



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROYECTO DE GRADO

Título:

PLAN DE EMPRESA RESTAURANTE CENTRAL LUNCH

Autor:

Maicol Valencia Ochoa

Director:

Ana Lucía Alzate A.

UNIVERSIDAD ICESI

SANTIAGO DE CALI, JUNIO 2015

Contenido

Palabras clave	6
Abstract	6
Keywords	7
1. Resumen Ejecutivo	8
1.1. Descripción Plan de Negocio	8
2. Análisis del Mercado	10
2.1. Análisis del sector y de la compañía	10
2.2. Análisis del Mercado Propiamente Dicho.....	12
2.2.1. Producto / Servicio	12
2.2.1.1. Almuerzos	14
2.2.1.2. Ensaladas.....	16
2.2.1.3. Tentempié	16
2.2.2. Clientes	18
2.2.2.1. Encuesta de Mercado	19
2.2.3. Competencia	21
2.2.4. Tamaño del mercado global	24
2.2.5. Tamaño de mercado.....	24
2.3. Plan de mercadeo	26
2.3.1. Estrategia de precio	27
2.3.2. Estrategia de venta.....	28
2.3.3. Estrategia promocional	29
2.3.4. Estrategia de distribución	31
2.3.5. Política de servicios y producto.....	32
3. Análisis Técnico.....	33
3.1. Análisis de Producto.....	33
3.1.1. Elaboración del Producto – Proceso de Producción.....	33
3.1.2. Proceso de Preparacion Almuerzo.....	37
3.1.3. Proceso de Preparación de Ensalada	38
3.1.4. Proceso de Preparación Tentempié	39

3.1.5.	Ejemplo de Carta	39
3.1.6.	Condiciones de Operación.....	40
3.1.7.	Proveedores	41
3.1.8.	Manipulación de Alimentos y Seguridad Industrial	43
3.1.9.	Desperdicios	44
3.2.	Facilidades.....	45
3.2.1.	Distribución de espacios	45
3.2.2.	Cronograma de Desarrollo de plataforma tecnológica	47
3.2.3.	Cronograma de Implementación	48
3.3.	Plan de Producción.....	49
3.4.	Plan de Consumo.....	50
3.5.	Plan de Compras.....	51
3.6.	Sistemas de control.....	52
4.	Análisis Administrativo	54
4.1.	Grupo Empresarial	54
4.2.	Empleados	54
4.3.	Estructura básica	58
4.4.	Estilo de Dirección	58
5.	Análisis Legal, Ambiental y Social	60
5.1.	Tipo de sociedad.....	60
5.2.	Leyes especiales de la actividad económica	60
5.3.	Derechos de propiedad intelectual	62
5.4.	Efectos sociales y responsabilidades.....	62
5.5.	Análisis Ambiental.....	63
6.	Análisis de Valores Personales	65
6.1.	Pertinencia y ajuste al plan de carrera empresarial	65
6.2.	Valores Éticos y Morales	65
7.	Análisis económico.....	67
7.1.	Inversión en Activos Fijos.....	68
7.2.	Presupuesto de Ingresos	69
7.3.	Presupuesto de Compra de Materias Primas.....	69
7.4.	Presupuesto de Personal	70

7.5.	Presupuesto de Gastos Administrativos	71
7.6.	Análisis de costos	72
8.	Análisis Financiero	74
8.1.	Flujo de Caja	74
8.2.	Estado de Resultados.....	75
8.3.	Balance	75
8.4.	Estrategias Financieras	77
9.	Análisis de Riesgos	78
9.1.	Riesgos de mercado.....	78
9.2.	Riesgos Técnicos.....	78
9.3.	Riesgos Económicos	80
9.4.	Riesgos Financieros.....	80
9.5.	Riesgos Tecnológicos.....	81
10.	Evaluación del Proyecto.....	82
10.1.	Tasa interna de Retorno (TIR).....	82
10.2.	Valor Presente Neto.....	82
10.3.	Balance del proyecto	83
10.4.	Punto de equilibrio Económico	83
11.	Análisis de Sensibilidad del Proyecto	84
12.	Conclusiones	86
13.	Anexos.....	88
13.1.	Resultados de la investigación de mercado Cualitativa.....	88
13.2.	Ficha técnica investigación de mercado	89
14.	Bibliografía.....	90

Tablas

Tabla 1	Variables a identificar con encuesta de mercado	18
Tabla 2	Comparativa competencia.....	23
Tabla 3	Comunas sugeridas y Mercado Objetivo	26
Tabla 4	Rango de Precios.....	27
Tabla 5	- Costos de Materia Prima.....	41

Tabla 6 - Tabla de Presupuesto de Inversiones en Activos.....	42
Tabla 7 - Tabla de tiempos desarrollo tecnológico	48
Tabla 8 - Mercado y Ventas Estimadas.....	49
Tabla 9 - Consumos y Costos Unitarios.....	50
Tabla 10 - Presupuesto de consumos por Ítem anual	50
Tabla 11 - Gasto detallado de personal	57
Tabla 12 - Tabla inversión activos	68
Tabla 13 - Tabla de Proyección de Ventas.....	69
Tabla 14 - Presupuesto de Materias Primas e Insumos.....	70
Tabla 15 - Presupuesto de Personal.....	70
Tabla 16 - Gastos Preoperativos.....	71
Tabla 17 - Gastos de Operación	72
Tabla 18 - Gastos de Administración y Ventas.....	72
Tabla 19 - Análisis de Costos.....	73
Tabla 20 - Análisis de Punto de Equilibrio	73
Tabla 21 - Flujo de Caja Central Lunch.....	74
Tabla 22 - Estado de Resultados 2016 - 2021	75
Tabla 23 - Balance General	76
Tabla 24 - TIR y Valor Presente Neto.....	82
Tabla 25 - Análisis de Costos y punto de equilibrio	83

Ilustraciones

Ilustración 1 - Diagrama de Flujo Servicio Central Lunch	35
Ilustración 2 - Diagrama de proceso de Producción. Fuente: El autor.....	36
Ilustración 3 - Bosquejo interface Menú Digital.....	40
Ilustración 4 Imagen real de locación de Central Lunch.....	46
Ilustración 5 Fachada Principal del local	46
Ilustración 6 Diagrama de distribución de planta.....	47
Ilustración 7 - Cronograma de Implementación Proyecto	49
Ilustración 8 - Organigrama Personal.....	58
Ilustración 9 - Resultados gráficos de la investigación de mercado	88

Resumen

Con el presente documento se pretende dar a conocer el plan de empresa de un restaurante de comida ejecutiva gourmet de nombre Central Lunch, el cual estará ubicado en la ciudad de Pereira y se enfocará en la atención a clientes de estratos 4 y 5 con una gran influencia del uso de nuevas tecnologías para la interacción con el cliente. El trabajo indica en detalle cómo se visualiza la idea de negocio desde su concepción, la forma en que este operará, su cultura en atención al cliente, y por último, pero no menos importante, la viabilidad y gran oportunidad que se logra al constituir el restaurante.

Palabras clave

Industria gastronómica, restaurantes, restaurante gourmet, almuerzo ejecutivo, plan de empresa, emprendimiento, tecnología en restaurantes.

Abstract

In this paper aims to present the plan to create a company business gourmet lunch restaurant named Central Lunch, which will be located in the city of Pereira and focus on customer care strata 4 and 5, with a great influence on the use of new technologies for customer interaction. The work described in detail how the business idea is viewed from conception, how this will operate, culture, customer service, and last but not least, the feasibility and achieved great opportunity to be the restaurant.

Keywords

Food industry, restaurants, gourmet restaurant, business lunch, business plan, entrepreneurship, technology in restaurants.

1. Resumen Ejecutivo

1.1. Descripción Plan de Negocio

Central Lunch es una idea que surge buscando satisfacer la necesidad de los Pereiranos¹, de contar con una opción diaria de alimentación, nutritiva, saludable, variada y económica, con un excelente sabor al paladar tanto en mesa como a domicilio, apoyados de la tecnología para interactuar con los clientes en el momento que lo requieran mediante aplicaciones web y móviles.

En Central Lunch se esperan construir relaciones de largo plazo con los clientes. Ellos podrán identificar el restaurante como parte de su vida diaria, su proveedor de alimentación deliciosa, saludable y económica. Con el proyecto Central Lunch se buscará conocer los gustos de los clientes a tal punto de poder recomendar su comida diaria con certeza y que éste a su vez reconozca a Central Lunch como la mejor opción de alimentación diaria del mercado.

Los socios del plan de empresa Central Lunch, Maicol Valencia y Johanna Urrea, Ingeniero Mecánico y Artista Visual respectivamente, pese a que no son afines a la gastronomía, son movidos por la pasión al emprendimiento y a la tecnología, por la necesidad identificada y creciente que tienen las personas de adquirir sus alimentos fuera de casa y por lo importante para la salud pública el brindar una alternativa accesible y saludable en alimentación diaria a la población.

¹ Es importante resaltar que inicialmente el restaurante funcionara en la ciudad de Pereira y se evaluara la posibilidad de extender el plan de negocio a otras ciudades después del año 5 de funcionamiento.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$48.884.000 la cual generará en el primer año de ventas (2016) una utilidad de \$12.742.414 y en 2017 una utilidad de \$48.387.858 recuperando en este segundo año, la inversión de capital realizada por los socios, con una tasa interna de retorno del 62.57%².

Para el éxito de Central Lunch serán implementadas políticas de trabajo en equipo, de servicio al cliente, calidad de insumos y productos terminados y uso adecuado y novedoso de la tecnología. Se tendrán en cuenta también los riesgos de la inversión, como las grandes cadenas de restaurantes que incursionan en el negocio del almuerzo ejecutivo³, los restaurantes denominados “Corrientazos” como competencia directa y la ubicación estratégica del local para abordar el mayor mercado posible.

² La tasa interna de retorno (TIR) fue calculada considerando los flujos de caja totalmente netos del año 2016 de operaciones hasta el año 2021 incluyendo el valor neto de caja del inicio de operación.

³ En trabajo de campo realizado por parte del autor, se identificó que cadenas como Kokorico, Mc Donals, Subway, Presto y Sandwich Qbano entre otras, ya cuentan con una alternativa para sustituir el almuerzo tradicional y atraen clientes con la indicación de “Saludable” en sus platillos.

2. Análisis del Mercado

2.1. Análisis del sector y de la compañía

El sector gastronómico en Colombia está creciendo considerablemente; durante los últimos años el país ha recibido con mucho agrado las nuevas cadenas internacionales de comida, la inauguración de nuevos restaurantes y la gran oferta de facultades culinarias en las universidades del país (DANE, 2013). Según cifras del DANE 2013, el aumento del consumo generado por una mayor capacidad de compra y de la renta disponible de los colombianos es el principal motor del crecimiento del sector gastronómico.

De acuerdo con la firma especializada Raddar 2014, durante el año 2014 el gasto de los colombianos en restaurantes alcanzó los \$415.000 millones, con un crecimiento del 5.6% con respecto al año 2013 y convirtiéndose en uno de los sectores más dinámicos del país.

Así mismo, según las cifras del (DANE, 2013) en el primer trimestre del año 2013 el número de personas ocupadas en el sector gastronómico y hotelero fue de 5.655.000, cifra que comparada con el mismo período de 2012 (5.368.000) representa una variación positiva de 5,3%, que equivale a 287.000 nuevos puestos de trabajo.

En los últimos años el gasto de los colombianos en alimentación fuera del hogar ha venido en constante crecimiento. Las últimas cifras del (DANE, 2013), analizadas con el censo 2006-2007, indican que en esa fecha, el gasto de comidas fuera del hogar pasó del 14.4% al 35.2% sobre el total del presupuesto de los hogares colombianos. La tendencia continua en alza considerando las ventas del sector gastronómico informadas por Magni Montero,

directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica en Atlántico- Acodrés. Montero manifiesta que con relación al 2013, el sector gastronómico creció en 2014 un 58% aproximadamente; y se espera se dé un crecimiento mayor, dado el establecimiento de plazas de comidas en todos los centros comerciales y la llegada de nuevas marcas. Otras razones de este crecimiento, corresponde a que en las principales ciudades hay dificultades de movilidad para regreso al hogar a tomar los alimentos y al crecimiento económico del país, que obliga a los comercios a atender en jornada continua, y por lo tanto se convierten en situaciones que obligan a los trabajadores a ordenar su comida a domicilio o a trasladarse al restaurante más cercano de su preferencia. (Montero, 2014)

En el informe *“10 tendencias globales de la industria de alimentos”* realizado por la revista mexicana Industria Alimenticia, se observa que los clientes tienden a elegir alimentos conocidos como saludables, con alto contenido de nutrientes y vitaminas y con reducción en azúcares, grasas y sodios, buscando productos naturales y orgánicos. Es así como el nivel de concientización con respecto a lo que significa para el consumidor de América Latina el término “libre de azúcar” es valorado por un 52% de los consumidores, y un 48% da importancia al “azúcar reducido” en el etiquetado nutricional. (Varios, 2013)

Adicionalmente el uso de tecnologías en los restaurantes ha proliferado en Colombia y el mundo, cambiando completamente la forma de tomar los alimentos y acceder a restaurantes diariamente; estos cambios se identifican cuando el cliente ya ubica el restaurante desde su celular mediante geo-referenciación, no asiste a comer sin su dispositivo móvil, se encuentran “iPads toma pedidos” en los restaurantes, se ofrecen

servicios como WiFi gratuito que permiten a los clientes acceder a internet mientras disfruta su comida y se publican solo en Instagram 100 millones de fotos con el hashtag⁴ #food, entre otros (Silva, 2014).

2.2. Análisis del Mercado Propiamente Dicho

2.2.1. Producto / Servicio

Central Lunch ofrecerá comida gourmet saludable, preparada con personal dedicado y preocupado por la salud; con la intención de guiar y ayudar a sus clientes en el cambio hacia una vida sana, mediante un menú nutritivo y balanceado.

Sera la mejor opción para comer día a día de manera correcta, disfrutando de los exquisitos sabores de los alimentos preparados sanamente con un gran estilo gourmet, en donde los clientes podrán encontrar platillos que se elaboran con ingredientes de la más alta calidad, desde el elemento principal hasta las especias que se utilizan en ellos y se prepararán en una forma especial y delicada para guardar y resaltar los sabores más selectos de la misma.

La minuciosa selección de las materias primas que se utilizarán, demostrarán que la responsabilidad y la ética juegan un papel primordial en Central Lunch para brindar alimentos saludables y de excelente calidad.

⁴ Hashtag es una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por un numeral (#). Es una etiqueta de metadatos precedida de un carácter especial con el fin de que tanto el sistema como el usuario la identifiquen de forma rápida. Se usa en servicios web tales como Twitter, FriendFeed, Facebook, Google+, Instagram para señalar un tema sobre el que gira cierta conversación. Fuente Wikipedia - Twitter

Los platos ofrecidos en el menú estarán balanceados en proteínas, carbohidratos, minerales, grasas y demás ingredientes orientados a obtener un menú saludable y gustoso, para ello se contará con una nutricionista que avalará los platos en calidad de manera aleatoria y garantizará que el menú cumpla con los últimos estudios sobre el balance en la alimentación mostrados en la imagen 1 (Health, 2015).



Imagen 1 Plato de comida Saludable –

Fuente: Harvard School of Public Health

Los productos y servicios ofrecidos en el restaurante tendrán los siguientes diferenciadores:

- Alimentos seleccionados y elaborados bajo controles de calidad para beneficio de los clientes.
- Se alcalinizarán los alimentos mediante técnicas para eliminar la acidez.
- Sazón con Hierbas y especias naturales.
- Uso moderado de la sal: la sal yodada será reemplazada por la sal marina.

- Uso moderado del azúcar, reemplazando azúcar refinada por azúcar morena, miel o fructosa.
- Uso de grasas poli-insaturadas (aceite de oliva, girasol, maní, grasa de pescado), limitando el consumo de grasas saturadas.
- Servir únicamente platos al horno, al vapor o asados.
- Uso de harinas integrales.
- Opción de vino para acompañar las comidas.
- Oferta de aromáticas y té después de los platos para mejorar la digestión.
- El menú será escogido por el cliente mediante la aplicación móvil o web para domicilios, y en la Tablet en el restaurante.

