

**RESTAURANTE TEXAS BBQ**

**Presentado por:**

**Laura Marcela Cortés Corrales**

**Director:**

**Ana Lucía Álzate Alvarado**

**Trabajo de grado:**

**PLAN DE EMPRESA**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**Cali, Colombia**

**2019**

## Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Palabras Claves .....	8
Abstract.....	9
Key words .....	9
Síntesis del plan .....	10
1. Análisis del mercado.....	11
1.1 Análisis del sector .....	11
1.2 Clientes .....	14
1.3 Definición de producto y/o servicios .....	18
1.4 Análisis de competidores .....	20
1.5 Tamaño del mercado y fracción.....	23
1.6 Estrategia del mercado y plan de ventas .....	25
1.6.1 Estrategia de venta .....	25
1.6.2 Precio .....	27
1.6.3 Promoción .....	29
1.6.4 Canales de Distribución .....	32
2. Análisis técnico.....	33
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio.....	33
2.2 Requerimiento y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros .....	44
2.3 Sistemas de control .....	53
2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos .....	63
3. Análisis administrativo .....	67
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.....	67
3.2 Las estructuras y estilos de dirección.....	68
3.3 Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados. ....	71
3.4 Organizaciones de apoyo .....	72
4. Análisis legal, social y ambiental.....	73
4.1 Tipo de sociedad.....	73

4.2	Reglamentaciones, leyes y obligaciones .....	73
4.3	Manejo de propiedad intelectual .....	77
4.4	Efectos sociales y responsabilidades.....	77
4.5	Efectos medio ambientales.....	78
5.	Análisis de valores personales .....	80
5.1	Éticos y Morales .....	80
5.2	De gusto personal y de carrera empresarial .....	80
6.	Análisis económico.....	81
6.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo .....	82
6.2	Los ingresos, costos y gastos .....	83
6.3	Análisis de costos y punto de equilibrio contable.....	86
7.	Análisis financiero .....	87
7.1	Flujo de Caja.....	87
7.2	Estado de Resultados .....	89
7.3	Balance General .....	91
8.	Análisis de riesgos .....	92
8.1	Riesgos de mercado .....	92
8.2	Riesgos técnicos.....	93
8.3	Riesgos administrativos .....	94
8.4	Riesgos legales.....	95
8.5	Riesgos económicos.....	95
8.6	Riesgos financieros .....	95
9.	Evaluación de Proyecto.....	96
9.1	Flujo de caja neto e indicadores de factibilidad de la empresa.....	96
10.	Análisis de Sensibilidad.....	97
10.1	Identificaciones variables críticas .....	97
10.2	Evaluación del proyecto considerando cambios en las variables .....	97
11.	Cronograma de Implementación.....	102
12.	Conclusiones .....	103
13.	Anexos .....	104
14.	Bibliografía .....	114

## Índice de tablas

Tabla 1 - Segmentación de mercado.....	16
Tabla 2- Cuadro comparativo de los competidores.....	22
Tabla 3 - Posibles clientes.....	25
Tabla 4 - Posibles clientes mes a mes.....	25
Tabla 5 – Precios previstos.....	27
Tabla 6 - Ficha técnica costillares del este.....	34
Tabla 7 - Ficha técnica costillas texanas.....	35
Tabla 8 - Ficha técnica brisket ahumado.....	36
Tabla 9 - Ficha técnica pollo ahumado.....	37
Tabla 10 - Proveedores de Leña.....	48
Tabla 11 - Proveedores de carne.....	49
Tabla 12 - Inventario de utensilios.....	52
Tabla 13 - Actividades y periodicidad del proceso de compras.....	54
Tabla 14 - Actividades y periodicidad del proceso de recepción y almacenamiento.....	55
Tabla 15 - Actividades y periodicidad del proceso de producción (Cocina).....	60
Tabla 16 - Actividades y periodicidad del proceso de atención a clientes (Servicio).....	62
Tabla 17 - Gastos de creación del restaurante.....	76
Tabla 18 - Inversión total en activos.....	82
Tabla 19 - Proyección de ingresos.....	83
Tabla 20 - Presupuesto de materias primas.....	84
Tabla 21 – Gastos Preoperativos.....	85
Tabla 22 - Gastos de operación.....	85

Tabla 23 - Gastos de administración y ventas.....	86
Tabla 24 - Análisis de costos .....	86
Tabla 25 – Flujo de caja.....	88
Tabla 26 - Estado de resultados.....	89
Tabla 27 - Análisis vertical del estado de resultados.....	90
Tabla 28 - Balance General.....	91
Tabla 29 - Análisis vertical balance general.....	92
Tabla 30 - Análisis horizontal balance general.....	92
Tabla 31 - Flujo de caja neto e indicadores de factibilidad.....	96
Tabla 32 - Evaluación del proyecto con disminución en el volumen de ventas en un 20%.....	98
Tabla 33 - Evaluación del proyecto con un aumento en el volumen de ventas en un 20%.....	99
Tabla 34 - Evaluación del proyecto con un aumento del 10% en el costo de las materias primas.....	100
Tabla 35 - Evaluación del proyecto con un aumento de los competidores.....	101
Tabla 36 - Evaluación del proyecto con disminución del 10% en precio y volumen de ventas.....	101

## Índice de figuras

Figura 1 BBQ Smoker Grill.....	19
Figura 2: Texturas de la carne ahumada.....	19
Figura 3: Técnica parrilla tradicional.....	20
Figura 4: Restaurante “Yo Parrillo” Bogotá.....	21
Figura 5: Restaurante “Denver Modern Grill” Medellín.....	22
Figura 6: ¿Comer por fuera o en casa?.....	24
Figura 7: Logotipo.....	29
Figura 8: Estrategias promocionales en cada etapa del ciclo de vida del restaurante.....	32
Figura 9: Flujograma del proceso de atención al cliente.....	39
Figura 10: Flujograma del proceso de ahumado con la técnica smoker grill.....	40
Figura 11: Flujograma del proceso “Tu propia parrilla”.....	41
Figura 12: Plano smoker grill vista frontal.....	44
Figura 13: Plano smoker grill vista lateral y superior.....	45
Figura 14: Plano 3D smoker grill.....	45
Figura 15: Cobertizo para almacenamiento de madera 3D.....	47
Figura 16: Plano cobertizo para almacenamiento de madera.....	47
Figura 17: Refrigerador industrial con capacidad de 1330 litros.....	49
Figura 18: Parrilla BBQ.....	50
Figura 19: Plano isométrico parrilla BBQ.....	50
Figura 20: Planos parrilla BBQ para el espacio “tú propia parrilla”.....	51
Figura 21: Parrilla BBQ para el espacio “tú propia parrilla” .....	51

Figura 22: Procesos críticos en calidad y costos.....	53
Figura 23: Estantería para almacenamiento de alimentos secos.....	57
Figura 24: Estantería para almacenamiento de frutas y verduras.....	58
Figura 25: Identificación de alimentos refrigerados.....	59
Figura 26: Almacenamiento al interior del refrigerador.....	60
Figura 27: Ubicación restaurante.....	64
Figura 29: Plano de distribución restaurante Texas BBQ.....	65
Figura 29: Organigrama.....	68
Figura 30: Cronograma de implementación.....	102

## **Resumen**

Este documento pretende dar a conocer el plan de empresa de creación del restaurante Texas BBQ, el cual especializará en asados de diferentes tipos de carne. El restaurante tendrá dos unidades de negocio. La primera ofrecerá platos ya preparados de asados utilizando dos técnicas de cocción de diferente: BBQ Smoker Grill y la Parrilla tradicional. La segunda unidad de negocio es “tu propia parrilla” que consiste en unos espacios, donde el cliente puede realizar sus propios asados en parrilla con la asesoría de un experto. El restaurante estará ubicado sobre la calle 25 con carrera 125 de Cali y el segmento de mercado para el cual está dirigida la idea es para personas de estratos 4, 5 y 6, mayores de 25 años de Cali que les gusta la carne, los asados y disfrutan pasar tiempo con familia y amigos.

El documento muestra en detalle cómo se prende desarrollar el plan de negocio del restaurante, desde la concepción de la idea, operación, atención al cliente, hasta la viabilidad económica y financiera.

## **Palabras Claves**

Industria gastronómica, restaurante, BBQ, BBQ Smoker grill, parrilla, ahumados, plan de empresa, emprendimiento.



## **Abstract**

This document describes the plan for creation of the restaurant named “Texas BBQ”, which specializes in cooking different types of meats. The restaurant will have two business units. The first unit will offer dishes prepared by cooks with expertise in two different techniques: BBQ smoker and traditional grill. The second unit is named “grill it yourself”, which consists in spaces where the customers can grill meats by themselves with support from the restaurant’s experts. The restaurant will be located at the intersection of 25th street and 125 avenue in Cali. The target market will be people, older than 25, from socioeconomic levels 4 to 6, who enjoy good meats and the company of family and friends.

The document shows details of how the business plan will be developed including the original concept, operation manuals, customer service, and the economic and financial feasibility and viability.

## **Key words**

Food industry, restaurant, BBQ, BBQ smoker grill, smoking, business plan, entrepreneurship.

## Síntesis del plan

Texas BBQ es un restaurante que busca satisfacer las necesidades de los amantes de las carnes en un solo lugar. Actualmente en Cali no hay restaurantes que ofrezcan una combinación de diferentes técnicas de BBQ como la cocción con humo y la parrilla tradicional. A su vez brindar espacios permitan al cliente tener una experiencia vivencial como lo es la propuesta de “tu propia parrilla”, donde el cliente podrá cocinar sus propios alimentos con la asesoría de un chef experto en parrilla en compañía de sus familias y amigos.

La idea de creación del restaurante nace como una iniciativa familiar que nos permite aprovechar y apalancarnos en los conocimientos, fortalezas y experiencias de cada uno, para fomentar la integración familiar y bienestar no solo de los socios sino también al resto de la familia. El grupo empresarial estará conformado por 3 socios: Laura Marcela Cortés Correales Ingeniera Industrial con Maestría en Administración, Daniel Humberto Cortés Correales Ingeniero Mecánico con PhD. en Ingeniería Mecánica y Alba Rocio Buitrago Administradora de Empresas con experiencia en administración del restaurante “La mazorca tierna” de Cali.

La inversión será de \$420 millones para la operación inicial del restaurante Texas BBQ. El aporte de los socios será \$210 millones que corresponde al capital de la sociedad, el saldo restante financiados por entidades bancarias a través de préstamos. Para el primer año se proyecta una utilidad de \$157 millones, con unos ingresos de \$1266,9 millones más una caja inicial de \$59,4 millones; se estima recuperar la inversión a los 2.48 años de inicio de operación del proyecto. El VPN que nos está arrojando el proyecto es de 182,6 millones, con una TIR de 60,53%, versus una tasa mínima de retorno de los socios del 37%. Con los anteriores datos se puede determinar que el proyecto maximizará la inversión y generará ingresos rentables para los socios.

## **1. Análisis del mercado**

### **1.1 Análisis del sector**

En la última década el sector gastronómico ha tenido un crecimiento importante en Colombia y en especial en Cali. Se calcula que la actividad económica de restaurantes que está unida al turismo aporta aproximadamente un 3.6% del Producto Interno Bruto (PIB) (Ortegón, 2018). De acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), el sector tuvo un crecimiento del 22% (Ortegón, 2018) que representa alrededor de unos 38 billones de pesos anuales en venta (Mouthón, 2017), lo que significa una importancia notable en la economía en el país. A su vez, un impacto positivo de este sector es la generación de empleo, ya que en promedio cada restaurante tiene como mínimo 10 empleados, aportando más de un millón de empleos lo que representa un 6.5% (Ortegón, 2018).

La Cámara de Comercio de Cali registró que el sector de alojamiento y comida tuvo un incremento de nuevas empresas registradas de 6.5% para el año 2018, con una participación del 12.3% de la distribución por sectores (Camara de Comercio de Cali, 2018). Según cifras de un estudio realizado por Raddar acerca del gasto de los hogares en las ciudades principales en el primer del trimestre 2019 Cali gastó 12,37 billones un 7,27% más que en el mismo periodo del 2017; este gasto representa un 7,19% de lo gastado en toda Colombia, lo que hace de esta ciudad la tercera más representativa en el gasto, después de Bogotá y Medellín asignando un 6,2% a comidas fuera del hogar creciendo un 3,23% frente 1,56% del 2018 con un gasto per cápita trimestral de 4,48 millones (Raddar, 2019); mientras en Bogotá una persona gastó \$69.153 por cada visita a un restaurante, en Cali la cifra asciende a \$85.305 (República, 2018). Además, Cali

es reconocida por expertos chefs internacionales como “la Sultana de los 1.000 sabores” y se ha impuesto como uno de los destinos gastronómicos más atractivos para extranjeros por sus raíces gastronómicas, fusiones contemporáneas y su oferta culinaria. Lo anterior también ha sido impulsado gracias a la tarea que ha venido desarrollando la Secretaría de Cultura y Turismo para atraer turistas a la ciudad, lo cual ha incentivado la apertura de nuevos y distintos sitios de comida. De acuerdo con las cifras suministradas por esta entidad se estima que tan solo en Cali registran 5.425 restaurantes (tiempo, 2017); los estilos casuales y la personalización son los formatos que más han conquistados a los Caleños aficionados a la buena comida (República, 2018).

Colombia avanza a pasos agigantados para impulsar cada vez más el turismo gastronómico, y cuenta con importantes eventos alrededor de la comida, tales como: Sabor de Barranquilla; Alimentec en Bogotá; y el congreso gastronómico en Popayán, que se ha vuelto un referente mundial, (González, 2018). Adicional, en los dos últimos años se ha realizado en Colombia los premios Latin American’s 50 Best Restaurant como reconocimiento a la cultura gastronómica criolla (Uribe, 2019). Cali no es ajena a estos eventos, ya que alrededor del principal atractivo turístico que es la salsa también se desarrollan eventos gastronómicos como: las tascas en la Feria de Cali, el Festival de Música de Pacífico Petronio Álvarez donde se puede disfrutar de comidas de esta zona del país (García L. M., 2013), el festival “Sabores de Maria” recuperando los saberes y sabores de la cocina ancestral Vallecaucana y Cali cocina que para el año 2019 tendrá su tercera versión en la que esperan más 15.000 visitantes durante el primer fin de semana de octubre (Colombia a la mesa, 2019).

Para este 2019 las tendencias que se marcan en materia de restaurantes según algunas personalidades gastronómicas en el mundo y de acuerdo con el informe de Mintel Global Food & Drink Trends 2019 son (Redacción/Barcelona, 2019):

- **Alimentos saludables:** más que la responsabilidad ética, social y medio ambiental, cada vez es más usual que los clientes demanden alimentos libres de aditivos y conservantes; destacando que, no solo quiere conocer los ingredientes que va a consumir sino también el origen y elaboración de cada uno de ellos.
- **Bienestar:** muchos clientes buscan un menú alternativo que destaque la comida saludable sin grasas y azúcares.
- **Experiencia sensorial:** el consumidor actual busca cada vez más una experiencia sensorial en la comida por lo tanto presta gran interés en alimentos que involucren diseño visual, aroma y textura.
- **Nuevas tecnologías:** las nuevas tecnologías han marcado un cambio radical en la relación con el cliente ayudando a conocer mejor sus gustos y con ellos a mejorar el posicionamiento. Las áreas más importantes de desarrollo de tecnología son: pedidos de los clientes, programas de fidelidad y, opciones de pago, entre otras. Por ejemplo, el utilizar una tablet donde los clientes pueden elegir el menú, ver los ingredientes, ver un video de cómo se elabora la receta o la técnica, personalizar el servicio, ver la cuenta, pedir un taxi, sin necesidad de esperar a un mesero, son algunos ejemplos de cómo se puede aplicar la tecnología a este sector
- **Restaurantes de formato pequeño:** restaurantes con mostrador, cocinas abiertas, servicio enfocado en la informalidad y menús de degustación son aspectos que brindan más cercanía, ya que permiten al chef interactuar con los clientes.
- **Casual:** una tendencia para este año es integrar técnicas e ingredientes de lujo servidos de manera muy sencilla en los diferentes platos.

De acuerdo con la información anterior los estilos casuales, servicio enfocado en la informalidad, alimentos libres de aditivos y conservantes que involucren una experiencia e incentiven los sentidos desde lo visual, aroma y textura son los formatos que más han llamado la atención entre las personas marcando una nueva tendencia en restaurantes; y sumado a que Cali se impuso como uno de los destinos gastronómicos más atractivos por sus raíces gastronómicas y al trabajo de la Secretaría de Cultura y Turismo para atraer turistas a la ciudad se evidencia una oportunidad para incursionar en este sector.

## **1.2 Clientes**

El segmento de mercado para el cual está dirigida la idea de creación de un restaurante Smoker BBQ son familias con o sin hijos, conformadas por profesionales de estratos 4, 5 y 6, mayores de 25 años de Cali, con ingresos superiores a \$2.500.000, que les guste los asados y disfruten pasar tiempo en familia y amigos. El restaurante tendrá un ambiente informal, acogedor, que permita relajarse, reírse y compartir de una buena comida y compañía.

Para validar este segmento de clientes se realizaron 35 entrevistas a profundidad a 12 mujeres entre los 28 y 37 años y 23 hombres entre 30 y 47 (ver anexo 1 Resultado de las entrevistas). Los hallazgos más relevantes son los siguientes:

De acuerdo con las entrevistas realizadas para determinar las necesidades y los gustos de los clientes, se concluyó el 68% de las personas entrevistadas visitan restaurantes una vez por semana y que el 20% de los mismos dos veces por semana, y los días que más frecuentan son los fines de semana por disponibilidad de tiempo. Cabe resaltar que a pesar de que algunas de las personas entrevistadas comen por fuera del hogar todos los días en especial a la hora de almuerzo, esta no la ven como una visita a un restaurante porque tienen una limitación de tiempo para volver

a trabajar, y que comen los platos disponibles, o los llamados “corrientazos” por rapidez en el servicio (menú de día). Otro hallazgo importante, es que las personas asocian el ir a un restaurante cuando comen platos diferentes e innovadores a los que consumen entre semana, cuando lo hacen por esparcimiento y diversión. Adicional, la decisión de compra o de visita a un restaurante proviene de estímulos externos, tales como: recomendación de amigos y conocidos, redes sociales, blog de comida.

Los platos preferidos por las personas entrevistadas son los asados y las pastas y los tipos de carne que más les gusta son la carne de res y el pollo. Adicional, hacen referencia a que a pesar de que entre semana consumen carne en los diferentes platos, sienten que cuando van a un restaurante este les ofrece “buena carne”. Es decir, carne jugosa, tierna, con un buen corte y textura y que les llega en el término que lo piden y no carne frita, delgada y que no siempre pueden escoger el término de la carne; por el contrario, les toca consumir la carne que ya hay preparada. Otro aspecto importante que resaltan las personas es que buscan cercanía y comodidad en el restaurante y definen comodidad como: sillas confortables y placenteras, que la distribución del lugar permita caminar sin chocarse con las otras personas o que no sientan tan aglutinados a la mesa siguiente; que el lugar sea fresco, tranquilo, bonito y que tenga buena vista, ya que la decisión de ir a un restaurante aparte de satisfacer una necesidad biológica es también compartir en familia y amigos, divertirse y salir de la rutina, pero que se encuentre dentro de su presupuesto.

Cuando se les preguntó a las personas acerca de los asados, estos los asocian a los a un espacio para compartir en familia y amigos, como una actividad familiar para hacer en casa. El 100% de los entrevistados concluyeron lo que no les gusta de los asados es el humo y lavar la parrilla. Resaltando como un aspecto muy importante, es la compra de los ingredientes; que este es tan importante que detallan que el asado comienza desde el momento que se planea el hacer el

asado, ¿qué ingredientes comprar?, ¿dónde comprar?, ¿qué tipo de carne y calidades comprar? y concluyen que el asado es un espacio donde todos los invitados pueden interactuar, ya que permite aportar esfuerzos, opiniones, experiencias y desarrollar habilidades alrededor de lo que se está cocinando.

En la tabla 1 se resume la segmentación de mercado.

**Tabla 1**

*Segmentación de mercado*

<b>Demográficas</b>	
<b>Edad</b>	Mayores a 25 años
<b>Sexo</b>	Hombres y Mujeres
<b>Tamaño</b>	Familias con o sin hijos
<b>Ocupación</b>	Empleados profesionales
<b>Ingresos</b>	Mayores a \$2.500.000
<b>Psicológicas</b>	
<b>Clase social</b>	*Media - Alta *Alta
<b>Estilo de vida</b>	*Consideran las actividades de recreación importantes, realizadas casi siempre con familia y amigos *Valoran la buena comida
<b>Conductuales</b>	
<b>Ocasión de compra</b>	*Por una celebración *Reunirse con amigos *Diversión
<b>Decisión de compra</b>	*Recomendación de amigos y familiares *Páginas de internet y /o blogs gastronómicos
<b>Frecuencia de visita a un restaurante</b>	*Una por semana *Dos veces al mes
<b>Recompra en un restaurante</b>	*Entre una vez al mes <sup>1</sup>
<b>Tipo de restaurante</b>	*Restaurante campestre
<b>Beneficios buscados</b>	*Salir de la monotonía *Diversión

*Fuente: elaboración propia*

<sup>1</sup> Realizando las exploraciones con este tipo de restaurantes que son visitados usualmente los fines de semana por las familias una vez al mes y lo hacen para tener un espacio para tener un encuentro familiar. Adicionalmente se valida a fondo a través de una entrevista y bases de datos con la administradora del restaurante la Mazorca tierna donde se concluye que clientes que solicitan platos a la carta tienen esta frecuencia de recompra.



Las carnes y los llamados “corrientazos” son los platos de mayor preferencia entre los caleños a la hora de salir a comer en la semana, mientras que los asados y las hamburguesas fueron los platos más apetecidos los fines de semana; similar a la preferencia a nacional según indica el estudio realizado por la firma Raddar en las cuatro principales ciudades del país. Las carnes (res y pollo) ocupan el primer lugar en consumo con el 19.9%, seguido por el almuerzo “corrientazo” con un 16%, comida de mar 15.6%, comida típica colombiana 11.4%, hamburguesas 4.7%, pasta 1.5% y comida mexicana 1.2% (País, 2017).

Los criterios que valoran más los clientes a la hora de escoger un restaurante son los siguientes (García P. M., 2018):

- 1. La comida y el menú:** el sabor, las opciones ofrecidas y el tamaño de la porción son los criterios más importantes para los clientes.
- 2. Limpieza e instalaciones:** La higiene y limpieza especialmente en la cocina y los servicios es lo que más valoran luego de la comida.
- 3. Precio:** este es otro de los factores importantes que se tiene en cuenta, no solo por el valor de un plato, sino por las opciones de pago.
- 4. Servicio y trato:** la amabilidad y cercanía de los meseros, así como el tiempo de espera, son factores que influyen en la experiencia del cliente.
- 5. Opiniones de otros usuarios:** sitios web que recogen opiniones y experiencias de otros usuarios sobre restaurantes, son cada vez más visitados por los nuevos clientes para afianzar su decisión de visita a un establecimiento de comidas.
- 6. Cercanía del restaurante:** la distancia puede ser una barrera o un punto a favor en el momento de elección por parte de los clientes.

El perfil de los clientes que se tendrá en el restaurante incluye adultos económicamente activos de los estratos 4, 5 y 6 Cali, profesionales, mayores de 25 años, amantes de la carne y sus diferentes técnicas de cocción, que les gusten los espacios al aire libre que les permita compartir con sus familiares y amigos.

### **1.3 Definición de producto y/o servicios**

El restaurante se especializará en asados de diferentes tipos de carne el cual tendrá dos unidades de negocio. La primera ofrecerá platos ya preparados de asados utilizando dos técnicas de cocción de diferente: BBQ Smoker Grill y la Parrilla tradicional. La segunda unidad de negocio es “tu propia parrilla” que consiste en unos espacios al aire libre en el restaurante, donde el cliente puede realizar sus propios asados en parrilla con la asesoría de un experto. El restaurante también contará con una mini despensa que les permita, a los clientes interesados en el espacio “tu propia parrilla” aprender a seleccionar los alimentos para el asado; ofreciendo la experiencia de aprendizaje activo, desde la selección de los ingredientes, hasta la satisfacción de probar el asado preparados por ellos mismos.

La técnica BBQ Smoker Grill consiste en una cocción de la carne por medio de un ahumador (ver Figura 1 BBQ Smoker Grill), en el cual la carne no se cocina por una exposición directa a una fuente de calor (carbón o madera) si no que se cocina con aire caliente (humo), el cual genera una cocción lenta y suave durante un período de tiempo mucho más largo a los métodos convencionales. Esta cocción tarda entre 14 y 15 horas, lo que brinda una textura muy suave al interior de la carne y un exterior crujiente similar a una corteza, con los sabores particulares de la barbacoa (Ver Figura 2 texturas de la carne ahumada). Otra diferencia entre la técnica BBQ

Smoker y la parrilla tradicional es que la madera no se utiliza como fuente de calor, sino que se usa para dar sabor a las carnes.



*Figura 1* BBQ Smoker Grill  
Fuente: elaboración propia



*Figura 2:* Texturas de la carne ahumada  
Fuente: elaboración propia

La técnica de parrilla tradicional consiste una cocción de la carne sobre una parrilla por medio de una exposición directa a una fuente de calor (Carbón, leños, gas o eléctricos). El tiempo de cocción es rápido por la conducción directa de calor sobre la carne. Este es un método de cocción ampliamente utilizado en los países del cono sur y no solo se limita a las carnes, sino que

se expande también a las frutas, verduras y algunos quesos. (Ver Figura 3 Técnica parrilla tradicional).



*Figura 3: Técnica parrilla tradicional*  
Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Parrilla>

El restaurante tendrá un estilo texano, ya que de esta zona de Estados Unidos es de donde nace la técnica BBQ Smoker Grill.

#### **1.4 Análisis de competidores**

Actualmente en Cali solo hay un restaurante que ofrece ahumados “La Bendita Ahumería BBQ”, su especialidad es los sándwiches con diferentes tipos de carne ahumada. Este establecimiento de ambiente casual se encuentra ubicado en el barrio Granada y fue creado en el 2018. Los precios oscilan entre \$20.000 y \$40.000 por persona. En la plataforma Tripadvisor este restaurante tiene una calificación de 5.0, con la salvedad que aún tiene muy pocas opiniones (17 en total) (Tripadvisor, 2019). En Bogotá hay otro restaurante con el mismo concepto “OAK Ahumado y Brebajes” ubicado en la quinta de Camacho, una zona gastronómica exclusiva de la ciudad; el cual ofrece platos más elaborados, su especialidad son las costillas ahumadas, el ambiente es informal y sus precios oscilan entre \$30.000 y \$70.000 por persona.

Como restaurante también ofrecerá platos con la técnica de parrilla tradicional con esta técnica si hay muchos competidores fuertes en Cali, entre ellos: Charrúa's Parrilla fusión, Leños & Carbón, Rayuela, Tizones, Pampero, La pampa y, parrilla la Sevillana, entre otros. Los precios oscilan entre \$20.000 y \$50.000 por persona.

Restaurantes con el concepto espacios para que el cliente prepare su propio asado, no existen en Cali. Bogotá solo hay uno llamado “Yo Parrillo”. Es un restaurante campestre, en el cual hay una parrilla en la mitad de las mesas donde las personas pueden asar sus cortes (Ver Figura 4 Restaurante “Yo Parrillo” Bogotá). Los precios oscilan entre \$34.00 y \$45.000 por persona. El 78% de los clientes que visitaron este restaurante califican como excelente y bueno, resaltando la experiencia de preparar su propia comida (Tripadvisor, 2019).



