

BORONDO: CON TODO EL SABOR CALEÑO

FRANCISCO JAVIER BUITRAGO SÁNCHEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

ANDRÉS FELIPE OTERO VERGARA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICA

MBA GLOBAL

SANTIAGO DE CALI, MAYO DE 2016

CONTENIDO

1. RESÚMEN EJECUTIVO	5
1.1 Concepto de empresa	5
1.2 Perfil de los empresarios	5
1.3 Modelo/Oportunidad de empresa	5
1.4 Resultados Financieros	5
2. ANÁLISIS DE MERCADO	7
2.1 Productos y/o servicios	7
2.2 Clientes	9
2.3 Producto	13
2.4 Competidores	14
2.5 Tamaño de Mercado	16
2.6 Proyección de Ventas	17
2.7 Plan de Mercadeo	17
2 ANÁLISIS OPERATIVO	21
3.1 Requerimientos técnicos y Operativos	21
3.2 Procesos de Prestación de Servicios	25
3.3 Sistemas de Control y Calidad	26
3.4 Consumos unitarios de materias primas, insumos y/o servicios	26
3.5 Plan de compras y de producción o de prestación de servicios	26
4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	27
4.1 Persona jurídica y estructura organizacional	27

4.2 Equipo gestor y personal requerido para la operación	28
4.3 Políticas de gestión de talento	29
4.4 Alianzas y redes empresariales	30
4.5 Leyes, reglamentaciones, obligaciones tributarias y permisos	31
5. ANÁLISIS FINANCIERO	32
5.1 Análisis de costos/gastos y punto de equilibrio	32
5.2 Flujo de caja	33
5.3 Necesidades financieras	34
5.4 Estado de Resultados	35
5.5 Balance General	36
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	38
6.1 Factibilidad del proyecto	38
6.2 Riesgos	39
6.3 Sensibilidad	40
6.4 Descripción de pasos a seguir	40
7. BIBLIOGRAFÍA	42

1. RESÚMEN EJECUTIVO

1.1 Concepto de empresa

Borondo es un restaurante, bar, discoteca y museo que al mejor estilo caleño te hará sentir en feria todo el año, con la mejor comida. En este lugar se toca salsa en vivo, se vende comida, se toma *aguardientico*, se baila emparejado o en un grupo de amigos, se aprende sobre la ciudad; su historia, su cultura y su gastronomía, mientras se disfruta de un ambiente único, distinguido. Se convertirá en un referente de ciudad para turistas y viajeros por negocios.

1.2 Perfil de los empresarios

Los empresarios que formarán parte del equipo gerencial de Borondo, serán de distintas disciplinas, arrancando por la música, la gastronomía, la industria del entrenamiento, la administración. De distintos géneros pues el toque femenino creemos que es un valor agregado para la estrategia, en términos de atención al cliente y ambiente cercano, hogareño. Personas entre los 25 y 40 años, con inclinación positiva hacia la salsa, caleños o caleñas por nacimiento, convicción o adopción.

1.3 Modelo/Oportunidad de empresa

La empresa operará basada en un modelo de servicio de una discoteca / restaurante, que responderá al vacío de mercado que actualmente existe en la ciudad, de un sitio emblemático, indiscutible a la hora de invitar visitantes, donde se pueda a la vez que se come muy rico, escuchar muy buenas salsa en un ambiente acogedor y con excelente servicio.

1.4 Resultados Financieros

Los Resultados Financiero son satisfactorios para un proyecto de largo alcance. En los primeros tres años se logrará el punto de equilibrio, para al finalizar el quinto año y con un

préstamo adicional por el 25% del patrimonio de los activos totales de la empresa, se obtiene una tasa interna de retorno bastante atractiva superior al 20% EA, con una tasa de interés de oportunidad del 12% EA, que resultan en un VPN neto de más de 400 millones de pesos si se tiene en cuenta un valor de salvamento de tres veces el EBITDA promedio de los últimos 4 años de valoración. Se generará empleo para más de 20 personas con todas las prestaciones de ley y se atenderán más de 7.000 usuarios al año para obtener utilidades de más de 500 millones de pesos al final del quinto año.

1. ABSTRACT

1.1 Business Definition

Borondo is a restaurant, bar, nightclub and museum with the most authentic Cali style that will make you feel at the “Feria de Cali” all year long. Here you will live salsa, drink aguardiente, dance with your soulmate or in a group of friends, you will learn about the city; its history, its culture and gastronomy, while enjoying a unique and distinguished climate. It will become a city reference for tourists and business travelers.

1.2 Entrepreneurs Profile

Entrepreneurs who will join Borondo’s management team will be from different disciplines, including music, gastronomy and administration. Both genres will be needed because we believe that the feminine touch is an added value to the strategy, in terms of customer service and close, homey atmosphere. People between 25 and 40 years with positive inclination towards salsa, caleños or caleñas by birth, conviction or adoption.

1.3 Company Model

The company will operate based on a nightclub / restaurant service model, which will respond to market gap that currently exists in the city. It will become an emblematic site, no doubt will appear when inviting visitors. It will be a place where you can dance and eat in a warm Salsa atmosphere and excellent service.

1.4 Financial Results

The Financial Results are satisfactory for long-range project. In the first three years breakeven will be achieved. There will be needed an additional loan for 25% of the assets, an internal rate of very attractive return higher you get 20% EA, with a yearly interest opportunity rate of 12%, resulting in a net VNA of more than 400 million pesos if you consider a salvage value of three times the average EBITDA of the last 4 years. It will generate employment for over 20 people with all the legal benefits and more than 7,000 users per year will be met for profit of more than 500 million pesos at the end of the fifth year.

2. ANÁLISIS DE MERCADO

2.1 Productos y/o servicios

Cali y la salsa son conceptos inherentes entre sí. Lo que en otras ciudades representó el jazz y el *rock n roll* en los años 70 y 80, en Cali ha sido un ícono cultural y un motor de desarrollo. El movimiento juvenil de contestación política y la protesta social, encontraron en la salsa y el movimiento de expresión artística que la acompaña, con artistas como Andrés Caicedo, Luis Ospina, Ramiro Arbeláez, Carlos Mayolo y Umberto Valverde, una manera de interactuar con el mundo.

El Ferrocarril que trajo la población negra a la ciudad hacia 1920, la mezcla de ritmos en los Barrios Obrero y Sucre, el desarrollo de la feria de Cali que desde 1957 había empezado a complementar el espectáculo taurino, fueron el caldo de cultivo para que hoy los caleños respiremos salsa. Este género ha servido como expresión social, medio de entretenimiento y un lazo de identidad cultural en una sociedad definitivamente permeada por el placer de la noche. El Boogaloo y la Charanga, ritmos de salsa acelerados creados en Cali, representan dos vertientes de la salsa pesada, distinta a la salsa de salón tan publicitada recientemente en el Salsódromo, Ensálsate y Delirio. Parte del turismo que se acerca a la ciudad tiene que ver con el deseo de conocer esa cultura, esa manera de bailar acelerada que ha permitido que caleños y caleñas hayan ganado en varias oportunidades el campeonato mundial de baile en este género. Hoy la cultura no ha cambiado, pese a la llegada de nuevos ritmos incluso dentro de la misma rama salsera. La ciudad, especialmente en sus estratos base, continúa saboreándose la salsa; la gente sabe de salsa, escucha salsa, disfruta la salsa.

Actualmente no existe en Cali un sitio con un nivel de exclusividad suficiente para garantizar seguridad, comodidad y un status superior, donde se pueda comer, bailar al ritmo de música en vivo y aprender sobre la ciudad. Hay que ir a restaurante reconocidos para encontrar buena comida, a discotecas icónicas para escuchar buena salsa y a municipios aledaños para encontrar un ambiente agradable donde se puede permanecer por espacios prolongados. Este es pues, un claro espacio en el mercado que pretendemos ocupar. Borondo tiene como propuesta de valor:

Saboréate lo mejor de la Salsa en Cali: Rumba, comida y cultura.