Los productos del menú que serán ofrecidos están establecidos dentro de los siguientes 3 grupos:

2.2.1.1. Almuerzos

Se ofrecerá un plato fuerte para el almuerzo diario, balanceado, delicioso y saludable; que cumpla con el requerimiento energético necesario escogido por la persona. En cliente podrá escoger uno, varios o una combinación de los siguientes productos por categoría:

- **Entradas:** Como entradas se ofrecerán sopas y cremas saludables
 - Cremas: Espinaca, Zanahoria, Verduras, Tomate y Champiñones
 - Sopas : Fideos, Pasta y Verduras

- **Proteínas:** Las proteínas son alimentos que ayudan a la formación de tejidos como músculos y piel. La proteína que se ofrecerá en el plato será preparada a la plancha incluyendo las milanesas:
 - Carne roja (res – cadera o caderita)
 - Pollo (Pechuga de Pollo)
 - Pescado (Róbalo)
 - Milanesas de Res, Pollo y Pescado

- **Energéticos:** Los energéticos son alimentos que proveen energías para realizar las actividades físicas del día. En este grupo se ofrecerán los siguientes alimentos:
 - Legumbres: (Frijoles, Lentejas, Arvejas, Blanquillos)
 - Papa (Vapor, cocinada o en puré)
 - Plátano Maduro (Vapor o Cocinada)
 - Arroces (En diferentes preparaciones)
 - Pastas (En diferentes preparaciones)

- **Reguladores:** Los alimentos reguladores son aquellos que proveen los nutrientes necesarios para un adecuado complemento con los alimentos energéticos y las proteínas. En este grupo de alimentos se ofrecerán los siguientes alimentos:
 - Verduras al vapor
 - Verduras al Wok

- Ensaladas (Verde, Tropical y Colombiana)
- **Bebidas:** Como acompañante a la comida se incluirán las bebidas a escoger por parte de los clientes:
 - Jugo natural del día (Lulo, mora, tomate)

2.2.1.2. Ensaladas

Se ofrecerán ensaladas para cenar o sustituir el almuerzo, que cumplan con el requerimiento energético y nutritivo requerido para la hora del día en que se toma. El cliente podrá escoger de las siguientes opciones:

- Ensalada Central Lunch Atún
- Ensalada Centra Lunch Pollo.
- Ensalada Central Lunch Jamón

2.2.1.3. Tentempié

Entre comidas se ofrecerán snacks saludables que puedan suplir el requerimiento energético necesario de las personas entre comida y comida.

La oferta será la siguiente:

- Galletas integrales: galletería con granos integrales
- Porción de fruta
- Porción de verduras
- Productos de harina integral (tostados, croissant, palitos)

- Frutos secos
- Bebidas calientes (café, té, milo)
- Jugos naturales (Mandarina, Naranja, fresa, mora, lulo, maracuyá, mango, etc.)

El servicio en Central Lunch se caracterizará por ser casual y respetuoso, con la formalidad de un servicio de etiqueta y la simplicidad de un servicio de restaurante de comidas rápidas; tendrá una sola locación ubicada la ciudad de Pereira en el departamento de Risaralda Colombia en el barrio San Juan.

La presentación de los platos y menús será minimalista buscando una tendencia moderna y poco recargada que evoque la alimentación balanceada. Se usaran platos grandes para el servicio de tal forma que no se sature el plato y se presente en la medida justa. El entorno invita al uso de la tecnología móvil con facilidad, por medio de punto de conexión WiFi, zona de recarga en las mesas, menú actualizable en tiempo real de la disponibilidad de platos y pedidos mediante app móvil en un horario de atención de Lunes a Viernes de 11:00 AM a 6:00PM (7 horas), y Sábados de 11:00 AM a 4:00 PM (5 horas).

Los clientes tendrán diferentes opciones de contacto con Central Lunch y podrán hacer sus pedidos así:

- Mediante su celular o Tablet a través de la aplicación móvil de pedidos a domicilio.
- Mediante un computador con acceso a internet desde nuestra página web.
- De forma telefónica.
- En el restaurante por medio de nuestras Tablet de pedido.

2.2.2. Clientes

Los productos a ofrecer en el restaurante están enfocados a personas de todas las edades que buscan una alimentación sana, nutritiva y económica. Principalmente los clientes objetivos del restaurante serán aquellas personas que por cuestiones laborales y/o personales toman sus alimentos diarios por fuera de su lugar de residencia, y que desean obtener una comida diaria balanceada y económica mediante diferentes opciones de contacto.

Para identificar la naturaleza y segmentación de los clientes se obtuvieron datos primarios a través de la aplicación de una encuesta; se logró reconocer gustos y preferencias, nivel de consumo, frecuencia, tipo de comida y otras variables respecto del establecimiento como el uso de la tecnología en el día a día. La encuesta buscó satisfacer los siguientes aspectos:

	Variable	Indicador
Demanda	Demanda	Cantidades de clientes demandadas por el mercado
Precios	Precio	Posibilidad de precios de los productos.
Tipo de comidas	Productos	Grupo de productos para confirmar si el menú definido impacta.
Tipo de servicio	Servicios	Tipos de servicios que debería tener el proyecto.
Momentos de consumo	Frecuencias	Momentos de consumo del establecimiento.

Tabla 1 Variables a identificar con encuesta de mercado

2.2.2.1. Encuesta de Mercado

La encuesta de mercado se realiza considerando el documento de la Universidad Rafael Landívar de México (Torres, 2014) Cálculo del Tamaño de la Muestra desconociendo

el Tamaño de la Población y aplicando la fórmula $n = \frac{Z_a^2}{d^2} * p * q$ en donde,

Z = nivel de confianza (tabla de distribución normal Z estadística (Torres, 2014))

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Así las cosas, para hallar la muestra necesaria para encuestar con una seguridad del 95% se despejan la ecuación anterior:

- $Z_a^2 = 1.962$ (ya que la seguridad es del 95%)
- $p =$ Probabilidad de éxito (50% o 0.5)
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.5 = 0.5$)
- $d =$ precisión, en este caso indicamos un 7% por efectos educativos

$$n = [(1.96)^2 * 0.5 * 0.5] / (0.07)^2 = \mathbf{196 \text{ personas}}$$

Esto quiere decir que se requiere encuestar a no menos de 196 personas para poder tener una seguridad 95% sobre la preferencia del mercado.

Se realizó encuesta de mercado a 230 personas con las siguientes preguntas:

- Rango de Edad
- Género

- Ocupación
- ¿En qué lugar desayunas normalmente?
- ¿Cómo desayunas regularmente?
- ¿Compras tu Desayuno de lunes a viernes?
- ¿Si compras tu desayuno, cuanto estarías dispuesto a pagar por él?
- ¿En qué lugar Almuerzas normalmente?
- ¿Cómo Almuerzas regularmente?
- ¿Compras tu Almuerzo de lunes a viernes?
- ¿Si compras tu Almuerzo, cuánto estarías dispuesto a pagar por él?
- ¿Te gustaría tener la posibilidad de ordenar tu desayuno, almuerzo o tentempié desde tu celular o computador?

Una vez analizada la encuesta de mercado⁵, los clientes son agrupados en los siguientes segmentos:

- **Segmento Ejecutivos:** Hombres y mujeres que laboran en empresas y oficinas de sectores empresariales e industriales de la ciudad de Pereira, de edades entre 20 y 50 años que buscan principalmente una comida económica, variada y fácil de adquirir. Según estudio de mercado este segmento agrupa el 87% de posibles comensales.
- **Segmento Jóvenes:** Hombres y mujeres entre los 15 y los 25 años que se encuentran cursando sus estudios en los diferentes centros de educación del sector

⁵ Ver Anexo para ampliar información sobre la investigación de mercados realizada.

objetivo y que buscan una comida diaria económica y deliciosa. Este grupo abarca el 6% de posibles comensales de acuerdo al estudio de mercado realizado.

Claramente se identifica que el foco del restaurante será el segmento de ejecutivos y se trabajará con los gustos definidos del segmento en la encuesta de mercado y realizando el esfuerzo de venta hacia el grupo de clientes agrupados en Ejecutivos.

2.2.3. Competencia

En Pereira, Risaralda, ciudad elegida para la apertura del restaurante Central Lunch, se ha encontrado como competencia directa los restaurantes que ofrecen comida para alimentación diaria con menús balanceados, sin embargo, Central Lunch tendrá diferenciadores significativos para el segmento escogido a abordar. Como competencia directa o indirecta hemos identificado los siguientes establecimientos:

- **YEMEK⁶**: Yemek es un restaurante de comida Turca saludable, establecido en 2013 con ayuda del Fondo Emprender y de gran acogida en la ciudad, que ofrece productos alimenticios saludables alternativos. Aunque Yemek tiene un segmento especializado por ofrecer comida Turca, tiene como foco la comida saludable y su rango de precios va desde \$4.000 hasta \$10.000 Pesos.

⁶ Más información sobre Yemek: <http://www.latarde.com/sociales/diversion/115417-rapida-saludable-y-deliciosa>

- **LA MERIENDA DINER⁷:** La Merienda es un Restaurante de comida rápida saludable situado en la Calle 3 con 12 en el sector de Los Andes en la ciudad de Pereira, que ofrece almuerzos, cenas y bebidas, con un estilo ambientado en los años 60's y con un horario de funcionamiento todos los días de 12:00m a 11:00 pm. La Merienda está bien posicionado en el sector y la ciudad, aunque no tienen un enfoque en domicilios, así que su segmento se establece en aquellos clientes que puedan llegar al lugar. Sus opciones culinarias varían desde los \$7.500 y \$12.000 pesos en combos.
- **SUBWAY⁸:** Subway es una cadena internacional de restaurantes creada en 1966 en Estados Unidos y que cuenta actualmente con más de 45.000 restaurantes en el mundo. Su oferta de productos se basa en Sandwiches, ensaladas, bebidas y galletas, con un enfoque saludable y rápido. Ofrece productos para toda ocasión, desayunos, almuerzos y cenas con un menú modular y con servicio de domicilio. Los precios de sus productos oscilan desde \$7.000 hasta \$15.000 pesos.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre los diferentes competidores, analizando variables relevantes que determinan la ventaja competitiva de cada una de las empresas. La valoración se realizó con una escala numérica donde 1 corresponde a “Muy Malo” y 5 a “Muy bueno”.

⁷ Más información sobre La Merienda Diner: <http://lameriendadiner.blogspot.com/>

⁸ Más información sobre Subway: <http://www.subwaycolombia.com/esp/>

La metodología usada para realizar el cuadro comparativo fue visitar los diferentes competidores listados actuando como un cliente y cuantificando las variables de forma más objetiva posible.

VARIABLE	YEMEK	LA MERIENDA DINER	SUBWAY
Precio	4	4	5
Ubicación	4	4	5
Tiempo de espera	3	3	5
Variedad menú	3	4	3
Nutrición	3	3	4
Posicionamiento	4	3	5
Total	21	21	27

Tabla 2 Comparativa competencia

Luego de la valoración se observa que el líder del mercado ponderando los puntos es Subway pues tiene una ventaja competitiva en el tiempo de espera y el posicionamiento. Sin embargo tiene una limitación en la variedad del menú y en la presentación que limita su posibilidad de ofrecer una alternativa clara de alimentación de lunes a viernes a los clientes.

Con Central Lunch se pretende capturar aquellos clientes que toman sus alimentos en estos restaurantes, que valoran la variedad, la rapidez del servicio, la nutrición de sus alimentos y la conexión con la tecnología; pero también el mercado de aquellos que continúan realizando sus alimentos en casa por el hecho de no encontrar una opción que se ajuste a sus necesidades.

2.2.4. Tamaño del mercado global

Según las proyecciones de población del (DANE, 2013), para el año 2015 la ciudad de Pereira contará con 469.612 habitantes, de los cuales 222.783 (47.4%) son hombres y 246.829 mujeres (52.6%). De acuerdo a los servicios que se ofrecerán, el impacto del restaurante será enfocado en los estratos 4 y 5 los cuales agrupan el 36.6% (aproximadamente 171.678 habitantes) de la población según las cifras del Informe de la estratificación socioeconómico del municipio de Pereira durante los años 2008, 2009, 2010 y 2011. (Planeacion, 2012). En el punto 2.2.5 Tamaño de mercado, se definirán las demás variables para obtener el mercado objetivo.

2.2.5. Tamaño de mercado

Una vez determinado el mercado global de clientes, es necesario definir algunos criterios para determinar el tamaño de mi mercado.

Capacidad instalada: Central Lunch dispondrá de 14 mesas y una barra de 4 puestos. Esto quiere decir que el restaurante tendrá la capacidad de atender a 60 personas al tiempo en el sitio; Además, la capacidad de producción abarcará la demanda de domicilios hasta por 30 platos adicionales por día⁹. Central Lunch tendrá un horario de atención al público de lunes a viernes de 8:00 AM a 4:00PM, y sábados de 10:00 AM a 4:00 PM para un total de 46 horas de trabajo semanales y un solo turno de trabajo.

⁹ 30 platos adicionales a domicilio corresponden a una capacidad de domicilio de 15 platos por hora y se consideran solo 2 horas por ser las horas pico de 12:00 m a 2:00 pm del consumo de almuerzo de lunes a viernes.

Sectorización y estratificación: El restaurante estará ubicado en la comuna Universidad, en el barrio San José Sur de la ciudad de Pereira, sector de estrato medio alto (4) y contiguo a barrios como Los Alpes, Cábmulos y Pinares (estratos 5 y 6). La comuna Universidad está situada en un punto de fácil acceso, muy comercial y equidistante al área empresarial de la ciudad, segmento más importante del restaurante. Así mismo, desde este lugar se tendrá acceso en menos de 15 minutos a las siguientes comunas: Villavicencio, Boston, San Nicolás y Centro. Que se marcan dentro de la zona de influencia en la siguiente ilustración:

Como se muestra en la siguiente tabla y considerando lo anterior expuesto, el tamaño

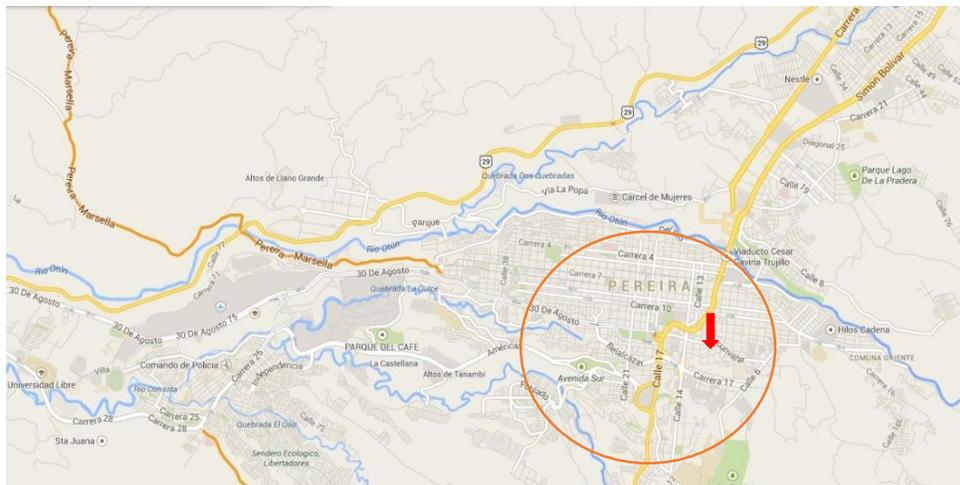


Imagen No. 2 Mapa de zona de influencia

del mercado objetivo inicial sería de 171.678 personas. Ahora bien, si se tiene en cuenta que el rango de edades potencial de los segmentos planteados está entre los 20 y los 50 años y fundamentado con las cifras por edades del (DANE, 2013) resulta que el 43.8% de la población se encuentra en este rango de edades.

Comuna	% Part Comuna	Total Pob 2015	Rango Edad	Comen fuera	% Part Est 4-5	Mercado Objetivo
Universidad	12,21%	57.340	25.116	16.576	6,0%	990
Villavicencio	1,61%	7.564	3.313	2.187	15,7%	343
Boston	5,97%	28.053	12.288	8.110	1,1%	86
San Nicolás	1,06%	4.957	2.171	1.433	12,2%	175
Centro	15,71%	73.764	32.310	21.325	1,6%	343
Total		171.678	75.198	49.631		1.938

Tabla 3 Comunas sugeridas y Mercado Objetivo

Luego, habiendo definido el enfoque a los estratos 4 y 5 de las comunas indicadas, se obtiene como resultado el tamaño del mercado objetivo y por ende el tamaño de mercado demandante de Central Lunch que es de 1938 personas entre 20 y 50 años de estratos 4 y 5 de las comunas y residentes en las comunas circundantes a la locación del restaurante. Central Lunch espera poder tomar el 4.6% diario (90 clientes) de este mercado demandante.¹⁰

2.3. Plan de mercadeo

Las diferentes estrategias de mercadeo como el precio, la venta, la promoción de los productos y la distribución han sido elaborados teniendo en cuenta la investigación cualitativa del mercado que se realizó y con la cual se pudo establecer las preferencias y tendencias de consumo del segmento definido como foco, tal como se muestra en el Anexo 1 Encuesta de Mercado.

¹⁰ La definición del mercado que se espera tomar por día (4.6% - 90 clientes) del tamaño total del mercado demandante (1938), se basa en conocimientos y cifras del autor recopiladas durante la administración de un restaurante con características similares.

