

EDI - Arepa

**Carlos Eduardo Zambrano
Carlos Eduardo Restrepo**

Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración

**Director del trabajo de Grado:
Ana Carolina Martínez Romero**

**Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Santiago de Cali, Junio de 2013**

SÍNTESIS DEL PLAN.

Edi-Arepa es una empresa dedicada a la producción y comercialización de comidas rápidas hechas con base en arepas de maíz. El negocio constará de un local comercial ubicado en un sector de estrato 3 de la ciudad de Cali y se caracterizará por ser una opción de comida rápida criolla y económica.

Las comidas rápidas con base en arepas de maíz, han presentado un repentino auge, quitándole mercado a las comidas rápidas tradicionales, como lo son el pollo, la hamburguesa y la pizza. Adicionalmente la ciudad de Cali reúne un excelente mercado para comidas rápidas debido a los hábitos de alimentación de sus habitantes, especialmente el de los pertenecientes a los estratos 2 y 3, los cuales optan por comer por fuera más a menudo que los demás.

De la mano de los ingenieros Carlos Eduardo Zambrano y Carlos Eduardo Restrepo, accionistas igualitarios de la empresa, se dirigirá el negocio en cuanto a planeación estratégica y táctica. La operación del negocio se llevará a cabo por medio de un administrador, encargado de la ejecución y manejo diario del local.

Mediante una estrategia de mercado dirigida a la población del sector, una estrategia de precios bajos y un producto tradicional, se llegará al mercado objetivo con una opción de sabores criollos típicos nacionales.

Se obtendrán excelentes resultados, con una inversión baja en recursos de equipo, publicidad y activos. De esta forma presentará al público una opción viable para el cliente, y en rentabilidad, seguridad y liquidez para sus inversionistas.

RESUMEN

Edi-Arepa, será un restaurante de comidas rápidas que ofrecerá arepas de maíz con rellenos de comida criolla. El restaurante estará localizado en la comuna 4 de Cali, específicamente en el barrio calima, y presentara al público de este sector una opción económica, rica en sabor y calidad.

La ubicación del restaurante, es un factor de gran relevancia en el proyecto, pues actualmente en esta área no existe una opción de comida de este tipo. Adicionalmente el sector cuenta con un flujo alto de personas todo el día, debido a la gran cantidad de habitantes que concentra y una zona industrial cercana que hace que por esta zona se movilen trabajadoras desde muy temprano hasta la noche.

Edi-Arepa impactará fuertemente la zona, con un servicio rápido, una imagen moderna, un producto barato y bien servido. Estas características no están disponibles en los negocios aledaños y permitirá que el negocio se diferencie notablemente en el sector.

El negocio contará con una infraestructura pequeña y pocos equipos, debido a la simplicidad de los procesos. Esto permitirá concentrar los esfuerzos en mantener un servicio bueno con personal suficiente, contar con insumos de calidad e invertir en publicidad para llegar fácil y rápidamente a toda la comuna..

Palabras clave:

Arepería, comidas rápidas y comida típica colombiana

ABSTRACT

Edi-Arepa, will be a fast food restaurant and will offer corn arepas stuffed with Creole food. The restaurant will be located in the commune number 4 of Cali, specifically in the Calima neighborhood, and will presented to the public of this sector an economical choice, rich in flavor and quality.

The restaurant's location is one of the most important factors of the project. Currently in this area, there is no a similar option for this type of food. On the other hand, the sector has a high flow of people all day, due to the large number of people that concentrates and the proximity to the ACOPI industrial zone, that pull a lot of workers from early morning until night.

Edi-Arepa strongly impact the area, with fast service, a modern look, a cheap well served option. These features are not available in the surrounding business and will significantly differentiate it in the location.

The business will have small infrastructure and not to much equipment, due to the simplicity of the process in this business. So it will be easier to focus efforts on maintaining a good service with adequate staff, quality inputs and advertising investing.

KEYWORDS

Areperia, Fast Food and y Typical Colombian food

CONTENIDO

	pág.
1. ANÁLISIS DE MERCADO	9
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA COMPAÑÍA	9
1.1.1 <i>Análisis de Porter</i>	12
1.2 PRODUCTO	13
1.2.1 <i>Logotipo</i>	15
1.2.2 <i>Slogan</i>	15
1.3 CLIENTES Y TAMAÑO DEL MERCADO	16
1.4 COMPETENCIA	17
1.4.1 <i>Realización de la investigación de Mercado</i>	19
1.5 PLAN DE VENTAS, PRECIO Y PROMOCIÓN	19
1.5.1 <i>Estrategia de Precio</i>	19
1.5.2 <i>Plan de Ventas</i>	20
1.5.3 <i>Estrategia de Publicidad</i>	20
1.6 ESTRATEGIA DE SERVICIO	21
1.7 PLAN DE VENTAS Y FRACCIÓN DE MERCADO	22
2. ANÁLISIS TÉCNICO	23
2.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO	23
2.1.1 <i>Especificaciones del producto</i>	23
2.1.2 <i>Diagrama básico de flujo</i>	23
2.1.3 <i>Materias Primas e insumos</i>	26
2.2 MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO	26
2.2.1 <i>Equipos</i>	26
2.2.2 <i>Políticas de mantenimiento de equipos</i>	28
2.3 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO.....	28
2.3.1 <i>Distribución del Restaurante</i>	29
2.4 CRONOGRAMA DE MONTAJE DE EDI-AREPA.....	29
2.5 PLAN DE CONSUMOS UNITARIOS DE MATERIAS PRIMAS	30
2.6 PLAN DE COMPRAS	32
2.7 POLÍTICAS DE INVENTARIO.....	33
2.8 SISTEMAS DE CONTROL	34
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	35
3.1 MIEMBROS DEL GRUPO EMPRESARIAL	35
3.2 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	37
3.3 ORGANIZACIÓN	37
3.3.1 ESTRUCTURA BÁSICA.....	37
3.3.2 <i>Perfil de cargos</i>	38
3.3.3 <i>Líneas de autoridad</i>	39

3.3.4	<i>Mecanismos de dirección y control</i>	39
3.3.5	<i>Organizaciones de apoyo</i>	40
4.	ANÁLISIS LEGAL	41
4.1	LICENCIAS PARA CREACIÓN DE EMPRESA	41
4.2	ANÁLISIS AMBIENTAL	42
4.3	ANÁLISIS SOCIAL	43
5.	ANÁLISIS ECONÓMICO	43
5.1	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	43
5.2	INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	44
5.3	PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN	45
5.4	ANÁLISIS DEL COSTO	46
5.5	PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	47
5.6	PRESUPUESTO DE INGRESOS	47
6.	ANÁLISIS FINANCIERO	50
6.1	EVALUACION DE PROYECTO	50
6.2	ROI RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN	52
7.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	53
7.1	ECONÓMICOS	53
8.	CONCLUSIONES	56
9.	BIBLIOGRAFIA	57

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Mercado de comidas rápidas por ciudad y estrato.....	10
Cuadro 2. Proyección comidas rápidas por tipo de comida.....	11
Cuadro 3. Resumen los posibles proveedores de maquina.....	28
Cuadro 4. Cronograma de Montaje Edi-Arepa Punto de venta 1.....	30
Cuadro 5. Consumos Unitarios Mensuales de Materias Primas.....	31
Cuadro 6. Plan de Compras y Proveedores.....	32
Cuadro 7. Manejo de Inventarios de los insumos principales.....	32
Cuadro 8. Resumen del análisis administrativo.....	39
Cuadro 10. Presupuesto de inversión en activos Fijos.....	44
Cuadro 13. Presupuesto de gastos y administración de ventas.....	45
Cuadro 14. Presupuesto de gastos de operación.....	45
Cuadro 16. Costos fijos.....	46
Cuadro 11. Estado de Resultados presupuestado.....	47
Cuadro 12. Flujo de caja presupuestado.....	48
Cuadro 15. Balance General.....	49
Cuadro 17. Indicadores financieros.....	50
Cuadro 18. ROI.....	52
Cuadro 19. Proyección de la Inversión.....	54
Cuadro 20. Segunda proyección.....	54

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Carta de productos Edi-Arepa.....	14
Figura 3. Diagrama de Flujo de Servicio.....	24
Figura 4. Diagrama de proceso en cocina.....	25
Figura 8. Distribución de Planta.....	29

LISTA DE GRÁFICOS.

	pág.
Gráfico 3. Consumo comidas rápidas 2009 vs 2010	12
Gráfico 4. Logo	15
Gráfico 9. Organigrama	37

1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA COMPAÑÍA

El sector de comidas rápidas en Colombia es un mercado que se encuentra en constante crecimiento, que frecuentemente se dinamiza y se reconfigura, absorbiendo sistemáticamente toda clase de mercados objetivos; desde los estratos más bajos hasta los más exclusivos, sin importar sexo raza o edad. Es interesante, dentro de la venta de comidas rápidas, el subsector correspondiente a la comercialización de arepas rellenas en el municipio de Cali. Esta ciudad con una población estimada en 2.319.684 habitantes, según la proyección de población municipal realizada por el DANE (www.dane.gov.co) reúne un gran mercado, ávido por experimentar nuevas tendencias en comidas rápidas, el cual debe ser atendido con opciones económicas, y propicias para el paladar del caleño. Restaurantes de comidas de sencilla elaboración y alta homogeneidad, presentan ausencia de meseros que sirvan a la mesa y platos servidos sin cubiertos.

Como dato adicional y como evidencia de la constante evolución del sector de las comidas rápidas, se encontró que éste ha ganado gran terreno en Colombia ingresando al menú del desayuno.

La firma OMD realizó un estudio sobre las tendencias y preferencias de los colombianos al momento de adquirir comidas por fuera de sus hogares, se tuvieron en cuenta 11 millones de personas de Barranquilla, Bucaramanga, Medellín, Pereira, Bogotá y Cali. De este total, 72 de cada 100 consultados se declararon consumidores de comidas rápidas, y más de la mitad dijo que acude a este menú con mucha frecuencia. Esto esta relacionado con la evolución de los estilos de vida y la intensidad de las actividades diarias, que en muchos casos no dan margen para dedicar tiempo a la preparación de alimentos. Los expertos

aseguran que los consumidores de hoy quieren satisfacer varias necesidades, entre ellas, ahorrar tiempo y dinero, no sentir hambre, obtener energía, reducir el estrés, ganar diversión y quitar el aburrimiento. La costumbre de comer fuera de la casa también evidencia otro fenómeno: la preferencia de recurrir a sitios que no son de renombre pero que se identifican como de precio favorable y de buena calidad. Sin embargo, a la hora de elegir la marca, la oferta regional y la nacional pesa por encima de marcas extranjeras.

El Mercado es movido por productos de Buena calidad y por precio según el estudio de Target GroupIndex, TGI 2010 realizado por Ibope Colombia. Estudio cuyo objetivo principal es suministrar información sobre los hábitos de consumo de productos y marcas, estilos de vida, opiniones y actitudes, cuyo grupo objetivo en esta oportunidad estuvo conformado por hombres y mujeres entre los 12 y 69 años pertenecientes a estratos dos, tres, cuatro, cinco y seis de las principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira.

Cuadro 1. Mercado de comidas rápidas por ciudad y estrato.

Ciudad	Total	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6
Barranquilla	712.388	306.614	224.704	100.002	45.610	35.455
Bogotá	5.440.822	2.107.299	2.134.303	734.728	258.007	206.485
Bucaramanga	592.448	186.783	199.146	158.352	23.206	24.962
Cali	1.405.463	451.593	558.436	195.327	151.289	48.819
Medellín	2.153.244	820.763	797.665	259.168	189.889	85.759
Pereira	374.867	139.715	125.856	58.016	32.005	19.275
Total	10.679.230	4.012.767	4.040.109	1.505.593	700.006	420.754

Fuente: Target GroupIndex, 2010 – IBOPE Colombia

Como se muestra en el cuadro uno en Cali el grueso del mercado se encuentra en los estratos medios, sustentando la inclinación de Edi-Arepa por este grupo objetivo. Como se puede observar en el mismo cuadro los estratos 2,3 y 4 corresponden al 85,8% de consumidores potenciales de comidas rápidas.

Según el TGI, de la población total de encuestados, el 64 por ciento (6.874.707) afirmó asistir con frecuencia a establecimientos que ofrecen este tipo de comida, un porcentaje atractivo y con gran potencial de crecimiento.