*Figura 4:* Restaurante “Yo Parrillo” Bogotá  
Fuente: <http://www.yoparrillo.com/>

En Medellín hay otro restaurante con un concepto similar “Denver Modern Grill”. Este, no tiene un ambiente campestre, pero, al igual que al restaurante de Bogotá tiene la parrilla en el centro de la mesa (Ver Figura 5: Restaurante “Denver Modern Grill” Medellín) y permite a los clientes realizar su propio asado. Los precios oscilan entre \$40.000 y \$60.000 por persona. El 73% de las opiniones de los clientes califican a este restaurante entre excelente y bueno, y al igual que “Yo Parrillo” destacan el concepto que ellos mismos se preparen sus alimentos. Una oportunidad

de mejora importante en este restaurante es el servicio, el cual califican como pésimo (Tripadvisor, 2019).



Figura 5: Restaurante “Denver Modern Grill” Medellín  
Fuente: <https://medellin.restorando.com.co/restaurante/denver-modern-grill>

En la siguiente tabla se realiza una comparación entre las características más relevantes de los restaurantes evaluándolas entre existentes y nuevas (factores diferenciadores) de los competidores directos.

**Tabla 2**  
*Cuadro comparativo de los competidores*

Funcionalidades	Iniciativa empresarial	Ahumados		Concepto "Tu propia parrilla"	
		La Bendita Ahumería BBQ	OAK Ahumado y Brebajes	Yo Parrillo	Denver Modern Grill
<b>Existentes (nivel de Cumplimiento - A (Alto), M (Medio), B (Bajo))</b>					
Sabor	Exquisito sabor	A	A	M	M
Precios	Asequible	A	M	M	B
Servicio	Enfocado al cliente	M	A	A	B
Instalaciones	Confortables	M	A	M	A
Horarios		A	A	A	A
Ubicación	Equidistante	A	A	B	A
Ambiente	Permita maximizar la experiencia del cliente	B	B	A	B
<b>Nuevas (factores diferenciadores - A (Alto), M (Medio), B (Bajo))</b>					
Gastronomía	Platos innovadores	A	A	B	B

Fuente: elaboración propia

Las razones por las cuales se estima ganar participación de mercado en el sector gastronómico que ofrecen asados en Cali es porque esta propuesta de restaurante ofrece variedad en técnicas de cocción, estilo y concepto de asados de carne todo en un solo lugar. El cual le brinda al cliente una personalización del producto, permitiéndole experimentar nuevos sabores, texturas, aromas, aprendizaje activo y esparcimiento en nuevos espacios. Si bien el sector entretenimiento es una industria que apenas se viene explorando en Colombia este puede llegar afectar la decisión de escoger al restaurante como una opción de entretenimiento y esparcimiento; aunque solo hasta hoy el tiempo libre ha ganado gran importancia cada vez las personas están dispuestas a gastar e invertir en este tipo de actividades.

### **1.5 Tamaño del mercado y fracción**

Según datos proporcionados por el DANE Cali tiene una población aproximada de 2.394.925 habitantes, de los cuales 387.738 viven estratos 4, 5 y 6 lo que representa un 16.19% de la misma. A su vez, el 52,19% tiene una edad entre 25 y 64 años (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2017). Según una encuesta realizada por la firma Nielsen en el año 2017 el 38% de los colombianos come una o más veces a la semana por fuera de su hogar. El consumo fuera de casa ya no se limita a las meriendas o medias mañanas en una panadería, ni tampoco a la visita a un restaurante en fechas especiales; el 47% de estos colombianos toman la cena por fuera, y estos, 51% prefiere una comida rápida y el 43% una comida casual (Nielsen, 2016). Ver figura 7 ¿Comer por fuera o en casa?.



Figura 6: ¿Comer por fuera o en casa?  
Fuente: Nielsen (2017)

El restaurante estará ubicado a las afueras de Cali y estará dirigido a las personas de los estratos 4, 5 y 6 (16.19% del total de habitantes de Cali) con edades entre los 25 y 64 años. Retomando los datos de la Figura 6, en la que se evidencia que el 38% de los colombianos comen una vez a la semana fuera de la casa y el 43% prefiere una comida casual, se construyeron las tablas 3 y 4; la primera muestra el número de posibles clientes al finalizar el año 2020 y la segunda el número de posibles clientes, mes a mes, *ramp up*, con los siguientes supuestos: porcentaje de penetración del mercado 9,84% de la población de los clientes potenciales de acuerdo a la segmentación de mercado, este porcentaje se calculó de acuerdo a las ventas iniciales del restaurante la mazorca tierna versus los clientes actuales. El *benchmarking* con el restaurante “La Mazorca Tierna” ubicado en Cali se realizó con el fin de corroborar si el número de posibles clientes es coherente con una demanda mensual, en una etapa de penetración del mercado. A pesar



de que este restaurante no hace parte de los competidores directos, se realiza el *benchmarking* con este porque es un restaurante campestre, ubicado a las afueras de Cali, dentro de sus platos ofrece carne a la parrilla (no especialista en asados) y se tenía acceso a la información de primera fuente sobre, volumen de ventas, precios, costos, salarios, rentabilidad, inventarios y proveedores.

**Tabla 3:**

*Posibles clientes*

Habitantes de Cali	2.394.925
% personas que viven en los estratos 4, 5 y 6	16,19%
% personas entre 25 y 64 años	52,19%
<b>Tamaño del mercado</b>	<b>202.361</b>
% personas que comen fuera del hogar 1 vez a la semana por fuera	38%
% Preferencia comida casual	43%
<b>Personas a las que les gusta la comida casual</b>	<b>33.066</b>
% objetivo de clientes	9,8%
<b>Número de posibles clientes</b>	<b>3.255</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4:**

*Posibles clientes mes a mes*

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
% Objetivo de clientes (Ramp up)	1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%	3.5%	4.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.1%
<b>Número de clientes</b>	<b>634</b>	<b>950</b>	<b>1,267</b>	<b>1,584</b>	<b>1,901</b>	<b>2,217</b>	<b>2,534</b>	<b>3,168</b>	<b>3,168</b>	<b>3,168</b>	<b>3,168</b>	<b>3,255</b>

Fuente: elaboración propia

## 1.6 Estrategia del mercado y plan de ventas

### 1.6.1 Estrategia de venta

La estrategia que se tiene definida para atraer a los clientes iniciales se centrará en realizar una estrategia promocional a través del *marketing online* que constará la creación de una página web, que será la carta de presentación del restaurante, se tendrá presencia en redes sociales como

*Instagram* y *Facebook* ya que estas se han convertido en parte esencial de la comunicación diaria de las personas.

Los clientes que recibirán mayor esfuerzo en las ventas serán los hombres apasionados por la carne interesados en aprender de forma vivencial más acerca de las diferentes técnicas. De acuerdo con las entrevistas realizadas el 90% de las personas que se ocupaban de hacer el asado eran los hombres, expresando la habilidad de hacer fuego y manejo de este.

Las características más importantes para resaltar en el restaurante son:

- La excelente comida: la cual le brindará al cliente nuevos sabores y experiencias al paladar.
- Los espacios de esparcimiento: “tu propia parrilla” es un espacio que le permitirán practicar hobbies y aprender nuevas técnicas de cocina a los clientes.
- El buen servicio: los colaboradores del restaurante que tengan contacto directo con los clientes deberán de tener una competencia sobresaliente en atención al cliente, ya que estos serán los encargados de guiarlos en su elección de acuerdo con sus preferencias y gustos.

La recompra de los clientes iniciales se realizará a través de un programa fidelización y campañas de *emailing*, ya que los clientes fidelizados gastan más en el tiempo, tienen una probabilidad de recompra entre el 60% y 70%, son propensos a difundir la marca (recomendar el restaurante), son más receptivos a recibir información y promociones (ver anexo 2) (Gorriz, 2015). El programa de fidelización será ofrecido a los clientes al terminar el servicio y buscará ofrecer al cliente beneficios y descuentos en sus futuras visitas al restaurante, tales como: descuentos (30% de descuento) en bebidas sin alcohol, en entradas, postres, y en celebraciones de fechas importantes

(10% de descuento en platos fuertes). Estos beneficios no serán acumulables. A su vez este programa permitirá identificar algunos datos relevantes para mejorar la experiencia del cliente y lograr que vuelva; algunos datos que se espera obtener serán: expectativas de los clientes, contactos, fechas especiales, que valora más en el restaurante y, oportunidades de mejoramiento, entre otros datos.

### 1.6.2 Precio

Con base en los resultados obtenidos en las entrevistas y un *benchmark* realizado con los principales competidores del mercado de la ciudad de Cali se establece la estrategia de precios basada en la competencia, esta consiste en establecer precios similares a los de competencia de acuerdo con los platos seleccionados y el servicio seleccionado.

Los precios que el restaurante manejará se muestran en la tabla 5:

**Tabla 5:**  
*Precios previstos*

Platos en Restaurante	Precios entre (COP)
Entradas	\$ 10.000 a \$ 20.000
Sándwich	\$ 15.000 a \$ 25.000
Platos Fuertes	\$ 20.000 a \$ 40.000
Bebidas no alcohólicas	\$ 5.000 a \$ 7.000
Postres	\$ 15.000 a \$ 20.000

Servicio de "Tu propia parrilla" por persona	\$ 20.000 a \$ 40.000
--	-----------------------

Fuente: elaboración propia

El aumento de precios es posible en el mediano plazo, este no será notorio y proporcional al incremento del Índice de Precios del Consumidor (IPC). La calidad y el servicio se mantendrán

siempre de tal forma que los clientes no perciban el incremento como una amenaza y dejen de frecuentar el restaurante.

Los medios de pago con los que los clientes contarán son:

- Efectivo
- Tarjetas de crédito: pagos online a través de un sistema seguro con las franquicias: Visa, Mastercard, American Express y Diners Club.
- Tarjetas débito: pagos en línea utilizando tarjetas de débito PIN que incluyan los logos de Visa o Mastercard.
- Pago en línea: a través del sistema Proveedor de Servicios Electrónicos (PSE). Este servicio solo será habilitado cuando el cliente previamente haga una reservación para celebrar una fecha especial (si lo desea), pago del servicio “tu propia parrilla” y eventos ofrecidos por el restaurante.

El margen de contribución unitario es la diferencia entre el precio de venta y los costos variables unitarios, para el restaurante el margen de contribución será del 45,8% en promedio. De acuerdo a un informe desarrollado por el ministro de comercio y Acodres en el 2013 donde agrupan los restaurantes por el volumen de ventas el 46,43% tiene ventas entre los 51 y 99,9 millones, seguido un 23,21% con ventas entre los 100 y 150 millones mensuales tienen un margen de contribución unitario entre el 50% y 60% (Acodres, 2013) ; concluyendo así que los productos a vender dejarán una utilidad o ganancia. Lo anterior se explicará mejor en el análisis económico de la sección 6 de este documento.

### 1.6.3 Promoción

**Nombre del Restaurante:** Texas BBQ

**Eslogan:** Ahumados americanos con ingredientes de nuestra región

**Logotipo:**



*Figura 7: Logotipo*  
Fuente: elaboración propia

El eslogan “Ahumados americanos con ingredientes de nuestra región” permite asociar directamente el atributo de la cocción de la comida con el país donde se está desarrollando la idea. el eslogan resalta la técnica del ahumado con el estilo “americano” destacando la variedad y sabor de los ingredientes colombianos con “ingredientes de nuestra región”.

El Logo es la representación simbólica del nombre del restaurante, con lo que lo hace especial, permitiéndole dar personalidad al mismo. En el logo del restáurate se destacan los símbolos, colores y tipográficas. La cabeza de ganado con cuernos es uno de los símbolos más representativos del viejo oeste (Texas), la brinda una conexión con el estilo del restaurante. La tipografía que se utiliza en el nombre es Western en color negro, la cual es la letra típica que se utiliza en esta zona y el negro da una sensación de credibilidad y certeza en la propuesta de valor que se está ofreciendo al cliente.

Dentro de la estrategia de promoción se realizarán campañas de publicidad a cargo de la agencia Bambú creativos, experta en marketing digital, diseño web, diseño de marca y fotografía de producto. Los servicios y costos que se contratarán son:

- Diseño del logo (costo de la propuesta \$250.000)
- Diseño de Flyer (costo de la propuesta \$70.000)
- Impresión Flyer (costo de la propuesta \$200.000)
- Diseño página web y fotos (costo de la propuesta \$600.000)

Con esta propuesta se busca aumentar las relaciones públicas, dar a conocer el restaurante en el sector, generar recordación en los clientes y así, generar una mayor demanda.

También se ofrecerán cupones de descuentos en las páginas más reconocidas tales como: Groupon, Cuponatic, Descuentocity, entre otras, ya que los clientes que buscan comprar cuando hay rebajas, ofertas y descuentos, acuden frecuentemente a las páginas de descuentos o a utilizar cuponerías. Lo anterior se realizará con el fin de dar a conocer el restaurante y que estos clientes empiecen a dar su opinión en las páginas que proporcionan reseñas de contenido relacionados con viajes, turismo, restaurantes etc. y así el restaurante empezará aparecer en la web.

Otra de las iniciativas de la estrategia de promoción será la realización de eventos de cata de licores destilados, cervezas y vinos, se realizará un evento cada dos meses (cada evento se realizará una cata de un tipo de licor diferente). El evento de la cata de vino y cervezas tiene un costo de \$1.200.000, la cata de licores destilados \$1.800.000; estos costos son para 30 personas e incluye el pago del *sommelier*, licores y maridaje. Adicional, se tendrán *happy hours* en licores y comida (sándwiches y hamburguesa) todos los jueves y viernes de 3:00 p.m a 6:00 p.m. El *happy hours* consiste en 2x1 por la compra en cerveza nacional o por la compra de una jarra de cerveza se darán 2 minihamburguesas o 2 mini sándwiches con papas.

Los eventos gastronómicos realizarán dos veces al año con diferentes chefs que expliquen diferentes cortes de carne, técnicas de cocción que mejor le quedan y que permitan cocinar una en

técnica en especial sin perder de la mira el estilo y el tipo de comida del restaurante; tendrán un costo de \$2.000.000 cada uno. A su vez, se realizará una feria Texana una vez al año, donde se tendrán actividades para todos los miembros de la familia, tales como: toro mecánico, caballos ponis, música en texana y, baile típico, entre otras actividades; esta tendrá un costo de \$5.000.000.

Como mecanismos para apoyar las ventas se hará: publicidad en la mesa para mostrar platos especiales del menú, información sobre próximos eventos, ofertas especiales, etc; y dibujos alusivos al rodeo para colorear para los niños. A su vez, se ofrecerá un postre gratuito a los clientes nuevos en su próxima visita y descuentos especiales después de un determinado número de visitas como apoyo del programa de fidelización.

También se realizará promoción en internet a través de redes sociales como: Facebook, Instagram, TripAdvisor, campañas de *mailing*, Blogs y la página web del restaurante, ya que estos posibilitan la popularización de los negocios permitiendo a los consumidores buscar más información, programas de fidelización, hacer reservas de mesas o del servicio “Tu propia parrilla”, y servicio de decoración de mesas para fechas especiales. Esto también permitirá conocer las experiencias y, opiniones de los clientes, y las oportunidades de mejora. Las compañías en redes sociales tendrán un costo de \$1.000.0000 (costo objetivo diario de \$30.000), también se realizará publicidad a través seguidores como familiares y amigos; las fotos que se utilizarán en estas redes sociales y *flyers* que se contratarán con la agencia de publicidad.

En la siguiente figura se muestra las estrategias promocionales en cada etapa del ciclo de vida del restaurante.

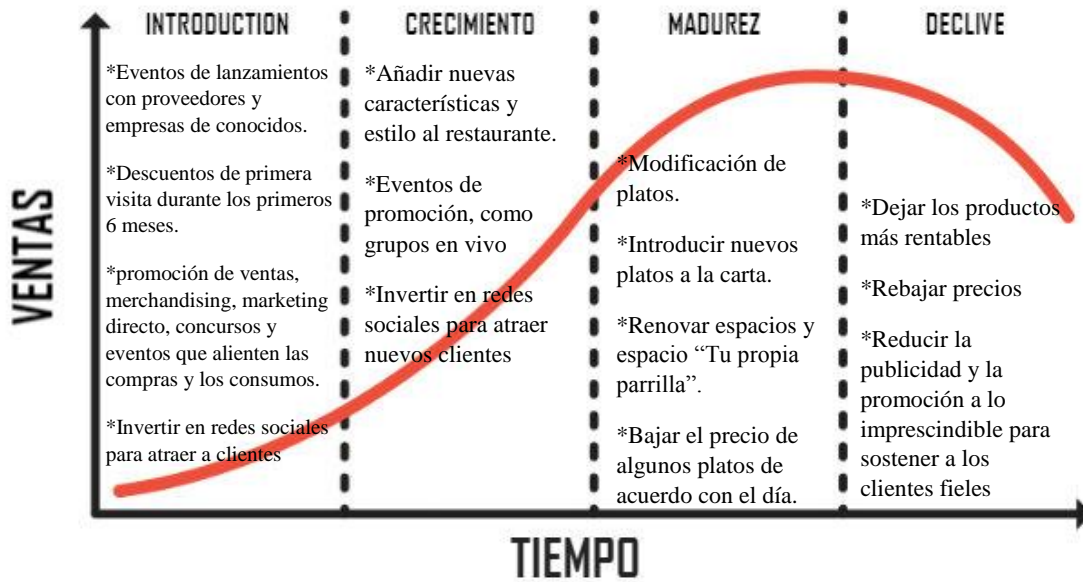


Figura 8: Estrategias promocionales en cada etapa del ciclo de vida del restaurante  
Fuente Elaboración propia

#### 1.6.4 Canales de Distribución

El restaurante inicialmente solo tendrá un punto de venta el cual estará ubicado en la vía Cali – Jamundí, ya que el sur es la zona de expansión que contempla el Plan de Ordenamiento Territorial de Cali. La apertura de sucursales solo se considerará después de cinco años con el fin de posicionar muy bien el restaurante y generar marca alrededor de la comida, estilo y servicio de este.

El restaurante tendrá una capacidad para 122 personas, distribuidas en tres mesas para seis personas, doce mesas para cuatro personas, ocho mesas para dos personas y cuatro espacios para "Tu propia parrilla" con capacidad para diez personas cada uno y los horarios de atención serán de martes a domingo, de martes a miércoles y domingos se atenderá de 12:00 p.m. a 9:00 p.m. y de jueves a sábado de 12:00 a.m. a 10:00 p.m.

Política de servicios del restaurante:



- Suministro de comidas y bebidas destinadas al consumo humano, mediante la preparación de alimentos inocuos e innovadores, satisfaciendo las necesidades de los consumidores, partiendo de materias primas seleccionadas, aplicando procesos bajo los más altos estándares de higiene e inocuidad. Si se llega a presentar alguna reclamación por parte del cliente en el momento de la atención o servicio se cambiará el plato por un nuevo y se excluirá de la de cuenta como garantía de servicio.
- Ofrecer un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento con el cliente. Para cumplir con lo anterior se buscará la coordinación entre los procesos de producción y atención a clientes (Servicios) para que los platos sean servidos en un tiempo máximo de diez minutos. Para evitar el riesgo al incumplimiento si existen muchos pedidos en proceso se le informará al cliente en el momento que se le tome la orden.
- En caso de una reclamación mayor como una demanda por parte de un cliente, el restaurante contará con una póliza de respaldo por afectación a terceros la cual incluye gastos médicos hasta por cinco salarios mínimos legales vigentes y gastos de defensa hasta por 100 millones.

## **2. Análisis técnico**

### **2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio**

A continuación, se detalla las fichas técnicas de los platos más representativos del restaurante.

#### **Tabla 6**

*Ficha técnica costillares del este*

<b>Nombre el producto: COSTILLARES DEL ESTE</b> Receta para 4 personas (375 g por persona)
<b>Descripción del producto:</b> Populares en el este de Texas, estas costillas de cerdo van cubiertas de una salsa de tomate, azúcar morena y comino.
<b>Tiempo de preparación:</b> 1 hora <b>Tiempo de ahumado:</b> 5 horas <b>Temperatura:</b> 250 F <b>Tiempo de reposo:</b> 1 hora
<b>Ingredientes</b>
1 Costillar de cerdo (3 libras) 3 cucharadas de sal 3 Cucharaditas de pimienta Aceite vegetal 2/3 de taza de salsa BBQ
<b>Preparación</b>
1. Precalentar el horno ahumador a 250F 2. Remojar los trozos de madera de cerezo, mango o uva por 30 minutos 3. Añadir sal y pimienta al costillar 4. Ahumar las costillas por 3 horas 5. Envolver las costillas en papel aluminio y cocinar por el tiempo restante 6. Remover el papel aluminio, bañar las costillas en la salsa BBQ y ahumar por 10 minutos más. 7. Dejar descansar por 1 hora antes de servir
<b>Presentación del plato</b>
375 g de costillares de cerdo 40 g de salsa BBQ en un salsero de porcelana 145 g de papas a la francesa o en cascos

Fuente: elaboración propia

**Tabla 7***Ficha técnica costillas texanas*

<b>Nombre el producto: COSTILLAS TEXANAS</b> Receta para 4 personas (375 g por persona)
<b>Descripción del producto:</b> Increíblemente blandas y glaseadas con salsa BBQ. Prepárese para chuparse los dedos.
<b>Tiempo de preparación:</b> 1 hora <b>Tiempo de ahumado:</b> 5 horas <b>Temperatura:</b> 250 F <b>Tiempo de reposo:</b> 1 hora
<b>Ingredientes</b>
1 Costillar de cerdo bebe (3 libras) 3 cucharadas de sal 3 Cucharaditas de pimienta Aceite vegetal (para la parrilla) $\frac{2}{3}$ de taza de salsa BBQ
<b>Preparación</b>
1. Precalentar el horno ahumador a 250F 2. Remojar los trozos de madera de cerezo, mango o uva por 30 minutos 3. Añadir sal y pimienta al costillar 4. Ahumar las costillas por 1.5 horas 5. Envolver las costillas en papel aluminio y cocinar por el tiempo restante 6. Remover el papel aluminio, bañar las costillas en la salsa BBQ y ahumar por 10 minutos más. 7. Dejar descansar por 1 hora antes de servir
<b>Presentación del plato</b>
375 g de costillares de cerdo 40 g de salsa BBQ en un salsero de porcelana 145 g de papas a la francesa o en cascos

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8***Ficha técnica brisket ahumado*

<b>Nombre el producto: BRISKET AHUMADO</b> Receta para 8 personas (310 g por persona)
<b>Descripción del producto:</b> Este plato es el que hace famoso a Texas. Ahumar brisket al estilo texano es un arte que muchos intentan y pocos perfeccionan.
<b>Tiempo de preparación:</b> 1 hora <b>Tiempo de ahumado:</b> 8 horas <b>Temperatura:</b> 250 F <b>Tiempo de reposo:</b> 1 hora
<b>Ingredientes</b>
1 Brisket (10 libras) 3 Cucharadas de sal 3 Cucharaditas de pimienta Aceite vegetal (para la parrilla)
<b>Preparación</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precalentar el horno a 250F</li> <li>2. Remojar los trozos de madera de cerezo, mango o uva por 30 minutos</li> <li>3. Añadir sal y pimienta al costillar</li> <li>4. Ahumar el brisket por 6 horas</li> <li>5. Envolver el brisket en papel aluminio y cocinar por el tiempo restante o hasta que la temperatura interna alcance 200F</li> <li>6. Remover el papel aluminio, bañar las costillas en la salsa BBQ y ahumar por 10 minutos más.</li> <li>7. Dejar descansar por 1 hora antes de servir</li> <li>8. Servir en tajadas de 1 cm de gruesas aproximadamente</li> </ol>
<b>Presentación del plato</b>
310 g de costillares de cerdo 40 g de salsa BBQ en un salsero de porcelana 40 g de jugo de brisket Ensalada de lechugas, cebolla y tomate cherry

Fuente: elaboración propia

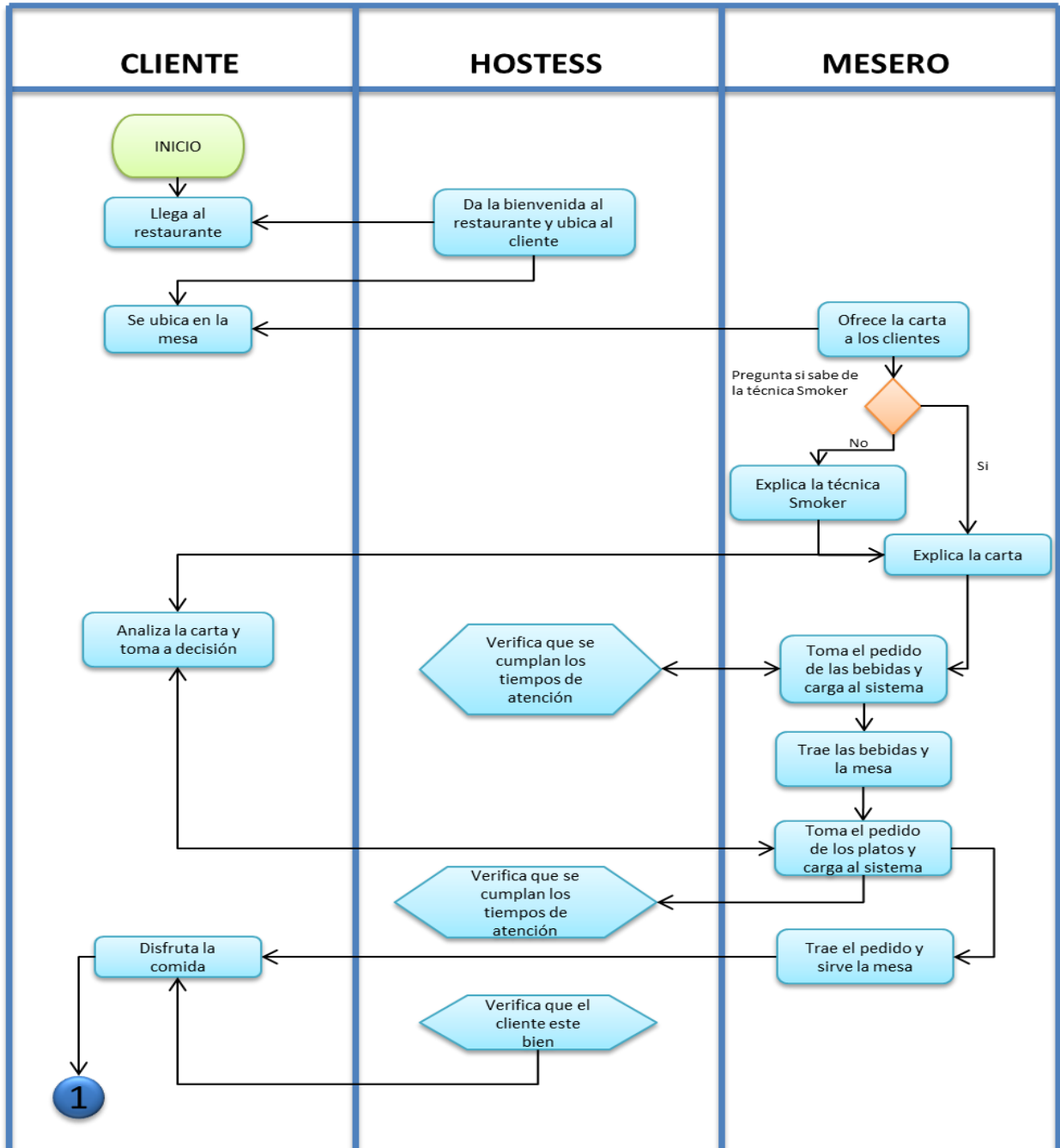
**Tabla 9***Ficha técnica pollo ahumado*

<b>Nombre el producto: POLLO AHUMADO</b> Receta para 6 personas (410 g por persona)
<b>Descripción del producto:</b> Aunque Texas se destaca por sus manjares bovinos el pollo ahumado es un clásico de la cocina texana.
<b>Tiempo de preparación:</b> 1 hora <b>Tiempo de ahumado:</b> 2.5 horas <b>Temperatura:</b> 250 F <b>Tiempo de reposo:</b> 1 hora
<b>Ingredientes</b>
1 pollo (4 a 5 libras) 1 galón de agua con sal, azúcar, tomillo y orégano 1 cucharada de sal 1 Cucharadita de pimienta Aceite vegetal (para la parrilla)
<b>Preparación</b>
1. Marinar el pollo desde la noche anterior con el galón de agua y condimentos. Agregar hielo. 2. Al día siguiente, cortar el pollo por la mitad 3. Precalentar el horno a 250F 4. Remojar los trozos de leña de manzana o pecan por 30 minutos 5. Añadir sal y pimienta al pollo 6. Ahumar el pollo por 2.5 horas o hasta que la temperatura interna alcance 160F 7. Dejar descansar por 1 hora antes de servir
<b>Presentación del plato</b>
410 g de pollo ahumado Ensalada de lechugas, cebolla y tomate cherry

Fuente: elaboración propia

Para el restaurante Texas BBQ hay tres procesos claves que agregan valor al cliente e inciden directamente en la satisfacción de este. Estos procesos son: atención al cliente, ahumado de carnes y “tu propia parrilla”. Los cuales se detallarán en las figuras 8, 9 y 10 respectivamente.

