

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Pasión y Sazón

Trabajo de grado en Emprendimiento

Valentina Guáqueta Reyes

Bogotá, D.C.

2021

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Pasión y Sazón

Trabajo de grado en Emprendimiento

Valentina Guáqueta Reyes

Tutor: Antonio Mesa

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2021

Contenido

Resumen ejecutivo	1
Palabras clave.....	2
Abstract.....	3
Keywords	4
1. Modelo de negocio ampliado	11
1.1. La verbalización del modelo.	11
1.2. Análisis interno del modelo de negocio.	12
1.3. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.....	15
1.4. Matriz de impacto D.O.F.A.....	17
1.5. Visión y misión.	21
1.6. Modelo ampliado.....	21
1.7. Cascada de proyectos.	23
2. Legal	25
2.1 Riesgos jurídicos	25
2.2 Planeación legal.....	27
2.3 Plan de trabajo	28
3. Comercial.....	33

3.1	Meta de ventas.....	33
3.1.1	Semanal	34
3.1.2	Mensual	34
3.1.3	Final de consolidación.....	34
3.1.4	Número de nuevos clientes y ticket promedio actual.....	35
3.2	Arquetipo de clientes.....	35
3.3	Funnel de ventas.....	37
3.4	Actividades comerciales.....	40
3.5	Métricas.....	42
4.	Finanzas.....	52
4.1	Margen de contribución por producto o servicio	52
4.2	Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto	56
4.3	Flujo de caja mensual 60 meses (5 años).....	57
4.4	Balance general y estado de resultados	59
4.5	Indicadores financieros	62
5.	Mercadeo y comunicación.....	64
5.1	Objetivo.....	64
5.2	Tiempo	65
5.3	Propuesta de valor	65
5.4	Segmentos	66

5.5	Fortalezas de competidores	66
5.6	Debilidades de competidores	67
5.7	Modelo de ventas	67
5.8	Lanzamiento	68
5.9	Equipo necesario	68
5.10	Presupuesto.....	69
6.	Referencias bibliográficas	70
7.	Anexos	705

Lista de tablas

1. Fortalezas y debilidades.....	14
2. Oportunidades y amenazas.....	16
3. Matriz de impacto DOFA.....	18
4. Modelo de negocio ampliado.....	24
5. Plan de trabajo de actividades legales.....	30
6. Comparación de encuestas de satisfacción.....	45
7. Precios de cada producto.....	54
8. Nómina mensual.....	55
9. Costos mensuales.....	56
10. Gastos mensuales.....	56
11. Margen de contribución por categoría.....	57
12. Punto de equilibrio en unidades y dinero por categoría.....	58
13. Variables del flujo de caja.....	59

Lista de figuras

1. Canvas del modelo de negocio.....	11
2. Mapa de empatía.....	38
3. Recorrido del cliente offline.....	39
4. Recorrido del cliente online.....	40
5. Funnel de ventas.....	41
6. Perfil en Google My Business.....	46
7. Menú digital.....	47
8. Campañas en Facebook Ads.....	48
9. Concurso en Instagram.....	49
10. Cambio en el feed de Instagram.....	50
11. Métricas de resultados en Instagram.....	51
12. Flujo de caja a 5 años.....	60
13. Estado de resultados a 5 años.....	62
14. Balance general a 5 años.....	63

Glosario

- **Buyer persona:** Es el arquetipo de cliente que se construye a partir de características físicas, sociodemográficas, cognitivas y conductuales, para crear el perfil de cliente ideal al cual se dirige un producto.
- **CTR (Click Through Rate):** Cantidad de clics que obtiene el enlace de un anuncio respecto a la cantidad de veces que este se muestra al público objetivo.
- **DOFA:** Es el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa, brindando una perspectiva global de la situación en la que se encuentra tanto interna como externamente.
- **Funnel de ventas:** Es el proceso de decisión por el cual un usuario pasa de no tener conocimiento del producto a finalmente comprarlo y convertirse en cliente. Está compuesto por 5 etapas: Atención, atracción, averiguación, acción y apología.
- **Mapa de empatía:** Es el esquema por medio del cual se describe al buyer persona, identificando lo que piensa y siente, lo que ve, lo que oye, lo que habla y hace, así como sus esfuerzos y resultados.
- **Margen de contribución:** Es el resultado de restar los costos variables del precio de venta, esto determina el porcentaje de los ingresos que contribuyen al cubrimiento de los costos fijos y la utilidad del negocio.
- **Metodología SMART:** Es un método para fijar objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un horizonte de tiempo definido.
- **Ticket medio:** Es el gasto promedio de los clientes en cada compra o visita al negocio.

Resumen ejecutivo

En el presente trabajo se busca consolidar el crecimiento de Pasión y Sazón, un restaurante familiar ubicado en Engativá en el que se ofrecen variedad de platos para toda la familia, generando experiencias agradables para todos a través de la personalización del plato, con la cual se crean espacios para compartir donde cada persona disfrute de su comida preferida. En primer lugar, se desarrolló el modelo de negocio ampliado con base en el análisis interno y externo de la empresa, para así definir objetivos y planes detallados en 4 áreas: recursos, operaciones, mercadeo y finanzas; además, se definió la misión, visión y verbalización del modelo de negocio. En segundo lugar, se evalúan los aspectos legales del emprendimiento, encontrando los riesgos que se pueden correr, así como las actividades y fechas de ejecución de estas, con el fin de minimizar las consecuencias negativas.

Posteriormente, se estableció la meta de ventas para desarrollar los planes del área comercial, donde se profundizó en el buyer persona y en cuáles son los recorridos del cliente con el negocio, tanto online como offline, para así determinar las oportunidades de mejora. A partir de esto se creó el funnel de ventas incluyendo diferentes actividades para cada etapa. Además, en este apartado se describen los resultados e implementaciones logradas hasta el momento.

Luego, se desarrolló el modelo financiero completo para el restaurante, incluyendo la estructura de costos, el margen de contribución, punto de equilibrio, flujo de caja a 5 años, estado de resultados a 5 años y balance general a 5 años. Igualmente, se analizaron los indicadores

financieros para un sub-sector conformado por 5 restaurantes, y seguidamente se hallaron los mismos para el caso de Pasión y sazón, contrastando así los resultados.

Finalmente se desarrolló la estructura del plan de mercadeo con los mensajes clave correspondientes para cada apartado, para brindar una explicación más clara y concreta del mismo.

El desarrollo del modelo financiero se encuentra en el anexo del documento, incluyendo los costos de cada plato, el punto de equilibrio y los indicadores financieros.

Palabras clave

Emprendimiento, restaurante, alimentos, modelo de negocio, mercadeo, análisis DOFA, planeación, análisis legal, proyectos, funnel de ventas, análisis financiero, segmento de mercado.

Abstract

The present work seeks to consolidate the growth of *Pasión y Sazón*, a family restaurant located in Engativá in which a variety of dishes are offered for the whole family, generating pleasant experiences for everyone through the personalization of the dish, with which spaces are created to share where each person enjoys their favorite food. In the first place, the expanded business model was developed based on the internal and external analysis of the company, in order to define detailed objectives and plans in 4 areas: resources, operations, marketing and finances; In addition, the mission, vision and verbalization of the business model were defined. Secondly, the legal aspects of the venture are evaluated, finding the risks that can be run, as well as the activities and dates of their execution, in order to minimize the negative consequences.

Subsequently, the sales goal was established to develop the plans of the commercial area, where the buyer person was deepened as well as the customer's journeys with the business, both online and offline, in order to determine the opportunities for improvement. From this, the sales funnel was created including different activities for each stage. In addition, this section describes the results and implementations achieved so far.

Then, the complete financial model for the restaurant was developed, including the cost structure, contribution margin, breakeven point, 5-year cash flow, 5-year income statement and 5-year balance sheet. Likewise, financial indicators were analyzed for a sub-sector made up of 5 restaurants, and then they were found for the case of *Pasión y Sazón*, thus contrasting the results.

Finally, the structure of the marketing plan was developed with the corresponding key messages for each section, to provide a clearer and more specific explanation of it.

The plans proposed in each section are unified in a planning, monitoring and control tool, called "Project Cascade" since it is explained in depth in the section of the same name, this complete table is in Annex 1, as well as the development of the financial model, which can be found in Annex 2 of the document.

Keywords

Entrepreneurship, restaurant, food, business model, marketing, SWOT analysis, planning, legal analysis, projects, sales funnel, financial analysis, market segment.

1. Modelo de negocio ampliado

1.1. La verbalización del modelo.

La verbalización del modelo de negocio del restaurante se hizo con base en el canvas realizado en la fase de pre-incubación, el cual es el siguiente:



Figura 1: Canvas del modelo de negocio. En esta figura se presenta el canvas del modelo de negocios compuesto por 9 apartados, los cuales permiten tener una visión clara de cómo funciona el modelo.

Fuente: Propia

Así pues, la verbalización es:

Somos Pasión y Sazón, un restaurante familiar que ofrece una experiencia gastronómica con platos a la carta, tenemos comida criolla y el servicio de personalización del plato para que lo armen a su medida, para personas y familias en Engativá que busquen disfrutar de nuevas experiencias en compañía de sus seres queridos, esto lo hacemos a través de nuestro punto físico y domicilios, nuestra relación con ellos es cercana y de confianza, procuramos mantener siempre la comunicación directa por medios digitales. Esto es posible porque contamos con ingredientes de calidad y una gran pasión por dar un buen servicio, y así logramos que las personas disfruten de comida de calidad y la experiencia del servicio personalizado.

Esto se ha socializado con todo el equipo para tener una sincronización y conocimiento más a fondo del negocio.

1.2. Análisis interno del modelo de negocio.

En el análisis interno se evaluaron las fortalezas y debilidades actuales de la empresa, identificando 5 principales factores en cada componente, al calificarlos en una escala de 1 a 5. Estas se presentan en la tabla 1 del documento.

En primer lugar, se encuentra la fortaleza más importante, al tener una propuesta de valor que está alineada a las necesidades de los clientes, ya que la personalización de los platos

permite acomodar nuestra oferta a los deseos que tengan en cada momento. La segunda fortaleza es la ejecución de alta calidad en todas las operaciones, incluyendo la preparación, el servicio al cliente, etc. La tercera es que tenemos una estrecha relación con los clientes, puesto que ofrecemos un servicio cercano y directo a través de Whatsapp, estamos atentos a cualquier petición y preguntamos siempre sobre cómo fue su experiencia. La cuarta fortaleza es que el índice de migración de clientes es bajo, esto está ligado a los puntos anteriores, que llevan a una alta satisfacción de los clientes y a que hagan compras frecuentemente. Finalmente, la quinta es la eficiencia con la que realizamos nuestras actividades clave, estas incluyen la preparación de los alimentos, recepción y almacenamiento de ingredientes, servicio al cliente y toda la comunicación con el mismo.

Por otro lado, la principal debilidad es que nuestros márgenes son reducidos, esto teniendo en cuenta que actualmente los gastos en arriendo y nómina son bastante bajos, pues al trabajar en familia no se está generando un salario legal para cada colaborador, y el arriendo que corresponde al local es muy bajo ya que la actividad se desarrolla en el mismo lugar de vivienda. En segundo lugar, dependemos de una sola fuente de ingresos en este momento, que es la venta de comida en el restaurante y a domicilio, pero no hay otra fuente que permita diversificar el negocio. La debilidad número 3 es que nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente, pues estos son principalmente ingredientes (carnes, vegetales, etc), insumos como empaques, papelería, entre otros. La cuarta debilidad es que no captamos clientes frecuentemente, es decir, no tenemos procesos estructurados con este fin, sino que los clientes nuevos llegan principalmente por voz a voz o porque pasan por el local. Por último, tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos, esta debilidad se da ya que para desarrollar nuestros productos primero se debe adquirir toda la materia prima y recursos necesarios, no tenemos un

sistema de ingresos por medio del cual el cliente deba pagar con anterioridad, lo cual aumenta el riesgo.

De manera que se deben potenciar y aprovechar las fortalezas de la empresa, a la vez que se mejoran las debilidades para que no afecten el modelo de negocio.

Tabla 1

Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Nuestra propuesta de valor está en consonancia con las necesidades de los	Nuestros márgenes son reducidos
1 clientes	
2 La ejecución es de alta calidad	Dependemos de una sola fuente de ingresos
Estrecha relación con los clientes	Nuestros recursos clave se pueden imitar
3	fácilmente
4 El índice de migración de clientes es bajo	No captamos nuevos clientes frecuentemente
Realizamos nuestras actividades clave de	Tenemos que incurrir en muchos en muchos
5 forma eficiente	gastos antes de percibir ingresos
6 Las necesidades de recursos son predecibles	No aprovechamos las economías de escala
Los clientes pueden acceder fácilmente a	Nuestra propuesta de valor tiene un efecto de
7 nuestros canales	red
Los canales están perfectamente integrados	Realizamos muchas o muy pocas actividades
8	internamente

Fuente: Propia

1.3. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.

En el análisis externo se devaluaron los componentes de oportunidades y amenazas del modelo de negocio actual. Se identificaron los 5 principales factores de cada uno, al calificarlos en una escala de 1 a 5. Esto se puede encontrar en la tabla 2.

La principal oportunidad es satisfacer nuevas necesidades de los clientes como pueden ser la cocina a domicilio, clases de cocina, reservas, eventos, etc. La segunda oportunidad es la de mejorar la eficiencia general a partir de la estandarización de los procesos, para evitar errores y agilizar los mismos. La tercera es que el soporte de tecnologías de la información puede aumentar la eficiencia de las operaciones, por ejemplo, a través de un sistema POS o el uso de una carta digital, lo cual también impactará al consumidor positivo de una manera positiva. La cuarta es la oportunidad de estandarizar las actividades clave tales como la preparación de alimentos y el servicio al cliente, por ejemplo, con el uso de manuales de funciones, equipos que mejoren el rendimiento y tecnologías de la información. Finalmente se puede mejorar el seguimiento de los clientes, por ejemplo, con el uso de tecnologías de automatización, lo cual aumentará su nivel de satisfacción.