2.3.1. Estrategia de precio

El precio de los platos ofrecidos en Central Lunch estarán acordes a los precios del mercado establecidos por el promedio de los precios de la competencia, ofreciéndole al cliente un producto de excelente calidad, variedad y oportunidad a un precio llamativo. A continuación se presenta el rango de precios para cada categoría de productos ofrecido en el menú:

Categoría	Precio Encuesta	Precio Min Competencia	Precio Max Competencia	Precio Central Lunch
Tentempie	3.130	2.000	6.000	3.000
Almuerzo	8.307	5.000	12.000	9.000

Tabla 4 Rango de Precios

Pese a que los precios están definidos, los clientes tendrán la opción de configurar su desayuno o almuerzo de manera modular y podrán adicionar o retirar componentes en sus órdenes, lo cual ajustará el precio de su desayuno o almuerzo.

En el análisis técnico se definirá el costo promedio por grupo de ingredientes que ayudará a determinar el valor de venta de cada uno. Si se pide el combo completo según el plato ideal (Health, 2015), este tendrá un beneficio en precio adicional al cliente que llevar los ingredientes uno a uno.

En el restaurante se considerará otorgar descuentos a clientes que deseen realizar eventos pequeños como celebraciones de cumpleaños o reuniones de grupo con pedido predefinido.

El precio de los productos se aumentará en un 6% en el segundo, tercero y cuarto año teniendo en cuenta que el servicio es diferencial y tendrá un precio de entrada muy competitivo. Posteriormente se esperan ajustes en el precio de los productos a razón del IPC vigente para el año en curso.

Dado que el precio es ajustado para generar volumen y que los productos a comercializar en el restaurante se enmarcan en la connotación de primera necesidad, no habrá ningún tipo de crédito directo para realizar los pagos; pero se contará con medios alternos de pago como datáfono, bonos Sodexo entre otros.

2.3.2. Estrategia de venta

Los clientes a los cuales se le enfocará la estrategia de venta de Central Lunch son los del segmento Ejecutivo definido en numeral 4.2.2. Clientes. Se identifican las siguientes estrategias para conseguir las ventas esperadas:

- Innovación en el Pedido: El cliente tendrá la opción de realizar su compra mediante su aplicación móvil, escogiendo uno a uno los ingredientes disponibles, visualizando las calorías y la preparación de cada ingrediente para completar su orden de almuerzo o tentempié.
- A la apertura, la estrategia de venta se centrará en realizar una estrategia promocional en el sector buscando que los futuros clientes conozcan el restaurante y se usará el volante como descuento del 20% en su primera

compra. Los meseros y mensajeros serán los encargados de recorrer la zona objetivo invitando a los posibles clientes a conocer el restaurante.

- Se realizará una inauguración del restaurante durante la segunda semana de apertura para que las personas conozcan el restaurante. Los meseros y los mensajeros visitarán esta primera semana las diferentes empresas y comercios de la zona objetivo a fin de invitar a las personas a la inauguración con precios de descuento
- Se apalancará la venta con una estrategia de medios formulada en la estrategia promocional en el punto 2.3.3
- Los clientes vivirán una experiencia rápida, con una promesa de servicio de 7 minutos, confortable y con ambiente tecnológico; encontrarán un restaurante limpio y organizado en donde podrán revisar el menú desde sus propios dispositivos móviles o con la asesoría de los meseros.

2.3.3. Estrategia promocional

- El nombre definido para el restaurante es CENTRAL LUNCH, esto considerando su traducción al español como CENTRAL DE ALMUERZO que demarca la especialidad en el almuerzo y con el acompañante de CENTRAL que sugiere una zona principal o importante para el restaurante.
- Se emplearán diversos medios con el objetivo de ampliar el alcance a los clientes potenciales: se realizará publicidad POP que consiste en volantes, tarjetas, libretas de apuntes, calendarios medianos y bloques de papel con la información de contacto de Central Lunch en marca de agua, volanteo en las

diferentes oficinas para conseguir seguidores y lograr recordación en los posibles clientes. El mensaje principal de este material será dar a conocer el restaurante al mercado global calculado. Además incluirá información gráfica del menú y un código QR¹¹ con acceso directo al link de descarga de la aplicación móvil de Central Lunch. Esta estrategia de promoción se realizará cada año para impulsar las ventas.

- Para iniciar, se realizarán 5000 volantes, 1000 tarjetas de presentación a full color, 100 libretas de apuntes, 100 calendarios y 300 bloques de papel; además 10 factureros de 100 facturas cada una con un costo de \$1.300.000 por el paquete POP completo con el proveedor de servicios publicitarios Luna Lunera.
- El programa de medios en redes sociales tendrá una inversión de \$2000 pesos diarios y se realizará durante los primeros 6 meses para abarcar por lo menos un mercado objetivo de 2000 personas seguidoras en la página. Dado el componente tecnológico del restaurante, la promoción y penetración en medios digitales será una prioridad en el proyecto. Este programa en redes sociales también buscará que los clientes descarguen la aplicación móvil para realizar los pedidos mediante la app. Posterior a los primeros 6 meses, se hará una inversión permanente en publicidad en redes sociales a razón de \$30.000 mil pesos mensuales.

¹¹ Un código QR (quick response code, «código de respuesta rápida») es un módulo útil para almacenar información en una matriz de puntos o un código de barras bidimensional creado en 1994 por la compañía japonesa Denso Wave, subsidiaria de Toyota.

- Se realizarán eventos promocionales dependiendo de la temporada, como día de la madre, día del padre, Halloween, navidad, etc. Durante estos eventos el restaurante estará decorado acorde a la ocasión y se ofrecerán suvenires a los clientes, descuento del 20% por cumpleaños, todo alineado a la aplicación móvil y la página web las cuales serán actualizadas para mostrar el tema alusivo a la temporada. Las modificaciones tecnológicas estarán a cargo del proveedor Rhiss.net con un costo de mantenimiento mensual de \$200.000 que incluye la administración y el mantenimiento de la página web, la Fan Page y la App móvil.

2.3.4. Estrategia de distribución

Dado que el producto se vende principalmente en el restaurante, la distribución del producto por fuera del local se centra en los domicilios a los cuales tendrán acceso los clientes de las comunas identificadas en el mercado objetivo. Los clientes que tengan activado el GPS en sus dispositivos sabrán si su pedido puede ser despachado al lugar donde se encuentran antes de ordenarlo y conocerán el tiempo medio de entrega en caso de ser posible el domicilio. Este valor agregado supondrá claras expectativas para el cliente en capacidad y oportunidad. Se trabajará inicialmente con 2 personas encargadas de los domicilios con prioridad de labor en las horas pico de venta. El domicilio tendrá un costo adicional de \$1000 pesos para cubrir los gastos adicionales de empaquetado y traslado.

2.3.5. Política de servicios y producto

Ofrecerle al cliente un producto terminado de excelente calidad hecho con materia prima fresca, buscando garantizar el balance del plato saludable (Health, 2015), con tiempo de entrega oportuno y con la facilidad de acceso al menú mediante dispositivos móviles, será la política principal de servicio y producto del restaurante.

Prestar un servicio personalizado, oportuno y eficaz a cada una de las mesas atendidas y los pedidos a domicilio recibidos, apoyados con la tecnología como aliada para lograr eficiencia en la operación, buscando que se coordinen los procesos de producción para que los platos no tarden más de siete (7) minutos en ser servidos.

Cada mesero deberá conocer la carta y los productos ofrecidos en la misma, estar completamente capacitado para la toma de pedidos modularmente en la aplicación móvil y en la página de internet, de tal manera que pueda realizar sugerencias acertadas de platos y sus nutrientes, en caso que el cliente llegara a requerirlas.

El domicilio será entregado en 30 minutos o menos como garantía de servicio. Para esto, se limitará el servicio de domicilio a las comunas identificadas y la aplicación móvil, en el módulo de domicilios, le indicará a domiciliario en tiempo regresivo los minutos disponibles para la entrega del pedido de tal manera que se conozca por parte del administrador y de los domiciliarios el tiempo promedio de entrega y se pueda garantizar el tiempo de respuesta.

3. Análisis Técnico

3.1. Análisis de Producto

3.1.1. Elaboración del Producto – Proceso de Producción

La elaboración del producto en el restaurante se produce en la cocina y es iniciado con la recepción por parte de los clientes de la orden de pedido o por parte de los meseros con el pedido o comanda, la cual se realizará únicamente de manera digital mediante la aplicación móvil diseñada para tal fin en instalada en las Tablets del restaurante.

El mesero de manera muy cordial, ofrece el menú al cliente de manera ágil y dinámica mostrando la Tablet y seleccionado las diferentes opciones para crear su plato modularmente.

El cliente también podrá realizar su pedido en tiempo real y autónomamente, sin la ayuda del mesero y mediante su dispositivo móvil con característica Smartphone, de plataforma Android o iOS, indicando que se encuentra en el restaurante y seleccionado su número de mesa.

Mediante la aplicación móvil o web, quien realiza el pedido navega inicialmente entre:

- Almuerzo
- Ensaladas
- Tentempié

En la categoría de Ensalada y Tentempié el usuario podrá escoger la cantidad que desee de alimentos y combinaciones y verá el precio conforme va seleccionado su pedido. En la categoría de Almuerzo el cliente escogerá un ingrediente de cada subcategoría listadas a continuación:

- Entradas
- Proteínas
- Energéticos
- Reguladores
- Bebida

La selección de 1 solo ingrediente de cada subcategoría corresponderá a la opción más económica y más saludable del menú, con un costo de \$9000. Si el cliente lo desea, podrá agregar o eliminar cualquier ingrediente con costo adicional. La eliminación de ingredientes no reducirá el precio a menos que no se seleccione la categoría “Entrada”, lo cual reducirá el precio a \$8000. Al final del pedido la app mostrará un resumen con la siguiente información:

- Resumen del pedido
- Contenido calórico del pedido
- Botón de agregar otro plato en caso de estar acompañado
- Botón “X 2” en caso de querer duplicar la orden
- Botón de eliminar y de modificar

- Botón de confirmar pedido

Una vez el pedido se realiza, en la pantalla de cocina se mostrará la orden, con toda la información para realizar el pedido, incluyendo un reloj de tiempo regresivo para garantizar el tiempo de respuesta que espera el cliente como garantía de servicio.

Cuando el pedido está listo, el auxiliar de cocina indicará en la app de la cocina el estado de la orden y el mesero con la mesa asignada recibirá en su Tablet la notificación para llevar el pedido a la mesa. El cliente también sabrá que su orden va en camino por medio de una notificación.

Al momento de realizar el pago, el cliente quien tendrá la opción de realizar su pago online, también podrá pagar al mesero quien realizará la operación de pago en la aplicación y liberará la orden y la mesa en caso de que así sea.

Las recetas que se usarán en Central Lunch corresponden a las generadas y documentadas por los socios durante la implementación, administración y operación del restaurante Uvva que opero durante 2 años en la ciudad de Cali bajo premisas de alimentación similares.

El proceso de producción se muestra de manera gráfica en el siguiente diagrama:

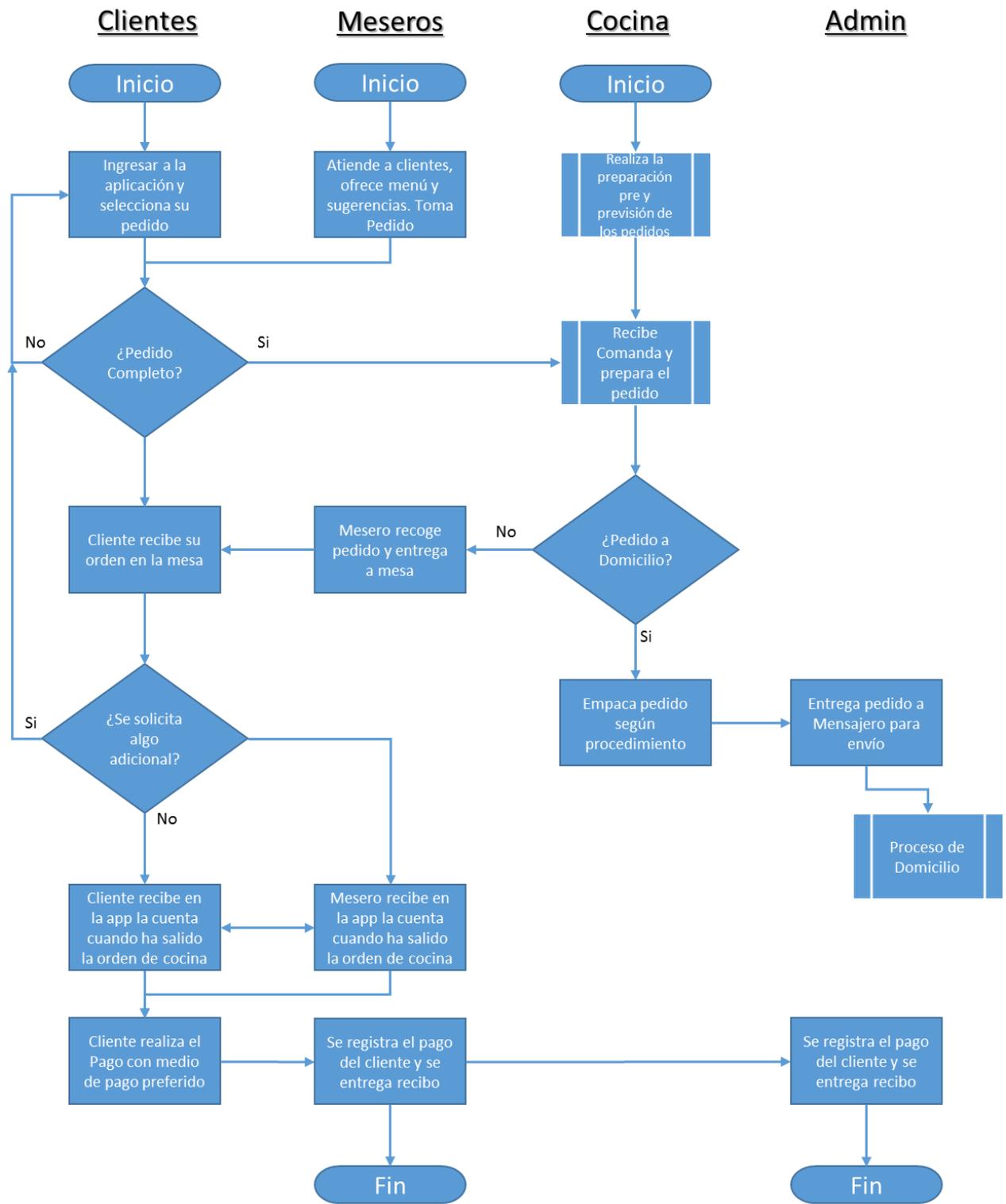


Ilustración 2 - Diagrama de proceso de Producción. Fuente: El autor

3.1.2. Proceso de Preparacion Almuerzo

El proceso de preparación de menú Almuerzo se llevará a cabo por parte del técnico chef y la parrillera en las siguientes etapas:

1. Al inicio de la jornada laboral se realiza la preparación según la receta de la categoría “Entrada” que corresponde a la sopa y la crema del menú del día; antes de las 10:30 am debe quedar ambas ollas montadas en la estufa para su cocción.
2. Seguidamente se inicia la preparación de los “Energéticos” del día según la receta y se monta a estufa olla del arroz, olla del energético No.1 y olla del energético No. 2.
3. Mientras que se preparan la entrada y los energéticos, se inicia la preparación de la ensalada o verduras (Reguladores) del almuerzo cuyos ingredientes principales son: lechuga Batavia, lechuga morada, zanahoria, tomate, apio y espinaca. Estos ingredientes son picados en julianas finas y acompañados de vinagreta de mostaza con limón, azúcar, un poco de pimienta, vinagre y aceite de oliva.
4. Sin descuidar los alimentos en cocción se realiza la preparación del jugo de fruta natural en agua como acompañante del almuerzo y se refrigera con hielo y en el refrigerador para que al momento de servir se presente frio.
5. Las carnes –que han llegado porcionadas por parte del proveedor- se alistan según las porciones estimadas para la venta del día y solo son cocinadas cuando el pedido se ha realizado. Estas carnes que corresponden a la categoría de “proteínas” se aliñan con una preparación natural de tomillo, orégano, laurel, cebolla, pimentón, ajo, sal y aceite de oliva.

6. Antes de las 12:00 las entradas, los energéticos, los reguladores y la bebida en agua están listos para ser servidos. Con la llegada de las órdenes la parrillera dependiendo de la proteína seleccionada por el cliente, prepara la carne a la parrilla y el técnico Chef alista el plato con los ingredientes seleccionados cuidando la calidad y la presentación del plato. De esta manera, el plato saldrá a la mesa en 7 minutos o menos dependiendo del tipo de proteína escogido.
7. Una vez preparado el plato, se marca en la pantalla de cocina como listo y se pasa a la bandeja para ser recogido por el mesero o se empaca en caso de que sea a domicilio para su despacho por parte del mensajero.

