.2.1 Estructura de los Costos Empresariales y Operacionales (Costos y Gastos Fijos) 85
8.2.2 Estructura de Costos Variables Unitarios 86
8.2.3 Determinación del Margen de Contribución 87
8.3 Determinación del Punto de Equilibrio 88
TABLA 40 – PUNTO DE EQUILIBRIO (López Ó. , Tabla 40, 2014) 88
9. PLAN FINANCIERO 89
9.1 Estados Financieros 89

9.1.1 Balance General 89
9.1.2 Estado de Resultados 90
9.1.3 Flujo de Caja 90
9.2 Análisis de la Rentabilidad Económica de la Inversión 92
9.2.1 Valor Presente Neto (VPN) 92
9.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) 92
9.2.3 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) 92
9.3 Proyección de los Estados Financieros a Tres Años 93
9.3.1 Estado de Resultados Proyectado 93
9.3.2 Flujo de Caja Proyectado 94
9.3.3 Balance General Proyectado 95
9.4 Distribución de las Utilidades 95
10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN 96
11- ANEXOS 96
Archivo Anexos-1 1.020.748.099-2015 96
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 97

INTRODUCCIÓN

El campus de la Universidad del Rosario, situado al Norte de Bogotá ha venido presentando una necesidad latente respecto a la variedad en la oferta de comidas. Como resultado de esto, los estudiantes que asisten a esta sede han presentado inconformidad respecto a este tema debido a que gracias a la gran cantidad de tiempo que permanecen en la misma, las alternativas ofrecidas se vuelven insuficientes. A pesar de que la Universidad del Rosario tiene conocimiento del problema que tiene, esta tiene muy pocas opciones para solucionarlo debido a que no tiene los permisos requeridos para realizar adecuaciones en las instalaciones actuales. Por este motivo, se pudo identificar una oportunidad de negocio la cual consistía en implementar un punto de comida móvil en esta sede. Debido a las exigencias de la Universidad por la protección de la salud de los estudiantes y la seriedad de los contratos, los restaurantes entrantes a la sede deben tener ciertas especificaciones de forma que se les pueda dar la autorización de ingreso y ofrecimiento del servicio.

Al tener conocimiento de lo anterior, se dio inicio a la idea de construir un Food truck con el fin de ofrecer el servicio de restaurante en la sede Norte de la Universidad del Rosario brindándoles a los estudiantes mayor variedad en la oferta de alimentos. Como resultado de esto, se generó un vínculo con el área de Emprendimiento de la Universidad con el fin de llevar el proyecto a la realidad por medio del trabajo de grado. Luego de presentar el anteproyecto y realizar diferentes estudios, se llegó a la conclusión que el enfoque del Food truck debía cambiar y por este motivo se dio inicio al proyecto de una manera diferente.

Al identificar la dificultad existente para ingresar el Food truck a las instalaciones de la sede mencionada, se enfocó el proyecto para que este funcionara en las calles de Bogotá. A partir de esto se dio inicio a la actividad de llevar a la realidad lo que hoy en día es Roller Toaster. Por medio de este trabajo se busca mostrar la forma en la que se plasmó la idea inicial que se tenía y los resultados que se esperan a futuro. A lo largo del trabajo se identificaran ciertas herramientas que permitirán establecer la viabilidad financiera de permanecer en el negocio logrando que el mismo sea rentable.

RESUMEN EJECUTIVO

Roller Toaster es un Food Truck con diseño alusivo a una tostadora de los años 50. Ofrece Sándwiches & Ensaladas Gourmet bajo el concepto de lo Tostado. Propone una alternativa saludable para un segmento específico de la población residente en la ciudad de Bogotá, principalmente ciudadanos que transiten, vivan o trabajen por la zona aledaña al Centro Comercial Atlantis Plaza. Dentro de dicha población, se busca atacar un segmento de clase media-alta, con disposición económica para invertir en un plato saludable con el fin de satisfacer sus deseos de comer balanceadamente. Así mismo se desea abordar la población que busca evitar problemas de obesidad y sobrepeso y que por esto se encuentren en constante búsqueda de productos aptos para dicho fin.

Roller Toaster Food Truck, se encuentra ubicado en la Calle 81 # 13- 69, en donde tiene funcionamiento de lunes a sábados. Por otro lado, presta el servicio de Catering para eventos y ocasiones especiales, ya que al ser un restaurante móvil, es posible cubrir diversas necesidades de los clientes en los lugares y tiempos escogidos por los mismos. Los productos ofrecidos por Roller Toaster están definidos detalladamente bajo un manual de procedimientos en donde se tienen las recetas con los gramajes exactos y su debida implementación, todo esto con el fin de tener un producto estandarizado bajo un mismo sabor y una misma textura. Roller Toaster posee los equipos necesarios para el debido montaje de los platos, cuenta con un Excelente equito de trabajo conformado por la Chef, Administradora, Gerente Financiero y Gerente de Planeación y Recursos humanos. Se incurrió en una inversión de $45.000.000 millones COP los cuales esperan ser cubiertos en los dos primeros años. Así mismo se espera una rentabilidad del 30.47% promedio anual y su punto de equilibrio se dará durante el transcurso del primer año. Todo lo anterior se explicará detalladamente a lo largo del proyecto.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Datos Generales de la Empresa

- Razón Social: La Gourmetería Urbana S.A.S.
- Objeto Social: La sociedad tiene como objeto principal la elaboración y comercialización de alimentos. Así mismo, puede realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.
- NIT: 900726645-1 Régimen Común.
- Domicilio: Bogotá D.C.
- Registro Ante la Cámara de Comercio de Bogotá: 13 de enero de 2014.

(Tarache O. M., Roller Toaster Art)

- Socios Fundadores: Óscar Mauricio López Tarache, Diego Alfonso López Tarache.
- Marca Sombrilla: Roller Toaster FD.
- Número de Empleados: 2.
- Centro de Operaciones: Calle 81 # 13 – 69, Bogotá D.C.
- Misión: Roller Toaster se encarga de la producción de sándwiches y ensaladas para la venta dirigida a un público atrevido que busque alternativas innovadoras a la hora de deleitarse con un nuevo sabor. Así mismo ofrece un espacio de diversión y

esparcimiento en donde el cliente puede salir de la rutina y despejar su mente por un tiempo.

- Visión: En un periodo de no más de 5 años Roller Toaster tendrá un desarrollo de marca con un reconocimiento a nivel nacional diferenciándose por su concepto atado a la forma de vender el producto. Se pasará de la venta exclusiva por medio del Food Truck a puntos de venta fijos en dónde se pueda experimentar las vivencias de la época de los años 50 bajo el esquema de lo tostado.

1.2 Antecedentes del Proyecto

1.2.1 El Emprendedor y/o Equipo Emprendedor

(Tarache O. M., Óscar López Portrait)

Óscar Mauricio López Tarache

25 años.

Estudiante de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad del Rosario.

IX Semestre.

Practicante en el área comercial de la empresa Quala como representante de ventas en el canal supermercados.

Hobbies: Fotografía y música.

(Prieto)

Juan Sebastián Guerrero Prieto:

21 años.
Estudiante de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad Del Rosario.
IX semestre.
Asistente de gerencia en Cargotanques S.A.S (Empresa familiar), accionista en lavandería industrial metropolitana S.A.S.

1.2.2 Origen de la Idea de Negocio

La Gourmetería Urbana S.A.S surgió a mediados de agosto del año 2013 como resultado del esfuerzo de dos hermanos quienes quisieron incursionar en una iniciativa que lleva poco tiempo desarrollándose en Colombia. Roller Toaster es un food truck que pertenece a esta empresa y es la primera marca que ésta lanza al mercado. Este camión de comidas ofrece una variedad de sándwiches y ensaladas gourmet con diferentes acompañamientos. Roller Toaster tiene un diseño particular en donde se ve reflejada la inspiración de los años 50 que se tomó para llevarlo a cabo, en este caso se diseñó partiendo de una tostadora de la época, de ahí su nombre. Hoy en día este food truck se encuentra situado en la calle 81 con 13 y lleva

2 meses de funcionamiento en una plazoleta de comidas donde se encuentra una variedad de estos camiones.

1.3 Objetivos y Cronograma

TABLA 1 – TAREA, OBJETIVO Y FECHA (López Ó. L., Tabla 1, 2014)

TAREA	OBJETIVO	FECHA
Realización del anteproyecto del trabajo de grado.	Se busca consolidar la información necesaria para llevar a cabo el proyecto, dándole forma a las ideas iniciales.	Agosto - Diciembre de 2013
Búsqueda del equipo de trabajo	Con esta tarea se tiene como objetivo encontrar el personal idóneo para dar inicio a la implementación de la idea. En este caso se necesitaba buscar un chef y un diseñador.	Octubre de 2013
Primera reunión de socios.	Llegar a acuerdos acerca de los productos que serán ofrecidos en el Food Truck.	Noviembre de 2013
Primera prueba de producto.	Reunir una muestra de Early Adopters con el fin de recibir sugerencias acerca de los posibles productos que podrían ser ofrecidos.	Noviembre de 2013
Definición del menú.	Tomar el feedback ofrecido por los asistentes a la primera prueba y consolidar el menú definitivo.	Noviembre de 2013
Búsqueda de proveedores.	Consolidar la base de datos de los proveedores más convenientes.	Diciembre de 2013
Reunión con el diseñador.	Definir el concepto bajo el cual se va a llevar a cabo la construcción del Tráiler. Se dará la creación del nombre del Food Truck, la forma del Tráiler, los nombres de los productos y el diseño de los empaques.	Diciembre de 2013

Inicio de la construcción del Tráiler.	Llevar a la realidad el concepto definido en la reunión de diciembre. El Tráiler será construido desde cero, en un taller de Bogotá bajo el modelo previamente diseñado. El Tráiler será entregado listo para darle continuidad con el proceso de implementación del diseño de la marca, con logos y madera de pino.	Enero - Mayo de 2014
Pruebas de producto final	Llegar a la estandarización del producto que será ofrecido en el Tráiler. Se busca obtener el Feedback necesario para hacer los últimos ajustes a cada uno de los platos.	Enero - Abril de 2014
Implementación del diseño.	Poner en el Tráiler la marca como tal, es decir, pegar los logos e incrustar la madera de acuerdo al diseño que había sido propuesto anteriormente.	Abril de 2014
Construcción del interior del Tráiler.	Acomodar la cocina de acuerdo a las medidas del Tráiler y las necesidades de producción.	Abril de 2014
Prueba final.	Realizar la última prueba del producto, elaborándolo en el interior del Tráiler de forma tal que se pudieran identificar posibles fallas. Se busca hacer una prueba piloto de lo que será el funcionamiento del Food Truck en la vida real.	Mayo de 2014
Contratación del personal.	Contratar a una persona que esté encargada de la elaboración de los productos y otra que se encargue de la administración del Tráiler.	Mayo de 2014
Apertura del Tráiler en las calles de Bogotá.	Dar inicio al funcionamiento del Tráiler en diferentes puntos de la ciudad para dar a conocer la marca.	Mayo de 2014
Búsqueda de un punto fijo en un lugar atractivo de la ciudad.	Encontrar un lugar donde se pueda atacar un segmento de mercado acorde a lo establecido.	Mayo - Junio de 2014
Inicio de la actividad productiva en	Abrir el Tráiler en el punto de la	Julio de 2014

un punto fijo de Bogotá.	ciudad que fue seleccionado de forma que se pueda generar una fidelización de los clientes.	
Toma de fotografías y elaboración del menú.	Construir el menú para exhibir los productos a los clientes.	Septiembre de 2014
Elaboración del logo de la parte superior.	Fabricar un logo de gran tamaño con el fin de facilitarle al cliente el reconocimiento de la marca.	Octubre de 2014
Ampliar el menú.	Introducir tres nuevos productos al menú ya existente.	Diciembre de 2014
Apertura de un local.	Abrir un punto de venta fijo, donde se mantenga el concepto y no se pierda la esencia del mismo.	Julio 2017

IMAGEN 1 – PROCESO DE CONSTRUCCIÓN ROLLER TOASTER

Inicios de Roller Toaster: Inicio, proceso y resultado. (López Ó. L., Imágen 1)

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1 Concepto de Negocio (Propuesta de Valor)

Roller Toaster ofrece Sándwiches & Ensaladas Gourmet. Dichos platos son elaborados y ofrecidos por medio de un Tráiler con forma de tostadora gigante de los años 50. Su objetivo es ofrecer platos que cuenten con recetas diseñadas para comensales que busquen una opción saludable a la hora del almuerzo o cena.

2.2 Modelo de Negocio

TABLA 2 – MODELO CANVAS (Guerrero, Tabla 2, 2014)

<table>
<tr><th>ALIANZAS CLAVES</th><th>ACTIVIDADES CLAVES</th><th>PROPUESTA DE VALOR</th><th>RELACIONES CON CLIENTES</th><th>SEGMENTOS DE CLIENTES</th></tr>
<tr><td rowspan="3">*Proveedores
*Asociaciones con otros Trucks
*Agencias de publicidad
*Eventos
*Empresas</td><td>*Publicidad
*Inventarios
*Pedidos
*Mise en Place
Seguimiento manual de procedimientos</td><td rowspan="3">Roller Toaster ofrece Sándwiches & Ensaladas Gourmet. Dichos platos son elaborados y ofrecidos por medio de un Tráiler con forma de tostadora gigante de los años 50. Su objetivo es trasmitirle al cliente algunos rasgos de esta época, su música y su historia, mezclándolo con un exquisito mix de sabores, y de esta forma dar origen a una experiencia enriquecedora que saque a los clientes de la</td><td> Personal
*Redes Sociales
*Domicilios</td><td rowspan="3">*Personas que transitan, viven o trabajan en la zona *Personas con poder de adquisición medio-alto
*Personas que sigan redes sociales y sigan tendencias
*Personas que esten en constante búsqueda de lo novedoso.
*Personas que busquen comer</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CLAVES</td><td>CANALES</td></tr>
<tr><td>*Tráiler
*Personal
*Know How
*Materia Prima
*Exhibición Productos</td><td>*Punto de venta
*Fuerza de venta propia
*Aplicaciones móviles</td></tr>
</table>

	(Menú)	monotonía a la hora de abastecer sus necesidades alimenticias.	saludablemente.
ESTRUCTURA DE COSTOS			**FUENTES DE INGRESO**
Los Platos estan estandarizados de tal forma que el costo promedio de cada uno de ellos no exceda el 30% del Precio de venta al público.			EL precio de venta oscila entre los $12.000 y $16.000 pesos los cuales son pagados en su totalidad en efectivo

2.3 Orientación Estratégica

2.3.1 Propósito

Roller Toaster tiene como propósito la elaboración de un gran número de platos estandarizados bajo el esquema de lo tostado, manteniendo el concepto de los años 50. Así mismo busca ofrecer un servicio que satisfaga los deseos de los clientes al momento de consumir nuestros platos logrando de esta forma, una fidelización de los mismos.

2.3.2 Meta

Dentro de las Metas de Roller Toaster, está el alcance de una cobertura a nivel nacional, posicionando la marca en la mente de los consumidores como una marca competente, fuerte y de alta recordación por la excelencia de sus platos.

2.3.3 Filosofía Orientadora

En primer lugar, Roller Toaster se basa en la filosofía "Come bien, come sano". Dado lo anterior, sus recetas son diseñadas para un público objetivo que busque cuidar sus modos alimenticios, es por esto que sus platos están compuestos de ingredientes naturales como

verduras, frutas, proteínas, salsas bajas en grasas, panes Horneados-Tostados a base de aceite de oliva y harina de centeno. De esta forma se busca crear un concepto que le apueste a lo tostado, presentando una alternativa diferente a los fritos comúnmente ofrecidos por demás establecimientos móviles de comidas rápidas.

Por otro lado, el diseño de Roller Toaster juega un papel fundamental en nuestra estrategia, ya que se trata de un concepto que va acorde con el producto que queremos vender, dado que son *Sándwiches & Ensaladas*, decidimos construir un Tráiler en forma de Tostadora antigua, de los años 50, con el fin de generar altas expectativas en los clientes, y los impulsara a probar nuestros platos.

2.3.3.1 Valores

Dentro de los valores de Roller Toaster se encuentran, el respeto, compromiso, buena actitud, honestidad, puntualidad, buen trato, responsabilidad, buena comunicación, disciplina, orden, entre muchos más. Los valores son una parte fundamental de nuestra estrategia, ya que son el motor que impulsan la implementación de los procedimientos de manera adecuada y de esta forma genere buenos resultados.

2.3.3.2 Creencias

Roller Toaster cree en:

- La importancia de las personas como individuos
- Calidad del servicio que presta a sus clientes
- Buena comunicación dentro del equipo
- Buena disposición de sus colaboradores
- Avances significativos en periodos cortos de tiempo
- Rentabilidad

2.3.4 Imagen Tangible

IMAGEN 2 - BRANDING (Tarache Ó. M.)

3. PRODUCTO O SERVICIO

El objetivo principal de Roller Toaster es ofrecer un producto que sea rápido y fácil de comer, ofreciendo una propuesta nutritiva que supla las necesidades de los consumidores del sector. Por medio del concepto del Food Truck se busca ofrecerle al cliente una experiencia que lo involucre en la época de los años 50 por medio de la ambientación y los nombres de los

productos. Por otro lado, se busca darle a entender al cliente el concepto de lo tostado por medio de la forma de tráiler sin necesidad de hacerlo de manera explícita.

En Roller Toaster se ofrecen nueve platos, los cuales están compuestos por seis sándwiches y tres ensaladas. El diseño de los sándwiches se hizo de forma que se pudieran ofrecer todos los tipos de proteínas y una opción especial para los vegetarianos. Los sándwiches son elaborados con pan chapata, el cual está hecho a base de aceite de oliva y harina de centeno. Así mismo, se brindan ensaladas compuestas por vegetales, frutas y proteínas acompañadas con vinagretas de maracuyá, naranja, vinagre balsámico con queso, teriyaki y aderezo de yogurt.

La composición de los productos ofrecidos por Roller Toaster se puede ver a continuación en la imagen 3.

IMAGEN 3 – THE ROLLER TOASTER MENÚ ENTREGABLE

(López Ó. L., Imágen 3)

THE ROLLER TOASTER

VOL. 125 NO. 25 ★★★★★ BOGOTÁ, COLOMBIA ★★★★★ MENÚ

SALADS & SANDWICHES

SANDWICHES

THE ROCKET
Roast beef, mostaza L' ancienne, vino tinto, lechuga lisa, rúgula, zucchini amarillo, zucchini verde, pimentón rojo, tomate seco.

THE BLAST
Camarones, apio, mayonesa, lechuga crespa verde, tomate milano, aguacate, cilantro, limón.

THE BOSS
Pollo, berenjena, pimentón rojo, champiñón, lechuga crespa verde, rúgula, queso crema.

THE VEGGIE
Berenjena, pimentón rojo, pimentón verde, pimentón amarillo, tahine, ajonjolí.

THE HACIENDA
Carne de res, guacamole, totopos, lechuga, pico de gallo, chili (opcional).

THE HEAT
Pernil de cerdo, pimentón asado, cebolla caramelizada, salsa agridulce, lechuga, ajonjoli.

SALADS & SANDWICHES ROLLER TOASTER express

SALADS

THE MADISON
Palmitos de cangrejo, lechugas, aguacate, tomate, vermicelli, limón, pimentón asado, palmitos de palma, maíz.

THE AZTECA
Lechugas, pollo, totopos, tomate, jalapeños, queso mozzarella, mazorquitas.

THE ROSEDALE
Lechugas, apio, manzana verde, aguacate, zucchini verde, brócoli, pepino, cascos de naranja, fresas, vermicelli, nueces.

PANES (Barra rústica a base de aceite de oliva y harina de centeno)
Tradicional, integral, finas hierbas

SALSAS (Acompañamientos para SALADS & SANDWICHES)
Teriyaki, agridulce, BBQ, aderezo de yogurt, mayonesa alioli, reducción balsámico con queso, vinagreta de maracuyá, vinagreta de naranja.

EVENTOS - CATERING: Cel. 300 4253736
rollertoasterfood@gmail.com

@RollerToasterFD

IMAGEN 4 – ROLLER TOASTER MENÚ TRÁILER (López Ó. L., Imágen 4)

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Descripción del Entorno de Negocios

El negocio de los Food Trucks emprendió a comienzos del año 2013 en Colombia. Hoy día, año y medio después, existen aproximadamente 45 en el país, con diferente tipo de ofertas y precios. Al ser muy pocos, poseemos una gran ventaja por ser pioneros en el negocio, aunque tenemos una gran responsabilidad a la hora de conquistar el nuevo mercado local y hacer que éste continúe disfrutando de nuestros servicios a lo largo del tiempo.

Por ser una actividad nueva en el país, ha sido necesario comenzar de cero e ir formando un entorno y una cultura al rededor del negocio. Sin embargo, hemos direccionado nuestros funcionamientos de forma similar a los de un restaurante común y corriente, con el fin de tener un patrón y una guía un poco más clara.

Entorno Cercano

Siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, analizaremos el entorno cercano de Roller Toaster. Dentro de las cinco fuerzas, se encuentran: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad competitiva de los competidores actualmente existentes, poder de negociación que tengan los clientes de la empresa, poder de negociación de los proveedores de la empresa y por ultimo las fortaleza y calidad de los productos ofrecidos por la empresa.

Amenaza de nuevos competidores

Dentro del gremio de los Food Trucks en Colombia, Roller Toaster puede ser considerado pionero. La entrada de nuevos competidores cada vez es más fuerte, sin embargo esto no nos afecta en su totalidad, debido a que al ser una cultura que apenas está conquistando el mercado colombiano, la entrada de nuevos competidores nos beneficia de forma contundente ya que se estaría imponiendo la cultura Foof Truck con más fuerza.

Rivalidad competitiva

Dentro del gremio de los Food Trucks la rivalidad no es un asunto por el cual nos hemos tenido que preocupar. Esto se debe al momento de desarrollo en el que se encuentra la actividad, ya que se encuentra en una etapa de inicio en donde aún no se encuentra saturado el entorno. Sin embargo la forma de competir sanamente ha sido con producto y diseño del Truck, lo cual influye en el cliente a la hora de elegir en dónde consumir.