Borondo ofrecerá una orquesta de salsa sabrosa. Se caracterizará principalmente por la calidad de la música y el ambiente que esto trae. Lo sabroso se disfruta, se mantiene en el paladar, aferrado al sentido la mayor cantidad de tiempo posible. La orquesta estará compuesta por músicos apasionados por la salsa, bien remunerados y con un trabajo de desarrollo profesional y personal que se evidenciará en sus presentaciones.

Se venderá también comida fresca, hecha con amor por cocineros felices en su trabajo, preparados y bien remunerados. Habrá rumba, la gente podrá bailar, llevar a sus amigos, a su novia o a su novio. Serán atendidos por meseros formales pero cercanos, jóvenes con madurez y todos bilingües. Se podrá vivir esa Cali que vivimos todos los días en la tarde y en la noche, en su sitio seguro, diferente, único.

A su vez, Borondo será un museo, con paredes y mesas pintadas de Cali, una decoración envolvente y amigable, donde quien visite se llevará para su casa un nuevo saber sobre Cali. Se podrá aprender la explicación de la estatua de Piper Pimienta en el Barrio Obrero, cómo es el plan de subir al cerro de las Tres Cruces, sentarse a tomar jugos donde Berta en el Centro Comercial del Norte, conocer por qué el Deportivo Cali estuvo tan cerca y no pudo vencer a Boca Juniors en la final de la Libertadores del 78 y el calvario que para la ciudad ha representado el descenso del América a la segunda categoría.

2.2 Clientes

De acuerdo con la más reciente encuesta del programa de seguimiento y evaluación de la calidad de vida en la ciudad de Cali, “Cali Cómo Vamos”, el 40% de los caleños considera que su situación económica ha mejorado en el último año, y el 74% considera que va a mejorar el próximo año. El 51% ha tenido algún estudio técnico, parcial o completo en una

institución de educación superior (Cali, 2015). Lo anterior demuestra un enorme salto de calidad en la educación de la población caleña pues para el año 2010 de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, sólo el 28% tenía acceso a educación superior. Se refleja entonces en mayor formalidad en la educación, replicado a su vez en un mejor nivel de ingresos. Así las cosas, se demuestra que este grupo de caleños que ha logrado progresar, es un segmento que hay que atender, pues tres focus groups realizados con 60 personas que trabajan en tres de las empresas más representativas de la región, demostró que les gusta la salsa y hoy, que cuentan con un mejor poder adquisitivo y disponibilidad de recursos para destinar a su entretenimiento, no quieren seguir asistiendo a los mismos lugares de siempre.

De acuerdo con la misma investigación, como se aprecia en la Gráfica 1, la satisfacción con la oferta cultural de la ciudad mejoró en 2015 con respecto a 2014 pasando de 45% a 61% de encuestados satisfechos. El 34% de los encuestados usualmente sale a bailar y el 49% va a restaurantes. Se evidencia un comportamiento variable en los últimos 5 años lo que lleva a pensar que la calidad y cantidad percibida de la Feria de Cali pueden estar a ser un factor determinante en la percepción de la oferta. En ese orden de ideas, Borondo buscará ampliar esta oferta cultural con opciones diferentes a Delirio, Ensálsate y los sitios comunes de Salsa. Será uno de los planes predilectos y destacables dentro de la oferta cultural de la ciudad.

Gráfica 1 Satisfacción con la oferta cultural de la ciudad de Cali 2008-2015



Fuente: Cali como Vamos Encuesta de Satisfacción 2015.

Además de los datos ya presentados, actualmente el 86% de las personas en Cali se sienten satisfechas con su vivienda, lo que refleja un alto grado de posibilidad de crecimiento económico pues esto supone que las necesidades básicas insatisfechas no forman parte de las prioridades de las personas que conforman la fuerza laboral económicamente activa; pueden destinar parte de sus ingresos a entretenimiento, ocio y diversión.

Así las cosas, teniendo en cuenta el origen popular de la salsa, elevaremos el nivel buscando sostenibilidad, calidad y diferenciación por exclusividad. Buscaremos que el disfrute popular que viven de miércoles a domingo los caleños en sus barrios, se traslade al poder adquisitivo de los estratos más altos, globalizados y con acceso a otro tipo de música. Será atractivo para un ejecutivo de una empresa típica de la región visitar este lugar, pues no sacrificará su status

y visibilidad en la farándula local, pasando también un rato ameno en un espacio seguro y agradable. Nos enfocaremos como prioridad en aquellas personas que han tenido la oportunidad de progresar económica, educativa y socialmente. Nuestros clientes se dividen en dos segmentos:

Los de aquí

Serán principalmente personas con títulos universitarios, entre los 30 y 50 años de edad, orgullosas de su ciudad pero con una visión más amplia del mundo. Conocen otros países y aunque se criaron en barrios de estratos medios y bajos, han hecho camino de progreso en alguna de las empresas emblemáticas de la región o con su propia empresa. Destinan más del 20% de sus ingresos al entretenimiento, pueden tomarse unos tragos y disfrutar de un plato típico en una noche después del trabajo. Definitivamente disfrutan bailar salsa un viernes o sábado en la noche y encuentran en la cultura caleña una parte importante de su reconocimiento como individuos. Para ellos es clave en su decisión de compra la comodidad y el status del sitio, así como la gente con la que se encuentren.

Nuestros visitantes

Es clave poder mostrar la ciudad en una noche. Cali es Salsa, comida, rumba, historia y cultura. El primo de Manizales, la prima de Bogotá, el colega de la multinacional que viene de Brasil o el hombre de Negocios que nos visita de Panamá, tienen todos cabida en Borondo. El propósito es llevarlos a vivir la experiencia caleña completa en pocas horas, mostrando lo mejor y lo característico de nuestra ciudad. Se recibirán todas las tarjetas y se darán todos los abrazos, nuestros visitantes ilustres serán destacados, con confianza y camaradería en medio del show que se esté realizando en el momento. Se llevarán entonces la mejor impresión de

la ciudad, en muy poco tiempo y en un sitio que no encontrarán en ninguna otra ciudad del mundo. Para ellos es clave en su decisión sobre la elección del lugar que visitan, las recomendaciones de sus anfitriones. Es por ello que primero habrá que ganarse a los de aquí antes de recibir la fidelidad de los visitantes.

La combinación exitosa entonces consistirá en atar los dos segmentos buscando que mayoritariamente nos visiten locales, pero que esto locales puedan generar un eco en quienes nos visitan por negocios o por turismo. Es importante que el foco del mercadeo se centre en el primer tipo de cliente pues a ellos es más fácil llegarle con publicidad, con gustos y el estudio de mercado arrojará los puntos clave que deben ser tocados.

Para mantener la ocupación del sitio, el 70% de los clientes serán locales, de los cuales el 50% vivirá en estrato 4, el 20% en estrato 3 y el otro 20% en estrato 5. La visita del estrato 6 será esporádica aunque por referencia no será extraño encontrarse al gerente de una multinacional que visite Cali o a un viceministro bogotano que haya escuchado hablar del lugar. Los extranjero serán entonces el 30% del total, con un poder adquisitivo que les permita disfrutar sin verse en apuros para pagar la cuenta y que recibirán las comunicaciones a través de los canales dispuestos en sus puntos de visita como los aeropuertos locales, hoteles, taxis, Uber, etc.

2.3 Producto

Borondo ofrece una experiencia salsera, típicamente caleña, acompañada de buena comida y un excelente servicio. Se diferenciará de los demás por la posibilidad para el cliente de

encontrar todo en uno. Podrá cerrar sus negocios antes que la orquesta empiece a tocar, o conquistar a la mujer del área de mercadeo que siempre le ha gustado bailando en un sitio cómodo y seguro. Tomará *aguardientico* mientras come empanadas y conversa con su amigo de toda la vida sobre los planes de viaje del otro mes y cantará a grito herido las canciones de los Hermanos Lebrón.