El proceso de atención al cliente ilustrado en la figura 9 define un conjunto de actividades que permite responder satisfactoriamente a las necesidades de los clientes y está compuesto de una serie de comportamientos por parte de los meseros y el anfitrión que ayudarán a mejorar la experiencia de los clientes en el restaurante. Estos comportamientos se configuran como un aspecto clave en la percepción de calidad del servicio ofrecido.



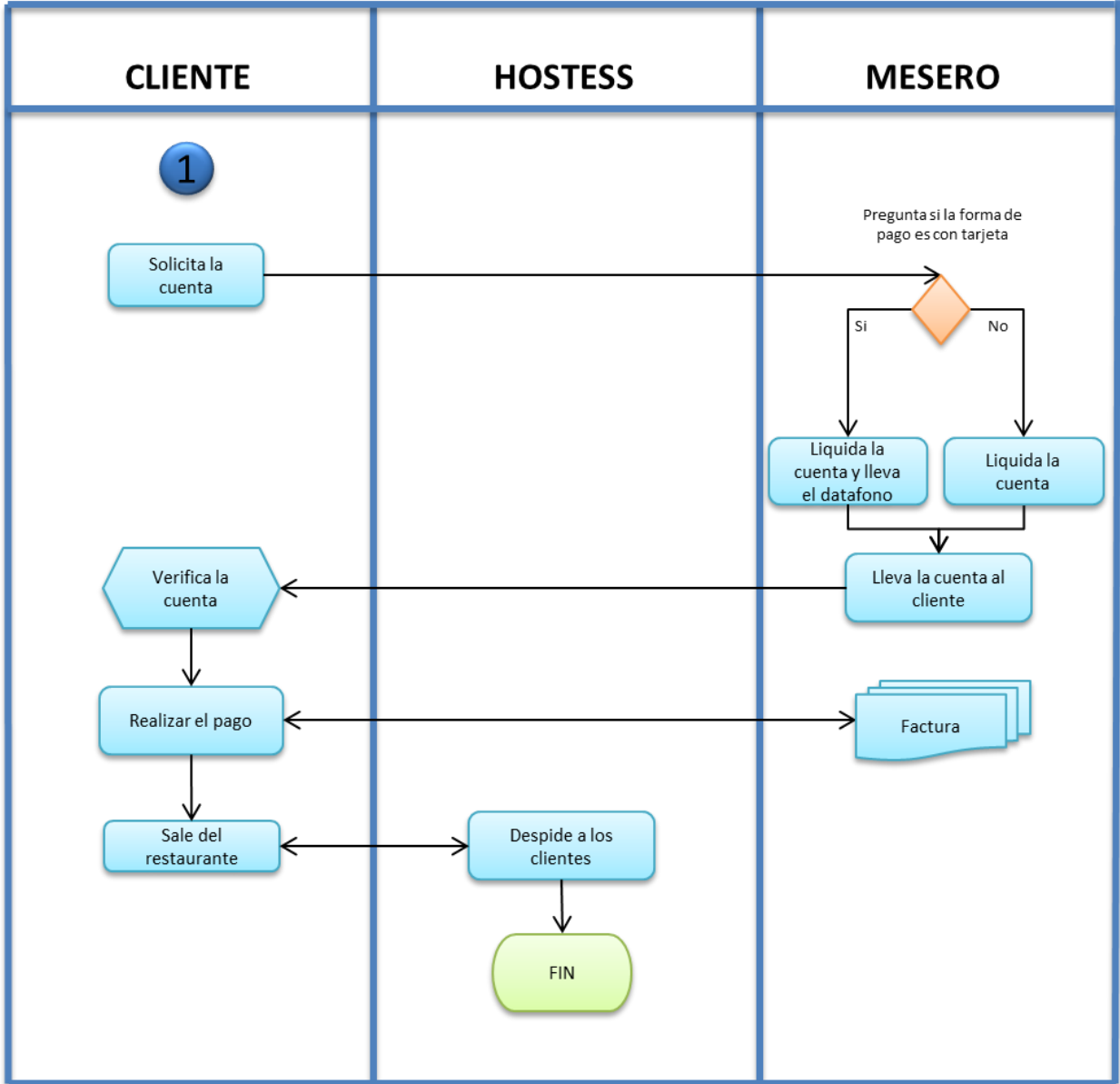


Figura 9: Flujograma del proceso de atención al cliente  
Fuente: elaboración propia

A continuación en la figura 10 se describe el proceso smoker grill, proceso en el cual se basa la propuesta de valor del restaurante. El ahumado es una técnica que consiste en someter los alimentos al humo, este humo proviene de la combustión de las maderas de diferentes especies de árboles que le ayudan a dar sabor, olor, color y textura a los diferentes alimentos según sea la receta.

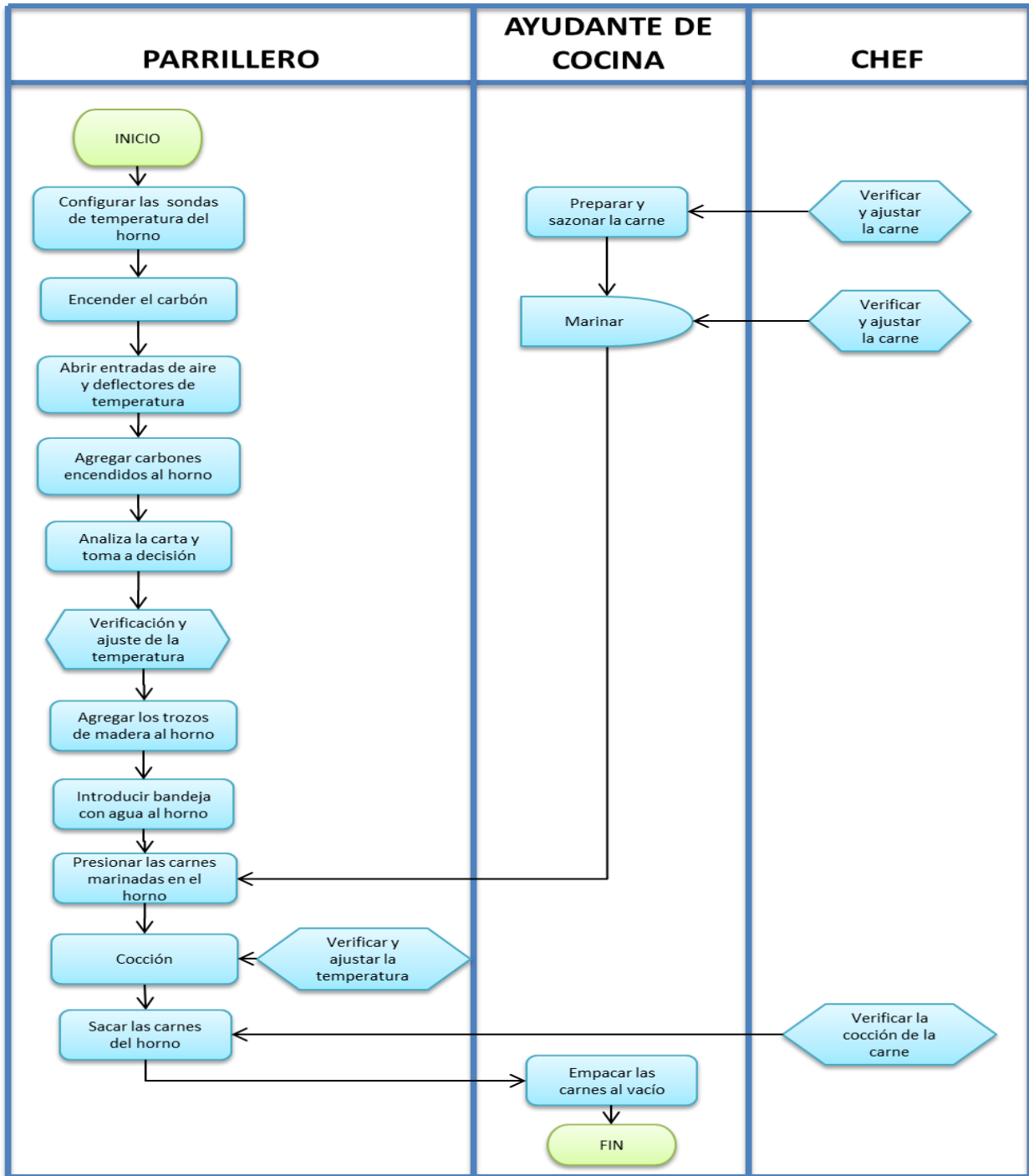
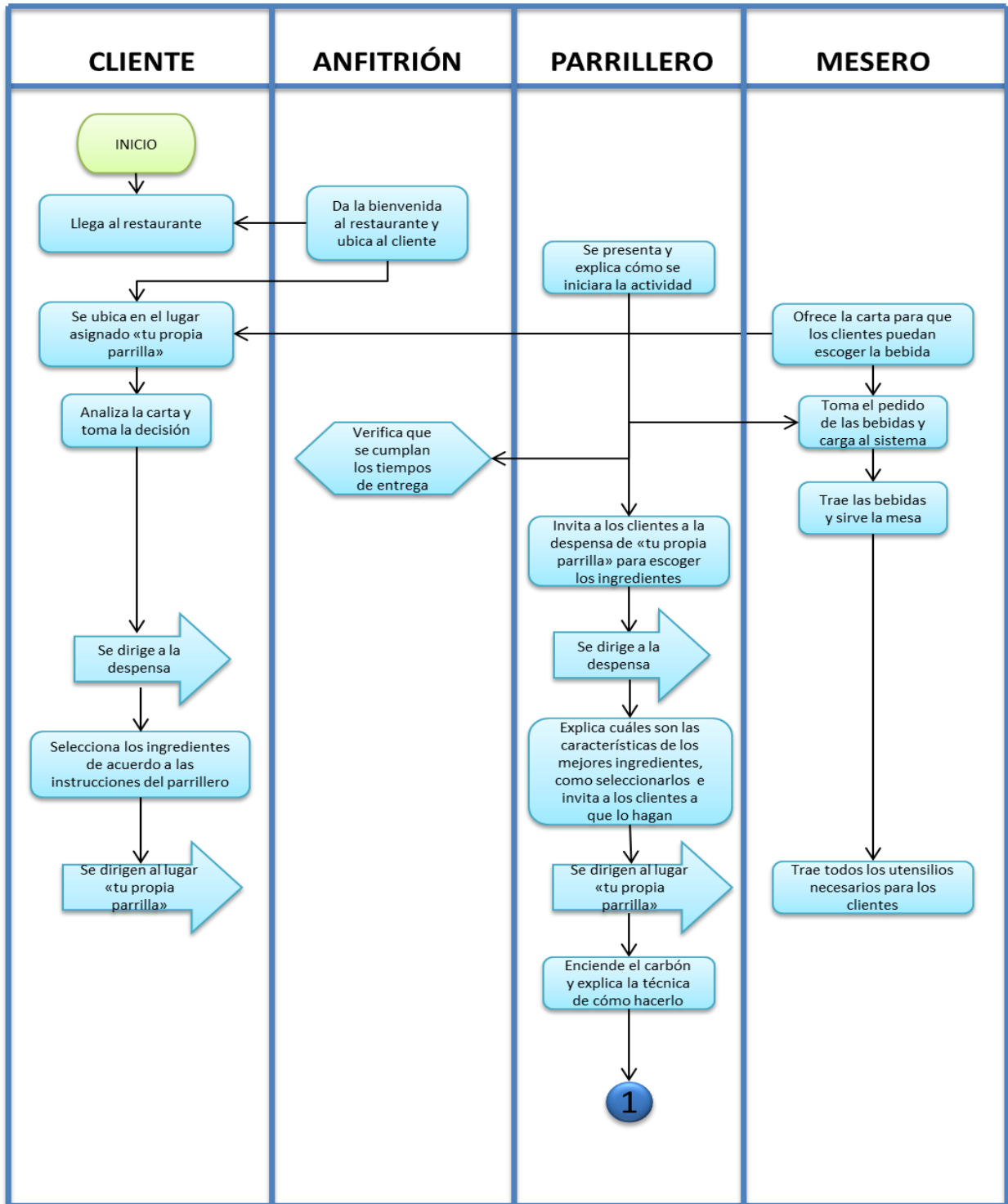


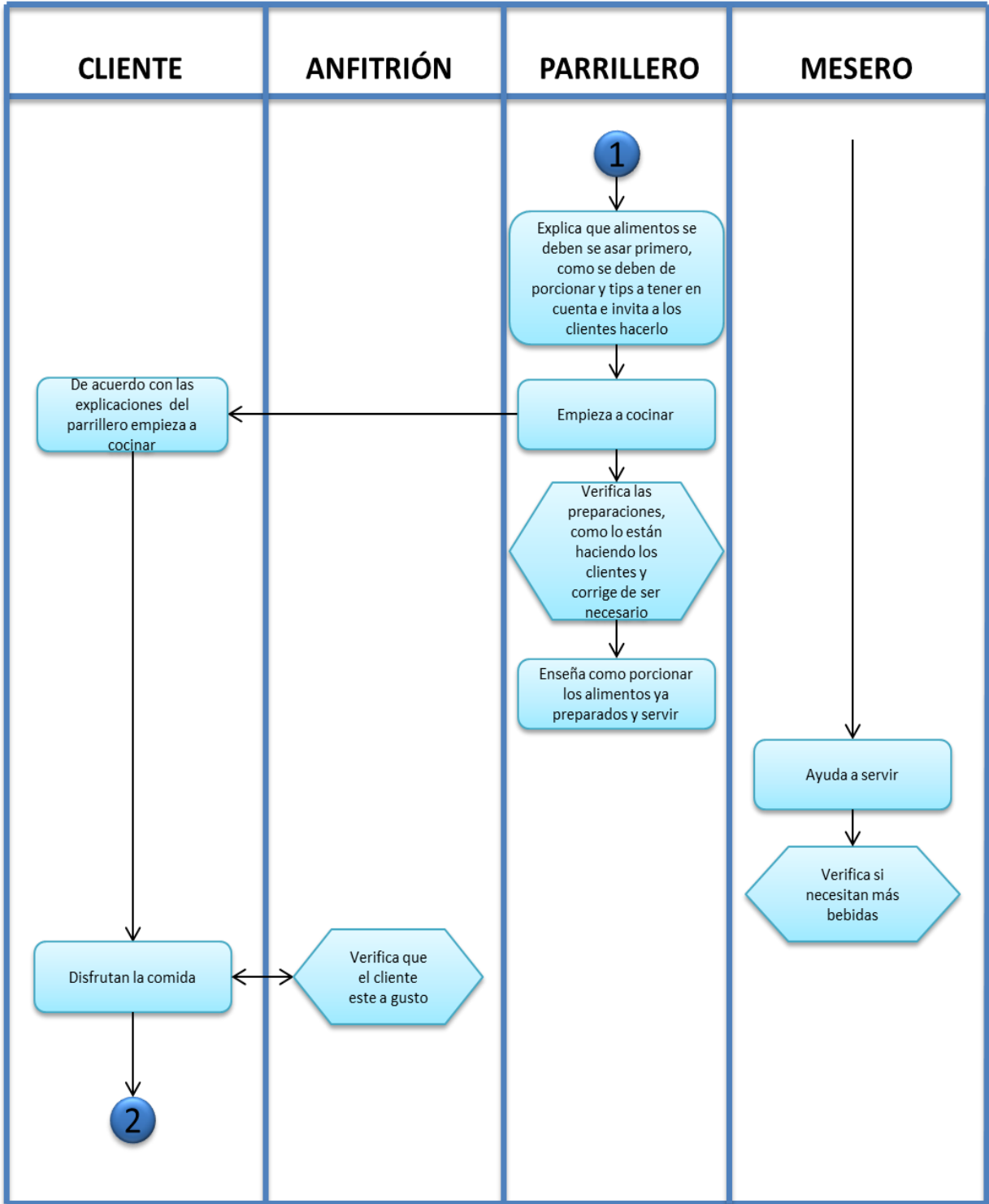
Figura 10: Flujograma del proceso de ahumado con la técnica smoker grill  
Fuente: elaboración propia

“Tu propia parrilla” es un espacio que permite al cliente realizar su propia BBQ con la asesoría de un experto, permitiéndole al cliente tener la experiencia de aprender a cocinar la técnica de parrilla tradicional de la mano de un profesional. Este espacio integra la experiencia desde el



seleccionar los alimentos de la despensa del restaurante, condimentarlos, cocinarlos, servirlos y por último disfrutar de tu propia creación; sin tener que preocuparse por las actividades de limpieza que vienen luego de la parrillada.





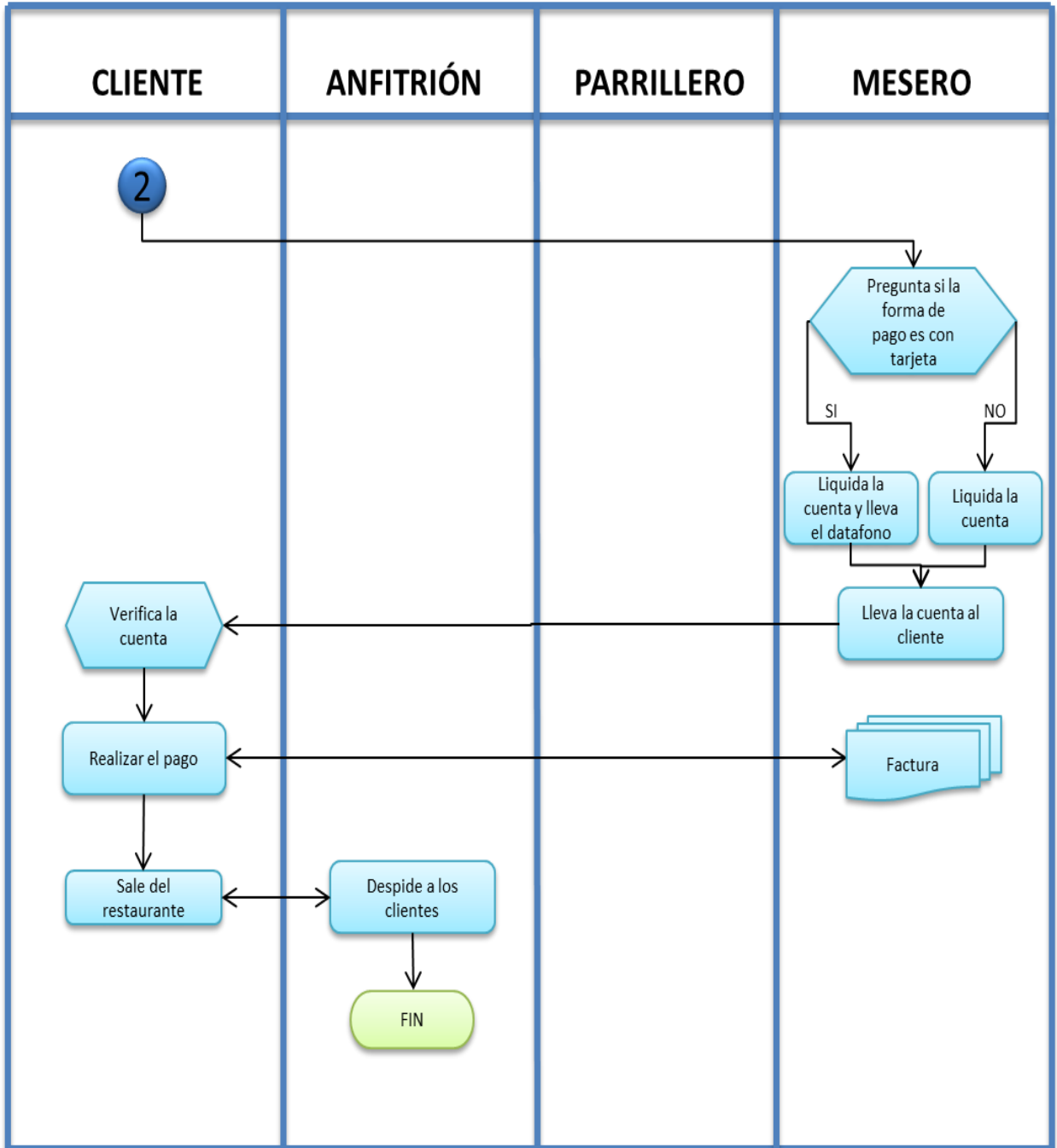


Figura 11: Flujograma del proceso “Tu propia parrilla”  
Fuente: elaboración propia

## 2.2 Requerimiento y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

Uno de los equipos más importantes que requiere el restaurante es el smoker grill, ya que en este se soporta la propuesta de valor. En las figuras 12 y 13 se detallan los planos isométricos del smoker grill y en la figura 13 se ilustra la vista en tres dimensiones.

El ahumador debe construirse en acero o cualquier otro material que no le aporte sabor u olor extraño al producto que se está ahumando. Es decir, no debe ser pintado o tratado con ninguna sustancia, pues estas aportan gases que pueden resultar perjudiciales al ser humano (Bermúdez, 2004).

En Colombia no existen proveedores que vendan este tipo de hornos ahumadores por lo que se mandará a fabricar con el proveedor de cerrajería ITK S.A.S en Cali con los siguientes planos. El costo de fabricación será de \$4.600.000.

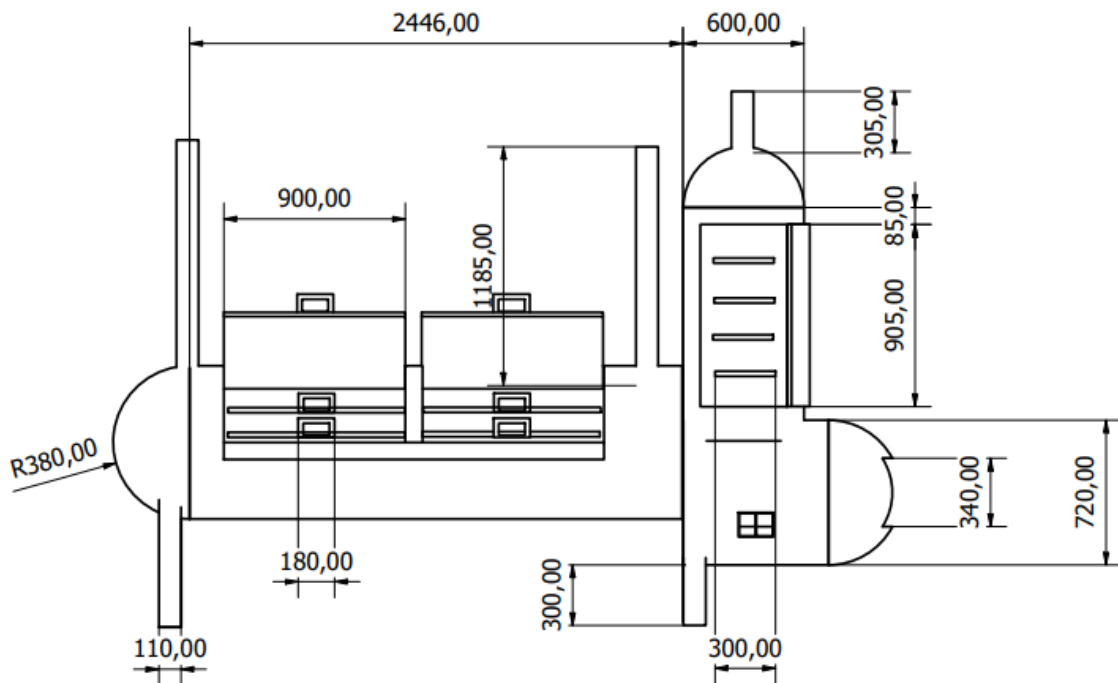


Figura 12: Plano smoker grill vista frontal  
Fuente: elaboración propia

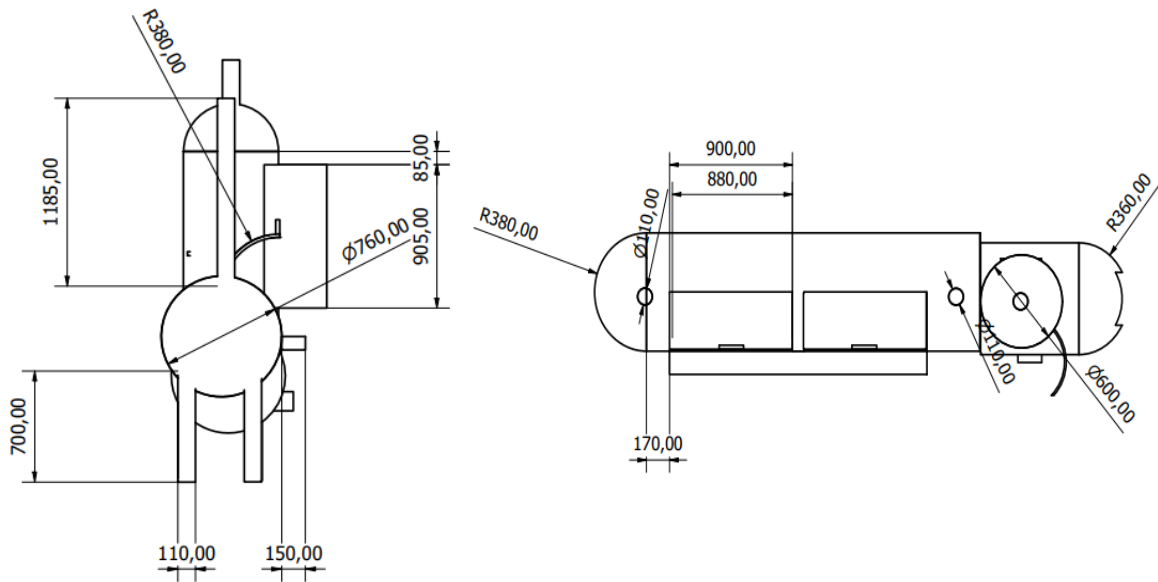


Figura 13: Plano smoker grill vista lateral y superior  
Fuente: elaboración propia



Figura 14: Plano 3D smoker grill  
Fuente: elaboración propia

El tipo de madera que se emplea en un proceso de ahumados de alimentos es lo más importante ya que condiciona el sabor del alimento ahumado. La Secretaria de Salud Pública Municipal de Cali recomienda el no uso de maderas húmedas o resinosas como la madera de pino.