3.1.3. Proceso de Preparación de Ensalada

El proceso de preparación de la Ensalada se llevará a cabo en las siguientes etapas por parte del Técnico Chef:

1. La ensalada se realiza en el momento del pedido.
2. Se usa lechuga morada y lechuga verde crespa partidas en trozos a mano, con tomate chery, espinaca, maicitos, 4 aceitunas, hojas de apio, 50 gramos de frutos secos con pasas, 50 gramos de queso mozzarella, 100 gramos de proteína, atún o pollo, o 150 gramos de jamón dependiendo de la selección del cliente. La preparación se hará de acuerdo a la receta y se acompañará de una vinagreta especial de la casa.
3. La parrillera se encargará de cocinar el pollo y partirlo en trozos en caso de que sea seleccionado por el cliente.

4. Una vez preparado el plato, se marca en la pantalla de cocina como listo y se pasa a la bandeja o se empaca en caso de que sea a domicilio para su despacho por parte del mesero o mensajero.

3.1.4. Proceso de Preparación Tentempié

El tentempié no tiene un proceso de preparación (a excepción de la porción de frutas) dado que serán productos prefabricados por terceros, sin conservantes ni colorantes. En caso de que el cliente realice su pedido de tentempié, este será entregado inmediatamente o se despachará a domicilio según sea el caso.

La porción de fruta corresponde a un mix de 3 frutas con un peso de 250 gramos en bandeja pequeña y se realizara por parte del técnico chef con un tiempo inferior a 5 minutos.

3.1.5. Ejemplo de Carta

La carta se mostrará de manera digital siempre. Esta será configurada mensualmente y tendrá diferentes combinaciones durante el mes, aunque se podrán repetir combinaciones en diferentes semanas. Se buscará que los clientes tengan variedad cuando lo deseen. Además de que existe un menú de opciones limitadas, los clientes podrán realizar su pedido modularmente así que la variedad también podrá definirse por parte del cliente. Cabe mencionar que el menú que se ofrecerá corresponde al definido en el análisis del producto. En la siguiente ilustración se muestra un bosquejo sin detalle y sin diseño de cómo sería la interface del menú de carta digital:



Ilustración 3 - Bosquejo interface Menú Digital. Fuente: El Autor

3.1.6. Condiciones de Operación

Durante la preparación y producción de los platos se tendrán en cuenta las siguientes condiciones de operación:

- El apoyo de una nutricionista que realiza el menú mensualmente y supervisa aleatoriamente los platos, la calidad de los mismos y garantiza la correcta divulgación de la cantidad de calorías del mismo. La nutricionista gastara 5 horas al mes para esta gestión y se pagará \$150.000 pesos mensuales como prestación de sus servicios.
- Pese a que el restaurante tendrá apertura de lunes a sábado a las 11:00 AM, los empleados 8 horas deberán llegar a las 10:00AM para realizar la preparación del restaurante, el aseo general y la pre-cocción de los alimentos que se planean vender según la programación del menú del día.

3.1.7. Proveedores

Se han seleccionado unos proveedores para las diferentes necesidades que se presentan en Central Lunch. Para esto se cita la necesidad, su descripción y el respectivo proveedor que suplirá el requerimiento:

Materia Prima: La materia prima y los ingredientes deben ser de muy buena calidad, conservando el precio favorable por compra al por mayor; esta materia prima debe contar registro Invima a excepción de las verduras las cuales se adquirirán con el distribuidor mayorista de la ciudad (plaza de mercado) y se confirmará su calidad con el conocimiento del auxiliar de chef quien se encargará de estas compras. Los lugares escogidos para realizar la compra de la materia prima son: PriceSmart Pereira, Supermercado La 14, Carnicol y SuperInter. En el siguiente cuadro se relaciona la materia prima para producir los productos del restaurante y su costo sin IVA:

Tecnico		Implicaciones	
		IVA o Consumo	
ENTRADA X PLATO	300	1	0%
PROTEINA X PLATO (100gr)	1.100	1	0%
ENERGETICO X PLATO	400	1	0%
REGULADOR X PLATO	200	1	0%
JUGO X PLATO	200	1	0%
TENTEMPIE	700	1	0%
ENSALADA CON PROTEINA X150	1.700	1	0%

Tabla 5 - Costos de Materia Prima

Equipos e implementos de cocina: Serán los implementos necesarios para la elaboración de los menús como utensilios para medir y preparar como tazones, tazas, cucharas y balanzas; equipos como batidoras, licuadoras, estufa, hornos, microondas, nevera y congelador, utensilios como cernidores, ollas, sartenes, abrelatas, cuchillos,

extractor de jugos, recipientes para almacenar los ingredientes, espátulas, tenedores, tabla de picar, etc. Estos equipos serán adquiridos en Makro y HomeCenter principalmente. En la siguiente tabla se relaciona los gastos en activos como equipo y mobiliario que se deberá hacer en el año 2015 para inicial operaciones en 2016.

Presupuesto de inversiones	AÑO 0		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Inversión depreciable 3 Años			
Nevera	1	1.500.000	1.500.000
Congelador Industrial Vertical	1	1.700.000	1.700.000
Esfufa industrial 6 boquillas	1	2.000.000	2.000.000
Mesas de cocina	2	500.000	1.000.000
Horno Microondas	2	150.000	300.000
Tablets de pedido	2	350.000	700.000
Utencilios de cocina	1	2.000.000	2.000.000
Licuada Industrial	1	300.000	300.000
Total activos depreciables a 3 años			9.500.000
Mesas con asientos	14	500.000	7.000.000
Barra	1	500.000	500.000
Computador de Caja - Pedido	1	1.000.000	1.000.000
Pantalla táctil de cocina	1	1.000.000	1.000.000
Iluminación - Lámparas	20	35.000	700.000
Cuadros	15	50.000	750.000
Utencilios de medición cocina	1	500.000	500.000
Sistema Sonido y seguridad	1	1.000.000	1.000.000
Total activos depreciables a 5 años			12.450.000
Meson lavaplatos Inox	1	2.000.000	2.000.000
Horno convencional a Gas	1	1.000.000	1.000.000
Total inversión en activos			24.950.000

Tabla 6 - Tabla de Presupuesto de Inversiones en Activos

Tecnología: Central Lunch se caracterizará por estar a la vanguardia tecnológica, por tanto contará con equipos necesarios para operar e interactuar con los clientes como tablets para meseros, computador cajero, pantalla de cocina, router inalámbrico para dar acceso a internet a clientes y a equipos inalámbricos y cámaras de seguridad. Estos equipos serán adquiridos en Alkosto y Pricemart.

Central Lunch contará con una plataforma web alojada en internet bajo el dominio www.central-lunch.co y será registrado su nombre y hosting con uno de los registrados oficiales de los dominios .co llamado Central Comercializadora de Internet S.A.S. en la página <https://mi.com.co>

Los gastos del dominio, 2 cuentas de correo electrónico y 1Gb de web hosting basado en Windows tendrán un costo de \$259.990 IVA incluido por año¹²

El proveedor de servicios de diseño de la página web y la aplicación móvil que usará Central Lunch para su operación será la empresa Rhiss.net, y su construcción tendrá un costo de \$14.000.000 que incluirán el portal Web y 2 App, una para la plataforma iOS de Apple y otra para la plataforma Android de Google.¹³

Recurso Humano: Para el recurso humano se contará con el banco de empleo del Sena que cuenta con la base de datos de los estudiantes y graduados de los diferentes programas de gastronomía. Los mensajeros serán seleccionados directamente por parte del administrador.

3.1.8. Manipulación de Alimentos y Seguridad Industrial

El Técnico Chef, la Parrillera y la auxiliar de cocina son quienes tendrán contacto directo con los alimentos del restaurante y por ende deberán realizar el curso de Manipulación de Alimentos realizado por la Secretaria de Salud y Seguridad Social de Pereira en las instalaciones del centro de la ciudad ubicada en la Calle 19 No. 10-02 de manera gratuita y cada año. El curso tendrá una duración de 8 horas y al

¹² Cotización realizada en línea en la página <https://mi.com.co> para el día 21 de abril de 2015.

¹³ Cotización realizada por Rhiss.net valida por 30 días a partir del 24 de abril de 2015 con un tiempo de actividad de 55 días hábiles para concretar todas las fases del proyecto.

finalizar se entregará el carnet que certifica su asistencia y su capacidad para la correcta manipulación de los alimentos.

Así mismo, Central Lunch tendrá un estricto manejo de la higiene y orden a fin de conservar la calidad de los productos ofrecidos y el servicio diferencial a los clientes. Algunos aspectos a considerar en el orden, la limpieza y el mantenimiento son:

- Uso de guantes para lavar vajillas
- Limpieza frecuente de filtros y campanas extractoras
- Recoger piezas de cristal y cerámica rotas con los implementos indicados, nunca con las manos
- Limpieza diaria de los lugares de trabajo y todo el restaurante por parte del personal.
- La basura se deberá recoger diariamente y será retirada del restaurante con la misma frecuencia.

La seguridad industrial con la que se regirá Central Lunch será la indicada en la Guía Técnica Sectorial GTS-USNA 009 de 2007 (Incontec, 2007) realizada por Icontec¹⁴ que trata de Seguridad Industrial para Restaurantes.

3.1.9. Desperdicios

Los desperdicios serán administrados teniendo en cuenta el decreto 3075 de 1997 sobre el manejo de residuos y se clasificarán en 4 categorías: Residuos orgánicos, Material reciclable, ordinarios y Residuos especiales. Este aparte es de mucha

¹⁴ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones

relevancia ya que los productos de Central Lunch deben garantizar salubridad permanente. Cada clasificación tendrá un destino final de la siguiente forma:

- Residuos Orgánicos: Son aquellos resultantes de los alimentos y serán retirados del restaurante cada 2 días por un proveedor de servicios. Serán destinados para la alimentación animal con un tratamiento adecuado.
- Material Reciclable: Sera donado diariamente a una cooperativa de reciclaje
- Desechos ordinarios: Los cuales no se enmarcan en las categorías anteriores y son recolectados por la Empresa de Aseo de Pereira con finalidad relleno sanitario.
- Residuos Especiales: Aceites quemados, trampas de grasa, papeles impregnados de aceite, residuos de la campana extractora en el mantenimiento semanal que serán recolectados por un proveedor de servicios de incineración llamado R.H. Servicio Integral de Aseo Especial.

3.2. Facilidades

3.2.1. Distribución de espacios

Central Lunch estará ubicado en la dirección calle 14 entre Avenida Circunvalar y Carrera 15 el barrio San Juan en la ciudad de Pereira, departamento de Risaralda, será un local medianero contiguo a un banco y a otro local que actualmente está desocupado y tendrá un área aproximada 11 metros de frente por 6 metros de fondo para 66 metros cuadrados con una capacidad instalada de 14 mesas y 4 sillas en barra. El local será arrendado y tendrá un canon mensual de \$1.500.000. Cuenta con acceso a todos los servicios públicos necesarios para la operación incluyendo

energía, agua, alcantarillado, gas y se podrá instalar internet y telefonía; los servicios públicos tendrán un costo aproximado mensual de \$500.000.

La ubicación y la distribución física se muestran a continuación:



Ilustración 4 Imagen real de locación de Central Lunch



Ilustración 5 Fachada Principal del local

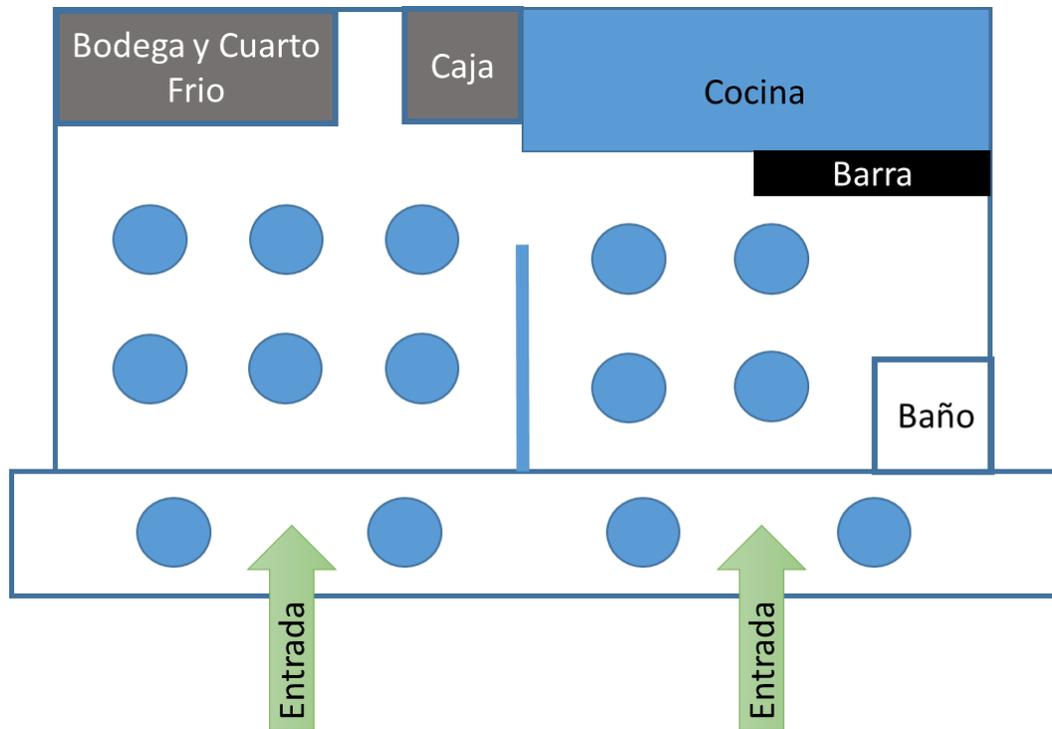


Ilustración 6 Diagrama de distribución de planta

3.2.2. Cronograma de Desarrollo de plataforma tecnológica

El cronograma de desarrollo de la plataforma tecnológica se realizó con base en la cotización suministrada por el proveedor escogido para desarrollar el portal pedidos web y las aplicaciones móviles en las plataformas Android e iOS (Rhiss.net). A continuación se muestra la tabla 5 con los tiempos de trabajo informados por el proveedor. El cronograma de desarrollo graficado se muestra en la Ilustración 10 que corresponde al cronograma de implementación completo de la creación del restaurante Central Lunch.

Actividad	Tiempo días hábiles
Diseño de Interfaces	10
Programación del sitio	40
Pruebas y Ajustes	5
Total	55

Tabla 7 - Tabla de tiempos desarrollo tecnológico

3.2.3. Cronograma de Implementación

La implementación del proyecto se iniciará desde el 3 de Agosto de 2015 con la creación formal de la empresa, seguidamente se dará inicio al desarrollo tecnológico el 1 de septiembre hasta el 16 de noviembre de 2015. El restaurante se tomara en arriendo el 1 de diciembre y durante las 2 primeras semanas de este mes se realizara la adecuación del local del restaurante y simultáneamente se realizará la selección del personal. La formación del personal se realizará el 5 de enero de 2016 y será de 1 día completo. Se abrirán puertas el 6 de enero y se tendrá un periodo de acoplamiento entre dicho día y el 14 de enero para fortalecer los procesos; finalmente se realizará la inauguración del restaurante el día 15 de enero de 2016. A continuación la gráfica que muestra cronológicamente la implementación del proyecto.



Ilustración 7 - Cronograma de Implementación Proyecto

3.3. Plan de Producción

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente en el análisis del producto, los procesos de elaboración de los productos y el plan de ventas propuesto en la siguiente tabla, se determinan la producción necesaria para dar atención a la demanda calculada.

ITEM	2.016	2.017	2018	2019	2020	2021
Volumen Estimado de Ventas	24.480	25.392	26.662	27.995	29.394	30.864
Fraccion de Mercado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ALMUERZO	16.320	17.112	17.968	18.866	19.809	20.800
ENSALADA	5.440	5.520	5.796	6.086	6.390	6.710
TENTEMPIE	2.720	2.760	2.898	3.043	3.195	3.355

Tabla 8 - Mercado y Ventas Estimadas

La anterior estimación corresponde a una venta promedio diaria de lunes a sábado de 60 almuerzos, 20 ensaladas y 10 tentempiés. Es de esta forma que se esperan vender 24.480 productos durante 2016 y 25.392 en 2017

Sera necesario realizar las preparativos indicadas en los procesos de preparación para producir los 90 items calculados diariamente.

3.4. Plan de Consumo

A continuación se muestra una tabla en donde puede apreciar los consumos unitarios por cada producto agrupados por categoría de alimento. Como se puede apreciar, los porcentajes de contribución marginal son superiores al 70% como es lo esperado para restaurantes.