Cuadro 2. Proyección comidas rápidas por tipo de comida

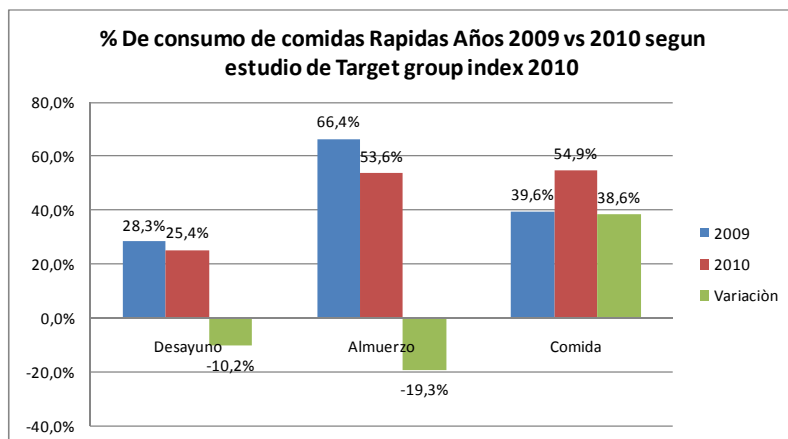
Año	Desayuno			Almuerzo			Comida		
	2009	2010	Variación	2009	2010	Variación	2009	2010	Variación
Nacional	32,7%	28,7%	-12,23%	63,6%	60,3%	-5,18%	49,8%	49,8%	-
Por ciudades:									
Bogotá	29,7%	26,3%	-11,44%	66,9%	65,6%	-1,94%	58,7%	46,7%	-20,44%
Medellín	38%	35,1%	-7,63%	61,9%	63,7%	2,9%	60,5%	50,1%	-17,19%
Cali	28,3%	25,4%	-10,24%	66,4%	53,6%	-19,27%	39,6%	54,9%	38,63%
Barranquilla	28,6%	17,7%	-38,11%	48,1%	41,0%	-14,76%	64%	59,9%	-6,40%
Bucaramanga	30,8%	44,5%	44,48%	58,2%	48,6%	-16,49%	58,9%	46,6%	-20,88%
Pereira	26%	23,2%	-10,76%	49%	54,8%	11,83%	42,4%	52,4%	23,58%

Fuente: Target GroupIndex, 2010 – IBOPE Colombia

En el cuadro 2 se encuentran datos muy alentadores y de gran proyección para el sector. Específicamente en Cali ha habido un crecimiento del sector de personas que frecuentan las comidas rápidas. Puntualmente a la hora de la cena, se registro un incremento interesante que no se puede pasar por alto.

Observando los datos gráficamente de la ciudad de Cali se ve como el porcentaje de comidas rápidas del año 2009 al 2010 tuvo un incremento del 38,6% a la hora de los consumidores elegir esta opción para su Comida.

Gráfico 1. Consumo comidas rápidas 2009 vs 2010



Fuente: Target GroupIndex, 2010 – IBOPE Colombia

La arepa rellena como modelo de negocio está actualmente en auge en la ciudad por lo que se prevé el ingreso de nuevos jugadores para los próximos 2 años, pues el mercado está en constante crecimiento y las empresas líderes, como La Arepería, ha mostrado un rápido crecimiento¹ lo que implica que hay un potencial de mercado importante el cual será muy competido.

No obstante se analizará más a fondo el sector geográfico de impacto del restaurante, ya que el mercado que nos interesa se encuentra focalizado en la vecindad del local (ver punto 1.3).

1.1.1 Análisis de Porter

Por ser un mercado tan amplio y con una variedad grande en productos que al final satisfacen las mismas necesidades se usará a continuación el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter como análisis.

(F1) Amenaza de entrada de nuevos competidores: Esta amenaza se puede catalogar como ALTA, porque es un negocio fácil de entrar, no hay gran inversión y la regulación no es muy fuerte.

¹Franquicias La Arepería

(F2) Poder de negociación de proveedores o vendedores: Los insumos en este sector tienen la ventaja de poder ser adquiridos fácilmente ya que existen muchos proveedores en Cali, al inicio de la operación del negocio la compra de insumos debe ser de contado.

(F3) Poder de negociación de clientes. Esta fuerza puede catalogarse como BAJA o inexistente ya que en un restaurante de comidas rápidas los precios obedecen a una carta con valores fijos impuestos por el negocio, eliminando la posibilidad de negociar.

(F4) Amenaza de productos sustitutos. Como ya se mencionó anteriormente esta amenaza se define como la más ALTA de todas. Aun más teniendo en cuenta que el subsector de las arepas está ubicado en los últimos lugares de preferencia al momento de un cliente elegir una comida rápida. Se encuentran en el mercado una variedad extensa de comidas que satisface la misma necesidad.

1.2 PRODUCTO

Edi-Arepa Venderá arepas pre-cocidas, frescas y calientes rellenas de sabores típicos colombianos como:

- Pollo desmechado
- Carne desmechada
- Arepa Paisa (Frijoles, chicharrón y Madurito)
- Chicharrón
- Mixta (Carne- Pollo y Chicharrón)
- Carne hamburguesa
- Con Piña y jamón
- Queso rallado
- Queso doble crema

- Queso fundido
- Jamón y queso
- Arepa Hawaiana
- Arepa de Jamón y Queso

Se quiere ofrecer las arepas rellenas de sabor típico colombiano, tal como se evidencia en la figura 1, Carta de comidas.

 <h2 style="text-align: center;">CARTA DE PRODUCTOS</h2>		
<p style="text-align: center;">AREPA DE POLLO</p>  <p>Arepa rellena de pollo desmechado, con lechuga, tomate y salsas de la casa Grande : 4500 Pequeña: 3500</p>	<p style="text-align: center;">AREPA PAISA</p>  <p>Arepa rellena de con frijoles, chicharrón, lechuga y madurito Grande : 4500 Pequeña: 3500</p>	<p style="text-align: center;">GASEOSAS POSTOBON</p>  <p>Gaseosas portobon de 12 onzas y 9 onzas 12 onzas : 2000 9 onzas : 1500</p>
<p style="text-align: center;">AREPA DE CARNE</p>  <p>Arepa rellena de carne desmechada, con lechuga, tomate y salsas de la casa Grande : 4500 Pequeña: 3500</p>	<p style="text-align: center;">AREPA HAWAIANA</p>  <p>Arepa rellena de carne Jamon, piña, queso, lechuga y salsas de la casa Grande : 3500 Pequeña: 2500</p>	<p style="text-align: center;">GASEOSA COCACOLA</p>  <p>Gaseosas CocaCola de 12 onzas y 9 onzas 12 onzas : 2000 9 onzas : 1500</p>
<p style="text-align: center;">AREPA MIXTA</p>  <p>Arepa rellena de carne desmechada, pollo desmechado, chicharrón, lechuga, tomate y salsas de la casa Grande : 4500 Pequeña: 3500</p>	<p style="text-align: center;">AREPA JAMON Y QUESO</p>  <p>Arepa rellena de carne desmechada, pollo desmechado, chicharrón, lechuga, tomate y salsas de la casa Grande : 3500 Pequeña: 2500</p>	<p style="text-align: center;">AGUA DE PANELA CON LIMON</p>  <p>Agua de panela de la casa 12 onzas : 1500 9 onzas : 1000</p>
<p style="text-align: center;">AREPA RELLENA DE QUESO</p>  <p>Arepa rellena de queso doble crema fundido con salsas de la casa Grande : 3000 Pequeña: 2000</p>	<p style="text-align: center;">AREPA HAMBURGUESA</p>  <p>Arepa rellena con carne hamburguesa, tomate, lechuga y salsas de la casa Grande : 4000 Pequeña: 3000</p>	<p style="text-align: center;">SUN TEA</p>  <p>12 onzas : 2000 9 onzas : 1500</p>
<p style="text-align: center;">AREPA QUESO FUNDIDO</p>  <p>Arepa rellena de queso fundido con salsas de la casa y lechuga Grande : 3000 Pequeña: 2000</p>	<p style="text-align: center;">AREPA MEXICANA</p>  <p>Arepa rellena de carne desmechada o pollo desmechado, aguacate, chiles, queso rayado, salsa picante y salsas de la casa Grande : 4500 Pequeña: 3500</p>	<p style="text-align: center;">PAPAS A LA FRANCESA</p>  <p>Porción de papas a la francesa Grande : 3500 Pequeña: 2500</p>

Figura 1. Carta de productos Edi-Arepa

Fuente: Elaboración propia

1.2.1 Logotipo

Se va a utilizar el nombre de la Marca con un Logo de una Arepa - Esta Arepa tiene una forma distintas a las tradicionales y su forma es en medialuna.

Gráfico 2. Logo



Fuente: Elaboración Propia

1.2.2 Slogan

En Edi-Arepa “ENCONTRARAS RAPIDEZ Y CALIDAD”.

El slogan debe reforzar lo que hace distinto a Edi-arepa en el sub-segmento de las Arepas rellenas, ofreciendo una opción buena y rápida de satisfacción.

1.3 CLIENTES Y TAMAÑO DEL MERCADO

Los estratos medios en Cali constituyen el grueso de la población de la ciudad y tienden a crecer más que los altos conforme a la proyección de crecimiento por estratos del DANE, pese a que el poder adquisitivo de sus integrantes es más bajo, el estilo de vida y las costumbres de las personas pertenecientes a los estratos 2 y 3 convierten este grupo en el segmento más atractivo para atender por la cantidad de clientes a satisfacer.

El factor más importante para Edi-Arepa recae sobre la ubicación del negocio, el cual estará establecido en la comuna 4 de Cali, una de las más habitadas y concurridas. La comuna 4, tiene un número de personas por hogar aproximado de ente 3 y 4, está ubicada al nororiente de la ciudad, contigua al centro principal y a la zona industrial. Contiene 22 barrios, distribuidos en los estratos socio-económicos 1, 2 y 3. En esta comuna se encuentra ubicado el barrio Calima sector donde estará ubicado Edi-Arepa, específicamente en la Carrera 5N entre Calle 70 y 62. En este sector, los suelos se caracterizan principalmente por el uso residencial, con un fuerte avance de los usos comerciales e industriales; especialmente en el sector de calima donde se ha presentado un fuerte desarrollo comercial. La 14 de Sameco y la 14 de calima, son unos de los establecimientos comerciales más visitados de la ciudad y son un gran polo de atracción, donde a diario confluyen miles de personas de esta comuna a realizar sus compras, reunirse, divertirse y comer. La comuna tiene una concentración grande de empresas donde hay gente trabajadoras de estratos 2 y 3 que evidentemente tienen la necesidad de consumir un alimento económico, sencillo y rápido.

La red vial de la zona está bien consolidada teniendo importantes vías como la Carrera 1, la Carrera 5, la Carrera 5N, la Calle 52, la Calle 62 y la Autopista Suroriental que le dan óptimas condiciones de accesibilidad desde y hacia el resto

de la comuna. Por todas estas razones lo que se busca es atacar una oportunidad en este sector que tiene mucho tráfico.

La arepa es un producto que está incluido en la dieta diaria y tiene una aceptación de más del 60% entre los caleños por lo cual considerando las proyecciones de población de Cali al 2011 realizadas por el DANE se estima una población aproximada en la comuna 4 de 54.673 personas y se estima que las empresas industriales del sector albergan por lo menos unos 20.000 trabajadores es decir que se proyecta un mercado potencial de 74.473 clientes de los cuales se espera tener una afluencia diaria de estos en Edi-Arepa de al menos 250 clientes por día. Los cuales constituyen el 0.34% del total de los clientes potenciales, lo que significa tener unos 7500 clientes al mes con un promedio por transacción de \$4000 pesos lo que generaría ingresos aproximados de 30 millones mensuales.

1.4 COMPETENCIA

El análisis de la competencia se realizó dentro del mismo sector geográfico donde se piensa impactar con Edi-Arepa, en la zona de Calima donde existen competidores que atraen el potencial de clientes como asaderos de pollos, panaderías, restaurantes pequeños, Sándwich Qbano, heladería don Rico y ventas ambulantes de comidas rápidas, pese a que hay una variedad de productos para satisfacer las necesidades de alimentación del sector hasta el momento no existe ninguna arepería en la zona, lo que hace la Arepa rellena un producto atractivo para el público del lugar.

Sin embargo hay que considerar la amenaza de expansión de los restaurantes de las arepas rellenas donde existen dos jugadores grandes como Mr. Arepa y la Areperia, quienes podrían llegar al sector fácilmente. Podríamos agrupar los competidores en 3 grupos:

Competidor tipo 1: Negocios informales de paso enfocados en una zona muy pequeña. Constituidos sobre los andenes. Llegan exclusivamente a cubrir zonas de no más de 100m a la redonda. Estos establecimientos cuentan con pocos empleados (De 1 a 3 personas) tiene precios bajos, poca estandarización y manejan volúmenes diarios promedio de 100 arepas diarias. El producto principal en este sector es la arepa con queso, carece de relleno proteínico y se vende en su mayor proporción en las mañanas a la hora del desayuno. En la zona de Calima, se pudieron encontrar 5 negocios de este tipo.

Competidor tipo 2: Estos negocios cuentan con más de 5 empleados manejan una infraestructura más grande y a diferencia del grupo 1 no necesariamente los compradores son las personas que residan en el mismo sector geográfico, manejan varios productos y atienden principalmente en las noches. Normalmente se caracterizan por tener una salsa especial y/o un producto único. Existen alrededor de 35 negocios de este tipo aledaños a Edi-Arepa

Competidor tipo 3: Empresas con más de 12 empleados. Son generalmente marcas ya reconocidas. Sus productos suelen ser más costosos generando aproximadamente 15 mil pesos por transacción. En la zona están establecidos únicamente 2 negocios de este tipo (Sandwish Cubano y Asados de Plinio). No obstante, estos restaurantes son más de tipo “aspiracional”, por ser costosos, satisfacen a sus clientes en un momento diferente y generalmente a toda la familia.