Poder de Negociación de los clientes

Roller Toaster cuenta con precios bastante cómodos para un perfil de clientes con poder de adquisición medio. Por ser una cultura que apenas está cogiendo fuerza en el mercado Colombiano, el poder de negociación no es del cliente, ya que ellos están en la disposición de pagar los precios establecidos con el fin de vivir esta nueva experiencia.

Poder de negociación de los proveedores

Actualmente Roller Toaster cuenta con excelentes proveedores, con los cuales existe un poder de negociación alto dado su interés en atraer nuevos clientes a su empresa. Las formas de pagos son flexibles ya que hemos podido definirlas de forma tal que exista

beneficio mutuo. Por el lado de los descuentos, estos son otorgados a medida que incrementen el número de pedidos y el volumen solicitado. Por lo anterior, es preciso afirmar que Roller Toaster cuenta con un poder de negociación con proveedores bastante bueno a pesar de su corta trayectoria en el mercado.

Algunos de nuestros proveedores son los siguientes:

IMAGEN 5 - PROVEEDORES (Google Images)

Fortaleza y calidad de los productos

Roller Toaster cuenta con un portafolio de productos bastante atractivos. Con el fin de ofrecer recetas estandarizadas, diseñamos el manual de procedimientos de los platos. Esto nos ayuda a tener una guía al momento hacer la preparación de los Sándwiches.

Por el lado de los proveedores, nos preocupamos por tener los mejores, con el fin de ofrecer un producto de calidad que corresponda a los precios establecidos.

4.2 Descripción del Mercado

El mercado actual del negocio de los Food Trucks, es un mercado virgen para dicha actividad, que no se ha explotado en su totalidad y que a la vez tiene bastante potencial. Por otro lado, la masa de clientes que reclamen servicios personalizados, propuestas innovadoras, conceptos novedosos, cada vez es más grande. Dichos clientes, oficinistas jóvenes con buenos salarios en búsqueda de opciones personalizadas de consumo, se suman a la lista de potenciales consumidores de esta tendencia.

De acuerdo al estudio realizado por el gremio de comerciantes, Fenalco, fueron definidas las 10 tendencias que regirían al consumidor hasta el 2016. En primer lugar corresponde a marcas que se preocupen por su entorno y por tener impacto positivo en el medio ambiente. En segundo lugar se encuentra el consumo de la comida saludable, promoción de actividad física y todo lo referente al bienestar de las personas, se espera que crezca la demanda por la comida saludable, la dietética y la orgánica. Siguiendo esta línea, los gimnasios comenzaran a ser fundamentales en los centros comerciales. Por otro lado la tendencia al encapsulamiento de las personas en sus hogares ocasionado por la inseguridad urbana, es un tema que no deja de ser menos importante, por lo cual incrementará el consumo de televisión en el hogar, tabletas, DVDs, teatros en casa, entre otros entretenimientos que hacen del hogar un espacio de diversión (Gomez, 2014) Según lo anterior, se puede generar una idea del mercado existente en Bogotá, una ciudad que presenta cambios drásticos constantemente y que a su vez vive las tendencias de forma significante. Siendo el consumo de productos saludables la segunda tendencia más alta para los ciudadanos de Bogotá, se puede evidenciar que el negocio que se está llevando a cabo tiene bastantes oportunidades y mucho potencial a explotar.

4.2.1 Segmento Objetivo

Roller Toaster tiene como objetivo, atacar a la población residente en Bogotá, especialmente ciudadanos que transitan, viven o trabajan en la Zona aledaña al Centro Comercial Atlantis Plaza. Dentro de dicha plaza, se busca abordar hombres y mujeres de edades entre 18 y 40 años, de clase media-alta, con disposición económica para invertir en un plato saludable con el fin de satisfacer sus deseos de comer balanceadamente. Así mismo se desea abordar la población que busca evitar problemas de obesidad y sobrepeso y que por este motivo se encuentren en constante búsqueda de productos aptos para dicho fin.

Dentro del portafolio de Roller Toaster se diseñó el Sándwich *The Veggie* con el fin de atacar el público Vegetariano y Vegano que son aproximadamente un 10% de la población colombiana. Colombia hoy en día es reconocida internacionalmente como el país vegetariano de Suramérica y Bogotá como la Capital del vegetarianismo del continente. (VEGETARIANOS, UN MERCADO EN AUMENTOl, 2015)

Tomando lo anteriormente dicho se puede afirmar que el nicho atacado por Roller Toaster está caracterizado por la población que busca hábitos de comida saludables, incluyendo el segmento vegetariano, y que se encuentran constante o esporádicamente a lugares aledaños a los centros comerciales de la zona.

4.2.2 Necesidades

En el sector en donde se encuentra ubicado Roller Toaster, Calle 81 # 13 – 69, Atlantis, es un sector de bastante flujo de oficinistas, transeúntes y residentes los cuales buscan diversas alternativas diferentes a las ya ofrecidas. Por un lado la fuerza laboral se encuentra altamente constituida por jóvenes que poseen necesidades específicas tales como el servicio personalizado, la rapidez de servicio y lo más importante buscan mantener su apariencia física en perfectas condiciones por lo que se ven en la necesidad de acudir a rigurosos hábitos alimenticios.

Por otro lado se buscan cubrir las necesidades de transeúntes o residentes de la zona, quienes buscan una opción saludable, la cual se busca ser suplida por la oferta de Roller Toaster.

4.2.3 Tamaño del Mercado

El tamaño de mercado cubierto por Roller Toaster puede ser clasificado en tres categorías en las cuales se encuentran oficinistas, las personas que van de shopping por la zona y los residentes de la misma. “Alrededor de la calle 82 entre las carreras 11 y 15 se encuentran galerías de arte, almacenes y tiendas de exclusivas diseñadoras. A nivel comercial es el sector más próspero de Bogotá ya que cuenta con establecimientos tales como Hard Rock Café, tiendas de Versace, Swarovski, MNG, Tower Records, entre otras.” (Mi Localidad, s.f)

De acuerdo a Información general, s.f Atlantis Plaza es uno de los Centros Comerciales más importantes de la ciudad dada su excelente ubicación, infraestructura, marcas exclusivas, variedad en su oferta y entretenimiento, ocasiona un flujo de gente aproximado de 400.000 visitantes al mes, la mayoría pertenece a la zona de influencia y estratos socioeconómicos más altos.

TABLA 3 – POBLACIÓN DE BOGOTÁ D.C Y DE CHAPINERO

Edades	Total	Sexo		Total	Sexo	
		Hombre	Mujer		Hombre	Mujer
	Total Bogotá D.C.			Chapinero		
Total	6.778.691	3.240.469	3.538.222	122.089	55.275	66.814
0 a 4	564.995	288.534	276.461	5.988	3.092	2.896
5 a 9	624.982	318.019	306.963	6.096	3.161	2.935
10 a 14	608.056	307.600	300.456	6.310	3.200	3.110
15 a 19	584.127	286.413	297.714	9.252	4.283	4.969
20 a 24	647.890	310.213	337.677	13.683	6.081	7.602
25 a 29	613.641	294.000	319.641	13.513	6.094	7.419
30 a 34	539.107	257.473	281.634	10.843	5.092	5.751
35 a 39	524.063	246.921	277.142	9.067	4.265	4.802
40 a 44	501.515	233.046	268.469	8.884	4.042	4.842
45 a 49	421.800	193.045	228.755	8.411	3.570	4.841
50 a 54	329.817	149.990	179.827	7.416	3.119	4.297
55 a 59	254.475	115.591	138.884	6.219	2.684	3.535
60 a 64	187.522	84.860	102.662	4.637	2.068	2.569
65 a 69	136.518	58.776	77.742	3.719	1.491	2.228
70 a 74	100.423	42.177	58.246	2.842	1.120	1.722
75 a 79	73.089	29.633	43.456	2.476	999	1.477
80 a 84	39.378	14.800	24.578	1.528	538	990
85 a 89	19.068	6.617	12.451	807	272	535
90 a 94	6.364	2.126	4.238	323	86	237
95 a 99	1.547	471	1.076	67	15	52
100 a 104	230	105	125	6	1	5
105 a 109	51	34	17	2	2	-
110 a 115	33	25	8	-	-	-

(LOCALIDAD DE CHAPINERO – FICHA TÉCNICA)

En la TABLA 3 se puede ver la forma en la que la población de Chapinero se divide de acuerdo a los diferentes rangos de edad seleccionados al momento del censo. De acuerdo a esta tabla se puede ver que en Chapinero hay un total de 122.089 personas de todas las edades y hay 56.358 en el rango de edades de 15 a 45 años, rangos que incluyen al segmento objetivo de la empresa. Con esto, se puede tomar el porcentaje de la población que se convierte en mercado potencial para Roller Toaster que en el caso es de 46%. Con estos datos se puede ver que el tamaño de mercado de la marca en la zona es muy amplio debido a que casi el 50% de los habitantes hacen parte del mercado potencial de la misma.

Tomando los datos anteriormente mencionados, se puede concluir que Roller Toaster se encuentra ubicado en un sector que atrae un millar de personas mensualmente dadas las

características de la zona. Ahora bien, teniendo este alto índice de personas que transitan la zona, es preciso identificar el rubro que estaría dispuesto a consumir los productos. De acuerdo a una encuesta realizada por Unilever Food Solutions, (IALIMENTOS, 2012) el 66% de los encuestados estaría dispuesto a elegir alternativas más saludables a la hora de escoger sus alimentos. Esto da un buen diagnóstico de los posibles clientes con los que contaría Roller Toaster, ya que es un porcentaje significativo de las personas que escogerían una opción saludable la cual puede ser ofrecida por el tráiler a los visitantes de la zona.

Tomando en consideración el segmento objetivo que fue definido con anterioridad y las variables que se eligieron para establecer el tamaño de mercado, es preciso calcular el mercado potencial que tiene Roller Toaster. Para realizar dicho cálculo se tomará la siguiente ecuación:

$$Mercado\ Potencial\ Roller\ Toaster = Número\ de\ personas\ que\ transitan\ y\ habitan\ por\ la\ zona \times \%\ de\ estas\ que\ están\ en\ el\ rango\ de\ edad\ de\ 18\ a\ 40\ años \times 66\%$$

(López Ó. , Fórmulas Roller Toaster, 2014)

La ecuación que se ve anteriormente, considera las personas que se mueven diariamente y habitan en los lugares aledaños a la plazoleta donde se ubica el food truck. De acuerdo a los datos tomados en las investigaciones previas este número es de 456.358 personas. Por otro lado, se toma en consideración el porcentaje de personas que hacen parte del mercado objetivo, el cual está conformado por transeúntes que estén entre los 18 y los 40 años. En este caso, el porcentaje que hace parte de este rango es de 46% aproximadamente. Finalmente, esto se multiplica por el porcentaje de personas que están dispuestas a consumir comida saludable frente a otras alternativas, el cual es de 66%. Al realizar este cálculo se puede ver que el mercado potencial de Roller Toaster en la actualidad es de 126.397 personas.

4.3 Análisis de la Competencia

Como fue mencionado anteriormente, Roller Toaster se encuentra ubicado en una plazoleta de Food Trucks que en la actualidad cuenta con seis

de estos y un punto de venta fijo. A pesar de que se ofrecen una gran cantidad de productos, es posible afirmar que no hay ninguno que le genere competencia directa al tráiler. El motivo por el cual se puede realizar la anterior afirmación es que dentro de los platos fuertes ofrecidos se pueden encontrar hamburguesas, choripanes, comida fusión entre asiática y mexicana, patacones rellenos, costillas y postres, los cuales no van dirigidos al segmento objetivo atacado por Roller Toaster.

A pesar de que Roller Toaster tiene un segmento de mercado definido detalladamente, las personas que están dentro de este no son las únicas que acuden al tráiler a la hora de buscar una alternativa de comida. Teniendo en cuenta estos consumidores, se puede afirmar que los otros camiones entran a ser competencia debido a que los clientes que ingresan al parqueadero podrían llegar a ser potenciales independientemente de sus hábitos alimenticios. Para comprender a fondo la competencia que se ejerce entre estos establecimientos de comida, es preciso realizar un análisis del cumplimiento que estos logran de ciertas variables. Este análisis será realizado a continuación.

TABLA 4 – ANÁLISIS DE COMPETENCIA (Guerrero, Tabla 4, 2014)

		Food Truck					
		Rustica	Bacon Street	Roller Toaster	Choripan	Patacón Pecao	Gorila Fusion
	Tipo de Comida	Hamburguesa	Hamburguesa	Sandwiches y Ensaladas	Choripan	Patacón relleno	Comida Thai
Variables	Producto	4	4	4	2	4	4
	Portafolio	3	4	3	3	3	3
	Precio	3	3	4	3	3	2
	Calidad	4	3	2	2	2	4
	Presentación Producto	3	3	3	2	4	3
	Rapidez	3	4	4	5	2	3
	Nivel de Servicio	4	4	3	4	4	4
	Presentación Empleados	3	2	2	2	2	3
	Limpieza Interior	4	1	4	4	2	4
	Limpieza Exterior	4	4	3	4	3	4
	Comunicación Productos	3	5	3	1	3	2
	Atención al Cliente	4	4	2	3	4	3
	Uniformes	0	3	1	2	0	2
		42	44	38	37	36	41

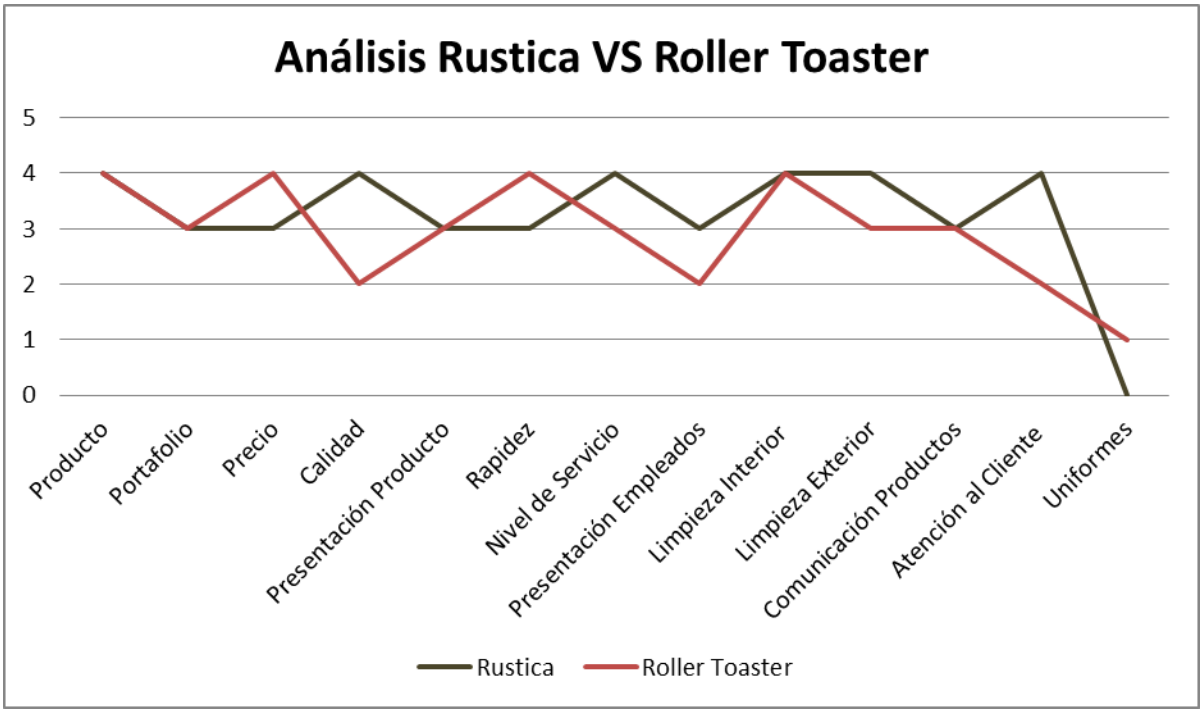
TABLA 5 – DEFINICIÓN DE VARIABLES (Guerrero, Tabla 5, 2014)

Variables	Definición
Producto	Percepción que tiene el cliente del plato ofrecido antes de tener contacto con este.
Portafolio	Variedad de productos que se le ofrece a los consumidores.
Precio	Valor monetario dado al producto versus las características que el mismo posee.
Calidad	Tamaño, sabor, estandarización, frescura de las materias primas y temperatura del producto al ser entregado al cliente.
Presentación Producto	Percepción obtenida por el cliente de la forma en la cual se sirve el plato al mismo.
Rapidez	Tiempo que se toma el food truck desde el momento en que se toma el pedido hasta que el mismo es entregado.
Nivel de Servicio	Capacidad que tiene el food truck de responderle al cliente de acuerdo a sus requerimientos inmediatos.
Presentación Empleados	Impresión física que dan los trabajadores a los ojos del consumidor.
Limpieza Interior	Impresión física que dan las instalaciones en donde se preparan los alimentos a los ojos del consumidor.
Limpieza Exterior	Impacto físico que genera la carcasa del food truck en los consumidores.
Comunicación Productos	Apreciación del cliente de la forma en la cual se dan a conocer los productos al mismo de forma que se le facilite su elección.
Atención al Cliente	Grado de satisfacción del cliente con la forma en la que los empleados de los food trucks lo reciben, le resuelven sus dudas, toman su orden y le entregan el producto.
Uniformes	Uso de la dotación laboral entregada por la marca.

Para realizar el análisis pertinente se eligieron 13 variables, las cuales están definidas en la TABLA 5, con el fin de identificar la posición de Roller Toaster frente a las marcas competidoras. En la TABLA 4 se pueden ver los diferentes factores que fueron seleccionados y las calificaciones obtenidas por cada una de las marcas. Las calificaciones se encuentran en un rango de 0 a 5, siendo 0 la menor calificación y 5 la mayor. Como resultado final se puede ver que Bacon Street se encuentra en la primera posición, convirtiéndolo en la competencia más fuerte en la plazoleta. Roller Toaster se encuentra en el 4 lugar, evidenciando la necesidad que hay de fortalecer ciertos elementos que influencian en la decisión de compra del consumidor.

Con el fin de llevar a cabo una profundización en el análisis y obtener la posición de Roller Toaster frente a cada una de las marcas en cada una de las variables, se realizaron gráficas comparativas entre estas.

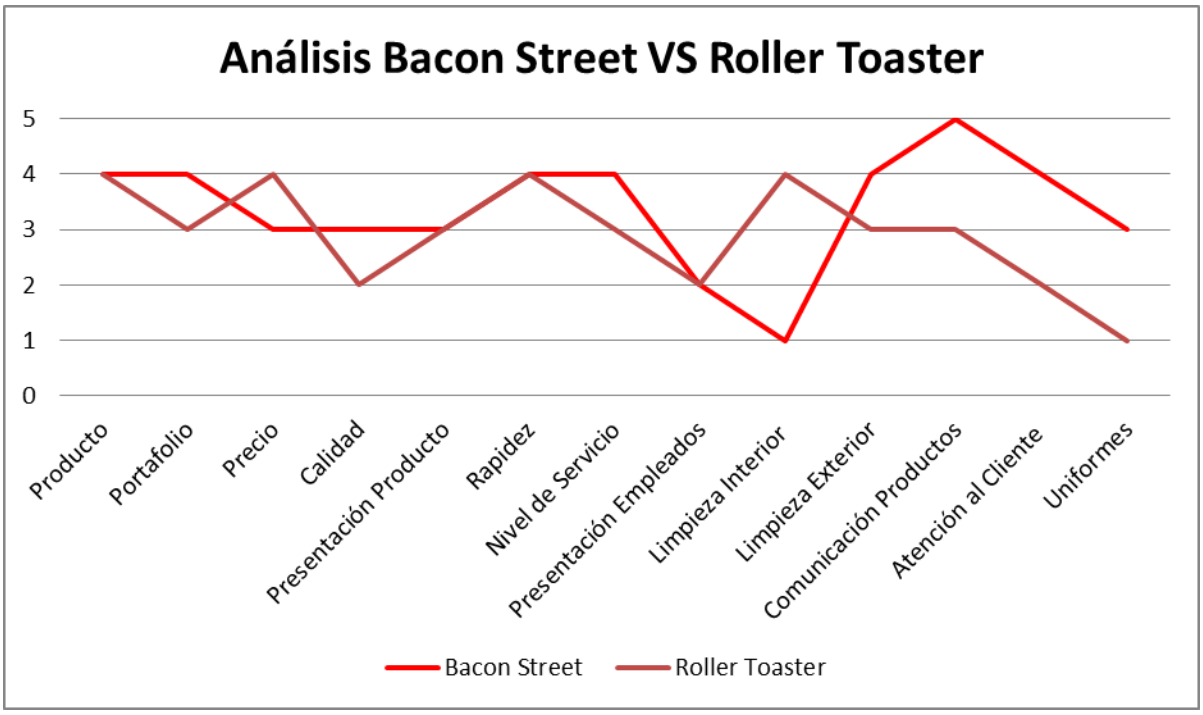
GRÁFICO 1 – ANÁLISIS DE COMPETENCIA ROLLER TOASTER Y RÚSTICA (Guerrero, Gráfico 1, 2014)



En el GRAFICO 1 puede observar la posición en la cual se encuentra Roller Toaster frente a Rustica en cada una de las variables que fueron estudiadas. En este análisis se encontró que Roller Toaster tiene una mejor posición que Rustica en las variables de precio, rapidez y uniforme, permitiendo que la empresa tenga una ventaja frente a su competidor a la hora de enfrentarse a un cliente. Por el contrario, es necesario que Roller Toaster mejore en calidad, nivel de servicio, presentación de empleados, limpieza exterior y atención al cliente, de forma que llegue a obtener ventajas frente a este competidor a la hora de atraer a un cliente. Finalmente, es preciso afirmar que a pesar de que la marca estudiada tiene las mismas calificaciones que Rustica en las variables de producto, portafolio, presentación producto, limpieza interior y comunicación de productos, es necesario que esta se encargue de

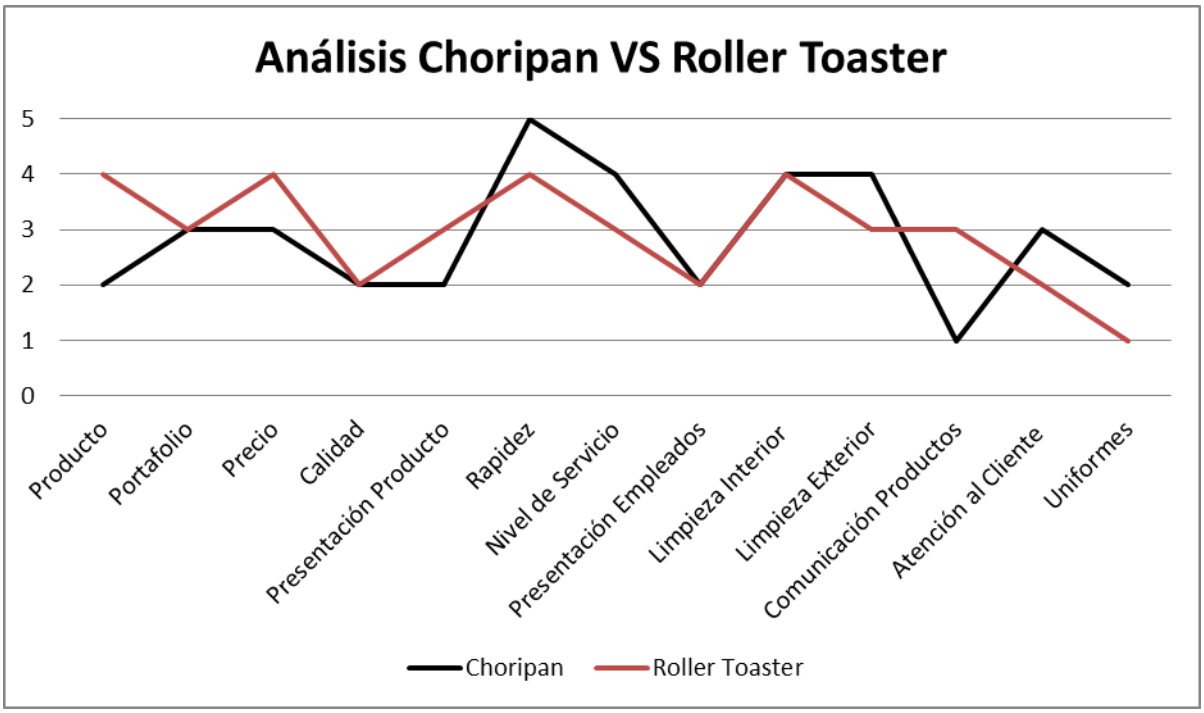
mejorarlas con el fin de superar a su competidor y así pueda tener una mayor opción de ser escogido en la decisión final del consumidor.