	ALMUERZO	ENSALADA	TENTEMPIE
ENTRADA X PLATO	1	-	-
PROTEINA X PLATO (100gr)	1	-	-
REGULADOR X PLATO	1	-	-
ENERGETICO X PLATO	1	-	-
JUGO X PLATO	1	-	-
TENTEMPIE	-	-	1
ENSALADA CON PROTEINA X150	-	1	-
Precio de Venta	9.000	9.000	3.000
Costo variable Unitario	2.200	1.700	700
Margen de Contribución Unitario	6.800	7.300	2.300
% Contribución Marginal Unitario	76%	81%	77%

Tabla 9 - Consumos y Costos Unitarios

Así mismo, en la tabla siguiente se muestra el presupuesto de consumos totales en unidades por cada una de los ítems a producir.

PRESUPUESTO DE CONSUMO DE COMPONENTES (UNIDADES)						
	Total	Total	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
ENTRADA X PLATO	16.320	17.112	17.968	18.866	19.809	20.800
PROTEINA X PLATO (100gr)	16.320	17.112	17.968	18.866	19.809	20.800
REGULADOR X PLATO	16.320	17.112	17.968	18.866	19.809	20.800
ENERGETICO X PLATO	16.320	17.112	17.968	18.866	19.809	20.800
JUGO X PLATO	16.320	17.112	17.968	18.866	19.809	20.800
TENTEMPIE	2.720	2.760	2.898	3.043	3.195	3.355
ENSALADA CON PROTEINA X150	5.440	5.520	5.796	6.086	6.390	6.710

Tabla 10 - Presupuesto de consumos por Ítem anual

3.5. Plan de Compras

Las compras en restaurante serán realizadas por el Técnico Chef de manera semanal para los productos que no requieren refrigeración y cada 2 días para aquellos que sí. Esto para garantizar la calidad y salubridad de los alimentos producidos en el restaurante. El plan de compras alineado al servicio al cliente se detalla a continuación:

- Compra y recepción de materias primas por parte del Técnico Chef.
- El inventario será actualizado por parte del administrador en el sistema desarrollado.
- Se escogen y agrupan los ingredientes necesarios para la preparación de cada plato de manera anticipada a la operación pico del restaurante.
- El cliente llega al restaurante o realiza su pedido a través de la aplicación web o móvil, el pedido llega a la pantalla de cocina.
- La parrillera y el auxiliar de cocina se encarga de la preparación del plato. El técnico chef garantiza la calidad como la presentación, la entrega al mesero, el tiempo y la logística del domiciliario.
- El mesero o el mensajero recibe el pedido del Técnico Chef y lo entrega al cliente.
- Los meseros deben estar pendiente de cualquier necesidad del cliente para atenderlo. Así mismo en cocina se debe prestar atención a las órdenes entrantes, en proceso y entregadas.
- El cliente podrá llamar al mesero para realizar el pago o acercarse a caja con el administrador para cerrar su orden.

- El sistema que se desarrollara para Central Web descargará en tiempo real el inventario y las ventas.

3.6. Sistemas de control

Los sistemas de control con los que contará Central Lunch para que los productos y servicios ofrecidos en el restaurante cumplan con la política de calidad, serán los siguientes:

- Los alimentos deberán ser preparados con ingredientes frescos, por lo que el Técnico Chef y el administrador deberán de llevar un control diario de inventarios para poder establecer una rotación adecuada que garantice la conservación de la materia prima.
- Todos los alimentos servidos deberán ser preparados con las recetas y procedimientos del restaurante, los cuales permanecerán en custodia de los cocineros para ser seguidos estrictamente durante el proceso de preparación y solo el personal de cocina y administrativo tendrá accesos a estas recetas.
- Los alimentos y las porciones servidas estarán debidamente pesadas para ofrecer a los clientes porciones de un tamaño adecuado de acuerdo al plato balanceado (Health, 2015).
- En el momento en que un cliente presente un reclamo se verificará el error y se realizará un plan de mejora para socializar con todo el equipo la oportunidad de mejora.

- Se tendrá pre-cocido y pre-servido partes de los platos para lograr alistar las órdenes en 7 minutos o menos luego de recibidas en la cocina.
- Se realizará cierres de inventario a diario, para conocer al final del día que cantidad de materia prima se necesita para el siguiente día y el balance de ventas del día. El inventario deberá cuadrar con el inventario en línea que se irá actualizando conforme se vayan entregando los platos en el sistema.
- La aplicación móvil y la web dispondrán de una casilla de comentarios, quejas y peticiones en el cual los clientes podrán ayudar al restaurante a identificar los puntos a mejorar en cualquier aspecto. Además, mensualmente la aplicación lanzará una notificación para que los clientes realicen una pequeña encuesta de mercado para identificar temas como prestación del servicio, presentación de los platos, variedad de los mismos, instalaciones, expectativas y preferencias.

4. Análisis Administrativo

4.1. Grupo Empresarial

El grupo empresarial estará conformado por 2 socios: Maicol Valencia Ochoa, Ingeniero Mecánico con Maestría en Administración y Johanna Urrea Hernández, Especialista en Gerencia Social. Ambos tienen experiencia en la administración de restaurante de comida ejecutiva en la ciudad de Cali con el restaurante Uvva. Johanna se encargará de realizar el mercadeo de servicios y redes sociales del restaurante pues tiene vasta experiencia en el tema. Maicol será el representante legal de Central Lunch y quien guiará como Gerente el restaurante y la estrategia. Ambos socios no recibirán sueldo. La distribución de las utilidades será de manera anual por partes iguales. Ambos socios definirán si las utilidades se reinvertirán en el restaurante para mejoras o ampliaciones en pro de incrementar la productividad. Para el ejercicio financiero, las utilidades no se distribuyen.

4.2. Empleados

Central Lunch contará con un equipo de trabajo comprometido con el negocio y con el cliente. Cada uno desde su rol será el encargado del mantenimiento y el aseo de su zona de trabajo y velarán porque el cliente sea correctamente atendido, siempre buscando satisfacer sus solicitudes con oportunidad y calidad. El equipo de trabajo podrá atender la cantidad de ventas presupuestada y hasta los 110 platos diarios¹⁵. Esta cifra promedio diario se podrá alcanzar en el año 2022, 7 años después de la apertura y será el momento de aumentar la nómina.

¹⁵ La cantidad de platos diarios hace parte del Know How y experiencia del autor durante la administración del Restaurante Uvva.

A continuación se detalla el perfil de cada uno de los empleados con los que contará Central Lunch para la atención de los clientes y la preparación de alimentos:

- **Administrador:** Profesional en administración o ramas afines, con 3 años de experiencia en manejo y coordinación de restaurantes, con edad entre 30 y 45 años. El administrador tendrá un salario de \$800.000 pesos mensuales más prestaciones de ley y trabajará 8 horas diarias de lunes a viernes y 7 horas el sábado para un total de 47 horas semanales. El Administrador entra a laborar a las 10:00 AM, abre el restaurante y lo cierra con cuadro de caja. Su turno termina a las 6:00 PM, 1 hora después de cerrado el restaurante. Sábados de 10:00AM a 5:00PM.
- **Técnico Chef:** Graduado en tecnología Culinaria con 2 años de experiencia confirmada en restaurante con edad entre 28 y 45 años. El Técnico Chef tendrá un salario de \$700.000 pesos mensuales más prestaciones de ley y trabajara 8 horas diarias de lunes a viernes y 7 horas el sábado para un total de 47 horas semanales. El Técnico Chef entra a laborar a las 10:00 AM y su turno termina a las 6:00 PM, 1 hora después de cerrado el restaurante. Sábados de 10:00AM a 5:00PM.
- **Parrillera:** La parrillera o parrillero debe contar con experiencia demostrada de más de 5 años como cocinero en restaurantes de alto volumen y con trabajo bajo presión. Sera el encargado principalmente de cocinar las proteínas y los acompañantes y de velar por su excelente calidad siguiendo la receta indicada. Como mínimo debe tener el bachillerato. El parrillero tendrá un salario de \$650.000 pesos mensuales más prestaciones de ley y trabajará 8 horas diarias de

lunes a viernes y 7 horas el sábado para un total de 47 horas semanales. La Parrillera entra a laborar a las 10:00 AM y su turno termina a las 6:00 PM, 1 hora después de cerrado el restaurante. Sábados de 10:00AM a 5:00PM.

- **Auxiliar de Cocina:** Estudios secundarios, no se requiere experiencia especializada. El auxiliar de cocina apoyará operativamente a la parrillera y será coordinado y capacitado por el Técnico Chef, con edad entre 20 y 30 años. El Auxiliar de Cocina tendrá un salario de \$325.000 pesos mensuales más prestaciones de ley y trabajará 4 horas diarias de lunes a viernes y 4 horas el sábado para un total de 24 horas semanales. Entra a laborar a las 11:00 AM y sale a las 3:00PM. Sábados de 12:00AM a 4:00PM.
- **Meseros:** Secundaria y carrera técnica o cursos de capacitación con experiencia previa en restaurantes, con edad entre 20 y 30 años. Los meseros tendrán un salario de \$325.000 pesos mensuales más prestaciones de ley y trabajaran 4 horas diarias de lunes a viernes y 4 horas el sábado para un total de 24 horas semanales. Entra a laborar a las 11:00 AM y sale a las 3:00PM de lunes a viernes. Sábados de 12:00AM a 4:00PM.
- **Mensajero:** Mensajero con moto y con estudios secundarios cursados. Edad de 20 a 40 años. El mensajero será el encargado de visitar las oficinas del sector y realizar una preventa de los pedidos a domicilio. Esta será una estrategia “PUSH”¹⁶ del restaurante que busca fidelizar clientes por medio de su visita diaria. El mensajero tendrá un salario de \$325.000 pesos mensuales más prestaciones de ley

¹⁶ Estrategia desde el canal fabricante hacia el consumidor directamente, sin que este último llegue al comercio.

y trabajara 4 horas diarias de lunes a viernes y 4 horas el sábado para un total de 24 horas semanales. Entra a laborar a las 10:00 AM y sale a las 2:00PM. Sábados de 11:00AM a 3:00PM.

En la siguiente tabla se muestra en detalle de los costos de nómina para el restaurante por año:

Tecnico Chef 8H	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Auxilio de transporte Anual	888.000	923.520	960.461	998.879	1.038.834	1.080.388
Salario anual	8.400.000	8.736.000	9.085.440	9.448.858	9.826.812	10.219.884
Total Carga prestacional	4.129.728	4.294.917	4.466.714	4.645.382	4.831.198	5.024.446
Neto a pagar en el año	13.417.728	13.954.437	14.512.615	15.093.119	15.696.844	16.324.718
Parrillera 8H						
Auxilio de transporte Anual	888.000	888.000	923.520	960.461	998.879	1.038.834
Salario anual	7.800.000	8.112.000	8.436.480	8.773.939	9.124.897	9.489.893
Total Carga prestacional	3.848.596	3.994.785	4.154.576	4.320.759	4.493.589	4.673.333
Neto a pagar en el año	12.536.596	12.994.785	13.514.576	14.055.159	14.617.365	15.202.060
Auxiliar de Cocina 4H						
Auxilio de transporte Anual	888.000	888.000	923.520	960.461	998.879	1.038.834
Salario anual	3.900.000	4.056.000	4.218.240	4.386.970	4.562.448	4.744.946
Total Carga prestacional	2.021.238	2.094.332	2.178.106	2.265.230	2.355.839	2.450.073
Neto a pagar en el año	6.809.238	7.038.332	7.319.866	7.612.660	7.917.167	8.233.853
Mesero 1 4H						
Auxilio de transporte Anual	888.000	888.000	923.520	960.461	998.879	1.038.834
Salario anual	3.900.000	4.056.000	4.218.240	4.386.970	4.562.448	4.744.946
Total Carga prestacional	2.021.238	2.094.332	2.178.106	2.265.230	2.355.839	2.450.073
Neto a pagar en el año	6.809.238	7.038.332	7.319.866	7.612.660	7.917.167	8.233.853
Administrador 8H						
Auxilio de transporte Anual	888.000	888.000	923.520	960.461	998.879	1.038.834
Salario anual	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694	11.230.642	11.679.868
Total Carga prestacional	4.691.992	4.871.916	5.066.793	5.269.465	5.480.243	5.699.453
Neto a pagar en el año	15.179.992	15.743.916	16.373.673	17.028.620	17.709.765	18.418.155
Mensajero 1 4H						
Auxilio de transporte Anual	888.000	888.000	923.520	960.461	998.879	1.038.834
Salario anual	3.900.000	4.056.000	4.218.240	4.386.970	4.562.448	4.744.946
Total Carga prestacional	2.021.238	2.094.332	2.178.106	2.265.230	2.355.839	2.450.073
Neto a pagar en el año	6.809.238	7.038.332	7.319.866	7.612.660	7.917.167	8.233.853

Tabla 11 - Gasto detallado de personal

4.3. Estructura básica

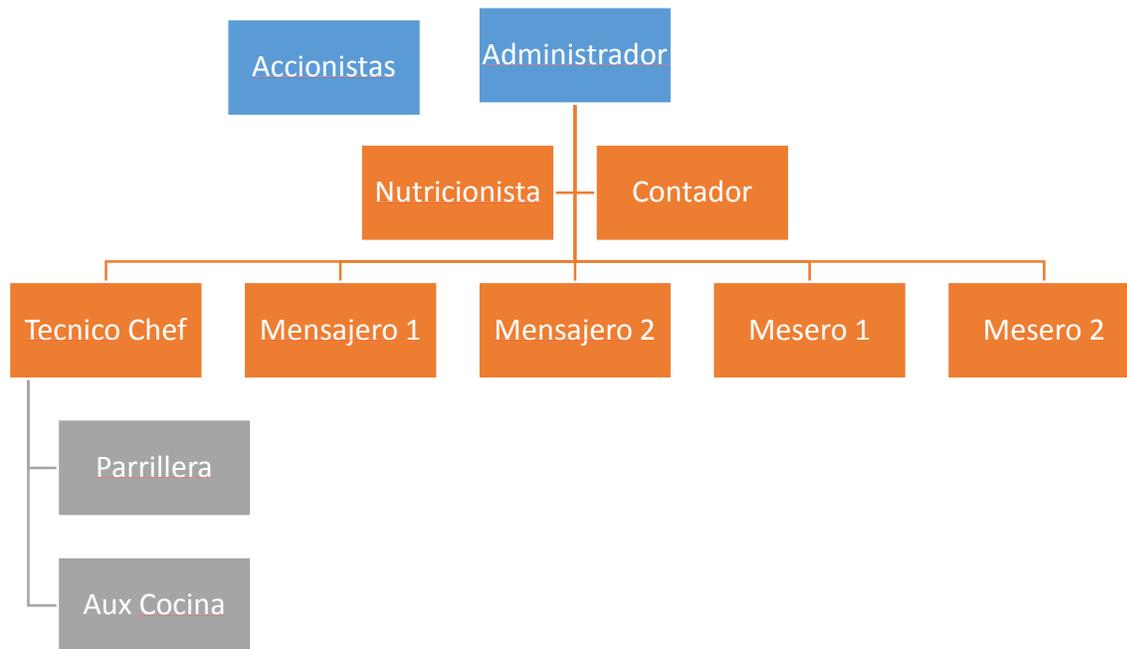


Ilustración 8 - Organigrama Personal

La finalidad de la estructura organizacional presentada en la ilustración anterior será coordinar esfuerzos, conocimientos, habilidades y experiencia para el logro de los objetivos de la empresa.

Todos los empleados serán empoderados en su rol para que puedan tomar decisiones de acuerdo a su conocimiento y experiencia y la toma de decisiones sea más rápida, eficiente y esté orientada al cliente.

4.4. Estilo de Dirección

El estilo de dirección y liderazgo del gerente y del administrador será un estilo sinérgico (Manchola, 2008) que evolucione constantemente en la mejora de los procesos, en la atención al cliente, en la preocupación real hacia los empleados y la sostenibilidad de la

empresa más allá de los resultados financieros. Tendrá la participación activa de los colaboradores para que en equipo se construyan los procesos y se definan las decisiones particulares de cada día.

El equipo personal de Central Lunch tendrá un ambiente participativo, de compromiso, de mejoramiento y de sostenibilidad del negocio. Se realizará una reunión de equipo diaria a las 10:00AM para enfocar los esfuerzos del día, comentar las situaciones susceptibles de mejora y realizar la planeación diaria. Así mismo, el gerente propietario, los días sábados a las 10:00am, realizará la reunión semanal de resultados, los cuales serán compartidos con el equipo para incentivar el trabajo en equipo y las ventas.

En Central Lunch se buscarán alianzas constantemente con organizaciones de apoyo como el SENA para formación del personal y pasantías de sus estudiantes en el restaurante en caso de que así se solicite. También contará con el apoyo de un contador para llevar los libros de contabilidad del restaurante. Sus servicios tendrán un costo de \$150.000 mensuales.

Central Lunch formará parte de Acodres, Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, buscando tener acceso a las nuevas tendencias del mercado y brindar sostenibilidad al proyecto.