2.4 Competidores

Borondo reúne en un solo sitio todas las cosas buenas que por separado ofrecen los competidores. Las Tabla 2 y 3 muestran como no habrá discusión en un grupo de amigos o en una familia para elegir su plan nocturno: en Borondo, en torno a la salsa y a Cali encontrarán lo mejor de cada uno de los mundos de la rumba, la comida y la cultura. A pesar de lo anterior, a continuación se muestra la comparación con los principales establecimiento que ofrecen productos similares:

Tabla 2 Análisis de Competidores

Tipo de Establecimiento	Nombre	Descripción	Su fortaleza	¿Qué nos diferencia?
Restaurante	Patio Valluno	Ubicado en el Peñón con amplia oferta de platos típicos	Calidad de la comida	La atención, los precios más cómodos
Restaurante	Ringlete	Ubicado en Granada con amplia oferta de platos típicos	Calidad de la comida	La atención, los precios más cómodos
Restaurante	El Zaguán de San Antonio	Ubicado en San Antonio con oferta de platos típicos	Ubicación en sitio emblemático de la ciudad	La atención, los precios más cómodos
Discoteca	Tintindeo	Ubicado en la Calle quinta al frente del Hospital Universitario con más de 25 años de tradición	Alta fidelidad y reconocimiento	Un mayor status
Discoteca	Zaperoco	Ubicado paralelo a la Avenida 6ta a la altura del Club Colombia con más de 15 años de tradición	Muy buena experiencia en torno a una noche de salsa	Un mayor status
Discoteca	Éxtasis	Ubicado en un sótano en el centro de Cali con más de 25 años de tradición	Alta fidelidad y reconocimiento	Un mayor status
Club	Punto Baré Salsa Club	Club Nocturno de Salsa en Vivo ubicado por la base aérea	Muy buena salsa en Vivo	Ofreceremos comida y museo como complemento al show de Salsa.
Museo	Caliwood	Museo informal ubicado en el Oeste de Cali	Experiencia en la captación de público interesado en cine, originalidad y ambiente casero.	Nosotros hablaremos de la ciudad
Museo	La Tertulia	Museo de Arte Moderno ubicado en la Avenida del Río en el Oeste de Cali	Experiencia en la captación de público interesado en diversas exposiciones.	Nosotros hablaremos de la ciudad

Tabla 3 – Análisis Propuesta de Valor Competidores vs Borondo

Nombre	¿Cuál es su propuesta de valor?	¿Cuál es la propuesta de valor de Borondo?
Patio Valluno	Disfrutar de la comida típica como en el patio de tu casa.	<i>Saboréate lo mejor de la Salsa en Cali; Rumba, comida y cultura.</i>
Ringlete	Disfrutar de comida típica al mejor estilo gourmet.	
El Zaguán de San Antonio	Disfrutar de comida típica en un barrio típico de la ciudad	
Tintindeo	Rumba salsera a bajo precio; cualquiera baila con cualquiera.	
Zaperoco	Rumba con salsa inédita, en medio de muchos extranjeros en un sitio discreto.	
Éxtasis	Tradición rumbera, discoteca con variedad musical en un sitio poco usual.	
Punto Baré Salsa Club	Escuchar la mejor salsa sin bailarla.	
Caliwood	Cine alternativo con afiliación caleña.	
La Tertulia	Museo de arte moderno.	

2.5 Tamaño de Mercado

El tamaño del mercado se ha estimado en 15.000 clientes potenciales, que de acuerdo con el DANE, son uno de los tres hijos tipo de las familias que entre el años de 1995 y 2005 pudieron moverse de estrato pasando del estrato 3 al estrato 4 en Cali. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005). Además, cursaron estudios universitarios y de acuerdo con la tasa de desempleo actual en la ciudad, alrededor del 88% de estas personas deben estar empleadas con un nivel de ingresos, con uno o ningún hijo, lo que les permite tener un espacio en su presupuesto destinado al entretenimiento.

2.6 Proyección de Ventas

Se espera que para el primer año, una ocupación de 60 personas en 3 días a la semana, deje unos recaudos en comida de 10 millones de pesos mensuales, sumados a los más de 12 millones que debe dejar el cover. La ocupación se ha estimado en un inicio en el 80% para alcanzar el 100% dos años después de la apertura. Será muy importante poder ir midiendo la estimación de ventas para ajustar las noches con salsa en vivo pues aunque el lugar tendrá músicos y cocineros de planta, la orquesta podrá tocar en otros lugares generando ingresos si la ocupación demuestra ser sustancialmente mejor unos días que otros.

En este orden de ideas, la proyección de ventas se ha establecido de la siguiente manera:

ITEM (Cifras en COP)	MERCADO Y VENTAS					
	Total 2.017	Total 2.018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022
Champús, como en la esquina del barrio	9.383.040	10.782.720	12.939.264	15.527.117	18.632.540	22.359.048
Lulada, símbolo patrio	15.247.440	17.521.920	21.026.304	25.231.565	30.277.878	36.333.453
Pandebonos (pídalos con pony malta)	11.728.800	13.478.400	16.174.080	19.408.896	23.290.675	27.948.810
Arepa Valluna	7.037.280	8.087.040	9.704.448	11.645.338	13.974.405	16.769.286
Empanadas, con ají por favor.	11.728.800	13.478.400	16.174.080	19.408.896	23.290.675	27.948.810
Tostadas con Hogao,	15.247.440	17.521.920	21.026.304	25.231.565	30.277.878	36.333.453
Tamales de Pipián, lo mejor del Cauca en	17.593.200	20.217.600	24.261.120	29.113.344	34.936.013	41.923.215
Chuleta valluna, grande! Muy grande!	53.952.480	62.000.640	74.400.768	89.280.922	107.137.106	128.564.527
Atollao, sabor en cada cucharada	60.989.760	70.087.680	84.105.216	100.926.259	121.111.511	145.333.813
Fiambre, póngalo en la palanca de cambi	53.952.480	62.000.640	74.400.768	89.280.922	107.137.106	128.564.527
Tamal valluno	53.952.480	62.000.640	74.400.768	89.280.922	107.137.106	128.564.527
Tamal de piangua	56.298.240	64.696.320	77.635.584	93.162.701	111.795.241	134.154.289
Sancocho de Gallina, Ginebra se quedó p	65.681.280	75.479.040	90.574.848	108.689.818	130.427.781	156.513.337
Costilla de cerdo tranquila	58.644.000	67.392.000	80.870.400	97.044.480	116.453.376	139.744.051
Sancocho de pescado lo mejor del pacíf	65.681.280	75.479.040	90.574.848	108.689.818	130.427.781	156.513.337
Poker - Como en la feria	10.751.400	12.355.200	14.826.240	17.791.488	21.349.786	25.619.743
Club Colombia	38.314.080	44.029.440	52.835.328	63.402.394	76.082.872	91.299.447
Peroni	43.787.520	50.319.360	60.383.232	72.459.878	86.951.854	104.342.225
Aguardiente Blanco del Valle	154.820.160	177.914.880	213.497.856	256.197.427	307.436.913	368.924.295
Ron Marquéz del Valle	175.932.000	202.176.000	242.611.200	291.133.440	349.360.128	419.232.154
Aguardiente origen	211.118.400	242.611.200	291.133.440	349.360.128	419.232.154	503.078.584
Whisky	299.084.400	343.699.200	412.439.040	494.926.848	593.912.218	712.694.661
Ginebra	263.898.000	303.264.000	363.916.800	436.700.160	524.040.192	628.848.230
Valor total de ventas (\$)	1.978.062.120	2.273.132.160	2.727.758.592	3.273.310.310	3.927.972.372	4.713.566.847
IVA o Impuesto al Consumo	274.266.259	315.178.906	378.214.687	453.857.624	544.629.149	653.554.979
Autorretenciones CREE	7.912.248	9.092.529	10.911.034	13.093.241	15.711.889	18.854.267
Total ventas con IVA	2.252.328.379	2.588.311.066	3.105.973.279	3.727.167.934	4.472.601.521	5.367.121.826
Ventas contado sin IVA ni ReteFuente	1.978.062.120	2.273.132.160	2.727.758.592	3.273.310.310	3.927.972.372	4.713.566.847
Ingresos por ventas de Contado	2.244.416.131	2.579.218.537	3.095.062.244	3.714.074.693	4.456.889.632	5.348.267.558
Ingresos Efectivos	2.244.416.131	2.579.218.537	3.095.062.244	3.714.074.693	4.456.889.632	5.348.267.558

2.7 Plan de Mercadeo

La mejor estrategia de mercadeo es la referencia de los conocidos que ya hayan visitado el lugar. Para que la opinión sea positiva, deben confluír muchos factores como el gusto por la

salsa, los precios, la comodidad, la atención, la calidad de la comida, entre otros. Para tener esto claro y evitar fallas en la primera ola de voz a voz, se harán dos noches inaugurales con invitados especiales para corregir las brechas en servicio, calidad o ambiente que ellos detecten y así poder lograr la mejor impresión posible en nuestros primeros clientes que repicarán lo que vivan en sus amigos y familiares.