GRÁFICO 2 – ANÁLISIS DE COMPETENCIA ROLLER TOASTER Y BACON STREET (Guerrero, Gráfico 2, 2014)



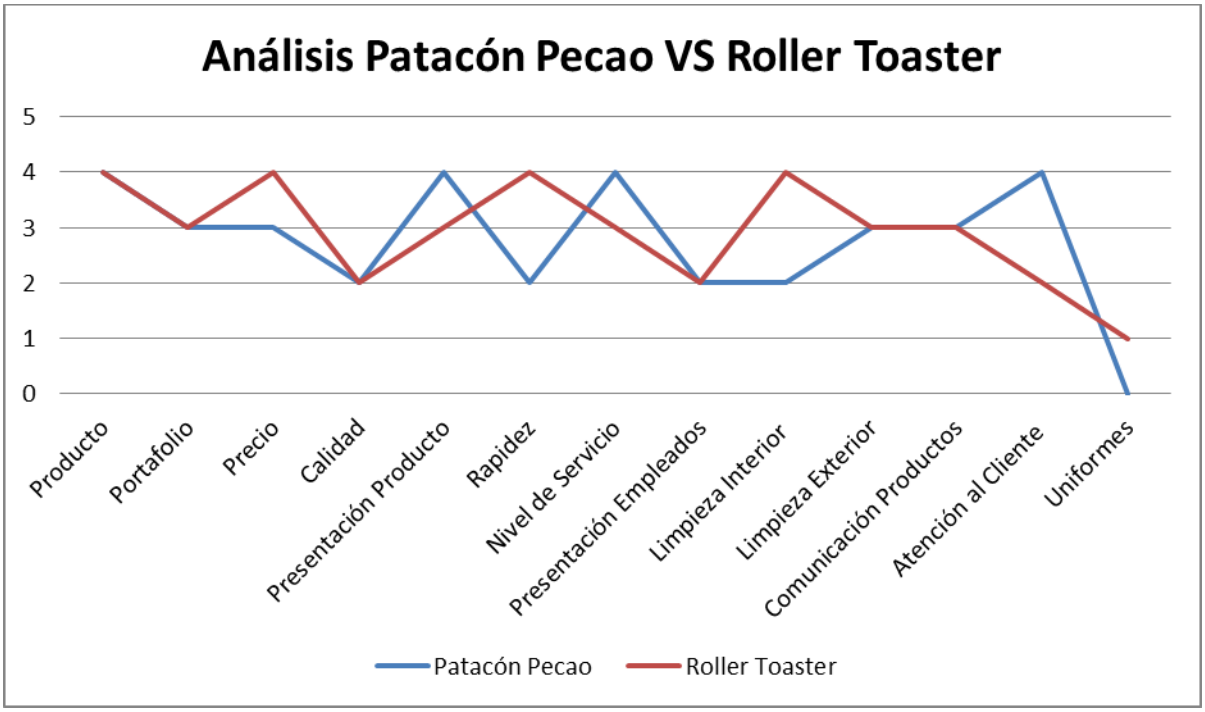
En el GRAFICO 2 muestra la posición que tiene Roller Toaster frente a Bacon Street, una marca que se ha establecido en la plazoleta desde febrero de 2014 y ha sido constante con su estadía en la misma. Al analizar el GRAFICO 2 se puede ver que Roller Toaster está mejor que su competencia en precio y limpieza exterior, por lo cual se puede afirmar que en estos elementos la empresa obtiene ventajas frente al consumidor. Por el contrario, la marca que está siendo objeto de análisis en este trabajo, debe realizar un arduo trabajo en mejorar sus calificaciones en portafolio, calidad, nivel de servicio, limpieza exterior, comunicación de productos, atención al cliente y uniformes, con el fin de tener una mejor posición frente a Bacon Street. Finalmente, Roller Toaster debe buscar superar a su competencia en las variables de producto, presentación producto, rapidez y presentación empleados con el fin de sobresalir frente a esta en todos los aspectos.

GRÁFICO 3 – ANÁLISIS DE COMPETENCIA ROLLER TOASTER Y CHORIPAN
(Guerrero, Gráfico 3, 2014)



El GRAFICO 3 muestra la comparación que se llevó a cabo de las calificaciones obtenidas entre Choripan y Roller Toaster. Al realizar un análisis se puede ver que Roller Toaster está mejor que Choripan en producto, precio, presentación producto y comunicación de productos, permitiendo que esta tenga una ventaja competitiva frente a su competencia. A diferencia de lo anterior, la empresa se encuentra en desventaja frente a Choripan en rapidez, nivel de servicio, limpieza exterior, atención al cliente y uniformes, por lo cual debe centrar algunos esfuerzos en mejorar estas variables. Finalmente, Roller Toaster debe encargarse de sobrepasar a su competencia en las variables de portafolio, calidad, presentación de empleados y limpieza interior con el fin de sobresalir en el momento de enfrentarse al ofrecerle el servicio al cliente.

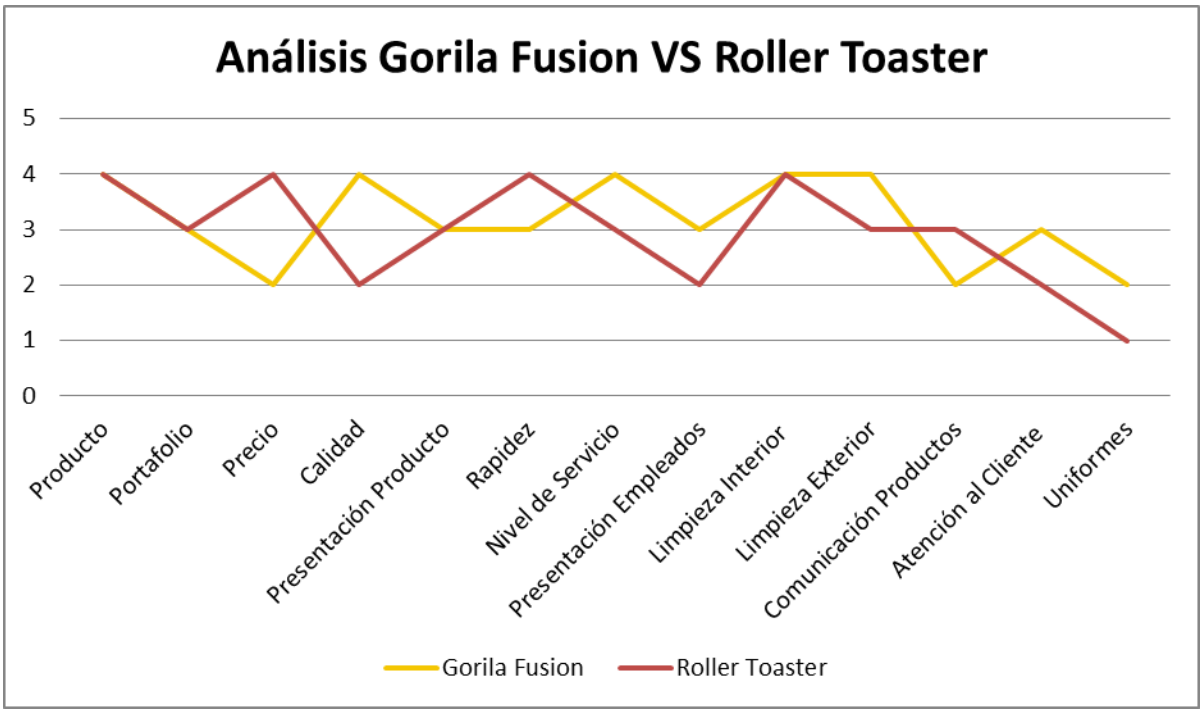
GRÁFICO 4 – ANÁLISIS DE COMPETENCIA ROLLER TOASTER Y PATACÓN PECAO (Guerrero, Gráfico 4, 2014)



El GRAFICO 4 presenta las diferencias entre las calificaciones obtenidas por Roller Toaster y Patacón Pecao. Realizando un análisis de estas diferencias, es posible ver que Roller Toaster tiene ventajas frente a su competidor en términos de precio, rapidez, limpieza interior y uniformes. Por el contrario, la empresa tiene una diferencia negativa frente a Patacón Pecao al momento de realizar una calificación en presentación producto, nivel de servicio y atención al cliente, por lo cual esta debe mejorar en estos aspectos con el fin de tomar ventaja a los ojos del consumidor. Para finalizar, las empresas presentan igualdad en las calificaciones de seis variables las cuales son, producto, portafolio, calidad, presentación empleados, limpieza exterior, comunicación productos. A pesar de que la mayoría de las variables obtuvieron las

mismas calificaciones para las dos empresas, es necesario que Roller Toaster busque sobresalir en cada uno de los elementos con el fin de generar un mejor impacto en los clientes.

GRÁFICO 5 – ANÁLISIS DE COMPETENCIA ROLLER TOASTER Y GORILA FUSION (Guerrero, Gráfico 5, 2014)



En el GRAFICO 5 se pueden observar las diferencias que se presentan entre Gorila Fusion y Roller Toaster en las variables seleccionadas para determinar su posición competitiva en la plazoleta donde se encuentran ubicados los food trucks. En este caso, Roller Toaster se encuentra con mejor calificación en precio, rapidez y comunicación de productos, en lo cual se debe enfocar a la hora de competir con Gorila Fusion. Al ver los aspectos que la empresa tiene en desventaja frente a su competencia se pueden encontrar las variables de calidad, nivel de servicio, presentación empleados, limpieza exterior, atención al cliente y uniformes. A pesar de que Roller Toaster tiene menos tiempo en el mercado que Gorila Fusion y por este motivo se pueden presentar estas desventajas, es necesario que la empresa realice las acciones que sean necesarias con el fin de sobrepasar a su competencia.

4.4 Análisis DOFA (Guerrero, Análisis DOFA, 2014)

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
• Falta de experticia a la hora de desarrollar nuevos productos. • Falta de espacio de almacenamiento de materias primas. • En el lugar de operación actual no existe un punto de agua fijo, obligando a los empleados a ir en busca de esta por fuera. • Organización a la hora de preparar el producto y de recolectar la información del food truck. • Falta de planeación a la hora de implementar los empaques. • Falta de organización en el momento de proyectar el uso de la materia prima. • Falta de seguimiento del número de productos que se obtienen en una semana.	• Es una tendencia innovadora y en crecimiento en Colombia. • Tiene un esquema innovador frente al de los restaurantes existentes en la actualidad. • La demanda existente por parte de un público que está en busca de propuestas innovadoras a la hora de satisfacer sus deseos. • Los días soleados. • La creciente demanda en fin de semana debido al movimiento de la zona.	• Facilidad de movimiento del Roller Toaster. • Posibilidad de cambio de concepto en un momento de necesidad. • Facilidad de llevar la marca a diferentes lugares que la promuevan sin necesidad de hacer una gran inversión. • Complemento que le brindan los food trucks a los eventos a los cuales les prestan servicio de catering. • El diseño actual de Roller Toaster ofrece un experiencia diferenciadora. • Roller Toaster es una empresa pionera en el movimiento de food trucks en Colombia. • Es una marca con mucho potencial de desarrollo y dirigida a un objetivo en particular. • El concepto da espacio para ofrecer diseños exclusivos a la hora de ofrecer el servicio.	• Falta de legislación para el ofrecimiento del servicio en espacios públicos de la ciudad. • Cambio en la visión de las generaciones que están por venir. • Ausencia de certificaciones por parte de la administración de la ciudad. • La mala percepción que tienen los citadinos frente a la comida ofrecida por establecimientos móviles. • Los precios ofrecidos por los comerciantes de comida ambulante.

5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

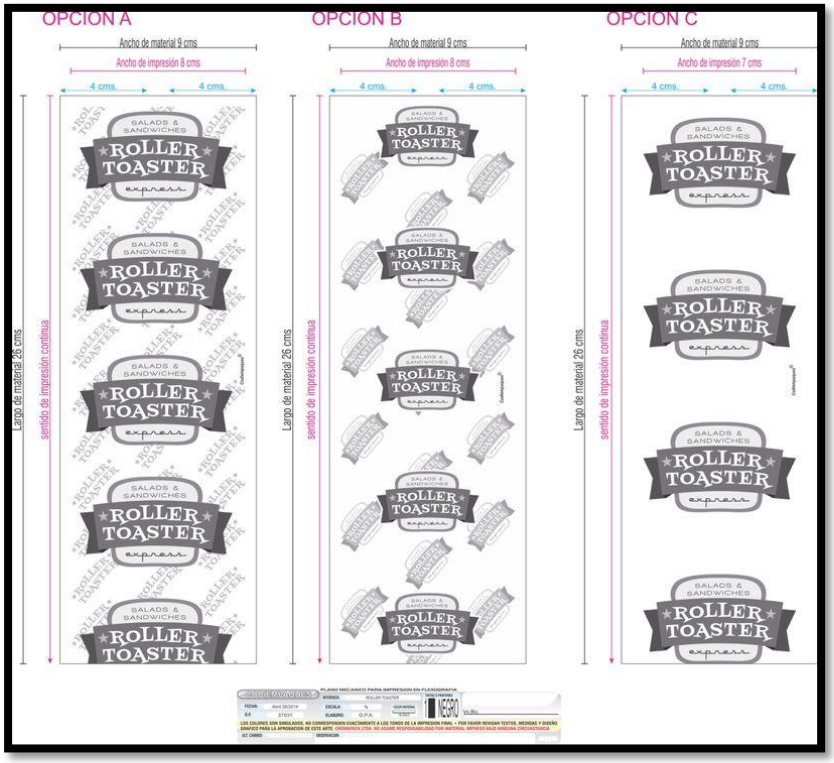
5.1 Mezcla de Mercadeo

5.1.1 Producto

TABLA 6 – PRODUCTO – OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (Guerrero, Tabla 6, 2014)

PRODUCTO	
OBJETIVOS	**ESTRATEGIAS**
*Lograr una presentación impecable a la hora de servir los Sándwiches y Ensaladas *Lograr una buena imagen en la mente de los consumidores * Lograr un empaque fácil de usar al momento de consumir el producto *Evitar servir el producto frío	*Entrega de los Sándwiches en una bandeja de madera similar a la madera del Tráiler *Entregar las ensaladas en su estuche plástico de 32oz con su respectiva vinagreta y su kit de cubiertos plásticos y servilletas *El empaque de Roller Toaster cubre todo el Sándwich con el fin de envolver el producto y evitar que se desarme

IMAGEN 6 – EMPAQUE DE LOS PRODUCTOS (López Ó. , Imágen 6, 2014)



5.1.2 Precio

TABLA 7 – PRECIO – OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (Guerrero, Tabla 7, 2014)

PRECIO	
VARIABLES	**ESTRATEGIAS**
*CT = CF + CV *CF = $3’350.765 * CV = $2660(Rocket) + $2648(Blast) + $1909(Boss) + $1301(Veggie) + $2990(Hacienda) + $2178(Heat) + $3640(Madison) + $3465(Azteca) + $1333(Gaseosa) + $1067(Té) + $738(Agua) + 1662(Cerveza) *Margen de Utilidad = 30% *Demanda	*PV = CF Unitario + CV por Producto + 30% *De acuerdo a las fluctuaciones de la demanda, se irán ajustando los precios. *Los productos que tengan la mayor demanda, tendrán un aumento de precios con el fin de que todo el inventario siga rotando de la forma más equitativa posible. Si el producto más atractivo para los clientes, se pone a un menor precio, la rotación de los otros platos se verá afectada negativamente y como consecuencia se daría un aumento en sus inventarios.

TABLA 8 – CÁLCULO DEL PRECIO ESTIMADO Y REAL (Guerrero, Tabla 8, 2014)

PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	COSTOS VARIABLES	PORCENTAJE PARTICIPACION	COSTO FIJO UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	PRECIO ESTIMADO	PRECIO REAL
The Rocket	163	$ 2.744	29%	$ 6.048	$ 2.638	$ 11.430	$ 13.000
The Blast	60	$ 2.726	11%	$ 6.048	$ 2.632	$ 11.407	$ 12.000
The Boss	68	$ 1.987	12%	$ 6.048	$ 2.411	$ 10.446	$ 12.000
The Veggie	38	$ 1.379	7%	$ 6.048	$ 2.228	$ 9.656	$ 12.000
The Hacienda	91	$ 3.068	16%	$ 6.048	$ 2.735	$ 11.851	$ 12.000
The Heat	64	$ 2.262	12%	$ 6.048	$ 2.493	$ 10.803	$ 13.000
The Madison	36	$ 3.712	6%	$ 6.048	$ 2.928	$ 12.688	$ 11.000
The Azteca	34	$ 3.550	6%	$ 6.048	$ 2.879	$ 12.478	$ 13.000
Gaseosas	200	$ 1.350			$ 1.080	$ 2.430	$ 2.500
Té	83	$ 1.086			$ 869	$ 1.955	$ 3.000
Agua	55	$ 757			$ 606	$ 1.363	$ 3.000
Cerveza	61	$ 1.688			$ 1.350	$ 3.038	$ 4.000
TOTAL	554	$ 26.309	100%	$ 3.350.765			

En la TABLA 8 se puede ver la estrategia implementada por Roller Toaster para definir los precios de venta de cada producto. En esta tabla los precios estimados se obtienen a partir de la demanda esperada de cada uno de los productos. La forma en la cual se llevó a cabo este cálculo fue empleando los costos variables, asignando un costo fijo unitario a los platos fuertes de acuerdo a su porcentaje de participación en las ventas y sumándoles un margen de contribución de 30%. En el caso de las bebidas, solo se tuvieron en cuenta los costos variables y se les agregó un margen de contribución del 80%. Con la metodología explicada anteriormente, se obtuvieron los precios estimados, es decir, el mínimo que debía asignar Roller Toaster a cada producto con el fin de generar la ganancia esperada.

En la TABLA 8 también se puede ver una columna que se refiere al precio real, es decir, el precio al cual se están ofreciendo los productos en el mercado. Como se ha mencionado en varias oportunidades, Roller Toaster se encuentra ubicado en una plazoleta de food trucks ubicada en un sector exclusivo de Bogotá. Por este motivo, los precios fijados se tuvieron que aumentar en todos los casos. Para comenzar, Roller Toaster debió realizar una asignación de precios acertada de forma que los mismos fueran competitivos frente a los otros

establecimientos. Por otro lado, la marca tuvo en consideración el target, el cual está compuesto por personas que están dispuestas a pagar estos precios.

5.1.3 Distribución

TABLA 9 – DISTRIBUCIÓN – OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (Guerrero, Tabla 9, 2014)

DISTRIBUCIÓN	
OBJETIVOS	**ESTRATEGIAS**
*Disminuir el tiempo de respuesta de Roller Toaster desde que el cliente hace el pedido hasta que se le entrega al mismo. En la actualidad el tiempo promedio que se toma es de cuatro a cinco minutos, el objetivo es reducirlo a un rango de dos a tres minutos. *Ampliar el rango geográfico de entrega que se tiene en la actualidad. Hoy en día Roller Toaster solo entrega productos en la plazoleta donde se encuentra ubicado, el objetivo es poder llevar el producto al hogar o al sitio de trabajo de los clientes, siempre y cuando estén a tres cuadras a la redonda al punto de venta. *Aumentar la cantidad de eventos a los cuales asiste Roller Toaster con el fin de incrementar el conocimiento que se tiene de la marca. En sus primeros seis meses de funcionamiento, Roller Toaster asistió	*Redistribución de la cocina de forma que se genere una secuencia lineal entre los procesos. En la actualidad, Roller Toaster no cuenta con una organización que facilite el montaje secuencial del plato fuerte. Por este motivo se buscará reacomodar las estaciones que tiene en frío y en calor de forma que el proceso de montaje se haga en un tiempo aproximado de 2 minutos. *Repartir volantes que contengan el menú, los precios y la forma de contacto con Roller Toaster en las áreas que se quieren cubrir con los domicilios, con el fin de dar a conocer el nuevo servicio de la marca. *Asignar una nueva función al administrador del punto de venta, la cual consistirá en realizar los domicilios que sean tomados. Esta labor será llevada a cabo por medio de una bicicleta que hará parte de la dotación

aproximadamente a un evento por mes, el objetivo es cubrir mínimo tres eventos al mes.	del tráiler, de forma que el transporte sea eficiente. *Los dueños de Roller Toaster buscarán unirse a una agencia de publicidad con el fin de cubrir un mayor número de eventos. Con esto se busca acceso directo al portafolio de eventos que la agencia maneje de forma que la marca pueda ofrecer sus servicios en cada uno de estos. La empresa ofrecerá servicio pagado de acuerdo al consumo, o el servicio de catering.