En cuanto a las amenazas se encuentra principalmente la dependencia de una sola fuente de ingresos, como ya se dijo anteriormente, lo cual genera mayores riesgos al no haber una diversificación. En segundo lugar, se encuentra el aumento de la competencia en el mercado de restaurantes pues tal como lo menciona Mauricio Arango, director de la revista La Barra: “Es un

proceso natural en una industria tan competida como es la de los restaurantes, y si bien uno ve algunos cierres, también se ven muchas aperturas” (Arango, 2018). En tercer lugar, se encuentra la amenaza de que nuestros socios puedan colaborar con la competencia, puesto que no hay ningún tipo de contrato exclusivo con ellos, o acuerdo que evite dicha colaboración. La cuarta amenaza es la disponibilidad de productos y servicios sustitutos debido a la alta competencia en el mercado, y la quinta es la probabilidad de que nuestros clientes se vayan a otros restaurantes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se deben aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas a través de diferentes estrategias.

Tabla 2

Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Satisfacer nuevas necesidades de los	
1 clientes	Dependencia de una o varias fuentes de ingreso
2 Mejorar la eficiencia en general	Rápido aumento de la competencia en el mercado
Aumentar la eficiencia a través del	
3 soporte de TI	Los socios pueden colaborar con la competencia
4 Estandarizar algunas actividades clave	Disponibilidad de productos y servicios sustitutos
5 Mejorar el seguimiento de los clientes	Probabilidad de que nuestros clientes se vayan
6 Aumentar los costos de cambio	Dependencia de determinados socios
7 Beneficiarnos de un mercado creciente	Peligro de perder clientes
	Posible interrupción en el suministro de
8 Atender nuevos segmentos de mercado	determinados recursos

Fuente: Propia

1.4. Matriz de impacto D.O.F.A.

A partir de los factores de evaluación interna y externa evidenciados anteriormente se construye la matriz de impacto DOFA, en la cual se combinan los componentes para especificar diferentes alternativas de estrategias, estas son: estrategias de avance o ataque (FO), estrategias de refuerzo o mejora (FA), estrategias de defensa (DO) y estrategias de mejora (DA). A continuación, se presenta la matriz completa para Pasión y Sazón.

Tabla 3

Matriz de impacto D.O.F.A

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Satisfacción de nuevas necesidades de los clientes	A1: Dependencia excesiva de una sola fuente de ingresos
O2: Mejora en la eficiencia a través de herramientas externas	A2: Velocidad de aumento de la competencia en el sector

O3: Disponibilidad de tecnologías de la información para la gestión **A3:** Colaboración de nuestros socios con la competencia

O4: Estandarización de actividades clave **A4:** Disponibilidad de productos y servicios sustitutos

O5: Mejora del seguimiento a los clientes a través de herramientas de automatización **A5:** Probabilidad de que nuestros clientes se vayan

FORTALEZAS

Estrategias FO

Estrategias FA

F1: Nuestra propuesta de valor está en consonancia con las necesidades de los clientes

F1O1: Aprovechar la PV actual para ampliarla a nuevas necesidades como realizar clases de cocina, dar kits de cocina para la casa, y ofrecer servicio de cocina a domicilio.

F1F2A1A4: Aprovechar la calidad y la PV actual para adaptarla a nuevos formatos y diversificar las operaciones, por ejemplo, atender eventos, cocina a domicilio, etc.

F2: La ejecución es de alta calidad

F2F5O3O4: Aprovechar la alta calidad en nuestras actividades para crear manuales y documentos que estandaricen procesos y así se disminuyan los errores en la operación.

F3A2A4: Aumentar el factor sorpresa en nuestra PV para que los clientes nos prefieran y diferenciarnos de la competencia.

F3: Estrecha relación con los clientes

F3F4O5: Aumentar aún más la estrecha relación con los clientes creando un plan de fidelización, creando una base de datos y

F3A5: Fidelizar a los clientes actuales aprovechando la buena relación que tenemos con ellos, para evitar que se vayan del restaurante.

encuestas de satisfacción, para generar un seguimiento de los clientes.

F4: El índice de migración de clientes es bajo

F1F5O2O3: Aprovechar las tecnologías para el restaurante, como un sistema POS, para mejorar la calidad de nuestras actividades y ser más eficaces en la entrega de valor. O uso de base de datos de clientes para afianzar más la relación y tener ofertas más adecuadas.

F1A2: Promocionar mejor los P/S en internet para aumentar la presencia y el reconocimiento, así como comunicar mejor nuestra PV sobre la competencia

F5: Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente

F1O1: Atender nuevas necesidades al crear contenidos propios que aporten valor a los consumidores en las redes y página web, aprovechando que nuestra PV conecta con los clientes.

F1A3: Aprovechar nuestra PV y la retención de clientes que genera para aumentar los ingresos y así llegar a mejores acuerdos exclusivos con proveedores (socios)

DEBILIDADES

Estrategias DO

Estrategias DA

D1: Nuestros márgenes reducidos son

D1D2O1: Satisfacer nuevas necesidades que complementen la PV, diversificando las fuentes de

D3A3: Llegar a mejores acuerdos con proveedores (socios) para generar exclusividad con estos.

ingresos e incrementando los márgenes.

- D2:** Dependemos de una sola fuente de ingresos
- D4O3:** Adquirir herramientas de TI y medios digitales que faciliten la tarea de captación de nuevos clientes, tales como Facebook, Google, etc.
- D4A2A5:** Ofrecer beneficios a los clientes por compartir nuestro restaurante en redes sociales, aumentando la presencia y atrayendo así nuevos clientes.
- D3:** Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente
- D5O1:** Crear ofertas que requieran un pago anticipado por el cliente, asegurando así ingresos antes de incurrir en costos
- D1A2A5:** Generar nuevos P/S acordes con nuestra PV para diferenciarnos de la competencia, atraer clientes y fidelizarlos, y así aumentar los márgenes.
- D4:** No captamos nuevos clientes frecuentemente
- D1O2O4:** Estandarizar procesos en la cocina y servicio y así aumentar la capacidad productiva, para mejorar la eficiencia del restaurante y aumentando los márgenes de rentabilidad.
- D2A2:** Generar nuevas experiencias que mejores la PV y tener así un portafolio más completo para nuestros clientes diferente a la competencia.
- D5:** Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
- D1O2:** Mejorar la capacitación del personal para lograr mayor eficiencia en el restaurante, menores costos y mayores ventas.
- D2A1A5:** Generar nuevos productos adicionales a los platos principales, como postres, para diversificar el negocio y mantener a los clientes.
-

Con base en lo anterior, se han identificado algunas como estrategias de alto impacto. Entre estas se encuentra, principalmente, adapta la propuesta de valor a las nuevas necesidades de los clientes, aprovechando las fortalezas actuales y diversificando así los ingresos; mejorar la promoción para aumentar la visibilidad del restaurante, estandarizar los procesos, etc.

1.5. Visión y misión.

A continuación, se presentan la visión y la misión establecidas para Pasión y Sazón, en las cuales se refleja la razón de ser, la propuesta de valor y hacia dónde se dirige como empresa en un futuro. A partir de la visión y la misión se desarrollarán los objetivos y planes estratégicos del restaurante.

- **Visión:** En 5 años seremos un restaurante posicionado en Bogotá, ampliando nuestro alcance del punto físico y domicilios, ofreciendo una experiencia agradable y personalizada a nuestros clientes a través de la calidad de nuestra comida y servicio.
- **Misión:** Ofrecer experiencias únicas a nuestros clientes en Engativá, con sabores variados y servicio cálido enfocados a la personalización, a través de un equipo de trabajo competente y comprometido, y generando un crecimiento sostenible.

1.6. Modelo ampliado.

Una vez se ha realizado el análisis DOFA de la empresa, se plantean los objetivos para cada una de las cuatro áreas principales de la organización: financiera, de mercadeo, de operaciones y

de recursos. A la vez se define un indicador para medir cada objetivo, y por último el nivel inicial y final en el que se encuentra dicho objetivo.

Tabla 4

Modelo de negocio ampliado

ÁREA	OBJETIVO	INDICADOR	INICIAL	FINAL
FINANCIERA	F1: Aumenta los ingresos un 30% en un periodo de 2 meses	Nivel de ingreso	\$5.415.000	\$7.039.500
	F2: Aumentar la rentabilidad en 6% medida por el % de utilidad neta en un periodo de 2 meses	% de utilidad neta	26%	32%
	F3: Aumentar el ticket medio de los clientes en un 10% en 2 meses	Ticket promedio	\$38.410	\$42.251
MERCADERO	M1: Aumentar nuestro alcance a más clientes potenciales para captar 30 nuevos clientes en un periodo de 2 meses	# clientes nuevos	0	30
	M2: Lanzar 2 nuevos productos en 2 meses	Cantidad de nuevos platos	0	2
	M3: Incrementar la presencia en redes sociales generando mayor número de publicaciones al mes	# publicaciones al mes	4	10
OPERACIONES	O1: Disminuir la cantidad de errores en un 50%	# inconformidades del cliente al mes	14	7
	O2: Reducir el tiempo de producción de los platos en 10% en 2 meses	Tiempo promedio de preparación por plato (minutos)	21	18,9

RECURSOS	O3: Disminuir el consumo de servicios (gas, agua y energía) en 6% en un periodo de 2 meses	M3 de gas kWh	483 162	473,34 158,46
	R1: Capacitar empleados en alistamiento de materia prima, 3 horas al mes durante 2 meses	M3 de agua Horas de capacitación en alistamiento	11 0	10,58 6
	R2: Capacitar a empleados en técnicas de preparación de alimentos en 3 horas al mes en un periodo de 2 meses	Horas de capacitación en técnicas de preparación	0	6
	R3: Consultar equipos para mejorar el rendimiento en el servicio medido por la cantidad de consultas a fabricantes en un periodo de 2 meses.	# cotizaciones de equipos al mes	0	10

Fuente: Propia

De acuerdo con la tabla anterior, se trabajará en la mejora de las distintas áreas que componen el negocio, de manera que se asegure un crecimiento sostenible en el tiempo y se contribuya al logro de la visión.

1.7. Cascada de proyectos.

Con el fin de asegurar el logro de los objetivos propuestos se desarrollarán diferentes planes para cada uno, utilizando la herramienta de planeación, seguimiento y control que incluye las actividades específicas del plan, el responsable de su ejecución, la inversión requerida, el

indicador y el período en el que se desarrollará, lo cual permite tener un mayor control sobre el cumplimiento de los objetivos. Esto se presentará a continuación.

En primer lugar, se desarrollaron 3 planes para el área financiera, uno para cada objetivo planteado. El primero es crear un plan de fidelización para así generar compras más recurrentes de clientes actuales, así como mayor atraktividad para clientes potenciales y finalmente aumentar los ingresos; esto se basará en un sistema de puntos que brindarán diferentes premios, desde descuentos en bebidas y platos hasta detalles en la fecha de cumpleaños del cliente. El segundo plan es incrementar la venta de los productos más rentables con el fin de aumentar la rentabilidad global del negocio. Por último, se desarrollarán nuevos tipos de productos como entradas y postres para fomentar su consumo en los clientes y aumentar así su ticket promedio o lo que gastan por cada compra.

En el área de mercadeo se desarrolló un plan para aumentar el alcance a más clientes potenciales, el cual es desarrollo de publicidad en redes sociales, incluyendo una campaña semanalmente y la evaluación de su desempeño. El siguiente plan es desarrollar nuevos productos, estos serán platos de la carta basados en las necesidades de los clientes, para lo que se realizarán encuestas y pruebas antes del lanzamiento. Finalmente se tienen 3 planes para lograr el tercer objetivo de mercadeo: incrementar la presencia en internet y redes sociales; para esto se desarrollará un plan de contenidos para Instagram y Facebook, que contenga las fechas, formatos, elementos visuales, etc para programar con anticipación las publicaciones; por otro lado se actualizará el perfil del restaurante en Google My Business y se creará el perfil en TripAdvisor, ya que estos son dos canales importantes de consulta para los clientes.

Para el área de operaciones se definieron diferentes planes, el primero es realizar una reunión diaria para determinar los errores que se hayan presentado, sus causas y correcciones, para así disminuir la cantidad de inconformidades en el cliente. Para el segundo objetivo se asegurará el alistamiento previo de toda la materia prima a través de una lista de funciones y una lista de productos a comprar con su nivel de inventario de seguridad, de manera que no se generen demoras en el servicio y se reduzca el tiempo de producción de los platos. Para el último se desarrollaron 3 planes, el primero es poner en práctica una nueva técnica de lavado para ahorrar agua, el segundo es optimizar el uso de las neveras para reducir el consumo de luz, esto a través de asegurar el cierre correcto, realizar mantenimiento adecuado y desconectar las neveras

que no se necesiten entre semana; finalmente optimizar el calentamiento de las ollas para reducir el uso de gas, a través del correcto cierre de las ollas y reducción de la llama.

Para terminar, se desarrollaron planes de capacitación para cumplir los objetivos del área de recurso, por un lado, para el alistamiento de la materia prima en donde se capacite sobre las funciones de cada puesto, y por otro en las actividades de preparación. Para lo anterior se desarrollarán sesiones cada semana y se establecerán los manuales de funciones de cada puesto, de esta manera se generará una mayor eficiencia para el restaurante. Finalmente se destinará una hora semanal a la consulta de equipos de cocina que mejoren el rendimiento, con el fin de planificar la compra en un futuro de acuerdo con la disponibilidad de presupuesto, registrando los hallazgos en una tabla.