Y en especial, abstenerse de utilizar maderas que han sido tratadas, inmunizadas o pintadas en procesos anteriores ya que, estas maderas emanarán gases que pueden resultar nocivos al momento del consumo de productos ahumados. Las maderas que se utilicen en el proceso de ahumado deben estar acreditadas de que no han sido tratadas con sustancias químicas (potencialmente tóxicas durante la combustión) en los seis meses inmediatamente anteriores a la tala o después de esta (Bermúdez, 2004).

Algunas maderas usadas en los diferentes procesos de ahumados de carnes son: la madera de acacia en la cocción porque es una madera de combustión lenta. La madera de manzano, cerezo y uva proporciona un sabor dulce a los alimentos. El nogal es utilizado para ahumar carnes procesadas como salchichas y demás embutidos. La madera de roble es la madera que más sabor aporta a las diferentes carnes (Bermúdez, 2004).

La madera o leña que se utiliza para las barbacoas debe de estar bien seca, ya que la leña verde tiene menos poder calorífico, además, va a desprender una gran cantidad de humo, normalmente blanco y muy espeso lo que es muy molesto para los clientes, y así lo revelaron en las entrevistas. Esta se debe de exponer la madera al viento y al sol. Por consiguiente, la madera se debe de apilar por tipo de madera en un área que tenga bastante circulación de aire y protegida de la lluvia como en un cobertizo o estructura, ver figura 15. El plano isométrico del este cobertizo se ilustra en la figura 16. El proveedor Arquing S.A.S quien es el que se encargará de la construcción y adecuaciones del restaurante incluyó la fabricación de este cobertizo en la cotización (ver anexo 3).



Figura 15: Cobertizo para almacenamiento de madera 3D  
Fuente: elaboración propia

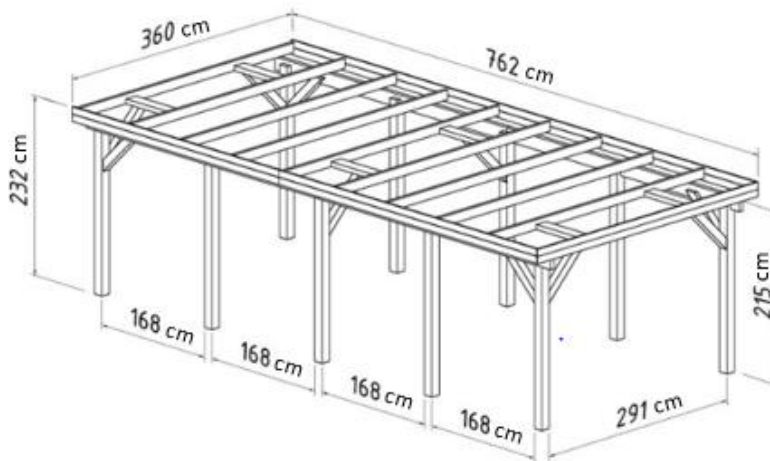


Figura 16: Plano cobertizo para almacenamiento de madera  
Fuente: elaboración propia

En la tabla 10 se detalla los proveedores que suministrarán la madera o leña, estos fueron seleccionados porque tienen las certificaciones de legalidad en la tala de árboles y que proveen madera de árboles frutales.

**Tabla 10**  
*Proveedores de Leña*

Proveedores de madera	Ubicación	Tiempo de entrega	Tamaños	Precio (incluye transporte hasta Cali)
La Leñería	Bogotá D.C.	3 días	Bultos Carga completa Media Carga	\$45.000 \$2.500.000 \$1.500.000
Leños Express	Bogotá D.C.	3 días	Bultos Carga completa Doble carga Media Carga	\$47.000 \$2.550.000 \$4.300.000 \$1.600.000
Leña del campo	Bogotá D.C.	3 días	Atados (5kl) Bulto (22 kl) Granel (por metro cubico)	\$18.000 \$52.000 \$1.050.000

Fuente: elaboración propia

Para el almacenamiento y conservación de la carne se utilizará un sistema de refrigeración a través del frío (La refrigeración da un tiempo de conservación corto a mediano plazo desde días hasta semanas). La temperatura de refrigeración debe de ser menor o igual a 4°C conservando la cadena de frío ya que la pérdida de la temperatura de refrigeración o congelación en cualquiera de las etapas perjudica la seguridad y la calidad del alimento (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2014). En la figura 18 se especifica el tipo refrigerador que se requiere para el almacenamiento de la carne y alimentos refrigerados. El proveedor será Inducol S.A.S, la forma de adquisición será mediante la compra del equipo por valor de \$2.000.000 este proveedor también nos ofrece el servicio de mantenimiento preventivo (la periodicidad del mantenimiento preventivo será cada 6 meses) y correctivo de todos los equipos refrigerados.





Descripción	Especificaciones
Alto	209.3
Frente	224
Fondo	82.1
Material	Lámina Galvanizada
Puertas	3
Tipo de Puerta	Abatible
Material Puerta	Cristal
Temperatura	0 a 4 °C
Capacidad en Litros	1330L
Tecnología	Convencional
Funcionalidad	Mixto
Uso	Comercial

Figura 17: Refrigerador industrial con capacidad de 1330 litros  
Fuente: Inducol S.A.S

En La tabla 11 se detalla los principales proveedores de carne, estos proveedores fueron seleccionados porque tienen registro sanitario del INVIMA, cercanía y tiempo de respuesta.

**Tabla 11**  
*Proveedores de carne*

Proveedores de carne	Tipo de carne	Precio por libra	Ubicación
Cervalle	Lomo de cerdo	\$6.300	Acopi, Yumbo
	Costillas de cerdo	\$4.500	
Bucanero	Pollo	\$6.000	Cali, Valle del Cauca
Comercializadora de carnes la sevillana	Res	\$15.450	Cali, Valle del Cauca
	Lomo de cerdo	\$6.500	
	Costillas de cerdo	\$4.800	
Carnes la excelencia	Res	\$14.500	Cali, Valle del Cauca
	Lomo de cerdo	\$6.200	
	Costillas de cerdo	\$4.300	

Fuente: elaboración propia

La cocina contará con una parrilla para realizar algunos platos con la técnica tradicional de parrilla, las figuras 18 y 19 se detalla el modelo de parrilla y el plano isométrico de construcción de la parrilla. La estructura será en ladrillo de barro (se usa como aislante térmico). Este tipo de parrillas se realiza bajo pedido, el proveedor que se encargará de la fabricación es Arquing S.A.S con un valor de \$1.500.000 (parrilla más extractor).

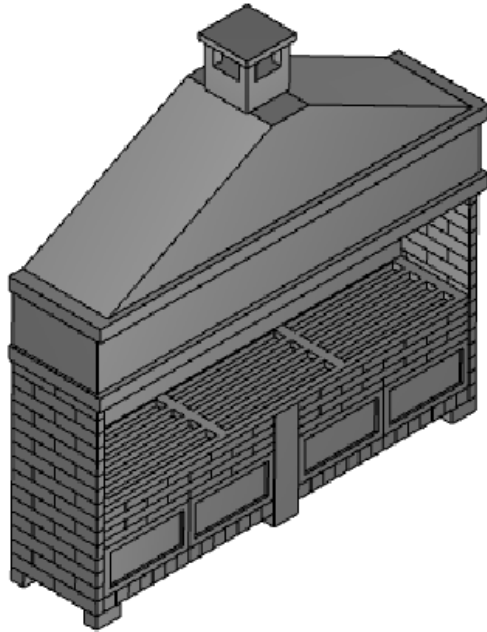


Figura 18: Parrilla BBQ  
Fuente: elaboración propia

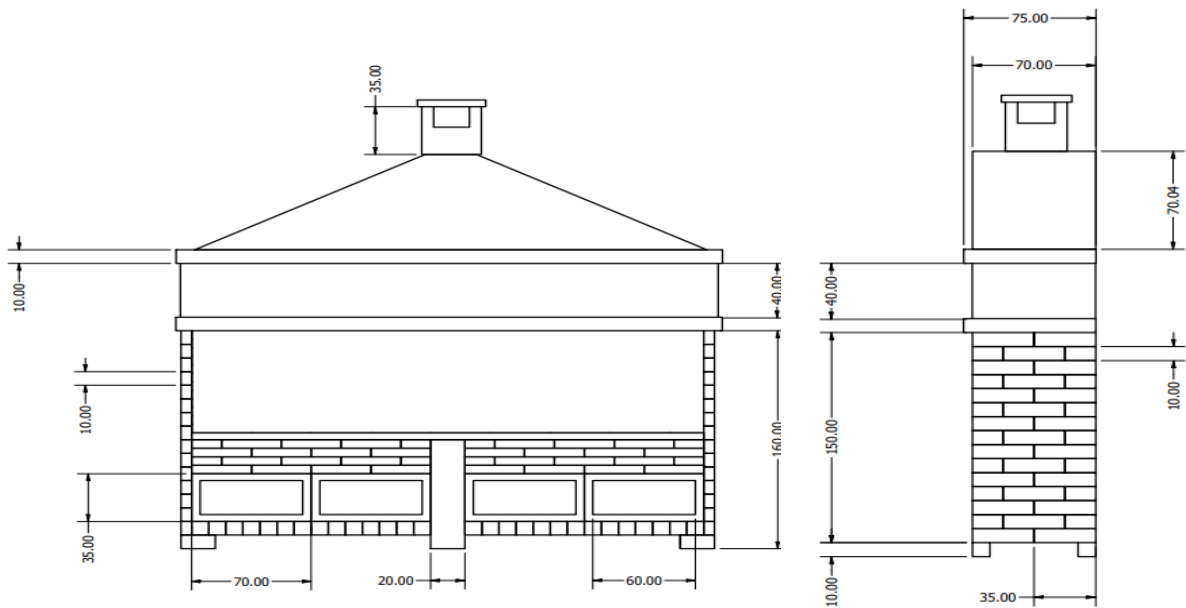
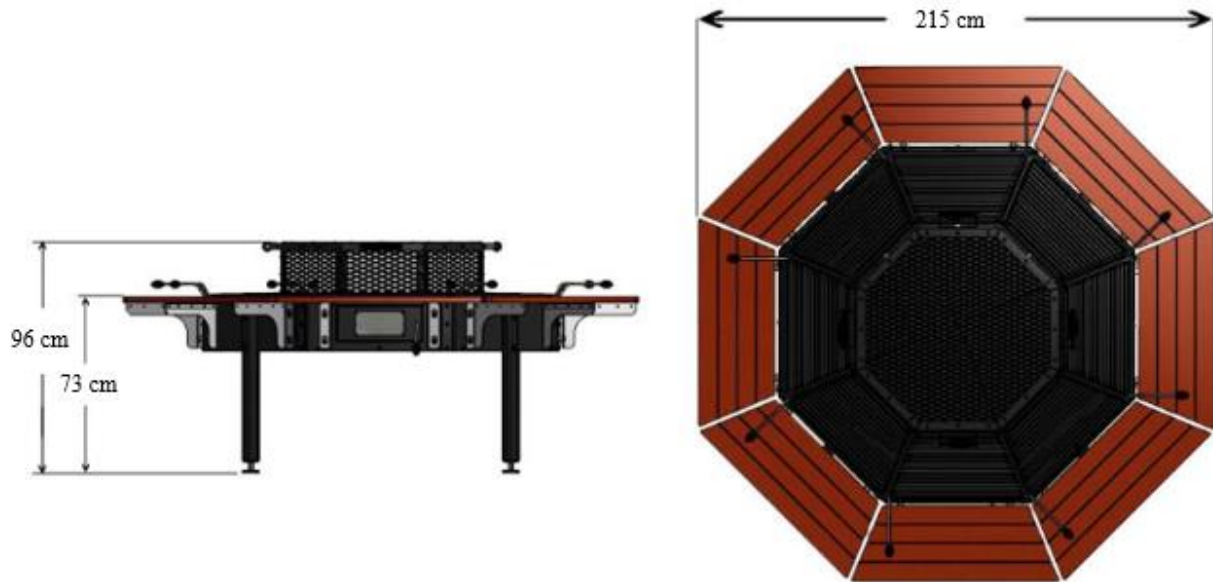


Figura 19: Plano isométrico parrilla BBQ  
Fuente: elaboración propia

Para el espacio “Tú propia parrilla” se tendrá la parrilla tipo Jag Grills que permite a todos los que participan en este espacio interactuar y aprender. Estas parrillas se construirán con Arquing S.A.S y el costo de fabricación es de \$2.500.000 cada una.



*Figura 20:* Planos parrilla BBQ para el espacio “tú propia parrilla”  
Fuente: Jag Grills



*Figura 21:* Parrilla BBQ para el espacio “tú propia parrilla”  
Fuente: Jag Grills

En la tabla 12 se detalla el inventario de utensilios para la cocina que se requieren para la elaboración de los diferentes platos ofrecidos por el restaurante, el valor total de todo el mobiliario y menaje que se relaciona en la siguiente table tiene un costo de \$43.661.752.

**Tabla 12:**  
*Inventario de utensilios*

Utensilios para cocina	Cantidad	Especificaciones
Estufa industrial en acero inoxidable	2	De tres boquillas en acero inoxidable
Estufa industrial en acero inoxidable	1	De seis boquillas en acero inoxidable
Olla arrocera industrial	1	
Nevera industrial para carnes	1	1330 litros
Nevera industrial para frutas y verduras	1	1104 litros
Licuada industrial	2	
Picador industrial	1	
Horno microondas	2	
Mesas en acero inoxidable	3	
Estantería cubiertos y bandejas	1	
Plantos pandos	300	
Platos soperos	300	
Platos pequeños	200	
Bandejas	200	
Pocillos	100	
Vasos	300	
Cubiertos	300	
Ollas grandes	10	
Ollas medianas	10	
Tablas para picar	5	
Tazas medidoras	5	
Cucharas medidoras	5	
Balanza	2	
Batidora	1	
Tamices	4	
Pinzas acero inoxidable	6	
Espátulas	10	
Moldes en aluminio	5	1/2 libra, 1 libra y 2 libras
Set de cuchillos para el chef	1	

Cuchillos para pelar	3	
Cuchillos para deshuesar	2	
Chuchillo para carnes	4	
Lavaplatos industrial	1	
Parrilla para asar carnes	1	Con campana para extraer el calor

Fuente: elaboración propia

### 2.3 Sistemas de control

En la figura 22 se muestran los procesos, los flujos de información y producto que se tendrán en el restaurante.

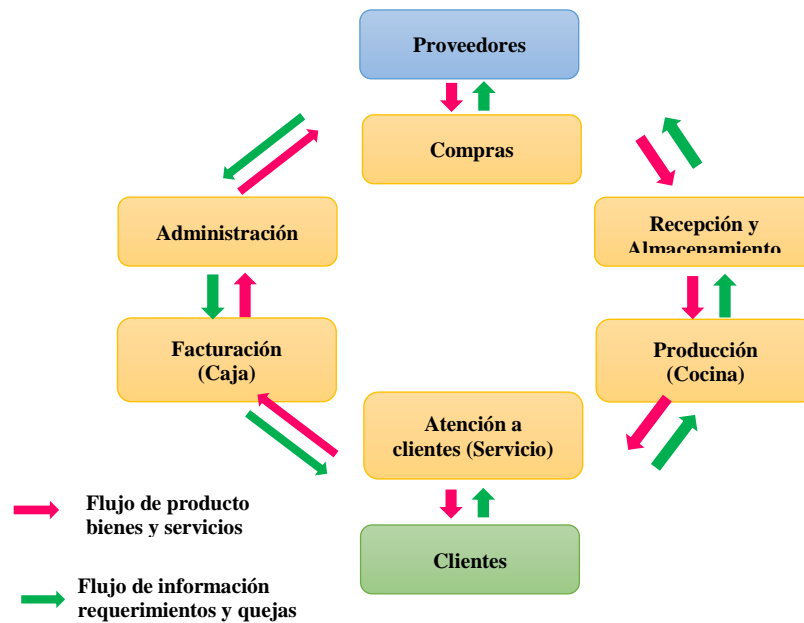


Figura 22: Procesos críticos en calidad y costos  
Fuente: elaboración propia

A continuación, solo se describirán los procesos críticos para el restaurante, tales como: compras, recepción y almacenamiento, producción (cocina) y atención a clientes.

## Proceso de compras:

En la tabla 13 se relacionan las actividades críticas y periodicidad de estas en el proceso de compras.

**Tabla 13:**  
*Actividades y periodicidad del proceso de compras*

Proceso	Actividades del proceso	Periodicidad
Compras	Selección de proveedores y negociación de precios, condiciones de entrega, crédito y pago.	Mensual
	Compra de insumos de acuerdo con los criterios de calidad, costo y frecuencia.	Diario / semanal
	Adquisición de otros insumos, maquinaria y equipo de trabajo.	Semestral

Fuente: elaboración propia

Las actividades críticas mencionadas anteriormente se deben de controlar de la siguiente forma:

- El área de compras debe de monitorear semanalmente los precios del mercado, establecer cuáles son los proveedores que ofrecen los precios más económicos, negociar políticas de crédito y formas de pago.
- El área de compras también tiene a cargo negociar tiempo de entrega de los pedidos y cumplimiento de este. Para controlar el proceso de entrega de los proveedores, el comprador debe actualizar el calendario de compras con la fecha de pedido y la fecha de entrega. El área de recepción debe de monitorear a diario este calendario e informar cualquier incumplimiento a este.
- El área de compras debe de velar por la calidad de las materias primas. Es decir, que la calidad de las materias primas que negoció con los proveedores y que estos

entregaron este acorde con lo requiere el área de producción (cocina). Para esto el comprador debe de validar la recepción conforme en las remisiones de entrega del proveedor por parte del recepcionista y un representante del área de producción.

### Proceso de recepción y almacenamiento

En la tabla 14 se relacionan las actividades y periodicidad de estas en el proceso de recepción y almacenamiento.

**Tabla 14:**  
*Actividades y periodicidad del proceso de recepción y almacenamiento*

Proceso	Actividades del proceso	Periodicidad
Recepción y Almacenamiento	Recepción y almacenamiento de mercancías de acuerdo con el tipo de producto y rotación	Diario / semanal
	Abastecimiento a la cocina de acuerdo con el FIFO	Diario
	Inventario físico de materias primas claves como: carnes, verduras, bebidas y licores	Diario
	Verificación del estado de materias primas (secos, refrigerados y congelados) de acuerdo con los estándares de limpieza y temperaturas	diario
	Abastecimiento a áreas de servicio y administrativas	Semanal / Mensual
	inventario físico general	Mensual
	Verificación de 5's	Semanal
	Almacenamiento y verificación de equipos, materias primas y suministros no perecederos	Mensual
	Establecimiento de criterios de aceptación y rechazo de materias primas junto con el área de compras y producción	Semestral
	Determinación de máximos y mínimos de cada insumo, tamaño de lote y punto de re-orden junto con producción y compras	Semestral
	Fumigación y control de plagas	Mensual

Fuente: elaboración propia

### **Registros y controles críticos:**

- **Formato de recepción de mercancía:** en este formato se registra todas las observaciones o no conformidades de las entregas de los proveedores, este es entregado al área de compras para que este haga la retroalimentación con el proveedor y tome las acciones que se requieran según sea el caso.
- **Control de temperaturas:** permite validar el estado de los equipos de refrigeración y que estén proporcionando la temperatura adecuada de almacenamiento para los alimentos.
- **Control de inventarios:** verifica la calidad de los alimentos, cantidad, fechas de vencimiento; de encontrarse con alguna novedad debe de informar al área de compras para este que genere una reposición de ser necesario.
- **Hoja verificación de 5's:** con la verificación de 5's se quiere asegurar el orden y el aseo de la bodega de almacenamiento, así mismo la estandarización y disciplina del almacenamiento para no perder tiempo buscando las materias primas.
- **Control de fumigaciones:** este control nos permite inspeccionar las instalaciones el restaurante para ver si existen plagas o condiciones que puedan poner en riesgo los alimentos y la salud de las personas.

Durante el proceso de almacenamiento se debe de tener especial cuidado en donde se dejan de las materias primas ya que estas son perecederas y una mala ubicación de estas puede provocar un aceleramiento en la descomposición o un deterioro en la calidad. A continuación, se muestra las categorías de almacenamiento que se debe de tener en el restaurante, los controles y consideraciones en cada una de ellas:



- Alimentos secos:
  - Los alimentos secos deben de ser almacenados en una zona seca y fresca, bien ventilada y protegida con los insectos y roedores.
  - Los alimentos deben de ponerse en una estantería o anaqueles y nunca deben de ser almacenados directamente sobre el piso.
  - Las estanterías o anaqueles deben de conservar una distancia como mínimo de 15 cm del suelo, paredes y techo.



*Figura 23:* Estantería para almacenamiento de alimentos secos  
Fuente: elaboración propia

- Todos los recipientes deben de tener tapa para mantener los atributos de los insumos (aroma textura, consistencia, y así evitar el riesgo de contacto con insectos.
- Todos los derrames deben de limpiarse inmediatamente.
- Todos los productos enlatados deben ser inspeccionados con relación a abolladuras, corrosión, cierre, infestación y fecha de caducidad.

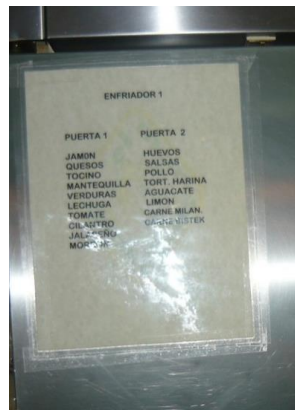
- El almacenamiento y abastecimiento a la cocina debe de realizarse por FIFO (First In First Out – primeras en entrar primeras en salir).
- Frutas y verduras:
  - Las frutas y verduras se deben de almacenar en una zona limpia, fresca y ventilada
  - Se realizará una rutina de inspección diaria para validar el estado de calidad y conservación de estas, ya que estas se deterioran muy rápidamente.
  - Las frutas y verduras deben de almacenarse en gavetas plásticas y nunca deben de estar en contacto directo con el suelo.



*Figura 24:* Estantería para almacenamiento de frutas y verduras  
Fuente: mercadolibre.com

- Alimentos en congelación:
  - Los alimentos congelados deben de permanecer a una temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$
  - El área debe estar seca, limpia y con buena ventilación.
  - Se debe de asegurar el FIFO.
  - Los alimentos congelados deben de ser almacenados inmediatamente luego de la recepción para evitar romper la cadena de frío.

- Alimentos en refrigeración:
  - Todos los alimentos perecederos como carnes, lácteos, pescados y aves deben ser almacenados en refrigeración para evitar la contaminación de bacterias patógenas.
  - Los alimentos refrigerados deben de permanecer a una temperatura de 4°C.
  - Todos los alimentos refrigerados deberán estar envasados para evitar la contaminación cruzada.
  - No se deben refrigerar alimentos calientes ya que estos estimulan el crecimiento bacteriano y la contaminación cruzada.
  - No se puede refrigerar alimentos en latas abiertas ya que puede dar lugar a una contaminación (Estos deben de envasar en recipientes plásticos).
  - Se debe usar apoyos visuales en las puertas de los refrigeradores para evitar abrir el refrigerador más de lo necesario.



*Figura 25:* Identificación de alimentos refrigerados  
Fuente: elaboración propia

- La distribución de los alimentos en el refrigerador será de la siguiente forma:
  - Lácteos arriba
  - Alimentos cocinados en el centro
  - Carnes crudas en la parte inferior

- Vegetales en el último compartimento



Figura 26: Almacenamiento al interior del refrigerador  
Fuente: <https://hoyquierococinar.wordpress.com>

### Proceso de producción (Cocina)

**Actividades:** En la tabla 15 se relacionan las actividades y periodicidad de estas en el proceso de producción.

**Tabla 15:**  
*Actividades y periodicidad del proceso de producción (Cocina)*

Proceso	Actividades del proceso	Periodicidad
Producción (Cocina)	Proporcionado y preparación y elaboración de alimentos	Diario
	Almacenamiento y aprovechamiento de sobrantes	Diario
	Manejo higiénico de alimentos y control de temperaturas	Diario
	Programa de limpieza y control de basuras	Diario
	Programa de producción en coordinación con ventas, almacenamientos y compras	Semanal
	Programa de 5's	Semanal
	Fumigación y control de plagas	Mensual
	Innovación en platos y costeo	Semestral
	Determinación de criterios de aceptación y rechazo de insumos	Semestral
	Mantenimiento y calibración de equipos	Semestral / Anual

Fuente: elaboración propia

### **Registros y controles críticos:**

- El área de producción debe de seguir estrictamente el manual estandarizado de recetas, con el objetivo de velar la estandarización de los platos y los sabores.
- Los alimentos deben de ser preparados con alimentos frescos y en óptimas condiciones, para asegurar esto los ayudantes de cocina y el chef deben e inspeccionar todos los alimentos que llegan a la cocina, de encontrar una observación esta debe de ser registrada en la planilla de recepción para que el almacenista la tenga en cuenta y tome las acciones correctivas necesarias.
- Asegurar y verificar que todos los alimentos salgan en óptimas condiciones de temperatura, apariencia e higiene. A su vez se debe de garantizar que todos los platos de la misma orden salgan al mismo tiempo, para asegurar lo anterior el chef debe verificar todos los platos que salen para ser entregados a los clientes.
- Todo el personal de cocina debe de cumplir con las siguientes normas de higiene:
  - La presentación del personal debe de ser pulcra. Es decir, bañado, afeitado (en caso de usar bigote, este debe de ser recortado hasta la comisura de los labios), vestir ropa limpia, las uñas deben de estar limpias, sin esmalte y deben de estar recortadas al ras de la yema de los dedos.
  - Prohibido el uso de joyería u otro objeto ornamental en cara, orejas, cuello, manos y brazos.
  - Obligatorio el uso de cofia, red o gorra.
  - El zapato debe de ser cerrado con suela de goma.

## Proceso de atención a clientes (Servicio)

En la tabla 16 se relacionan las actividades y periodicidad de estas en el proceso de atención a clientes.