5.1.4 Comunicación

TABLA 10 – COMUNICACIÓN – OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (Guerrero, Tabla 10, 2014)

COMUNICACIÓN	
OBJETIVOS	**ESTRATEGIAS**
*Atraer nuevos clientes al Punto de venta *Generar impacto en las redes sociales con la presentación de los productos y sus respectivos precios * Exponer en el menú el producto con mayor	*Realizar una inversión en publicidad BTL a través de una agencia especializada en esto. Lo que esto significa es que los clientes serán contactados por medios de mercadeo directo. Por otro lado, realiza una inversión ATL al pautar en diferentes medio de comunicación de Internet.

rotación y descontinuar el que menos rotación tenga *Lograr una buena percepción del cliente a primera vista	*Alimentar las redes sociales con fotos provocativas de productos *Mantener una alimentación constante de redes sociales *Tener al personal impecable con sus respectivos uniformes

5.2 Presupuesto de Mercadeo

TABLA 11 – INVERSIÓN EN MERCADEO PROYECTADA (Guerrero, Tabla 11, 2014)

AÑO	INVERSIÓN MERCADEO	FUENTE
2014-2015	$ 1.944.000	Inversión Inicial en Mercadeo
2015-2016	$ 1.992.725	2,5% Ventas Año 1
2016-2017	$ 2.428.517	2,5% Ventas Año 2
2017-2018	$ 2.865.348	2,5% Ventas Año 3

TABLA 12 – INVERSIÓN INICIAL EN MERCADEO (Guerrero, Tabla 12, 2014)

CONCEPTO	INVERSIÓN INICIAL
Volantes	$ 150.000
Tarjetas de Presentación	$ 94.000
Menú	$ 1.700.000

TABLA 13 – INVERSIÓN AÑO 1 EN MERCADEO (Guerrero, Tabla 13, 2014)

CONCEPTO	INVERSIÓN AÑO 1
Publicidad Facebook	$ 600.000
Publicidad BTL con Agencia 360° - 2 semestres	$ 1.300.000

TABLA 14 – INVERSIÓN AÑO 2 EN MERCADEO (Guerrero, Tabla 14, 2014)

CONCEPTO	INVERSIÓN AÑO 2
Aplicación de Roller Toaster para Smartphones	$ 2.100.000

TABLA 15 – INVERSIÓN AÑO 3 EN MERCADEO (Guerrero, Tabla 15, 2014)

CONCEPTO	INVERSIÓN AÑO 3
Convenios con páginas web especializadas en domicilios	$ 3.000.000

El presupuesto de mercadeo en Roller Toaster fue calculado basándose en el rubro total proyectado de las ventas anuales. En la TABLA 11 se puede observar que para establecer la inversión en mercadeo en los primeros tres años de funcionamiento, se determinó invertir el 2,5% del total de las ventas netas anuales proyectadas. Se puede ver que en el caso del primer año, este presupuesto ha sido cumplido en los primeros seis meses de funcionamiento del Food Truck. En este primer año la inversión en mercadeo se ha realizado de forma que se dé a conocer el tráiler, con el fin de que las ventas del mismo despeguen. Luego de un mes de actividad, se descubrió que era de vital importancia exponer los productos al cliente por medio de imágenes con el fin de facilitarle la decisión de compra. Por medio de la observación detallada del comportamiento del consumidor promedio a la hora de entrar al "Park", se descubrió lo anterior debido a que los clientes se veían atraídos instantáneamente por las imágenes de los platos de otros camiones.

En la actualidad, Roller Toaster se encuentra en un punto de despegue y el mercadeo se está enfocando netamente al cliente inmediato que llega a la ubicación. Durante el primer año de funcionamiento se harán nuevas inversiones en publicidad con el fin de llegar al segmento del público objetivo, al cual no se logra llegar dejando las comunicaciones exclusivamente en el punto de venta. Para esto, se busca pagar tres días de publicidad en Facebook cada mes logrando que el anuncio del food truck llegue a la población seleccionada por la marca. Por otro lado, se harán dos inversiones al año en publicidad BTL las cuales cubrirán los semestres correspondientes. Siguiendo con el segundo año, se buscará desarrollar una aplicación de Roller Toaster, la cual pueda ser utilizada por los consumidores a través de sus Smartphones.

Esta aplicación se realizará con el fin de establecer una línea de contacto más cercana con el cliente, a través de la cual el mismo pueda conocer la marca, el desarrollo de la misma y donde se puedan realizar los pedidos necesarios. El tercer año de funcionamiento de la marca se espera realizar un convenio a largo plazo con las diferentes páginas web que se especializan en tomar los pedidos a domicilio de los clientes, sin la necesidad de realizar una llamada o un contacto directo con la marca.

5.3 Objetivos Comerciales

Dentro de los objetivos comerciales de Roller Toaster se espera un crecimiento de 22% en las ventas del primer al segundo año apalancado por una inversión en publicidad del 2,5% de las ventas del año uno. La variación esperada del segundo al tercer año es de 18% con el mismo porcentaje de inversión sobre las ventas del año dos. Con el fin de cumplir dichos porcentajes se establece un plan lineal en donde se muestran las ventas medias mensuales que se deben cumplir buscando alcanzar las metas de ventas anuales.

Los GRÁFICOS 6, 7 y 8 muestran la comparación entre las ventas estimadas mensualmente de cada año, frente al plan lineal establecido para el cumplimiento de los objetivos anuales.

GRÁFICO 6 – COMPARACIÓN PROYECCIÓN DE VENTAS Y PLAN LINEAL AÑO 1
(Guerrero, Gráfico 6, 2014)

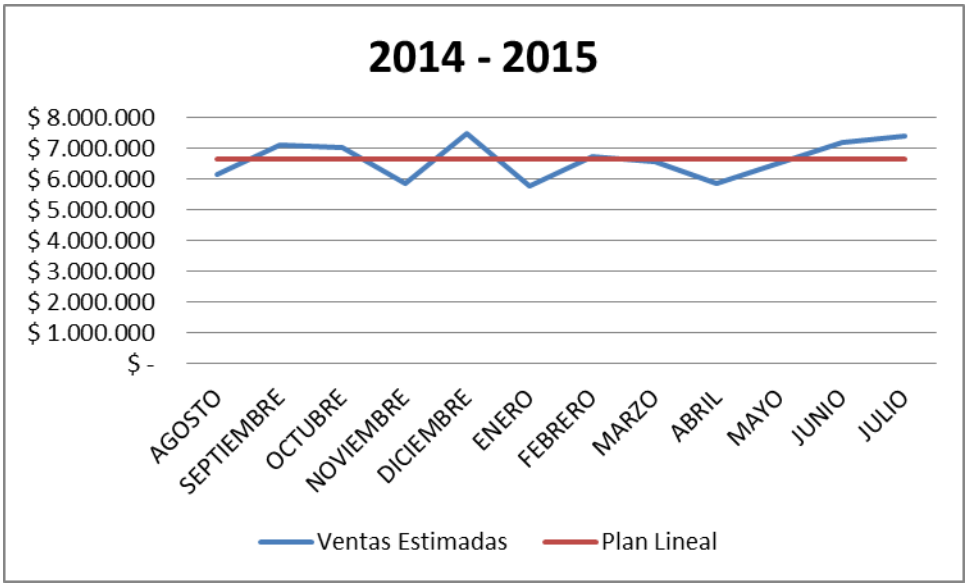


GRÁFICO 7 – COMPARACIÓN PROYECCIÓN DE VENTAS Y PLAN LINEAL AÑO 2
(Guerrero, Gráfico 7, 2014)

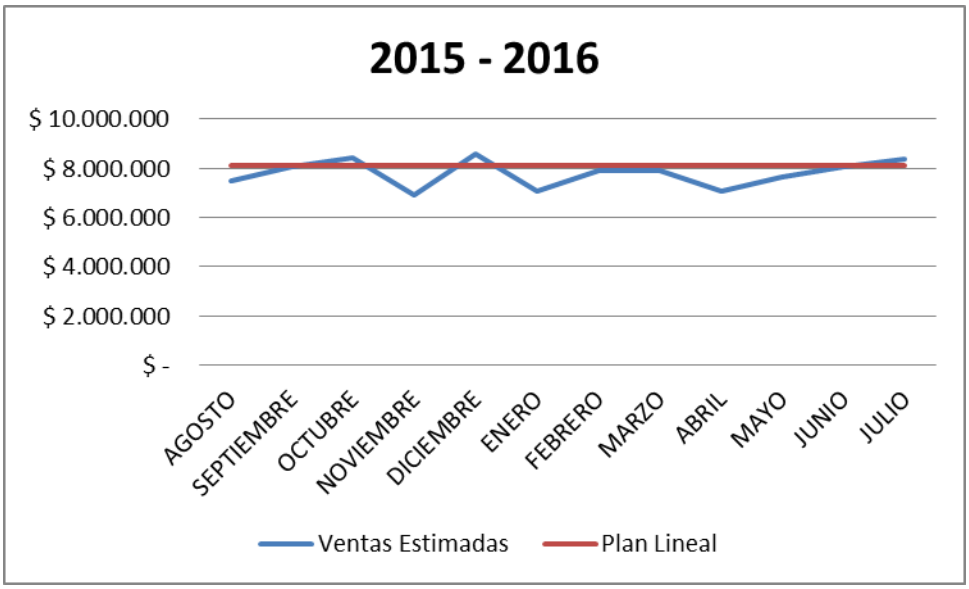
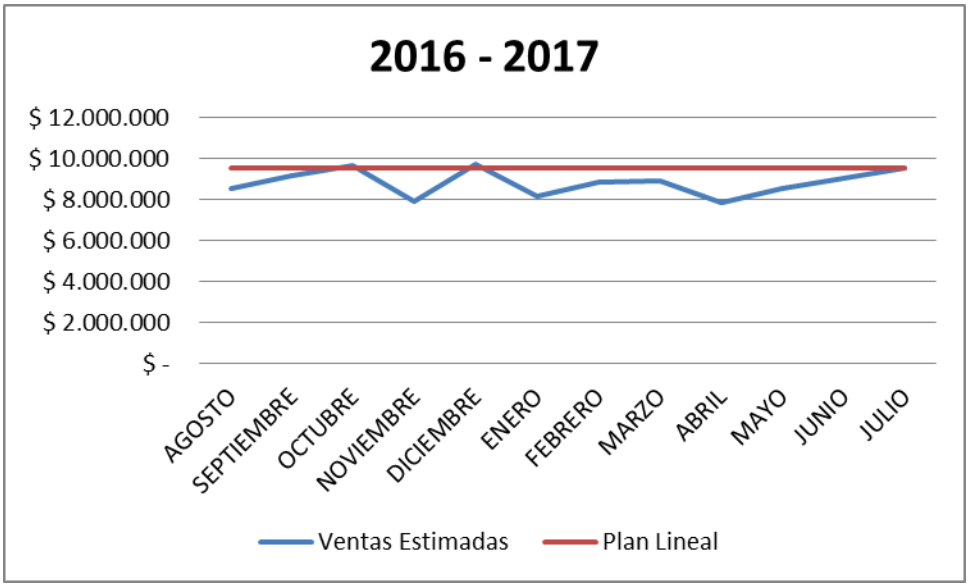


GRÁFICO 8 – COMPARACIÓN PROYECCIÓN DE VENTAS Y PLAN LINEAL AÑO 3
(Guerrero, Gráfico 8, 2014)



5.4 Estimativos de Ventas

TABLA 16 – PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 1 (Guerrero, Tabla 16, 2014)

VENTAS AÑO 1												
PRODUCTO	REALES			PROYECTADAS								
	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
The Rocket	126	141	150	130	160	120	140	140	130	140	160	160
The Blast	53	58	45	50	60	40	55	55	50	55	60	58
The Boss	40	73	67	45	70	40	50	50	45	60	65	70
The Veggie	30	29	31	25	35	30	32	32	28	32	34	35
The Hacienda	69	87	93	65	95	70	78	78	65	70	75	78
The Heat	68	61	56	54	65	55	62	62	54	58	62	65
The Madison	35	31	21	25	25	30	35	30	25	28	30	35
The Azteca	23	34	30	25	25	30	30	24	22	25	28	30
Gaseosas	136	185	205	151	193	149	174	170	151	168	185	191
Té	63	97	57	63	80	62	72	71	63	70	77	80
Agua	43	45	51	42	54	42	48	47	42	47	51	53
Cerveza	59	25	78	46	59	46	53	52	46	51	57	58

TABLA 17 – PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2 (Guerrero, Tabla 17, 2014)

VENTAS PROYECTADAS AÑO 2												
PRODUCTO	**ago-15**	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**
The Rocket	160	170	190	160	185	150	170	170	160	170	175	175
The Blast	60	63	58	55	60	50	53	53	55	58	60	65
The Boss	60	75	80	50	85	55	75	75	55	60	65	73
The Veggie	36	38	40	32	42	36	38	38	32	35	40	39
The Hacienda	80	95	105	80	110	82	89	90	80	92	95	100
The Heat	70	68	65	60	75	62	67	67	60	63	65	68
The Madison	40	38	30	32	32	35	40	35	32	35	38	40
The Azteca	28	30	35	25	25	35	35	38	30	35	38	40
Gaseosas	192	208	217	178	221	182	204	204	181	197	207	216
Té	80	87	90	74	92	76	85	85	76	82	86	90
Agua	53	58	60	49	61	51	57	57	50	55	58	60
Cerveza	59	63	66	54	68	56	62	62	55	60	63	66

TABLA 18 – PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 3 (Guerrero, Tabla 18, 2014)

VENTAS PROYECTADAS AÑO 3												
PRODUCTO	**ago-16**	**sep-16**	**oct-16**	**nov-16**	**dic-16**	**ene-17**	**feb-17**	**mar-17**	**abr-17**	**may-17**	**jun-17**	**jul-17**
The Rocket	170	190	210	160	205	160	175	175	160	170	180	190
The Blast	70	73	75	65	75	60	72	72	60	70	75	78
The Boss	75	85	90	70	92	75	83	83	70	75	80	87
The Veggie	45	47	50	42	52	40	46	47	42	48	50	52
The Hacienda	100	110	115	95	120	98	100	105	97	102	110	112
The Heat	70	68	65	60	75	62	65	66	60	62	64	69
The Madison	45	43	40	35	35	48	48	45	35	43	45	48
The Azteca	38	42	45	40	40	45	48	45	40	42	45	48
Gaseosas	221	237	248	204	250	212	229	230	203	220	234	246
Té	92	99	104	85	104	88	96	96	85	92	97	103
Agua	61	66	69	57	69	59	64	64	56	61	65	68
Cerveza	67	72	76	62	76	65	70	70	62	67	71	75

En las TABLAS 16, 17 y 18 se pueden observar las ventas estimadas de Roller Toaster en sus primeros tres años de funcionamiento. Las ventas de los primeros tres meses del año 1 son basadas en datos reales, las cuales fueron tomadas como referencia para hacer las proyecciones de los siguientes dos años. Las estimaciones de ventas para estos años se realizaron con base en variables como meses de lluvia, temporadas de vacaciones y fechas

especiales. Estas variables fueron consideradas importantes ya que afectan notablemente el flujo de personas por la zona.

Tomando como punto de referencia los gráficos y las tablas presentadas anteriormente, Roller Toaster desarrolló tres indicadores con el fin de calcular el porcentaje de cumplimiento de la meta. El primer indicador implementado busca realizar una comparación de las ventas reales de la marca frente al plan lineal que fue desarrollado. El objetivo de esto es encontrar el porcentaje de cumplimiento de ventas de la empresa frente al que fue planeado como mínimo mensual para lograr cumplir las ventas anuales.

$$Cumplimiento\ de\ Plan\ Lineal\ Mensual = \left(\frac{Ventas\ Totales\ Mensuales}{Plan\ Lineal}\right) \times 100$$

(Guerrero, Fórmulas Roller Toaster, 2014)

Continuando con los indicadores implementados por la marca se llega al que busca realizar una comparación entre las ventas que fueron estimadas y las que realmente tenga la marca efectivamente. Con este indicador se busca encontrar el cumplimiento que tenga la empresa de la meta mensual que fue previamente establecida.

$$Cumplimiento\ de\ la\ Meta\ de\ Ventas\ del\ Mes = \left(\frac{Ventas\ Totales\ Mensuales}{Ventas\ Estimadas\ Mensuales}\right) \times 100$$

(Guerrero, Fórmulas Roller Toaster, 2014)

Finalmente se estableció un indicador que permitiera calcular el porcentaje de cumplimiento de la meta anual de acuerdo al acumulado de ventas. Este indicador busca permitirles a los interesados estimar su posición frente a lo que establecieron como ventas deseadas del año.

$$Porcentaje\ Cumplido\ de\ la\ Meta\ Anual = \left(\frac{Acumulado\ Ventas\ Mensuales}{Meta\ de\ Ventas\ del\ Año}\right) \times 100$$

(Guerrero, Fórmulas Roller Toaster, 2014)

5.4.1 Sistema de Cobros y Pagos

Como ya fue mencionado anteriormente, Roller Toaster es un establecimiento de autoservicio, es decir, el cliente debe realizar su pedido en la caja y recoger el mismo en el lugar indicado. Debido a esta modalidad de la empresa, el cliente debe realizar el pago del producto que va a consumir antes de recibir el mismo. En la actualidad Roller Toaster no cuenta con un sistema de crédito, es decir, no le ofrece al cliente la posibilidad de pagar el producto en días posteriores al consumo. En el caso de los eventos, el pago también se realiza de la misma manera debido a que en estos el funcionamiento es similar al de la plazoleta donde se encuentra Roller Toaster.

Como ya fue mencionado anteriormente, Roller Toaster tiene un proveedor para las frutas y las verduras, uno para las carnes, uno para las bebidas, uno para el pan y otro para los empaques. Los diferentes proveedores dan la opción de dejar los productos en el tráiler a crédito luego de algunos meses de relación profesional con el mismo. En la actualidad hay dos proveedores que le ofrecen a Roller Toaster los productos a crédito, los cuales son el proveedor de pan y el de la carne. El motivo para que estos proveedores hayan permitido este acuerdo de pago a crédito de 15 días, es que los pedidos se han hecho constantemente a sus establecimientos y la relación profesional se ha generado y fortalecido. En un futuro se espera que todos los proveedores se manejen con un crédito de 15 días para facilitar los pagos.

6. ESTRATEGIA OPERATIVA

6.1 Descripción Técnica de Productos y/o Servicios

Sándwich The Rocket (López Ó. , Sándwich The Rocket)

TABLA 19 – INGREDIENTES THE ROCKET (Brando, Tabla 19, 2013)

INGREDIENTES	PAX 1
Chatas	150 gr
Zucchini verde	40 gr
Zucchini amarillo	40 gr
Pimentón rojo	40gr
Tomate seco	4gr
Lechuga romana	15 gr
Lechuga crespa	15 gr
Pan árabe	140 gr
Pan ciabatta	140 gr
Pan blandito	140 gr

El Sándwich The Rocket es el producto estrella actualmente. Es un producto compuesto por Roaste Beef, el cual sale de reservar las chatas en el horno, acompañado de una pasta de ajo y aceite de oliva, y un adobo de cebolla cabezona en bronoise, cebolla larga y vino de cocina. Bañar chatas con el adobo y reservarlo en el horno a 180° durante 45 minutos. Finalmente se corta en rodajas finas.

Sándwich The Blast (López Ó. , Sándwich The Blast)

TABLA 20 – INGREDIENTES THE BLAST (Brando, Tabla 20, 2013)

INGREDIENTES:	**PAX 1**
Camarón titi 71/90	70 gr
Mayonesa	10 gr
Cilantro	c/n
Lechuga romana	15 gr
Lechuga crespa	15 gr
Tomate milano	30 gr
Apio	5 gr
Aguacate hass	20 gr
Limón Tahiti	140 gr
Chili powder	0.5 gr
Pan árabe	140 gr
Pan ciabatta	140 gr
Pan blandito	140 gr

El Sándwich The Blast es un producto compuesto de camarones bañados en salsa Roller Toaster. Luego se realiza el montaje del Sándwich con tomate milano y aguacate hass. Este Sándwich tiene la opción de adicionarle picante.

Sándwich The Boss (López Ó. , Sándwich The Boss)

TABLA 21 – INGREDIENTES THE BOSS (Brando, Tabla 21, 2013)

INGREDIENTES:	**PAX 1**
Pollo	100 gr
Berenjena	40 gr
Pimentón	10 gr
Champiñones	50 gr
Lechuga romana	15 gr
Lechuga crespa	15 gr
Pan árabe	140 gr
Pan ciabatta	140 gr
Pan blandito	140 gr
Mantequilla	125 gr
Harina	40 gr
Leche	300 ml
Sal	c/n

El Sándwich The Boss es un producto compuesto de pollo bañado en salsa Bechamel y acompañado de berenjena, queso crema y pimentón asado. De forma opcional se le puede adicionar una porción de champiñones.

Sándwich The Veggie (López Ó. , Sándwich The Veggie)

TABLA 22 – INGREDIENTES THE VEGGIE (Brando, Tabla 22, 2013)

INGREDIENTES:	**PAX 1**
Berenjena	30 gr
Pimentón rojo	10 gr
Pimentón verde	30 gr
Pimentón amarillo	30 gr
Tomates secos	10 gr
Cebolla puerro	11 gr
Lechuga romana	15 gr
Lechuga crespa	15 gr
Hummus	10 gr
Pan árabe	140 gr
Pan ciabatta	140 gr
Pan blandito	140 gr
Puré de garbanzo	20 gr
Aceite de oliva	10 ml
Limón	150 gr
Ajonjolí	3 gr
Paprika	1 gr
Ajo	10 gr

El Sándwich The Veggie es un producto que está compuesto por una variedad de vegetales asados. Para completar su montaje, se adiciona hummus el cual reemplaza la proteína debido al garbanzo.