2. Legal

Para llevar a cabo el proyecto del restaurante se debe tener en cuenta la rama jurídica y todas las obligaciones que esto implica, de manera que a continuación se explicarán los riesgos legales que se pueden tener, así como las diferentes actividades que se planean realizar para cumplir con las obligaciones y finalmente la planeación con la fecha de ejecución y la razón por la cual se ha escogido dicha fecha para cada actividad.

2.1 Riesgos jurídicos

En cuanto a los riesgos jurídicos que presenta Pasión y Sazón en su actividad se identificaron 6 áreas diferentes: derecho societario, derecho tributario, permisos y requisitos, derecho marcario, habeas data y derecho laboral o contractual.

En cuanto al derecho societario se presenta un riesgo al no renovar la matrícula mercantil, lo cual lleva a sanciones y multas por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), e incluso puede generar el sellamiento del establecimiento por parte de las autoridades locales (CCB, s.f.). Un segundo riesgo en esta área es el no llevar los registros contables exigidos actualmente al ser persona natural comerciante, pues esto también acarrea sanciones y multas de las autoridades fiscales (Gerencie.com, 2019). Finalmente, al estar en este momento constituidos como persona natural existe el riesgo de comprometer el patrimonio de la persona al ser esta quien debe responder por las obligaciones, deudas, etc. de la empresa.

En cuanto al derecho tributario existe un riesgo en este momento para la empresa debido al desconocimiento de las obligaciones tributarias que posee, según lo determinado por la DIAN sobre quiénes deben declarar y pagar, puesto que al no tener claridad e incumplir con el pago de impuestos, puede haber penalizaciones y multas por parte de la entidad.

Por otro lado, existe una serie de permisos y requisitos para abrir un negocio de productos alimenticios, tales como el certificado Sayco & Acinpro, el concepto sanitario, entre otros (CCB, 2016). El riesgo al incumplir dichos requisitos es que se pueden generar multas para el restaurante e incluso el cierre del establecimiento.

La siguiente área jurídica es el derecho marcario, frente al cual existe un riesgo al no registrar la marca Pasión y Sazón ante la SIC, ya que se puede presentar el robo de la marca, su registro y uso por parte de terceros, llevando finalmente a que nosotros como empresa ya no podamos hacer uso de la marca o tengamos que pagar unos costos elevados por la misma.

Respecto a los riesgos relacionados con el habeas data, se pueden presentar denuncias y multas por el indebido tratamiento de datos personales, pues según Portafolio (2021) la SIC recibió 16.237 quejas e impulso multas por \$7.580 millones de pesos. Por lo tanto, es un gran riesgo ya que actualmente recolectamos datos de clientes en internet, y se debe asegurar su protección.

Para terminar, se presentan varios riesgos en cuanto al derecho laboral o contractual. Primero, al tener empleados sin un contrato de trabajo se puede incurrir en sanciones, igualmente al no contar con un reglamento interno del trabajo puede haber multas por parte del Ministerio de Trabajo de hasta 5.000 SMMLV (Gandini, 2017), además de limitar el poder sancionatorio y subordinante de la empresa hacia el trabajador. Por otra parte, al no tener un manual de funciones existe riesgo de que no haya claridad para los trabajadores ni sobre las exigencias requeridas para la empresa. Así mismo, al no tener un contrato con proveedores, no hay claridad ni seguridad sobre las obligaciones y responsabilidades de cada parte. Finalmente, al ejercer la actividad del restaurante existe un riesgo muy grande para la seguridad de los trabajadores, las instalaciones y los clientes que visitan el establecimiento, ya que se pueden presentar diferentes accidentes tales como caídas, cortes, incendios, etc.

2.2 Planeación legal

Con el fin de evitar los riesgos expuestos anteriormente, se han identificado las acciones de orden legal que se deben llevar a cabo en la empresa.

Para empezar, hay algunas acciones que ya se han realizado, estas son el registro del establecimiento de comercio ante la Cámara de Comercio de Bogotá, la inscripción del RUT y la debida renovación de la matrícula mercantil, que se realiza de forma anual. Por otro lado, se realizará la constitución como persona jurídica SAS para separar así el patrimonio de la empresa al de la persona natural. Además, se contratará a un contador para conocer las obligaciones que tenemos en materia tributaria, e igualmente empezar a llevar un registro contable en la empresa.

Para lograr el cumplimiento de los requisitos necesarios al tener un restaurante se obtendrán los debidos certificados y permisos, según la CCB (2016). Primero se debe obtener el certificado de manipulación de alimentos, el cual es obligatorio para todos los empleados que

manipulen alimentos. Además, se debe obtener el permiso sanitario, cumpliendo con lo establecido en la resolución 2674 de 2013 sobre los requisitos sanitarios para los negocios de alimentos, así mismo, se debe cumplir con la documentación exigida por la Secretaría de Salud, teniendo siempre disponibles el plan de saneamiento, el plan de capacitación continuo y permanente y la certificación médica del personal que trabaja en el establecimiento (Secretaría de Salud, s.f.).

Igualmente se debe obtener el certificado de uso de suelo, solicitándolo a la oficina de planeación distrital; el certificado Sayco & Acinpro, ya que en el restaurante se hace uso de música y se deben pagar los derechos de auto a dicha Organización; y, puesto que el restaurante está catalogado como un negocio de alto riesgo de incendio (Alcaldía de Bogotá, 2014), se debe solicitar el concepto técnico que emite la Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá sobre las condiciones de seguridad del establecimiento.

Por otro lado, se realizará el registro de la marca mixta (nombre y logotipo) ante la SIC, realizando el pago correspondiente. Así mismo, para evitar sanciones y denuncias ante la SIC se va a generar la política de protección de datos personales y el aviso de privacidad según la Ley 1581 de 2012.

Por último, se van a desarrollar los contratos de trabajo para formalizar la relación con los empleados, además se desarrollará el reglamento interno del trabajo y el manual de funciones de cada puesto, y se darán a conocer a los trabajadores con el fin de que tengan una mayor claridad sobre sus puestos. Así mismo se realizará la estructura contractual con los proveedores para formalizar la relación con ellos. Finalmente se va a adquirir un seguro de empresa contra riesgos para trabajadores, clientes e instalaciones.

2.3 Plan de trabajo

Ahora bien, se desarrollará un plan de trabajo especificando las fechas de ejecución de las actividades y la razón de dicha asignación.

Como se mencionó anteriormente, el registro del establecimiento de comercio ante la Cámara de Comercio de Bogotá, la inscripción del RUT y la renovación de la matrícula mercantil ya se han realizado. Por otro lado, algunas actividades se planean desarrollar cuando se presente el proyecto del restaurante al Fondo Emprender, lo cual será en noviembre del 2021, ya que estas son exigidas en dicho programa, estas actividades son: la constitución como persona jurídica SAS, el certificado de uso de suelo, los contratos de trabajo y el reglamento interno de trabajo.

Igualmente, hay actividades que se consideran una prioridad, por lo que se les asigna una fecha más cercana. Estas son: el certificado de manipulación de alimentos y el manual de funciones, que se harán en junio de 2021; contratar a un contador, desarrollar la política de tratamiento de datos personales y el aviso de privacidad, se harán en julio del 2021; obtener el permiso sanitario y la documentación exigida por la Secretaría de Salud, el certificado Sayco & Acinpro y el permiso de bomberos se hará en agosto del 2021. Por otro lado, algunas actividades se harán en septiembre por temas presupuestales, estas son adquirir el seguro de empresa y desarrolla la estructura contractual con proveedores.

La razón de la asignación está basada en los riesgos jurídicos explicados detalladamente en el apartado 2.1. A continuación se presenta el plan de trabajo de las actividades legales en la tabla 5, para brindar una vista más clara.

Tabla 5

Plan de trabajo de actividades legales

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	RAZÓN DE LA ASIGNACIÓN
Registro del establecimiento de comercio	N/A	Realizada	N/A
Inscripción del RUT	N/A	Realizada	N/A

Renovación de la matrícula mercantil	N/A	Realizada	N/A
	Sonia Reyes		Se realizará cuando se presente el proyecto al Fondo Emprender. Ya que, como persona natural, la persona responde por la empresa y su patrimonio propio se puede ver afectado.
Constitución como persona jurídica SAS	Sonia Reyes	noviembre 21	Se considera una prioridad conocer las obligaciones tributarias ya que al no declarar y pagar se puede incurrir en penalizaciones y multas por parte de la DIAN
Contratar un contador para conocer las obligaciones tributarias	Valentina Guáqueta	julio 21	Se considera una prioridad cumplir con los requisitos para tener un negocio de este tipo, ya que en caso contrario puede haber multas por parte de la Secretaría de Salud o cierre del establecimiento.
Obtener certificado de manipulación de alimentos	Sonia Reyes	junio 21	Se considera una prioridad cumplir con los requisitos para tener un negocio de este tipo, ya que en caso contrario puede haber multas por parte de la Secretaría de Salud o cierre del establecimiento.
Obtener permiso sanitario de la Secretaría de Salud	Valentina	agosto 21	Se considera una prioridad cumplir con los requisitos para tener un negocio de este tipo, ya que en caso contrario puede haber multas por parte de la Secretaría de Salud o cierre del establecimiento.
Obtener certificado Syco & Acinpro	Guáqueta	agosto 21	Se considera una prioridad cumplir con los requisitos para

			tener un negocio de este tipo, ya que en caso contrario puede haber multas.
			Por temas presupuestales se hará en agosto.
	Valentina Guáqueta		Se considera una prioridad cumplir con los requisitos para tener un negocio de este tipo, ya que en caso contrario puede haber multas.
Solicitar el certificado de uso de suelo		noviembre 21	Se realizará en el proceso con el Fondo Emprender ya que allí lo exigen.
	Valentina Guáqueta		Se considera una prioridad cumplir con los requisitos para tener un negocio de este tipo, ya que en caso contrario puede haber multas por parte de la Secretaría de Salud.
Mantener la documentación exigida		agosto 21	Se considera una prioridad cumplir con los requisitos para tener un negocio de este tipo, ya que en caso contrario puede haber multas.
	Valentina Guáqueta		Se puede presentar el robo de la marca, imposibilidad para usarla y un alto costo para recuperarla.
Obtener permiso de bomberos		agosto 21	Por cuestiones presupuestales, después de la formalización y crecimiento.
	Sonia Reyes		
Registro de la marca ante la SIC		junio 22	

Desarrollar política de tratamiento de datos personales	Valentina Guáqueta	julio 21	Se considera una prioridad, ya que actualmente recolectamos datos y se deben evitar posibles multas y denuncias ante la SIC.
Desarrollar el aviso de privacidad	Valentina Guáqueta	julio 21	Se considera una prioridad, ya que actualmente recolectamos datos y se deben evitar posibles multas y denuncias ante la SIC.
Desarrollo de contratos de trabajo	Sonia Reyes	noviembre 21	Se realizará cuando se presente el proyecto al Fondo Emprender, para evitar sanciones al no tener contratos.
Desarrollo del reglamento interno de trabajo	Sonia Reyes	noviembre 21	Se realizará cuando se presente el proyecto al Fondo Emprender, para evitar sanciones y multas, además al no haber uno, se limita el poder subordinante. Por cuestiones presupuestales y porque se considera una prioridad, ya que en un restaurante puede haber muchos riesgos de salud y seguridad para los trabajadores.
Adquirir seguro de empresa	Valentina Guáqueta	septiembre 21	Es importante para que haya claridad sobre las obligaciones de cada parte, y por presupuesto se hará en septiembre.
Desarrollo de los manuales de	Valentina Guáqueta	junio 21	Es importante para el funcionamiento, al brindar

funciones para cada puesto	claridad a los trabajadores sobre las exigencias.
----------------------------	---

Fuente: Propia

3. Comercial

3.1 Meta de ventas

Para comenzar el plan comercial de la empresa, se definió la meta de aumentar las ventas en un 30% a un periodo de 2 meses. Pasando así de vender \$5.415.000 mensuales a \$7.039.500, de una manera sostenida. Esto con la finalidad de mejorar directamente la rentabilidad del restaurante, ya que se disminuiría la proporción de costos fijos por unidad y se logrará utilizar el exceso de capacidad de producción que hay actualmente en el restaurante, aprovechando al máximo los recursos y el talento humano. Se planea alcanzar esta meta de manera gradual a partir de diferentes acciones, entre las que resaltan la adquisición de nuevos clientes y la fidelización de los clientes actuales, convirtiéndonos en su preferencia y primera opción.

Además, este objetivo se plantea con base en la metodología SMART, para que tenga así una mayor validez y se garantice su progreso.

- Specific (Específico): Aumentar las ventas totales en un 30%
- Measureable (Medible): 30% de aumento respecto a las ventas mensuales del mes pasado
- Attainable (Alcanzable): El aumento del nivel de ventas conlleva necesariamente un aumento en la carga de trabajo, sin embargo, esta se da en menor proporción, la cual

debido al exceso de capacidad de producción que tenemos actualmente en el restaurante, podemos soportar. Además, contamos con los recursos necesarios (talento humano, materia prima, espacio, etc) para llevar a cabo las estrategias.

- Relevant (Relevante): El aumento en las ventas impacta directamente en la rentabilidad, lo que asegura la perdurabilidad del negocio.
- Timely (Temporal): El periodo de tiempo definido para alcanzar esta meta es de 2 meses.

3.1.1 Semanal

La meta semanal de ventas es de \$1.759.875, lo que se traduce a \$880.000 por cada día de servicio, debido a que el restaurante se abre solo los fines de semana. Esto se va a lograr gradualmente, a medida que se realizan las acciones efectivas para lograr la meta.