1.4.1 Realización de la investigación de Mercado.

Se tomaron como punto de partida, tres grandes acciones: En primera instancia se investigó sobre el modelo de negocio que ofrece la arepería y fue posible conocer estados de resultados, recuperación de la inversión, proveedores, inversión inicial, equipos necesarios para operar, modelo de funcionalidad y utilidad neta. Esto fue de gran ayuda para entender los márgenes que se pueden manejar y tener más clara la velocidad de recuperación de la inversión. En segunda instancia se investigó el modelo estratégico de Sándwich Qbano, particularmente el punto ubicado en el sector de Calima. Se encontró un restaurante modelo 100% efectivo y ordenado, pues es el punto de mayor trayectoria y afluencia, constituyendo el local de Sándwich Qbano con mayores ventas en la ciudad de Cali. En tercera instancia, con base en la información que ofrece el DANE e IBOPE se logró identificar la tendencia de los caleños al aumento de consumo de comidas rápidas, el crecimiento de la arepa rellena como producto de comidas rápidas y el potencial de clientes a impactar en la zona, con estos se logró cuantificar el mercado objetivo.

1.5 PLAN DE VENTAS, PRECIO Y PROMOCIÓN

1.5.1 Estrategia de Precio

El precio es factor fundamental para Edi-Arepa, ya que el mercado es considerablemente sensible al valor del producto. Se iniciará con precios en arepas que van desde los \$2.000 pesos hasta los \$4.500 pesos y en bebidas los precios irán desde \$1.000 pesos hasta los \$2.000 pesos. Esta estrategia de precio permitirá llegar al segmento que se tiene como objetivo. De esta forma se busca capturar transacciones por cliente por el orden de \$3.000 a \$10.000 pesos.

1.5.2 Plan de Ventas

Se pretende iniciar labores de ventas en Julio del 2014 y el pronóstico de ventas se realiza teniendo en cuenta el potencial de clientes del sector descrito en el punto *1.3 clientes y tamaño del mercado*.

La penetración de mercado de Edi-Arepa será gradual y se esperan conseguir los niveles de ventas deseados a partir del quinto mes de operación. Presentará seguramente una fuerte tendencia a que se presenten ventas con estacionalidad, y esperando a que el último trimestre del año siempre hay un aumento considerable en las ventas por las fiestas y festividades de fin de años de igual forma ocurre con los meses de Mayo y Junio que son meses donde las ventas tienen un crecimiento por las celebraciones especiales y pago de prima de mitad de año.

Para realizar las proyecciones de venta mensual en Edi-Arepa se realizó un estimado de ventas de 30 millones de pesos mensuales aproximadamente, una vez se tenga la aceptación del producto y reconocimiento de la marca, estos ingresos se lograrán después del quinto mes.

1.5.3 Estrategia de Publicidad

La estrategia de publicidad considera una inversión del 1% de los ingresos, lo que dará mensualmente una inversión entre \$300.000 a \$400.000 pesos, con los cuales se usarán para la repartición de volantes a 20 cuadras a la redonda, impactando al menos uno 5000 hogares. De la mano de perifoneo se llegará a un gran mercado local que además se encuentra muy concentrado. Se imprimirán 1.000 volantes quincenales, se repartirán justo 2 días antes de quincenas y se hará énfasis en el sabor colombiano que satisface en rapidez, calidad y sabor.

(Como el que se muestra en el gráfico 4). Los volantes contarán básicamente con información principal de la empresa, con el fin de que sea conocida la imagen corporativa, ubicación del local, producto principal y esenciales ventajas competitivas frente a los demás.

El volanteo y el perifoneo como herramientas son las más efectivas para impactar la población aledaña.

1.6 ESTRATEGIA DE SERVICIO

La estrategia de servicio será un factor diferenciador importante ante la competencia, estará basada en 3 lineamientos, los cuales serán constantemente transmitidos al personal y serán enmarcados dentro de las instalaciones del local:

- Rapidez: Un plato será servido en no menos de 4.5 minutos.
- Higiene: Ningún cliente obtendrá un utensilio u elemento que no haya sido limpiado previamente por personal de Edi-Arepa.
- Confianza (PQR): Cualquier queja o reclamo será atendida inmediatamente y si la sugerencia implica reposición del plato, se hará de inmediato.

No obstante, es importante aclarar que la calidad y seguimiento a los procesos de preparación de cada plato serán verificados constantemente, y así garantizar no solo un buen servicio sino también un producto de calidad.

1.7 PLAN DE VENTAS Y FRACCIÓN DE MERCADO

FRACCION DEL MERCADO Y VENTAS							
ITEM	2,014						Total
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2,014
Mercado Total (\$)	3,340,000,000	3,340,000,000	3,340,000,000	3,340,000,000	3,340,000,000	3,340,000,000	20,040,000,000
Estimado De Ventas	20,817,300	22,899,030	25,188,933	27,707,826	30,478,609	33,526,470	160,618,168
Fraccion De Mercado	0.62%	0.69%	0.75%	0.83%	0.91%	1.00%	0.80%
Arepa rellena Grande	1,500	1,650	1,815	1,997	2,196	2,416	11,573
Arepa rellena Pequeña	1,600	1,760	1,936	2,130	2,343	2,577	12,345
Arepa Solo queso	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	7,716
Gaseosa grande	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	7,716
Gaseosa pequeña	1,800	1,980	2,178	2,396	2,635	2,899	13,888
Porción de papa grande	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	7,716
Porción de papa pequeña	1,200	1,320	1,452	1,597	1,757	1,933	9,259

Fuente: Elaboración propia

FRACCION DEL MERCADO Y VENTAS													
ITEM	2,015												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2,015
Mercado Total (\$)	4,175,000,000	4,175,000,000	4,175,000,000	4,175,000,000	4,175,000,000	4,175,000,000	4,175,000,000	4,175,000,000	4,175,000,000	4,175,000,000	4,175,000,000	4,175,000,000	50,100,000,000
Estimado De Ventas	39,712,104	39,712,104	39,712,104	39,712,104	39,712,104	39,712,104	39,712,104	39,712,104	39,712,104	39,712,104	39,712,104	39,712,104	476,545,242
Fraccion De Mercado	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%
Arepa rellena Grande	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	33,338
Arepa rellena Pequeña	2,963	2,963	2,963	2,963	2,963	2,963	2,963	2,963	2,963	2,963	2,963	2,963	35,560
Arepa Solo queso	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	22,225
Gaseosa grande	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	22,225
Gaseosa pequeña	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	40,005
Porción de papa grande	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852	22,225
Porción de papa pequeña	2,223	2,223	2,223	2,223	2,223	2,223	2,223	2,223	2,223	2,223	2,223	2,223	26,670

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el plan de ventas se tiene estimado conseguir unas ventas de 39 millones aproximados después del sexto mes de operación, esto es igual al 30% de las ventas que alcanza un punto de la Arepería (uno de nuestros referentes) mensualmente. Se realiza una estimación baja en ventas ya que Edi-Arepa sería nuevo en el mercado y sus ventas estarían esperando un crecimiento importante después de tener una buena aceptación por parte de los consumidores. En la estrategia de publicidad se especifica el alcance y cobertura que se tendrá para impactar la zona y segmento objetivo.

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

2.1.1 Especificaciones del producto

La arepa, elemento base para todos los productos, será de harina de maíz precocida. Esta será horneada para que posteriormente sea calentada en un Horno túnel eléctrico/gas de cuatro Metros donde la arepa crece y luego se hace más fácil rellenarla con los sabores de Edi-Arepa.

Se tendrán dos tamaños para la venta de las arepas rellenas que serán los siguientes:

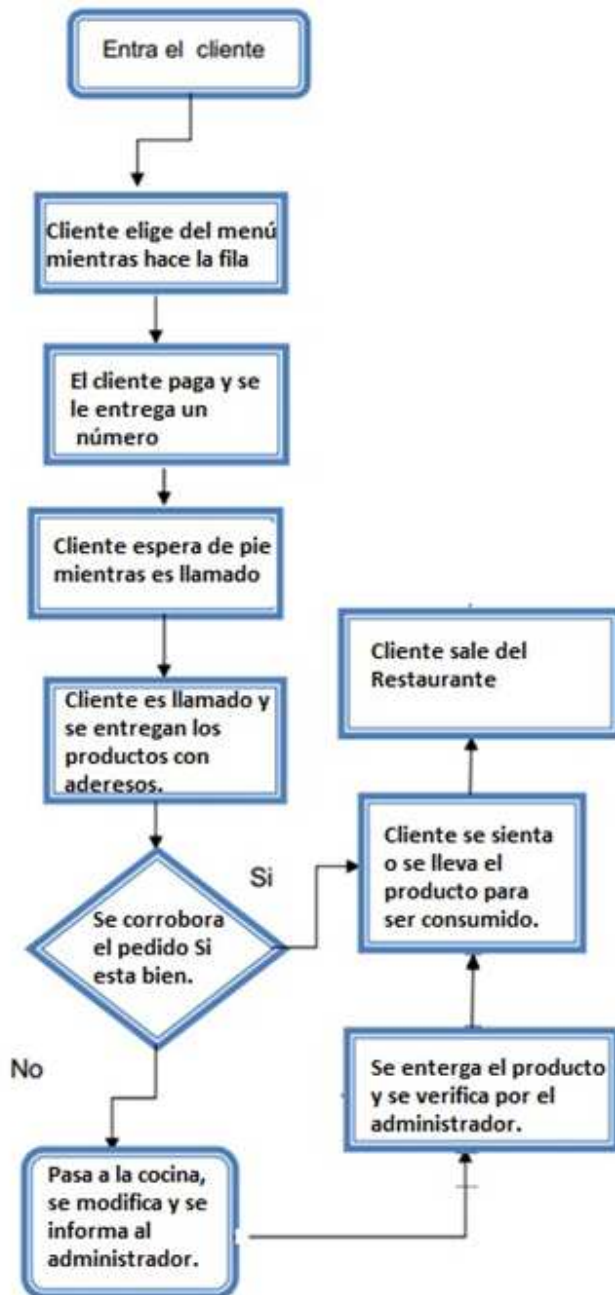
- Arepa Pequeña: será de un tamaño de 9 centímetros y con un relleno de de 50 a 100 gramos aproximadamente
- Arepa Grande: será de un tamaño de 12 centímetros y con relleno de 80 a 150 gramos.

Empaque: Todos los productos se entregarán envueltos en papel parafinado marcado con el Logotipo de la empresa y con imágenes de Arepas rellanas. Cuando el producto sea comprado para llevar se utilizarán cajas de cartón y bolsas plásticas.

2.1.2 Diagrama básico de flujo

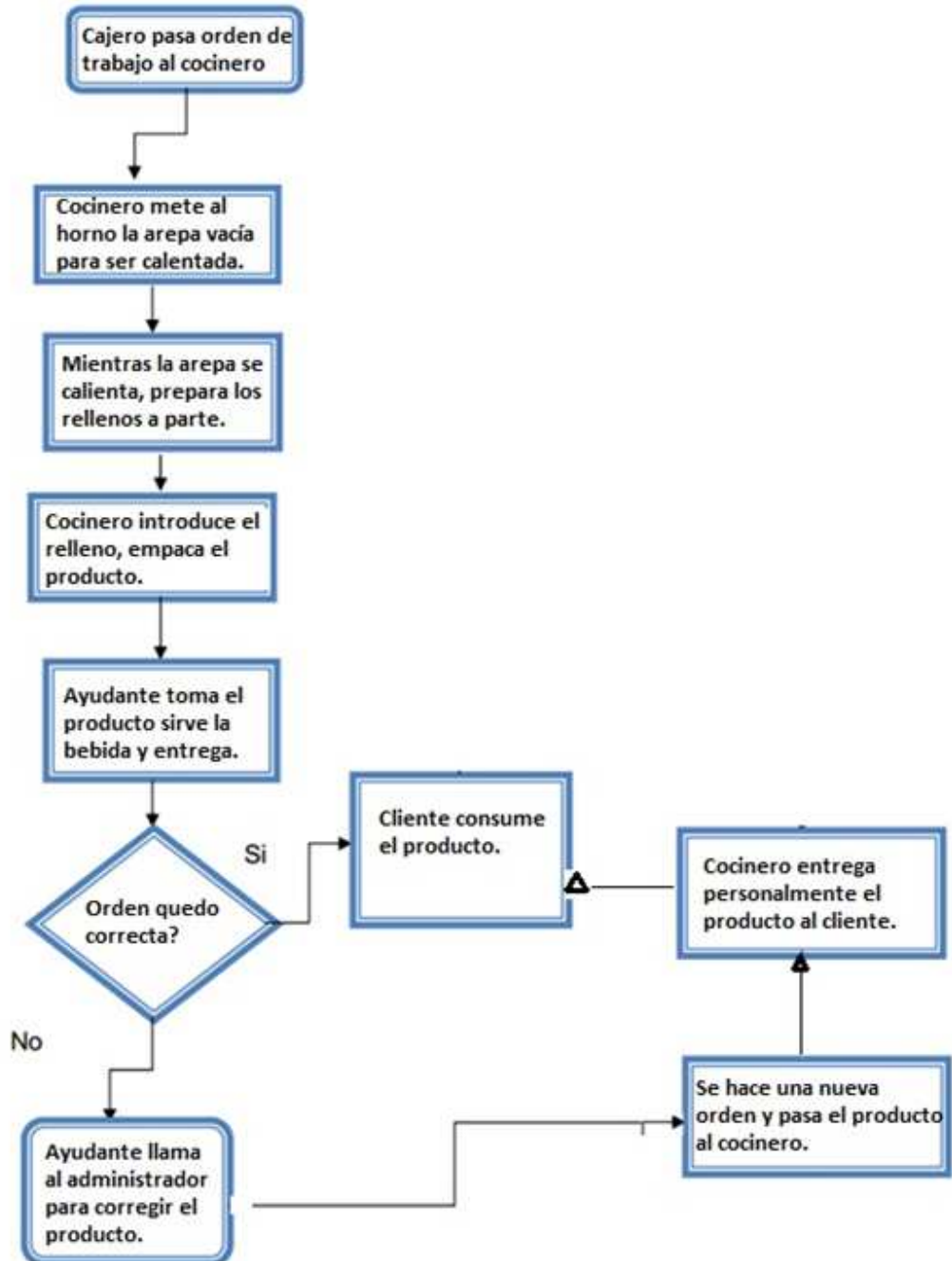
Para el servicio, atención al cliente y venta se llevará a cabo según el gráfico 5, Diagrama de Flujo Servicio

Figura 2. Diagrama de Flujo de Servicio



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Diagrama de proceso en cocina.