Sándwich The Hacienda (López Ó. , Sándwich The Hacienda)

TABLA 23 – INGREDIENTES THE HACIENDA (Brando, Tabla 23, 2013)

INGREDIENTES:	**PAX 1**
Lechuga romana	15 gr
Lechuga crespa	15 gr
Ajonjolí	1 gr
Guacamole	23 gr
Carne deshilachada	100 gr
Totopos	20 gr
Pico de gallo	30 gr
Pan árabe	140 gr
Pan ciabatta	140 gr
Pan blandito	140 gr
Aguacate hass	300 gr
Aguacate Lorena	200 gr
Cebolla cabezona	50 gr
Sal	c/n
Pimienta	c/n
Cilantro	50 gr
Tomate chonto	40 gr
Limón (3 un)	130 gr
Ají	1 gr
Cebolla cabezona	500 gr
Tomate chonto	500 gr
Cilantro	20 gr
Sal	c/n
Pimienta	c/n
Vinagre blanco	20 ml

Limón (3 un)	200 gr
Ají	2 gr

El Sándwich The Hacienda es un producto que está principalmente compuesto por sobre barriga desmechada, guacamole y pico de gallo. Adicionalmente a esto se añaden totopos triturados para darle un sabor crocante.

Sándwich The Heat (López Ó. , Sándwich The Heat)

TABLA 24 – INGREDIENTES THE HEAT (Brando, Tabla 24, 2013)

INGREDIENTES:	**PAX 1**
Lomo de cerdo	100 gr
Sal	c/n
Pimienta	c/n
Cebolla cabezona	30 gr
Lechuga crespa	15 gr
Lechuga romana	15 gr
Ajonjolí	1 gr
Salsa agridulce	20 gr
Pimentón rojo	80 gr
Pan árabe	140 gr
Pan ciabatta	140 gr
Pan blandito	140 gr

Salsa de tomate	200 gr
Vinagre blanco	30 gr
Sal	c/n
Pimienta	c/n
Laurel	c/n
Tomillo	c/n
Pimentón rojo	30 gr
Mermelada de durazno	150 gr

El Sándwich The Heat es un producto que está compuesto por carne de cerdo bañada en salsa agridulce con un toque de ajonjolí. Para su montaje se añade cebolla caramelizada y pimentón asado.

Ensalada The Madison (López Ó. , Ensalada The Madison)

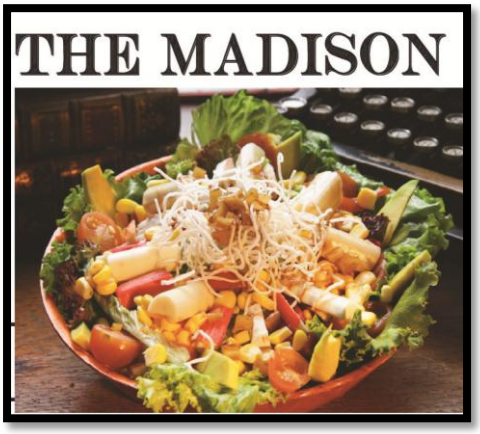


TABLA 25 – INGREDIENTES THE MADISON (Brando, Tabla 25, 2013)

INGREDIENTES:	**PAX 1**
Palmito de cangrejo	80 gr
Palmitos de palma	40 gr
Aguacate	27 gr
Tomate cherry	35 gr
Pimentón morrón	40 gr

Maíz mc cain	20 gr
Lechuga crespa	15 gr
Lechuga romana	15 gr
Vermicelli	20 gr
Limon Tahiti	c/n

La Ensalada The Madison es un plato frio que está compuesto por palmitos de cangrejo, de palma y una variedad de vegetales. Para darle un toque crujiente se añade Vermicelli al momento del montaje.

Ensalada The Azteca (López Ó. , Ensalada The Azteca)

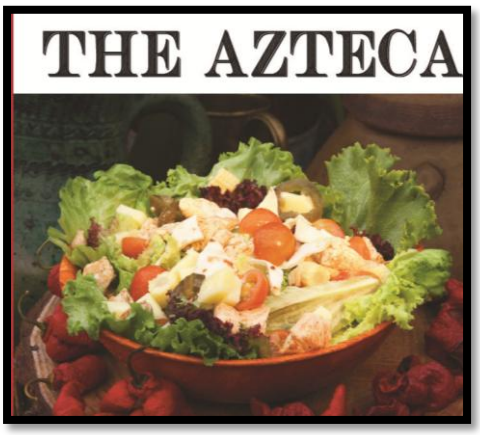


TABLA 26 – INGREDIENTES THE AZTECA (Brando, Tabla 26, 2013)

INGREDIENTES:	**PAX 1**
Lechuga crespa	15 gr
Lechuga romana	15 gr
Pechuga de pollo	60 gr
Totopos	25 gr
Tomate cherry	50 gr
Jalapeños/chilli	8 gr
Queso mozzarella	60 gr
Aguacate	45 gr

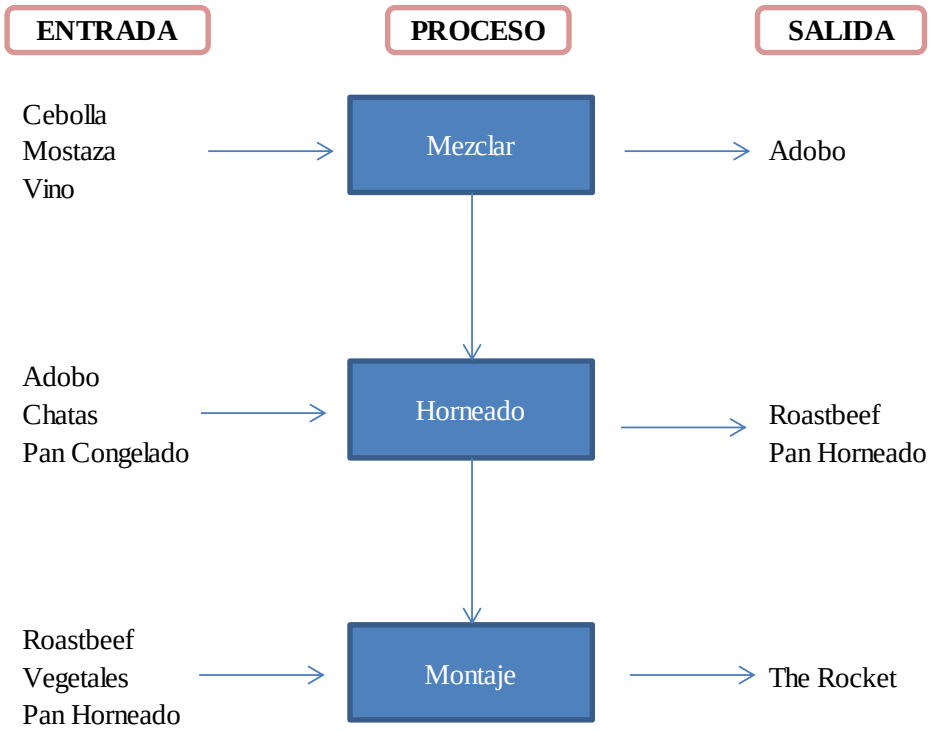
La Ensalada The Azteca es un plato que está compuesto principalmente por vegetales crudos. Para completarlo, se añaden queso mozzarella y pechuga de pollo con el fin de darle el toque proteínico.

6.2 Localización y Tamaño de la Empresa

Roller Toaster tiene la capacidad de movilizarse a los lugares en donde su servicio sea solicitado. Sin embargo, está ubicado en un punto fijo en la Calle 81 # 13 – 69 en donde opera de lunes a sábado. Esta empresa cuenta con un capital de trabajo que está compuesto por dos personas permanentes haciendo que la misma sea considerada pequeña.

6.3 Procesos

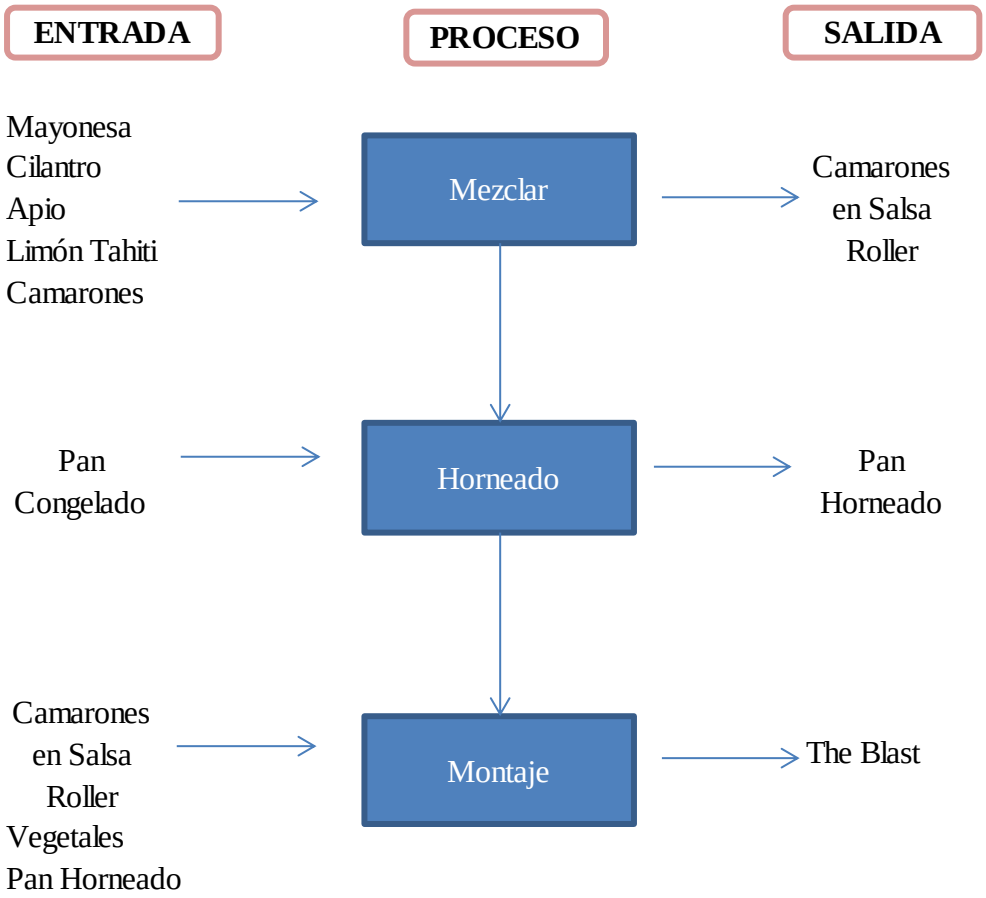
GRÁFICO 9 – MAPA DE PROCESOS SÁNDWICH THE ROCKET
SANDWICH THE ROCKET



(López Ó. , Gráfico 9, 2014)

GRÁFICO 10 – MAPA DE PROCESOS SÁNDWICH THE BLAST

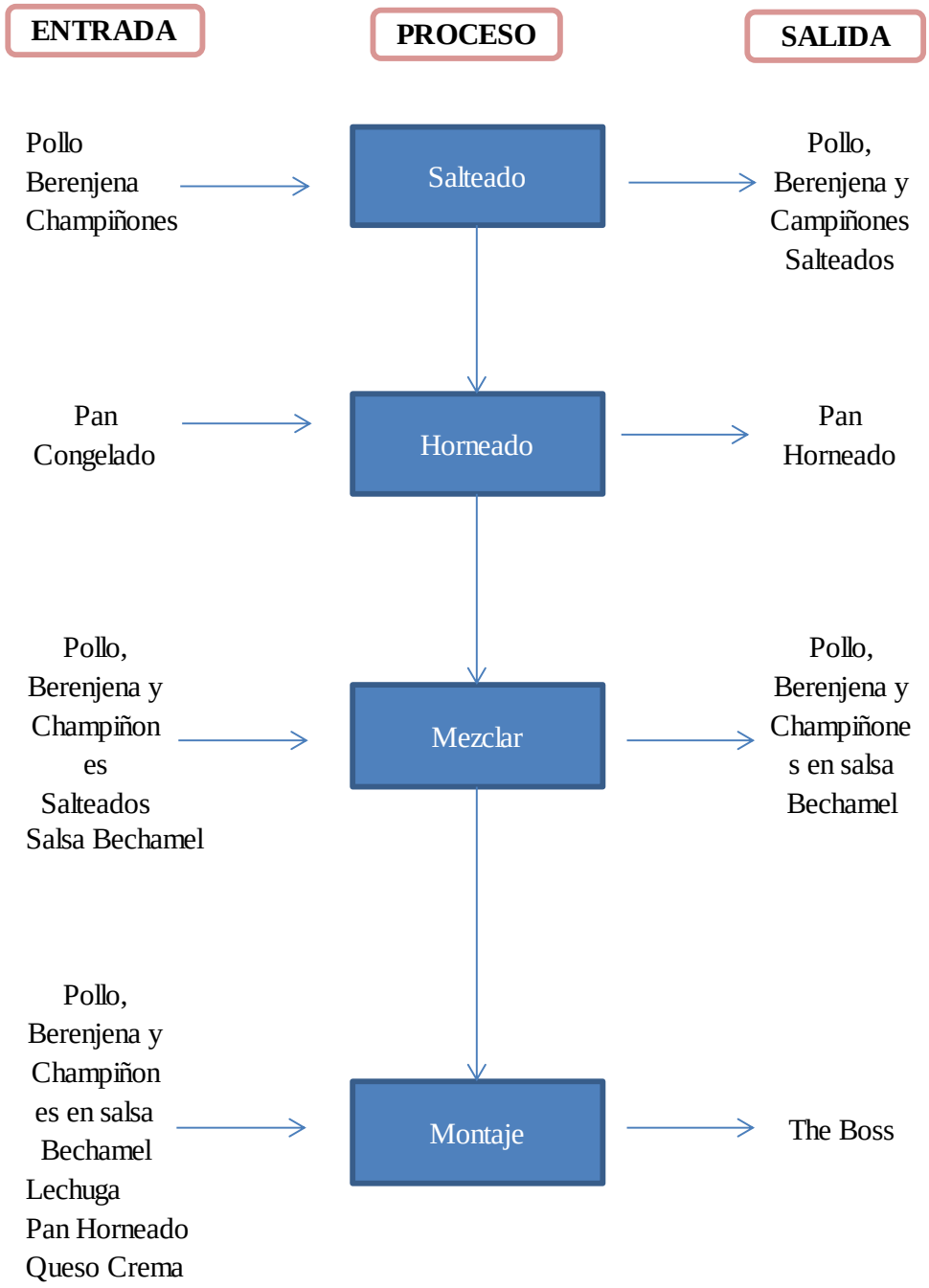
SANDWICH THE BLAST



(López Ó. , Gráfico 10, 2014)

GRÁFICO 11 – MAPA DE PROCESOS SÁNDWICH THE BOSS

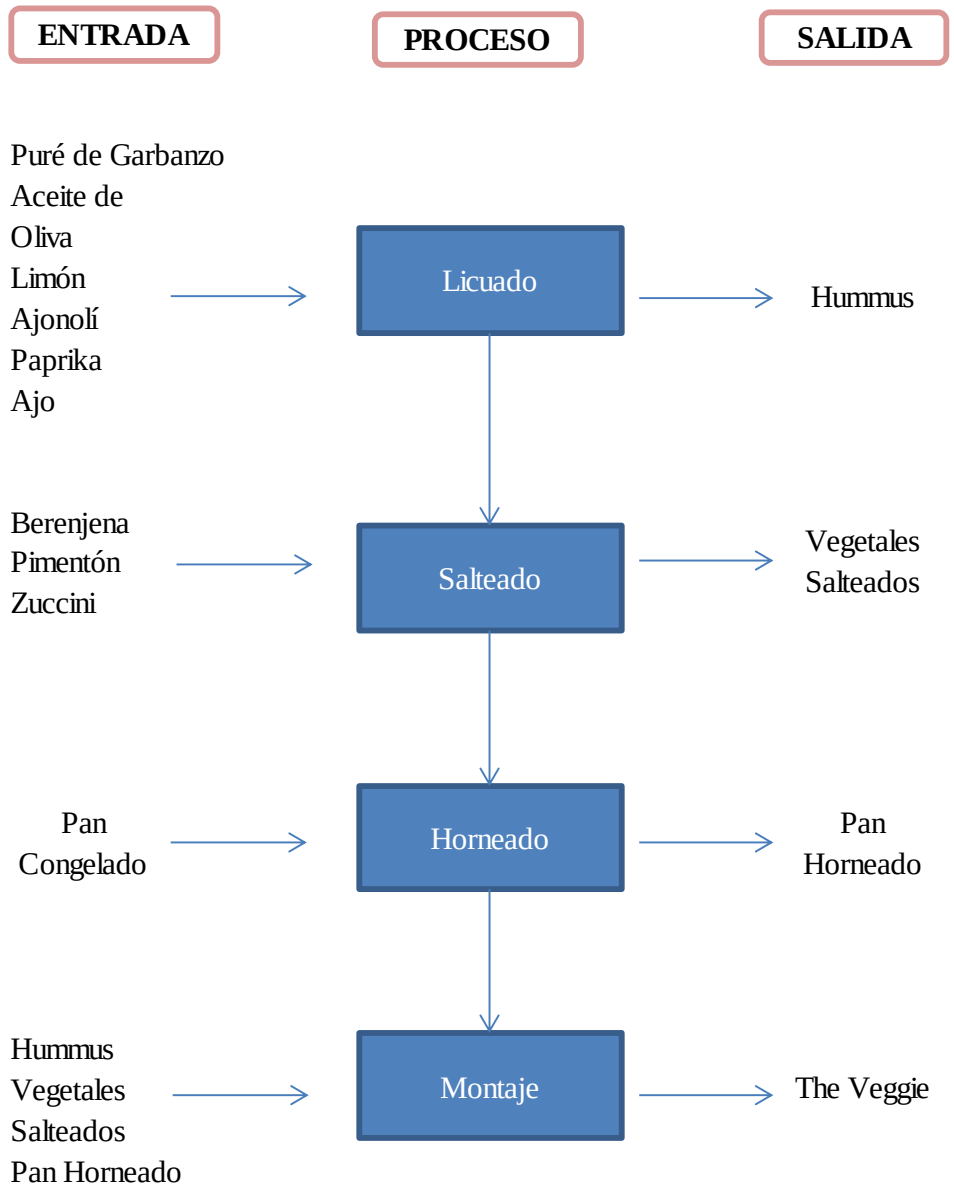
SANDWICH THE BOSS



(López Ó. , Gráfico 11, 2014)

GRÁFICO 12 – MAPA DE PROCESOS SÁNDWICH THE VEGGIE

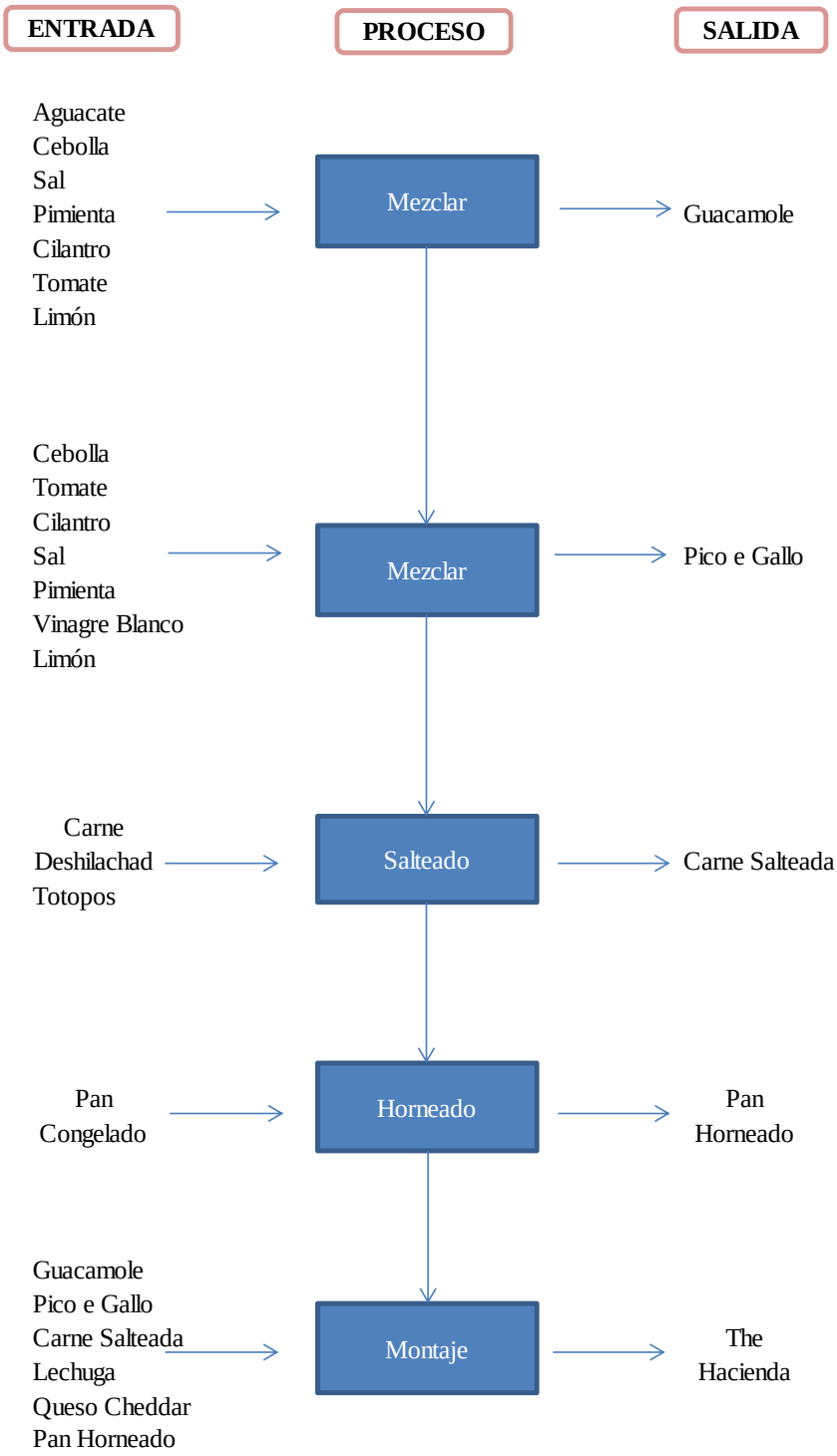
SANDWICH THE VEGGIE



(López Ó. , Gráfico 12, 2014)