3.1.2 Mensual

De acuerdo con lo anteriormente explicado, la meta mensual de ventas es de \$7.039.500.

3.1.3 Final de consolidación

La meta de ventas al final del periodo de los 2 meses es de \$14.079.000, al vender \$7.039.500 mensualmente. Este es un valor aproximado y que se pretende sostener en el tiempo, al dejar establecidos los procesos de venta a través de las diferentes estrategias.

3.1.4 Número de nuevos clientes y ticket promedio actual.

La meta de adquisición de clientes para el período de 2 meses será de 30 nuevos clientes, mientras que en cuanto al ticket promedio se planea elevarlo en un 10%, pasando de \$38.410 a \$42.251 por compra. Se busca generar una fidelización de los clientes, de modo que los clientes vuelvan y recomienden el restaurante con su círculo social, logrando así una expansión más rápida.

3.2 Arquetipo de clientes

El buyer persona de Pasión y Sazón es Diana, una mujer de 35 años, profesional, con unos ingresos de 3 SMMLV, madre de dos hijos, casada y que vive en Engativá; es una persona trabajadora, amorosa y muy pendiente de su familia, le interesa el bienestar de sus seres queridos y tener una experiencia de unión con su familia ya amigos. Lo que busca Diana es comer algo diferente con su familia los fines de semana, para salir de la rutina.

Diana tiene unos comportamientos definidos en cuanto a lo que ve, escucha, dice y hace, que se pueden dividir entre el mundo online y offline, que se diferencian en el mapa de empatía

con los colores naranja y amarillo, respectivamente. Así pues, en el tema offline se evidencia que Diana ve publicidad de restaurantes cercanos y se enfoca más a la oferta en su zona, al tener una oferta limitada dice que es difícil encontrar una opción buena y diferente, además escucha las recomendaciones de su entorno cercano y se maneja mucho el voz a voz, finalmente visita restaurantes cercanos con su familia. En cuanto al tema online las oportunidades son más amplias y la experiencia cambia, pues ve más publicidad en redes sociales, ve contenido orgánico de diferentes perfiles de comida, recetas, etc., y tiene disponibles una variedad de plataformas de domicilios. Todo esto le permite ver diferentes opiniones, reseñas, calificaciones de restaurantes, lo cual influye en su decisión; además, con los medios digitales se puede comparar restaurantes más fácilmente y buscar opciones de comida a domicilio, tanto en las redes sociales como en las plataformas de domicilios.

Finalmente, se pueden presentar algunos dolores en su experiencia, como demoras en el servicio, mala atención, poca variedad, etc. Y unos beneficios como darse un gusto diferente en familia, satisfacer a todos los integrantes, entretenerse, estar cómoda y en un ambiente cálido, entre otros.

A continuación, se presenta el mapa de empatía en la figura 2, en donde se representan todos los puntos anteriormente explicados, y se hace una distinción entre el mapa de empatía online y offline, siendo el primero de un color anaranjado y el segundo rosado.

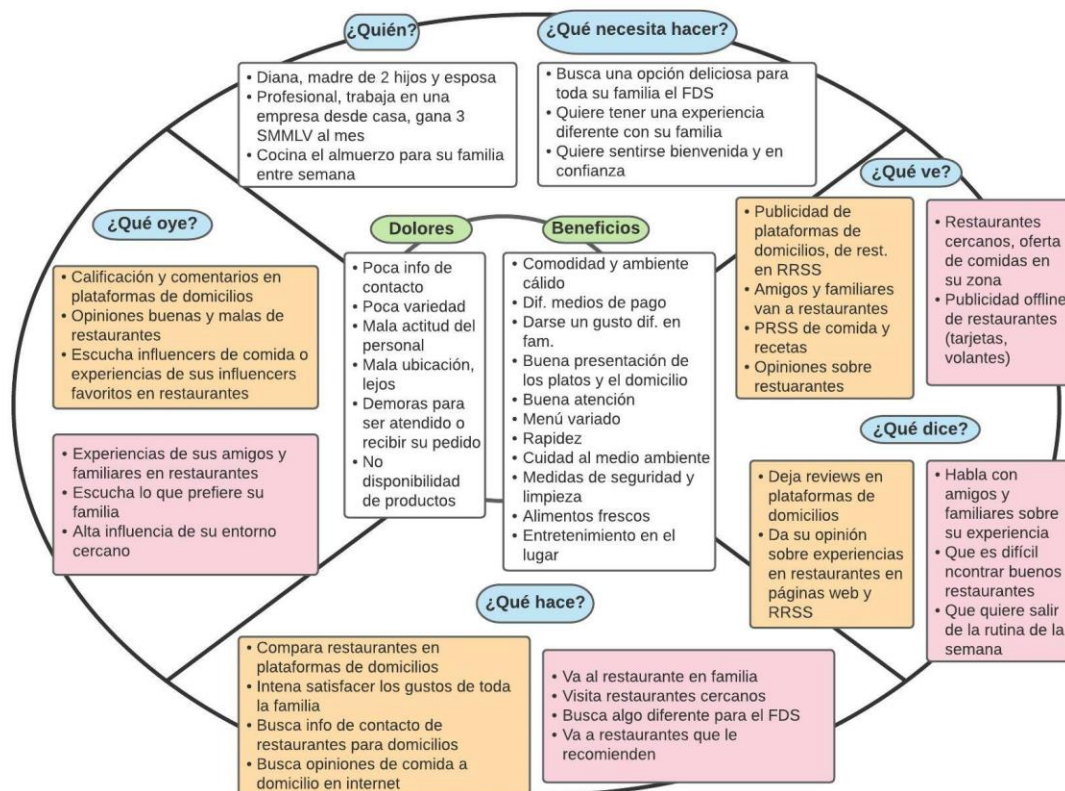


Figura 2: Mapa de empatía. Esta figura muestra el mapa de empatía, por medio del cual se puede conocer al buyer persona en profundidad, incluyendo lo que hace, lo que dice, lo que ve y lo que oye, así como sus esfuerzos y puntos de dolor.

Fuente: Propia

3.3 Funnel de ventas

Para empezar a estructurar el funnel de ventas se analizaron los recorridos actuales de los clientes, tanto online como offline, para identificar dónde se debe hacer un mayor ajuste y cuáles son las principales fallas.

En primer lugar, se elaboró el recorrido offline actual, representado en la figura 3, describiendo todas las actividades que realiza el cliente en las 5 etapas y la experiencia que tiene

en cada una. Se evidencia que la experiencia del cliente es mayormente positiva, especialmente en la etapa de acción donde se presta el servicio, lo que repercute en una buena etapa de apología. Sin embargo, hay oportunidades de mejora, por ejemplo, se pueden hacer mayores esfuerzos por atraer clientes frecuentemente y que generen un mayor interés desde ese momento, y mejorar el proceso de averiguación para no perder clientes allí.

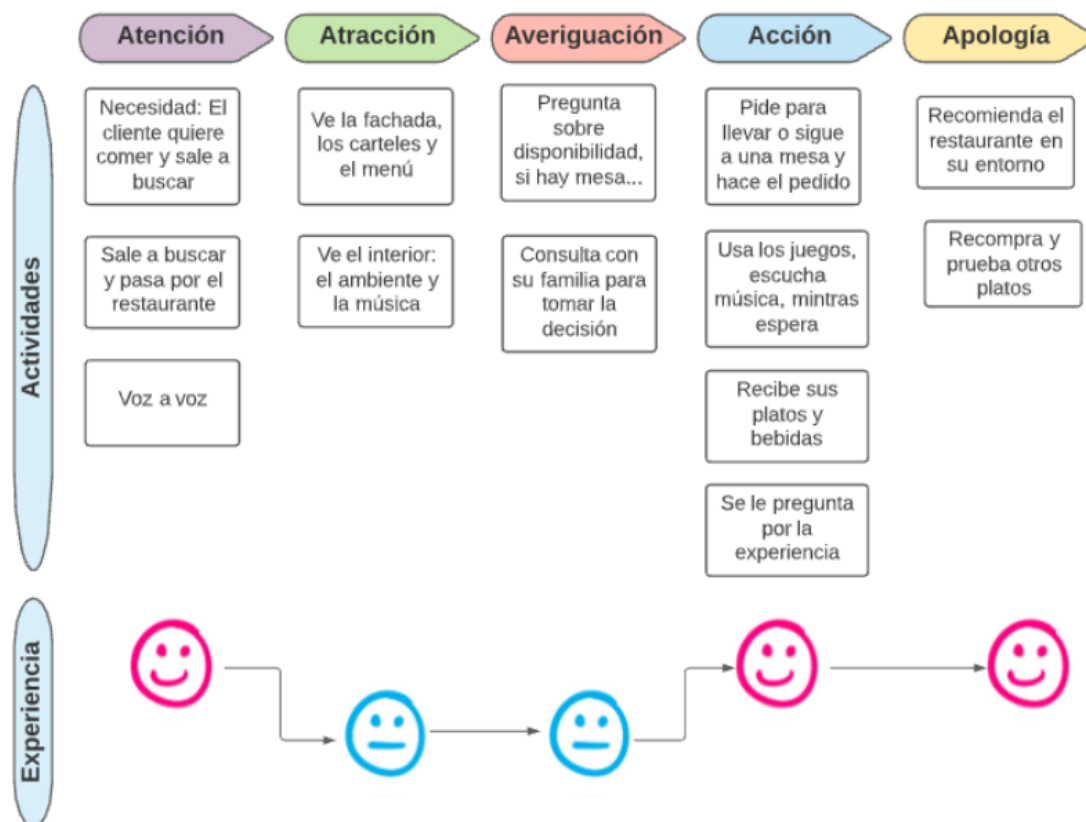


Figura 3: Recorrido del cliente offline. En esta figura se pueden evidenciar todos los pasos que recorre el cliente de manera offline a través del funnel de ventas, para llegar a ser cliente. Igualmente, se indica si la experiencia es positiva, negativa o neutral.

Fuente: Propia

Por otro lado, en el recorrido online actual se encuentra en la figura 4, donde se describieron las actividades que realiza el cliente en línea desde que descubre al restaurante hasta la posventa, en este caso se maneja la experiencia con domicilios. Aquí la experiencia del cliente no es tan positiva, pues el restaurante no tiene estructurados ningún tipo de procesos para

facilitar esta experiencia o hacerla más interesante. En realidad, vemos que las actividades online que realiza el restaurante son muy básicas, se basa principalmente en el manejo de redes sociales y pedidos por medio de Whatsapp personal, pero no se usan otro tipo de herramientas útiles para la experiencia online, por lo que se presentan más oportunidades de mejora.

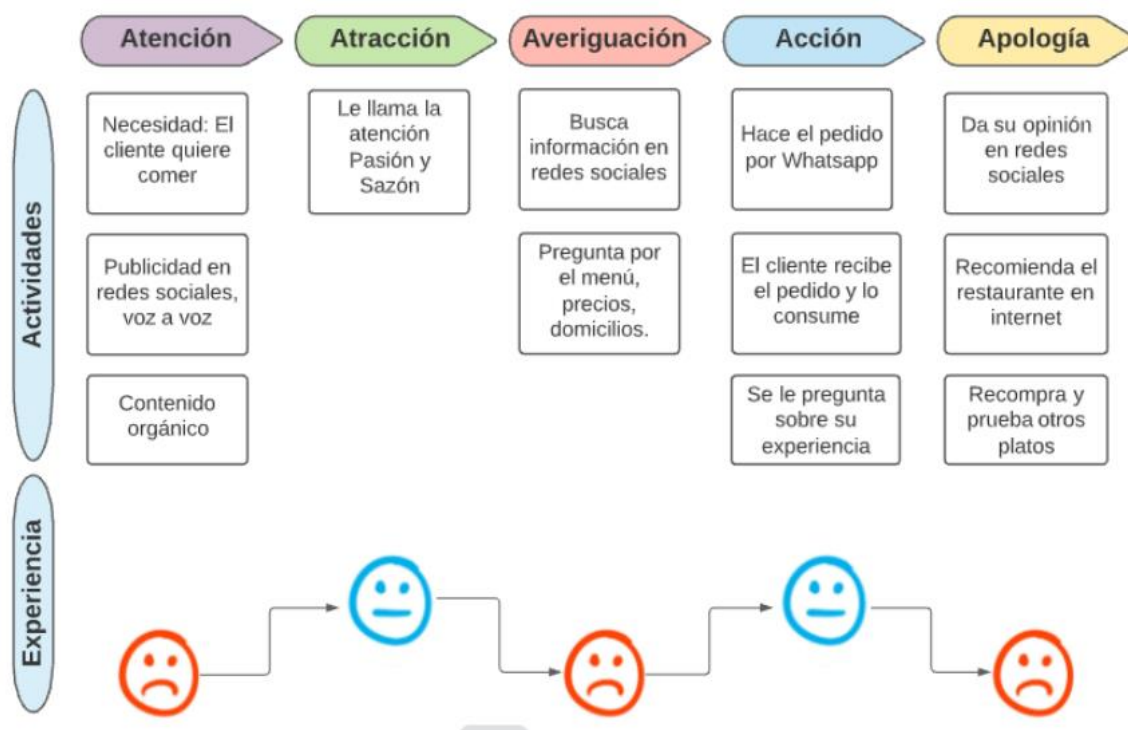


Figura 4: Recorrido del cliente online. En esta figura se pueden evidenciar todos los pasos que recorre el cliente de manera online a través del funnel de ventas, para llegar a ser cliente. Igualmente, se indica si la experiencia es positiva, negativa o neutral.