**Tabla 16:**  
*Actividades y periodicidad del proceso de atención a clientes (Servicio)*

Proceso	Actividades del proceso	Periodicidad
Atención a clientes (Servicio)	Apertura y cierre del establecimiento	Diario
	Montaje del salón y estaciones de servicio	Diario
	Recepción y atención de comensales	Diario
	Inventario (control de loza, cubiertos y otros suministros de servicio)	Semanal
	Requisición de suministros para el servicio	Mensual
	Verificación de 5's	Semanal

Fuente: elaboración propia

### Registros y controles críticos:

- Manual estandarizado del servicio que contenga:
  - Recibir clientes: Saludar, dar la bienvenida, ofrecer una mesa adecuada a sus necesidades, ofrecer perchero o silla para niños, entregar menú y ofrecer inmediatamente una bebida, presentarse por su nombre y ponerse a la orden, retirarse y dar unos minutos para que el cliente decida.
  - Tomando la orden: Sugerir una entrada, especialidad de la casa o platillos; informar a los clientes sobre alguna promoción, verificar pedido, advertir al cliente si su plato requiere mucho tiempo de preparación o si hay muchos pedidos en espera
  - Llevando el pedido a la mesa: Llevar los platos en una bandeja, manipular la loza, cubiertos y vasos según las normas de higiene, servir por el lado derecho, advertir

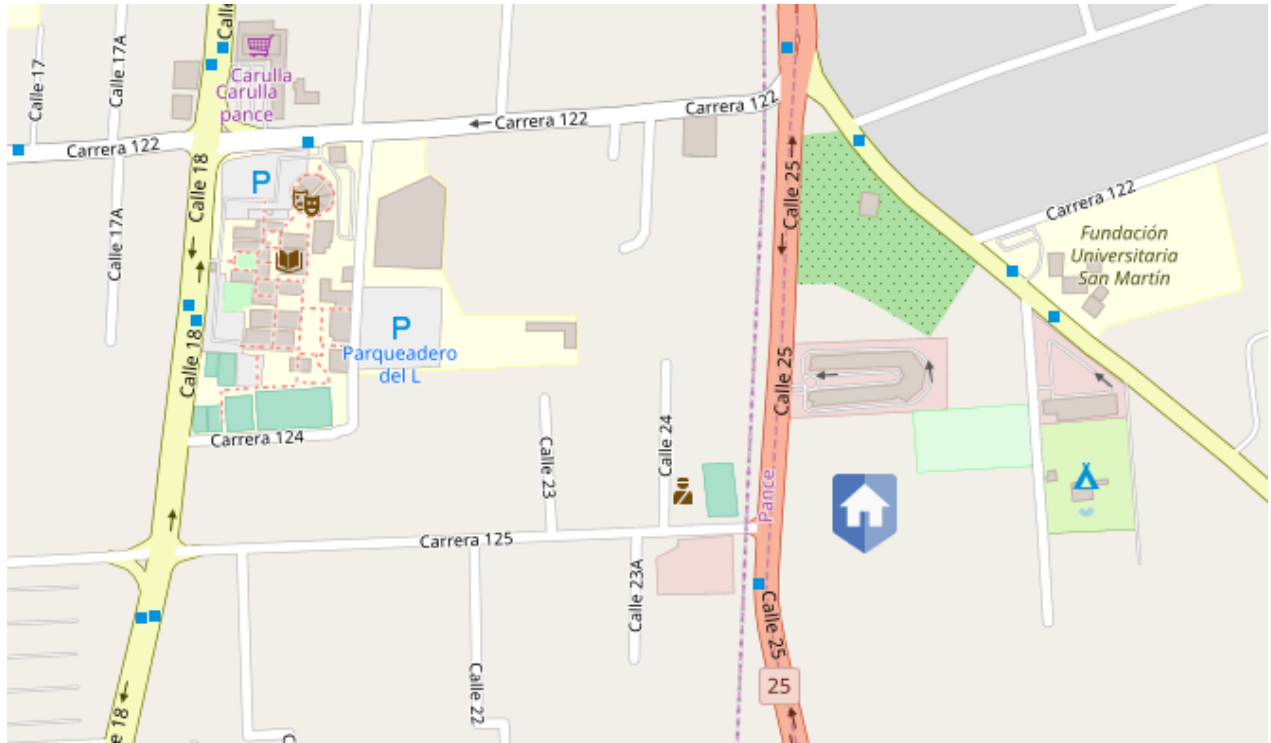
si el plato está caliente, verificar si los platos son del agrado del cliente, respetar el espacio del cliente.

- Seguimiento a la mesa: Asegurarse que los clientes siempre tengan bebida, retirar los platos por el lado izquierdo, ofrecer algo más café o postre.
- Emisión de la cuenta: llevar la cuenta en una bandeja o carpeta de piel, nunca insinuar la propina, pedir permiso para llevar la bandeja con el dinero, llevar la factura y cambio, agradecer la visita e invitarlo a regresar, verificar que el cliente no haya olvidado nada.

#### **2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos**

El restaurante estará ubicado sobre la calle 25 con carrera 125 de Cali. Actualmente este lote está a la venta o para alquiler y tiene unas dimensiones de 2.667 m<sup>2</sup>, de los cuales solo se utilizará 782 m<sup>2</sup>. El valor de venta del lote es de \$100 millones de pesos o el canon de alquiler de \$2.5 millones mensual. La decisión de los socios inicialmente es alquilar el lote con opción de compra a futuro. El contrato de arrendamiento de local comercial tendrá una duración de 4 años el cual incluirá una cláusula de permanencia y otra de opción de compra al finalizar el periodo de arrendamiento. La cláusula de permanencia estará cubierta bajo el artículo 1602 del código civil que especifica que todo contrato legalmente celebrado es una ley para los contratantes, y no puede ser invalidado sino por consentimiento mutuo o por causas legales.

La ubicación y el plano de distribución física se muestran en las figuras 27 y 28.



*Figura 27: Ubicación restaurante*  
Fuente: <https://www.icasas.com.co/>





Figura 28: Plano de distribución restaurante Texas BBQ  
Fuente: elaboración propia

El restaurante debe cumplir la Norma Técnica Sectorial Colombiana (NTS- USNA 006) con relación a los requisitos básicos de la infraestructura en establecimientos de la industria gastronómica. Algunos aspectos a tener en cuenta según la norma son:

- Las paredes deben ser construidas en materiales resistentes, impermeables; no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección, deben tener un acabado liso y sin grietas, para lo cual deben cubrirse con material o similar o con pinturas plásticas.
- Los pisos deben estar contruidos con materiales resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes, no deslizantes en seco o en mojado: que no generen sustancias o contaminantes tóxicos y deben tener acabados que faciliten la limpieza y desinfección y el mantenimiento sanitario.
- El piso de las áreas húmedas en la zona de producción debe tener una pendiente mínima de 2% y al menos un drenaje de 10 cm de diámetro por cada 42 m<sup>2</sup> de área servida.
- Los drenajes deben estar protegidos con rejillas que eviten el acceso de plagas.
- Los techos deben estar diseñados y contruidos de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de mohos y hongos, etc.
- Las instalaciones eléctricas, mecánicas y de prevención de incendios deben estar diseñadas y tener acabados que impidan la acumulación de suciedades y albergue de plagas.
- El sistema de recolección, tratamiento y disposición de las aguas residuales debe estar aprobado por la autoridad competente.
- Tener una separación física o funcional entre las áreas donde se realizan operaciones de producción y aquellas donde se realicen operaciones contaminantes.
- Disponer de instalaciones apropiadas para la recolección y almacenamiento de los residuos, éstos a su vez deben estar aislados de los espacios del cliente externo, y estar ubicadas de forma tal que no generen contaminación.
- Disponer de espacios con el tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos, así como para la circulación del personal y el traslado de materiales o productos.

La construcción y demás adecuaciones del restaurante cumpliendo los requerimientos de la norma técnica colombiana tiene un costo de \$249.066.066; el detalle de la construcción se puede ver en el anexo 3. La empresa que realizará la obra es Arquing.S.A.S, empresa que tiene a cargo ingenieros con experiencia en la construcción de obras similares a la del restaurante.

### **3. Análisis administrativo**

#### **3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.**

El grupo empresarial estará conformado por 3 socios: Laura Marcela Cortés Corrales Ingeniera Industrial con Maestría en Administración, Daniel Humberto Cortés Corrales Ingeniero Mecánico con PhD. en Ingeniería Mecánica y Alba Rocio Buitrago Administradora de Empresas con experiencia en administración del restaurante “La mazorca tierna” de Cali. Daniel se encargará del desarrollo, innovación y estandarización de recetas y métodos de cocción (smoker y parrilla), Laura se encargará de la estandarización de procesos y lean manufacturing y Alba Rocio será el representante legal y administradora del restaurante. Los socios Daniel Humberto y Laura Marcela no recibirán sueldo, Alba Rocio recibirá el sueldo por las actividades a desempeñar \$2.000.000. La distribución de las utilidades será anual por partes iguales. Los socios definirán si las utilidades se reinvertirán en el restaurante. Para el ejercicio financiero las utilidades no se distribuirán para el primer año con el fin de capitalizar más el restaurante para los años siguientes se distribuirá el 70% de las utilidades y el 30% restante se reinvertirá en el restaurante.

### 3.2 Las estructuras y estilos de dirección.

El restaurante Texas BBQ contará con un equipo de trabajo altamente competitivo y comprometido, con competencias orientadas al servicio al cliente. Adicional cada colaborador desde su rol y actividades a desempeñar deberá de garantizar el mantenimiento y limpieza de sus áreas de trabajo; así como aportar al buen clima laboral y velar por el mejoramiento continuo de los procesos. En la figura 29 se muestra la estructura que tendrá el restaurante para atender un máximo de 130 platos por día, esta se mantendrá durante los cuatros siguientes a la apertura del restaurante y tiempo del análisis financiero.

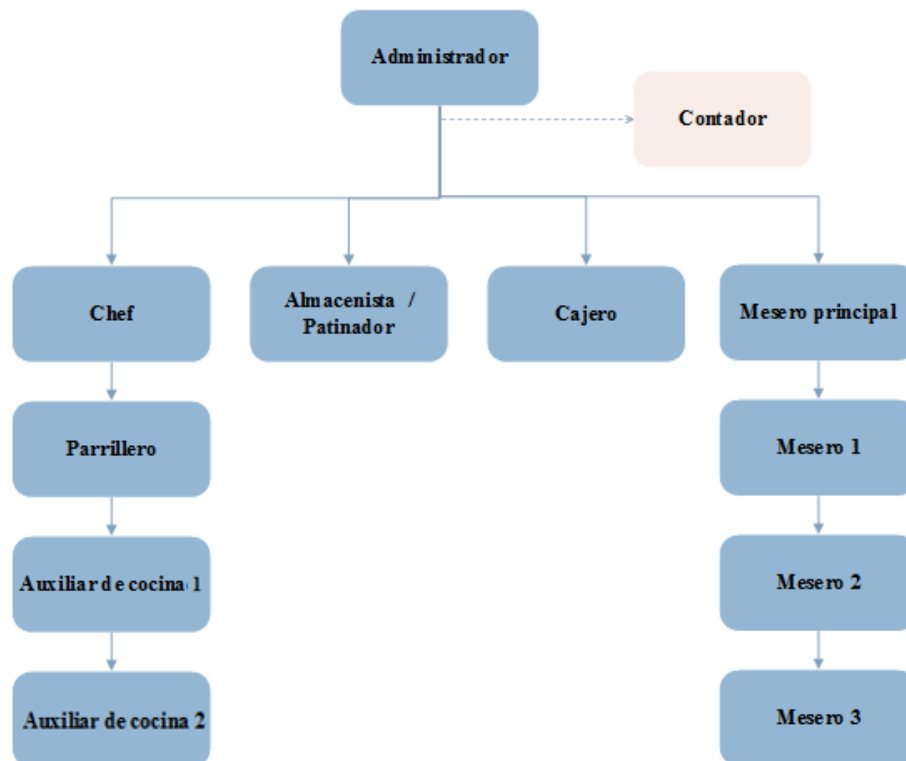


Figura 29: Organigrama  
Fuente: elaboración propia

A continuación, se detallará el perfil de cada uno de los empleados con los que contará el restaurante para la administración, producción de alimentos y atención al cliente:

- **Administrador:** Profesional en administración de empresas o carreras afines con mínimo de tres años de experiencia en el manejo y administración de restaurantes. El administrador tendrá un salario de \$2.000.000 mensuales más prestaciones de ley. La jornada laboral será la máxima permitida por el código sustantivo del trabajo la cual equivale a 8 horas diarias más tiempo extra si este se requiere de martes a domingo. Los horarios de trabajo del administrador serán de 2:00 p.m. a 10:00 p.m y el tipo de contrato será indefinido.
- **Chef:** tecnólogo en culinaria con mínimo de tres años de experiencia en restaurantes de parrilla, el chef tendrá un salario de \$1.500.000 más prestaciones de ley. La jornada laboral será la máxima permitida por el código sustantivo del trabajo, la cual equivale a 8 horas más un máximo de 2 horas de tiempo extra diarias si este se requiere. Los horarios de trabajo serán de 11:30 a.m. a 9:00 p.m. los martes, miércoles y domingos, de 12:00 a 10:00 p.m. los jueves, viernes y sábado y el tipo de contrato será indefinido.
- **Parrillero:** técnico en culinaria debe de contar con una experiencia mínimo de dos años en restaurantes de parrilla, este será el encargado de cocinar todas las proteínas, el parrillero tendrá un salario de \$1.000.000 más prestaciones de ley. La jornada laboral será la máxima permitida por el código sustantivo del trabajo, la cual equivale a 8 horas más un máximo de 2 horas de tiempo extra diarias si este se requiere. Los horarios de trabajo serán de 11:30 a.m. a 9:00 p.m. los martes, miércoles y domingos, de 12:00 a 10:00 p.m. los jueves, viernes y sábado y el tipo de contrato será indefinido.

- **Auxiliar de cocina:** bachiller, no requiere experiencia, los auxiliares de cocina serán los encargados, apoyar al chef, parrillero, realizarán todos los cortes de las verduras, porcionar los alimentos según indicaciones del chef, realizarán las jugos y bebidas. A su vez encargaran de labores como lavar la loza sucia y limpieza del restaurante. El auxiliar de cocina devengará un salario mínimo legal vigente y la jornada laboral será la máxima permitida por el código sustantivo del trabajo, la cual equivale a 8 horas más un máximo de 2 horas de tiempo extra diarias si este se requiere. Los horarios de trabajo serán de 11:30 a.m. a 9:00 p.m. los martes, miércoles y domingos, de 12:00 a 10:00 p.m. los jueves, viernes y sábado y el tipo de contrato será indefinido.
- **Almacenista/patinador:** bachiller, deseable experiencia en almacenamiento y manejo de inventarios, será el encargado de recibir y almacenar todas las materias primas, surtir a la cocina, apoyará en la limpieza del restaurante y lavado de loza con se requiera. El almacenista devengará un salario mínimo legal vigente y la jornada laboral será la máxima permitida por el código sustantivo del trabajo, la cual equivale a 8 horas más un máximo de 2 horas de tiempo extra diarias si este se requiere. Los horarios de trabajo serán de 11:30 a.m. a 9:00 p.m. los martes, miércoles y domingos, de 12:00 a 10:00 p.m. los jueves, viernes y sábado y el tipo de contrato será indefinido.
- **Cajero:** tecnólogo en gestión empresarial, deseable experiencia en el área de compras o como cajero, será el encargado de la caja y de realizar las labores de compras. El cajero devengará un salario mínimo legal vigente y la jornada laboral será la máxima permitida por el código sustantivo del trabajo, la cual equivale a 8

horas más un máximo de 2 horas de tiempo extra diarias si este se requiere. Los horarios de trabajo serán de 11:30 a.m. a 9:00 p.m. los martes, miércoles y domingos, de 12:00 a 10:00 p.m. los jueves, viernes y sábado y el tipo de contrato será indefinido.

- **Mesero:** bachiller o técnico con cursos en protocolo y atención a clientes, experiencia mínima de dos años como meseros. Los meseros devengarán un salario mínimo legal vigente y la jornada laboral será la máxima permitida por el código sustantivo del trabajo, la cual equivale a 8 horas más un máximo de 2 horas de tiempo extra diarias si este se requiere. Los horarios de trabajo serán de 11:30 a.m. a 9:00 p.m. los martes, miércoles y domingos, de 12:00 a 10:00 p.m. los jueves, viernes y sábado y el tipo de contrato será indefinido.

### **3.3 Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.**

Los mecanismos de selección que se emplearán para realizar las contrataciones en el restaurante serán a través de medios convencionales como la prensa y páginas de internet como el empleo.com y computrabajo, también se pedirán candidatos en el SENA y escuelas de culinaria. Las publicaciones de empleo incluirán una breve descripción del cargo, requisitos para la aplicación, salario y tipo de contrato.

Una vez seleccionada la persona esta recibirá un plan de entrenamiento el cual incluye:

- Misión, visión, valores de la empresa y la descripción de cargo.

- Procedimientos e instructivos de las actividades a desarrollar.
- Capacitación en la técnica Smoker grill.

Todos los colaboradores del restaurante se les realizará como mínimo una evaluación de desempeño año con el fin de retroalimentar a los empleados y así afianzar sus fortalezas y generar un plan de mejoramiento para sus oportunidades. Así mismo el restaurante fijará indicadores de gestión con el fin de medir el desempeño y recompensar con un bono trimestral por valor del 10% de su salario por el cumplimiento de los objetivos.

Las dotaciones son una prestación social que tienen derecho todos los trabajadores que devenguen menos de dos salarios, el restaurante proveerá estas dotaciones a todos los colaboradores con el fin de dar cumplimiento a la ley y estandarizar el uniforme según sea la labor por desempeñar. La dotación estará compuesta por un par de zapatos, pantalón y camisa o vestido para el caso de las mujeres; esta dotación se entregará tres veces al año en las fechas que determina la ley (30 de abril, 31 de agosto y 20 de diciembre). Así mismo el restaurante suministrará los elementos de protección personal y de seguridad que sean necesarios de acuerdo con las actividades a desarrollar por cada colaborador.

### **3.4 Organizaciones de apoyo**

El restaurante buscará siempre alianzas con instituciones educativas como el SENA para la formación de personal y pasantías de los estudiantes en el restaurante. También contará con el apoyo de un contador para llevar los libros de contabilidad del restaurante, sus servicios tendrán un costo de \$1.000.000 al mes.



El restaurante Texas BBQ formará parte de ACODRES, para obtener ventajas y beneficios de esta asociación, tales como: línea de crédito para capital de trabajo, acceso a cupo de crédito para financiar cualquier bien o servicio, bolsa de empleos, análisis de perfil de candidatos, avances tecnológicos en la industria gastronómica, asesorías y capacitaciones entre otras, el valor de afiliación es \$250.000 y tiene una cuota mensual de \$100.000. El restaurante también se afiliará a la revista la barra especialista en la gestión de restaurantes, proveedores y marketing, el valor de suscripción es de \$99.000 por un año.

#### **4. Análisis legal, social y ambiental**

##### **4.1 Tipo de sociedad**

El restaurante se constituirá mediante la sociedad por acciones simplificada (S.A.S), creada bajo la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, la cual es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral (Camara de comercio de cali, 2019). El número de socios que constituirá esta sociedad son 3 los cuales tendrán el mismo porcentaje de participación en las acciones y cada socio aportará la suma de \$70.000.000 para capital total de \$210.000.000. Las tarifas asociadas a la creación legal del restaurante son de \$5.023.916.

##### **4.2 Reglamentaciones, leyes y obligaciones**

Para cumplir con la normatividad colombiana y evitar sanciones al abrir un establecimiento público de expendio de productos alimenticios, es importante cumplir con las siguientes

reglamentaciones, leyes obligaciones (Camara de Comercio, 2019). En la tabla 17 se muestran los gastos asociados a la creación del restaurante:

- **Matricula vigente:** El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades. La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio, diligenciando el formulario Registro Único Empresarial- RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias, el cual se puede adquirir en las sedes de Cámara de Comercio, CADE o Supercade o a través de la página web de la Cámara correspondiente.
- **Certificado Sayco & Acinpro:** Si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA). De no usar dicho derecho no se genera responsabilidad con la OSA.
- **Registro Nacional de Turismo:** Este registro es obligatorio para los prestadores de servicios turísticos relacionados en el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006, dentro de los cuales se encuentran los restaurantes con ventas anuales superiores a los 500 SMMLV. Este registro se debe actualizar anualmente dentro de los primeros 3 meses del año.
- **Concepto Sanitario:** Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los

establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.

En el caso de las personas jurídicas y naturales que ejercen actividades en torno a los alimentos como su fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir con los requisitos sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013. Esta norma alude específicamente en el capítulo VIII a las condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y establecimientos gastronómicos.

- **Uso de suelo:** Certificado que verifica que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de Uso de suelo a la Oficina de Planeación.
- **Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios:** Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios.
- **Inscripción en el RUT:** Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.
- **Inscripción en el RIT:** Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del Formulario RIT Establecimiento de Comercio. Este formulario también permite realizar la actualización o clausura de dichos establecimientos.

- **Certificado de manipulación de alimentos:** Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente. Existen varios institutos que cuentan con la autorización como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos.
- **Depósito de la enseña comercial** (Tramite voluntario): La enseña comercial es un signo como palabras, imágenes, colores, logotipos, entre otros, que permite identificar un establecimiento de comercio. Por lo anterior, al momento de abrir las puertas de un establecimiento al público, las empresas deben garantizar la protección de la enseña comercial del mismo. Dicha protección se garantiza realizando el depósito de la enseña comercial, el cual es una inscripción que hace el empresario o comerciante en el registro público de la propiedad industrial, administrado por la Superintendencia de Industria y Comercio.

Los gastos asociados al proceso de creación de un restaurante se describen en la siguiente tabla.

**Tabla 17**  
*Gastos de creación del restaurante*

DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	VALOR
Matricula	Cámara de comercio	\$ 1.129.000
Formulario de registro mercantil	Cámara de comercio	\$ 5.800
Impuesto de registro (Con cuantía)	Cámara de comercio	\$ 80.000
Derechos por matricula	Cámara de comercio	\$ 139.000
Derechos por inscripción de libros y documentos	Cámara de comercio	\$ 12.000
Tarifa registro nacional de turismo	Cámara de comercio	\$ 634.400
Sayco y Acinpro	Organización Sayco y Acinpro	\$ 1.200.000
Uso de Suelos	Oficina de planeación municipal	\$ 900.000
Registro de marca	Superintendencia de industria y comercio	\$ 925.000
<b>Total</b>		<b>\$ 5.025.200</b>

Fuente: elaboración propia

### **4.3 Manejo de propiedad intelectual**

Todas las recetas que se utilizarán para la preparación de los diferentes platos que ofrecerá el restaurante son de libre acceso y han tenido adaptaciones de acuerdo con la experiencia que se ha tenido en la preparación de estas. El restaurante se reservará el derecho a la propiedad y hará firmar a sus colaboradores una cláusula en el contrato donde especifique que todas las mejoras, desarrollos o inventos realizados por parte de los colaboradores vinculados al restaurante serán propiedad de este, lo anterior se hará como medida preventiva que otros restaurantes copien las recetas, pero no se registrará la marca.

### **4.4 Efectos sociales y responsabilidades**

El restaurante Texas BBQ tiene como filosofía satisfacer las necesidades de los clientes y empleados, brindando una comida saludable, exquisita elaborada con altos estándares de calidad, aportando a la sociedad con la generación de empleo, y al crecimiento de la industria gastronómica de la región y del país. Apalancándose en los siguientes ítems:

- **Proporcionar a la sociedad oportunidades de un empleo digno**, con una contraprestación legal a 10 personas que se emplearan de forma directa por medio de un contrato a término indefinido y así aportar a la reducción de las tasas de desempleo de la ciudad y del país.
- **Comida saludable y de excelente calidad**, que satisfaga las necesidades de los clientes, velando por su salud, garantizando que se cumplan todas las condiciones sanitarias en las preparaciones e instalaciones.
- **Crecimiento de la industria gastronómica**, el restaurante aportará al crecimiento del PIB en sector gastronómico del país y de la ciudad, con el aporte de los impuestos al consumo e IVA.

- **Compartir espacios con la comunidad:** realizará talleres culinarios, clases de idiomas, exposiciones de artistas locales, reuniones de grupos ecologistas, etc. Esto se realizará a través de la aplicación *meetup*.
- **Unirse a la economía de proximidad y apoyar a los pequeños productores,** cocinando con alimentos más orgánicos y frescos. Una acción con doble propósito, pues favorece esta forma de consumo y también satisface a los clientes que quieren cuidarse.
- **Implementar una política de reducción de residuos y de utilización de productos biodegradables,** tales como: el uso de cajas de cartón en lugar utilizar icopor para empacar la comida para llevar y así disminuir el impacto medioambiental del restaurante.

#### **4.5 Efectos medio ambientales**

La industria gastronómica y establecimientos de alimentos y bebidas son unas de las principales fuentes generadoras de basura y desperdicios de recursos naturales. Por tal motivo, el restaurante Texas BBQ implementará modelos eficientes que mitiguen este impacto e impulsen la conservación del medio ambiente, así como la reducción del impacto social que generan ciertas actividades siendo una empresa consiente y responsable con el medio ambiente y la sociedad. Dentro de los planes de mitigación y control para reducir el impacto generado por el restaurante se implementarían las siguientes medidas:

- **Medidas con el uso del agua:**
  - Uso adecuado del agua del grifo, validando que todas las llaves cierren bien y evitar goteos y desperdicio de agua.
  - Compra de grifería eficientes para disminuir el consumo excesivo del agua
  - Limpiar las verduras en recipientes y no con agua con flujo continuo del grifo.

- **Medidas con el uso del aire:**
  - Limpiar continuamente la cocina, parrillas, horno ahumador y estufas para evitar que las grasas impidan la transmisión de calor.
  - Mantenimiento y limpieza de las campanas extractora y ductos de aire.
- **Medidas con los recursos solidos:**
  - Elegir productos de limpieza con menos agresividad e impacto ambiental.
  - Establecer una rutina periódica en la limpieza de las trampas de grasa.
  - Filtrar el aceite de cocina y reutilizarlo.
  - Disposición adecuada del aceite usado.
  - Utilizar dispensadores de jabón líquido en lugar de jabón en barra.
  - Comprar frutas y verduras para pocos días con el fin de evitar que se deterioren y se conviertan en un desecho orgánico.
  - Comprar productos con certificado medio ambiental, tal como: la madera para el ahumador.
  - Realizar separación en la fuente de todos los residuos para su para reciclado.
  - Utilizar cajas de cartón en lugar de icopor para empacar la comida para llevar de los clientes.
  - Ofrecer gaseosas, jugos y agua de dispensadores, así evita el consumo de botellas de vidrio, pitillos y otros elementos.
- **Medidas con los recursos energéticos:**
  - Limpiar las lamparas y luminarias.
  - Usar colores claros en las paredes para minimizar el uso de la energía eléctrica.
  - Disminuir el abrir las puertas de las neveras y refrigeradores continuamente.

- No introducir los refrigeradores elementos calientes, ya que estos absorben el frío e incrementan el consumo de energía.

## 5. Análisis de valores personales

### 5.1 Éticos y Morales

En el restaurante Texas BBQ y sus colaboradores fomentará unos valores que los identifique con sus clientes. Los valores que se serán pilares de esta cultura empresarial son:

- **Compromiso:** demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia por parte de todos los colaboradores para hacer las cosas bien desde el comienzo, para alcanzar los compromisos y metas del restaurante siendo responsable con el medio ambiente.
- **Agilidad y puntualidad:** Realizar todos los procesos de manera ágil y eficiente para entregar los pedidos a los clientes en el tiempo ofrecido, cumplimiento con la promesa de servicio.
- **Calidad:** todos los colaboradores realizarán sus procesos con altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Servicio al cliente:** ofrecer a los clientes un servicio de excelente calidad que vaya más allá de sus expectativas.
- **Trabajo en equipo:** Todos los colaboradores del restaurante integrarán sus esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.