5. Análisis Legal, Ambiental y Social

5.1. Tipo de sociedad

El tipo de sociedad será una Sociedad por Acciones Simplificada, S.A.S, legislada bajo la ley 1258 de 2008 y la cual estará conformada por 2 socios, los cuales poseerán el mismo porcentaje de participación en las acciones. Los gastos de creación de la sociedad incluyendo los impuestos reglamentarios como uso de suelos, nombre de negocio, registro sanitario y Sayco y Acinpro suman \$1.154.000 pesos¹⁷. El capital Social que se invertirá será de \$25.000.000.

5.2. Leyes especiales de la actividad económica

Para poder poner en funcionamiento el restaurante, se debe cumplir con las siguientes reglamentaciones, leyes y obligaciones:

- **Aplicación del decreto 3075 de 1997:** Se debe considerar este decreto, específicamente el tema tratado en el Título II correspondiente a las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos.
- **Uso de suelo:** Lo expide la Secretaría de Planeación Municipal y su función es verificar el uso del suelo con las curadurías urbanas. El valor de este impuesto está considerado en la cotización realizada en ConfeCamaras.

¹⁷ Valor cotizado en el portal <http://crearempresa.com.co/> en abril de 2015. Página propiedad de la Red de Cámaras de Comercio de Colombia ConfeCámaras.

- **Nombre del Negocio:** lo expide la Cámara de Comercio de cada ciudad y su objetivo es confirmar si el nombre del negocio no esté siendo utilizado por otro establecimiento, para esto se solicita un antecedente marcario. El nombre fue verificado en el portal de Confecámaras y si está disponible, así que se registrará ante la Cámara de Comercio mediante la matrícula mercantil el nombre de Central Lunch.
- **Registro Sanitario:** Lo expide la Secretaría de Salud, su objetivo es solicitar los registros sanitarios los cuales son otorgados mediante las visitas de funcionarios de Sanidad del Gobierno Municipal, con ellos se certifica el cumplimiento de las condiciones de higiene y dotación de los negocios. La renovación de este registro para cada uno de los empleados que manipulan alimentos se hará de manera anual.
- **Sayco y Acinpro:** Se encargan de cobrar tarifa anual por el uso de la música o pago por derechos de autor en los establecimientos en donde se usa música. Central Lunch tendrá música de ambientación en volumen bajo para amenizar el servicio.
- **Certificado de Bomberos:** Se debe concertar con los bomberos del área una visita de supervisión a las instalaciones eléctricas y de gas, a las vías de evacuación en caso de emergencia y el estado de los extintores, entre otros aspectos de seguridad. Ellos entregaran un certificado de manera anual.

5.3. Derechos de propiedad intelectual

Las recetas que se utilizarán para la preparación de los platos ofrecidos en Central Lunch son adaptaciones de las recetas existentes y de libre acceso, sin embargo, y dado que para Central Lunch se tendrán unas recetas para salsas y ensaladas propias de los socios, el restaurante se reservará el derecho a la propiedad sobre sus colaboradores y hará firmar una cláusula en el contrato, basados en la decisión 344 del Acuerdo de Cartagena sobre secretos industriales y patentes. Todas las mejoras o desarrollos realizados en el restaurante por parte de los colaboradores, serán patentados a nombre del restaurante.

5.4. Efectos sociales y responsabilidades

Central Lunch tendrá como filosofía social brindar a sus clientes la comida sana y balanceada, aportar al crecimiento de la sociedad por medio de la creación de empleo y apoyar la industria gastronómica y tecnológica de la región como apalancadores de iniciativas de emprendimiento como Central Lunch. Los 3 focos anteriores se describen a continuación:

- **Comida Sana y Saludable:** La comida sana y balanceada será parte de la responsabilidad social de Central Lunch puesto que está comprobada la relación entre lo que se ingiere y la salud de las personas. El ofrecer comida que busca hacer bien al cuerpo, ayuda a mantener las condiciones físicas de las personas, que redundan en la salud pública. (Hernandez, 2001)

- **Creación de empleo:** Central Lunch creará 7 empleos directos de diferentes áreas profesionales que serán remunerados conforme a la ley. Apoyar la creación de empleo y aportar a la reducción de las tasa de desempleo de una de las ciudades con los índices más altos de este indicador es uno de los motivadores para realizar el presente plan de empresa.
- **Industria Gastronómica y Tecnológica de la región:** La ciudad de Pereira, donde inicialmente se abrirá el restaurante, cuenta con facultades de gastronomía y organizaciones de apoyo con el SENA capaces de satisfacer las necesidades del restaurante en cuanto a capacitación y formación; además, la región cuenta con empresas de talla internacional para el desarrollo de plataformas web y app móvil como el proveedor escogido para los retos del restaurante. Apoyar estas dos industrias es contribuir con la región, el país y los colombianos.

5.5. Análisis Ambiental

La conservación del medio ambiente y los recursos naturales será importante para Central Lunch, para lo cual se implementarán las siguientes acciones:

- Se usará material reciclable para el empaque de almuerzos. Se empacará en recipientes de plástico (reciclable) o biodegradables en vez de icopor, el cual es más difícil de reciclar y su degradación dura siglos.
- Se separarán los residuos conforme se explicó en el punto 3.1.3 buscando la separación, la reutilización y el reciclaje de los diferentes desechos que produce el

restaurante. Una buena gestión ambiental garantizará que su disposición final sea más efectiva.

- Central Lunch será consiente de la contaminación visual y sonora que pueda producir así que se tendrá cautela para publicitar visualmente y controlar que los decibeles de la música y los utensilios usados en el establecimiento mantengan en los valores adecuados.

Los riesgos biológicos y/o ambientales hacia las personas contratadas en Central Lunch estarán cubiertos como dicta la ley por la Administradora de Riesgos Laborales ARL que para el caso en análisis será ARL Sura por su alto trabajo en soluciones efectivas y gratuitas de prevención para empresas del sector.

6. Análisis de Valores Personales

6.1. Pertinencia y ajuste al plan de carrera empresarial

La escogencia de realizar un plan de empresa sobre un restaurante se ajusta completamente a los gustos del autor y socio principal de Central Lunch debido a que con la experiencia obtenida anteriormente en la administración y gerencia del restaurante Uvva en la ciudad de Cali, identificó su gusto por la administración de empresas y pudo aplicar parte de los conocimientos adquiridos durante sus estudios de Maestría en Administración.

Este proyecto además tiene un componente tecnológico especializado que es de toda pertinencia al plan de empresa y a los gustos del autor, y acompaña las tendencias mundiales de la adaptación de los negocios tradicionales a la era digital.

6.2. Valores Éticos y Morales

Central Lunch fomentará entre sus empleados una cultura empresarial que identifique al restaurante y sus colaboradores con los clientes claramente. Los valores que se inculcarán en el restaurante serán los siguientes:

- **Trabajo en equipo:** Todo el personal deberá tener actitud de trabajo en equipo y cooperación. Todos hacen la fuerza.
- **Responsabilidad:** Los colaboradores de Central Lunch serán responsables de sus labores y responsables con la sociedad de tal forma que los clientes identifiquen sus buenos actuares.

- **Transparencia:** En Central Lunch se trabajara para que todo sea muy claro; los procesos, procedimientos, manuales y demás información necesaria para operar y atender a los clientes será de acceso común entre los empleados. Además la información se transmitirá en doble vía a fin de que el conocimiento se comparta entre los colaboradores.
- **Respeto:** El respeto será parte vital del diario vivir en las labores del restaurante y extracurricularmente. Todos los empleados serán tratados con respeto por los superiores y compañeros.

7. Análisis económico

El Análisis económico y el análisis financiero se realizó con base en el archivo de Excel del libro guía (Varela, 2001). Los resultados al análisis realizado con ayuda de la plantilla son resumidos y explicados en los próximos títulos, sin embargo, es importante considerar algunos temas determinantes para obtener los resultados concluyentes del análisis económico como son:

- **Las proyecciones de ventas¹⁸:** La proyección de ventas se realizó teniendo en cuenta la capacidad instalada del restaurante y mencionada en el análisis de mercado; se consideró que los meses de enero, abril y diciembre de cada año las ventas diarias de producto se reducen un 16% por ser meses de vacaciones para muchos empleados del sector objetivo. Las ventas durante 2016 y 2017 serán en la misma proporción dado que se pretende medir en la proyección de las ventas. En 2016 y 2017 se venderán en promedio 60 almuerzos, 20 ensaladas y 10 tentempiés diarios de lunes a sábado. Los años 2018 y 2019 tendrán un incremento en las ventas del 5% anual ya que corresponde al planteamiento de crecimiento controlado pero sostenible de los socios. Se considerara una reducción significativa en las ventas en los meses de enero, abril y diciembre los cuales son meses de menos días hábiles para los segmentos foco por vacaciones laborales y vacaciones de semana santa. De esta forma en el análisis de ventas, estos meses tiene solo 20 días laborales.
- **Incrementos de Precios:** Se define un incremento de precios del 6% para los años 2017, 2018 y 2019 que se calcula 2 puntos porcentuales mas alto que el IPC de cada año y que nivelará el precio de entrada del producto y el sano crecimiento del restaurante.

¹⁸ Este dato es conocido por el autor como antecedente en la administración de restaurante durante los años 2011 y 2012

- **Aumento de costos:** El aumento de los costos de los años 2017, 2018 y 2019 se fundamentó en el dato del Índice de Precios al Consumidor IPC de los últimos 5 años el cual no ha superado el 4%. Por tanto, se ajusta este aumento en el 4% para los años indicados.

7.1. Inversión en Activos Fijos

La inversión total en activos fijos será \$24.950.000 necesarios para la operación inicial de Central Lunch tal como se muestra en la siguiente tabla. Del total de la inversión en activos fijos, los socios aportarán \$25.000.000 que corresponde al capital total de aporte. El saldo restante y los demás gastos de iniciación serán financiados con entidades financieras.

Presupuesto de inversiones	AÑO 0		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Inversión depreciable 3 Años			
Nevera	1	1.500.000	1.500.000
Congelador Industrial Vertical	1	1.700.000	1.700.000
Esfufa industrial 6 boquillas	1	2.000.000	2.000.000
Mesas de cocina	2	500.000	1.000.000
Horno Microondas	2	150.000	300.000
Tablets de pedido	2	350.000	700.000
Utencios de cocina	1	2.000.000	2.000.000
Licuada Industrial	1	300.000	300.000
Total activos depreciables a 3 años			9.500.000
Mesas con asientos	14	500.000	7.000.000
Barra	1	500.000	500.000
Computador de Caja - Pedido	1	1.000.000	1.000.000
Pantalla tactil de cocina	1	1.000.000	1.000.000
Iluminacion - Lamparas	20	35.000	700.000
Cuadros	15	50.000	750.000
Utencios de medicion cocina	1	500.000	500.000
Sistema Sonido y seguridad	1	1.000.000	1.000.000
Total activos depreciables a 5 años			12.450.000
Meson lavaplatos Inox	1	2.000.000	2.000.000
Horno convencional a Gas	1	1.000.000	1.000.000
Total inversión en activos			24.950.000

Tabla 12 - Tabla inversión activos

7.2. Presupuesto de Ingresos

Para el cierre contable de 2016 se espera tener unos ingresos netos de \$204.000.000 y para el año 2017 y 2018 se esperan ingresos con incremento del 7.8% y 12.25% respectivamente frente a los ingresos de 2016 que alcanzan los valores \$224.686.080 y \$254.794.015 respectivamente para estos años. En la tabla 6 se muestra el comportamiento de la proyección de ventas hasta el año 2021.

ITEM	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ALMUERZO	146.880.000	163.248.480	171.410.904	179.981.449	188.980.522	198.429.548
ENSALADA	48.960.000	52.660.800	55.293.840	58.058.532	60.961.459	64.009.532
TENTEMPÍE	8.160.000	8.776.800	9.215.640	9.676.422	10.160.243	10.668.255
Valor total de ventas (\$)	204.000.000	224.686.080	235.920.384	247.716.403	260.102.223	273.107.335
IVA o Impuesto al Consumo	16.320.000	17.974.886	18.873.631	19.817.312	20.808.178	21.848.587
Anticipo Retefuente	12.240.000	13.481.165	14.155.223	14.862.984	15.606.133	16.386.440
Autorretenciones CREE	612.000	674.058	707.761	743.149	780.307	819.322
Total ventas con IVA	220.320.000	242.660.966	254.794.015	267.533.715	280.910.401	294.955.921
Ventas contado sin IVA ni Retef	204.000.000	224.686.080	235.920.384	247.716.403	260.102.223	273.107.335
Ingresos Efectivos	207.468.000	228.505.743	239.931.031	251.927.582	264.523.961	277.750.159

Tabla 13 - Tabla de Proyección de Ventas

7.3. Presupuesto de Compra de Materias Primas

En el presupuesto de compra de materias primas para operar se consideró los precios al consumidor de estas a abril de 2015, y pese a que en Colombia, se cuenta con una estabilidad anclada al IPC sobre la materia prima del restaurante, las condiciones climatológicas principalmente pueden variar significativamente el precio de las mismas; este punto se tratará en el análisis de riesgos para mayor comprensión.

Las materias primas y los principales insumos de Central Lunch son artículos de la canasta familiar colombiana y por ley no están gravados con IVA, por tal razón, este rublo no es considerado dentro del presupuesto de materias primas e insumos. En la siguiente tabla se muestra el presupuesto de materias primas e insumos en detalle.

ITEM	2.016	2017	2018	2019	2020	2021
ENTRADA X PLATO	4.896.000	5.133.600	5.390.280	5.659.794	5.942.784	6.239.923
PROTEINA X PLATO (100gr)	17.952.000	18.823.200	19.764.360	20.752.578	21.790.207	22.879.717
REGULADOR X PLATO	3.264.000	3.422.400	3.593.520	3.773.196	3.961.856	4.159.949
ENERGETICO X PLATO	6.528.000	6.844.800	7.187.040	7.546.392	7.923.712	8.319.897
JUGO X PLATO	3.264.000	3.422.400	3.593.520	3.773.196	3.961.856	4.159.949
TENEMPIE	1.904.000	1.932.000	2.028.600	2.130.030	2.236.532	2.348.358
ENSALADA CON PROTEINA X1	9.248.000	9.384.000	9.853.200	10.345.860	10.863.153	11.406.311
Costo Materias Primas e Insumos	47.056.000	48.962.400	51.410.520	53.981.046	56.680.098	59.514.103

Tabla 14 - Presupuesto de Materias Primas e Insumos.

7.4. Presupuesto de Personal

En la siguiente tabla se muestra en detalle el presupuesto de personal el cual tendrá un costo de sesenta y ocho millones trescientos setenta y un mil doscientos sesenta y ocho pesos en el año 2016 incluyendo todos parámetros de ley. Para calcular el presupuesto de personal se consideró el salario mínimo de 2015 y se estimó crecimientos de los salarios durante los próximos 5 años del 4% cada año. Además, se debe tener en cuenta que el Auxiliar de Cocina, el mensajero y los 2 meseros trabajan medio tiempo (4 horas al día)

CARGOS Y CONCEPTOS	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Total salarios mensuales	3.450.000	3.588.000	3.731.520	3.880.781	4.036.012	4.197.453
Total Auxilios de transporte	6.216.000	6.251.520	6.501.581	6.761.644	7.032.110	7.313.394
Total salarios anuales	41.400.000	43.056.000	44.778.240	46.569.370	48.432.144	50.369.430
Total prestaciones sociales	10.396.160	10.765.475	11.196.094	11.643.938	12.109.695	12.594.083
Total aportes parafiscales	1.656.000	1.722.240	1.791.130	1.862.775	1.937.286	2.014.777
Total seguridad social	8.703.108	9.051.232	9.413.282	9.789.813	10.181.405	10.588.662
Total carga prestacional	20.755.268	21.538.948	22.400.505	23.296.526	24.228.387	25.197.522
Total costo de la nómina	68.371.268	70.846.468	73.680.326	76.627.539	79.692.641	82.880.346
Prima Junio	1.725.000	1.794.000	1.865.760	1.940.390	2.018.006	2.098.726
Prima Diciembre	1.725.000	1.794.000	1.865.760	1.940.390	2.018.006	2.098.726
Vacaciones diciembre	1.725.000	1.794.000	1.865.760	1.940.390	2.018.006	2.098.726
Cesantías Febrero	3.450.000	3.588.000	3.731.520	3.880.781	4.036.012	4.197.453
Interes cesantías febrero	414.000	430.560	447.782	465.694	484.321	503.694
Pagos otros meses	59.332.268	61.445.908	63.903.744	66.459.894	69.118.289	71.883.021
Pago fijo mensual	4.944.356	5.120.492	5.325.312	5.538.324	5.759.857	5.990.252

Tabla 15 - Presupuesto de Personal

7.5. Presupuesto de Gastos Administrativos

El presupuesto de gastos administrativos se divide en Gastos Preoperativos, Gastos de Operación y Gastos de Administración y Ventas. Los primeros son en los que se incurre una sola vez para iniciar la operación del negocio, los segundos corresponden a los que son fijos para poder operar y generalmente son de pago mensual y los últimos corresponden a aquellos que impulsan las ventas y permiten la administración del negocio.