Fuente: Elaboración propia

2.1.3 Materias Primas e insumos

La principal materia prima corresponde a las arepas ya pre-cocidas de harina de maíz, sobre las cuales solo se hará el proceso de calentamiento en el horno. Los rellenos se manejarán por aparte.

Las materias primas que se necesitan son: Arepas pre-cocidas de harina de maíz, pechugas de pollo, carne milanesa, frijoles enlatados, lechuga Batavia, tomate, jamón, piña, lonchitas de queso, queso rallado, carne hamburguesa, maíz enlatado, papa huata, aguacate, sueros de bebidas gaseosas y té helado.

Se necesitan otros insumos como: bandejas plásticas, cuchillos, uniformes para empleados, vasos desechables, papel parafinado, bolsas plásticas para empacar arepas, tarros para salsa, productos de limpieza, elementos de aseo, productos para desinfección, guantes de manipulación de alimentos, salsas para las arepas, servilletas, suero para dispensadores y agua embotellada. Se especifica al detalle todos los insumos y proveedores en el cuadro 6.

2.2 MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO

2.2.1 Equipos

- **Horno Túnel:** Equipo para el calentamiento de las arepas de 4 Metros MODELO HT 2672, marca Tecnidicol. El horno consta de una malla eslabonada galvanizada, dos cilindros guías, un sistema de quemadores tipo flauta y lámparas infrarrojas, un sistema de variador de velocidad electrónico, un sistema de ruedas niveladoras, un sistema de tracción por medio de cadenas y un sistema de válvulas.

Especificaciones Técnicas: Largo: 4 mts; Ancho: 0.75 mts; Altura malla: 0.95 mts; Altura total: 1.50 mts; Peso Total del Horno: 540 Kg; Motor 1 HP trifásico 220

v; Combustible: gas por red; Zona caliente: 4 mts.; Producción: 2.000 unidades/hora aprox.

Garantía: un año por problemas electromecánicos, no cubre la malla, ni fallas por mal manejo.

- **Maquina “desmechadora” de pollo y carne:** Maquina “desmechadora” de Carne para la fabricación de los rellenos.

Ficha Técnica: Capacidad operativa: 90 kg/hora; Altura total: 680 mm; Ancho: 343 mm; Largo: 550 mm; Material: Acero Inoxidable; Peso estimado: 30 Kilogramos; Componentes: Un motor monofásico 1750 R.P.M. a 110 voltios a 1700 R.P.M. Material en Acero inoxidable.

- **Dispensadores de bebida:** Equipos entregados en comodato por los proveedores por la compra periódica de jarabe para gaseosas y té. En el punto de venta se necesitan 3 dispensadores de bebidas gaseosas. Solamente se comprará un dispensador de agua de panela, tal como el que se muestra en la figura 7.

Figura 5.Horno HT2672	Figura 6.Desmechador de carne y Pollo	Figura 7.Dispensador de Agua de panela
		
Fuente: Industrias Tecnidicol	Fuente: Equimac Colombia	Fuente: www.Inssa.com

Cuadro 3. Resumen los posibles proveedores de maquinaria

Artículo	Proveedor	Ciudad	Forma Pago	Tiempo de Entrega
Horno Túnel de 4 Metros	Industria Tecnidicol	Medellín	Efectivo	30 días
Maquina desmechadora de Carne y Pollo	Equimac de Colombia	Bogotá	Efectivo	Inmediata
Dispensador de Gaseosas Postobon	Postobon	Cali	Comodato	3 días
Dispensador de Gaseosas Coca-Cola	Femsa	Cali	Comodato	3 días
Dispensador de Suntea	Quala	Bogotá	Comodato	8 días
Dispensador de Aguapanela limón fría	Inssa	Cali	Efectivo	Inmediata
Pollo	Pollos Bucanero	Cali	Efectivo	Inmediata
Salsas	Zafran	Cali	Efectivo	Inmediata
Arepa Precocida	Ricocidos	Cali	Efectivo	Inmediata
Carne, lechuga, tomate y otros	Galerías	Cali	Efectivo	Inmediata

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Políticas de mantenimiento de equipos

Los equipos que ingresan a mantenimiento mensual son: el horno de túnel, el dispensador de agua de panela y la maquina “desmechadora” de carne y pollo. Para mantener estos equipos en perfecto estado y garantizar su funcionamiento se tiene presupuestado mensual de \$210.000.

2.3 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

Edi-Arepa estará ubicado en el barrio Calima, sobre la Av 5 #69-45. El local cuenta con 73 metros cuadrados y tiene su fachada de frente a la Av 5. Un tercio del área abarcará la cocina y la zona de servicio. Para el baño y la zona de mesas y atención, se tendrá el área restante.

2.3.1 Distribución del Restaurante

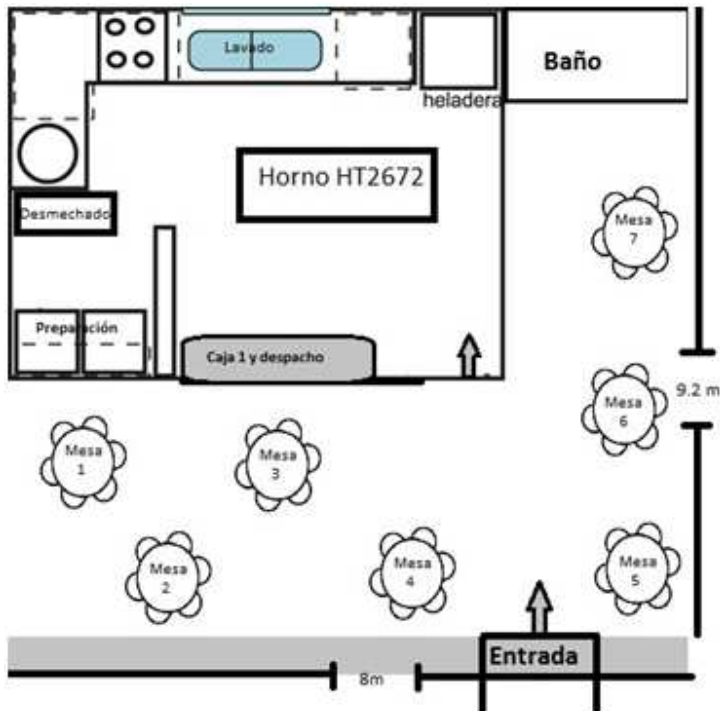


Figura 4. Distribución de Planta

Fuente: Elaboración propia

2.4 CRONOGRAMA DE MONTAJE DE EDI-AREPA

Según lo planeado se espera que Edi-Arepa abra oficialmente sus puertas al público para el mes de Agosto-2013, pero antes de la apertura oficial se empezarán las adecuaciones de construcción y montaje en el local. A continuación se muestra el cronograma oficial para el montaje de operación es de Edi-Arepa.

Cuadro 4. Cronograma de Montaje Edi-Arepa Punto de venta 1

Cronograma de montaje de Edi-Arepa punto de venta 1										
No.	ACTIVIDAD	ESTADO	Mayo				Junio			
			1	2	3	4	1	2	3	4
1	Instalacion y montaje de Horno calentador de 4 metros	P R	1	15						
2	Pruebas de calentamiento de arepas con horno instalado	P R			22					
3	Instalacion y programacion de caja registradora	P R				30				
4	Entrenamiento al personal sobre el manejo de caja registradora	P R				30				
5	Instalacion de dispensadores de bebidas	P R			22	30				
6	Instalacion de mesas y montaje de cocina en acero inoxidable	P R					1	15		
7	compra de suministro y utensilios para cocina	P R					1	15		
8	Compra de insumos y material de empaque para las Arepas	P R						15	22	
9	Pruebas de elaboracion de productos en linea de produccion con empleados	P R						15	22	
10	Montaje de muebles y enseres	P R						15	30	
11	Montaje de publicidad y precio de productos	P R						15	30	
12	Apertura e innaguracion de punto de Venta	P R								

Fuente: Elaboración propia

2.5 PLAN DE CONSUMOS UNITARIOS DE MATERIAS PRIMAS.

Se espera tener unos ingresos por ventas de \$20.817.300 en el primer mes de ventas e ir creciendo un 10% en ventas durante los primeros 6 meses de operación es decir al sexto mes se estará vendiendo \$33.526.470, el consumo unitario de los productos para la fabricación de las arepas corresponde a un 46,7% de los ingresos que son \$15.660.000. En el cuadro 5, se muestran los consumos unitarios mensuales de materias primas.

Cuadro 5. Consumos Unitarios Mensuales de Materias Primas

Consumos Unitarios Mensuales de Materias prima en Edi-Arepa					
Insumos	Unidad	Cantidad Día	Cantidad Mes	Costo Unitario	Costo Total
Pollo desmechado	Libra	13	390	\$ 3,000	\$ 1,170,000
Lechuga	Libra	7	210	\$ 700	\$ 147,000
Tomate	Libra	7	210	\$ 600	\$ 126,000
Salsas	Galón	3	90	\$ 24,000	\$ 2,160,000
Carne Desmechada	Libra	13	390	\$ 3,500	\$ 1,365,000
Frijoles	Libra	6	180	\$ 862	\$ 155,200
Chicharrón	Libra	6	180	\$ 3,000	\$ 540,000
Madurito	Libra	4	120	\$ 600	\$ 72,000
Jamón	Libra	5	150	\$ 5,939	\$ 890,800
Piña en trocitos	Libra	4	120	\$ 500	\$ 60,000
Queso Loncha	Libra	4	120	\$ 4,000	\$ 480,000
Queso doble Crema	Libra	4	120	\$ 5,000	\$ 600,000
Carne Hamburguesa	Libra	6	180	\$ 4,500	\$ 810,000
Queso Rayado	Libra	4	120	\$ 4,000	\$ 480,000
Aguacate	Libra	4	120	\$ 900	\$ 108,000
Salsa Picante	Galón	1	30	\$ 24,000	\$ 720,000
Arepa precocida	Unidad	208	6250	\$ 500	\$ 3,125,000
Papas a la francesa	Libra	15	450	\$ 700	\$ 315,000
Gaseosa Postobon	Unidad	2	8	\$ 125,000	\$ 1,000,000
Gaseosa Coca-Cola	Unidad	2	8	\$ 125,000	\$ 1,000,000
Aguapanela 12	Unidad	1	4	\$ 24,000	\$ 96,000
Suntea	Libra	2	60	\$ 4,000	\$ 240,000
Costo total de los Insumos					\$ 15,660,000

Fuente: Elaboración propia

2.6 PLAN DE COMPRAS

En el plan de compra se detalla los proveedores potenciales para las principales materias primas, unidades de compra, costo unitario, calidad de las materias primas, frecuencia de compra, forma de pago y descuento por pronto pago o consumo. En el cuadro 6, se detalla el nivel de compras indicando cantidades, costo y ahorro por pronto pago.