Adicionalmente, se realizará una estrategia de promoción a través de medios de comunicación con un foco de llegada a un público exclusivo. Se utilizarán publicaciones como Soho y Don Juan para publicitar. Del mismo modo se contratará con las aerolíneas que tengan rutas a Cali para que en sus sistemas de entretenimiento a bordo se incluya publicidad de Borondo. Por otra parte en Universidades donde se dicten cursos de postgrado en la ciudad y en clubes sociales, se harán promoción con actividades de activación directa sobre el consumidor en eventos exclusivos.

Tendremos una alianza con cada uno de los hoteles 5 estrellas de la región, que tendrán cada uno dos mesas reservadas en los días de mayor ocupación para que puedan ofrecerlo dentro de sus planes turísticos y venderlo como parte del paquete de estadía.

En lugares como el Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de Palmira, el Estadio Pascual Guerrero, Las Canchas Panamericanas, el Barrio San Antonio, La Estatua de Sebastián de Belalcázar, La Universidad Icesi, La Clínica Valle del Lili, entre otros sitios símbolos de la ciudad, será normal ver campañas de publicidad referentes a Borondo. Si bien no todos nuestros clientes se encontrarán permanentemente en estos sitios, lo que se busca es la asociación de Borondo con los íconos de ciudad: queremos formar parte de la lista de chequeo de los lugares y referencia clave como se hace alusión a Cali.

El precio estará determinado por el concepto de justicia. Todo quien viva la experiencia en Borondo no tendrá la sensación de haber sido cobrado en exceso el día después. La justicia tendrá que ver, y así se expondrá en la carta, con los salarios que pagaremos a nuestros empleados y las condiciones que ofreceremos en materia de calidad y servicio. Tendrá que ser suficiente para que el negocio sea rentable y sostenible, pero también atractivo para que un cliente regrese sin pensarlo demasiado en el futuro. Así las cosas, los precios del mercado marcarán en gran medida la pauta de lo que haremos como política de precios: se buscará ser competitivo pero sin perder rentabilidad y justicia con los gastos que implican el manejo de un lugar que cumple con todos los requisitos de ley en materia normativa y laboral.

Tabla 4 – Precios de Venta

PRECIOS (COP)	
Cover por entrada	20.000
Chontaduro ni muy muy ni tan tan	7.500
Mango Biche salado y con limón	7.500
Uchuvas pa cerrar los ojos	7.000
Mamoncillo (cuidado con la PEPA!)	7.000
Marranitas sequitas, crocantes	13.000
Aborrajados	15.000
Champús, como en la esquina del barrio	8.000
Lulada, símbolo patrio	13.000
Pandebonos (pídalos con pony malta)	10.000
Arepa Valluna	6.000
Empanadas, con ají por favor.	10.000
Tostadas con Hogao,	13.000
Tamales de Pipián, lo mejor del Cauca en dosis de alegría.	15.000
Chuleta valluna, grande! Muy grande!	23.000
Atollao, sabor en cada cucharada	26.000
Fiambre, póngalo en la palanca de cambios	23.000
Tamal valluno	23.000
Tamal de piangua	24.000
Sancocho de Gallina, Ginebra se quedó pendejo	28.000
Costilla de cerdo tranquila	25.000
Sancocho de pescado lo mejor del pacífico en Cali	28.000
Poker - Como en la feria	5.500
Club Colombia	7.000
Peroni	8.000
Aguardiente Blanco del Valle en Botella	44.000
Ron Marqués del Valle en Botella	50.000
Aguardiente origen Botella	60.000
Whisky (diversas marcas) en botella	85.000
Ginebra en Botella	75.000

La venta y los canales de distribución serán directos. Se podrán hacer reservas a través de la página web donde se tendrá información del lugar, pero se mantendrán con cargo a la tarjeta

de crédito hasta 5 minutos después de la hora pactada. Se premiará quienes se tomen el trabajo de ir hasta el lugar de manera temprana.

Dos cotizaciones recibidas para pautar en los medios antes mencionados requieren un gasto de más de 150 millones de pesos por un año. El presupuesto total de gastos en publicidad anuales será de 7,5% de gasto sobre las ventas, buscando un sostenimiento del posicionamiento que se espera haber alcanzado al finalizar el segundo año.

2 ANÁLISIS OPERATIVO

3.1 Requerimientos técnicos y Operativos

Para que Borondo pueda ofrecer su primera noche de atención al público, deben haber ocurrido los siguientes eventos, gastos e inversiones pre operativas:

1. Constitución de la sociedad

Esta empresa tiene que ser independiente y formal. Todos los documentos y permisos de operación tienen que estar en regla antes de darse la contratación del equipo de trabajo. Hay que pedir permisos de usos de suelo, del Invima para la producción de alimentos, de Sayco Acinpro para la reproducción Musical, hacer la socialización con los vecinos del sector, pago de los impuestos correspondientes, elaboración de estatutos para la toma de decisiones y resolución de conflictos entre accionistas. Para esto se contará con la asesoría de Kukaramakara, un sitio reconocido en la ciudad que cuenta con la experiencia de los requisitos para iniciar un negocio de estas características.

2. Alquiler de un local

El espacio que se escoja debe tener en cuenta una ubicación que sea ancla en sí misma. Sitios como Gaira Café Cumbia House en Bogotá, Andrés Carne de Res en Bogotá, Burukuka en Santa Marta, Éxtasis y Kukaramakara en Cali, Babar en Cartagena, han mostrado que la estrategia de buscar zonas no exploradas funciona cuando se busca reconocimiento e identidad. El espacio debe contar con la acústica ideal, buena ventilación y ser lo suficientemente grande para estar cómodo y para que el ambiente todavía sea cercano y agradable.

La razón para la que se escoja un lugar así es la necesidad de que el sitio cuente con un ambiente único. La cercanía con muchos otros establecimientos de comercio, le expondrá a estar al vaivén de la moda y verse afectado por cambios repentinos en las tendencias del entretenimiento nocturno en la ciudad en sectores como Granada o Ciudad Jardín. Los ya mencionados sitios exitosos en otras ciudades, demuestran que la paciencia y la perseverancia como sitios ancla, finalmente se retribuyen en una mayor fidelidad de parte de un público selecto y exclusivo que es lo que garantiza la sostenibilidad en el largo plazo de la idea de negocio.

La capacidad total debe rondar las 100 personas. (20 entre orquesta y administración junto a 80 clientes cómodos), pensando en una buena acústica y mantener de alguna manera la exclusividad. Además, Borondo podría ampliarse a otras zonas de la ciudad y es importante que la capacidad de un solo local no absorba todo el mercado potencial que pudiere existir.

3. Compra de equipos

Se necesita un equipo de cocina con capacidad de atender más de 80 clientes en hora pico. La cotización obtenida con la asesoría de la Escuela Gastronómica de Occidente (EGO) tiene presente una inversión de 120 millones de pesos con el acompañamiento los primeros 3 meses en cualquier falla que pueda presentarse en los equipos.

El óptimo del tamaño y precio del equipo de cocina se obtuvo a partir del primer análisis que hizo la EGO con respecto a las características de la empresa, el tipo de comida que se servirá y la velocidad con la que se quiere atender al público. Se escogió la asesoría en materia de cocina de parte de la Escuela Gastronómica de Occidente por su experiencia en el mercado local y en las sensaciones de los restaurantes de mayor reconocimiento en la región. La confianza en su experiencia permite esperar un buen resultado.