Como se ha mencionado en este documento, Central Lunch tiene un componente tecnológico grande y por consiguiente el gasto preoperativo más significativo corresponde al desarrollo y la implementación de la plataforma web y la aplicación móvil para toma de pedidos mediante dispositivos móviles.

Los demás ítems en los siguientes cuadros corresponden a los gastos usuales en este tipo de negocios. Para mayor detalle se muestran las tablas:

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Gastos de Constitución	1.154.000
Desarrollo web y Apps	14.000.000
Adecuacion oficina/local	5.000.000
Vajillas x 30	1.500.000
Publicidad Redes sociales	180.000
Material POP Inicial	1.300.000
Sonido y animador Inauguración	800.000
Total gastos preoperativos	23.934.000
Total inversión	48.884.000

Tabla 16 - Gastos Preoperativos

GASTOS DE OPERACION	MES	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Arriendo	1.500.000	18.000.000	18.720.000	19.468.800	20.247.552	21.057.454	21.899.752
Servicios Públicos	500.000	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151	7.299.917
Gas	120.000	1.440.000	1.497.600	1.557.504	1.619.804	1.684.596	1.751.980
Servicio de Internet y Telefono	120.000	1.440.000	1.497.600	1.557.504	1.619.804	1.684.596	1.751.980
Seguro todo Riesgo	70.000	840.000	873.600	908.544	944.886	982.681	1.021.988
Publicidad Redes Sociales	30.000	360.000	374.400	389.376	404.951	421.149	437.995
Material POP	100.000	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830	1.459.983
Nutricionista	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755	2.105.745	2.189.975
Mtto y Admon pagina Web y App y Redes	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755	2.105.745	2.189.975
Vajillas - Utensilios de cocina	50.000	600.000	624.000	648.960	674.918	701.915	729.992
Impuestos Locales	0	2.580.600	2.842.279	2.984.393	3.133.613	3.290.293	3.454.808
Gastos de Mantenimiento	100.000	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830	1.459.983
Depreciación Equipos	0	2.790.000	2.790.000	2.790.000	2.790.000	2.790.000	2.790.000
Total gastos de operación		40.050.600	41.699.479	43.284.281	44.933.896	46.650.988	48.438.330
Gastos de operación fijos		36.270.000	37.609.200	39.001.968	40.450.447	41.956.865	43.523.539
Gastos de operación variables		3.780.600	4.090.279	4.282.313	4.483.449	4.694.123	4.914.791

Tabla 17 - Gastos de Operación

GASTOS DE ADM Y VENTAS	MES	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Gastos de Publicidad	60.000	720.000	748.800	778.752	809.902	842.298	875.990
Asesoría Contable	150.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755	2.105.745	2.189.975
Gastos Transporte	100.000	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830	1.459.983
Gastos Papelería	50.000	600.000	624.000	648.960	674.918	701.915	729.992
Depreciación Muebles y Enseres		3.166.667	3.166.667	3.166.667	0	0	0
Total gastos de admon y vtas		7.486.667	7.659.467	7.839.179	4.859.412	5.053.789	5.255.941
Gastos de administrativos fijos		6.766.667	6.910.667	7.060.427	4.049.510	4.211.491	4.379.950
Gastos administrativos variables		720.000	748.800	778.752	809.902	842.298	875.990

Tabla 18 - Gastos de Administración y Ventas

7.6. Análisis de costos

En el análisis de costos, luego de haber revisado las cifras anteriores, se debe determinar si el plan de empresa cumplirá o superara el punto de equilibrio y en qué año después del inicio de operaciones. Para realizar este análisis se presenta la tabla 12 que en la que se consideran los Costos Fijos y los variables, los costos promedios de los productos y el precio promedio de venta de los mismos para definir la cantidad de productos requeridos para vender y realizar la comparación con el presupuesto de ventas de productos.

Costos/Gastos Fijos	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Nómina	68.371.268	70.846.468	73.680.326	76.627.539	79.692.641	82.880.346
Gastos de operación	36.270.000	37.609.200	39.001.968	40.450.447	41.956.865	43.523.539
Gastos de Administración y venta	6.766.667	6.910.667	7.060.427	4.049.510	4.211.491	4.379.950
Gastos preoperativos (Diferidos)	23.934.000	0	0	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	135.341.935	115.366.334	119.742.721	121.127.496	125.860.996	130.783.836
Costos Variables						
Costos variables (sin impuestos)	47.056.000	48.962.400	51.410.520	53.981.046	56.680.098	59.514.103
Gastos de Operación	3.780.600	4.090.279	4.282.313	4.483.449	4.694.123	4.914.791
Gastos de Administración	720.000	748.800	778.752	809.902	842.298	875.990
Total costos variables	51.556.600	53.801.479	56.471.585	59.274.397	62.216.520	65.304.885
Costo total	186.898.535	169.167.813	176.214.306	180.401.894	188.077.516	196.088.721

Tabla 19 - Análisis de Costos

Numero productos o servicios	24.480	25.392	26.662	27.995	29.394	30.864
Costo Promedio producto o servicio	7.635	6.662	6.609	6.444	6.398	6.353
Costo variable unitario promedio	2.106	2.119	2.118	2.117	2.117	2.116
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	8.333	8.849	8.849	8.849	8.849	8.849
Margen Unitario Promedio	6.227	6.730	6.731	6.731	6.732	6.733
Punto de Equilibrio	21.734	17.143	17.791	17.995	18.696	19.425
Costo total desembolsable	157.007.868	163.211.146	170.257.639	177.611.894	185.287.516	193.298.721
Costo promedio desembolsable	6.414	6.428	6.386	6.344	6.303	6.263
Cumplimiento del punto de equilibi	113%	148%	159%	156%	157%	159%
Colchon de Efectivo	3.759.498	3.204.620	3.326.187	3.364.653	3.496.139	3.632.884

Tabla 20 - Análisis de Punto de Equilibrio

Para en plan de empresa Central Lunch, el primer año de operaciones (2016), se logra alcanzar el punto de equilibrio pues las ventas presupuestadas superan en un 13% las ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio.

El colchón de Efectivo está indicado en como el valor de costos fijos por día, multiplicado por el número de días definido como política de la empresa y que para el caso de Central Lunch corresponde a 10 días.

8. Análisis Financiero

8.1. Flujo de Caja

El flujo de Caja muestra una disponibilidad de efectivo al final de 2016 de \$42.846.258 y un incremento del 47% y el 64% para los años 2017 y 2018 respectivamente frente al flujo de caja efectivo de 2016. Este resultado demuestra que Central Lunch producirá suficientes ingresos para cubrir las obligaciones mensuales y generar utilidades. A continuación se muestra en detalle el flujo de caja calculado para los 6 años a partir de la apertura.

ITEM	Año 0	Total	Total	Total	Total	Total	Total
		2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Caja Inicial	0	6.116.000	42.846.258	81.031.124	118.947.295	160.171.381	213.995.188
Ingresos Netos		207.468.000	228.505.743	239.931.031	251.927.582	264.523.961	277.750.159
TOTAL DISPONIBLE		213.584.000	271.352.002	320.962.155	370.874.877	424.695.342	491.745.348
Inversiones en activos	24.950.000	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	47.056.000	48.962.400	51.410.520	53.981.046	56.680.098	59.514.103
Egresos por nómina	0	64.507.268	70.691.908	73.519.584	76.460.367	79.518.782	82.699.533
Egresos por gastos de operación		34.680.000	36.067.200	37.509.888	39.010.284	40.570.695	42.193.523
Egresos por gastos de administración y ventas		4.320.000	4.492.800	4.672.512	4.859.412	5.053.789	5.255.941
Egresos por gastos preoperativos diferidos	23.934.000	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	10.800.000	17.503.258	18.574.049	19.502.752	20.477.889	21.501.784
Egresos por gastos financieros		3.098.813	2.344.797	1.500.187	554.098	0	0
Egresos por pagos de Capital		6.275.661	7.029.677	7.874.287	8.820.376	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	2.580.600	2.842.279	2.984.393	3.133.613	3.290.293
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	648.239	4.111.554	4.530.769	5.265.288	5.701.917
TOTAL EGRESOS	48.884.000	170.737.742	190.320.877	202.014.860	210.703.496	210.700.154	220.157.093
NETO DISPONIBLE	-48.884.000	42.846.258	81.031.124	118.947.295	160.171.381	213.995.188	271.588.254
Aporte de Socios	25.000.000	0	0	0	0	0	0
Prestamo	30.000.000	0	0				
Distribucion de Excedentes		0	0	0	0	0	0
CAJA FINAL	6.116.000	42.846.258	81.031.124	118.947.295	160.171.381	213.995.188	271.588.254

Tabla 21 - Flujo de Caja Central Lunch

8.2. Estado de Resultados

El Análisis del estado de resultados muestra una utilidad de \$12.742.414 para el año 2016 afectada principalmente por los gastos pre-operativos que son cargados a este año. Pese a esta baja utilidad de 2016, en 2017 y 2018 se logra un incremento significativo en la utilidad de \$48.387.858 y \$49.329.493 respectivamente; claramente se identifica que el capital invertido retorna en los 2 primeros años y del tercero en adelante se obtienen utilidades significativas y que satisfacen los valores esperados de los accionistas.

ITEM	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas netas	204.000.000	224.686.080	235.920.384	247.716.403	260.102.223	273.107.335
Costos variables	47.056.000	48.962.400	51.410.520	53.981.046	56.680.098	59.514.103
Costo nomina	68.371.268	70.846.468	73.680.326	76.627.539	79.692.641	82.880.346
Gastos de Operación	40.050.600	41.699.479	43.284.281	44.933.896	46.650.988	48.438.330
Gastos de Administración y Ventas	7.486.667	7.659.467	7.839.179	4.859.412	5.053.789	5.255.941
Gastos preoperativos (diferidos)	23.934.000	0	0	0	0	0
Gastos financieros	3.098.813	2.344.797	1.500.187	554.098	0	0
Utilidad gravable	14.002.653	53.173.470	58.205.891	66.760.412	72.024.707	77.018.614
Impuesto de Renta	0	0	3.637.868	8.345.051	18.006.177	19.254.653
Impuesto a la Equidad (CREE)	1.260.239	4.785.612	5.238.530	6.008.437	6.482.224	6.931.675
Utilidad neta	12.742.414	48.387.858	49.329.493	52.406.923	47.536.307	50.832.285
Reserva legal	0	0	0	0	0	0
Utilidad del periodo	12.742.414	48.387.858	49.329.493	52.406.923	47.536.307	50.832.285

Tabla 22 - Estado de Resultados 2016 - 2021

8.3. Balance

En la siguiente tabla se presenta el Balance General donde se puede evidenciar un crecimiento continuo de los activos corrientes que demuestra resultados positivos y constantes para la compañía durante los primeros 6 años. Dado que el negocio de la

gastronomía funciona con venta al contado, las cuentas por cobrar se muestran en 0, además las cuentas de activos Amortizables y gastos diferidos son nulos y no se ilustran. Considerando que los excedentes de cada periodo no son distribuidos, la caja se robustece y muestra números muy atractivos. En términos generales, el balance general de Central Lunch muestra utilidades durante los periodos estudiados.

ACTIVO	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	42.846.258	81.031.124	118.947.295	160.171.381	213.995.188	271.588.254
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	612.000	674.058	707.761	743.149	780.307	819.322
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	12.240.000	25.721.165	39.876.388	51.101.504	58.362.586	56.742.849
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	55.698.258	107.426.347	159.531.444	212.016.034	273.138.081	329.150.425
ACTIVO FIJO						
Activos depreciables	24.950.000	24.950.000	24.950.000	24.950.000	24.950.000	24.950.000
Depreciación acumulada	5.956.667	11.913.333	17.870.000	20.660.000	23.450.000	26.240.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	18.993.333	13.036.667	7.080.000	4.290.000	1.500.000	-1.290.000
TOTAL ACTIVOS	74.691.592	120.463.014	166.611.444	216.306.034	274.638.081	327.860.425
PASIVO						
Carga Prestacional por Pagar	3.864.000	4.018.560	4.179.302	4.346.474	4.520.333	4.701.147
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	3.637.868	8.345.051	18.006.177	19.254.653
Impuesto CREE	1.260.239	4.785.612	5.238.530	6.008.437	6.482.224	6.931.675
Impuestos locales por pagar	2.580.600	2.842.279	2.984.393	3.133.613	3.290.293	3.454.808
Iva por pagar	5.520.000	5.991.629	6.291.210	6.605.771	6.936.059	7.282.862
Obligaciones financieras	23.724.339	16.694.663	8.820.376	0	0	0
TOTAL PASIVO	36.949.178	34.332.743	31.151.680	28.439.346	39.235.086	41.625.146
PATRIMONIO						
Capital	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	12.742.414	61.130.271	110.459.764	162.866.688	210.402.994
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	12.742.414	48.387.858	49.329.493	52.406.923	47.536.307	50.832.285
Reserva Legal	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	37.742.414	86.130.271	135.459.764	187.866.688	235.402.994	286.235.280
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	74.691.592	120.463.014	166.611.444	216.306.034	274.638.081	327.860.425

Tabla 23 - Balance General

8.4. Estrategias Financieras

Central Lunch requerirá \$48.884.000 para iniciar operaciones en 2016, de los cuales, \$25.000.000 serán aportados por los socios y \$30.000.000 serán solicitados en calidad de préstamo con las entidades financieras. El valor sobrante de la inversión inicial (\$6.116.000) se incluirá en el flujo de caja y servirá como colchón de efectivo o fondo de imprevistos en caso de novedades de última hora durante la implementación del proyecto.

Como estrategia financiera se define que Central Lunch venderá sus productos al estricto contado aunque los clientes tendrán la opción de adquirir tiqueteras pre-pagadas promocionales por 5 almuerzos, 10 almuerzos y 20 almuerzos con un costo de \$40.000, \$80.000 y \$160.000 respectivamente, con un beneficio de \$5.000 pesos para el cliente por cada 5 almuerzos.¹⁹

Se contará con un portafolio bancario para el restaurante con acceso en línea para monitorear constantemente la cuenta a fin de realizar los respectivos cuadros de caja.

¹⁹ Durante el trabajo de campo realizado se pudo identificar que los restaurantes que ofrecen comida ejecutiva no cuentan con servicio de pago con tarjetas débito o crédito principalmente porque los platos están por debajo de los \$10.000 pesos y financieramente resultaría inviable el pago del valor mínimo de comisión para el banco por el uso del datafono.

9. Análisis de Riesgos

9.1. Riesgos de mercado

Se han identificado unos riesgos de mercado que se enuncian a continuación:

- **Crecimiento de competencia en el sector:** es posible que en el sector objetivo se establezcan restaurantes ejecutivos adicionales que aumenten las opciones de los clientes y el mercado objetivo se disperse o disminuya. En tal caso se deberán realizar planes de contingencia como los que se mencionan en el análisis de sensibilidad del presente proyecto.
- **Accesibilidad:** Existe un riesgo de disminución del mercado que consiste en la dificultad en llegar al restaurante. Este se puede presentar en casos de intervención masiva de vías y pese a que el mercado estudiado en el presente trabajo probablemente siga estando en sus lugares habituales con las intervenciones viales, no tendrán la misma posibilidad de asistir al restaurante y por tanto se podrían disminuir las ventas. Este riesgo se minimiza ofreciendo el servicio de mensajería a los clientes de tal forma que reciban su pedido en la oficina o casa.

9.2. Riesgos Técnicos

Como riesgos técnicos podemos encontrar los siguientes:

- **Disponibilidad de materias primas:** Es posible que se produzca un desabastecimiento de la materia prima por cualquier circunstancia externa al restaurante. Puede ser por temas climáticos, de temporada o biológicos. Cualquiera que sea la situación, debe ser manejada profesionalmente y buscando siempre

brindar una solución al cliente. En este caso se podrá aprovechar la circunstancia para variar el menú y ofrecer alternativas diferentes a los clientes. Pese a que este riesgo es posible, lo tendrá la competencia por lo tanto no será una causal de pérdida de clientes. Sin embargo se debe considerar porque la rentabilidad se vería impactada.