Cuadro 6. Plan de Compras y Proveedores

Plan de compras y proveedores Edi-Arepa										
Insumos	Unidad Compra	Cantidad Mes	Costo Unitario (Incluye IVA)	Costo Total	Proveedor	Ciudad	Calidad (Alta - Media - Baja)	Forma Pago (Contado - Credito)	Nivel de Compra (Diaria - Semanal - Mensual)	% Descuento por Pronto Pago o Consumo
Pollo desmechado	Libra	390	\$ 3,000	\$ 1,170,000	Pollos soberano	Cali	Alta	Contado	Semanal	5%
Lechuga	Libra	210	\$ 700	\$ 147,000	Super Inter	Cali	Media	Contado	Diaria	0%
Tomate	Libra	210	\$ 600	\$ 126,000	Super Inter	Cali	Media	Contado	Diaria	0%
Salsas	Galón	90	\$ 24,000	\$ 2,160,000	Griffith	Medellin	Alta	Contado	Mensual	10%
Carne Desmechada	Libra	390	\$ 3,500	\$ 1,365,000	Carnecol	Cali	Media	Contado	Semanal	5%
Frijoles	Libra	180	\$ 862	\$ 155,200	Super Inter	Cali	Media	Contado	Mensual	0%
Chicharron	Libra	180	\$ 3,000	\$ 540,000	Super Inter	Cali	Media	Contado	Semanal	0%
Maduro	Libra	120	\$ 600	\$ 72,000	Super Inter	Cali	Media	Contado	Semanal	0%
Jamon	Libra	150	\$ 5,939	\$ 890,800	La cali	Cali	Alta	Contado	Semanal	5%
Piña en trozos	Libra	120	\$ 500	\$ 60,000	Super Inter	Cali	Media	Contado	Semanal	0%
Queso Loncha	Libra	120	\$ 4,000	\$ 480,000	Colanta	Cali	Alta	Contado	Semanal	0%
Queso doble Crema	Libra	120	\$ 5,000	\$ 600,000	Colanta	Cali	Alta	Contado	Semanal	0%
Carne Hamburguesa	Libra	180	\$ 4,500	\$ 810,000	Zenu	Cali	Alta	Contado	Semanal	0%
Queso Rayado	Libra	120	\$ 4,000	\$ 480,000	Colanta	Cali	Alta	Contado	Semanal	0%
Aguacate	Libra	120	\$ 900	\$ 108,000	Super Inter	Cali	Media	Contado	Semanal	0%
Salsa Picante	Galón	30	\$ 24,000	\$ 720,000	Griffith	Medellin	Alta	Contado	Mensual	0%
Arepa precocida	Unidad	6250	\$ 500	\$ 3,125,000	Doña Arepa	Cali	Alta	Contado	Diaria	10%
Papas a la francesa	Libra	450	\$ 700	\$ 315,000	Super Inter	Cali	Media	Contado	Semanal	0%
Gaseosa Postobon	Unidad	8	\$ 125,000	\$ 1,000,000	Postobon	Cali	Media	Contado	Mensual	0%
Gaseosa CocaCola	Unidad	8	\$ 125,000	\$ 1,000,000	CocaCola	Cali	Media	Contado	Mensual	0%
Aguapanela 12	Unidad	4	\$ 24,000	\$ 96,000	Jugos del Valle	Cali	Media	Contado	Semanal	0%
Suntea	Libra	60	\$ 4,000	\$ 240,000	Quala	Cali	Media	Contado	Mensual	0%
Costo total de compras				\$ 15,660,000						

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Manejo de Inventarios de los insumos principales.

Insumos	Unidad Compra	Total	Año 2	Año 3
		2014-2015	2015-2016	2016-2017
Compras de Pollo desmechado	Libra	4,680	5,616	6,458
Consumo MP		4,680	5,616	6,458
Política Inv. MP (Días)		7	7	7
Inventario Inicial		0	26	31
Inventario Final		26	31	36
Compra Salsas	Galón	1,080	1,296	1,490
Consumo MP		1,080	1,296	1,490
Política Inv. MP (Días)		30	30	30
Inventario Inicial		0	6	7
Inventario Final		6	7	8
Compra Carne Desmechada	Libra	4,680	5,616	6,458
Consumo MP		4,680	5,616	6,458
Política Inv. MP (Días)		7	7	7
Inventario Inicial		0	26	30
Inventario Final		26	31	36
Compra Arepa precocida	Unidad	75,000	90,000	103,500
Consumo MP		75,000	90,000	103,500
Política Inv. MP (Días)		1	1	1
Inventario Inicial		0	417	500
Inventario Final		417	500	575

2.7 POLITICAS DE INVENTARIO

Se maneja una política de inventario ajustada en todos los productos que se utilizarán en Edi-arepa ya que la mayoría son productos perecederos como verduras, pollo, carne y salsas. Por lo cual se realizarán compras cada 2 días con los proveedores detallados anteriormente y el pago se hará en efectivo contra entrega de la mercancía. Es decir que solo se tendrá el inventario justo para la operación del día y el siguiente día. Con esta política de inventario no se tendrá mucho capital de trabajo invertido y se permitirá flexibilidad en la operación y en la administración de los espacios de almacenamiento.

2.8 SISTEMAS DE CONTROL

- **Recepción y manipulación de materias primas:** para garantizar una correcta manipulación de las materias primas a utilizar en el proceso de preparación de los rellenos de la arepa se hará la verificación diaria de las fechas de vencimiento de los productos ya que por ser perecederos, se deben almacenar con especial cuidado esto para garantizar producto frescos en la producción y adecuada rotación de inventario. Para el control de la llegada de las materias primas se utilizara el sistema de conteo físico, para esta labor el administrador debe entregar a uno de los ayudantes las facturas enviadas por el proveedor y de acuerdo con esta se verificara los contenidos y cantidades solicitadas. Esto garantizará que lleguen las cantidades solicitadas completas y en buen estado.
- **Control Calidad:** se realizará control de calidad a los productos en el proceso de producción en el cual vuelve y se verifica la fecha de inspección de las materias primas que ingresan a la línea de producción y se realiza una inspección organoléptica de todos los insumos a utilizar si se siente olor fétido o nauseabundo el producto se desecha y se debe ingresar al proceso nuevos insumos, con esto se garantizará tener un producto de optima calidad para el cliente.
- **Control de las instalaciones físicas:** para garantizar el control de las instalaciones físicas se tiene planeado distribuir por todo el local alarmas de humo y extintores a su vez se capacitara al personal en el manejo y uso adecuado de extintores, para la vigilancia física de las instalaciones y los equipos se implementara un monitoreo sencillo mediante cámaras de seguridad y alarma sonora.
- **Control de los procesos internos:** Para garantizar un producto uniforme y estandarizado se realizaran capacitaciones a todo el personal en uso y manipulación de alimentos con el fin de garantizar la inocuidad de las arepas

rellenas. Se instalaran básculas en gramos para controlar el peso de los productos rellenos y entregar una arepa siempre con el peso adecuado.

- **Control de los ingresos:** El control de las ventas se realizará mediante la caja registradora, esta tiene un software que controla los inventarios y da el resumen diario de facturación, al final de cada jornada el administrador con la persona que está en la caja debe realizar el cuadro de ventas del día y realizar inventario final de lo que queda, después deben anotar los ingresos del día en la bitácora del negocio y al siguiente día se debe realizar consignación del dinero a la cuenta de Edi-Arepa

- **Personal para el control de costos:** el control de los costos se hará con el administrador del punto de venta, el cual tendrá la responsabilidad diaria de revisar las facturas de compras y verificar los ingresos de las materias primas físicos como se indique en las facturas. Esta persona también hará la función de supervisor en el punto de venta, con el fin de realizar inventarios todas las noches, así como el cuadro de caja y pedidos diarios de los insumos que se necesiten según la variación de las ventas.

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1 MIEMBROS DEL GRUPO EMPRESARIAL

Los miembros del grupo empresarial son Carlos Eduardo Restrepo quien es graduado como Administrador de empresas de la universidad Icesi tiene 33 años y es estudiante actual de último semestre de MBA de administración de empresas en la universidad Icesi, cuenta con experiencia laboral de aproximadamente 10 años en la compañía Baterías Mac, tiene un amplio recorrido en las áreas

administrativas de esta compañía y se desempeña como directivo, teniendo a su cargo 17 trabajadores reportando resultados directamente a la presidencia.

El otro miembro del grupo empresarial Edi-Arepa es Carlos Eduardo Zambrano Peña quien es graduado de ingeniería industrial de la universidad Autónoma de Occidente de Cali tiene 35 años y es estudiante actual de último semestre de MBA de administración de empresas en la universidad Icesi, cuenta con una experiencia laboral de 14 años en la multinacional Carvajal – Empaques en la cual ha tenido un amplio recorrido en las áreas administrativas de producción y se ha desempeñado en cargos de supervisor, jefaturas, control calidad y actualmente se desempeña como Ingeniero de proyectos y mejoramientos. Adicionalmente cuenta con experiencia en negocios de comidas rápidas de sandwich. Los dos socios en Edi-Arepa tienen un nivel de participación igualitario, ya que ambos son socios capitalistas, cada uno cuenta con el 50% de participación en capital y son las dos personas que conforman la junta directiva, por lo que se entiende que ninguna decisión con respecto al negocio se hace sin previo acuerdo de ambos socios, ambos socios por estar en un proyecto de emprendimiento nuevo en común acuerdo concluyeron que no generaran salario.

La distribución de utilidades se realizara con la Utilidad neta después de impuestos al final del ejercicio, se repartirán por partes iguales entre los dos socios capitalistas. Importante aclarar que a la utilidad neta antes de impuesto se le aplicará un 4% de utilidad retenida que es para reinversión en el negocio, se hará un provisión para el pago de impuesto de renta de un 4,4% y se hará una provisión de un 0,88% para el pago del impuesto de industria y comercio.

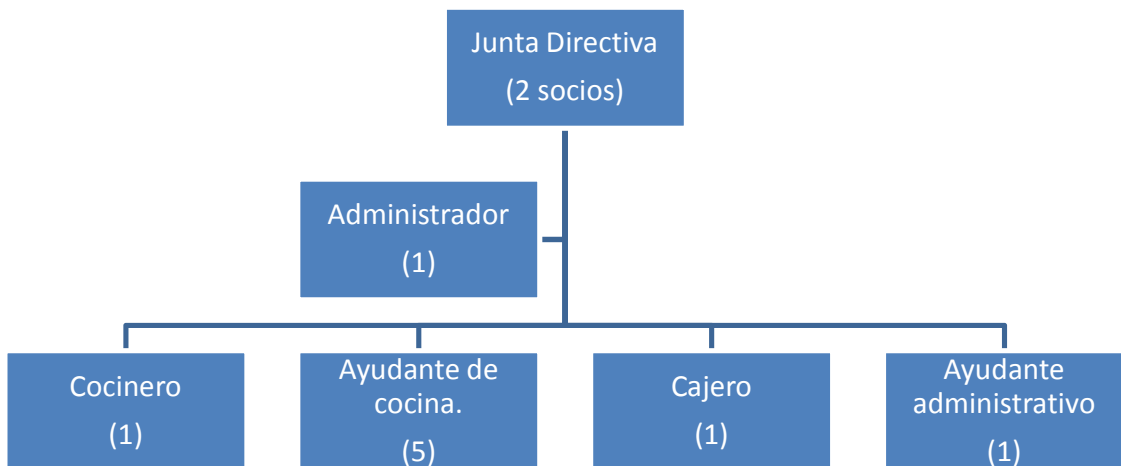
3.2 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Se utilizará la oficina de empleos temporales SERTEMPO, mediante la cual contratará y administrará todo el personal. Esta empresa estará encargada de seleccionar, evaluar y reclutar el personal que se necesita según las exigencias y perfil solicitado.

3.3 ORGANIZACIÓN

3.3.1 Estructura básica

Gráfico 3. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Perfil de cargos

Perfil del administrador: debe ser un profesional universitario preparado de manera integral con una sólida formación en administración de empresas y mínimo con dos años de experiencia en el sector de comidas, con una competencia sobresaliente en servicio al cliente y así pueda desarrollar una visión multidisciplinaria del negocio y los procesos administrativos, con habilidades para la planeación, organización, la dirección y el control. Especialista en coordinar esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos institucionales².

Perfil del Cocinero: debe ser una persona graduada en cocina, preferiblemente con especialidad en comidas a la parrilla. Capaz de planear la producción, seleccionar y manipular insumos alimenticios para la preparación de comidas con sabores nacionales. Debe tener tendencia a la estandarización de productos, conservación de los alimentos y conciencia de los costos de la empresa.

Perfil ayudante de cocina: debe ser una persona de entre 25 y 35 años de edad, graduado como técnico o tecnólogo en gastronomía o cocina. Debe tener experiencia mínima de 6 meses en la manipulación de alimentos, responsable, rápido y excelente presentación personal.

Perfil del cajero: debe ser un estudiante universitario de últimos semestres de administración o economía, con aptitud y servicio al cliente. De entre 20 y 30 años de edad, responsable con capacidad para trabajar en equipo de forma ágil y eficiente.

²Recursos humanos en la productividad y calidad (Consultado el 30 de Septiembre de 2012). Disponible en internet:http://www.sid.cu/doc/sitios/infodir/las_perosnas_y_la_competitividad.doc

3.3.3 Líneas de autoridad

La autoridad en el punto directo de venta la tendrá el administrador el cual coordinara y apoyara a todo el personal en sus labores, el segundo al mando en el punto de venta es el cajero el cual tiene la responsabilidad del manejo de dinero y agilizar la atención de clientes.