### 5.2 De gusto personal y de carrera empresarial

Realizar un plan de empresa sobre la creación de un restaurante BBQ se ajusta completamente con las creencias y gustos del autor y de sus socios; ya que la idea nace como una iniciativa de familia, donde la mayoría de las reuniones familiares gira alrededor de la comida.



Adicional, esta iniciativa permite aprovechar y apalancarse en los conocimientos, fortalezas y experiencias de cada uno, para fomentar la integración familiar y bienestar no solo de los socios sino también al resto de la familia.

## 6. Análisis económico

El análisis económico y el análisis financiero se realizó bajo los siguientes supuestos, los cuales serán determinantes para los resultados y análisis.

- **Inicio de operaciones:** El mes y año donde iniciará operaciones el restaurante será enero 2020.
- **Incremento en precios:** Se define un incremento en precios para el segundo año de 0% con el fin de consolidar y dar a conocer el restaurante, para el tercer año se incrementarán los precios en un 2,5% y para el 3,5% para el cuarto año. Los precios no tendrán un incremento superior el IPC.
- **Incremento en volumen de ventas:** se estima un incremento en ventas de un 6% y 6,5% para los años 3 y 4 esta información se obtiene de acuerdo con el estudio de mercado.
- **Incremento en costos:** se estima un incremento en costos con base al IPC para los años 2021 y 2022 se proyecta un valor 3,65% (Valor promedio del IPC de los últimos 10 años) y para el 2023 de un 4%.
- **Volumen de ventas:** el volumen de ventas se hace por familia de productos. Es decir, se realizarán tres agrupaciones en los platos preparados por el restaurante. La primera será la agrupación con carnes, la cual contempla los platos que tiene costilla, carne de diferentes cortes y sándwich, la siguiente agrupación es de acompañantes que son

los alimentos que se sirven con las carnes de los platos principales, tales como: ensaladas, papas fritas o cocidas y la última agrupación son las entradas.

El pronóstico de ventas se realizó de acuerdo con la capacidad instalada del restaurante y a las cifras mencionadas en el análisis del mercado; se consideraron aumento de demanda por fechas especiales tales como: día de madres, día del padre, amor y amistad y el mes de diciembre.

### 6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

En la siguiente tabla se resume la inversión total en activos la cual será de \$345.227.817 para la operación inicial del restaurante Texas BBQ, el detalle de cada ítem se puede ver en el Anexo 3 donde se muestra las especificaciones, cantidad y precios unitarios. Del total de la inversión los socios aportaron 210.000.000 que corresponde al aporte de capital, el saldo restante de los activos y los demás gastos asociados de iniciación serán financiados por entidades bancarias a través de préstamos.

**Tabla 18:**  
*Inversión total en activos*

Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Alarma y Cámaras	1	4.000.000	4.000.000
Computadores	2	1.200.000	2.400.000
<b>Total activos depreciables a 3 años</b>			<b>6.400.000</b>
Mobiliario y equipos especiales	1	43.661.752	43.661.752
Parrilla y extractor	1	1.500.000	1.500.000
Estufas industriales a gas	2	1.000.000	2.000.000
Neveras y congeladores	3	2.000.000	6.000.000
Ahumador	1	4.600.000	4.600.000
Parrillas para espacio “yo parrillo”	4	2.500.000	10.000.000
Menaje	1	22.000.000	22.000.000
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>			<b>89.761.752</b>
Construcción y Adecuación	1	249.066.066	249.066.066
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>			<b>249.066.066</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>345.227.817</b>

Fuente: elaboración propia

## 6.2 Los ingresos, costos y gastos

Para el año 2020 se estima unos ingresos netos por concepto de ventas de 1267 millones, para los años siguientes los incrementos serán del 41,4%, 8,7% y 10,2% respectivamente; los valores en unidades monetarias serán de: 1793 millones para el año 2021, 1948 millones para el año 2022 y 2147 millones para el año 2023. En la tabla 19 muestra la proyección de ingresos del 2020 al 2023. El volumen de ventas estimado en unidades se muestra en el anexo 5.

**Tabla 19:**  
*Proyección de ingresos*

ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2020
Costillas Texas	\$ 12,4	\$ 18,5	\$ 24,7	\$ 30,9	\$ 37,1	\$ 43,2	\$ 49,4	\$ 61,8	\$ 61,8	\$ 61,8	\$ 61,8	\$ 63,5	\$ 526,8
Brisket	\$ 4,4	\$ 6,7	\$ 8,9	\$ 11,1	\$ 13,3	\$ 15,5	\$ 17,7	\$ 22,2	\$ 22,2	\$ 22,2	\$ 22,2	\$ 22,8	\$ 189,1
Sandwich	\$ 2,4	\$ 3,6	\$ 4,8	\$ 5,9	\$ 7,1	\$ 8,3	\$ 9,5	\$ 11,9	\$ 11,9	\$ 11,9	\$ 11,9	\$ 12,2	\$ 101,3
Entradas	\$ 2,4	\$ 3,6	\$ 4,8	\$ 5,9	\$ 7,1	\$ 8,3	\$ 9,5	\$ 11,9	\$ 11,9	\$ 11,9	\$ 11,9	\$ 12,2	\$ 101,3
Cerveza	\$ 3,4	\$ 5,1	\$ 6,8	\$ 8,6	\$ 10,3	\$ 12,0	\$ 13,7	\$ 17,1	\$ 17,1	\$ 17,1	\$ 17,1	\$ 17,6	\$ 145,9
Jugos	\$ 1,6	\$ 2,4	\$ 3,2	\$ 4,0	\$ 4,8	\$ 5,5	\$ 6,3	\$ 7,9	\$ 7,9	\$ 7,9	\$ 7,9	\$ 8,1	\$ 67,5
Gaseosas	\$ 3,2	\$ 4,8	\$ 6,3	\$ 7,9	\$ 9,5	\$ 11,1	\$ 12,7	\$ 15,8	\$ 15,8	\$ 15,8	\$ 15,8	\$ 16,3	\$ 135,1
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>\$ 30</b>	<b>\$ 45</b>	<b>\$ 59</b>	<b>\$ 74</b>	<b>\$ 89</b>	<b>\$ 104</b>	<b>\$ 119</b>	<b>\$ 149</b>	<b>\$ 149</b>	<b>\$ 149</b>	<b>\$ 149</b>	<b>\$ 153</b>	<b>\$ 1.267</b>

ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2021
Costillas Texas	\$ 31,1	\$ 20,4	\$ 27,2	\$ 43,7	\$ 69,9	\$ 52,4	\$ 61,2	\$ 87,4	\$ 95,2	\$ 79,6	\$ 87,4	\$ 89,8	\$ 745,3
Brisket	\$ 11,2	\$ 7,3	\$ 9,8	\$ 15,7	\$ 25,1	\$ 18,8	\$ 22,0	\$ 31,4	\$ 34,2	\$ 28,6	\$ 31,4	\$ 32,2	\$ 267,6
Sandwich	\$ 6,0	\$ 3,9	\$ 5,2	\$ 8,4	\$ 13,4	\$ 10,1	\$ 11,8	\$ 16,8	\$ 18,3	\$ 15,3	\$ 16,8	\$ 17,3	\$ 143,3
Entradas	\$ 6,0	\$ 3,9	\$ 5,2	\$ 8,4	\$ 13,4	\$ 10,1	\$ 11,8	\$ 16,8	\$ 18,3	\$ 15,3	\$ 16,8	\$ 17,3	\$ 143,3
Cerveza	\$ 8,6	\$ 5,6	\$ 7,5	\$ 12,1	\$ 19,4	\$ 14,5	\$ 16,9	\$ 24,2	\$ 26,4	\$ 22,0	\$ 24,2	\$ 24,9	\$ 206,4
Jugos	\$ 4,0	\$ 2,6	\$ 3,5	\$ 5,6	\$ 9,0	\$ 6,7	\$ 7,8	\$ 11,2	\$ 12,2	\$ 10,2	\$ 11,2	\$ 11,5	\$ 95,6
Gaseosas	\$ 8,0	\$ 5,2	\$ 7,0	\$ 11,2	\$ 17,9	\$ 13,4	\$ 15,7	\$ 22,4	\$ 24,4	\$ 20,4	\$ 22,4	\$ 23,0	\$ 191,1
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>\$ 75</b>	<b>\$ 49</b>	<b>\$ 65</b>	<b>\$105</b>	<b>\$168</b>	<b>\$ 126</b>	<b>\$ 147</b>	<b>\$ 210</b>	<b>\$ 229</b>	<b>\$ 191</b>	<b>\$ 210</b>	<b>\$ 216</b>	<b>\$ 1.793</b>

Estas cifras están expresadas en millones

ITEM	2020	2021	2022	2023
Volumen estimado de ventas				
Costillas Texas	526.766.523	745.336.800	809.808.433	892.631.591
Brisket	189.095.675	267.556.800	290.700.463	320.431.853
Sandwich	101.301.254	143.334.000	155.732.391	171.659.921
Entradas	101.301.254	143.334.000	155.732.391	171.659.921
Cerveza	145.878.000	206.400.000	224.253.600	247.189.137
Jugos	67.534.170	95.556.000	103.821.594	114.439.948
Gaseosas	135.068.339	191.112.000	207.643.188	228.879.895
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>1.266.945.216</b>	<b>1.792.629.600</b>	<b>1.947.692.060</b>	<b>2.146.892.266</b>
IVA o Impuesto al Consumo	90.550.150	128.121.408	139.203.910	153.440.990

Anticipo Retefuente	44.343.083	62.742.036	68.169.222	75.141.229
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>1.357.495.366</b>	<b>1.920.751.008</b>	<b>2.086.895.970</b>	<b>2.300.333.256</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	1.266.945.216	1.792.629.600	1.947.692.060	2.146.892.266
Ingresos por ventas de Contado	1.313.152.284	1.858.008.972	2.018.726.748	2.225.192.026
Ingresos Efectivos	1.313.152.284	1.858.008.972	2.018.726.748	2.225.192.026

Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla el presupuesto de materias primas, teniendo en cuenta que para el primer año se consideraron los precios de abril 2019. Otro punto para considerar es que las materias primas del restaurante son productos de la canasta familiar y que algunos de estos productos están con el 19% del IVA, para este caso de estudio se asume que todas las materias primas estarán afectadas por el IVA.

**Tabla 20:**

ITEM	2020	2021	2022	2023
Carne (Promedio 300 gr)	241.299.588	353.883.476	388.808.236	430.644.002
Acompañantes (legumbres y hortalizas)	59.578.644	87.376.435	95.999.615	106.329.174
Ahumador (madera)	178.851.085	262.298.183	288.184.391	319.193.031
Jugos (fruta, azúcar y leche)	20.260.251	29.713.138	32.645.528	36.158.187
Cerveza	42.134.429	61.791.155	67.889.324	75.194.215
Aliños y condimentos	8.441.771	12.380.474	13.602.303	15.065.911
Gaseosas	27.013.668	39.617.518	43.527.370	48.210.915
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>577.579.436</b>	<b>847.060.379</b>	<b>930.656.768</b>	<b>1.030.795.436</b>
IVA o Impuesto al Consumo	109.740.093	160.941.472	176.824.786	195.851.133
Iva descontable	109.740.093	160.941.472	176.824.786	195.851.133
Costo total variables	687.319.529	1.008.001.851	1.107.481.554	1.226.646.569
Egreso Contado	687.319.529	1.008.001.851	1.107.481.554	1.226.646.569
Egresos Efectivos	687.319.529	1.008.001.851	1.107.481.554	1.226.646.569

Fuente: elaboración propia

El presupuesto de gastos se divide en gastos preoperativos que son todos aquellos que se incurren antes de entraren operación el restaurante, los gastos de operación son los que va a causar el restaurante como parte de sus actividades regulares del negocio y los gastos de administración y ventas son todos los gastos que no están asociados a la operación del restaurante, pero son parte fundamental para el impulso de las ventas y administración del negocio.

El detalle de los gastos se muestra en las tablas 21, 22 y 23.

**Tabla 21:**  
*Gastos preoperativos*

<b>Gastos preoperativos (diferidos)</b>	<b>AÑO 0</b>
Gastos de Constitución	5.025.000
Desarrollo web	600.000
Arrendamiento	3.600.000
Software SIESA	6.075.000
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>15.300.000</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 22:**  
*Gastos de operación*

<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>MES</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Arrendamiento	2.500.000	30.000.000	31.095.000	32.229.968	33.519.166
Servicios Públicos	1.800.000	21.600.000	22.388.400	23.205.577	24.133.800
Publicidad y material POP	1.500.000	18.000.000	18.657.000	19.337.981	20.111.500
Promoción	500.000	6.000.000	6.219.000	6.445.994	6.703.833
Internet y teléfono	153.000	1.836.000	1.903.014	1.972.474	2.051.373
Impuestos Locales	0	4.808.057	6.803.029	7.391.491	8.147.456
Gastos de Mantenimiento		63.347.261	89.631.480	97.384.603	107.344.613
Registro Mercantil	909.000	909.000	909.000	909.000	909.000
Depreciación Equipos	0	42.858.957	46.662.853	50.466.748	54.270.644
<b>Total gastos de operación</b>		<b>189.359.275</b>	<b>224.268.776</b>	<b>239.343.835</b>	<b>257.191.385</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>		120.294.957	126.925.267	133.658.740	140.790.316
<b>Gastos de operación variables</b>		69.064.318	97.343.509	105.685.094	116.401.069

Fuente: elaboración propia

**Tabla 23:***Gastos de administración y ventas*

<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>MES</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Gastos de Publicidad		6.334.726	17.926.296	19.476.921	21.468.923
Gastos de Capacitación		905.502	17.926.296	19.476.921	21.468.923
Asesoría Contable	600.000	7.200.000	7.462.800	7.735.192	8.044.600
Gastos Papelería	200.000	2.400.000	2.487.600	2.578.397	2.681.533
Póliza responsabilidad civil	166.667	2.000.000	2.073.000	2.148.665	2.234.611
Póliza contra todo riesgo	125.000	1.500.000	1.554.750	1.611.498	1.675.958
Software SIESA	400.000	4.800.000	4.975.200	5.156.795	5.363.067
Depreciación Muebles y Enseres		2.133.333	2.133.333	2.133.333	0
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		<b>27.273.561</b>	<b>56.539.275</b>	<b>60.317.722</b>	<b>62.937.614</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		20.033.333	20.686.683	21.363.881	19.999.769
<b>Gastos administrativos variables</b>		7.240.228	35.852.592	38.953.841	42.937.845

Fuente: elaboración propia

**6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable**

El análisis de costos es el proceso donde se identifica la cantidad de recursos necesarios para llevar a cabo la implementación del restaurante. De acuerdo con las cifras de costos y gastos se que muestran en las tablas anteriores se determinará s si el proyecto cumple con el punto de equilibrio y así concluir que, de acuerdo con la cantidad de ventas e ingresos, costos y gastos el restaurante percibirá beneficios o por contrario si se encuentra debajo de este tendrá pérdidas y de ser así en que año alcanzará el punto de equilibrio.

**Tabla 24:***Análisis de costos*

<b>Costos/Gastos Fijos</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Nómina	189.764.902	238.887.529	253.220.781	268.414.028
Gastos de operación	120.294.957	126.925.267	133.658.740	140.790.316
Gastos de Administración y ventas	20.033.333	20.686.683	21.363.881	19.999.769
Gastos preoperativos (Diferidos)	15.300.000	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>345.393.192</b>	<b>386.499.479</b>	<b>408.243.402</b>	<b>429.204.113</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)	577.579.436	847.060.379	930.656.768	1.030.795.436
Gastos de Operación	69.064.318	97.343.509	105.685.094	116.401.069
Gastos de Administración	7.240.228	35.852.592	38.953.841	42.937.845
<b>Total costos variables</b>	<b>653.883.982</b>	<b>980.256.480</b>	<b>1.075.295.704</b>	<b>1.190.134.351</b>
<b>Costo total</b>	<b>999.277.174</b>	<b>1.366.755.959</b>	<b>1.483.539.105</b>	<b>1.619.338.464</b>
Número productos o servicios	98.601	139.512	147.882	157.495

Costo Promedio producto o servicio promedio	10.135	9.797	10.032	10.282
Costo variable unitario promedio	6.632	7.026	7.271	7.557
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	12.849	12.849	13.171	13.632
Margen Unitario Promedio	6.218	5.823	5.899	6.075
Punto de Equilibrio	55.551	66.375	69.203	70.653
<b>Costo total desembolsable</b>	938.984.884	1.317.959.774	1.430.939.024	1.565.067.820
<b>Costo promedio desembolsable</b>	9.523	9.447	9.676	9.937
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>177%</b>	<b>210%</b>	<b>214%</b>	<b>223%</b>
Colchón de Efectivo	9.594.255	10.736.097	11.340.094	11.922.336

Fuente: elaboración propia

Acorde con la información de la tabla 24 se puede concluir que desde el primer año de operación del restaurante se superará el punto de equilibrio. Es decir, el volumen de ventas proyectado supera las ventas necesarias para cubrir los costos y gastos; para el año 2020 se tendrá un cumplimiento del punto de equilibrio del 177%, para los años 2021, 2022 y 2023 se tendrá un cumplimiento del 210%, 214% y 223% respectivamente. Adicional, el modelo está arrojando para el año 2020 un margen por producto del 48,4% que en valor monetario corresponde a \$6.218, para los años 2021, 2022 y 2023 este margen será del 45,3%, 44,8% y 44,6%, que en promedio de los cuatro años de análisis daría un margen por producto del 45.8%.

## 7. Análisis financiero

### 7.1 Flujo de Caja

El flujo de caja brinda la información acerca de la capacidad de la empresa en pagar sus deudas. Así mismo es una herramienta para medir la liquidez de la empresa.

**Tabla 25:**  
*Análisis flujo de caja*

ITEM	Año 0	2020	2021	2022	2023
Caja Inicial	0	59.472.183	253.778.777	538.632.161	644.970.197
Ingresos Netos		1.313.152.284	1.858.008.972	2.018.726.748	2.225.192.026
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		1.372.624.466	2.111.787.749	2.557.358.909	2.870.162.224
Inversiones en activos	345.227.817	31.472.782	31.472.782	31.472.782	31.472.782
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	687.319.529	1.008.001.851	1.107.481.554	1.226.646.569
Egresos por nómina	0	178.696.218	235.765.560	252.369.342	267.511.502
Egresos por gastos de operación		141.692.261	170.802.894	181.485.595	194.773.285
Egresos por gastos de administración y ventas		25.140.228	54.405.942	58.184.388	62.937.614
Egresos por gastos preoperativos diferidos	15.300.000	0	0	0	0
Egresos IVA	0	-10.126.603	-26.382.594	-40.581.394	-40.813.721
Egresos redefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		36.502.719	30.836.848	24.030.524	15.854.193
Egresos por pagos de Capital		28.148.556	33.814.427	40.620.751	48.797.082
Egresos impuestos locales	0	0	4.808.057	6.803.029	7.391.491
Egresos impuesto de renta	0	0	29.629.821	59.719.370	63.867.507
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>360.527.817</b>	<b>1.118.845.689</b>	<b>1.573.155.588</b>	<b>1.721.585.941</b>	<b>1.878.438.305</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>-360.527.817</b>	<b>253.778.777</b>	<b>538.632.161</b>	<b>835.772.968</b>	<b>991.723.919</b>
Aporte de Socios	210.000.000	0	0	0	0
Préstamo	210.000.000	0	0		
Distribución de Excedentes		0	0	190.802.771	215.659.991
<b>CAJA FINAL</b>	<b>59.472.183</b>	<b>253.778.777</b>	<b>538.632.161</b>	<b>644.970.197</b>	<b>776.063.927</b>

Fuente: elaboración propia

La tabla 25 muestra la disponibilidad de dinero, en el año 0 el restaurante tendrá unos egresos totales de \$360,5 millones más \$410 millones de aportes y prestamos de entidades bancarias lo que arroja una caja de \$59,4 millones para iniciar operación para el año 2020. En el primer año de operación del restaurante tendrá unos ingresos proyectados de \$1.313 millones más una caja inicial de \$59,4 millones lo que arroja un total activos corrientes de \$1.372,6 millones menos un total de egresos de \$1.105,6 como resultado se obtiene un efectivo de \$253,7 millones; para los años 2021, 2022 y 2023 el restaurante tendrá una disponibilidad de efectivo de \$538,7, \$644,9, \$776 millones respectivamente. Este resultado demuestra como el restaurante Texas BBQ producirá suficientes



ingresos para cubrir todas sus obligaciones y generar utilidades. El flujo de caja mes a mes para los primeros dos años se muestra en el anexo 6.

## 7.2 Estado de Resultados

El estado de resultados muestra el efecto final del ejercicio, para el primer año del restaurante el ejercicio arroja una utilidad de \$157 millones, si se compara esta utilidad con los años siguientes del análisis se puede observar que esta es mucho menor, esto se debe a los gastos preoperativos, gastos financieros y al volumen de ventas que se proyecta bajo en los primeros 6 meses.

La utilidad se incrementa en un 73,4% lo que equivale a 272,5 millones en el año 2021 con respecto al año anterior, esto se debe a que estabiliza las ventas como resultado de la acreditación del restaurante luego del primer año de apertura. Para los años 2022 y 2023 la utilidad es 308 millones y 358 millones, con unos incrementos del 13% y 16,3% respectivamente, estos incrementos se calculan con respecto al año anterior correspondiente.

**Tabla 26:**  
*Estado de resultados*

ITEM	2020	2021	2022	2023
<b>Ventas netas</b>	1.266.945.216	1.792.629.600	1.947.692.060	2.146.892.266
Costos variables	577.579.436	847.060.379	930.656.768	1.030.795.436
Costo nomina	189.764.902	238.887.529	253.220.781	268.414.028
Gastos de Operación	189.359.275	224.268.776	239.343.835	257.191.385
Gastos de Administración y Ventas	27.273.561	56.539.275	60.317.722	62.937.614
Gastos preoperativos	15.300.000	0	0	0
Gastos financieros	36.502.719	30.836.848	24.030.524	15.854.193
<b>Utilidad gravable</b>	<b>231.165.323</b>	<b>395.036.793</b>	<b>440.122.431</b>	<b>511.699.609</b>
Impuesto de Renta	73.972.903	122.461.406	132.036.729	153.509.883
<b>Utilidad neta</b>	<b>157.192.420</b>	<b>272.575.387</b>	<b>308.085.701</b>	<b>358.189.727</b>
Reserva legal	0	0	0	0
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>157.192.420</b>	<b>272.575.387</b>	<b>308.085.701</b>	<b>358.189.727</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla 27 se muestra el análisis vertical del estado de resultados, donde los costos y gastos más representativos son: costos variables (Materia prima e insumos), costos de nómina y gastos de operación (pago por arrendamiento; estos costos y gastos corresponde promedio para los cuatro años de análisis al 45,6%, 15,0% y 14,9% de las ventas respectivamente. La utilidad neta para el primer año es menor que el resto de los años de análisis (12,4%) esto se debe a lo explicado anteriormente del bajo volumen de ventas en los primeros seis meses de operación del restaurante, para los años siguientes la utilidad neta es del 15,2%, 15,8% y 16,7%. La utilidad neta es igual a la utilidad del periodo porque para empresas SAS no es necesario tener una reserva legal, que corresponde a un % para proteger el capital ante eventuales perdidas y para este ejercicio se estableció una reserva legal de 0%. De acuerdo con el informe del Ministerio de Comercio y ACODRES realizado en el 2013 la utilidad para restaurantes con ventas entre 100 y 150 millones mensuales esta entre 13,66% y un 18,78%, con lo que se puede concluir que la utilidad que arroja el ejercicio del restaurante Texas BBQ está dentro de lo establecido por el sector (Acodres, 2013).

**Tabla 27:**  
*Análisis vertical del estado de resultados*

ITEM	2020	2021	2022	2023
Costos variables	45,6%	47,3%	47,8%	48,0%
Costo nomina	15,0%	13,3%	13,0%	12,5%
Gastos de Operación	14,9%	12,5%	12,3%	12,0%
Gastos de Administración y Ventas	2,2%	3,2%	3,1%	2,9%
Gastos preoperativos	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	2,9%	1,7%	1,2%	0,7%
<b>Utilidad gravable</b>	<b>18,2%</b>	<b>22,0%</b>	<b>22,6%</b>	<b>23,8%</b>
Impuesto de Renta	5,8%	6,8%	6,8%	7,2%
<b>Utilidad neta</b>	<b>12,4%</b>	<b>15,2%</b>	<b>15,8%</b>	<b>16,7%</b>
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>12,4%</b>	<b>15,2%</b>	<b>15,8%</b>	<b>16,7%</b>

Fuente: elaboración propia

### 7.3 Balance General

Los activos corrientes representan un 47,3%, 65,7%, 70,9% y 75,9% del total de los activos para los años 2020, 2021, 2022 y 2023 respectivamente, estos básicamente se concentran en cajas y bancos; para el primer año se observa un valor menor afectado principalmente por los ingresos del primer semestre del año 2020. Los activos fijos presentan una variación negativa año a año y esto se debe por el aumento de la depreciación acumulada de los activos adquiridos en el año cero.

Los pasivos representan un 41,7%, 30,1%, 24,8% y 19,8% para los años 2020, 2021, 2022 y 2023 respectivamente del pasivo más patrimonio. El patrimonio tiene una participación del 58,3%, 69,9%, 75,2 y 80,2% para los años ya mencionados, el cual presenta un incremento 74,2% para el segundo año como resultado la acreditación y la estabilización de las ventas, para el tercer y cuarto año de análisis se muestra un incremento del 18,2% y 18,8%.

**Tabla 28:**  
*Balance General*

<b>ACTIVO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	253.778.777	538.632.161	644.970.197	776.063.927
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	44.343.083	62.742.036	68.169.222	75.141.229
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>298.121.859</b>	<b>601.374.197</b>	<b>713.139.420</b>	<b>851.205.157</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Activos depreciables	376.700.599	408.173.381	439.646.163	471.118.944
Depreciación acumulada	44.992.290	93.788.476	146.388.558	200.659.202
Activos amortizables	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0
Gastos diferibles	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>331.708.309</b>	<b>314.384.905</b>	<b>293.257.605</b>	<b>270.459.743</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>629.830.168</b>	<b>915.759.102</b>	<b>1.006.397.024</b>	<b>1.121.664.899</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
Carga Prestacional por Pagar	11.068.684	14.190.654	15.042.093	15.944.619
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0
Impuesto de Renta	73.972.903	122.461.406	132.036.729	153.509.883
Impuestos locales por pagar	4.808.057	6.803.029	7.391.491	8.147.456
Iva por pagar	-9.063.340	-15.500.810	-12.540.292	-14.136.714
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0

Obligaciones financieras	181.851.444	148.037.016	107.416.265	58.619.183
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>262.637.749</b>	<b>275.991.295</b>	<b>249.346.287</b>	<b>222.084.427</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	210.000.000	210.000.000	210.000.000	210.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	157.192.420	238.965.036	331.390.746
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	157.192.420	272.575.387	308.085.701	358.189.727
Reserva Legal	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>367.192.420</b>	<b>639.767.807</b>	<b>757.050.737</b>	<b>899.580.473</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>629.830.168</b>	<b>915.759.102</b>	<b>1.006.397.024</b>	<b>1.121.664.899</b>
Prueba de balance				

Fuente: elaboración propia

**Tabla 29:**

*Análisis vertical balance general*

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Activos corrientes	47,3%	65,7%	70,9%	75,9%
Activos Fijos	52,7%	34,3%	29,1%	24,1%
Pasivo	41,7%	30,1%	24,8%	19,8%
Patrimonio	58,3%	69,9%	75,2%	80,2%

Fuente: elaboración propia

**Tabla 30:**

*Análisis horizontal balance general*

	<b>2021 - 2020</b>		<b>2022 - 2021</b>		<b>2023 - 2022</b>	
	<b>Diferencia</b>	<b>% Variación</b>	<b>Diferencia</b>	<b>% Variación</b>	<b>Diferencia</b>	<b>% Variación</b>
Activos corrientes	303.252.338	101,7%	111.765.223	18,6%	138.065.737	19,4%
Activos Fijos	(17.323.404)	-5,2%	(21.127.300)	-6,7%	(22.797.862)	-7,8%
Pasivo	13.353.546	5,1%	(26.645.008)	-9,7%	(27.261.861)	-10,9%
Patrimonio	272.575.387	74,2%	117.282.931	18,3%	142.529.736	18,8%

Fuente: elaboración propia

## 8. Análisis de riesgos

### 8.1 Riesgos de mercado

A continuación, se mencionan los riesgos del mercado que se han identificado:

- **Crecimiento del sector:** Cada vez el sector gastronómico es un sector más competido en el cual la oferta gastronómica crece permitiéndole al consumidor tener

más opciones para elegir, esto puede provocar que se disperse la demanda y se genere una disminución en el volumen de ventas proyectado para el restaurante. Para contrarrestar este efecto se deberán un minucioso seguimiento a la demanda, identificando las nuevas necesidades generadas por los clientes, oportunidades que evidencien en el restaurante, y actualizar el menú del restaurante cada cierto tiempo con nuevos platos.