Fuente: Propia

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha desarrollado un funnel de ventas en el cual principalmente se crea toda la experiencia online del restaurante, a la vez que se mejora y estandariza el proceso físico por el que pasa el cliente. De manera que se han incluido las nuevas acciones que va a ejecutar el restaurante en cada etapa para los dos canales, con lo cual el propósito es ampliar el alcance del restaurante a nuevos clientes potenciales y, a través de las actividades en las siguientes etapas, lograr retener a la mayor cantidad de clientes para que terminen todo el proceso satisfactoriamente, llegando a la recompra y recomendación.

En la figura 5 se encuentra el funnel de ventas con las actividades online y offline, más adelante se explican en detalle dichas actividades para cada etapa.

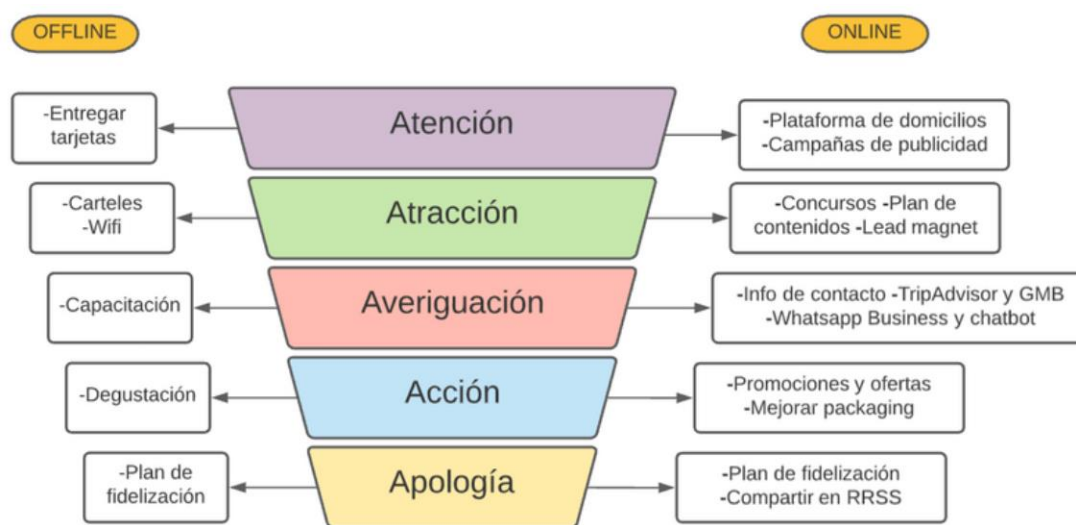


Figura 5: Funnel de ventas. En esta figura se muestran las estrategias tanto online como offline que se van a implementar en cada etapa del funnel de ventas.

Fuente: Propia

3.4 Actividades comerciales

Entre las actividades para mejorar el funnel de ventas presencial se encuentra en la Atención la entrega de tarjetas a las personas que pasan por el local y que se acercan más al buyer persona, con esto se va a acelerar el descubrimiento y ya habrá un primer contacto. Para la etapa de Atracción se van a incluir carteles en la entrada con fotos llamativas de los platos e igualmente se anunciará el servicio de WiFi gratuito, aumentando el interés. Posteriormente en la etapa de Averiguación se va a realizar capacitación a empleados sobre el conocimiento de la carta y cómo resolver las dudas de los clientes cuando llegan al restaurante, de manera que sea un proceso muy sencillo y se aproveche ese encuentro para convencer a los clientes de entrar.

En cuanto a la Acción se va a promover la degustación de los platos principales del restaurante, generando mayor deseo y motivando al cliente a la compra. Por último, se va a desarrollar un plan de fidelización para la etapa de Apología, en el cual se va a premiar la lealtad de los clientes incentivando así la recompra, e igualmente será un atractivo para los nuevos clientes, quienes podrán participar desde el primer momento y motivará una segunda compra al tener una recompensa.

De manera que al complementar las nuevas actividades planteadas con las acciones que ya realiza el restaurante presencialmente, se potenciará la percepción del cliente frente a su experiencia.

Por otra parte, se presentan las actividades para el recorrido del cliente online, en donde se van a estructurar los procesos para llevar al cliente por toda la experiencia. En primer lugar, para la Atención se va a incorporar el restaurante en una plataforma de domicilio, ya que estas son ampliamente usadas y por lo tanto van a generar mayor visibilidad y alcance; para esto se van a valorar las diferentes opciones, los costos de cada una, y se decidirá en cual seguir con el proceso, además se evaluará qué platos de la carta actual adaptar para la plataforma. Para esta etapa también se van a realizar campañas de publicidad de manera frecuente por redes sociales, con el fin de llegar a mayor público, y se evaluará el desempeño de cada una para optimizarlas.

Una vez el cliente nos descubre en la primera etapa, pasa a la Atracción, en donde se van a realizar concursos por medio de redes sociales para captar el interés de los clientes potenciales y brindarles un incentivo para interactuar con la marca, finalmente podrán probar la comida y el servicio del restaurante a través del premio. Igualmente, se va a desarrollar un plan de contenidos para las redes sociales generando contenido de valor para el cliente, que nos pueda conocer mejor y que les genere el deseo de probar, de esta manera se quiere crear una conexión y estar siempre presentes en su vida digital. Por último, en esta etapa se van a crear lead magnets, contenido de valor por el cual los clientes deban dejar sus datos de contacto para acceder, con esto se va a recopilar información de clientes potenciales para comunicarnos posteriormente.

En la etapa de Averiguación, los clientes suelen buscar opiniones, fotos e información de contacto del restaurante en varios sitios de internet, por lo que se van a crear los perfiles del restaurante en Google My Business y TripAdvisor, dos canales muy reconocidos y usados para dar a conocer el restaurante y permitir que los clientes dejen sus reseñas. Además, se va a

actualizar la información del restaurante en todas las redes para generar uniformidad y mayor facilidad de contacto. Finalmente, se van a implementar herramientas como Whatsapp Business y el chatbot de Facebook, con lo que se podrá automatizar la gestión de los mensajes.

Para la etapa de Acción se van a generar promociones y ofertas que incentiven a los clientes potenciales a la compra, en este punto se debe garantizar que todos los procesos del restaurante para brindar el servicio funciones correctamente, para que la primera compra sea positiva y haya una segunda ocasión. Además, para mejorar la experiencia del cliente en la compra del domicilio, se va a incluir un empaque más llamativo a primera vista a través de mejoras en el diseño, y se incluirán elementos de personalización, como notas escritas a mano. Para terminar el recorrido online del cliente, se va a implementar el plan de fidelización también de manera online, y se van a generar incentivos para que los clientes compartan su experiencia con el restaurante en sus redes sociales, aumentando así las recomendaciones y el conocimiento.

3.5 Métricas

Para medir los resultados se van a utilizar las siguientes métricas:

- Tasa de conversión = $\text{Número de clientes} / \text{Número de leads}$. Esto se podrá hallar teniendo en cuenta leads como las personas que contacten el restaurante y las que realmente efectúen la compra.
- NPS. Esto se evaluará a través de las encuestas de satisfacción que se hagan periódicamente, con lo que se evaluará la experiencia de los clientes, su nivel de satisfacción y según esto que tan dispuestos estarían a recomendarnos.
- Índice de recompra = $\text{Número de clientes que compran por primera vez} / \text{Número de clientes que compran por segunda vez}$. Esto se realizará en un período de 1 mes, para evaluar si los nuevos clientes vuelven a comprar o no.

- Costo de Adquisición de Clientes (CAC) = Costos de marketing y ventas/Número de clientes adquiridos. Con esto se sabrá qué tan efectivos son los esfuerzos en todo el proceso, en términos financieros.

Además, se tendrán en cuenta ciertas métricas para cada actividad, tales como las métricas de las campañas (resultados, alcance, impresiones, clics, costo por resultado, etc), y las métricas de interacción y seguidores en redes sociales (nuevos seguidores, alcance orgánico, likes, comentarios, visitas al perfil, etc), así como el número de publicaciones mensuales.

3.6 Resultados

Ahora bien, se ha realizado una implementación inicial de algunas de las actividades propuestas anteriormente, todas con el fin de cumplir el objetivo planteado para el área comercial: aumentar las ventas, el número de clientes y el ticket promedio. Estas actividades son:

- Encuesta de satisfacción:

Para comenzar se laboró una encuesta de satisfacción, con el objetivo de conocer más sobre cuál es la experiencia que están teniendo los clientes en el restaurante; esta se aplicó 2 veces, con una muestra de 15 clientes para la primera ocasión, en abril, y una muestra de 18 clientes en mayo. En la encuesta se realizaron las siguientes preguntas: edad, sexo, calificación de la comida, la atención del personal, el tiempo de espera y el estado del domicilio, frecuencia de compa, grado general de satisfacción, probabilidad de recomendación (Net Promoter Score) y finalmente se pidieron comentarios o sugerencias adicionales.

Los resultados se pueden ver en la siguiente tabla, donde se presenta el promedio para las variables cuantitativas, las cuales se evaluaron en una escala de 1 a 5, siendo 1 “muy malo” y 5 “muy bueno”, a excepción del NPS el cual se evaluó en una escala de 1-10. Para las variables cualitativas se especificó la opción de respuesta más dada.

Tabla 6

Comparación de encuestas de satisfacción

Pregunta	Resultados encuesta 1	Resultados encuesta 2
Edad	34,8	35,3
Sexo	Femenino	Femenino
¿Cuál es tu grado de satisfacción general con el restaurante?	4,8	4,6
El tiempo de espera fue:	Lo que esperaba	Lo que esperaba
¿Cómo calificarías la calidad de la comida?	4,8	4,8
¿Cómo calificarías la calidad de la atención del personal?	4,9	4,7
¿Con qué frecuencia comes en nuestro restaurante?	Más de 2 veces al mes	1-2 veces al mes
¿Cómo calificarías el estado de entrega de tu domicilio?	4,8	4,7
¿Qué posibilidades hay de que recomiendes nuestro restaurante a otra persona? (NPS)	9,6	9,5

Fuente: Propia

De manera que según los resultados se evidencia que el desempeño del restaurante es bueno, generando un alto nivel de satisfacción y posibilidades de recomendación, aunque los resultados de la segunda encuesta son un poco menores, por lo que aún es necesario mejorar para mantener los resultados positivos.

Por otro lado, los comentarios y sugerencias más dadas por los clientes estuvieron enfocados a agregar algunos platos al menú, postres, entradas, entre otros; así como mejorar el tiempo de entrega y los empaques de los domicilios.

- Perfil en Google My Business

Se creó el perfil del restaurante en la plataforma Google My Business, con el objetivo de facilitar la etapa de averiguación y el contacto con los clientes, así como para fomentar las reseñas y calificaciones. En la figura 6 se presenta una vista previa del perfil al buscarlo en Google.



Figura 6: Perfil en Google My Business. Esta figura es una vista de cómo aparece nuestro perfil de Google My Business que se creó a partir de la estrategia.

Fuente: Propia

- Menú digital

Además, se ha creado el menú digital del restaurante con la herramienta QueRestó, en donde se subió el menú para que los clientes lo puedan consultar por medio de un link o el código QR, con lo que se logra una mejor experiencia, y más aun teniendo en cuenta que la pandemia ha exigido digitalizar el negocio. Además de la facilidad de uso para los clientes, esta herramienta permite que los pedidos se hagan directamente a Whatsapp, teniendo así un contacto directo con ellos, igualmente se pueden hacer cambios en la carta y se actualiza en tiempo real. En la figura 7 se ve la página que con el menú digital del restaurante.

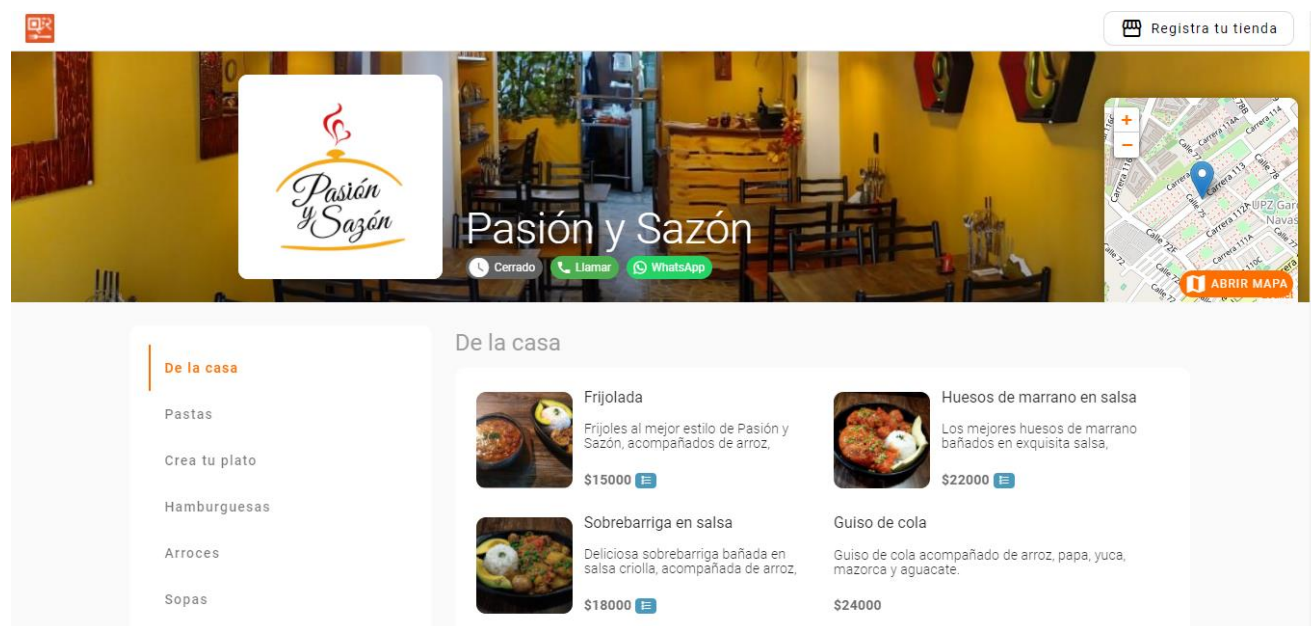


Figura 7: Menú digital. En esta figura se muestra el menú digital creado con la herramienta QueRestó.