3.3.4 Mecanismos de dirección y control

Como mecanismo de control se hará una reunión semanal de socios o junta directiva en la cual se evaluarán los inconvenientes, novedades y dudas que surjan en el transcurso de la semana, esta reunión se realiza con todo el personal del punto de venta y debe como mínimo uno de los dos socios directivos. Mensualmente Edi-Arepa realizara una reunión de socios donde se revisaran los resultados del negocio y se adoptaran las estrategias a seguir para garantizar la continuidad de la empresa.

En el cuadro 8 se muestra el resumen del análisis administrativo donde se recoge la planta total del personal directivo y de planta para los siguientes tres años de funcionamiento.

Cuadro 8. Resumen del análisis administrativo

		Año 2014-2015				Año 2015-2016				Año 2016-2017			
		Salario Mensual	No. Trabajadores	Salario Total	% Aumento de salario	Salario Mensual	No. Trabajadores	Salario Total	% Aumento de salario	Salario Mensual	No. Trabajadores	Salario Total	
Personal de planta													
Personal Directivo	Socio aportante 1	\$ 0	1	\$ 0	0%	\$ 0	1	\$ 0	0%	\$ 0	1	\$ 0	
	Socio aportante 2	\$ 0	1	\$ 0	0%	\$ 0	1	\$ 0	0%	\$ 0	1	\$ 0	
Personal Operativo	Administrador del punto de venta	\$ 765,000	1	\$ 765,000	5%	\$ 803,250	1	\$ 803,250	5%	\$ 843,413	1	\$ 843,413	
	Personal (8 Colaboradores)	\$ 712,500	8	\$ 5,700,000	5%	\$ 748,125	8	\$ 5,985,000	5%	\$ 785,531	8	\$ 6,284,250	

Elaboración Propia.

3.3.5 Organizaciones de apoyo

Se contará con 2 tipos de organizaciones de apoyo, las de tipo financiero y las de consultoría. En estos dos temas es necesario buscar asesoría y ayuda, ya que existen métodos de financiación que pueden facilitar el apalancamiento del negocio y figuras financieras a las que se puede recurrir para facilitar el desarrollo de Edi-Arepa. Por su parte las organizaciones de consultoría también son vitales en nuestro caso, ya que existen métodos y conceptos preestablecidos y probados que funcionan, facilitando la implementación del negocio y garantizando la viabilidad en el largo plazo.

Las organizaciones que se utilizarán serán las siguientes:

- *AGASVAL (Academia Gastronómica del Valle)*: Esta institución provee profesionales altamente calificados en los campos de culinaria, repostería y administración de restaurantes. Servirá como ente de apoyo para la contratación del personal. Adicionalmente AGASVAL provee asesoría para el diseño de cocinas, desarrollo de productos, imagen, procesos efectivos y buenas prácticas. Actualmente son el ente más reconocido y calificado en la región para proporcionar asesoría en el montaje de restaurantes de todo tipo.
- *Fondo de empleados COEXITO (Energifondo) y Fondo de empleados Carvajal (Cooperativa Carvajal)*: Actualmente los dos socios de Edi-Arepa se encuentran vinculados al sector privado y tienen acceso a conseguir préstamos con gran facilidad mediante los fondos de empleados de las empresas donde actualmente laboran. Aunque el arranque de Edi-Arepa está presupuestado con inversión de capital propio, sin la necesidad de acudir a préstamos bancarios, es muy probable que se tenga que financiar el negocio con capital proveniente de cualquiera de estas dos entidades, bien sea para el crecimiento y desarrollo de la compañía o para poder suplir necesidades que surjan durante la marcha.

4. ANÁLISIS LEGAL

4.1 LICENCIAS PARA CREACIÓN DE EMPRESA

Para el funcionamiento de Edi-Arepa se necesita realizar trámites en el mismo orden en que se especifican a continuación:

- Se debe acudir al CAE (Centro de atención empresarial), donde se obtiene el formulario de aplicación para registro de establecimiento de comercio junto con el de reporte a industria y comercio y planeación municipal.
- Solicitar ante la Curaduría Urbana el concepto de uso de suelo. Cumplir todas las normas referentes al tema, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio.
- Se adquirirán los libros de inventario y balance, libro mayor, de caja, de actas y libro de accionistas.
- Realizar el registro de la empresa ante el registro mercantil, obtener el certificado de existencia legal, registrar los libros de la empresa e inscribirse ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN). Estos trámites se realizan en la cámara de comercio y se pueden realizar en una sola diligencia. En el registro ante la cámara de comercio se debe verificar que no exista un nombre igual o similar al que se desea inscribir esto se puede realizar con una minuta de constitución de la empresa o con un simple RUT en el que se especifique el uso y el alcance de los productos a vender en el punto de venta.
- Se debe hacer el pago de impuesto departamental de estampillas y pro-hospitales.
- Realizar el registro de la marca ante la superintendencia de sociedades.
- Obtener el concepto de uso de suelos. Este lo determina el POT (Plan de ordenamiento Territorial) Este trámite es obligatorio para cualquier establecimiento comercial (Ley 232 de 1995).

- Diligenciar el formulario respectivo y pagar los derechos de inscripción que dependen del valor de activos con los que se inicie la actividad.
- Solicitar el concepto de bomberos (anual).
- Registrar la empresa ante la caja de compensación familiar, el SENA y el instituto Colombiano de Bienestar familiar.
- Cumplir las condiciones sanitarias descritas por la Ley novena de 1979. Se necesita que cada uno de los empleos tenga u obtenga el carne de manipulación de alimentos en los sitios autorizados y recomendados por el gobierno.

Edi-Arepa será una Sociedad por Acciones Simplificada -SAS-, por lo cual la ley permitir su funcionamiento sin revisor fiscal, se contratara a un contador por prestación de servicios. Se realizarán los procedimientos legales de constitución de acuerdo a lo referenciado por la Cámara de Comercio. El Impuesto al Valor Agregado IVA para nuestro modelo de negocio de comidas rápidas es del 16%, otras obligaciones con las cuales debe cumplir la empresa es la retención en la fuente, Impuesta de Industria y comercio, impuesto de avisos y tableros y los gravámenes a movimientos financieros que se presentan en la realización de transacciones financieras.

4.2 ANÁLISIS AMBIENTAL

En Edi-Arepa el manejo de residuos es necesario, ya que se producen desechos sólidos y se debe cumplir con el mínimo exigido por la ley que es tener una clasificación adecuada y disposición de los residuos que se generen en el procesos productivo y en el establecimiento, para esto se deben comprar los recipientes con la nomenclatura internacional y capacitar a los empleados en el manejo integral de residuos sólidos. Durante el proceso de calentamiento de la arepa se generan emisiones de humo al ambiente por lo cual es necesario para el funcionamiento del negocio realizar la instalación de la campana de extracción la

cual está contemplada en las inversiones ya mencionadas. Desde el punto de vista en general Edi-Arepa no representa un riesgo para la comunidad, los recursos naturales, los trabajadores ni la sostenibilidad ambiental.

4.3 ANÁLISIS SOCIAL

Los efectos sobre el conglomerado social son positivos, ya que se van a generar nueve empleos directos de los cuales se beneficiaran igual número de familias, los cargos que se generaran son, el de un administrador del punto de venta, un cajero, un cocinero de arepas, 1 operarios de pedidos, y 5 ayudantes de cocina. Adicionalmente se crea un empleo indirecto a una persona encargada de la contabilidad y las finanzas, cuyo contrato será por prestación de servicios. Todas las contrataciones se van a realizar de forma legal, lo que significa que se va a contribuir al pago de impuestos, Sena, seguridad social, caja de compensación, educación y recreación traduciéndose todo esto en beneficios para la comunidad en general. La zona donde se tiene proyectado abrir el primer punto de venta de Edi-Arepa es una zona estrato 3 donde hay negocios informales a sus alrededores. Edi-Arepa va a brindar un espacio cómodo, agradable y divertido en el que se puede comer a muy bajos precios mejorando de forma importante el hábitat del sector, la cultura y las condiciones de vida en la comunidad por lo que se espera tener el total apoyo de la comunidad.

5. ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

En el cuadro 10, se muestran los requerimientos de inversión en todos los activos fijos de Edi-Arepa. Se indica la categoría tributaria y el periodo de depreciación. La adquisición de estos activos se realizara con recursos propios realizados por los dos socios inversionistas y se pagara de contado.

Cuadro 9. Presupuesto de inversión en activos Fijos

PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS					
EQUIPOS	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	CATEGORIA	PERIODO
			AÑO 0		
Caja registradora	1	\$ 500.000	\$ 500,000	Depreciable	6
Refrigerador	1	\$ 900.000	\$ 900,000	Depreciable	6
Horno Túnel de 4 Metros	1	\$ 15.950.000	\$ 15,950,000	Depreciable	6
Maquina desmechadora de Carne y Pollo	1	\$ 3.500.000	\$ 3,500,000	Depreciable	6
Dispensador de AguaPanela limon fria	1	\$ 2.192.000	\$ 2,192,000	Depreciable	6
Campana de extraccion de olores	1	\$ 3.000.000	\$ 3,000,000	Depreciable	6
TOTAL EQUIPOS			\$ 26,042,000.0		
MUEBLES Y ENSERES					
Meson acero inoxidable para alimentos	1	\$ 2.000.000	\$ 2,000,000	Depreciable	6
Extintor	3	\$ 80.000	\$ 240,000	Depreciable	6
Computador	1	\$ 1.000.000	\$ 1,000,000	Depreciable	6
Mesa para atencion al publico	10	\$ 300.000	\$ 3,000,000	Depreciable	6
Asientos para el publico	40	\$ 65.000	\$ 2,600,000	Depreciable	6
Archivador	1	\$ 500.000	\$ 500,000	Depreciable	6
Escritorio	1	\$ 300.000	\$ 300,000	Depreciable	6
Silla para escritorio	1	\$ 80.000	\$ 80,000		
Elementos de cocina y aseo	1	\$ 900.000	\$ 900,000		
Varios Oficina	1	\$ 300.000	\$ 300,000		
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 10,920,000.0		
INVERSION AMORTIZABLE					
TOTAL INVERSION AMORTIZABLE			0		
TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			36,962,000		
GASTOS INICIALES					
Escritura de constitucion			\$ 42,907		
Registro Mercantil			\$ 75,000	Gastos Dif	
Certificado de seguridad de Bomberos			\$ 45,000	Gastos Dif	
Libros (Compra y registro ante camara)			\$ 18,000	Gastos Dif	
Adecuaciones			3,000,000		
TOTAL GASTOS			3,180,907		
TOTAL INVERSION FIJA			40,142,907		

Fuente: Elaboración propia

5.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Teniendo en cuenta que se estiman unos ingresos mensuales entre \$20.817.300 y \$33.526.470, se ha estipulado unos costos de ventas de un 46.7%. Esto corresponde a \$15.660.000. Se ha estipulado la necesidad de tener como requerimiento de capital de trabajo un colchón económico de efectivo por esta cifra que cubra los 30 días de costos en insumos.

Cuadro 10. Presupuesto de gastos y administración de ventas

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS				
Descripcion	Mes	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Publicidad y promoción	\$ 300,000	\$ 3,600,000	\$ 3,780,000	\$ 3,969,000
Asesoría Contable Externa	\$ 120,000	\$ 1,440,000	\$ 1,512,000	\$ 1,587,600
Asistente Contable y Administradores	\$ 600,000	\$ 7,200,000	\$ 7,560,000	\$ 7,938,000
Mensajería Tercerizada	\$ 60,000	\$ 720,000	\$ 756,000	\$ 793,800
Administrador del punto de venta	\$ 765,000	\$ 9,180,000	\$ 9,639,000	\$ 10,120,950
Personal (8 Colaboradores)	\$ 5,700,000	\$ 68,400,000	\$ 71,820,000	\$ 75,411,000
Cortesías	\$ 30,000	\$ 360,000	\$ 378,000	\$ 396,900
Seguros	\$ 72,000	\$ 864,000	\$ 907,200	\$ 952,560
Total	\$ 7,647,000	\$ 91,764,000	\$ 96,352,200	\$ 101,169,810

Fuente: Elaboración propia

5.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

Los gastos de operación en Edi-Arepa están compuestos por todo aquellos rubros que son necesarios para el proceso de preparación de las arepas rellenas. Se incluyen los gastos de un mes de funcionamiento y la proyección para los siguientes tres años de operaciones del negocio, para los años 2 y 3 se realizan incrementos del 5% en los gastos de operación que es una estimación que se realiza por la inflación anual del país.