Las adecuaciones en decoración y mobiliario en cotización con la agencia de publicidad Owak con un valor de 1 millón por metro cuadrado del local recibiendo un paquete completo de solución en decoración y estrategia conceptual. La razón por la cual se escogió esta agencia de publicidad tiene que ver con su proceso de vinculación con la caleñidad y los mensajes cívicos que ha liderado desde mediados de 2015. Owak ha buscado implementar mensajes sencillos para la comunidad que en un ambiente cálido, los invita a retomar aquello que durante tantos años caracterizó a Cali con valores vinculados al civismo y la hospitalidad. Es importante el aporte que Owak pueda realizar en la construcción de la estrategia de ambientación pues se espera que el mensaje sea tan simple y directo que atraiga hasta los más lejanos a la salsa y a Cali.

Asesoría en materia cultural de parte de fundaciones y entidades como la Fundación Delirio, el Museo La Tertulia y la Universidad del Valle en la elaboración y contenido del concepto de museo. La estimación de la inversión se ha estimado en 20 millones. Estas tres entidades cuentan con la solidez y la experiencia para indagar por la asesoría en el trabajo cultural; especialmente en lo que concierne a la profesionalización de los músicos que trabajen en Borondo así como el enfoque de museo que también debe tener el sitio.

4. Contratación del equipo de trabajo.

La contratación se hará a través de la agencia Reinventarte buscando ante todo cualidades humanas para después seleccionar basado en formación. La remuneración superará el comparativo del mercado buscando estabilidad en los cocineros y los músicos; dos gremios que sufren de inestabilidad laboral e informalidad. Los meseros serán universitarios bilingües que encuentren en este ingreso extra una ayuda especial en sus épocas de estudio en cualquier Universidad de la ciudad. Los empleados participarán de las utilidades conforme el negocio crezca y se haga sostenible: un año después de la operación empezará a regir esta política.

5. Capacitación en servicio

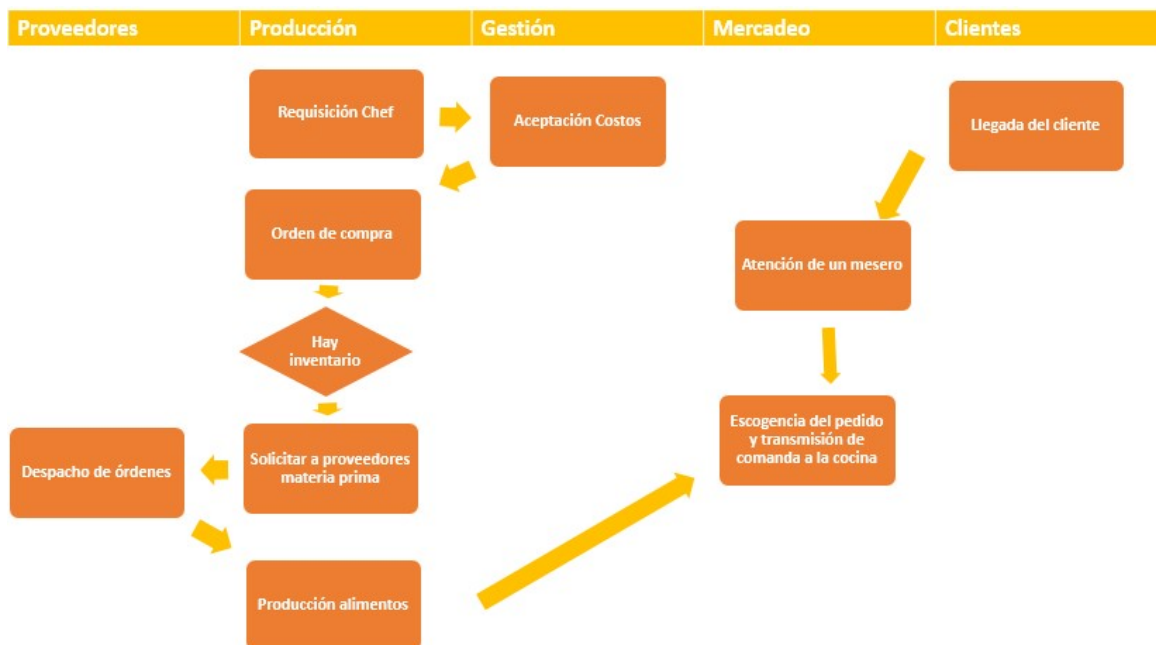
Un mes y medio antes de dar inicio de operaciones, todo el equipo de trabajo, desde cocineros hasta cantantes, deben haber sido programados para recibir una capacitación en servicio al cliente básica. Esta capacitación será dictada por la EGO y formará parte como un adicional gratuito a lo pactado para la compra del equipo.

Adicional a lo anterior deben realizarse pruebas de sonido y un plan de confiabilidad en caso de que el servicio de energía eléctrica se vea afectado y garantizar la continuidad del servicio.

3.2 Procesos de Prestación de Servicios

El proceso productivo asociado al negocio es la fabricación de la comida. Aquí es muy importante que cuanto más simple logre ser el proceso, más ágil podrá reflejarse en la calidad y atención al cliente. El enfoque en la revisión constante del inventario para que no sea una opción negar la posibilidad de cocinar un plato en específico un día cualquiera, es algo clave para el negocio. El proceso productivo de los alimentos es entonces, si bien un apoyo al concepto central de Borondo Salsa Show, un pilar fundamental en el mantenimiento y fidelización de una clientela exigente. Aunque la presentación de la orquesta y la decoración forman parte integral, para ellos los procesos no ameritan controles más allá de los ensayos musicales y la revisión periódica del estado del mobiliario y la decoración. Para el proceso de la producción de alimentos se ha establecido el siguiente flujograma:

Gráfica 5 – Flujograma producción de alimentos y servicio a la mesa



3.3 Sistemas de Control y Calidad

El control de calidad se hará a través de encuestas de satisfacción a los clientes atendidos así como una auditoría aleatoria previa de los platos preparados en la cocina. Esta auditoría estará a cargo del administrador y en ocasiones se utilizará la figura del cliente incógnito. Los cocineros recibirán una parte de su remuneración variable con base en las quejas de los clientes.

El líder de la orquesta deberá evaluar cada dos meses la idoneidad de los músicos y el repertorio que se está manejando para adecuarse cada vez más al estilo icónico que propone Borondo. Se llevarán expertos musicales al sitio para conocer su opinión periódicamente y mejorar en la parte musical.

3.4 Consumos unitarios de materias primas, insumos y/o servicios

Los platos tendrán un consumo estimado de materias primas de acuerdo con su preparación. Para efectos de la cocina colombiana, los ingredientes compartidos se han estimado como un 33% del valor de venta final pues siempre que se incremente el precio se buscará también mejorar en calidad. Es importante mantener el inventario suficiente, aun cuando se sacrifique eficiencia para que siempre exista la capacidad de preparar el mismo plato aunque la mitad los clientes que en ese momento se encuentren en el lugar lo ordenaran. La opción de decir “ese plato hoy no lo tenemos” no puede existir en Borondo.

3.5 Plan de compras y de producción o de prestación de servicios

El chef jefe tendrá que hacer pedidos cada dos días que, posterior aprobación del administrador, el primero deberá suplir con los ingredientes que cumplan mejor su relación

de precio y calidad. Las fuentes serán los hipermercados de la 14, las galerías Santa Helena y La Alameda así como proveedores selectos de Buenaventura.

4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

4.1 Persona jurídica y estructura organizacional

La persona jurídica que con la cual se establecerá la empresa es Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) porque las acciones son libremente negociables pero se puede establecer una restricción hasta de 10 años, pensando en la estabilización del negocio y la escogencia idónea de los accionistas, que no deben cambiar en el mediano plazo pensando en el bienestar de la empresa. La revisoría fiscal es voluntaria y la responsabilidad de los accionistas va hasta el monto de sus aportes siempre y cuando no se haya realizado acciones dolosas en contra de terceros o empleados.