- **Acceso al restaurante:** El restaurante estará ubicado sobre la vía panamericana (Cali – Jamundí), vía que actualmente es muy congestionada por el aumento de viviendas en el sector y la gran cantidad de colegios y universidades que existen en la zona, adicional esta vía carece de retornos lo que implica que muchas de las personas tengan que ir hasta el retorno que cada casi llegando a Jamundí, actualmente el gobierno desde el mes de abril de 2019 está adelantando obras de aplicación de esta vía, construcción de un retorno hacia el norte, puente vehicular en el cruce con puerto tejada, entre otras obras para descongestionar el sur de Cali. Como plan de contingencia al tráfico de la zona y mitigar el riesgo de acceso al restaurante durante el periodo de construcción de la vía se realizarán promociones tales como: descuentos del 30% los viernes y grupo de música en vivo los días sábados.

## 8.2 Riesgos técnicos

Dentro de los riesgos técnicos tenemos los siguientes:

- **Materias primas:** Una de las materias primas principales es la madera para realizar el ahumado de las carnes de árboles frutales, la oferta de esta madera está concentrada en Bogotá y es posible que se produzca un desabastecimiento por situaciones

externas al restaurante, tales como: paros de camioneros, clima, derrumbes en la vía, etc. Para minimizar este impacto dentro de las construcciones y adecuaciones del restaurante está contemplado un lugar para almacenamiento de madera con cuatro compartimientos cada uno de capacidad de almacenar  $7,3 m^3$  de madera. Capacidad con la que cubriríamos 25 días.

- **Equipos:** Uno de los principales equipos del restaurante es el horno ahumador, el cual es indispensable para la preparación de alimentos, por tal motivo se realizará mantenimiento preventivo con una periodicidad mensual. Este mantenimiento incluirá, inspección y correctivos a la estructura del horno, calibración de manómetros de temperatura, validación de válvulas de liberación de temperatura y humos.

### 8.3 Riesgos administrativos

Dentro de los riesgos administrativos se nos pueden presentar los siguientes:

- **Ausentismo de personal:** Para mitigar los riesgos de ausentismo de personal el restaurante tendrá personal de apoyo capacitado el cual trabajará por prestación de servicios los días que se requiera. A su vez, todos los procesos, procedimientos e instructivos se encuentran estandarizados y detallados en el manual de operaciones. Lo anterior se realiza para que minimizar el tiempo de entrenamiento y garantizar la efectividad de este con el personal nuevo según sea el caso.
- **Sustracción de bienes almacenados (Materia prima – activos):** Dentro de los procesos de control del restaurante, se encuentra la realización de conteos cíclicos a materias primas críticas donde se confronta la información del sistema versus el inventario físico, esta tarea

la tiene a cargo el almacenista con una periodicidad diaria y la realización de un inventario físico general cada mes.

#### **8.4 Riesgos legales**

Los riesgos legales surgen la violación e incumplimiento a las leyes u obligaciones legales, dentro de los riesgos legales que se pueden presentar se encuentra el que los proveedores de madera que incurran en la práctica de tala ilegal de árboles, para mitigar este riesgo se le exigirá a los proveedores certificaciones de la cadena de custodia, la cual tienen como objetivo asegurar que esta madera se haya producido bajo una gestión forestal ambientalmente apropiada, socialmente beneficiosa y económicamente viable.

#### **8.5 Riesgos económicos**

Uno de los principales riesgos económicos que puede enfrentar el restaurante está asociado con el aumento de precios en las materias primas, para mitigar este riesgo se realizará seguimiento a los precios ofrecidos de los diferentes proveedores. A su vez el área de compras siempre estará buscando nuevos proveedores que satisfagan esta necesidad con precios competitivos; también realizará negociaciones anuales con los diferentes proveedores para minimizar la variación en los precios.

#### **8.6 Riesgos financieros**

Uno de los riesgos financieros que se puede presentar en el proyecto de la creación del restaurante está asociado con la aprobación del préstamo por la entidad financiera, por tal motivo todas las inversiones, compra y firmas de contratos se realizarán después del desembolso de este. Asu vez cuando restaurante esté en funcionamiento se realizará un análisis mensual de los

indicadores financieros y de gestión con los socios y contador con el fin de tomar decisiones que promuevan estrategias para el crecimiento y rentabilidad del negocio.

## 9. Evaluación de Proyecto

### 9.1 Flujo de caja neto e indicadores de factibilidad de la empresa

La tabla 31 muestra la evaluación del proyecto, donde se observa que en el periodo de pago de la inversión de 420 millones se recuperará a los 2.48 años de inicio de operación del proyecto. A su vez el VPN (Valor Presente Neto) es de 182,6 millones, el cual permite determinar que el proyecto maximizará la inversión y generará ingresos rentables para los socios. La TIR (Tasa Interna de Retorno) del proyecto es del 60,53%, versus una tasa mínima de retorno de los socios del 37% (La TIR de los socios es el del 37% porque tiene otros elementos de oportunidad que significan este retorno), como la TIR es mayor a la tasa mínima de retorno se puede establecer que conviene invertir en el proyecto, ya que los socios obtendrán una rentabilidad mayor a la mínima esperada.

De acuerdo con los resultados obtenidos del VPN y de la TIR se puede concluir que el proyecto es factible desde el punto de vista financiero.

**Tabla 31:**  
*Flujo de caja neto e indicadores de factibilidad*

	<b>Año 0</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	157.192.420	272.575.387	308.085.701	358.189.727
Total Depreciación	0	89.984.580	97.592.372	105.200.163	108.541.288
Pagos de capital		28.148.556	33.814.427	40.620.751	48.797.082
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		247.177.000	370.167.759	413.285.865	466.731.015
<b>1. Flujo de fondos neto del periodo</b>		219.028.444	336.353.332	372.665.114	417.933.932
Inversiones de socios	210.000.000	0	0	0	0



Préstamo	210.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	420.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. Flujos de caja totalmente netos	-420.000.000	219.028.444	336.353.332	372.665.114	417.933.932

<b>Balance de proyecto</b>	<b>-420.000.000</b>	<b>-356.371.556</b>	<b>-151.875.701</b>	<b>164.595.404</b>	<b>643.429.636</b>
<b>Periodo de pago descontado</b>	2,48				
<b>Tasa interna de retorno (TIR)</b>	60,53%				
<b>Valor presente neto</b>	182.649.628				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	37,00%				

Fuente: elaboración propia

## 10. Análisis de Sensibilidad

### 10.1 Identificaciones variables críticas

En el proyecto de plan de empresa de creación del restaurante Texas BBQ se pueden identificar variables críticas que inciden en la rentabilidad del proyecto y en los flujos de caja necesarios para garantizar la factibilidad de este. Estas variables son:

- Disminución en el volumen de las ventas.
- Aumento en el volumen de las ventas.
- Aumento en el costo de las materias primas.
- Aumento de competidores directos.

### 10.2 Evaluación del proyecto considerando cambios en las variables

A continuación, se realizará la evaluación del proyecto en el cual se contemplarán los cambios en las variables críticas anteriormente mencionadas.

- Evaluación del proyecto con disminución en el volumen de ventas:** A pesar de que en el pronóstico de ventas con el que se realizó la evaluación del proyecto inicial fue bajo un escenario conservador, se realizará una nueva evaluación asumiendo una disminución en el volumen de ventas del 10%. Como resultado de este nuevo escenario se puede observar que el periodo de recuperación de la inversión inicial pasa de 2,36 a 3,16 años. El VPN presenta una disminución de 103,2 millones versus el escenario conservador, en porcentaje esta disminución es del 94,8%, el VPN sigue siendo positivo lo que indica que a pesar de esta disminución en las ventas se sigue percibiendo ingresos rentables para los socios; la TIR en este nuevo escenario es del 47,53%, la cual sigue siendo ligeramente superior a tasa mínima de retorno esperada. Con estos nuevos resultados obtenidos en este escenario el proyecto cumple con rentabilidad esperada de los socios.

**Tabla 32:**

*Evaluación del proyecto con disminución en el volumen de ventas en un 10%*

	<b>Año 0</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	115.442.444	216.458.921	246.954.326	291.153.043
Total Depreciación	0	89.984.580	97.592.372	105.200.163	108.541.288
Pagos de capital		28.148.556	33.814.427	40.620.751	48.797.082
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		205.427.024	314.051.293	352.154.490	399.694.331
1. Flujo de fondos neto del periodo		177.278.468	280.236.865	311.533.739	350.897.248
Inversiones de socios	210.000.000	0	0	0	0
Préstamo	210.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	420.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. Flujos de caja totalmente netos	-420.000.000	177.278.468	280.236.865	311.533.739	350.897.248

<b>Balance de proyecto</b>	-420.000.000	-398.121.532	-265.189.634	-51.776.059	279.964.047
<b>Periodo de pago descontado</b>	3,16				
<b>Tasa interna de retorno</b>	47,53%				
<b>Valor presente neto</b>	79.473.071				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	37,00%				

Fuente: elaboración propia

- **Evaluación del proyecto con aumento en el volumen de ventas**

A continuación, se realizará la evaluación de proyecto bajo un escenario optimista, es decir, con un aumento del 10% en el volumen de ventas. Como resultado de este nuevo escenario el periodo de recuperación de la inversión inicial es de 2,09 años. El VPN presenta un aumento de 285,8 millones versus el escenario conservador, lo que representa un aumento del 56,5%; la TIR en este nuevo escenario es del 72,96%, la cual es muy superior a tasa mínima de retorno esperada.

**Tabla 33:**

*Evaluación del proyecto con un aumento en el volumen de ventas en un 10%*

	<b>Año 0</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	198.942.396	328.691.853	369.217.076	425.226.411
Total Depreciación	0	89.984.580	97.592.372	105.200.163	108.541.288
Pagos de capital		28.148.556	33.814.427	40.620.751	48.797.082
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		288.926.976	426.284.225	474.417.240	533.767.699
1. Flujo de fondos neto del periodo		260.778.420	392.469.798	433.796.489	484.970.616
Inversiones de socios	210.000.000	0	0	0	0
Préstamo	210.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	420.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. Flujos de caja totalmente netos	-420.000.000	260.778.420	392.469.798	433.796.489	484.970.616

<b>Balance de proyecto</b>	-420.000.000	-314.621.580	-38.561.767	380.966.868	1.006.895.225
<b>Periodo de pago descontado</b>	2,09				
<b>Tasa interna de retorno</b>	72,96%				
<b>Valor presente neto</b>	285.826.185				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	37,00%				

Fuente: elaboración propia

- **Evaluación del proyecto con un aumento en el costo de las materias primas**

En el siguiente escenario evaluará como afecta la viabilidad y rentabilidad del proyecto con un incremento del 10% en el costo de las materias primas. Como resultado de este nuevo escenario el VPN será de 77 millones, la inversión inicial se

recuperará en 3,17 años y la TIR sería de 47,27%. Con estos nuevos valores obtenidos el proyecto sigue siendo viable, ya que el VPN sigue siendo positivo y la TIR mayor a la tasa mínima de retorno.

**Tabla 34:**

*Evaluación del proyecto con un aumento del 10% en el costo de las materias primas*

	<b>Año 0</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	117.917.018	214.128.221	242.939.728	286.034.046
Total Depreciación	0	89.984.580	97.592.372	105.200.163	108.541.288
Pagos de capital		28.148.556	33.814.427	40.620.751	48.797.082
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		207.901.599	311.720.593	348.139.891	394.575.334
1. Flujo de fondos neto del periodo		179.753.042	277.906.165	307.519.140	345.778.252
Inversiones de socios	210.000.000	0	0	0	0
Préstamo	210.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	420.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-420.000.000	179.753.042	277.906.165	307.519.140	345.778.252

<b>Balance de proyecto</b>	-420.000.000	-395.646.958	-264.130.167	-54.339.189	271.333.564
<b>Periodo de pago descontado</b>	3,17				
<b>Tasa interna de retorno</b>	47,27%				
<b>Valor presente neto</b>	77.023.145				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	37,00%				

Fuente: elaboración propia

- **Evaluación del proyecto con un aumento de competidores directos**

El siguiente escenario tiene una alta probabilidad de ocurrencia y para mitigar este riesgo disminuirá el precio de venta de los productos en un 5% y disminución de un 5% en el volumen ventas. Bajo este escenario el VPN sería de 31,8 millones, la inversión inicial se recuperará en 3,57 años y la TIR sería de 41,30%. Con estos valores obtenidos el proyecto sigue siendo viable, ya que el VPN sigue siendo positivo y la TIR mayor a la tasa mínima de retorno. Por el contrario, si se disminuye el precio de ventas y el volumen ventas en un 10% como ese observa en la tabla 38, el proyecto deja de ser viable ya que el VPN sería de -108 millones (con un VPN

menor a cero el proyecto no es viable) y la TIR de 21,47%, TIR que es mejor a tasa mínima de retorno esperada por los socios.

**Tabla 35:**  
*Evaluación del proyecto con un aumento de los competidores*

	Año 0	2020	2021	2022	2023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	97.830.377	190.099.428	217.538.273	258.555.011
Total Depreciación	0	89.984.580	97.592.372	105.200.163	108.541.288
Pagos de capital		28.148.556	33.814.427	40.620.751	48.797.082
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		187.814.958	287.691.800	322.738.437	367.096.299
1. Flujo de fondos neto del periodo		159.666.401	253.877.373	282.117.686	318.299.217
Inversiones de socios	210.000.000	0	0	0	0
Préstamo	210.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	420.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-420.000.000	159.666.401	253.877.373	282.117.686	318.299.217
<b>Balance de proyecto</b>	-420.000.000	-415.733.599	-315.677.657	-150.360.704	112.305.052
<b>Periodo de pago descontado</b>	3,57				
<b>Tasa interna de retorno</b>	41,30%				
<b>Valor presente neto</b>	31.879.906				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	37,00%				

Fuente: elaboración propia

**Tabla 36:**  
*Evaluación del proyecto con disminución del 5% en precio y volumen de ventas*

	Año 0	2020	2021	2022	2023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	42.519.604	113.351.652	133.304.713	165.879.914
Total Depreciación	0	89.984.580	97.592.372	105.200.163	108.541.288
Pagos de capital		28.148.556	33.814.427	40.620.751	48.797.082
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		132.504.184	210.944.023	238.504.876	274.421.202
1. Flujo de fondos neto del periodo		104.355.628	177.129.596	197.884.125	225.624.120
Inversiones de socios	210.000.000	0	0	0	0
Préstamo	210.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	420.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. Flujos de caja totalmente netos	-420.000.000	104.355.628	177.129.596	197.884.125	225.624.120
<b>Balance de proyecto</b>	-420.000.000	-471.044.372	-468.201.194	-443.551.510	-382.041.448
<b>Periodo de pago descontado</b>	0,00				
<b>Tasa interna de retorno</b>	21,47%				
<b>Valor presente neto</b>	-108.449.665				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	37,00%				

Fuente: elaboración propia

## 11. Cronograma de Implementación

La implementación del proyecto se iniciará el 1 de septiembre de 2019 con la aprobación del crédito financiero por parte de la entidad bancaria, luego se empezará con la constitución legal de la empresa y firma de los contratos de arrendamiento y de construcción. El arrendamiento iniciará a partir 15 de octubre de 2019, las adecuaciones tomaran un plazo de 2 meses y simultáneamente se realizará la selección del personal. Las capacitaciones del personal se realizarán a partir del 1 de diciembre de 2019; las negociaciones con los proveedores y compras de materias primas e insumos se empezarán a partir del 11 de noviembre. Se abrirán puertas al público el 20 de diciembre de 2019 y se tendrá un periodo de prueba que servirá para hacer los ajustes necesarios en equipos y procesos. El 28 de diciembre que será la fecha de inauguración formal del restaurante. A continuación, se muestra gráficamente el cronograma de implementación.

Actividades	sep-19				oct-19				nov-19				dic-19				ene-20			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Solicitud de préstamo financiero	■	■																		
Constitución legal de la empresa			■	■																
Firma de contrato de arrendamiento					■	■														
Firma de contrato de construcción					■	■														
Inicio obra									■	■	■	■								
Selección del personal									■	■	■	■								
Capacitación al personal													■	■						
Negociaciones y compras de MP									■	■	■	■								
Apertura de puertas al público																	■			
Inauguración del restaurante																			■	
Inicio de operación normal																			■	■

Figura 29: Cronograma de implementación  
Fuente: elaboración propia

## 12. Conclusiones

- El sector gastronómico ha tenido un crecimiento importante en Colombia, este sector aporta a la economía nacional 3.6% del PIB. Siendo Cali la ciudad con mayor gasto per cápita en consumo de comidas fuera del hogar.
- Inicialmente el proyecto no contemplaba una despensa para el espacio “tu propia parrilla”, pero con las entrevistas de mercado se evidencio que el seleccionar y comprar los ingredientes para la parrillada una parte importante para los clientes, ya estos hacen énfasis que el asado comienzan desde la compra de los ingredientes.
- El restaurante Texas BBQ mejorará la experiencia de los clientes con sus dos unidades de negocio. Con unidad de negocio smoker grill los clientes podrán tener una experiencia sensorial, ya que a través de los platos ahumados los clientes pueden involucrar los diferentes sentidos, tales como: vista, el gusto y el olfato; por medio de los aromas, las texturas y los diferentes colores que adquiere la carne con la técnica de ahumado. Con la unidad de negocio “tu propia parrilla” el cliente podrá tener una experiencia vivencial y desarrollar y aprender nuevas habilidades al lado de un experto, familia y amigos.
- El análisis financiero del proyecto arroja una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 60,53%, la cual es muy superior a la tasa mínima de retorno de los socios que es del 37%; con lo que se puede concluir que conviene invertir en el proyecto, ya que los socios obtendrán una rentabilidad mayor a la mínima esperada. La inversión inicial se recuperará a los 2.36 años de inicio de operación del proyecto y el VPN es de 182,6 millones, el cual permite determinar que el proyecto maximizará la inversión y generará ingresos rentables para los socios.
- El restaurante Texas BBQ es un proyecto rentable, ya que se realizó la simulación en cuatro diferentes escenarios y todos ellos arrojó una TIR superior a la esperada de los socios.

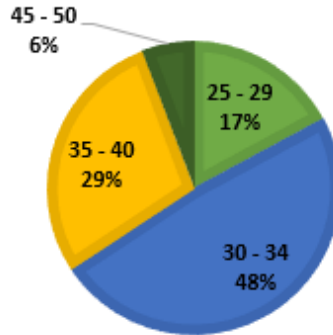
### 13. Anexos

#### Anexo 1 Resultado de las Entrevistas

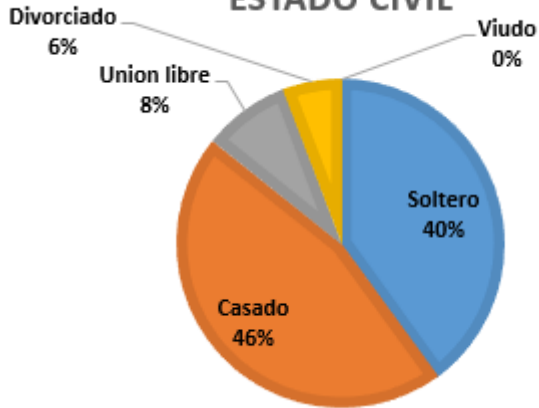
**DISTRIBUCIÓN DE GENERO**



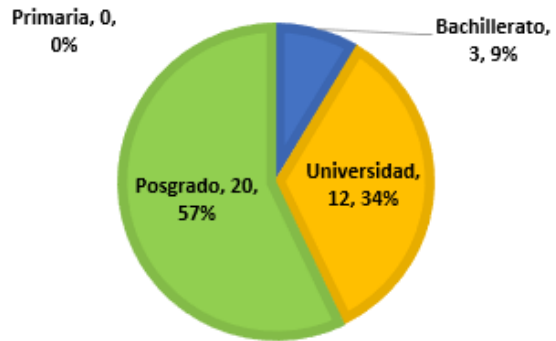
**DISTRIBUCIÓN POR EDADES**



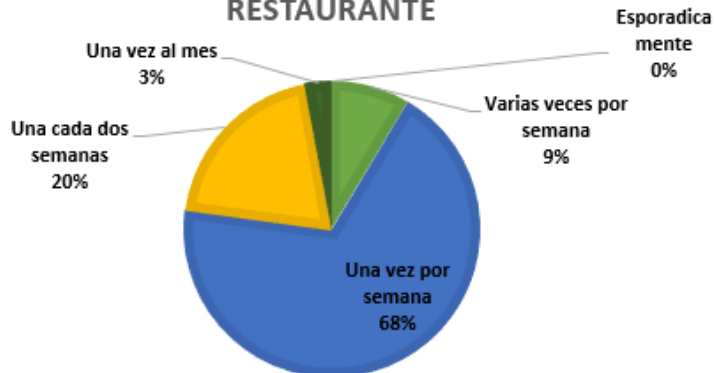
**ESTADO CIVIL**



**NIVEL EDUCATIVO**

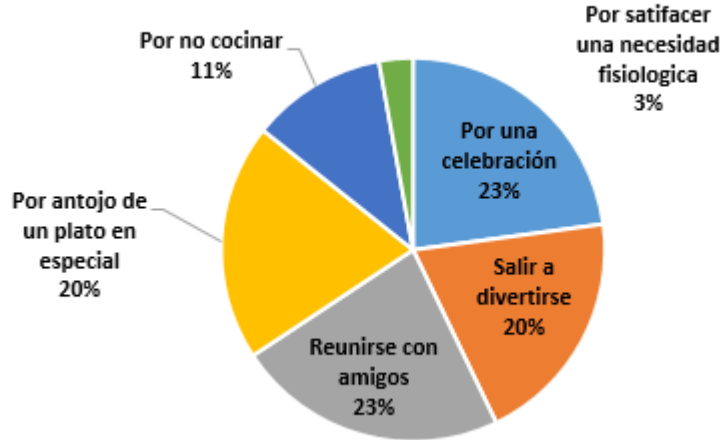


**FRECUENCIA DE VISITA A UN RESTAURANTE**

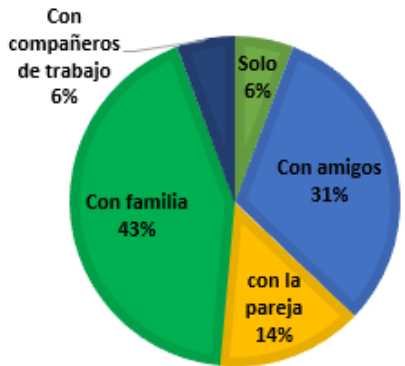




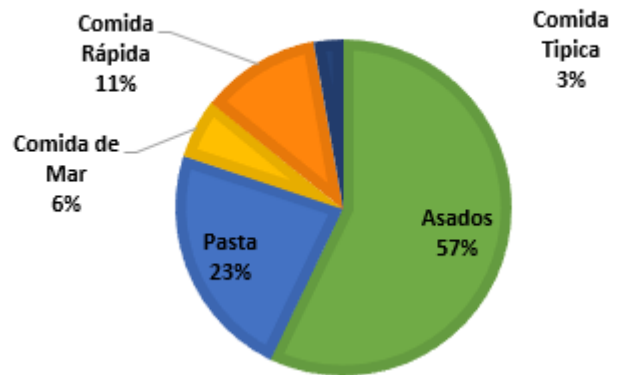
### MOTIVOS DE VISITA A UN RESTAURANTE



### TIPO DE ACOMPAÑANTE



### PLATOS PREFERIDOS CUANDO SALE A UN RESTAURANTE

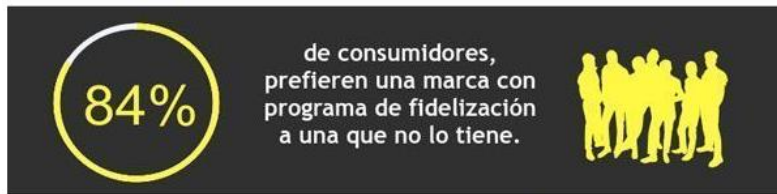


### FRECUENCIA DE VISITA A UN RESTAURANTE

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
COMIDA	ALTA	82.9%
	MEDIA - ALTA	17.1%
	MEDIA - BAJA	0.0%
	NULA	0.0%
ALMUERZO	ALTA	14.3%
	MEDIA - ALTA	37.1%
	MEDIA - BAJA	48.6%
	NULA	0.0%
DESAYUNO	ALTA	0.0%
	MEDIA - ALTA	0.0%
	MEDIA - BAJA	14.3%
	NULA	85.7%

Fuente: elaboración propia

## Anexo 2 Programa de fidelización



### Nuevo cliente

VS

### Ciente Fidelizado



50-60% no regresan después de la primera visita.  
 Nuevos clientes son más sensibles al precio.  
 La probabilidad de venderle a un nuevo prospect es del 5-20%.  
 La tasa de conversión media (ventas) de promociones enviadas es inferior a 1%

Gastan más en el tiempo y generan más beneficios

La probabilidad de venderle es de 60-70%

Son más receptivos a recibir información y promociones

Son un 70% más propensos a difundir la marca.



### Ciente Ocasional



Coste de adquisición



Beneficio generado

### Ciente Fidelizado



Coste de retención



Beneficio generado



Fuente: <https://germangorritz.com/como-disenar-un-programa-de-fidelizacion-de-clientes-que-funcione/>

### Anexo 3 Presupuesto de construcción restaurante Texas BBQ

01/04/2019.