Cuadro 11. Presupuesto de gastos de operación

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN				
Descripcion	Mes	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Arriendo	\$ 870,000	\$ 10,440,000	\$ 10,962,000	\$ 11,510,100
Acueducto y Alcantarillado	\$ 170,400	\$ 2,044,800	\$ 2,147,040	\$ 2,254,392
Energía Eléctrica	\$ 466,200	\$ 5,594,400	\$ 5,874,120	\$ 6,167,826
Teléfono	\$ 41,700	\$ 500,400	\$ 525,420	\$ 551,691
Gas	\$ 278,100	\$ 3,337,200	\$ 3,504,060	\$ 3,679,263
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 210,000	\$ 2,520,000	\$ 2,646,000	\$ 2,778,300
Elementos de aseo y Cafetería	\$ 135,000	\$ 1,620,000	\$ 1,701,000	\$ 1,786,050
Útiles, Papelería y Fotocopias	\$ 36,000	\$ 432,000	\$ 453,600	\$ 476,280
Aseo y Vigilancia	\$ 65,700	\$ 788,400	\$ 827,820	\$ 869,211
Transportes (Taxis y Buses)	\$ 234,000	\$ 2,808,000	\$ 2,948,400	\$ 3,095,820
Gastos Legales (Registro Mercantil)	\$ 0	\$ 0	\$ 75,000	\$ 78,750
Gastos de Fabricación (Costo Ventas)	\$ 15,660,000	\$ 187,920,000	\$ 197,316,000	\$ 207,181,800
Total	\$ 18,167,100	\$ 19,075,455	\$ 20,029,228	\$ 21,030,689

Fuente: Elaboración propia

5.4 ANÁLISIS DEL COSTO

Aquí se detallan los costos fijos que debe cubrir el negocio y los costos variables que dependen del nivel de ventas que se realicen. Se muestra las unidades de venta necesaria para llegar a punto de equilibrio contable, de cada uno de los productos.

Cuadro 12. Costos fijos

ANALISIS DE COSTOS				
	2,014	2,015	2,016	2,017
COSTOS FIJOS				
Gastos Personal	\$ 66,229,952	\$ 144,752,691	\$ 162,123,013	\$ 181,577,775
Gastos De Fabricación	\$ 13,560,567	\$ 30,558,953	\$ 33,705,188	\$ 37,228,970
Gastos De Administración	\$ 2,566,000	\$ 5,628,800	\$ 6,085,856	\$ 6,597,759
Gastos Diferidos	\$ 3,180,907	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 85,537,426	\$ 180,940,444	\$ 201,914,057	\$ 225,404,504
COSTOS VARIABLES				
Materia Prima (Sin Iva)	\$ 83,842,684	\$ 241,511,278	\$ 270,492,631	\$ 302,951,747
Gasto De Fabricación	\$ 1,625,456	\$ 9,588,090	\$ 11,060,821	\$ 12,759,763
Gastos De Administración	\$ 3,564,000	\$ 8,197,200	\$ 9,180,864	\$ 10,282,568
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 89,032,140	\$ 259,296,568	\$ 290,734,316	\$ 325,994,078
Unidades Vendidas				
Arepa rellena Grande	\$ 11,573	\$ 33,338	\$ 37,338	\$ 41,819
Arepa rellena Pequeña	\$ 12,345	\$ 35,560	\$ 39,827	\$ 44,607
Arepa Solo queso	\$ 7,716	\$ 22,225	\$ 24,892	\$ 27,879
Gaseosa grande	\$ 7,716	\$ 22,225	\$ 24,892	\$ 27,879
Gaseosa pequeña	\$ 13,888	\$ 40,005	\$ 44,806	\$ 50,182
Porción de papa grande	\$ 7,716	\$ 22,225	\$ 24,892	\$ 27,879
Porción de papa pequeña	\$ 9,259	\$ 26,670	\$ 29,870	\$ 33,455
K	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
Puntos de equilibrio				
Arepa rellena Grande	\$ 13,828	\$ 27,765	\$ 29,107	\$ 30,585
Arepa rellena Pequeña	\$ 14,750	\$ 29,616	\$ 31,047	\$ 32,624
Arepa Solo queso	\$ 9,219	\$ 18,510	\$ 19,404	\$ 20,390
Gaseosa grande	\$ 9,219	\$ 18,510	\$ 19,404	\$ 20,390
Gaseosa pequeña	\$ 16,594	\$ 33,319	\$ 34,928	\$ 36,702
Porción de papa grande	\$ 9,219	\$ 18,510	\$ 19,404	\$ 20,390
Porción de papa pequeña	\$ 11,063	\$ 22,212	\$ 23,285	\$ 24,468

Fuente: Elaboración propia.

Los costos fijos se detallan anualmente para el año 2014, se hace para el año desde el mes de julio del 2014 que es donde Edi-Arepa empezará a funcionar hasta dic-2014, para los años 2015, 2016 y 2017 se realizan los costos fijos con un periodo total de 12 meses y con un crecimiento anual de los costos de un 5%

5.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

En este rubro se incluyen los gastos de un mes de funcionamiento de Edi-Arepa y la proyección para los siguientes tres años de operaciones del negocio, para él años 2 y año 3 se realizan incrementos del 5% en los gastos de administración y ventas que es una estimación que se realiza por la inflación anual del país.

5.6 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para realizar las proyecciones de venta mensual, en Edi-Arepa se tiene un estimado de ventas mensuales entre \$20.817.300 y \$33.526.47000 aproximadas, tal como se especifico anteriormente. Como la empresa no cuenta con la experiencia y/o poder de negociación de los grandes negocios del sector, los costos de ventas se ven relativamente altos afectando los ingresos. A continuación se muestran los ingresos presupuestados de un mes de funcionamiento en Edi-Arepa.

Cuadro 13.Estado de Resultados presupuestado

ESTADO DE RESULTADOS

ITEM	2,014	2,015	2,015	2,016
VENTAS NETAS	160,618,168	476,545,242	549,742,591	634,183,053
COSTOS de Materia prima	83,842,684	241,511,278	270,492,631	302,951,747
Costo mano de Obra	66,229,952	144,752,691	162,123,013	181,577,775
Gastos de Fabricación	17,830,223	46,228,704	51,577,468	57,617,568
Gastos de Administración y Ventas	6,130,000	13,826,000	15,266,720	16,880,326
Gastos diferidos	3,180,907			
Gastos financieros	0	0	0	0
UTILIDAD GRAVABLE	-16,595,598	30,226,570	50,282,759	75,155,637
Menos: Impuesto de Renta	0	2,493,692	8,296,655	18,601,020
UTILIDAD NETA	-16,595,598	27,732,878	41,986,103	56,554,617
RESERVA LEGAL	0	2,773,288	4,198,610	5,655,462
UTILIDAD PERIODO	-16,595,598	24,959,590	37,787,493	50,899,155

Fuente: Elaboración propia

Para el detalle mes a mes del primer año de funcionamiento y los siguientes dos años de operación en el presupuesto de ingresos se ha tenido en cuenta la penetración del mercado de Edi-Arepa la cual se considera será gradual y teniendo en cuenta la estacionalidad de las ventas según información entregada por La Arepería, en el último trimestre del año siempre hay un aumento en las ventas. En Edi-Arepa se proyecta un crecimiento mensual del 10% con respecto al mes anterior durante los primeros seis meses

Que serian de Julio -2014 a Diciembre-2014 y para el segundo año de ventas se considera un crecimiento del 15% en ventas con respecto a diciembre-2014. Con esta información se realizó la proyección del flujo de caja para un año de Edi-Arepa.

Cuadro 14. Flujo de caja presupuestado

FLUJO DE CAJA

ITEM								Total	
	Mes 0	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	\$	2.014
Caja Inicial	-	5.857.093	4.293.814	3.884.812	1.402.092	3.659.472	3.407.651	\$	5.857.093
Ingresos Netos		24.148.068	26.562.875	29.219.162	32.141.079	35.355.186	38.890.705	\$	186.317.075
TOTAL DISPONIBLE	-	30.005.161	30.856.689	33.103.975	33.543.170	39.014.658	42.298.356	\$	192.174.168
Inversiones en activos fijos	36.962.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	-
Egresos por compra de materia prima	\$ -	12.605.291	13.865.821	15.252.403	16.777.643	18.455.407	20.300.948	\$	97.257.513
Egresos por mano de obra	\$ -	9.896.956	9.896.956	9.896.956	9.896.956	9.896.956	13.126.223	\$	62.611.001
Egresos por gastos de fabricación		2.339.100	2.339.100	2.339.100	2.339.100	2.339.100	2.339.100	\$	14.034.600
Egresos por gastos de admón. Y ventas		870.000	870.000	870.000	870.000	870.000	870.000	\$	5.220.000
Egresos por gastos difenbles	3.180.907							\$	-
Egresos iva	\$ -	\$ -	\$ -	3.343.425	€ -	4.045.544	0	\$	7.388.969
Egresos retefuente		0	0	0	0	0	0	\$	-
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0	0	\$	-
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0	0	\$	-
Egresos impuestos locales	\$ -	0	0	0	0	0	0	\$	-
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	-
TOTAL EGRESOS	40.142.907	25.711.347	26.971.876	31.701.883	29.883.698	35.607.007	36.636.271	\$	186.512.083
NETO DISPONIBLE	-40.142.907	4.293.814	3.884.812	1.402.092	3.659.472	3.407.651	5.662.085	\$	5.662.085
Aporte de Socios	46.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	-
Préstamo								\$	-
Distribucion de Excedentes								\$	-
CAJA FINAL	5.857.093	4.293.814	3.884.812	1.402.092	3.659.472	3.407.651	5.662.085	\$	5.662.085

FLUJO DE CAJA

ITEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Caja Inicial	3.662.085	8.589.379	13.528.319	13.825.438	22.015.586	23.938.161	28.412.420	30.334.995	38.525.142	40.447.717	48.637.865	50.560.439	3.662.085
Ingresos Netos	48.066.040	48.066.040	48.066.040	48.066.040	48.066.040	48.066.040	48.066.040	48.066.040	48.066.040	48.066.040	48.066.040	48.066.040	552.792.481
TOTAL DISPONIBLE	51.728.125	54.655.419	59.594.359	59.891.478	68.081.626	70.004.201	74.478.460	76.401.035	84.591.182	86.513.757	94.703.905	96.636.480	558.454.566
Inversiones en activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima	23.346.090	23.346.090	23.346.090	23.346.090	23.346.090	23.346.090	23.346.090	23.346.090	23.346.090	23.346.090	23.346.090	23.346.090	280.153.082
Egresos por mano de obra	10.828.236	13.671.698	10.440.491	10.440.491	10.440.491	10.440.491	14.156.301	10.440.491	10.440.491	10.440.491	10.440.491	10.440.491	140.048.053
Egresos por gastos de fabricación	3.088.811	3.088.811	3.088.811	3.088.811	3.088.811	3.088.811	3.088.811	3.088.811	3.088.811	3.088.811	3.088.811	3.088.811	37.065.732
Egresos por gastos de admón. Y ventas	1.000.500	1.000.500	1.000.500	1.000.500	1.000.500	1.000.500	1.000.500	1.000.500	1.000.500	1.000.500	1.000.500	1.000.500	12.006.000
Egresos por gastos diferibles													\$ -
Egresos iva	4.895.108	€ -	6.267.572	€ -	6.267.572	0	6.267.572	0	6.267.572	0	6.267.572	0	36.232.970
Egresos retentivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	1.625.456	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.625.456
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	43.158.746	41.107.100	45.768.921	37.875.893	44.143.465	41.591.781	44.143.465	37.875.893	44.143.465	37.875.893	44.143.465	45.303.288	507.131.294
NETO DISPONIBLE	8.569.379	13.528.319	13.825.438	22.015.586	23.938.161	28.412.420	30.334.995	38.525.142	40.447.717	48.637.865	50.560.439	51.323.272	51.323.272
Aporte de Socios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo													
Distribución de Excedentes													
CAJA FINAL	8.569.379	13.528.319	13.825.438	22.015.586	23.938.161	28.412.420	30.334.995	38.525.142	40.447.717	48.637.865	50.560.439	51.323.272	51.323.272

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15. Balance General

**CUADRO No. 20
BALANCE GENERAL**

ACTIVO	Mes 0	2.014	2.015	2.015	2.016
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	5.857.093	5.662.085	51.323.272	84.230.146	124.332.865
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo para Impuesto de Renta (RETEFUENTE)	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5.857.093	5.662.085	51.323.272	84.230.146	124.332.865
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	36.962.000	36.962.000	36.962.000	36.962.000	36.962.000
Depreciación acumulada	0	3.080.167	9.240.500	15.400.833	21.561.167
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	3.180.907	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	40.142.907	33.881.833	27.721.500	21.561.167	15.400.833
TOTAL ACTIVOS	46.000.000	39.543.918	79.044.772	105.791.313	139.733.698
PASIVO					
PASIVOS					
Prestaciones Sociales por Pagar	0	3.618.952	8.323.589	9.322.420	10.441.110
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta por Pagar	0	0	2.493.692	8.296.655	18.601.020
Impuestos locales por pagar	0	1.625.456	4.822.638	5.563.395	6.417.932
Iva por pagar	0	4.895.108	6.267.572	7.446.666	8.832.835
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	10.139.516	21.907.491	30.629.136	44.292.898
PATRIMONIO					
Capital	46.000.000	46.000.000	46.000.000	46.000.000	46.000.000
Revalorización del Patrimonio	0	0	0	0	0
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-16.595.598	-15.597.214	-14.085.715
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-16.595.598	24.959.590	37.787.493	50.899.155
Reserva Legal	0	2.773.288	6.971.898	12.627.360	12.627.360
TOTAL PATRIMONIO	46.000.000	29.404.402	57.137.280	75.162.177	95.440.801
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	46.000.000	39.543.918	79.044.772	105.791.313	139.733.698

Fuente: Elaboración propia

6. ANÁLISIS FINANCIERO

Este capítulo incluye el análisis de razones financieras y viabilidad del proyecto realizadas a partir de las proyecciones de Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance para los años 2014 al 2017 para la empresa Edi-Arepa.