La estructura organizacional corresponde a un gerente que le reporta a la junta de socios sus acciones y planes. Lleva un registro del desempeño de la empresa, los planes y nuevas ideas que correspondan a buscar el éxito y sostenibilidad de Borondo. El Jefe de cocina y de orquesta le reportarán directamente al gerente y cada quien maneja su equipo de trabajo incluyendo los meseros en el caso de la cocina.

La política de buen gobierno tendrá que ver ante todo con la transparencia. Lo que se discuta en la junta de socios será transmitido a los empleados para que estos conozcan la dirección que quiere tomar las empresas. Se establecerá un mecanismo de solución de disputas o conflictos entre los socios y se invitarán dos integrantes independientes a las juntas de socios para conocer sus opiniones y percepciones frente a las decisiones que se tomen.

4.2 Equipo gestor y personal requerido para la operación

Se buscarán 5 socios con conocimientos en distintas áreas como cocina, mercadeo, entretenimiento nocturno, gestión empresarial y cultura. Deben ser ante todo buenas personas, pacientes y proactivos, que determinen con sus decisiones siempre el mejor camino para la empresa y no sólo para los intereses de los accionistas. Deben tener a Cali como un elemento fundamental en sus vidas, querer verla progresar y querer contribuir para que esto ocurra.

El gerente debe ser alguien muy hábil, abierto a las situaciones incómodas y al cambio repentino. Capaz de crear e innovar en soluciones que permitan el normal desarrollo de las actividades sin inconvenientes. Debe ser alguien cálido con las personas pero firme en sus decisiones, con la madurez suficiente para manejar sus emociones y liderar de manera efectiva, pero con la claridad y firmeza necesarias para dar órdenes y corregir fallas en los momentos oportunos.

El jefe de cocina será un chef probo, que disfrute de vivir en Cali; que sus hijos se estén criando en la ciudad y vea en su labor una oportunidad de construir ciudad. Tendrá ganas de progresar pero siempre pensando en el bienestar común. Tendrá la oportunidad después de 3 años de trabajo de convertirse en socio del lugar, buscando su permanencia e interés. Debe estar suficientemente preparado en una escuela gastronómica reconocida de la región y saber liderar grupos bajo presión.

El jefe de orquesta debe ser un músico que haya trabajado con alguna orquesta icónica de la región: Niche, Guayacán Orquesta, Grupo Galé y demás que permita con su experiencia y conocimiento proponer un repertorio entretenido y variado. Debe saber tratar a los músicos,

motivándolos y liderándolos de una manera distinta a lo que el medio está acostumbrado. Borondo con el tiempo debe ser capaz de convertirse en una Universidad Musical donde los integrantes de la orquesta puedan sentirse profesionales; tratados con dignidad, ser bien remunerados y felices en su trabajo. Esta es labor del jefe de orquesta.

La remuneración se comparará entonces con la de cualquiera de las empresas líder en la región; la calidad del personal que se busca así lo amerita. Para el año de inicio se ha establecido la siguiente escala de remuneración para 1 administrador, 1 jefe de cocina, 1 jefe de orquesta, 6 los músicos, 5 cocineros, 8 meseros, 2 guardas de seguridad y 1 Dj:

Tabla 6 - Salarios

Nombre del cargo	Salario (COP)
Administrador	7.500.000
Jefe de Cocina	6.000.000
Jefe de Orquesta	7.000.000
Músicos	2.700.000
Cocinero	2.700.000
DJ	2.700.000
Mesero	1.300.000
Guarda de seguridad	1.000.000

4.3 Políticas de gestión de talento

En Borondo la gente debe pensar en progresar laboral y personalmente. Todos quienes trabajen deben saberse mejores personas una vez salgan del lugar. Habrá ayudas en tiempo para garantizar el estudio; los meseros que cada 6 meses quieran continuar trabajando en el lugar, deben reportar su informe de notas en la universidad para garantizar que estén cumpliendo con sus compromisos académicos. Los músicos después de 3 años contarán con patrocinios para estudiar profesionalmente música. Además, se implementarán planes de

bienestar con las cajas de compensación, se darán garantías para que estas personas accedan a créditos de vivienda de bajo costo con entidades financieras y se hará seguimiento a los planes de salud y educación acordes en cada caso.

En todo lo que Borondo pueda ayudar a sus colaboradores para mejorar, se analizará cada caso propuesto, invitando también a la creatividad y la innovación. No será política la permanencia en el lugar a cualquier costo si no que todos los empleados puedan permanecer y progresar de tal manera que se conviertan en socios potenciales y sirvan de aliados para el crecimiento futuro en otras zonas de la ciudad y otros municipios en el país.

Se cumplirán con todos los mandatos de ley en materia de contratación laboral, con las prestaciones y liquidaciones a que haya lugar. Se privilegiará la calidad de vida del trabajador si tiene acceso a todos los beneficios que por ley tiene derecho.

4.4 Alianzas y redes empresariales

Las alianzas tendrán que ver con la labor de mercadeo y publicidad. Para ello se mencionó anteriormente a la agencia Owak. Además, para la selección del personal se utilizará la empresa Link Agencia por su experiencia en selección con la guía en el perfil de los empleados que el ideario de la empresa tiene.

Por otra parte es importante buscar alianzas con las marcas de licores que representen de alguna manera algo similar al status que busca demostrar Borondo. Pernod Ricard con su marca importa de whisky Chivas Regal frecuenta hacer actividades de promoción de una manera muy similar a lo que inspirará Borondo con una diferencia sustancial en la música.

Aquí existe entonces una oportunidad que ya se ha empezado a estudiar con su gerente jurídico.

4.5 Leyes, reglamentaciones, obligaciones tributarias y permisos

Se requiere cumplir con los permisos de uso de suelo y reproducción musical antes mencionados. Además se buscarán incentivos en leyes que promuevan el desarrollo cultural en socios con fondos de inversión independientes, pensando en el mediano plazo. No existen mayores complejidades legales en el establecimiento de un sitio de entrenamiento principalmente nocturno. A pesar de ello, es muy importante obtener una asesoría temprana en cuanto al contenido que deben tener los estatutos para dirimir controversias entre accionistas. Existen numerosos ejemplos donde las empresas que en un principio han sido exitosas, bien en el impacto que han generado, bien en sus resultados económicos, donde sus accionistas por verse incapaces de resolver disputas han preferido liquidarlas. En este sentido es muy importante blindar la sociedad frente a controversias.

Con respecto al medio ambiente, es importantísimo acoplarse a las reglamentaciones del uso de suelo y al igual que Gaira en Bogotá, utilizar material aislante de sonido en las paredes del lugar para no afectar vecinos en horario nocturno. En el mismo sentido, la utilización y reutilización de los desechos que produzca el lugar deben haber sido adaptados a un plan de reciclaje que vincule de manera responsable a los empleados que participen de la operación. Borondo debe ser capaz de demostrar que su impacto ambiental es el mínimo posible, y en el futuro una vez consolidado, emprender acciones que busquen mejorar el medio ambiente como la siembra de árboles y demás.

En materia tributaria se rige como cualquier pyme cumpliendo con el impuesto de renta y el impuesto CREE, así como el pago del IVA. No aplica retención. A pesar de esto, es muy importante desde el principio llevar una contabilidad muy clara, en la medida de lo posible adaptada a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) que permitan que los Estados Financieros sean fácilmente consultados por cualquier grupo de interés.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Análisis de costos/gastos y punto de equilibrio

El proceso de fidelización que se requiere realizar para poder afianzar la propuesta de valor que entregará Borondo, hace que se piense en un esfuerzo importante en materia de paciencia para obtener retornos. La insistencia en un lugar que quiere permanecer en el tiempo, es algo muy importante de acuerdo a la experiencia en sitios similares. Gaira obtuvo punto de equilibrio dos años después, con una inversión superior a 2.000 millones de pesos del 2010. Además, cuenta Andrés Jaramillo (fundador) en entrevista en el sitio web de Andrés Carne de Res, que hace más de 30 años cuando inició el negocio, las dos mesas de 8 personas a las que empezó a atender, lo mismo con el mismo concepto de entretenimiento y servicio al cliente que hasta hoy le ha garantizado ser exitoso.