Fuente: Propia

- **Campañas:**

Para mejorar la etapa de Atracción en el funnel ya se han realizado varias campañas en Facebook e Instagram, que se pueden observar en la figura 8. La primera se hizo el 16 de abril con el objetivo de Reproducciones de video, buscando que más personas descubran la oferta del restaurante; con este anuncio se obtuvieron 747 ThruPlays (resultados), tuvo un alcance de 6.407 personas y 9.793 impresiones, por otro lado, también obtuvo 117 clics totales y un CTR de 1,19%.

El segundo anuncio se realizó el 24 de abril con el objetivo de Generación de clientes potenciales, en este caso el anuncio consistía en una imagen y se promocionaban las bebidas gratis para la primera compra en el restaurante. En este anuncio se obtuvieron 7 mensajes de clientes potenciales, tuvo un alcance de 3.663 personas y 5.596 impresiones, por otro lado, obtuvo 247 clics totales y un CTR de 4,41%. Finalmente, se realizó la campaña de un concurso lanzado por las redes sociales del restaurante con el objetivo de Interacciones con la publicación. Este obtuvo 2625 resultados, con un alcance de 9.805 personas y 12.785 impresiones. Sin embargo, este solo obtuvo 8 clics totales y un CTR de 0,06%.

De manera que el anuncio con mejor desempeño fue el segundo, lo cual se puede deber a la oferta que se realizaba en la imagen y que esta era más atractiva. De hecho, esta fue la que generó más leads, pues realmente nos pudimos contactar con las personas. Por lo tanto, para las próximas campañas se va a hacer una oferta muy atractiva, que logre generar la interacción y el contacto de los clientes potenciales con el restaurante.

Activado	Nombre de la campaña	Resultados	Alcance	Impresiones	Costo por resultado	Importe gastado	Finalización
<input checked="" type="checkbox"/>	24-25 abr	7 Clientes potenciales ...	3.663	5.596	\$7.462 Por clientes potencia...	\$52.237	25 abr 2021
<input checked="" type="checkbox"/>	Campaña video 17 abr	747 ThruPlays	6.407	9.793	\$33 Costo por ThruPlay	\$25.000	18 abr 2021
<input checked="" type="checkbox"/>	Concurso 21 mayo	2.625 Interacciones con la ...	9.805	12.785	\$10 Por interacción con ...	\$25.000	24 may 2021
<input checked="" type="checkbox"/>	Personalización	— Conversación con m...	—	—	— Por conversación co...	—	14 nov 2020
<input checked="" type="checkbox"/>	Nueva campaña	— Conversación con m...	—	—	— Por conversación co...	—	5 nov 2020
<input checked="" type="checkbox"/>	Nueva campaña	— Conversación con m...	—	—	— Por conversación co...	—	5 nov 2020
Resultados de 6 campañas			19.254 Personas	28.174 Total	—	\$102.237 Gasto total	

Figura 8: Campañas en Facebook Ads. En esta figura se ven los resultados de las campañas implementadas en Facebook e Instagram Ads.

Fuente: Propia

- Concurso

Se realizó el primer concurso en las redes sociales del restaurante, aprovechando en contexto del mes de las madres, iniciando el 14 de mayo y finalizando el 27 de mayo. En la figura 9 se puede ver la publicación realizada en la red social. En este concurso el premio fue de un almuerzo especial para una mamá y un regalo por parte del restaurante. Las condiciones para participar incluían seguir la cuenta, dar “me gusta” a la publicación y comentar etiquetando a otras 3 personas, igualmente se sugería el uso de hashtags.

Inicialmente se hizo una publicación y se promovió de manera orgánica, sin embargo, posteriormente se decidió hacer campaña para llegar a un mayor público. Con esta actividad se logró aumentar 20 seguidores y conseguir mayor interacción gracias a los likes y comentarios en la publicación, finalmente se anunció la ganadora el jueves 27 de mayo.

El principal cambio para realizar en los próximos concursos y tener un mejor rendimiento será tener unas condiciones de participación mucho más sencillas, y que las instrucciones sean claras. Igualmente, se va a incluir imágenes de la comida y ambiente del restaurante, que llamen más la atención. Una vez se hagan estos cambios, también se va a probar con plazos más cortos y largos, para probar su efectividad.



Figura 9: Concurso en Instagram. Esta figura es la publicidad realizada en Instagram comunicando el concurso.

Fuente: Propia

- Plan de contenidos:

Para mejorar la experiencia de los clientes potenciales una vez conocen el restaurante e incrementar su interés y atracción hacia nuestra oferta, en principio se realizó un plan básico que incluyó cambios fundamentalmente en el feed de Instagram y las publicaciones de Facebook. Con esto se le dio un giro al perfil para generar una mejor primera impresión en los clientes, pasando de un perfil sin orden específico a algo mucho más atractivo visualmente, como se puede ver a continuación en la figura 10.

Este cambio también incluyó un tema fundamental, que es mayor contenido de valor para el público, pues anteriormente se publicaba siempre sobre la comida, el restaurante, el menú, etc., pero ahora se hizo una estrategia para incluir contenido como tips, recetas, entre otros, que le aporten algo nuevo a los clientes y genere mayor interés por seguir el perfil. Finalmente, un

cambio importante es que se realizan publicaciones más frecuentemente, para poder estar presente en la mente del consumidor.



Figura 9: Cambio en el feed de Instagram. Esta es una comparación del feed de Instagram antes y después de realizar la estrategia de contenidos.

Fuente: Propia

Estos cambios se empezaron a implementar el 1 de mayo, por lo que se pueden evaluar las métricas de la red social de los últimos 30 días (26 de abril al 25 de mayo) para ver su impacto hasta el momento. Como se puede ver en la figura 11, el alcance ha aumentado 372% respecto al período anterior, siendo un 95,1% debido a los anuncios y promociones, que en este caso solo se hizo 1 campaña, mientras que en el anterior se hicieron 2. Además, los seguidores han aumentado un 5,8% en este período, con una tendencia positiva. Finalmente, se ha obtenido un 2.063% más de interacciones con el contenido.



Figura 11: Métricas de resultado en Instagram. Esta figura evidencia los resultados obtenidos con la estrategia de contenidos en Instagram.

Fuente: Propia

Ahora bien, posteriormente se desarrolló la estructura de un plan de contenidos que incluye los siguientes componentes: objetivos, secciones de contenido, formato y tipo de publicación (ubicación).

En primer lugar, se plantean 3 objetivos para el plan, de manera que cada publicación esté alineada con uno de estos, los cuales son: a) Aumentar la notoriedad del restaurante y llegar a una mayor audiencia. b) Mejorar el posicionamiento y engagement, generando una mayor conexión con la marca. c) Captar más clientes por medio de las redes sociales al generar contactos interesados en la oferta.

En segundo lugar, se plantearon 4 secciones de contenido: a) Dinámicas de interacción, con esto se busca generar la interacción de las personas con la publicación, por medio de preguntas, encuestas, y otros. b) Contenido de valor, es decir, que le aporte o enseñe algo nuevo al consumidor, incluyendo recetas, tips y tutoriales. c) Clientes y restaurante, este será contenido

que muestre la experiencia que se tiene en el restaurante y que comunique los valores y la esencia de la empresa; a través de esto se busca humanizar la marca. Y d) Venta, esto es, contenido enfocado a la oferta como tal del restaurante, incluyendo los platos, lanzamientos, promociones, etc.

Por último, los formatos para publicar serán: fotos, tal como se ha estado haciendo, para mejorar la presencia visual; carruseles, una serie de fotos a través de las cuales se puede ampliar información y hacerlo más dinámico; y videos, que serán el principal foco de cambio para el perfil del restaurante, ya que estos son cada vez más populares y tienen un mayor alcance, además, al no ser estáticos permiten mostrar información valiosa o contar historias de manera dinámica y divertida. Los tipos de publicación o ubicaciones en las que se publicará son el feed de Instagram y Facebook, las historias y los videos en cada plataforma.

- Plan de fidelización:

Finalmente, se desarrolló la estructura del plan de fidelización para mejorar la lealtad y generar un atractivo para los nuevos clientes del restaurante. Este plan consiste en una acumulación de puntos que luego se podrán redimir por premios. El sistema de puntos funciona al hacer la compra, por cada \$1.000 el cliente va a obtener 1 punto. Los premios son los siguientes:

- 50 pts = 1 jugo natural mediano en agua
- 60 pts = 1 jugo natural mediano en leche
- 80 pts = 1 jugo natural grande en agua
- 90 pts = 1 jugo natural grande en leche
- 100 pts = 20% de descuento en el plato de menor valor
- 200 pts = 50% de descuento en el plato de menor valor
- 300 pts = 1 plato gratis, el de menor valor
- Cumpleaños = 1 taza Pasión y Sazón + 1 postre

Para acceder al plan se creó una base de datos que incluye el nombre, cédula, número de teléfono, email y fecha de cumpleaños. De manera que para los clientes será muy fácil hacer parte del programa y así tendrán incentivos para hacer más compras.

4. Finanzas

4.1 Margen de contribución por producto o servicio

En primer lugar, se definieron los precios de los productos con base en distintos factores, estos son: el costo de las materias primas, así como otros costos en los que se incurre, procurando que estos no sobrepasaran el 30% del precio total, igualmente el costo de nómina, arriendo y otros gastos, siendo estos el 40% del precio, aproximadamente. Con esto, el siguiente factor fue la competencia, para lo cual se tomaron en cuenta los restaurantes cercanos en la zona ya que atienden al mismo mercado, sin embargo, se identificó que la mayoría son restaurantes que ofrecen menú ejecutivo a bajo costo, o de comida rápida, lo que no es comparable con la oferta de Pasión y Sazón, así que se evaluaron también los precios de otros restaurantes con una oferta similar fuera de la zona, lo cuales oscilan entre los \$25.000 y \$35.000. Finalmente se tuvo en cuenta el mercado, dadas las características de las personas en la zona, como que la mayoría pertenecen al estrato 3 y 2, y así mismo a la clase media del país.

De acuerdo con lo anterior, los precios definidos para cada producto son los siguientes:

Tabla 7

Precios de cada producto

Producto	Precio	Producto	Precio
Ajiaco	\$15.000	Sobrebarriga dorada grande	\$24.000
Bandejita paisa	\$12.000	Sobrebarriga dorada mediana	\$18.000
Churrasco grande	\$26.000	Sobrebarriga en salsa grande	\$24.000
Churrasco mediano	\$20.000	Sobrebarriga en salsa mediana	\$18.000
Costillas BBQ	\$18.000	Sopita de ajiaco	\$6.000

Crema napolitana	\$12.000	Sopita de mondongo	\$8.000
Frijolada grande	\$24.000	Sopita napolitana	\$6.000
Frijolada mediana	\$15.000	Tallarines bolognesa grandes	\$15.000
Guiso de cola	\$24.000	Tallarines bolognesa medianos	\$12.000
Hamburguesa campesina	\$16.000	Tallarines carbonara grandes	\$16.000
Hamburguesa clásica	\$12.000	Tallarines carbonara medianos	\$12.000
Hamburguesa francesa	\$16.000	Tallarines marineros grandes	\$20.000
Huesos de marrano dorados grandes	\$28.000	Tallarines marineros medianos	\$15.000
Huesos de marrano dorados medianos	\$22.000	Trucha salmonada	\$24.000
Huesos de marrano en salsa grandes	\$28.000	Jarra en agua	\$7.500
Huesos de marrano en salsa medianos	\$22.000	Jarra en leche	\$10.000
Lasagna	\$13.000	Jugo en agua mediano	\$2.500
Lengua en salsa	\$18.000	Jugo en agua grande	\$4.000
Mondongo	\$16.000	Jugo en leche mediano	\$3.500
Pechuga champiñón	\$18.000	Porción papa criolla	\$3.000
Pechuga queso	\$15.000	Porción papa francesa	\$3.000
Pechuga tocineta	\$18.000	Porción papa chorreada	\$3.000
Picada personal	\$20.000	Porción papa cascós	\$3.000

Fuente: Propia

Ahora bien, se realizó la estructura de costos y gastos de la empresa tomando como base los datos sobre ventas de meses anteriores, de esta manera se tuvo en cuenta la participación en ventas de todos los productos (platos y bebidas), así como una proyección de la cantidad de unidades vendidas en el periodo de un mes, para calcular los costos y gastos totales y por unidad. El volumen de ventas mensuales que se tomó fue de \$5.415.000, lo que representa 381 unidades vendidas, entre platos y bebidas; esto se definió con un promedio ponderado de las ventas de los últimos meses.

A continuación, se presentan los costos y gastos, fijos y variables, para el período de 1 mes. Así como los costos en nómina.