GRÁFICO 13 – MAPA DE PROCESOS SÁNDWICH THE HACIENDA

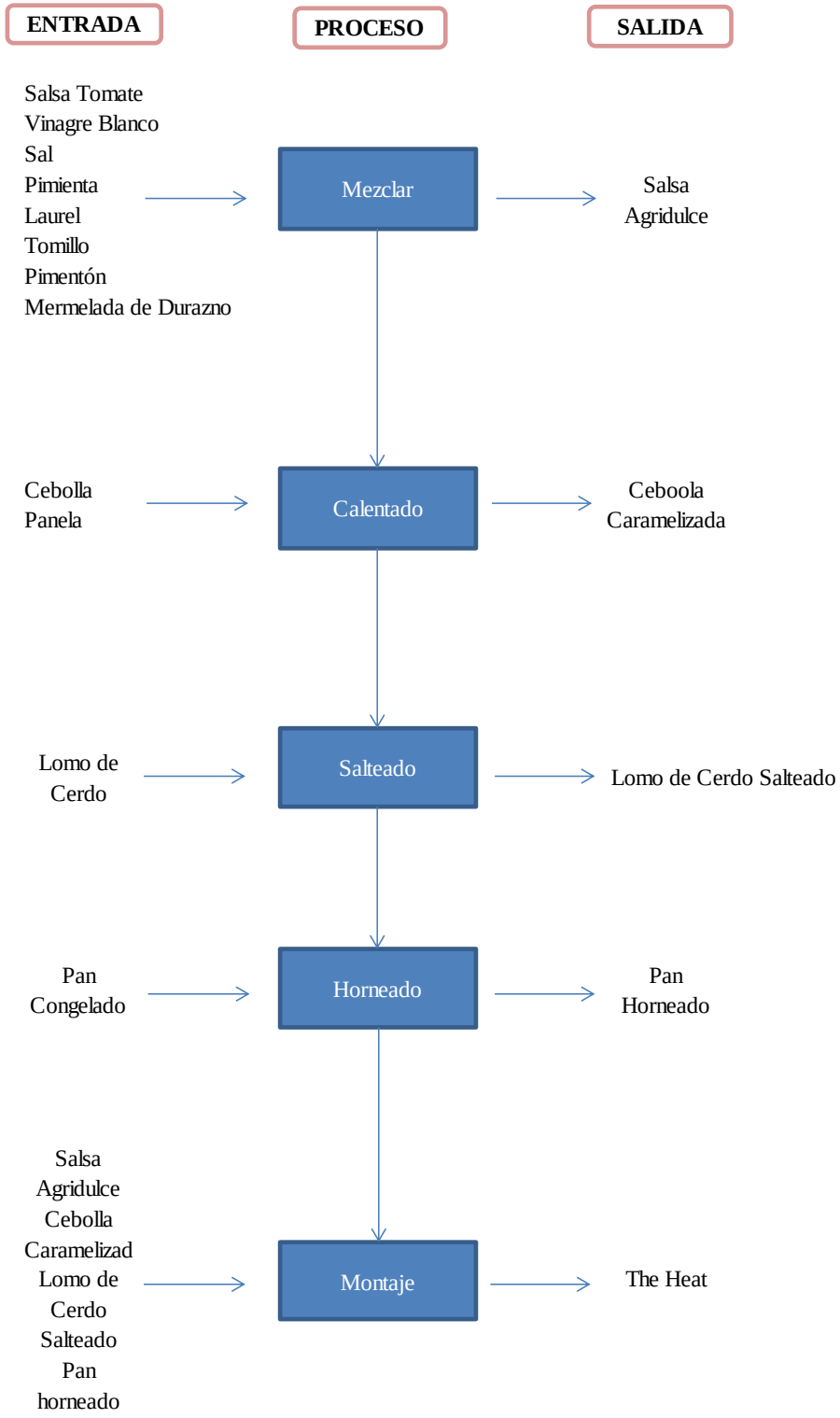
SANDWICH THE HACIENDA



(López Ó. , Gráfico 13, 2014)

GRÁFICO 14 – MAPA DE PROCESOS SÁNDWICH THE HEAT

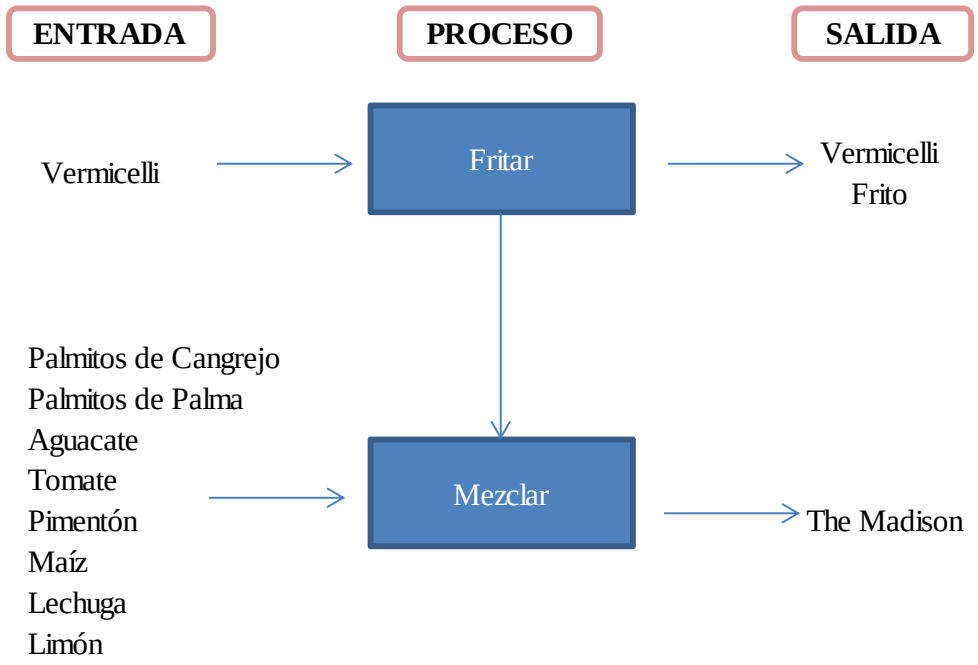
SANDWICH THE HEAT



(López Ó. , Gráfico 14, 2014)

GRÁFICO 15 – MAPA DE PROCESOS ENSALADA THE MADISON

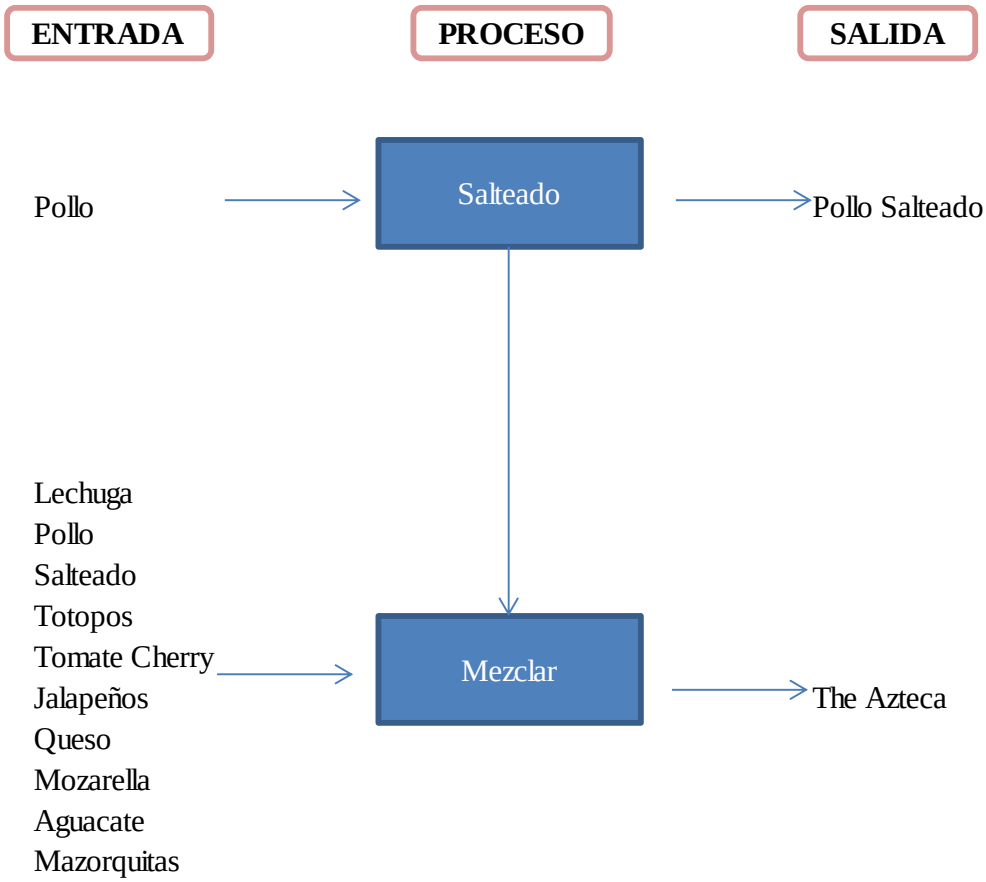
ENSALADA THE MADISON



(López Ó. , Gráfico 15, 2014)

GRÁFICO 16 – MAPA DE PROCESOS ENSALADA THE AZTECA

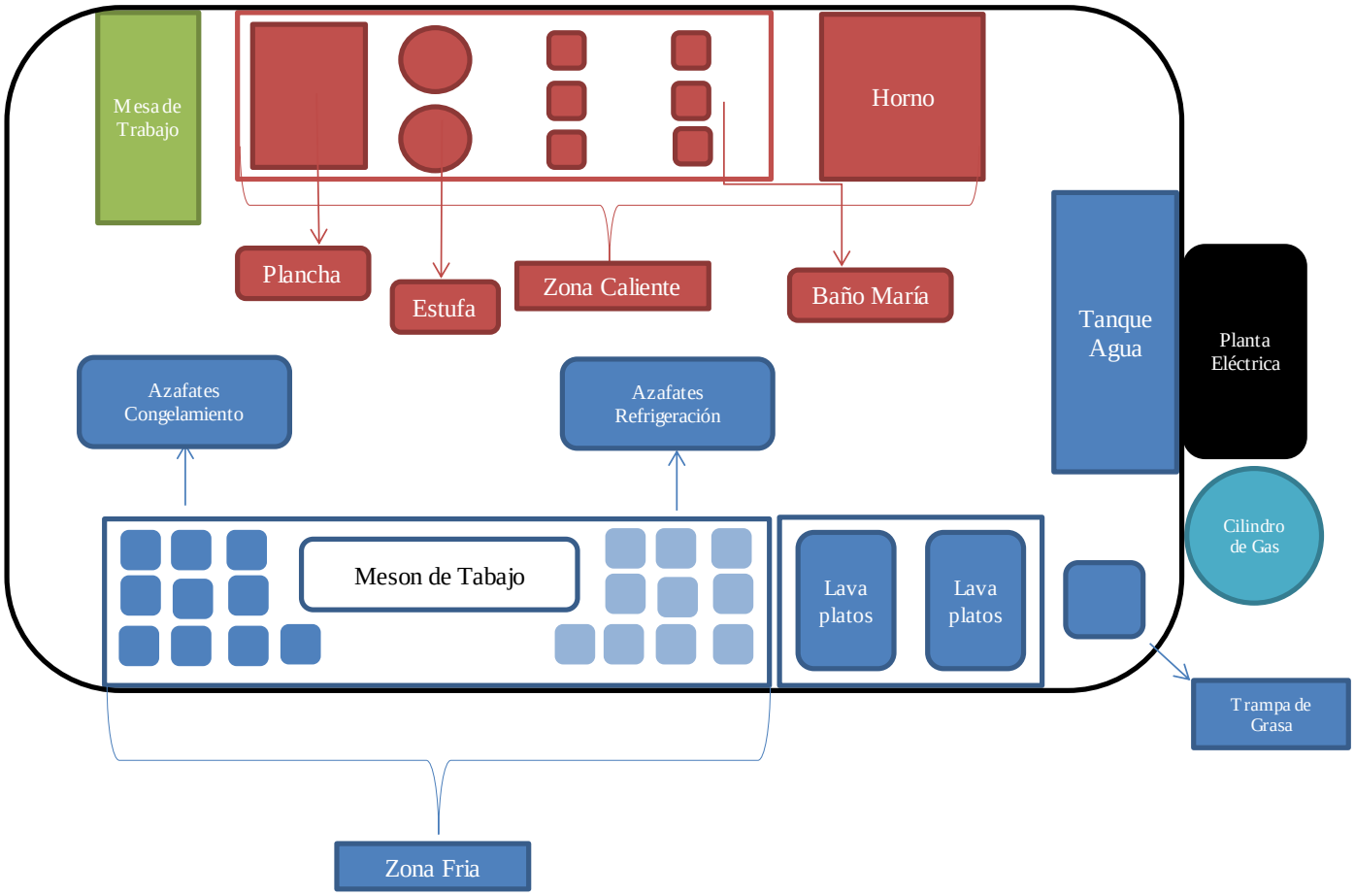
ENSALADA THE AZTECA



(López Ó. , Gráfico 16, 2014)

6.4 Distribución de la Planta

GRÁFICO 17 – DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA DE ROLLER TOASTER (López Ó. L., Gráfico 17, 2014)



6.5 Identificación de Necesidades de Maquinaria y Equipos

Cuando se dio inicio a la construcción del tráiler, se identificaron diversas necesidades con respecto al equipamiento que debía tener la cocina de acuerdo a los productos que se iban a ofrecer. Para comenzar, se vio la necesidad de hacer la división entre la parte fría y la caliente. Para tener una zona caliente con las adecuaciones necesarias, era de vital importancia

implementar como mínimo un plancha, dos fogones, seis azafates baño maría y un horno industrial. Por el otro lado, la zona fría debía estar equipada con una nevera industrial que estuviera compuesta por refrigerador y congelador, además de 20 azafates que se vieran distribuidos equitativamente en estos. Para completar el funcionamiento de la cocina internamente, era necesario ubicar de forma estratégica el tanque de agua debido a la limitación de espacio que se tenía al interior del tráiler, por este motivo se ubicó en la parte superior posterior de la cocina. Debido a que es un restaurante móvil, se identificó la necesidad de tener una planta eléctrica y un cilindro de gas de 40 libras para cumplir con los requerimientos necesarios para funcionar al aire libre. Finalmente se debieron adquirir utensilios de cocina que cumplieran los requisitos establecidos en el libro de procedimientos.

Luego de cinco meses de funcionamiento, se han identificado nuevas necesidades de adquisición de nuevos equipos. Con el fin de lograr un Sándwich The Rocket más estandarizado, es necesario adquirir una máquina cortadora de carnes para lograr cortes finos. Por otro lado, se puede ver que es necesario comprar una gramera con el fin de porcionar la materia prima cada vez que se realiza la producción.

6.6 Programa de Producción

Roller Toaster ofrece en el mercado productos frescos, los cuales son preparados en el momento en que se recibe el pedido. Por este motivo es que no se puede plantear un programa de producción estandarizado. Dada la alta variabilidad de la demanda, los días programados para realizar el mise en place varían de acuerdo al comportamiento de la misma. Sin embargo, en términos generales se estableció que este proceso se debe llevar a cabo mínimo dos días a la semana con el fin de suplir la demanda. A pesar de conocer la frecuencia mínima con la que se debe realizar el mise en place, no se puede estandarizar la cantidad de productos elaborados debido a que esta depende de la demanda esperada para los días siguientes. Por lo anterior, es posible afirmar que el plan de producción de esta empresa será establecido a medida que vayan llegando los pedidos.

Para llevar un mejor control de la producción y de la materia prima utilizada la empresa tomó la decisión de implementar ciertos indicadores de fabricación. El primer

indicador desarrollado busca mostrar el porcentaje de materia prima del pedido utilizada en cada mis en place.

$$Utilización\ de\ Materia\ Prima = \left(\frac{Gramos\ Utilizados\ en\ Mis\ en\ Place}{Gramos\ Inventario\ Existente}\right) \times 100$$

(Guerrero, Fórmulas Roller Toaster, 2014)

Este indicador le permite a los encargados saber si existe necesidad de hacer pedido o se puede suplir la demanda con las materias primas restantes luego del mis en place. Por otro lado, la empresa desarrolló un indicador que le permite conocer la cantidad que se debe ordenar de cada ingrediente para cumplir el objetivo de producción establecido.

$$Gramaje\ a\ Ordenar = (Gramaje\ del\ Ingrediente\ Requerido \times Cantidad\ de\ Productos)$$

(Guerrero, Fórmulas Roller Toaster, 2014)

6.7 Plan de Compras e Inventarios

En la actualidad, Roller Toaster no cuenta con un plan de compras o de inventarios debido a que el poco tiempo de funcionamiento no permitía tener un conocimiento acerca del comportamiento de la demanda. Basándose en el comportamiento obtenido y el proyectado para los próximos tres años, se propone generar un plan de compras y de inventarios basado en el modelo EOQ. Este modelo se enfoca en hallar la cantidad de unidades que se deber ordenar en cada pedido de forma que se minimicen los costos relacionados con esto.

De acuerdo al modelo aplicado a los pronósticos del primer año de funcionamiento de Roller Toaster, el modelo de compras y de inventarios queda como será expuesto a continuación.

TABLA 27 – EOQ 2014-2015

2014-2015	
Demanda Anual	5.705
Costo de Pedido	$613
Costo Mantenimiento Inventario	$370
Precio de Venta Promedio	$1.879
Tiempo de Entrega	1

Días por Año	264

TABLA 28 – COSTO TOTAL INVENTARIO 2014-2015

	C	D	S	H	Q	(=)
CT	$ 1.879	5.705	$ 613	$ 370	137,490344	$ 10.770.566

TABLA 29 – CANTIDAD ECONÓMICA DEL PEDIDO 2014-2015

	D	S	H	(=)
EOQ	5.705	$ 613	$ 370	137,490344

TABLA 30 – PUNTO DE REORDEN 2014-2015

	d	L	(=)
R	21,6098485	1	21,6098485

TABLA 31 – NÚMERO DE PEDIDOS 2014-2015

	D	Q	(=)
N	5.705	137,4903436	41,4938231

TABLA 32 – TIEMPO ENTRE PEDIDOS 2014-2015

	Q	D	(=)
T	137,490344	5.705	0,02409997 años = 6 días

(R.H, 2014) Logística: Administración de la Cadena de Suministro.

Como se puede ver en la TABLA 27, la demanda anual esperada por Roller Toaster es de aproximadamente 5.705 unidades. Para obtener las materias primas necesarias para la elaboración de los productos, se incurre en un costo de $613 para poder realizar cada pedido. Este costo se obtiene del valor de las llamadas y el porcentaje del sueldo del administrador del tráiler que se destina a esta labor, de acuerdo a las horas empleadas en la misma. Por otro lado se encuentra que hay un costo de mantener el inventario de $370 anual por unidad, el cual se obtiene del porcentaje de luz empleado por el uso de la nevera y el congelador, por otro lado se destina otro porcentaje del sueldo del administrador en recibir y mantener los pedidos realizados. En la actualidad, Roller Toaster cuenta con proveedores que le entregan los pedidos al otro día de haberlos realizado y la empresa labora 264 días al año.

En la TABLA 28 se encuentra el costo total del inventario en el primer año de funcionamiento. Este costo se compone de C que se obtuvo sacando un promedio del costo

unitario de cada producto ofrecido por el tráiler. Por otro lado, están D, S y H los cuales representan la demanda anual, el costo del pedido y el costo de mantener inventario respectivamente. En la misma, se encuentra Q el cual muestra la cantidad de materia prima que se debe ordenar con el fin de que el costo sea minimizado. En este caso se puede ver que Roller Toaster debe ordenar en cada pedido la materia prima necesaria para la elaboración de 137 productos. Con esta situación planteada se obtiene un costo anual de inventario de $10’770.566 para poder suplir la demanda de 5.705 productos en el año.

El punto de reorden se considera la cantidad a la cual se permite dejar caer el inventario antes de colocar un pedido (Ballou, 2004). En el primer año de funcionamiento de Roller Toaster, se puede ver que este punto es de 22 unidades, es decir, cuando haya materia prima para entregar 22 productos se debe realizar el siguiente pedido. Finalmente se encuentran N y T los cuales representan el número de pedidos al año y el tiempo entre cada uno de los pedidos. De acuerdo a este modelo, Roller Toaster debe realizar 42 pedidos en el año y el tiempo que va a haber entre cada uno de estos va a ser de seis días.

La implementación de este modelo no genera un cambio en los estados financieros de la empresa debido a que no se debe incurrir en costos adicionales. Cada uno de los costos que se emplean en este modelo son porcentajes de los costos actuales de la empresa. Por otro lado, se genera el desarrollo del modelo EOQ para el primer año con el fin de mostrar el plan de inventarios que será empleado los dos años posteriores.

6.8 Gestión de Calidad

Como ya ha sido mencionado, Roller Toaster es una empresa que se encuentra en sus comienzos y por esto debe encargarse de darle al consumidor la mejor experiencia de forma de que pueda generarse una lealtad por parte del mismo. Debido a esta necesidad que tiene la empresa, esta se ha enfocado en proveer productos de calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes. Para lograr el cumplimiento adecuado de este objetivo, la empresa cuenta con un libro de procedimientos mediante el cual se llevó a cabo una estandarización de los productos de forma que la calidad de estos no varíe dependiendo del momento de consumo. Dentro del libro de procedimientos se estipula como se debe realizar el mis en place,

estipulando la cantidad de cada ingrediente para que el sabor de las materias primas siempre sea el mismo. Por otro lado, en esta cartilla de procedimientos se establece la forma de armar el sándwich, dictaminando el gramaje exacto de cada ingrediente con el fin de que el producto siempre tenga el mismo sabor, tamaño y calidad.