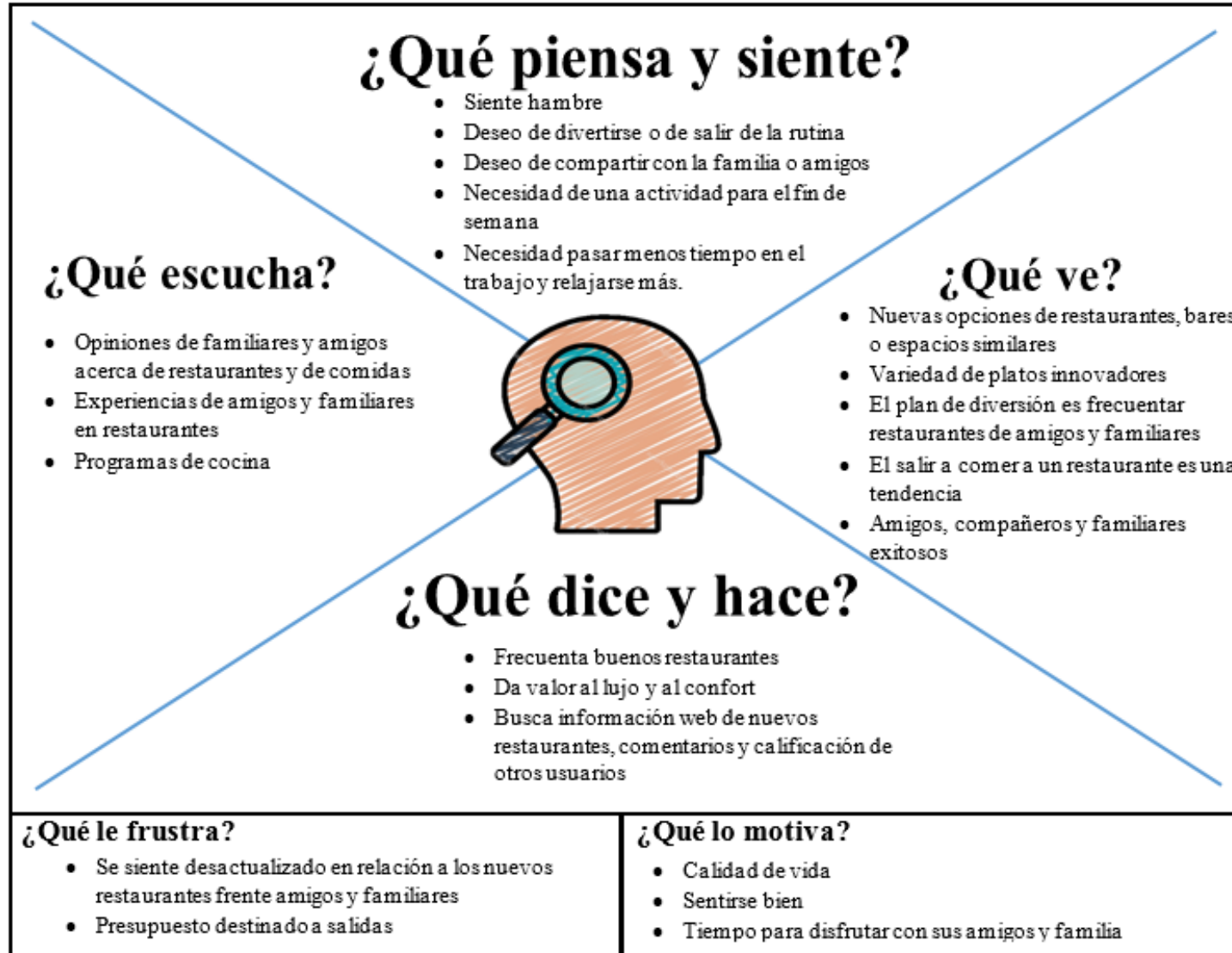
DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VR. PARCIAL
<b>1-PRELIMINARES</b>				<b>25.366.035</b>
1.01 LOCALIZACION Y REPLANTEO -	802,81	M2	2.500	2.007.025
1.02-EXCAVACION	401,41	M3	18.000	7.225.290
1.03 RELLENOS EN RECEBO	321,12	M3	30.000	9.633.720
1.04. DESAGUES Y CONEXIONES DOMICILIARIAS	1,00	GL	5.000.000	5.000.000
1.05 FILTROS PERIMETRALES	1,00	GL	1.500.000	1.500.000
<b>2-CIMENTACION Y ESTRUCTURA</b>				<b>35.726.970</b>
2.01 VIGAS DE CIMENTACION Y ZAPATAS	15,50	M3	450.000	6.976.800
2.02-PLACA DE CONTRAPISO	225,81	M2	37.000	8.354.970
2.03 COLUMNAS EN CONCRETO( 14 COLUMNAS DE 20X30 CMS))	2,27	M3	600.000	1.360.800
2.04-VIGAS PRINCIPALES EN CONCRETO	14,42	M3	650.000	9.375.600
2.05 REFUERZO EN ACERO(VARILLAS)	1.609,80	KG	6.000	9.658.800
<b>3-MAMPOSTERÍA (MUROS INTERIORES EN LADRILLO Y BLOQUE)</b>				<b>25.133.088</b>
3.01-MUROS EN MAMPOSTERIA No. 5 -	322,33	M2	23.911	7.707.384
3.02-MUROS EN MAMPOSTERIA No. 5 <0.8 -	96,70	ML	27.051	2.615.757
3.03-MURO LADRILLO COMÚN -	20,00	M2	57.765	1.155.306
3.04-MURO LADRILLO COMÚN - < 0.8 m -	8,00	ML	51.518	412.141
3.06-DOVELAS -	180,00	ML	10.048	1.808.611
3.07-VIGAS CANCHADAS DE CONFINAMIENTO -	15,00	ML	19.517	292.760
3.08-DINTEL EN CONCRETO -	18,00	ML	25.914	466.450
3.09-ENTREPAÑOS EN CONCRETO BAJO MESÓN -	28,00	ML	204.346	5.721.691
3.10-VIGUETAS DE CONFINAMIENTO EN CONCRETO -	150,00	ML	33.020	4.952.988
<b>4-INST. HIDROSANITARIAS, CALEFACCION E INCENDIO</b>				<b>18.500.000</b>
4.01-INSTALACIONES HIDRÁULICAS Y SANITARIAS	1,00	UND	9.000.000	9.000.000
4.02-INSTALACIÓN RED DE INCENDIOS - DETECCION Y EXTINCION	1,00	UND	9.500.000	9.500.000
<b>5-INSTALACIONES ELÉCTRICAS</b>				<b>14.000.000</b>
5.01-INSTALACIONES ELECTRICAS INTERNAS	1,00	UND	14.000.000	14.000.000
5.02-CALENTADOR DE AMBIENTE ELECTRICO	0,00	UND	368.654	0
<b>6-PAÑETES</b>				<b>3.303.073</b>
6.01-PAÑETES -	193,40	M2	12.306	2.379.944
6.02-PAÑETES < 0.8M -	40,00	ML	11.414	456.566
6.03-FILOS DE PAÑETE -	108,00	ML	4.320	466.563
<b>07-CUBIERTA</b>				<b>14.226.030</b>
12.01-CUBIERTA ETERNIT CON ESTRUCTURA METALICA DE SOPORTE, BAJANTES	237,10	M2	60.000	14.226.030
<b>12-PISOS - BASES</b>				<b>4.867.608</b>
12.01-AFINADO PISO RESTAURANTE	225,81	M2	21.556	4.867.608

<b>13-PISOS - ACABADOS</b>				<b>13.870.805</b>
13.01-PISO EN GRANITO O SIMILAR RESTAURANTE , COCINA , OFICINA	195,05	M2	58.575	11.425.150
13.02-PISO EN CERAMICA - BAÑOS CUARTO DE BASURAS	29,95	ML	46.322	1.387.359
13.03-MEDIA CAÑA EN GRANITO PULIDO - AREAS LAVABLES	43,25	ML	24.469	1.058.296
<b>14-ENCHAPES MUROS Y ACCESORIOS</b>				<b>8.845.628</b>
14.01-ENCHAPE CERAMICO BAÑOS, COCINA	184,07	M2	37.574	6.916.202
14.02-ENCHAPE -	36,81	ML	52.410	1.929.426
14.03-RECUBRIMIENTO EN MADECOR -		M2	188.615	0
<b>15-MESONES</b>				<b>11.250.000</b>
15.01-MESONES EN ACERO COCINA (ANCHO 1 M) -	12,00	ML	750.000	9.000.000
15.02 MESONES BAÑOS	5,00	ML	450.000	2.250.000
<b>16-CIELO RASOS</b>				<b>1.354.950</b>
16.01-SUM E INST CIELORASO EN SUPERBOARD - (OFICINA,CORREDOR,ALMACEN )	30,11	M2	45.000	1.354.950
<b>17-CARPINTERÍA EN MADERA</b>				<b>10.159.900</b>
17.04-PUERTA MADECOR	8,00	UND	499.275	3.994.200
17.05-MUEBLE SUPERIOR EN MADECOR PARA COCINA -	1,00	UND	4.000.000	4.000.000
17.06-LOCKERS EMPLEADOS	10,00	UND	150.000	1.500.000
17.07- MESÓN EN MADERA MADECOR -	1,00	ML	665.700	665.700
<b>18-CARPINTERÍA METÁLICA Y PUERTAS</b>				<b>5.060.000</b>
18.02-PUERTA CORREDIZA DEPOSITO DE BASURA	1,00	UND	1.100.000	1.100.000
18.04-PUERTA METALICA DE CORTINA ENTRADA	1,00	UND	1.800.000	1.800.000
18.06-PUERTA COCINA Y ALMACEN	2,00	UND	480.000	960.000
18.07-REJILLA PARA CÁRCAMO EN ÁNGULO Y PLATINA, PINTADO. - COCINA	10,00	ML	120.000	1.200.000
<b>19-CARPINTERÍA EN ALUMINO Y ACERO INOXIDABLE</b>				<b>10.877.494</b>
19.04-VENTANERIA	25,20	M2	150.000	3.780.000
19.05-ZONA DE LAVADO EN L 2.51x1.02x0.6x0.9h -	1,00	UND	3.307.010	3.307.010
19.06-MESA PARA JUGOS 2.73x0.7x0.9h -	0,00	UND	1.770.720	0
19.07-REPISAS SOBRE MUEBLES . -	1,00	UND	3.790.484	3.790.484
<b>21-VIDRIOS Y ESPEJOS</b>				<b>687.890</b>
21.01--ESPEJOS DECORATIVOS -	4,00		171.972	687.890
<b>22-APARATOS SANITARIOS</b>				<b>6.957.660</b>
22.02-SANITARIO LOCAL -	5,00	UND	300.000	1.500.000
22.03-VALVULA DE REGULACIÓN -	2,00	UND	119.024	238.048
22.04-LAVAMANOS -	6,00	UND	250.000	1.500.000
22.05-GRIFERIA LAVAMANOS AUTOMATICA -	6,00	UND	280.000	1.680.000
22.06-GRIFERIA LAVAPLATOS -	4,00	UND	250.000	1.000.000
22.07-SECADOR DE MANOS -	2,00	UND	519.806	1.039.612
<b>23-LUMINARIAS Y LAMPARAS</b>				<b>13.000.000</b>
23.01-ILUMINACIÓN. GENERAL DEL RESTAURANTE NORMAS RETIELAB	1,00	GL	13.000.000	13.000.000
<b>24-PINTURAS</b>				<b>13.378.934</b>
24.01-PINTURA INTERIOR - MUROS	460,79	M2	14.000	6.451.060

24.02-PINTURA INTERIOR <0.8 -	138,24	ML	16.250	2.246.351
24.03-PINTURA SOBRE LADRILLO COMÚN -	40,00	M2	3.105	124.200
24.04-PINTURA EPÓXICA - TECHOS NORMA SECRETARIA DE SALUD	67,61	M2	30.324	2.050.182
24.05-PINTURA EPÓXICA <0.8 -	13,52	ML	21.227	287.026
24.06-PINTURA INTERIOR TECHO - NORMAL	158,20	M2	12.530	1.982.246
24.07-PINTURA INTERIOR TECHO <0.8 -	31,64	ML	7.518	237.870
<b>25-MOBILIARIO</b>				<b>20.921.752</b>
25.01-Mesas con base metálica 50x40 - SE ASIMILAN A LAS REDONDAS	4,00	UND	210.660	842.640
25.02-SILLAS -	88,00	UND	60.000	5.280.000
25.03-Menu con marco sencillo en cobre tipo liviano 1.5x0.3 -	1,00	UND	610.225	610.225
25.07-Mesas con base metálica 50x40. - ( LAS QUE SE VEN DE 1 MESA Y 4 SILLAS)	13,00	UND	226.193	2.940.509
25.08-Mesas con base metálica 400x40 - SE ASIMILAN A LAS MAS PEQUEÑAS	11,00	UND	385.280	4.238.080
25.09-Menu con marco doble en cobre tipo liviano 2.5 x 1.1m -	1,00	UND	1.220.450	1.220.450
25.10-Tabla para menú - ASUMIDO	1,00	UND	27.738	27.738
25.11-Mueble para punto de basura 0.9x0.6x1.04m - ASUMIDO	1,00	UND	831.400	831.400
25.12-Materas 0.5x0.5 - SEGÚN PLANO PARA DIVIDIR AMBIENTES	15,00	UND	60.714	910.710
25.13-Butaca en madera 5.2ML - EQUIVALENTES A LAS DEL PLANO	1,00	UND	780.000	780.000
25.14-Butaca en madera 4ML - EQUIVALENTES A LAS DEL PLANO	1,00	UND	600.000	600.000
25.15-Butaca en madera 4.4ML - EQUIVALENTES A LAS DEL PLANO( LA U)	1,00	UND	660.000	660.000
25.16 JUEGOS INFANTILES- MODULO M COLUMPIO	1,00	UND	1.980.000	1.980.000
<b>29-EQUIPOS ESPECIALES</b>				<b>22.740.000</b>
25.16-VOZ Y DATOS -	1,00	GL	6.000.000	6.000.000
25.17-EXTRACTOR DE OLORES -	4,00	UND	450.000	1.800.000
25.18 ALARMA Y CAMARAS	1,00	UND	4.000.000	4.000.000
25.19-DETECTOR DE HUMO -	8,00	UND	180.000	1.440.000
25.20- PARRILLA Y EXTRACTOR( ESTIMADO)	1,00	UND	1.500.000	1.500.000
25.20 ESTUFAS INDUSTRIALES A GAS ( ESTIMADO)	2,00	UND	1.000.000	2.000.000
25.21 NEVERAS Y CONGELADORES ( ESTIMADO)	3,00	UND	2.000.000	6.000.000
<b>30-GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				<b>5.700.000</b>
30.01-ACARREOS - RETIRO DE SOBRLANTES	1,00	GL	3.500.000	3.500.000
30.02-ASEO INTERNO LOCAL -	1,00	GL	2.200.000	2.200.000
<b>32-GASTOS GENERALES</b>				<b>6.800.000</b>
32.09-FUNGIBLES - (HERRAMIENTA, CARRETILLAS, ELEMENTOS SEGURIDAD)	1,00	GL	5.000.000	5.000.000
32.10-ALQUILER DE EQUIPO Y FORMALETA -	1,00	GL	1.800.000	1.800.000

Fuente: Arqueing S.A.S

## Anexo 4 Mapa de empatía



Fuente: elaboración propia

### Anexo 5 Volumen de ventas en unidades

	2.020												Total
ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2020
Volumen Estimado de Ventas (unidades)	2.312	3.468	4.625	5.782	6.938	8.094	9.250	11.563	11.563	11.563	11.563	11.881	98.601
Costillas Texas	412	618	824	1.030	1.235	1.441	1.647	2.059	2.059	2.059	2.059	2.116	17.559
Brisket	127	190	253	317	380	443	507	634	634	634	634	651	5.403
Sandwich	95	143	190	238	285	333	380	475	475	475	475	488	4.052
Entradas	158	238	317	396	475	554	634	792	792	792	792	814	6.753
Cerveza	570	855	1.140	1.426	1.711	1.996	2.281	2.851	2.851	2.851	2.851	2.930	24.313
Jugos	317	475	634	792	950	1.109	1.267	1.584	1.584	1.584	1.584	1.628	13.507
Gaseosas	634	950	1.267	1.584	1.901	2.217	2.534	3.168	3.168	3.168	3.168	3.255	27.014
	2.021												Total
ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2021
Volumen Estimado de Ventas (unidades)	5.827	3.813	5.084	8.180	13.088	9.816	11.452	16.360	17.820	14.900	16.360	16.810	139.512
Costillas Texas	1.038	679	905	1.457	2.331	1.748	2.039	2.913	3.173	2.653	2.913	2.994	24.845
Brisket	319	209	279	448	717	538	628	896	976	816	896	921	7.644
Sandwich	239	157	209	336	538	403	471	672	732	612	672	691	5.733
Entradas	399	261	348	560	896	672	784	1.121	1.221	1.021	1.121	1.151	9.556
Cerveza	1.437	940	1.254	2.017	3.227	2.420	2.824	4.034	4.394	3.674	4.034	4.145	34.400
Jugos	798	522	696	1.121	1.793	1.345	1.569	2.241	2.441	2.041	2.241	2.303	19.111
Gaseosas	1.596	1.045	1.393	2.241	3.586	2.689	3.138	4.482	4.882	4.082	4.482	4.606	38.222

## Anexo 6 Flujo de caja mes a mes años 2020 y 2021

ITEM	2.020													Total 2.020
	2020	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	59.472.183	41.202.872	30.272.068	26.679.768	30.430.182	44.669.683	58.155.730	78.676.197	113.873.673	156.047.171	191.244.647	226.442.124	59.472.183	59.472.183
Ingresos Netos	30.796.582	46.194.872	61.593.163	76.997.724	92.396.015	107.794.306	123.192.597	153.989.178	153.989.178	153.989.178	153.989.178	158.230.313	1.313.152.284	30.796.582
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	90.268.764	87.397.745	91.865.231	103.677.492	122.826.197	152.463.989	181.348.327	232.665.375	267.862.851	310.036.349	345.233.825	384.672.436	1.372.624.466	90.268.764
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	5.245.464	5.245.464	5.245.464	5.245.464	5.245.464	5.245.464	31.472.782	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	16.119.571	24.179.356	32.239.142	40.300.990	48.360.775	56.420.561	64.480.346	80.599.917	80.599.917	80.599.917	80.599.917	82.819.121	687.319.529	16.119.571
Egresos por nómina	13.656.007	13.656.007	13.656.007	13.656.007	13.656.007	18.597.384	13.656.007	13.656.007	13.656.007	13.656.007	13.656.007	23.538.761	178.696.218	13.656.007
Egresos por gastos de operación	11.807.688	11.807.688	11.807.688	11.807.688	11.807.688	11.807.688	11.807.688	11.807.688	11.807.688	11.807.688	11.807.688	11.807.688	141.692.261	11.807.688
Egresos por gastos de administración y ventas	2.095.019	2.095.019	2.095.019	2.095.019	2.095.019	2.095.019	2.095.019	2.095.019	2.095.019	2.095.019	2.095.019	2.095.019	25.140.228	2.095.019
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	-3.150.582	0	0	0	-6.976.020	0	0	0	-10.126.603	0
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	3.234.000	3.200.834	3.167.158	3.132.963	3.098.242	3.062.986	3.027.186	2.990.836	2.953.926	2.916.447	2.878.391	2.839.749	36.502.719	3.234.000
Egresos por pagos de Capital	2.153.606	2.186.772	2.220.448	2.254.643	2.289.364	2.324.621	2.360.420	2.396.770	2.433.681	2.471.159	2.509.215	2.547.857	28.148.556	2.153.606
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	49.065.892	57.125.677	65.185.463	73.247.310	78.156.513	94.308.258	102.672.130	118.791.701	111.815.681	118.791.701	118.791.701	130.893.660	1.118.845.689	49.065.892
<b>NETO DISPONIBLE</b>	41.202.872	30.272.068	26.679.768	30.430.182	44.669.683	58.155.730	78.676.197	113.873.673	156.047.171	191.244.647	226.442.124	253.778.777	253.778.777	41.202.872
Aporte de Socios													0	
Prestamo													0	
Distribucion de Excedentes													0	
<b>CAJA FINAL</b>	41.202.872	30.272.068	26.679.768	30.430.182	44.669.683	58.155.730	78.676.197	113.873.673	156.047.171	191.244.647	226.442.124	253.778.777	253.778.777	41.202.872

ITEM	2.021													Total 2.021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Caja Inicial														
Ingresos Netos	253.778.777	253.240.866	188.232.601	175.291.413	181.211.774	222.422.902	231.974.308	257.831.120	313.590.543	390.176.452	437.040.487	492.799.910	253.778.777	
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	77.605.379	50.780.759	67.711.859	108.941.939	174.305.848	130.727.818	152.519.968	217.883.877	237.328.077	198.439.677	217.883.877	223.879.892	1.858.008.972	
Inversiones en activos	331.384.156	304.021.625	255.944.460	284.233.352	355.517.621	353.150.720	384.494.277	475.714.998	550.918.621	588.616.130	654.924.364	716.679.801	2.111.787.749	
Egresos por compra de materia prima o insumos	2.622.732	2.622.732	2.622.732	2.622.732	2.622.732	2.622.732	2.622.732	2.622.732	2.622.732	2.622.732	2.622.732	2.622.732	31.472.782	
Egresos por nómina	42.101.997	27.549.690	36.734.345	59.102.876	94.564.174	70.922.596	82.744.454	118.205.752	128.754.563	107.656.941	118.205.752	121.458.711	1.008.001.851	
Egresos por gastos de operación	18.326.892	27.023.715	17.140.961	17.140.961	17.140.961	23.476.075	17.140.961	17.140.961	17.140.961	17.140.961	17.140.961	29.811.188	235.765.560	
Egresos por gastos de administración y ventas	14.233.575	14.233.575	14.233.575	14.233.575	14.233.575	14.233.575	14.233.575	14.233.575	14.233.575	14.233.575	14.233.575	14.233.575	170.802.894	
Egresos por gastos preoperativos diferidos	4.533.829	4.533.829	4.533.829	4.533.829	4.533.829	4.533.829	4.533.829	4.533.829	4.533.829	4.533.829	4.533.829	4.533.829	54.405.942	
Egresos iva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Egresos retefuente	-9.063.340	0	0	0	-5.388.157	0	0	0	-11.931.097	0	0	0	-26.382.594	
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Egresos por pagos de Capital	2.800.512	2.760.671	2.720.216	2.679.138	2.637.428	2.595.075	2.552.070	2.508.403	2.464.063	2.419.041	2.373.325	2.326.905	30.836.848	
Egresos impuestos locales	2.587.094	2.626.935	2.667.390	2.708.468	2.750.178	2.792.531	2.835.536	2.879.203	2.923.543	2.968.566	3.014.281	3.060.701	33.814.427	
Egresos impuesto de renta	0	4.808.057	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.808.057	



Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		0	29.629.821	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29.629.821
TOTAL EGRESOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NETO DISPONIBLE</b>		78.143.290	115.789.024	80.653.047	103.021.578	133.094.720	121.176.412	126.663.156	162.124.454	160.742.168	151.575.643	162.124.454	178.047.640	1.573.155.588	
Aporte de Socios		253.240.866	188.232.601	175.291.413	181.211.774	222.422.902	231.974.308	257.831.120	313.590.543	390.176.452	437.040.487	492.799.910	538.632.161	538.632.161	
Prestamo															0
Distribucion de Excedentes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CAJA FINAL</b>		0													0

## 14. Bibliografía

- Acodres, M. d. (2013). *Operación de restaurantes en Colombia*.
- Bermúdez, H. R. (11 de Mayo de 2004). *Alcaldia de Cali*. Obtenido de [http://www.cali.gov.co/salud/publicaciones/49417/boletn\\_3\\_3/](http://www.cali.gov.co/salud/publicaciones/49417/boletn_3_3/)
- Camara de Comercio. (2019). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>
- Camara de Comercio de Cali. (2018). *Ritmo Empresarial / Informe 19*. Cali: Camara de Comercio de Cali.
- Camara de comercio de cali. (2019). *Camara de comercio de Cali*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>
- Colombia a la mesa. (2019). *Colombia a la mesa*. Obtenido de <https://regco.co/event/festival-sabores-de-maria-recuperando-los-saberes-y-sabores-de-la-cocina-ancestral-vallecaucana/>
- Departamento Administrativo de Planeación Municipal. (2017). *Alcaldia de Cali*. Obtenido de [http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/107143/cali\\_en\\_cifras\\_planeacion/](http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/)
- García, L. M. (23 de Junio de 2013). Eventos y festivales que convierten a Cali en ciudad turística. *El Pais*, pág. Cali.
- García, P. M. (12 de Agosto de 2018). *enlaCocina*. Obtenido de <https://enlacocina.telemesa.es/marketing-restaurantes/los-clientes-de-restaurantes-valoran-sobre-todo-la-calidad-y-precio/>
- González, M. C. (01 de Febrero de 2018). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/suben-numero-de-aperturas-de-restaurantes-513861>
- Gorriz, G. (25 de Agosto de 2015). *germangorriz.com*. Obtenido de <https://germangorriz.com/como-disenar-un-programa-de-fidelizacion-de-clientes-que-funcione/>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2014). *Manejo y almacenamiento de la carne*. Bogotá D.C: INVIMA.
- La Barra, E. (16 de Junio de 2016). *Revista La Barra*. Obtenido de <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-82-dunkin-donuts-le-apuesta-a-la-bebida/cali-polo-gastronomico/>

- Leonard, B. L. (2002). *Un buen servicio ya no basta: Cuatro Principios del servicio excepcional al cliente*. Editorial Norma.
- Mouthón, L. (9 de Noviembre de 2017). *El heraldo*. Obtenido de El heraldo: <https://www.elheraldo.co/economia/sector-gastronomico-mueve-ventas-por-38-billones-anuales-421296>
- Nielsen. (16 de Octubre de 2016). *Nielsen*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>
- Ortegón, D. G. (13 de Junio de 2018). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>
- País, R. d. (18 de Octubre de 2017). Los caleños son los que más gastan comiendo en restaurantes. *El País*, pág. Economía.
- Raddar. (2019). *Raddar*. Obtenido de [https://raddar.net/wp-content/uploads/2019/04/C02\\_Informe-del-gasto-de-Cali-IQ-2019.pdf](https://raddar.net/wp-content/uploads/2019/04/C02_Informe-del-gasto-de-Cali-IQ-2019.pdf)
- Redacción/Barcelona. (2019). *La Barra de Ideas*. Obtenido de <https://barradeideas.com/tendencias-restaurantes-2019/>
- República, L. (30 de Julio de 2018). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/especial-valle-del-cauca/cali-es-la-sultana-de-los-1000-sabores-en-colombia-2754784>
- tiempo, R. d. (2017). <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/empresas-de-la-gastronomia-movieron-el-registro-mercantil-154180>. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/empresas-de-la-gastronomia-movieron-el-registro-mercantil-154180>
- Tripadvisor. (Febrero de 2019). *Tripadvisor*. Obtenido de [https://www.tripadvisor.co/Restaurant\\_Review-g297475-d15016338-Reviews-La\\_Bendita\\_Ahumeria\\_Bbq-Cali\\_Valle\\_del\\_Cauca\\_Department.html](https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g297475-d15016338-Reviews-La_Bendita_Ahumeria_Bbq-Cali_Valle_del_Cauca_Department.html)
- Uribe, J. M. (8 de Febrero de 2019). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balance-del-turismo-gastronomico-en-colombia-en-2018/263490>
- Wikipedia. (31 de Enero de 2019). *Wikipedia*. Obtenido de <https://en.wikipedia.org/wiki/Barbecue>