- **Rotura de equipos:** En caso de rotura de algunos equipos indispensables para la preparación de los alimentos, se dispondrá de un proveedor que apoyo estas situaciones con el alquiler de estos. De esta manera no se verá afectado el servicio. Así mismo, se consideró una partida económica de \$100.000 pesos mensuales para realización de mantenimiento preventivo buscando minimizar este riesgo.
- **Desabastecimiento de servicios:** Otro riesgo importante de considerar es un probable desabastecimiento de agua, energía, gas y/o telecomunicaciones (internet y teléfono) por alguna situación externa al restaurante.²⁰ Considerando que el desabastecimiento de estos servicios es temporal, seguramente afectarán muy levemente el servicio del restaurante. Sin embargo, se debe contar con planes de contingencia para afrontarlos. En el caso del agua, el local a arrendar cuenta con tanque de almacenamiento en la parte superior para mitigar este riesgo. Para la energía se contará con un proveedor que disponga de plantas eléctricas para alquiler con tiempo de respuesta inmediata. Central Lunch tendrá a modo de respaldo una pipa de gas pequeña disponible en caso de corte de gas y para el servicio de

²⁰ Solo se consideran los riesgos de desabastecimiento de servicios por situaciones externas al restaurante porque los riesgos internos serán mitigados por los mantenimientos preventivos.

telecomunicaciones, se contará con teléfono celular adicional al fijo para pedidos y un internet móvil de respaldo usado por los socios en caso de falla técnica.

9.3. Riesgos Económicos

Como riesgo económico principal, Central Lunch tendrá que asumir la probable situación de cambio de precios de las materias primas que usa para la creación de sus menús. Para mitigar este riesgo de aumento de precio de materias primas, se monitoreara en tiempo real el costo del producto para lograr que este dentro de los parámetros necesarios de rentabilidad. En caso de una desviación por incremento de precios en la materia prima, la corrección se hará variando el menú²¹ y ajustándolo a productos que requieran materias primas que estén a precio normal.

9.4. Riesgos Financieros

Para la creación de Central Lunch se aportará por parte de los socios las sumas pactadas de manera inmediata y solo se dará inicio a las labores de adecuación cuando la entidad bancaria seleccionada haya realizado el desembolso. Por lo tanto no habrá un riesgo financiero que se visualice en la implementación del proyecto.

Pese a lo anterior, se debe considerar que los dineros de la caja diaria a cargo del Administrador se consignarán todos los días en el banco para reducir el riesgo de robo y la acumulación de dinero en efectivo.

²¹ Es importante recordar que el menú de almuerzo podrá ser actualizado en cualquier momento para ofrecer variedad y controlar el costo de las materias primas que por temporadas o escases se hayan encarecido.

9.5. Riesgos Tecnológicos

Dado que Central Lunch funcionará con una plataforma en línea y aplicaciones móviles con conexión al restaurante para el pedido de los productos, este tipo de riesgos son de gran importancia y se trabajará con el proveedor seleccionado para que al momento de la apertura del restaurante, las plataformas contratadas funcionen correctamente. Además el proveedor dará soporte a las plataformas –que son auto gestionables- en los horarios pico inicialmente y durante las actualizaciones y mejoras para corroborar su correcto funcionamiento. En caso de una falla, el proveedor tendrá acceso remoto a la plataforma y buscara la solución más rápida y conveniente para restablecer el sistema. Por último, se tendrá un plan de contingencia que consiste en realización de comandas manuales para atender los clientes en caso de falla total de la plataforma.

10. Evaluación del Proyecto

10.1. Tasa interna de Retorno (TIR)

Para el proyecto Central Lunch, la Tasa interna de retorno tiene un valor del 62.57%, valor superior a la tasa mínima de retorno planteada por los accionistas del 24%. Esta TIR fue calculada con base a la inversión inicial y los flujos de caja netos de los primeros 3 años de operación. En la siguiente tabla se muestra el comportamiento de la caja anualizada.

	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	12.742.414	48.387.858	49.329.493	52.406.923	47.536.307	50.832.285
Total Depreciación	0	11.913.333	11.913.333	11.913.333	5.580.000	5.580.000	5.580.000
Pagos de capital		6.275.661	7.029.677	7.874.287	8.820.376	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA		24.655.747	60.301.191	61.242.826	57.986.923	53.116.307	56.412.285
1. Flujo de fondos neto del periodo	-48.884.000	18.380.086	53.271.514	53.368.540	49.166.547	53.116.307	56.412.285
Inversiones de socios	25.000.000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	30.000.000	0	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	-5.000.000	0	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							
4. (=1-2+3) Flujos caja total/ netos	-43.884.000	18.380.086	53.271.514	53.368.540	49.166.547	53.116.307	56.412.285
Balance de proyecto	-43.884.000	-36.036.074	8.586.783	64.016.151	128.546.574	212.514.059	319.929.718

Periodo de pago descontado	1,81
Tasa interna de retorno	62,57%
Valor presente neto	88.008.470
Tasa mínima de retorno	24,00%

Tabla 24 - TIR y Valor Presente Neto

10.2. Valor Presente Neto

El valor presente neto calculado y que se muestra en la tabla anterior fue calculado por valor de \$88.008.470 que corresponde a un 80% superior al valor de la inversión. Esta cifra junto con el análisis de la TIR ofrece un panorama atractivo para aceptar el proyecto y poner en marcha su implementación.

10.3. Balance del proyecto

Según las cifras mostradas en el balance general, el proyecto de restaurante Central Lunch presentará un balance positivo desde el primer año de operaciones (\$12.742.414 en 2016) y pese a que esta utilidad no cubrirá el valor de la inversión inicial, sí determina que el proyecto será viable desde el primer año de funcionamiento.

10.4. Punto de equilibrio Económico

El punto de equilibrio para el año 2016, basado en el análisis de costos realizado, indica que se requieren vender 21.734 productos entre almuerzos, ensaladas y tentempiés. Para 2017 y 2018 se requieren vender 17.143 y 17.791 respectivamente para alcanzar el punto de equilibrio. Esto quiere decir, que si se considera que Central Lunch abrirá 6 días de los 7 a la semana (no habrá servicio domingos ni festivos) un año laboral tendrá 294 días de operaciones y se requerirán vender 74, 58 y 61 productos diariamente en los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente para poder cubrir los gastos de fabricación y de operación.

Como se muestra en la siguiente tabla, se lograra superar los puntos de equilibrio desde el primer año de operaciones.

Costos/Gastos Fijos	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Numero productos o servicios	24.480	25.392	26.662	27.995	29.394	30.864
Costo Prom producto o servicio	7.635	6.662	6.609	6.444	6.398	6.353
Costo variable unitario promedio	2.106	2.119	2.118	2.117	2.117	2.116
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	8.333	8.849	8.849	8.849	8.849	8.849
Margen Unitario Promedio	6.227	6.730	6.731	6.731	6.732	6.733
Punto de Equilibrio	21.734	17.143	17.791	17.995	18.696	19.425
Costo total desembolsable	157.007.868	163.211.146	170.257.639	177.611.894	185.287.516	193.298.721
Costo promedio desembolsable	6.414	6.428	6.386	6.344	6.303	6.263
Cumplimiento del punto de equilibrio	113%	148%	130%	155%	157%	139%
Colchon de Efectivo	3.759.498	3.204.620	3.326.187	3.364.653	3.496.139	3.632.884

Tabla 25 - Análisis de Costos y punto de equilibrio

11. Análisis de Sensibilidad del Proyecto

En el proyecto de creación de restaurante Central Lunch se pueden identificar variables que indiquen sensiblemente en la rentabilidad del proyecto y en los flujos de caja necesarios para operar correctamente. Estas variables pueden ser debido a factores externos o internos que en adición a los riesgos identificados en el trabajo, hacen parte de vulnerabilidades a mitigar en el proyecto. Se han identificado situaciones críticas que se enuncian a continuación:

- **Disminución significativa de las ventas:** Una disminución del 15% de las ventas generada por cualquier escenario imprevisto durante un año pondría en riesgo la sostenibilidad del proyecto y bajaría la Tasa Interna de Retorno del 62.57% al 28.6% que aunque superior a la tasa esperada, es notablemente inferior. En un caso como este se deberá monitorear exhaustivamente las ventas a fin de corregir rápidamente, pues en un escenario extremo, si la disminución de este 15% en ventas continua al año 2017, el proyecto obtendría una TIR de 6.31% y sería inviable por tanto no se logra el retorno esperado por los socios.
- **Incremento significativo del valor de la materia prima:** Un incremento del 15% en las materias primas necesarias para la elaboración de los platos generada por alguna situación externa y por un periodo de tiempo superior a 6 meses reduciría la tasa interna de retorno al 45% y el valor presente neto a 54 millones, situación que no sería crítica debido a que esta TIR sigue siendo superior a la tasa mínima esperada por los socios.

- **Aumento significativo de las ventas:** En el caso de un aumento significativo de las ventas²² del 10% aumentaría la TIR al 129% y el valor presente de la inversión a 213 millones. En este caso se debe realizar una contratación adicional de auxiliar de cocina, de mesero y de mensajero para poder brindar el servicio esperado a los clientes. Pese a las contrataciones, el proyecto continúa mostrando viabilidad.
- **Ingreso de competidores directos en el mercado objetivo:** Este escenario es uno de los más factibles y con los que más se tendrían que realizar ajustes; suponiendo esta situación, en donde la disminución en ventas y presión de la competencia obliguen a reducir los precios de venta, se podrían considerar mínimamente los siguientes cambios para mantener en el punto de equilibrio: Reducción del 12% en el precio de venta al público, una reducción del 20% en el volumen de ventas, cambio de administrador por uno de los socios, prescindir de los servicios de un mesero y un auxiliar de cocina. Con este contexto, la Tasa Interna de Retorno TIR sería de 10.32%, inferior a la esperada por los socios, sin embargo, el punto de equilibrio se lograría y posiblemente se requeriría ordenar la empresa para proceder con su liquidación.

²² Se debe tener en cuenta que el análisis del proyecto se realizó con un incremento de ventas para los años 3 y 4 del 5%, un incremento de precios del 6% para los años 2, 3 y 4 y un aumento de costos de producir del 4% para todos los años.

12. Conclusiones

- El sector gastronómico crece de forma acelerada en Colombia y en sus ciudades principales fundamentado principalmente por el crecimiento de la economía, la apertura de nuevas cadenas internacionales de comida y la imposibilidad de los comensales de trasladarse hasta su lugar de residencia durante la jornada laboral.
- Aunque el proyecto en sus inicios consideraba la venta de una opción adicional que se trataba de desayunos, con la encuesta de mercado se evidencio que no hay mercado suficiente en la zona de impacto de Central Lunch para tener esta alternativa.
- Central Lunch brindará a sus clientes un excelente servicio y una experiencia de vanguardia que seguramente retornará en fidelidad de los clientes con el restaurante y por ende en el éxito del proyecto.
- Para garantizar el éxito del plan de empresa presentado, es necesario que los socios tengan un alto nivel de compromiso con el proyecto y puedan permear este espíritu de fidelidad en los colaboradores a fin de que estos transmitan lo mejor de sí en su atención.
- En el análisis Financiero se evidencia que la Tasa Interna de Retorno TIR es del 62.57%, muy superior a la tasa mínima de retorno planteada por los accionistas; además, los flujos de caja y las utilidades permitirán recuperar la inversión en menos de 2 años lo cual es fundamental para considerar que el proyecto tiene viabilidad para implementarse y ser sostenible en el tiempo.

- En general, la implementación de Central Lunch será la puesta en marcha de un proyecto rentable dado que los niveles de ingresos –pese a las ajustadas proyecciones de crecimiento por año- incrementaran año tras año y generaran utilidades sostenibles durante los 6 años calculados. Así mismo, Central Lunch podrá generar empleo en la ciudad, marcará una tendencia por la innovación en la forma de operar y brindará una opción saludable y económica a sus clientes.

13. Anexos

13.1. Resultados de la investigación de mercado Cualitativa

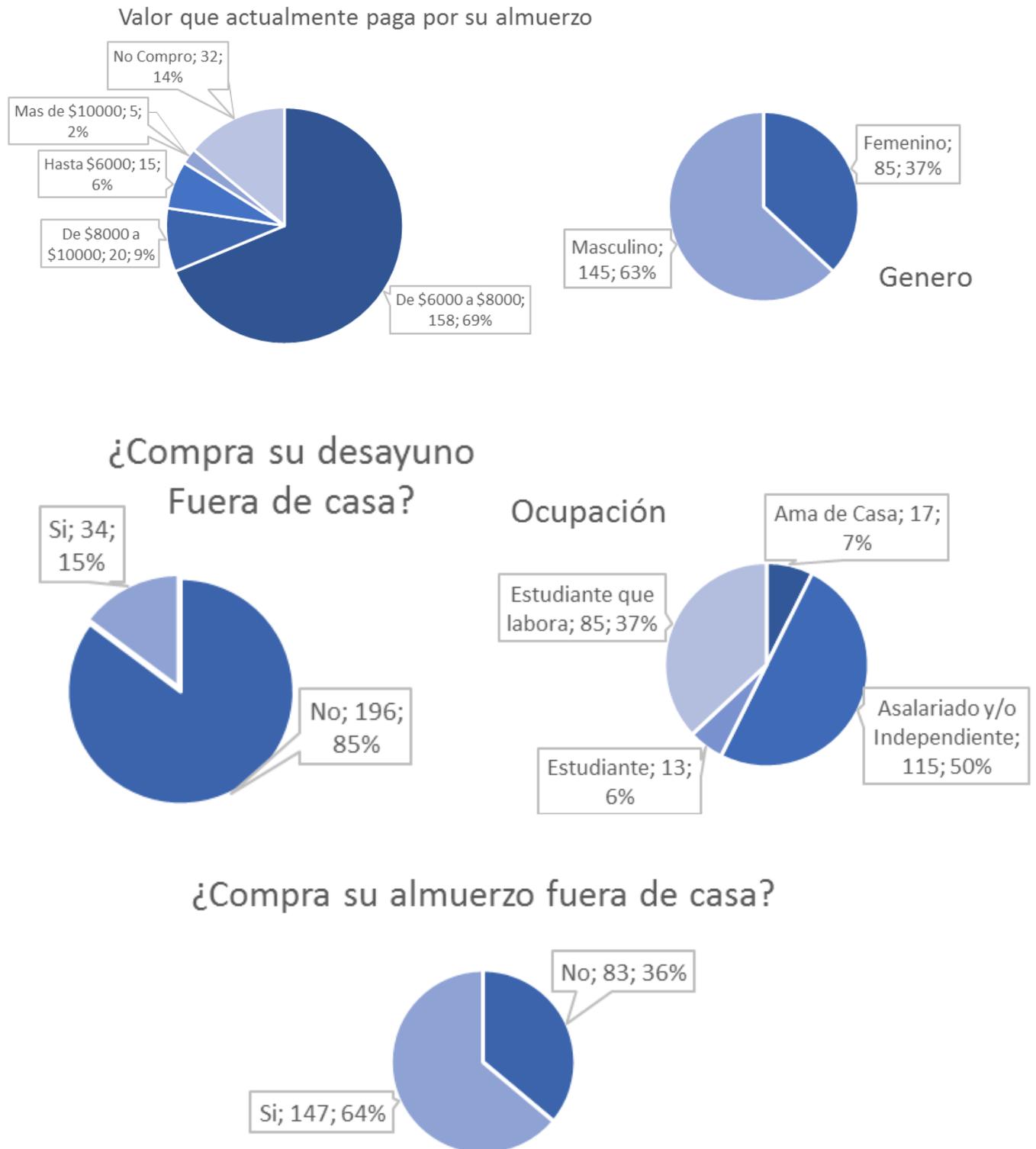


Ilustración 9 - Resultados gráficos de la investigación de mercado

13.2. Ficha técnica investigación de mercado

Tipo de investigación: Cualitativa

Técnica empleada: Encuesta mediante formulario web

Dirección URL Resultados encuesta: <http://goo.gl/mtJXuL>

Tamaño muestra: 230 personas

Ciudad del muestreo: Residentes de la ciudad de Pereira

14. Bibliografía

- DANE. (2013).
- DANE. (2013). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Retrieved from <http://www.dane.gov.co/>
- FUCI. (2013). *Estudio FUCI: Comer fuera de casa*. Retrieved from <http://www.fuci.es/?p=854>
- Health, H. S. (2015). *The Nutrition Source*. Retrieved from <http://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/>
- Hernandez, A. M. (2001). *Alimentacion y Salud Publica*. Madrid: MCGRAW-HILL.
- Incontec. (2007). *Ministerio de Industria y Comercio*. Retrieved from Descargas de documentos: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=23882
- Manchola, I. D. (2008, Agosto). *Los estilos de dirección y liderazgo*. Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- Montero, M. (2014).
- Planeacion, S. d. (2012). *INFORME TÉCNICO DE ESTRATIFICACION*. Pereira.
- Silva, E. (2014, 05 26). *Marketing Gastronomico*. Retrieved from <http://marketinggastronomico.com/como-internet-nos-ha-cambiado-la-hora-de-comer/>
- Torres, M. (2014). *TAMAÑO DE UNA MUESTRA PARA UNA INVESTIGACION DE MERCADO*. Retrieved from http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf
- Varela, R. (2001). *Innovacion Empresarial*. Cali: Pearson.
 - Varios. (2013). *Industria Alimenticia*.