Por otro lado, a pesar de no ser directamente regulado, Roller Toaster se encarga de cumplir con los lineamientos de sanidad que han sido previamente establecidos para otros establecimientos de consumo de comida. Con esto, la marca busca cumplir los requisitos de producción necesarios para lograr que la calidad en el proceso productivo se optimice. La manera en la cual la empresa se encarga de esto es otorgándoles a los empleados, que están encargados de las diferentes áreas, la responsabilidad de llenar las planillas estipuladas por sanidad. Las planillas que se utilizan en la empresa se pueden ver en el ANEXO 3 y cubren desde la recepción de las materias primas hasta el desecho de los diferentes desperdicios que se puedan generar día a día. Con estas planillas la empresa se asegura de recibir las mejores materias primas y tener un seguimiento del tiempo que llevan en almacenamiento de forma que estas no corran peligro de dañarse. Por otro lado, estas planillas buscan asegurar el aseo adecuado de los diferentes componentes del tráiler, partiendo desde lo más pequeño y terminando en lo más evidente dentro del mismo. Así mismo, estas planillas permiten tener un control adecuado de las temperaturas a las cuales se mantienen la nevera y el congelador, asegurándose que los productos que se deben mantener en cadena de frío no corran peligro por romperla en algún momento de su almacenamiento dentro del tráiler. Finalmente, estas planillas también abarcan la disposición adecuada de los diferentes desechos que son generados a lo largo del proceso productivo de Roller Toaster, con lo que se busca minimizar el impacto que el funcionamiento de la marca pueda generar. Al tener estas planillas al día, con la información necesaria, Roller Toaster se asegura de que todo esté en regla en el tráiler y que de esta manera los productos y los consumidores no corran riesgo alguno.

6.8.1 Manejo de Desechos

A pesar de que Roller Toaster no está regulado por ninguna autoridad respecto a licencias y permisos debido a su forma de prestar el servicio, la marca se encarga de realizar un manejo adecuado de los desechos que genera. Para comenzar, la empresa realiza una selección de las basuras dependiendo de su naturaleza, dividiéndolas en tres canecas diferentes. Las basuras se dividen en ordinarios no reciclables, plásticos y papel cartón. Con esta metodología de división de las basuras, la empresa se asegura de que cada uno de sus desperdicios llegue al lugar adecuado.

Por otro lado, Roller Toaster implementó una trampa de grasa abajo del lavaplatos de forma que el agua residual del tráiler saliera libre de desechos. Los residuos que quedan atrapados en la trampa de grasa, son retirados de la misma en una bolsa de basura para su posterior disposición como desechos sólidos.

7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

7.1 Estructura Organizacional

7.1.1 Áreas Funcionales

De acuerdo al funcionamiento de Roller Toaster en la actualidad, es acertado afirmar que existen cinco áreas funcionales que aportan al desarrollo de la actividad comercial de la empresa. Debido a que la empresa está en sus inicios, cada área está compuesta por uno o dos trabajadores, que en algunos casos desarrollan actividades de más de un área. Para comenzar, se puede establecer la existencia del área operativa la cual se encarga de llevar a cabo los procesos productivos internos. La encargada de esta área es la chef Blanca Anaya, a quien se

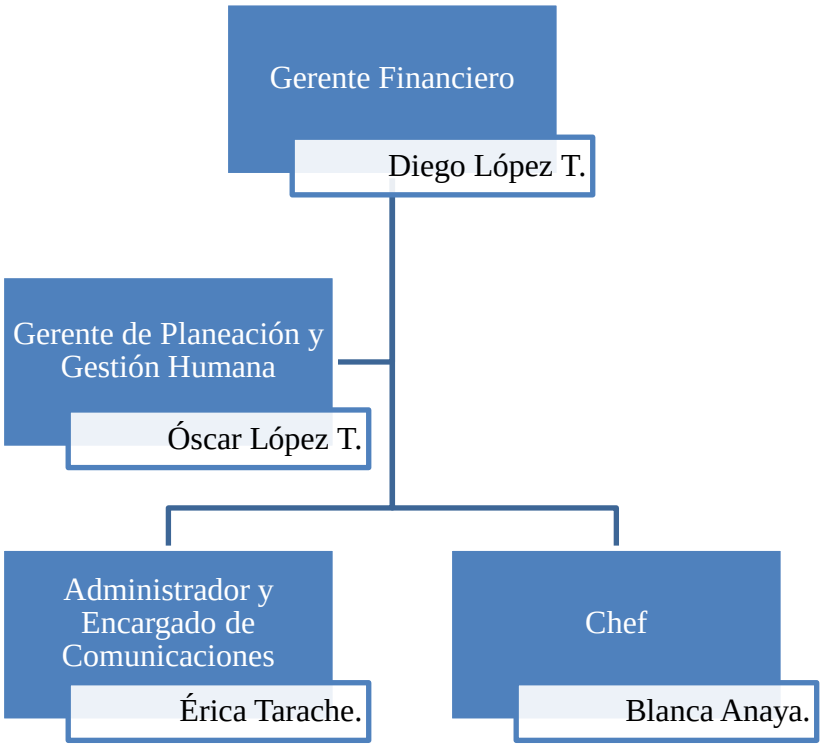
le asignan ciertas responsabilidades referentes a la producción de alimentos así como el mantenimiento y el aseo de la cocina.

La siguiente área funcional es la administrativa, la cual se encarga del manejo interno del tráiler. En este caso también se asignó una encargada, la cual es Érica Tarache a quien se le asignan labores relacionadas con el abastecimiento de materias primas y manejo del dinero. Por otro lado, Érica también está encargada del área de comunicaciones ya que maneja las redes sociales del food truck y las relaciones públicas del mismo.

Finalmente en la empresa se encuentran activas el área financiera y la de planeación y desarrollo de las cuales están encargados los dueños del food truck, Óscar y Diego López. En la primera área funcional se deben realizar los informes financieros mensuales de la empresa. Por otro lado, en planeación y desarrollo se deben realizar actividades que determinen los pasos a seguir ya sea para el crecimiento de la empresa o para el mantenimiento de la misma.

7.1.2 Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos

GRÁFICO 18 – ORGANIGRAMA ROLLER TOASTER (Guerrero, Gráfico 18, 2014)



Funciones Administrador y Encargado de Comunicaciones

1. Manejar detalladamente el flujo de dinero diario.
    a. Manejo y ajuste diario de caja registradora.
    b. Pago a proveedores y demás gastos necesarios.
    c. Reporte diario de las ventas al final del día.
2. Provisionar el Tráiler de la materia prima necesaria para la elaboración de alimentos. Las compras se deben realizar el lunes y el jueves de cada semana, asegurándose que estas alcancen a cubrir los días de operación.
    a. Los pedidos que se realicen deben ser registrados en la "Tabla de control de Proveedores", detallando el proveedor, cantidad solicitada, fecha y hora, y el monto que se canceló. Dichos montos deben estar respaldados con su correspondiente Recibo.
    b. Realizar las compras necesarias en Makro, Fruver, entre otros, en los momentos que se requiera.
3. Control y registro del horario de trabajo previamente establecido en la "Tabla de control de entradas y salidas".
4. Responsable de firmar los registros de aseo del tráiler.
5. Demás actividades relacionadas a su cargo.

Funciones Chef

1. Preparar los alimentos solicitados en los menús de acuerdo con las especificaciones de calidad exigidas.
2. Cumplir con los debidos procesos para la elaboración de alimentos.
3. Utilizar la debida dotación para cumplir con las normas exigidas. (Delantal Roller Toaster, Gorro – Cachucha, Tapa Bocas y Guantes)
4. Asear y mantener limpia la dotación de trabajo.

5. Asear, mantener limpios y en orden los implementos de la cocina de acuerdo a los procesos. DIARIAMENTE.
6. Asear y mantener en orden el área de la cocina de acuerdo con los procesos. DIARIAMENTE.
7. Una vez efectuados el Ítem 4 y 5 diligenciar los diferentes formatos de Sanidad DIARIAMENTE.
8. Cumplimiento Turnos de 8 Horas con una hora de almuerzo. De no ser cumplido el turno por motivos personales, se debe conseguir un reemplazo con al menos 2 días de anterioridad.
9. Demás actividades relacionadas a su cargo.

7.2 Estructura de Personal

7.2.1 Política de Contratación

Roller Toaster maneja una política de contratación por prestación de servicios en donde el empleado se compromete a realizar diversas actividades estipuladas en el contrato. Al momento de realizar el proceso de selección y contratación del personal, se deben tomar en cuenta diversos aspectos que serán presentados a continuación.

- En Roller Toaster se buscan personas con carreras técnicas, que estén relacionadas con el área administrativa y gastronómica.

- Se deben buscar personas que sean organizadas, limpias, alegres y recursivas.

- Las personas que sean seleccionadas para desempeñar alguno de los cargos de la empresa, debe firmar el debido contrato por prestación de servicios. En el momento en que se firma el contrato, el empleado queda comprometido a cumplir las labores y los horarios asignados en el mismo. Por medio de este, el personal acepta las normas establecidas en términos de mantenimiento del tráiler y la presentación personal.

7.2.2 Política Salarial

TABLA 33 – SALARIO MÍNIMO MENSUAL LEGA VIGENTE DESGLOSADO

Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV)	$ 616.000
Auxilio de Transporte	$ 72.000
Valor Día	$ 20.533
Valor Hora	$ 2.567
Salario Mínimo Integral (Equivale a 13 SMMLV)	$ 8.008.000

	FACTOR	VALOR
Hora Extra Diurna	1,25	$ 3.208
Hora Extra Nocturna	1,75	$ 4.492
Recargo por Hora Nocturna Normal	0,35	$ 898
Hora Extra Diurna Dominical	2	$ 5.134
Hora Extra Nocturna Dominical	2,5	$ 6.417
Hora Recargo Nocturno Dominical o Festivo	2,1	$ 5.390
Hora Dominical	1,75	$ 4.492
Dominical	1,75	$ 35.933

Tomadas de (Contable, 2015)

TABLA 34 – HORARIOS DIARIOS EMPLEADOS (López Ó. , Tabla 34, 2014)

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
08:00							
09:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00							
16:00	HORA DE ALMUERZO						
17:00							
18:00							
19:00							
20:00							
21:00							
22:00							
23:00							
00:00							

La política de pagos salariales en Roller Toaster se rige estrictamente en la TABLA 33, de acuerdo a las horas trabajadas por cada uno de los colaboradores. Debido a que Roller Toaster firma con sus colaboradores contrato por prestación de servicios, la empresa se encarga de pagar horas extras y no se hace cargo de las prestaciones sociales de los mismos. A pesar de esto, la marca le exige mensualmente a cada trabajador una constancia de su inscripción en cada uno de los rubros que debe cumplir de prestaciones sociales.

Como consecuencia de la metodología de pagos de la empresa, es importante para esta determinar el porcentaje de ventas que se invierte en la mano de obra. Para esto Roller Toaster implementó un indicador donde se realiza la comparación de las ventas mensuales frente al salaria pagado con el fin de determinar la estructura de inversión mensual.

$$Pocentaje\ de\ Ventas\ Mensuales\ en\ Mano\ de\ Obra = \left(\frac{Mano\ de\ Obra}{Ventas\ Totales\ Mensuales}\right) \times 100$$

(López Ó. , Fórmulas Roller Toaster, 2014)

8. PLAN ECONÓMICO

8.1 Plan de Inversiones

8.1.1 Presupuesto de Inversión Fija y Capital de Trabajo

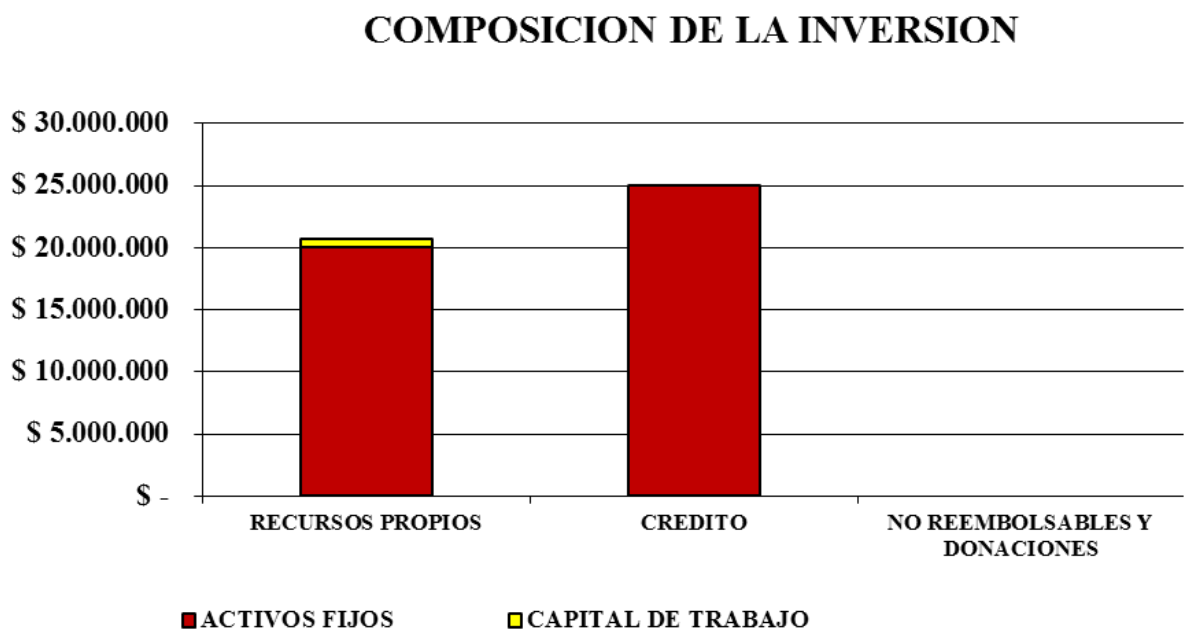
	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		NO		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	$ 20.000.000	97%	$ 25.000.000	100%	$ -	0%	$ 45.000.000	99%
CAPITAL DE TRABAJO	$ 660.000	3%	$ -	0%	$ -	0%	$ 660.000	1%
Total general	**$ 20.660.000**		**$ 25.000.000**		**$ -**		**$ 45.660.000**	
DISTRIBUCION INVERSION	**45,25%**		**54,75%**		**0,00%**			

TABLA 36 – ACTIVOS FIJOS

PERIODO DE INVERSIÓN	TOTAL			
	APORTES	CRÉDITO	OTRAS FUENTES	TOTAL
TERRENOS	0	0	0	**0**
EDIFICIOS	0	0	0	**0**
MAQUINAS	20.000.000	25.000.000	0	**45.000.000**
EQUIPOS	0	0	0	**0**
VEHICULOS	0	0	0	**0**
MUEBLES Y ENSERES	0	0	0	**0**
HERRAMIENTAS	0	0	0	**0**
COMPUTAD. PRODUC.	0	0	0	**0**
COMPUTAD. ADMON.	0	0	0	**0**
CAPITAL DE TRABAJO	660.000	0	0	**660.000**
TOTAL	**20.660.000**	**25.000.000**	**0**	**45.660.000**

(López Ó. , Plan de Inversiones, 2014)

GRÁFICO 19 – COMPOSICIÓN DE LA INVERSIÓN (López Ó. , Gráfico 19, 2014)



Roller Toaster fue construido en Bogotá, en un taller del 7 de Agosto. Dentro de la inversión inicial del tráiler se contempló el diseño, ensamblaje branding, equipos y utensilios de cocina, entre otros componentes. Lo anterior se cubrió con la suma de $45’000.000 los cuales se cubrieron con un crédito de $25’000.000 y aportes de los socios por un valor de $20’000.000. Por otro lado, los socios realizaron una inversión adicional de $660.000 con el fin de iniciar la actividad.

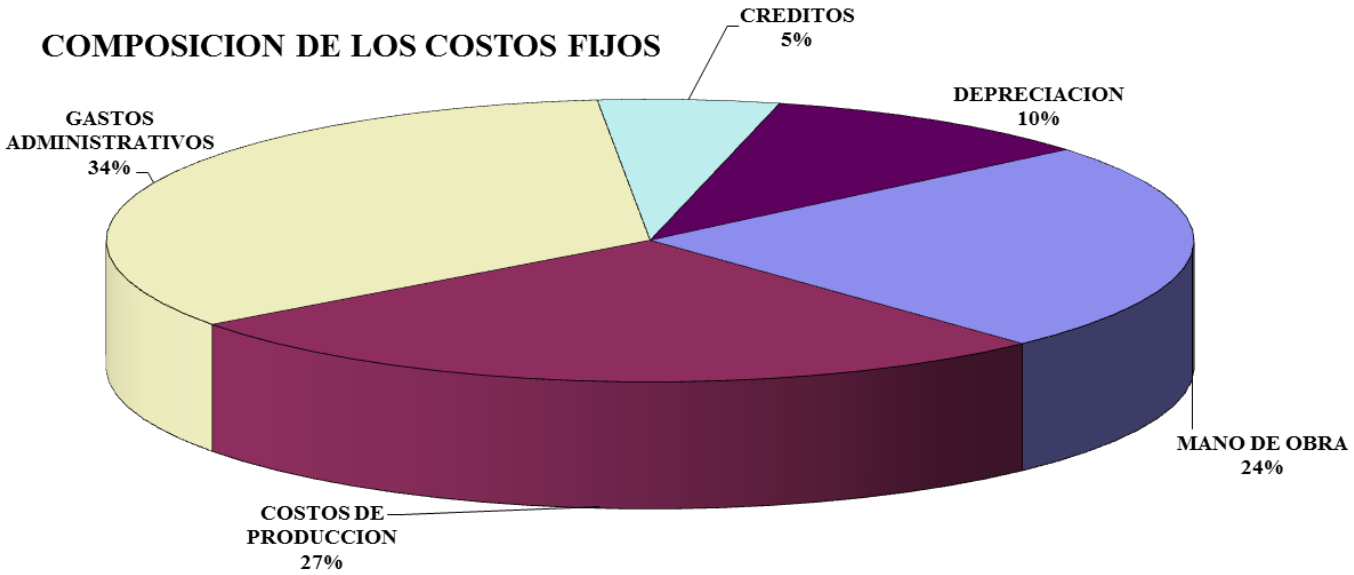
8.2 Estructura de Costos

8.2.1 Estructura de los Costos Empresariales y Operacionales (Costos y Gastos Fijos)

TABLA 37 – COMPOSICIÓN COSTOS FIJOS (López Ó. , Tabla 37, 2014)

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	$ 900.000	$ 10.800.000
COSTOS DE PRODUCCION	$ 1.000.000	$ 12.000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 1.252.000	$ 15.024.000
CREDITOS	$ 198.765	$ 2.409.046
DEPRECIACION	$ 375.000	$ 4.500.000
TOTAL	**$ 3.350.765**	**$ 44.733.046**

GRÁFICO 20 – COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS FIJOS (López Ó. , Gráfico 20, 2014)



8.2.2 Estructura de Costos Variables Unitarios

TABLA 38 – COSTOS VARIABLES (López Ó. , Tabla 38, 2014)

PRODUCTOS	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES
The Rocket	$ 2.660	$ -	$ 85	$ 2.744
The Blast	$ 2.648	$ -	$ 78	$ 2.726
The Boss	$ 1.909	$ -	$ 78	$ 1.987
The Veggie	$ 1.301	$ -	$ 78	$ 1.379
The Hacienda	$ 2.990	$ -	$ 78	$ 3.068
The Heat	$ 2.178	$ -	$ 85	$ 2.262
The Madison	$ 3.640	$ -	$ 72	$ 3.712
The Azteca	$ 3.465	$ -	$ 85	$ 3.550
Gaseosas	$ 1.333	$ -	$ 16	$ 1.350
Té	$ 1.067	$ -	$ 20	$ 1.086
Agua	$ 738	$ -	$ 20	$ 757
Cerveza	$ 1.662	$ -	$ 26	$ 1.688

8.2.3 Determinación del Margen de Contribución

TABLA 39 – MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (López Ó. , Tabla 39, 2014)

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION		CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL
The Rocket	$ 13.000	$ 2.660	$ -	$ 85	$ 2.744	$ 10.256	78,89%	26,65%	21,02%
The Blast	$ 12.000	$ 2.648	$ -	$ 78	$ 2.726	$ 9.274	77,29%	9,26%	7,16%
The Boss	$ 12.000	$ 1.909	$ -	$ 78	$ 1.987	$ 10.014	83,45%	9,78%	8,17%
The Veggie	$ 12.000	$ 1.301	$ -	$ 78	$ 1.379	$ 10.621	88,51%	5,41%	4,79%
The Hacienda	$ 12.000	$ 2.990	$ -	$ 78	$ 3.068	$ 8.932	74,44%	13,38%	9,96%
The Heat	$ 13.000	$ 2.178	$ -	$ 85	$ 2.262	$ 10.738	82,60%	11,34%	9,37%
The Madison	$ 11.000	$ 3.640	$ -	$ 72	$ 3.712	$ 7.289	66,26%	4,65%	3,08%
The Azteca	$ 13.000	$ 3.465	$ -	$ 85	$ 3.550	$ 9.451	72,70%	5,12%	3,72%
Gaseosas	$ 2.500	$ 1.333	$ -	$ 16	$ 1.350	$ 1.150	46,02%	6,22%	2,86%
Té	$ 3.000	$ 1.067	$ -	$ 20	$ 1.086	$ 1.914	63,79%	3,10%	1,98%
Agua	$ 3.000	$ 738	$ -	$ 20	$ 757	$ 2.243	74,77%	2,05%	1,53%
Cerveza	$ 4.000	$ 1.662	$ -	$ 26	$ 1.688	$ 2.312	57,80%	3,04%	1,76%
								100,00%	**75,39%**

El margen de contribución de la empresa es del 75,39% lo que significa que por cada peso que venda Roller Toaster se obtienen 75 centavos para cubrir los costos y gastos de la misma y a la vez generar utilidad. Como se puede ver el producto con mayor margen de contribución es el sándwich The Veggie, por otro lado, el producto de menor contribución es la gaseosa.

8.3 Determinación del Punto de Equilibrio

TABLA 40 – PUNTO DE EQUILIBRIO (López Ó. , Tabla 40, 2014)

		VENTAS TOTALES ANUALES		$ 59.334.929
PRODUCTOS	**VENTAS ANUALES**	**UNIDADES ANUALES**	**VENTAS MENSUALES**	**UNIDADES MENSUALES**
The Rocket	$ 15.812.852	1.216	$ 1.317.738	101,36
The Blast	$ 5.496.258	458	$ 458.021	38,17
The Boss	$ 5.805.906	484	$ 483.826	40,32
The Veggie	$ 3.208.301	267	$ 267.358	22,28
The Hacienda	$ 7.939.039	662	$ 661.587	55,13
The Heat	$ 6.727.684	518	$ 560.640	43,13
The Madison	$ 2.759.597	251	$ 229.966	20,91
The Azteca	$ 3.037.708	234	$ 253.142	19,47
Gaseosas	$ 3.687.826	1.475	$ 307.319	122,93
Té	$ 1.838.537	613	$ 153.211	51,07
Agua	$ 1.214.940	405	$ 101.245	33,75
Cerveza	$ 1.806.282	452	$ 150.523	37,63
TOTAL VENTAS ANUALES	**$ 59.334.929**	**VENTAS MENSUALES**	**$ 4.944.577**	

Por medio de la TABLA 40 se puede concluir que la empresa requiere vender $59’334.929 para cubrir sus costos y gastos fijos, es decir, para no ganar ni perder dinero. De acuerdo a las proyecciones de ventas se puede determinar que Roller Toaster alcanza su punto de equilibrio en el primer año de funcionamiento.