Tabla 8

Nómina mensual

Cargo	Salario
Cocinero 1	\$240.000
Cocinero 2	\$240.000
Auxiliar 1	\$200.000
Auxiliar 2	\$240.000
Auxiliar 3	\$240.000
Mesera	\$200.000
TOTAL	\$1.360.000

Fuente: Propia

Tabla 9

Costos mensuales

Costos	Tipo	Valor
Arriendo cocina	Fijo	\$450.000
Aceite	Variable	\$90.000
Agua	Variable	\$50.000

Luz	Fijo	\$90.000
Gas	Variable	\$100.000
Desechables	Variable	\$200.000
Insumos	Variable	\$25.000
Total fijos		\$540.000
Total variables (no aceite)		\$375.000

Fuente: Propia

Tabla 10

Gastos mensuales

Gastos	Tipo	Valor
Papelería	Variable	\$7.000
Luz	Fijo	\$15.000
Agua	Fijo	\$10.000
Publicidad	Variable	\$10.000
Aseo	Variable	\$15.000
Internet	Fijo	\$20.000
Telefonía	Fijo	\$40.000
Salarios	Fijo	\$1.360.000
Total fijos		\$85.000
Total variables		\$32.000
TOTAL		\$1.477.000

Fuente: Propia

Además, en el anexo se puede ver el costo de materia prima de cada producto del restaurante, Asimismo, se encuentra detalladamente toda la estructura de costos, en esta se distribuyeron tanto los costos y gastos fijos como los variables, y así se obtuvieron los costos unitarios, de acuerdo al volumen de ventas proyectado. Además, se hallaron los márgenes de contribución para cada producto, los cuales se pueden ver por categoría en la siguiente tabla. Con el promedio ponderado de estos se halló el margen de contribución global del restaurante, el cual

es de 48,9%, ese es el porcentaje de los ingresos disponible para cubrir los costos y gastos fijos, los cuales representan el 37% del total, y para cubrir la utilidad.

Tabla 11

Margen de contribución por categoría

Categoría	% MC	% participación
Sopas	45,9%	12,3%
De la casa	49,5%	33,0%
Pastas	51,7%	9,2%
Hamburguesas	44,6%	4,3%
Parrilla	49,5%	37,8%
Adiciones	63,4%	0,2%
Bebidas	44,2%	3,2%
TOTAL	48,9%	100,0%

Fuente: Propia

4.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto

Con base en los datos presentados anteriormente, se halló el punto de equilibrio operativo en unidades y dinero, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 12

Punto de equilibrio en unidades y dinero por categoría

P.E	Unidades	Dinero
Sopas	44	\$556.951
De la casa	76	\$1.356.169,47

Pastas	25	\$355.935,78
Hamburguesas	13	\$192.035,73
Parrilla	81	\$1.530.449,35
Adiciones	2	\$5.454,73
Bebidas	50	\$144.975,06
TOTAL	292	\$4.141.971,16

Fuente: Propia

De manera que los ingresos mensuales deben ser de \$4.141.971,16 para lograr el punto de equilibrio, en el cual se cubren los costos y gastos. Actualmente el restaurante ya está llegando al punto de equilibrio al tener unas mayores ventas.

4.3 Flujo de caja mensual 60 meses (5 años)

Se realizó el flujo de caja para 5 años. Para esto, se tuvieron en cuenta las siguientes variables, con base en las ventas, los costos y gastos explicados anteriormente. A continuación, se explica el comportamiento anual.

Tabla 13

Variables del flujo de caja

Variable	Valor
Ahorros	\$11.450.000
Activos fijos	\$9.487.000
Aumento anual cantidades vendidas	10,00%
Aumento anual gastos y costos	3,00%
Aumento anual salarios	10,00%
Aumento anual precios	10,00%
Arriendo año 3	\$1.300.000
Salarios año 4	\$1.000.000
Aumento salario año 5	7%

Fuente: Propia

La cantidad de unidades vendidas en el año 1 es de 5.724 en total y se proyecta un crecimiento anual de 10%, además, con un crecimiento de los precios de 10% anual, con lo que se tiene un aumento de las ventas de un 21% anualmente. Así mismo, se proyecta que los gastos y costos aumenten en un promedio de 3% anual, por lo que se da ese crecimiento para los materiales, costos indirectos de fabricación y los gastos administrativos y operacionales, a excepción del arriendo a partir del año 3, cuando se proyecta tener un nuevo local y pagar más por este gasto. En cuanto a la mano de obra, este costo aumentará un 10% anual, pero en el año 4 se pagará el salario mínimo, y para el año 5 el aumento esperado será de aproximadamente 7%.

Por otro lado, no se presentan egresos no operacionales, mientras que, en cuanto a los activos fijos, estos se adquieren en el año 1 y tienen un valor de \$9.487.000, se componen de equipos para la cocina, muebles y enseres, con los cuales se inició la operación. Los aportes de socios se hacen igualmente en el año 1 para iniciar las operaciones y corresponden a \$11.450.000, a partir de lo cual se adquirieron los activos. No se tiene ningún tipo de ingresos ni egresos financieros, pues no se adquieren préstamos ya que el dinero se reinvierte cada año. Por otra parte, se paga el impuesto de renta de 33% anual, a partir del año 2. Con esto finalmente se llega a la caja neta acumulada después de impuestos, que para el año 5 es de \$114.082.111.

FLUJO DE TESORERIA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total unidades Vendidas	5.204	5.724	6.297	6.927	7.619
TOTAL VENTAS	\$ 74.778.500	\$ 106.386.830	\$ 128.728.064	\$ 155.760.958	\$ 188.470.759
Descuentos -					
Domicilios					
Cartera Mes -					
Cartera recuperada +					
Total Ingresos	\$ 74.778.500	\$ 106.386.830	\$ 128.728.064	\$ 155.760.958	\$ 188.470.759
Materiales (MP)	\$ 30.665.465	\$ 34.796.492	\$ 39.424.425	\$ 44.667.874	\$ 50.608.701
Mano de obra (incluyendo prestaciones)	\$ 16.320.000	\$ 17.952.000	\$ 19.747.200	\$ 22.000.000	\$ 23.843.337
Costos indirectos de fabricación	\$ 11.880.000	\$ 12.236.400	\$ 22.474.632	\$ 23.148.871	\$ 23.843.337
Gastos Administrativos y Operacionales	\$ 1.404.000	\$ 1.446.120	\$ 1.489.504	\$ 1.534.189	\$ 1.580.214
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO	\$ 14.509.035	\$ 39.955.818	\$ 45.592.304	\$ 14.410.024	\$ 35.398.507
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)					
Act. Fijos Depreciables	\$ 9.487.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egreso no Operacional	\$ 9.487.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL	\$ 5.022.035	\$ 39.955.818	\$ 45.592.304	\$ 14.410.024	\$ 35.398.507
Aportes socios	\$ 11.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creditos obtenidos	\$ -				
Subtotal ingresos financieros	\$ 11.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Desinversiones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal ingresos Inversiones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja del período	\$ 16.472.035	\$ 39.955.818	\$ 45.592.304	\$ 14.410.024	\$ 35.398.507
Caja inicial	\$ -	\$ 16.472.035,24	\$ 56.427.853,45	\$ 102.020.156,96	\$ 116.430.181,35
Caja neta acumulada	\$ 16.472.035	\$ 56.427.853	\$ 102.020.157	\$ 116.430.181	\$ 151.828.688
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 5.375.894,82	\$ 13.002.372,74	\$ 14.881.201,17	\$ 4.487.108,13
Total Impuestos	\$ -	\$ 5.375.894,82	\$ 13.002.372,74	\$ 14.881.201,17	\$ 4.487.108,13
Caja del período despues de Impuestos	\$ 16.472.035,2	\$ 34.579.923,4	\$ 32.589.930,8	-\$ 471.176,8	\$ 30.911.398,4
Caja inicial	\$ 0,00	\$ 16.472.035,24	\$ 51.051.958,63	\$ 83.641.889,40	\$ 83.170.712,62
Caja neta acumulada después de impuestos	\$ 16.472.035	\$ 51.051.959	\$ 83.641.889	\$ 83.170.713	\$ 114.082.111

Figura 14: Flujo de caja a 5 años. Esta figura muestra en detalle el flujo de caja proyectado a 5 años de operación.

Fuente: Propia

4.4 Balance general y estado de resultados

En primer lugar, se desarrolló el estado de resultados con base en el flujo de caja, en el cual se resumen los ingresos operacionales (ventas) y todos los costos de ventas, lo que da como resultado la utilidad bruta de cada año. Luego, con los gastos de administración y ventas de cada año se halla el EBITDA para cada año, el cual representa las ganancias antes de pagar intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, Posteriormente se tiene en cuenta la depreciación anual de los activos fijos adquiridos en el primer año, los cuales tienen una vida útil de 10 años, por lo cual el valor anual de depreciación es de \$948.700; y así se obtiene la utilidad operacional anual. Finalmente, al no tener gastos financieros la utilidad antes de impuestos es la misma, y la utilidad neta se halla después del pago de impuestos. Se evidencia que la utilidad neta para el año 4 es menor, ya que a partir del año 3 el pago de arriendo sube, y a partir del año 4 sube la nómina significativamente, sin embargo, el negocio soporta dichos egresos y sigue obteniendo utilidad.

Estado de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 74.778.500	\$ 106.386.830	\$ 128.728.064	\$ 155.760.958	\$ 188.470.759
Inventario inicial MP +	\$ -	\$ 2.567.349	\$ 2.567.349	\$ 2.567.349	\$ 2.567.349
Compras MP +	\$ 30.665.465	\$ 34.796.492	\$ 39.424.425	\$ 44.667.874	\$ 50.608.701
Inventario final MP -	\$ 2.567.349	\$ 2.567.349	\$ 2.567.349	\$ 2.567.349	\$ 2.567.349
Materiales directos consumidos =	\$ 28.098.116	\$ 34.796.492	\$ 39.424.425	\$ 44.667.874	\$ 50.608.701
M.O directa +	\$ 16.320.000	\$ 17.952.000	\$ 19.747.200	\$ 72.000.000	\$ 77.040.000
CIF +	\$ 11.880.000	\$ 12.236.400	\$ 22.474.632	\$ 23.148.871	\$ 23.843.337
Costo de productos fabricados =	\$ 56.298.116	\$ 64.984.892	\$ 81.646.257	\$ 139.816.745	\$ 151.492.038
Inventario inicial de pdtos en proceso +					
Inventario final de pdtos en proceso -					
Costo de productos terminados =	\$ 56.298.116	\$ 64.984.892	\$ 81.646.257	\$ 139.816.745	\$ 151.492.038
Inventario inicial de pdto terminado +					
Inventario final de pdto terminado -					
Descuentos -					
Costo de ventas	\$ 56.298.116	\$ 64.984.892	\$ 81.646.257	\$ 139.816.745	\$ 151.492.038
Utilidad Bruta	\$ 18.480.384	\$ 41.401.938	\$ 47.081.807	\$ 15.944.213	\$ 36.978.721
Depreciacion y Amortizacion	\$ 948.700	\$ 948.700	\$ 948.700	\$ 948.700	\$ 948.700
Gastos de administración y ventas	\$ 1.404.000	\$ 1.446.120	\$ 1.489.504	\$ 1.534.189	\$ 1.580.214
EBITDA	\$ 17.076.384	\$ 39.955.818	\$ 45.592.304	\$ 14.410.024	\$ 35.398.507
Utilidad Operacional	\$ 16.127.684	\$ 39.007.118	\$ 44.643.604	\$ 13.461.324	\$ 34.449.807
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 16.127.684	\$ 39.007.118	\$ 44.643.604	\$ 13.461.324	\$ 34.449.807
Impuestos (33%)	\$ 5.375.895	\$ 13.002.373	\$ 14.881.201	\$ 4.487.108	\$ 11.483.269
Utilidad Neta	\$ 10.751.790	\$ 26.004.745	\$ 29.762.402	\$ 8.974.216	\$ 22.966.538

Figura 15: Estado de resultados a 5 años. Esta figura muestra en detalle el estado de resultados proyectado a 5 años de operación.

Fuente: Propia

En segundo lugar, se realizó el balance general para los 5 años, el cual refleja la situación financiera general de manera estática, acumulando los valores de activos, pasivos y patrimonio para cada año. Los activos corrientes contienen los valores de caja y bancos de cada año que provienen del flujo de caja, así como el inventario final. Los activos no corrientes o fijos incluyen el valor de activos fijos que se adquirieron el primer año y la respectiva depreciación acumulada. Con esto se obtiene el valor total de los activos.

En cuanto a los pasivos, se incluye el valor de los impuestos anuales en el corto plazo, mientras que no se tienen pasivos en el largo plazo, por lo que el total de pasivos corresponde al valor de los impuestos. Finalmente, el patrimonio se compone del capital suscrito y pagado, cuyo valor son los \$11.450.000 del primer año y la utilidad acumulada de cada año, reflejada en el estado de resultados. Estos datos nos llevan finalmente a tener sumas iguales en cada año.

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	\$ 16.472.035	\$ 51.051.959	\$ 83.641.889	\$ 83.170.713	\$ 114.082.111
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Final	\$ 2.567.349	\$ 2.567.349	\$ 2.567.349	\$ 2.567.349	\$ 2.567.349
Total Activo Corriente	\$ 19.039.384	\$ 53.619.308	\$ 86.209.239	\$ 85.738.062	\$ 116.649.460
Activos fijos	\$ 9.487.000	\$ 9.487.000	\$ 9.487.000	\$ 9.487.000	\$ 9.487.000
Depreciación acumulada	\$ 948.700	\$ 1.897.400	\$ 2.846.100	\$ 3.794.800	\$ 4.743.500
Activos fijos netos	\$ 8.538.300	\$ 7.589.600	\$ 6.640.900	\$ 5.692.200	\$ 4.743.500
Total Activos	\$ 27.577.684	\$ 61.208.908	\$ 92.850.139	\$ 91.430.262	\$ 121.392.960
Anticipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión Impuestos	\$ 5.375.895	\$ 13.002.373	\$ 14.881.201	\$ 4.487.108	\$ 11.483.269
Pasivos Corto Plazo	\$ 5.375.895	\$ 13.002.373	\$ 14.881.201	\$ 4.487.108	\$ 11.483.269
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivos	\$ 5.375.895	\$ 13.002.373	\$ 14.881.201	\$ 4.487.108	\$ 11.483.269
Capital Suscrito y Pagado	\$ 11.450.000	\$ 11.450.000	\$ 11.450.000	\$ 11.450.000	\$ 11.450.000
Perdida/Utilidad Acumulada	\$ 10.751.790	\$ 36.756.535	\$ 66.518.937	\$ 75.493.154	\$ 98.459.691
Total Patrimonio	\$ 22.201.790	\$ 48.206.535	\$ 77.968.937	\$ 86.943.154	\$ 109.909.691
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 27.577.684	\$ 61.208.908	\$ 92.850.139	\$ 91.430.262	\$ 121.392.960
Sumas iguales:	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Figura 16: Balance general a 5 años. Esta figura muestra en detalle el balance general proyectado a 5 años de operación.