6.1 EVALUACION DE PROYECTO

Cuadro 16. Indicadores financieros

Tipo Indicador	Indicador	Forma de Calculo	2,014	2,015	2,016	2,017
Liquidez	Razón Circulante	Activo Corriente/Pasivo Corriente	2.5	3.3	3.6	3.4
	Prueba Acida	(Activo Corriente-Inv)/Pasivo Corriente	2.5	3.3	3.6	3.4
	Proporción Activo Corriente	Act. Corrientes/Act. Totales	0.47	0.73	0.82	0.90
	Solidez	Act Total / Pas. Total	5.34	4.59	4.33	3.83
	Dinero con el que cuenta la empresa	Activo + Patrimonio	€ 114,865,741.99	€ 180,001,300.07	€ 216,214,843.94	€ 257,004,470.01
Endeudamiento	El nivel de endeudamiento Total	Pasivo Total /activo total	0.19	0.22	0.23	0.26
	Razón de Deuda	(Pasivo corriente + Deuda)/total activo	19%	22%	23%	26%
	Cuál es el leverage o Apalancamiento	Pasivo Total/patrimonio	0.00	0.23	0.28	0.30
Rentabilidad	Rotación activo total	Ventas/Total Activo	2.53	4.72	4.50	4.29
	Margen Utilidad Bruta	(Ventas-Costo)/ Ventas	6.6%	18.9%	21.3%	23.6%
	Margen Utilidad Operativa	UAII/ Ventas	-10.3%	6.3%	9.1%	11.9%
	Margen Utilidad sobre ventas	Utilidad Neta/Ventas	-10.3%	5.8%	7.6%	8.9%
	ROA = Rentabilidad de los activos	Utilidad Neta/Total de activos	-26.2%	27.5%	34.4%	38.3%
	ROE = rentabilidad del capital	Utilidad Neta/Capital Común	-32.2%	35.1%	44.7%	51.8%
	Razón Rentabilidad básica RRB	UAII/Activo total	-26.2%	29.9%	41.1%	50.9%
	Multiplicador de capital	ROE/ROA	1.23	1.28	1.30	1.35
	Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente -Pasivo Corriente	€ 17,620,084.94	€ 51,278,667.34	€ 72,435,281.13	€ 93,823,848.28
	Ecuación Dupont	Margen Neto Utilidad * Rotación del activo total	-26.2%	27.5%	34.4%	38.3%

Fuente: Elaboración propia

El nivel de endeudamiento: Edi-Arepa no tiene deuda ya que nace con el aporte de capital realizado por sus socios solo crecen los pasivos pero la razón principal

para este crecimiento de pasivos es que los ingresos aumentan y esto hace que se crezca los impuestos de renta, los impuestos locales y el IVA por pagar.

Margen Utilidad sobre ventas: Este indicador tiene una excelente proyección vemos que con el paso de los años los costos de ventas aumentan levemente con respecto al crecimiento de las ventas por ende el crecimiento porcentual de las ventas es lo suficiente alto para asumir el aumento de los gastos de administración y ventas y del costo de ventas, es decir que por cada 100 pesos que vendo me estoy ganando 8.9%.

Razón Circulante: La razón circulante de Edi-Arepa es Buena pues aumenta en los próximos tres años lo que significa que con mis activos puedo cubrir mis pasivos sin embargo es alta y observándolo desde la parte gerencial significa que el activo crece y se debe buscar una forma de utilizarlo y ponerlo a rentar. Como su dato es mayor que 2 significa que la empresa puede garantizar los pagos para la operación y hacer frente a las deudas de corto plazo, esto es un factor importante en Edi- Arepa ya que es un negocio de Caja.

Proporción Activo Corriente: Es bueno y vemos que los activos corrientes son más del 70% de los activos totales a partir del segundo año de operación, lo que significa que puedo convertir en dinero rápidamente mis activos en caso de que necesite dinero para financiar una futura inversión.

Margen Utilidad Bruta: Vemos que En Edi-Arepa el margen de utilidad bruta inicia en el 2014 con un 6.6% y la proyección al año 2017 está en un 23.6% aumentando 17 puntos porcentuales esto es debido a que el crecimiento de las ventas es mucho mayor al del costo de ventas.

Margen Utilidad Operativa: El margen de utilidad operativa antes de impuestos e intereses aumenta significativamente pasa de -10.3% en el 2014 a 11.9% al 2017

con los años de operación ya que los ingresos aumenta en entre un 12% y 15% cada año y el costo de las materias primas aumenta crece con el IPC aproximadamente un 4% y el costo de ventas de administración se mantiene estable.

Capital de Trabajo Neto: El capital de trabajo neto que se necesita en Edi-Arepa es el inventario de Materia prima para las ventas semanales al realizarse las ventas semanales se tiene cubierto el dinero para el inventario de materia prima para la siguiente semana y así sucesivamente. Vemos que se proyecta un aumento en el capital de trabajo neto iniciando el año 2014 con \$17.6 millones y para el año 2017 con un capital de trabajo neto de \$93.8 millones lo que es bueno para la empresa, esto es debido a que por ser productos alimenticios y perecederos se maneja bajos niveles de inventario y a que no se maneja cuenta x cobrar y las ventas se manejan en efectivo.

Ecuación Dupont: Vemos que la tasa de rendimiento sobre los activos para el año 2014 es de -26.2% y para el año 2017 es del 38.3% siendo un incremento significativo y muestra la buena salud financiera de Edi-Arepa

6.2 ROI RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN

Cuadro 17. ROI

FLUJO DE CAJA NETO

	Mes 0	2,014	2,015	2,015	2,016
Utilidad Neta	\$ -	17,038,764	38,172,779	37,995,789	36,977,530
Total Depreciación	\$ -	3,080,167	6,160,333	6,160,333	6,160,333
Total Amortización	\$ -	0	0	0	0
Pago Capital		0	0	0	0
1. FLUJO DE FONDOS NETO DEL PERIODO		20,118,931	44,333,112	44,156,122	43,137,864
Inversiones en Activos Fijos del Periodo	36,962,000	\$ -	\$ -	\$ -	
GASTOS PREOPERATIVOS	3,180,907				
Capital de Trabajo	4,857,093	594,010	1,919,052	291,300	0
Prestamo	0				
2. INVERSIONES NETAS DEL PERIODO	45,000,000	594,010	1,919,052	291,300	0
3. LIQUIDACION DEL NEGOCIO					
4. (=1-2+3) FLUJOS DE CAJA TOTALMENTE NETOS	-45,000,000	19,524,921	42,414,061	43,864,822	43,137,864
Tasa interna de retorno	61.67%	ANNUAL			
Valor presente neto	103,941,667				
Tasa mínima de retorno	0.00%	ANNUAL			
Balance de proyecto	-45,000,000	-25,475,079	16,938,982	60,803,804	103,941,667
Periodo de pago descontado	1.60				

Fuente: Elaboración propia

Con el transcurrir de los años, el retorno sobre la inversión aumenta. Para abrir el negocio en el primer año, se incurre en gastos muy elevados porque debe constituir la empresa y adecuar el local, por lo tanto no se recupera la inversión realizada en este periodo. Posteriormente, se asume que los 46 millones de pesos iniciales se mantienen como inversión, ya que no se retiran de la compañía al igual que las utilidades retenidas.

En conclusión, Edi-Arepa tiene unos indicadores financieros buenos y según las proyecciones en sus estados de resultados y balance general se observa que La empresa financia sus pertenencias a través de los socios y de los ingresos por ventas para los primeros años. No se ve la necesidad de recurrir a bancos, de lo que tiene la empresa le corresponde a los dueños el capital social invertido que son 46 millones y las utilidades retenidas que debe generar el negocio. Las características básicas del Activo son, el 90.2% son activos corrientes y el 9.8% activos no corrientes, las características básicas del Pasivo es que el 100% del pasivo es pasivo Corriente. Las características básicas del Patrimonio son el capital que es el aporte de los socios + la utilidad del último periodo que debe dar el negocio.

7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

7.1 ECONÓMICOS

Los riesgos económicos se relacionan con no alcanzar las ventas proyectadas. Para evaluar este riesgo, se realiza una simulación suponiendo que las ventas serán el 80%,90%,100% y 110%de la estimación inicial de ventas. En estas circunstancias la regla para tomar decisiones entre alternativas de inversión en **ACTIVOS REALES** se debe atender al VPN y luego la TIR, por lo que se observa que el modelo de negocio de Edi-Arepa es muy sensible a las ventas y mientras

estas disminuyan de acuerdo a lo presupuestado la TIR y el VPN son muchos más negativos.

A continuación se muestra el cuadro comparativo donde se ve la variación de la TIR y el VPN según las ventas.

Cuadro 18. Proyección de la Inversión

PROYECTO INVERSIÓN				
Estimacion de ventas	Ventas 80%	Ventas 90%	Ventas 100%	Ventas 110%
i* =	20%	20%	20%	20%
VPN =	\$ -56,860,604	\$ -11,597,926	\$ 33,165,818	\$ 77,929,562
TIR =		10.11%	45.59%	76.37%

Fuente: Elaboración propia

Otro riesgo económico tiene que ver con el incremento de los precios de las materias primas. El aumento de éstas afectaría la utilidad del negocio, ya que pesan en la proyección del modelo actual de Edi- Arepa el 52,2% de los costos de ventas. Para mostrar la sensibilidad del negocio al costo de las materias primas se va a mostrar la variación de la TIR y el VPN si el costo de ventas fuese de 45%, 52,2%, 55% y 60%

Cuadro 19. Segunda proyección

PROYECTO INVERSIÓN				
Estimacion Costo de las MP	45%	52.20%	55%	60%
i* =	20%	20%	20%	20%
VPN =	\$ 77,519,796	\$ 33,165,818	\$ -11,933,189	\$ -57,094,308
TIR =	80.12%	45.59%	8.70%	

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 20 muestra claramente la sensibilidad del negocio al costo de las materias primas al punto en que la utilidad disminuye drásticamente a medidas que los costos aumentan, haciendo más negativo el VPN y la TIR. Caso contrario sucede si los costos de la materia prima fuesen de 45%, esto hace que se aumente la utilidad del negocio y mejorando los indicadores de VPN y TIR.

Mercado: los riesgos de mercado se asocian a cambios en las tendencias de consumo que generen una disminución en la demanda de comida rápida. Así mismo, los riesgos de mercado se pueden dar por variaciones en el sector turístico y gastronómico de la ciudad que impacten negativamente las ventas.

Técnico: entre los riesgos técnicos que se identifican están incendios en la cocina y averías de los equipos. Si un equipo se daña debe ser reparado o reemplazado por otro y esto implica mayores gastos. Teniendo en cuenta lo anterior, el Edi-Arepa contará revisiones periódicas de los equipos para prevenir daños.

Intoxicaciones: para reducir los riesgos por intoxicación, las actividades de manipulación, almacenamiento, higiene, capacitación del personal encargado de la operación están reglamentados por el Decreto 3075 de 1997. Si se llegase a presentar una intoxicación se llevará a cabo una investigación clínica que conduzca a comprobar que la intoxicación del paciente ha sido causada por el restaurante.

8. CONCLUSIONES

El mercado de comidas rápidas en Cali es uno de los más activos y atractivos en Colombia para el montaje de restaurantes de todo tipo.

El estilo de los consumidores caleños y los estratos 2 y 3 conforman un grupo de personas amplio y suficiente para la creación de una empresa de comidas rápidas.

El negocio planteado por Edi-Arepa es un modelo que permite tener alto flujo de caja facilitando el montaje y la operación de un restaurante.

La arepa es un producto tradicional en Colombia el cual tiene una alta aceptación en el mercado y Edi-Arepa explotará esta oportunidad ofreciendo una gran variedad de sabores y combinaciones en arepas rellenas con precios relativamente bajos y al alcance del bolsillo de los clientes.

La ubicación del negocio en sector de Calima, garantiza el cumplimiento del presupuesto de ventas y ofrece posibilidades muy grandes de expansión y crecimiento.

El negocio permite operar con poca cantidad de inventario reduciendo el riesgo de tener inventario obsoleto o que perezcan durante la operación sin afectar el costo de capital de la empresa.

9. BIBLIOGRAFIA

- Varela Rodrigo. del Capítulo 7, Resumen Plan de Negocios. En: Innovación empresarial. Edición 2. Pearson Educacion 2001.
- Porter Michael (1995), Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Mexico CECSA.
- Coral Claudia Marcela, Guaque Ornella. Viabilidad para crear un Restaurante Gourmet en la ciudad de Cali. Trabajo de Grado para profesional en Mercadeo y Negocios internacionales. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas 2010.
- Hurtado Carolina, Cortez María del Pilar. Plan de Negocio Compañía de comidas rápidas – Toscana Pizzeria. Trabajo de grado para profesional en ingeniería industrial. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería 2006.
- Target Group – Ibope Colombia. Disponible en: <http://www.ibope.com.co/>
- DANE Territorial Cali. Disponible en: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=488&Itemid=118