Así las cosas, Borondo no es ajeno a esta dinámica y la propuesta de ir llenando el sitio poco a poco, responde a un punto de equilibrio que se alcanza únicamente después del tercer año. Tres años de hacer esfuerzo en mercadeo y fidelización, de perfeccionar la selección musical, de seleccionar al personal en un óptimo de preparación y calidad humana. En este sentido se presenta el alcance del punto de equilibrio de Borondo para los primeros 5 años de funcionamiento:

Tabla 7 – Punto de Equilibrio Financiero

Costos/Gastos Fijos	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Total Costos/Gastos fijos	1.256.863.434	1.195.563.169	1.242.545.696	1.289.740.857	1.340.557.158
Costos Variables					
Total costos variables	1.084.113.489	1.205.391.410	1.446.369.692	1.735.543.631	2.082.552.357
Costo total	2.340.976.923	2.400.954.579	2.688.915.388	3.025.284.488	3.423.109.515
Numero productos o servicios	72.328	79.920	95.904	115.085	138.102
Costo Promedio producto o servicio promedio	32.366	30.042	28.038	26.287	24.787
Costo variable unitario promedio	14.989	15.082	15.081	15.081	15.080
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	27.349	28.443	28.443	28.443	28.443
Margen Unitario Promedio	12.360	13.360	13.361	13.362	13.363
Punto de Equilibrio	101.691	89.488	92.997	96.523	100.321
Costo total desembolsable	2.160.676.923	2.379.954.579	2.667.915.388	3.005.951.155	3.403.776.182
Costo promedio desembolsable	29.873	29.779	27.819	26.119	24.647
Cumplimiento del punto de equilibrio	71%	89%	103%	119%	138%

5.2 Flujo de caja

En la misma línea con el objetivo común de sostenibilidad y fidelización, el flujo de caja es exigente en inversiones y en capital de trabajo mientras se logran copar la capacidad del lugar los días de la semana que permanezca abierto en un principio. Las inversiones en equipo de cocina, sonido y decoración son sustantivas si se piensa en lo que tendría que hacerse en otro tipo de empresas que posiblemente puedan dar inicio a sus operaciones sin una inversión tan significativa. Lo que muestra el flujo es que los dos primeros años, mientras se logra el punto de equilibrio, también se requerirán inyecciones adicionales de capital. Se combinarán recursos propios y préstamos del sistema financiero para distribuir el riesgo y el costo del capital. Los 600 millones que se requieren para que la empresa se mantenga en marcha los dos primeros años, necesitan ser pacientes en encontrar su retorno después de alcanzar el punto de equilibrio. No se reparten las utilidades en los primeros 5 años y se estableció como colchón de efectivo 15 días del costo de ventas.

Tabla 8 – Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA		Total	Total	Total	Total
ITEM	Año 0	2.017	2.018	2.019	2.020
Caja Inicial	0	101.700.000	192.430.799	53.497.052	75.493.454
Ingresos Netos		2.244.416.131	2.579.218.537	3.095.062.244	3.714.074.693
TOTAL DISPONIBLE		2.346.116.131	2.771.649.336	3.148.559.296	3.789.568.147
Inversiones en activos	189.000.000	0	0	4.000.000	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	968.079.514	1.069.701.120	1.283.641.344	1.540.369.613
Egresos por nómina	0	954.163.434	1.108.452.769	1.156.285.280	1.202.536.691
Egresos por gastos de operación		54.020.000	56.160.800	58.387.232	60.702.721
Egresos por gastos de administración y ventas		152.554.659	174.852.912	209.124.614	250.222.702
Egresos por gastos preoperativos diferidos	159.300.000	0	0	0	0
Egresos iva	0	83.539.469	146.053.207	175.234.628	209.051.836
Egresos retefuente	0	91.328.256	100.915.200	121.098.240	145.317.888
Egresos por gastos financieros		0	16.746.469	13.792.266	10.463.395
Egresos por pagos de Capital		0	23.293.537	26.247.740	29.576.611
Egresos impuestos locales	0	0	21.976.270	25.254.498	30.305.398
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	1.565.684
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	348.300.000	2.303.685.331	2.718.152.284	3.073.065.842	3.480.112.539
NETO DISPONIBLE	-348.300.000	42.430.799	53.497.052	75.493.454	309.455.608
Aporte de Socios	450.000.000	0	0	-	0
Prestamo	-	150.000.000	0	0	
Distribucion de Excedentes		0	0	0	0
CAJA FINAL	101.700.000	192.430.799	53.497.052	75.493.454	309.455.608

5.3 Necesidades financieras

En los dos primeros años es necesario financiar el proyecto con 600 millones dentro de los cuales se ha propuesto conseguir 150 con el sistema financiero y 450 con recursos propios. Los recursos propios vendrán de socios confiables con alta liquidez que busquen diversificación en las alternativas de inversión que ya vienen manejando. Se seleccionarán estos socios basados en sus referencias personales y trayectoria de vida, cómo asocien la identidad cultural caleña y su disposición a esperar para poder ver materializados los retornos de su inversión.

Con respecto al préstamo que se obtendrá del sistema financiero, el acceso a créditos blandos con fondos especiales del Ministerio de Cultura, el Banco Interamericano y los créditos para desarrollo empresarial de la Andi y demás, son opciones. Aun así, dadas las presiones inflacionarias que se esperan en los próximos años y por lo cual el Banco de la República ha optado recientemente por elevar tasas, será difícil conseguir créditos baratos. Por ello se estimó una tasa de interés de 1% nominal mes vencida, es decir 24% Nominal Anual.

5.4 Estado de Resultados

Siendo consistente con la situación que ya se viene mencionando, la utilidad neta será de 90 puntos básicos de pérdida en el primer año, seguida de casi 50 puntos en el segundo año. Esto se debe a que el crecimiento de la ventas no guardará la misma proporción con el de los gastos fijos pues el arriendo del local y la nómina no dependerán de las ventas y la capacidad instalada se ha pensado desde el principio para abarcar la totalidad de la demanda que se espera atender. Así las cosas, la utilidad de más de 620 millones que se espera obtener al finalizar el 6 año, implica que los pronósticos de demanda se cumplan, que no haya necesidad de reponer equipos antes del tiempo estimado y que los gastos pre operativos se difieran en el primer año.

Tabla 9 – Estado de Resultados

ITEM	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas netas	1.978.062.120	2.273.132.160	2.727.758.592	3.273.310.310	3.927.972.372
Costos variables	913.282.560	1.009.152.000	1.210.982.400	1.453.178.880	1.743.814.656
Costo nomina	1.018.843.434	1.114.534.369	1.159.115.744	1.205.480.374	1.253.699.589
Gastos de Operación	95.662.937	101.081.965	108.359.297	115.069.199	124.750.603
Gastos de Administración y Ventas	153.887.992	176.186.245	210.457.948	251.556.035	300.844.667
Gastos preoperativos (diferidos)	159.300.000	0	0	0	0
Gastos financieros	0	16.746.469	13.792.266	10.463.395	6.712.341
Utilidad gravable	-362.914.803	-144.568.889	25.050.938	237.562.427	498.150.517
Impuesto de Renta	0	0	1.565.684	29.695.303	93.403.222
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	0	2.254.584	21.380.618	44.833.547
Utilidad neta	-362.914.803	-144.568.889	21.230.670	186.486.505	359.913.748
Reserva legal	0	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-362.914.803	-144.568.889	21.230.670	186.486.505	359.913.748

5.5 Balance General

La empresa se financiará principalmente con recursos propios. No tendrá cuentas por cobrar comerciales pues los ingresos serán pagados de contado por parte de los clientes; tendrá que trabajar con el anticipo del impuesto de renta que se provisionará mensual y con el cual tendrá que ser cuidadosa pensando en las necesidades de caja para capital de trabajo. Tendrá su fuerte en activos corrientes por la necesidad de capital de trabajo y un patrimonio superior a los 760 millones para el final del cuarto año cuando la empresa empiece a consolidar sus ganancias. Esto empezará a reflejarse en una solidez en las fuentes de financiación de los activos de la compañía.