Fuente: Propia

4.5 Indicadores financieros

Se escogieron 5 empresas comparables para poder obtener sus indicadores financieros, estas son: Andrés Carne de Res, La Parrilla La Original, Don Jediondo, Grupo CBC, y Crepes y Waffles. Así pues, se obtuvieron los indicadores de solvencia, solidez, actividad y rentabilidad de cada una, y el promedio ponderado según sus ventas, estos datos se pueden ver en detalle en el anexo del documento. Con esto se evidenció el comportamiento financiero del sector.

Primero, los indicadores de solvencia y liquidez del sector son 0,86 y 0,7 respectivamente, es decir que hay problemas de liquidez en el sector, puesto que en general no hay capacidad de pagar las deudas a corto plazo con los activos corrientes. En cuanto a los indicadores de solidez, el sector tiene un nivel de endeudamiento total de 54%, a largo plazo de 22% y a corto plazo de 32%, por lo que no es tan alto, sin embargo, tiende a tener una estructura financiera más financiada por los acreedores y por lo tanto más arriesgada; además, el mayor nivel de endeudamiento a corto plazo explica que no haya alto nivel de liquidez en el sector. Así mismo, hay un alto nivel de apalancamiento financiero total de 150%, mayor en el corto plazo (91%) que en el largo plazo (59%), es decir que el patrimonio no es suficiente para pagar las deudas, lo cual indica nuevamente la alta financiación del sector por los acreedores.

Ahora bien, en cuanto a los indicadores de actividad, vemos que el ciclo operativo del sector es de 82,29 días, mientras que el ciclo de caja es negativo (-69,32 días) es decir que se apalancan totalmente de sus proveedores, siendo ellos quienes financian el negocio ya que las empresas del sub-sector primero logran vender todo su inventario antes de pagar a sus proveedores.

Por último, los indicadores de rentabilidad permiten conocer la capacidad de las empresas del sector para generar utilidades. Así pues, el sector presenta un buen margen bruto (62%), pero un margen operacional bajo, es decir que manejan unos costos bajos, pero la estructura de gastos es muy elevada, por lo que la utilidad operacional es de tan solo un 9%. Esto es claro debido a

que en el sector los gastos como arriendos, nómina, etc, tienden a ser altos. El margen EBITDA es de 12%, mayor al operacional, y esto se puede deber a que no contempla gastos como depreciaciones, las cuales se dan por la cantidad de activos fijos que tiene un restaurante; mientras que el margen neto es del 4%, lo que indica que existen altos gastos no operativos, como los gastos financieros, que reducen sustancialmente la utilidad.

El rendimiento sobre los activos es del 8%, mientras que sobre el patrimonio es del 15%, es decir que es una actividad rentable para los socios, pues el endeudamiento genera un efecto positivo en la rentabilidad financiera.

Ahora bien, se procedió a hallar los indicadores financieros propios para compararlos con el comportamiento del sub-sector. Primero que todo, los niveles de solvencia y liquidez son bastante mayores en Pasión y Sazón, pues tiene en promedio 8,54 y 8,22, respectivamente. Esto se debe principalmente a que la empresa no posee deudas o pasivos en estos años, el único pasivo son los impuestos. Sin embargo, los valores obtenidos de los competidores sirven como una línea de comparación para cuando se comience a tener este tipo de obligaciones a corto y a largo plazo.

En cuanto a los indicadores de solidez, también hay una gran diferencia debido a que no hay muchos pasivos, únicamente los impuestos. De manera que el nivel de endeudamiento total en promedio de los 5 años es de 14,23%, este es el mismo valor para el nivel de endeudamiento a corto plazo y los pasivos a corto plazo, mientras que el nivel de endeudamiento a largo plazo y los pasivos a largo plazo son de 0%. Además, el nivel de apalancamiento financiero es bastante menor al de la competencia, siendo el total y a corto plazo de 17,18% en promedio en los 5 años, mientras que a largo plazo y con bancos es de 0%; es decir que hay suficiente patrimonio para pagar los pasivos. El reto que enfrenta la empresa para cuando decida adquirir más pasivos, es lograr el aprovechamiento de los acreedores para financiar el negocio, teniendo los niveles de la competencia como referencia, a la vez que se mantenga un buen nivel en los indicadores de solvencia para minimizar el riesgo.

En los indicadores de actividad vemos que la empresa, al no tener cuentas por cobrar, tiene una rotación de cartera de 0, mientras que la rotación de inventario es de solo 10,93 días en promedio en los 5 años, dando así un ciclo operativo de 10,93 días, el cual es menor al del sector. Igualmente, al no tener cuentas por cobrar, el ciclo de caja en días es el mismo. Por lo tanto, es

importante empezar a financiar el negocio con los proveedores, como lo hace la competencia, para así reducir el riesgo de la empresa y potenciar su crecimiento. Finalmente, el margen bruto es menor para la empresa que para el sector pues las ventas no son tan altas, sin embargo, el margen operacional y el EBITDA son mayores, excepto por el año 4, ya que los gastos suben a un nivel mucho más cercano al del resto del mercado. Igualmente, el margen neto es mayor hasta que los gastos suben en el año 4. El margen de cobertura es de 0% al no tener gastos financieros. Por último, el ROA y ROE son mayores que en la competencia, nuevamente, en el año 4 disminuyen.

5. Mercadeo y comunicación

5.1 Objetivo

El objetivo planteado para el área de mercadeo es aumentar nuestro alcance a más clientes potenciales para captar 30 nuevos clientes en un periodo de 2 meses. Esto se planteó teniendo en cuenta la prioridad de mejorar el nivel de rentabilidad del restaurante, además de contribuir a su perdurabilidad y expansión. El objetivo se estableció con la metodología SMART:

- **Specific (Específico):** Captar 30 nuevos clientes.
- **Mesurable (Medible):** 30 clientes nuevos respecto a los que ya tenemos registrados.
- **Attainable (Alcanzable):** Es realista y se puede lograr al implementar mejores estrategias comerciales, y actualmente tenemos los recursos para llevarlo a cabo.
- **Relevant (Relevante):** El aumento de clientes resulta en mayores ventas y posibilidades de expansión gracias al oz a voz, lo cual influye bastante en que el restaurante sea reconocido. Esto finalmente mejora las ganancias del negocio.
- **Timely (Temporal):** El periodo de tiempo definido para alcanzar esta meta es de 2 meses.

5.2 Tiempo

Se desarrollará el plan por un período de 2 meses, buscando que al final del periodo se hayan conseguido los 30 nuevos clientes y que hayan realizado por lo menos 2 compras para asegurar así su recurrencia.

5.3 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor es: Somos Pasión y Sazón, un restaurante familiar que ofrece una experiencia gastronómica con platos a la carta, tenemos comida criolla y el servicio de personalización del plato y bebida para que lo armen a su medida, para personas y familias en Engativá que busquen disfrutar de nuevas experiencias en compañía de sus seres queridos. Esto es posible porque contamos con ingredientes frescos y de calidad, variedad en el menú para todas las edades, así como un equipo que ofrece un servicio cercano para garantizar la mejor experiencia.

De acuerdo con esto, los mensajes clave para este plan respecto a nuestra oferta son: Personalización del plato y las bebidas, servicio cercano, alimentos frescos y de calidad, variedad en el menú. Se destaca especialmente el hecho de ofrecer una experiencia completa y consistente en cada visita de los clientes, y más aún la posibilidad de que cada uno cree el plato a su medida.

5.4 Segmentos

Se dividió el mercado en 2 segmentos principales para dar una comunicación más acorde a cada uno, estos son por un lado padres que buscan una experiencia de entretenimiento y unión con su familia, tal como se había planteado en el buyer persona, incluyendo hombres y mujeres padres de familia. Por otro lado, el segundo segmento son personas que visitan el restaurante solas o con algún acompañante para darse un gusto y no tener que cocinar, lavar, etc. El principal factor diferenciador entre ambos segmentos es el motivo por el cual compran, pues tienen necesidades diferentes.

Los mensajes clave para el primer segmento son que ofrecemos una experiencia diferente, entretenimiento en el restaurante, platos variados y personalizados para cada integrante de la familia. Para el segundo segmento son: Platos a la carta personalizados para darse un gusto el fin de semana, alimentos frescos, rápido y sin esfuerzo.

5.5 Fortalezas de competidores

Se escogieron 2 principales competidores debido a que su oferta es muy similar a la de Pasión y Sazón, estos son Carbón y Xilvestre y Don Jediondo. Las fortalezas del primero son la variedad del menú, amabilidad en el servicio y la alta presencia en toda la ciudad, mientras que las del segundo son un menú variado, la mayor oferta de platos nacionales y, también, su alta presencia a nivel nacional. De manera que estas son las características mínimas con las que debe contar Pasión y Sazón en su oferta y su ejecución debe ser impecable.

Los mensajes clave a destacar de nuestra oferta son: Buen servicio y ambiente acogedor, personalización de los platos y variedad en el menú.

5.6 Debilidades de competidores

Las debilidades de Carbón y Xilvestre son que sus alimentos no siempre están frescos, no hay una personalización del plato o las bebidas para cada persona y la mala presentación. En cuanto a Don Jediondo son el servicio regular por parte de los empleados, que no se pueden personalizar platos ni bebidas y la mala relación calidad-precio. Es en estos puntos clave que Pasión y Sazón debe diferenciarse para resaltar frente a la competencia.

Los mensajes clave son, principalmente las opciones de personalización de platos y bebidas, el servicio cálido y cercano para sentirse bienvenido, además de la presentación impecable de los platos y alimentos frescos y de calidad.

5.7 Modelo de ventas

Las ventas se realizarán en el punto físico y a través de domicilios propios, con medios de pago en efectivo, con datáfono y digitales. La comunicación con el cliente será a través de redes sociales y pedidos por medio de Whatsapp y llamadas. Con esto se pretende tener un contacto directo con los clientes para que sientan mayor confianza, pues como restaurante familiar queremos tener esa imagen cercana frente a los clientes.

5.8 Lanzamiento

Se realizarán campañas de publicidad en Facebook e Instagram para llegar a clientes potenciales de ambos segmentos ofreciendo un beneficio por su primera compra. Se realizará un seguimiento de los clientes que respondan a la publicidad para asegurar que sean efectivos, y se continuará con las comunicaciones por medio de Whatsapp cada fin de semana para permanecer relevantes.

Los mensajes clave que se usarán en Facebook Ads son: Disfruta de una experiencia diferente en Pasión y Sazón, personaliza tu plato y reclama gratis tus bebidas en tu primera compra. Además, se incluirá una imagen de nuestros platos y el logo. En estas campañas se probarán diferentes formatos para evaluar su comportamiento, además se medirán los indicadores de resultado de cada campaña, como los clics, el CTR, alcance, etc.

5.9 Equipo necesario

Para realizar las campañas se necesitarán fotografías de platos, así como del local y otros elementos llamativos, el diseño de la pieza publicitaria (imagen + texto), y hacer el lanzamiento de campaña paga en Facebook Ads.

5.10 Presupuesto

El presupuesto total será de \$200.000 para la ejecución de los 2 meses, que corresponde a la inversión en las campañas, pues el diseño y la fotografía se harán por medios propios.

6. Referencias bibliográficas

Alcaldía de Bogotá (2014). *En los SuperCADE, comerciantes pueden solicitar concepto técnico de seguridad contra incendios*. Obtenido de: <https://bogota.gov.co/servicios/solicita-concepto-tecnico-de-seguridad-contra-incendios>

CCB (s.f.). *¿Cuáles son las sanciones por no renovar la matrícula mercantil?* Obtenido de: <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Matricula-mercantil/Cuales-son-las-sanciones-por-no-renovar-la-matricula-mercantiol>

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

CCB (2018). *La competencia achica la tajada de los restaurantes*. Obtenido de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/La-competencia-achica-la-tajada-de-los-restaurantes>

DIAN (s.f.). *Quiénes deben declarar y pagar*. Obtenido de: <https://www.dian.gov.co/impuestos/reformatributaria/impuestoalriqueza/Paginas/quienesdebendeclarar.aspx>

Gandini (2017). *¿Qué debe saber un empleador sobre el reglamento de trabajo?* Obtenido de: <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/isabella-gandini-511446/que-debe-saber-un-empleador-sobre-el-reglamento-de-trabajo-2485791#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20las%20consecuencias%20de,al%20interior%20de%20su%20empresa.>

Gerencie.com (2019). *Obligados a llevar contabilidad*. Obtenido de: <https://www.gerencie.com/obligados-a-llevar-contabilidad.html#:~:text=Respecto%20a%20las%20personas%20naturales,personas%20naturales%20que%20son%20comerciantes>

Portafolio (2021). *En 2020, SIC puso multas por \$7.580 millones*. Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/economia/por-incumplimiento-en-proteccion-de-datos-personales-sic-puso-multas-a-empresas-por-7580-millones-548649>

7. Anexos

Anexo A. Modelo financiero