9. PLAN FINANCIERO

9.1 Estados Financieros

9.1.1 Balance General

TABLA 41 – BALANCE GENERAL INICIAL (López Ó. , Tabla 41, 2014)

BALANCE GENERAL	
ACTIVO	**INICIAL**
CAJA	0
CUENTAS POR COBRAR	0
INVENTARIOS	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	0
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	45.000.000
DEPRECIACION	
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	45.000.000
OTROS ACTIVOS	660.000
TOTAL ACTIVOS	**45.660.000**
PASIVO	
CUENTAS POR PAGAR	
PRESTAMOS	25.000.000
IMPUESTOS POR PAGAR	
PRESTACIONES SOCIALES	
TOTAL PASIVO	**25.000.000**
PATRIMONIO	
CAPITAL	20.660.000
UTILIDADES RETENIDAS	
UTILIDADES DEL EJERCICIO	
TOTAL PATRIMONIO	**20.660.000**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**45.660.000**

9.1.2 Estado de Resultados

TABLA 42 – ESTADO DE RESULTADOS INICIAL (López Ó. , Tabla 42, 2014)

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUAL (PRIMER SEMESTRE)						
	MES 1	**MES 2**	**MES 3**	**MES 4**	**MES 5**	**MES 6**
VENTAS	**$ 6.404.000**	**$ 7.361.500**	**$ 7.279.500**	**$ 6.088.500**	**$ 7.765.500**	**$ 6.023.500**
- COSTO DE VENTAS	$ 3.805.547	$ 4.029.052	$ 4.043.019	$ 3.737.023	$ 4.122.238	$ 3.729.830
UTILIDAD BRUTA	**$ 2.598.453**	**$ 3.332.448**	**$ 3.236.481**	**$ 2.351.477**	**$ 3.643.262**	**$ 2.293.670**
- GASTOS ADMON.	$ 1.252.000	$ 1.252.000	$ 1.252.000	$ 1.252.000	$ 1.252.000	$ 1.252.000
- GASTOS DE VENTAS	$ 41.626	$ 47.850	$ 47.317	$ 39.575	$ 50.476	$ 39.153
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 1.304.827**	**$ 2.032.599**	**$ 1.937.164**	**$ 1.059.902**	**$ 2.340.786**	**$ 1.002.517**
- OTROS EGRESOS	$ 221.875	$ 218.147	$ 214.387	$ 210.592	$ 206.765	$ 202.903
- PREOPERATIVOS	$ 55.000	$ 55.000	$ 55.000	$ 55.000	$ 55.000	$ 55.000
UTILIDAD A. DE IMP.	**$ 1.027.952**	**$ 1.759.451**	**$ 1.667.777**	**$ 794.309**	**$ 2.079.021**	**$ 744.614**

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUAL (SEGUNDO SEMESTRE)						
	MES 7	**MES 8**	**MES 9**	**MES 10**	**MES 11**	**MES 12**
VENTAS	**$ 6.988.000**	**$ 6.835.000**	**$ 6.085.500**	**$ 6.786.000**	**$ 7.462.500**	**$ 7.700.500**
- COSTO DE VENTAS	$ 3.961.841	$ 3.914.052	$ 3.730.530	$ 3.891.299	$ 4.054.260	$ 4.114.777
UTILIDAD BRUTA	**$ 3.026.159**	**$ 2.920.948**	**$ 2.354.970**	**$ 2.894.701**	**$ 3.408.240**	**$ 3.585.723**
- GASTOS ADMON.	$ 1.252.000	$ 1.252.000	$ 1.252.000	$ 1.252.000	$ 1.252.000	$ 1.252.000
- GASTOS DE VENTAS	$ 45.422	$ 44.428	$ 39.556	$ 44.109	$ 48.506	$ 50.053
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 1.728.737**	**$ 1.624.521**	**$ 1.063.414**	**$ 1.598.592**	**$ 2.107.733**	**$ 2.283.670**
- OTROS EGRESOS	$ 199.007	$ 195.076	$ 191.110	$ 187.110	$ 183.074	$ 179.001
- PREOPERATIVOS	$ 55.000	$ 55.000	$ 55.000	$ 55.000	$ 55.000	$ 55.000
UTILIDAD A. DE IMP.	**$ 1.474.730**	**$ 1.374.445**	**$ 817.303**	**$ 1.356.482**	**$ 1.869.660**	**$ 2.049.668**

9.1.3 Flujo de Caja

TABLA 43 – FLUJO DE CAJA PREOPERATIVO (López Ó. , Tabla 43, 2014)

FLUJO DE FONDOS MENSUAL	
CONCEPTO	**PREOPER.**
INGRESOS OPERATIVOS	
VENTAS DE CONTADO	
VENTAS A 30 DIAS	
VENTAS A 60 DIAS	
VENTAS A 90 DIAS	
VENTAS A 120 DIAS	
VENTAS A 150 DIAS	
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	**0**
EGRESOS OPERATIVOS	
MATERIA PRIMA	0
GASTOS DE VENTA	
MANO DE OBRA VARIABLE	
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	**0**
FLUJO NETO OPERATIVO	**0**
INGRESOS NO OPERATIVOS	
APORTES	
ACTIVOS FIJOS	20.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	660.000
FINANCIACION	
ACTIVOS FIJOS	25.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	**45.660.000**
EGRESOS NO OPERATIVOS	
GASTOS PREOPERATIVOS	660.000
AMORTIZACIONES	
GASTOS FINANCIEROS	
IMPUESTOS	
ACTIVOS DIFERIDOS	
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	45.000.000
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	**45.660.000**
FLUJO NETO NO OPERATIVO	**0**
FLUJO NETO	**$ 0**
+ SALDO INICIAL	
SALDO FINAL ACUMULADO	**$ 0**

9.2 Análisis de la Rentabilidad Económica de la Inversión

9.2.1 Valor Presente Neto (VPN)

Para calcular el Valor Presente Neto (VPN) fue necesario establecer la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) la cual, en el caso de Roller Toaster es de 20,5%. Al realizar el cálculo para hallar el VPN de la empresa, se llegó a que este es de $8’314.729. Con esto es preciso concluir que el proyecto arroja $8’314.729 adicionales que si se realizara la misma inversión inicial en uno que rente el 20,5%.

9.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Roller Toaster inició con una inversión de $ 45.660.000. En el primer año de operación de la empresa, se espera obtener un flujo de efectivo $16’881.696, para el segundo año se espera un incremento a $27’535.280 y en el tercer año se espera tener un resultado de $36’746.373. Con el fin de determinar la viabilidad financiera de Roller Toaster, es necesario calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual es del 30,47% promedio anual. Esta alta rentabilidad se da debido a que los cálculos de las proyecciones se realizaron con términos constantes, es decir, se dejaron todos los rubros de la proyección de costos sin incremento alguno. Por otro lado, las proyecciones de las ventas si fueron incrementadas de acuerdo a diferentes factores estudiados que pueden incidir positivamente sobre la demanda.

9.2.3 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Para profundizar en el estudio de la viabilidad financiera de Roller Toaster es necesario calcular el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). Este indicador se calcula tomando

el Estado de Resultados, sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. Dado que la inversión inicial de Roller Toaster fue de $45’660.000 y la suma de las utilidades del primer y segundo periodo es superior a esta, se puede afirmar que la inversión se recupera en el segundo año.

9.3 Proyección de los Estados Financieros a Tres Años

9.3.1 Estado de Resultados Proyectado

TABLA 44 – ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A TRES AÑOS (López Ó. , Tabla 44, 2014)

ESTADOS DE RESULTADOS			
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**
VENTAS	**82.780.000**	**97.017.500**	**109.934.000**
INV. INICIAL	0	0	0
+ COMPRAS	19.833.469	23.276.117	26.461.754
- INVENTARIO FINAL	0	0	0
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	19.833.469	23.276.117	26.461.754
+ MANO DE OBRA FIJA	10.800.000	10.800.000	10.800.000
+ MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	12.000.000	12.000.000	12.000.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	4.500.000	4.500.000	4.500.000
TOTAL COSTO DE VENTAS	**47.133.469**	**50.576.117**	**53.761.754**
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	**35.646.531**	**46.441.383**	**56.172.246**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	25.872.725	26.308.517	26.745.347
GASTOS DE VENTAS	538.070	630.614	714.571
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	**9.235.736**	**19.502.253**	**28.712.328**
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	4.957.404	4.226.378	3.326.165
- GASTOS PREOPERATIVOS	660.000	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	**3.618.332**	**15.275.874**	**25.386.163**
IMPUESTOS	0	0	6.346.541
UTILIDAD NETA	**$ 3.618.332**	**$ 15.275.874**	**$ 19.039.622**

9.3.2 Flujo de Caja Proyectado

TABLA 45 – FLUJO DE CAJA PROYECTADO A TRES AÑOS (López Ó. , Tabla 45, 2014)

FLUJO DE FONDOS ANUAL			
CONCEPTO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	$ 82.780.000	$ 97.017.500	$ 109.934.000
VENTAS A 30 DIAS	$ -	$ -	$ -
VENTAS A 60 DIAS	$ -	$ -	$ -
VENTAS A 90 DIAS	$ -	$ -	$ -
VENTAS A 120 DIAS	$ -	$ -	$ -
VENTAS A 150 DIAS	$ -	$ -	$ -
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	**$ 82.780.000**	**$ 97.017.500**	**$ 109.934.000**
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	$ 19.833.469	$ 23.276.117	$ 26.461.754
GASTOS DE VENTA	$ 538.070	$ 630.614	$ 714.571
MANO DE OBRA VARIABLE	$ -	$ -	$ -
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	$ 10.800.000	$ 10.800.000	$ 10.800.000
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 12.000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 15.024.000	$ 15.072.725	$ 15.508.517
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	$ 58.195.539	$ 61.779.455	$ 65.484.842
FLUJO NETO OPERATIVO	**$ 24.584.461**	**$ 35.238.045**	**$ 44.449.158**
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	$ 20.000.000	$ -	$ -
CAPITAL DE TRABAJO	$ 660.000	$ -	$ -
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	$ 25.000.000	$ -	$ -
CAPITAL DE TRABAJO	$ -	$ -	$ -
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	**$ 45.660.000**	**$ -**	**$ -**
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	$ 660.000		
AMORTIZACIONES	$ 5.293.718	$ 5.885.849	$ 6.544.213
GASTOS FINANCIEROS	$ 2.409.046	$ 1.816.915	$ 1.158.551
IMPUESTOS	$ -	$ -	$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	$ -		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	$ 45.000.000	$ -	$ -
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	**$ 53.362.764**	**$ 7.702.764**	**$ 7.702.764**
FLUJO NETO NO OPERATIVO	**$ (7.702.764)**	**$ (7.702.764)**	**$ (7.702.764)**
FLUJO NETO	**$ 16.881.696**	**$ 27.535.280**	**$ 36.746.393**
+ SALDO INICIAL	**$ -**	**$ 16.881.696**	**$ 44.416.976**
SALDO FINAL ACUMULADO	**$ 16.881.696**	**$ 44.416.976**	**$ 81.163.370**

9.3.3 Balance General Proyectado

TABLA 46 – BALANCE GENERAL PROYECTADO A TRES AÑOS (López Ó. , Tabla 46, 2014)

BALANCE GENERAL			
ACTIVO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
CAJA	$ 16.881.696	$ 44.416.976	$ 81.163.370
CUENTAS POR COBRAR	$ -	$ -	$ -
INVENTARIOS	$ -	$ -	$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 16.881.696	$ 44.416.976	$ 81.163.370
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	$ 45.000.000	$ 45.000.000	$ 45.000.000
DEPRECIACION	$ 4.500.000	$ 9.000.000	$ 13.500.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	$ 40.500.000	$ 36.000.000	$ 31.500.000
OTROS ACTIVOS	$ -	$ -	$ -
TOTAL ACTIVOS	**$ 57.381.696**	**$ 80.416.976**	**$ 112.663.370**
PASIVO			
CUENTAS POR PAGAR	$ -	$ -	$ -
PRESTAMOS	$ 19.706.282	$ 13.820.433	$ 7.276.219
IMPUESTOS POR PAGAR	$ -	$ -	$ 9.697.652
PRESTACIONES SOCIALES			
TOTAL PASIVO	**$ 19.706.282**	**$ 13.820.433**	**$ 16.973.871**
PATRIMONIO			
CAPITAL	$ 20.660.000	$ 20.660.000	$ 20.660.000
UTILIDADES RETENIDAS	$ -	$ 17.015.414	$ 45.936.544
UTILIDADES DEL EJERCICIO	$ 17.015.414	$ 28.921.129	$ 29.092.955
TOTAL PATRIMONIO	**$ 37.675.414**	**$ 66.596.544**	**$ 95.689.499**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 57.381.696**	**$ 80.416.976**	**$ 112.663.370**

9.4 Distribución de las Utilidades

Las utilidades de Roller Toaster son distribuidas de acuerdo al porcentaje de participación de cada uno de los socios. Este porcentaje se basa en la inversión que realizó cada uno de los socios en el momento de la conformación de la empresa. Diego López cuenta con un 80% de la sociedad mientras que Óscar López es dueño del 20% restante de la misma.

10.ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

Las Gourmetería Urbana SAS se Constituyó ante Cámara de Comercio de Bogotá el día 13 de Enero del 2014. NIT: 900726645-1 Régimen Común. La forma legal seleccionada para la empresa fue la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). El motivo principal por el cual se seleccionó esta forma jurídica de constitución es que es la modalidad que le ofrece la mayor cantidad de ventajas al pequeño emprendedor a la hora de crear su empresa. Por otro lado, los emprendedores también se vieron atraídos por esta modalidad debido a que en su inicio debían buscar reducir al máximo sus costos y esta forma legal es la que más lo facilita. Esto se debe a que la Sociedad por Acciones Simplificada no requiere un revisor fiscal, lo cual evita que se genere este costo adicional, por otro lado ofrece un beneficio importante al exonerar de impuestos a la empresa por el primer año de funcionamiento y genera la imposición del mismo de forma gradual para llegar al 100% en el cuarto año. Así mismo, esta forma legal le asegura a los socios que en caso de que la empresa no cumpla con los resultados esperados, los acreedores no podrán afectar su patrimonio personal. Dentro de las ventajas más relevantes para tomar la decisión, se puede encontrar en última instancia que esta forma legal no le exige a la empresa constituir una junta directiva.

A pesar de que Roller Toaster no está habilitado para recibir permisos de laborar en la calle, es necesario que los empleados tengan un carnet de manipulación de alimentos. Este carnet se obtiene luego de que las personas que van a estar atendiendo en el tráiler hagan un curso que los capacite para el buen manejo de las materias primas. En el ANEXO 2 se pueden ver los carnets de manipulación de alimentos de las dos personas que trabajan actualmente en el tráiler.

11- ANEXOS

Archivo Anexos-1 1.020.748.099-2015

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anexo 1. (2014). *Cámara de Comercio* . Bogotá, Colombia.

Anexo 2. (2014). *Carnets Manipulación de Alimentos*. Bogotá, Colombia.

Brando, C. C. (2013). Tabla 19. *Ingredientes The Rocket*. Bogotá, Colombia.

Brando, C. C. (2013). Tabla 20. *Ingredientes The Blast*. Bogotá, Colombia.

Brando, C. C. (2013). Tabla 21. *Ingredientes The Boss*. Bogotá, Colombia.

Brando, C. C. (2013). Tabla 22. *Ingredientes The Veggie*. Bogotá, Colombia.

Brando, C. C. (2013). Tabla 23. *Ingredientes The Hacienda*. Bogotá, Colombia.

Brando, C. C. (2013). Tabla 24. *Ingredientes The Heat*. Bogotá, Colombia.

Brando, C. C. (2013). Tabla 25. *Ingredientes The Madison*. Bogotá, Colombia.

Brando, C. C. (2013). Tabla 26. *Ingredientes The Azteca*. Bogotá, Colombia.

Contable, C. (2015). *Indicadores Laborales, Financieros Y tributarios 2015*. Obtenido de http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/indicadores%202014.pdf

Gomez, G. (17 de Noviembre de 2014). *Consumidores: entre la casa y el ciberespacio.* Obtenido de http://www.portafolio.co/portafolio-plus/tendencias-consumo-colombia

Google Images. (s.f.). Obtenido de https://www.google.com.co/search?newwindow=1&site=&source=hp&q=congelados+panettiere&oq

Guerrero, Ó. L. (2014). Análisis DOFA. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Fórmulas Roller Toaster. *Cumplimiento de la Meta de Ventas del mes* . Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Fórmulas Roller Toaster. *Cumplimiento del Plan lineal mensual*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Fórmulas Roller Toaster. *Porcentaje cumplido de la meta anual*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Fórmulas Roller Toaster. *Utilización de Materia Prima*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Fórmulas Roller Toaster. *Gramaje a Ordenar*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Gráfico 1. *Análisis de la Competencia Roller Toaster y Rústica*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Gráfico 18. *Organigrama Roller Toaster*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Gráfico 2. *Análisis de Competencias Roller Toaster y Bacon Street*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Gráfico 3. *Análisis de Competencia Roller Toaster y Choripan*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Gráfico 4. *Análisis de Competencia Roller Toaster y Patacón Pecao*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Gráfico 5. *Análisis de Competencia Roller Toaster y Gorilla Fusion*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Gráfico 6. *Comparación proyección de ventas y plan lineal año 1*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Gráfico 7. *Comparación proyección de ventas y plan lineal año 2*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Gráfico 8. *Comparación proyección de ventas y plan lineal año 3*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 10. *Comunicación - Objetivos y Estrategias*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 11. *Inversión en mercadeo proyectada*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 12. *Inversión Inicial*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 13. *Inversión año 1 mercadeo*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 14. *Inversión año 2 mercadeo*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 15. *Inversión año 3 mercadeo*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 16. *Proyección de Ventas Año 1*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 17. *Proyección de Ventas Año 2*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 18. *Proyección de Ventas Año 3*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 2. *Modelo Canvas*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 4. *Análisis de la Competencia*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 5. *Definición de Variables*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 6. *Producto - Objetivos y Estrategias*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 7. *Precio - Objetivos y Estrategias*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 8. *Cálculo de Precio estimado y real*. Bogotá, Colombia.

Guerrero, Ó. L. (2014). Tabla 9. *Distribución - Objetivos y Estrategias*. Bogotá, Colombia.

IALIMENTOS. (2012). Obtenido de http://www.revistaialimentos.com.co/news/1104/443/Los-consumidores-quieren-comer-saludable.htm

LOCALIDAD DE CHAPINERO – FICHA TÉCNICA. (s.f.). Obtenido de http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf

López, Ó. (2014). Fórmulas Roller Toaster. *Porcentaje de Ventas Mensuales en mano de obra*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Fórmulas Roller Toaster. *Mercado Potencial Roller Toaster*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Gráfico 10. *Mapa de procesos Sandwich The Blast*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Gráfico 11. *Mapa de procesos Sandwich The Boss*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Gráfico 12. *Mapa de porcesos Sandwich The Veggie*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Gráfico 13. *Mapa de procesos Sándwich The Hacienda*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Gráfico 14. *Mapa de procesos Sándwich The Heat*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Gráfico 15. *Mapa de procesos Ensalada The Madison*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Gráfico 16. *Mapa de procesos Ensalada The Azteca*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Gráfico 19. *Composición de la Inversión*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Gráfico 20. *Composición de los Costos Fijos*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Gráfico 9. *Mapa de Procesos Sándwich The Rocket*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Imágen 6. *Empaques de los productos*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Plan de Inversiones. *Presupuesto de Inversión Fija y Capital de Trabajo*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Tabla 34. *Horario Diario Empleados*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Tabla 37. *Composición Costos Fijos*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Tabla 38. *Costos Variables*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Tabla 39. *Margen de Contribución*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Tabla 40. *Punto de Equilibrio*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Tabla 41. *Balance General*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Tabla 42. *Estado de Resultados*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Tabla 43. *Flujo de Caja Preoperativo*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Tabla 44. *Estado de Resultados proyectado a 3 años*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Tabla 45. *Flujo de Caja proyectado 3 años*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. (2014). Tabla 46. *Balance General Proyectado a 3 años*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. *Ensalada The Azteca.* Bogotá.

López, Ó. *Ensalada The Madison.* Bogotá.

López, Ó. L. (2014). Gráfico 17. *Distribución de la Planta*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. L. (2014). Tabla 1. *Obtetivos Roller Toaster*. Bogotá, Colombia.

López, Ó. L. (s.f.). Imágen 1. *Proceso de Construcción Roller Toaster*.

López, Ó. L. Imágen 3. *The Roller Toaster Menú.* Bogotá.

López, Ó. L. Imágen 4. *Roller Toaster Menú Trailer.* Bogotá.

López, Ó. *Sándwich The Blast .* Bogotá.

López, Ó. *Sándwich The Boss.* Colombia.

López, Ó. *Sándwich The Hacienda.* Bogotá.

López, Ó. *Sándwich The Heat.* Bogotá.

López, Ó. *Sándwich The Rocket.* Bogotá.

López, Ó. *Sándwich The Veggie.* Colombia.

Prieto, J. G. *Juan Sebastian Portrait.* Bogotá.

R.H, B. (2014). Logística: Administración de la Cadena de Suministro. Mexico: Pearson.

Tarache, Ó. M. Imágen 2. *Branding Roller Toaster.* Bogotá.

Tarache, O. M. *Óscar López Portrait.* Bogotá.

Tarache, O. M. *Roller Toaster Art.* Bogotá.

VEGETARIANOS, UN MERCADO EN AUMENTOl. (8 de Enero de 2015). Obtenido de http://www.corona.com.co/CoronaSiteUploads/Flash/HR/tendencias/090727_tendencias.swf