Tabla 10 – Balance General

ACTIVO (Cifras en millones de COP)	Año 0	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y Bancos	102	192	53	75	309	773	1.479
Cuentas por Cobrar- Clientes	-	-	-	-	-	-	-
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	-	8	17	28	39	33	19
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	102	200	71	103	348	806	1.498
ACTIVO FIJO	-	-	-	-	-	-	-
Activos depreciables	184	184	184	188	188	188	188
Depreciación acumulada	-	19	39	58	77	97	116
Activos amortizables	5	5	5	5	5	5	5
Amortización acumulada	-	2	3	5	5	5	5
Gastos diferibles	159	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS FIJOS	348	168	147	130	111	91	72
TOTAL ACTIVOS	450	368	218	233	459	898	1.570
PASIVO + PATRIMONIO	-	-	-	-	-	-	-
PASIVO	-	-	-	-	-	-	-
Carga Prestacional por Pagar	-	65	71	74	77	80	83
Cuentas por pagar- Proveedores	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto de Renta	-	-	-	2	30	93	205
Impuesto CREE	-	-	-	2	21	45	74
Impuestos locales por pagar	-	22	25	30	36	44	52
Iva por pagar	-	45	52	61	74	89	106
Obligaciones financieras	-	150	127	100	71	38	0
TOTAL PASIVO	-	281	275	270	309	388	520
PATRIMONIO	-	-	-	-	-	-	-
Capital	450	450	450	450	450	450	450
Resultados de Ejercicios Anteriores	-	-	- 363	- 507	- 486	- 300	60
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	-	- 363	- 145	21	186	360	540
Reserva Legal	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO	450	87	- 57	- 36	150	510	1.050
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	450	368	218	233	459	898	1.570
Prueba de balance	-	-	-	-	-	-	-

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 Factibilidad del proyecto

El proyecto es una inversión rentable. Estableciendo una tasa de interés de oportunidad cercana al 8% para inversionistas que normalmente no han estado en este medio y que estén acostumbrados a tasas castigadas por el pago de impuestos, el proyecto retorna la inversión después de 5 años con una tasa interna de retorno de 32%. Esta tasa tiene mucho que ver con la definición del valor terminal de la compañía obtenido como 3 veces el EBITDA promedio de los últimos 4 años. Una vez Borondo logre diferenciarse y fidelizar una clientela que garantice ingresos futuros, el negocio va a valer por el diferencial que tiene frente a su competencia en materia de valor agregado para el usuario. El valor presente neto, sería superior a 420 millones.

Tabla 11 – Valoración Proyecto

	Año 0	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	-	- 363	- 145	21	186	360	540
Total Depreciación	-	39	39	39	39	39	39
Pagos de capital	-	-	23	26	30	33	38
Total Amortización	-	2	2	2	-	-	-
EBITDA	-	- 323	- 104	62	225	399	579
1. Flujo de fondos neto del periodo	-	- 323	- 128	35	196	365	541
Inversiones de socios	450	-	-	-	-	-	-
Préstamo	-	150	-	-	-	-	-
2. Inversiones netas del periodo	450	- 150	-	-	-	-	-
3. Liquidación de la empresa	-	-	-	-	-	-	948
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	- 450	- 173	- 128	35	196	365	1.490

Balance de proyecto	- 450	- 677	- 885	- 956	- 875	- 615	801
Periodo de pago descontado	5						
Tasa interna de retorno	23%						
Valor presente neto	406						
Tasa mínima de retorno	12%						

6.2 Riesgos

Los riesgos más importantes a los que está expuesta la idea de negocio tienen que ver con la ocupación y la generación efectiva de demanda en el tiempo. El riesgo latente de ser sólo una moda o de no llegar de verdad al corazón del consumidor caleño que se ha establecido como target, es quizás el punto más crítico sobre el cual deben estar basadas todas las acciones que en materia de estrategia se implementen en adelante.

Se mitigará el riesgo aprendiendo de otras experiencias de otros lugares, sabiendo escoger apropiadamente cuando se presente la disyuntiva, entre calidad y volumen. Tanto para los clientes, como los ingredientes en la cocina, la selección del personal, la música, la decoración debe primar siempre el interés superior de convertir este sitio en un ícono de ciudad, por encima del afán de producir dinero, teniendo claro que será una empresa con ánimo de lucro pero también con un ánimo muy importante de permanencia y reconocimiento en el tiempo.

Existe un riesgo relacionado con el anterior y es el de la liquidez. Es importante gestionar la política de pago a proveedores y manteniendo la nómina como un deber ser en materia de cumplimiento de fechas de pago y compromisos adquiridos, los demás pagos deben ser gestionados estratégicamente hasta tanto la generación de demanda garantice un flujo adecuado de fondos.

Los riesgos físicos de evacuación ante emergencias y seguridad del lugar por la aglomeración de personas, deben ser subsanados desde el diseño mismo del lugar para cumplir con las normas e ir más allá en las garantías que se brinden a los visitantes.

Es muy importante también seleccionar el sitio óptimo para ubicar a Borondo adelantándose en el tiempo para que las zonas residenciales no generen protestas por el nivel de ruido y cualquiera que sea el vecino disfrute tanto del auge del negocio como los clientes, empleados y propietarios.

6.3 Sensibilidad

El escenario crítico de acuerdo con la modelación financiera realizada tiene que ver con la generación de demanda. Si se vende la mitad de lo estimado, la empresa nunca llegará al punto de equilibrio en los primeros 5 años. Si venden 20% más de lo estimado, en los primeros dos años podrá cumplir con el punto de equilibrio. El escenario moderado donde se estima una llegada al 80% de la capacidad instalada para el segundo año, se muestra acertado pensando en la generación de demanda que es importante realizar desde 0 en un lugar que debe ganarse el reconocimiento y fidelidad de un segmento de mercado muy definido al que llegará para llenar un vacío que existe actualmente en el mercado. Un segundo escenario para la empresa sería que en el segundo año las ventas no respondan acorde con lo planeado y se acceda a un mayor endeudamiento pensando en abrir unidades de negocio distintas como comidas durante el día, academia musical o cultural así como un sitio para eventos. Idealmente, aunque es importante pensar en lo que puede ocurrir, no se estimarían estas nuevas metodologías de obtención de ingresos sin antes liquidar Borondo pues el enfoque para el cual se constituirá se habría perdido por completo.

6.4 Descripción de pasos a seguir

El primer paso a seguir después del establecimiento de la persona jurídica ante los estamentos de ley, es la contratación de la agencia para el diseño de la marca y los mensajes de mercadeo

que se quieren hacer llegar a través de la publicidad. Posteriormente hay que registrar la marca y el concepto del lugar para evitar copias o defraudaciones a los derechos de autor sobre el presente trabajo y ponerse como meta que para la feria de diciembre de 2016 Borondo Salsa Show abra sus puertas a locales y visitantes para disfrutar lo mejor de la cultura caleña. ¡Que viva Cali!

7. BIBLIOGRAFÍA

Caicedo, Andrés.(1977) *¡Qué Viva la Música!* Colcultura. Cali.

Cali Cómo Vamos, Alianza de Medios. (2015). *Encuesta de Percepción Ciudadana*. Cali.

Fundación Delirio (2013). *El Delirio de Cali Vol 2*. Editorial Norma, Cali.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2005). *Composición socioeconómica* . Bogotá.

Kumar, Vijay. (2012) *101 Design Methods*. Wiley.

Puente, Raquel. (2015) *Plan de Mercadeo*. Presentación de Powerpoint. Universidad Icesi, Cali.

Revista Jetset. (2013) Los 15 años de Gaira.Disponible en:

<http://www.jetset.com.co/edicion-impres/temas-revista-jetset/articulo/gaira-cafe-cumbia-house-carlos-guillo-vives/88445>

Revista Semana. (2015) La apuesta de Andrés Carne de Res en medio de la desaceleración del país. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/planes-expansion-andres-carne-res-panama/212999>.

Valverde, Umberto. (2013) *Jairo Varela: Que todo el mundo te cante*. Panamericana. Cali.