

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE HAMBURGUESA ARTESANAL EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ

JUAN SEBASTIÁN CAMARGO GÓMEZ

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ DC
2020

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE HAMBURGUESA ARTESANAL EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ

JUAN SEBASTIÁN CAMARGO GÓMEZ

Monografía para optar el título de Especialista en
Gerencia de Empresas

Orientador
ANDRES MAURICIO CASTRO FIGUEROA
Ingeniero Industrial

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ DC
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la especialización

Firma del Calificador

Bogotá D.C., Marzo de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mis padres y mi hermano, siempre han sido mi apoyo, ejemplo y motivación para lograr crecer tanto académica, como personalmente.

A mi abuela y mi familia, gracias a ellos he podido superar los retos presentados y alcanzar las metas propuestas, quienes me brindan todo su cariño y colaboración en cada paso dado en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, hermanos y familia; por el apoyo y los consejos que me han permitido alcanzar los logros propuestos en mi vida.

Al orientador Andrés Castro, quien siempre estuvo dispuesto a aportar, con la mejor actitud, al desarrollo del proyecto con su conocimiento y experiencia.

A mis compañeros de especialización, con quienes compartimos este tiempo, y aportaron con sus ideas y apoyo a la realización de la misma.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
OBJETIVOS	17
JUSTIFICACIÓN	18
1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	20
1.1 FACTORES IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTO	20
1.2 MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA LA FABRICACIÓN DEL PRODUCTO	21
2. ESTUDIO DE MERCADO PARA EL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS EN BOGOTÁ CON ÉNFASIS EN EL SEGMENTO DE LA HAMBURGUESA	23
2.1 LOCALIZACIÓN	23
2.2 COMPETENCIA	24
2.3 HORARIO	25
2.4 TENDENCIAS	26
2.5 FACTORES IMPORTANTES DEL ESTABLECIMIENTO	27
2.6 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	29
3. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN REQUERIDA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	30
3.1 PLAN ESTRATÉGICO	30
3.1.1 Misión	30
3.1.2 Visión	30
3.1.3 Valores corporativos	30
3.1.4 Objetivos estratégicos	30
3.1.5 Estructura organizacional	31
4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL MODELO DE NEGOCIO DE VENTA DE HAMBURGUESA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	35
4.1 MACROLOCALIZACIÓN	35
4.2 MICROLOCALIZACIÓN	35
4.3 REQUISITOS NORMATIVOS Y LEGALES	37
5. EVALUACIÓN FINANCIERA	39
5.1 ANALISIS DE PRECIO DE VENTA	39
5.2 ANALISIS DE COSTOS	39
5.2.1 Inversión inicial	40
5.2.2 Costos fijos	41
5.2.3 Costos variables	41
5.3 ANALISIS DE PRODUCCIÓN	42

5.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO	42
5.5 SUPUESTOS FINANCIEROS	43
5.6 FLUJO DE CAJA	44
5.7 CAPITAL DE TRABAJO	45
5.8 INDICADORES ECONÓMICOS	46
5.8.1 Valor presente neto (VPN)	46
5.8.2 Tasa interna de retorno (TIR)	46
5.8.3 Relación Beneficio / Costo	46
6. CONCLUSIONES	47
7. RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Competencias requeridas por cargo	33
Tabla 2. Matriz de calificación por puntos - Microlocalización	37
Tabla 3. Inversión inicial – Muebles y adecuación del establecimiento	40
Tabla 4. Inversión inicial – Maquinaria, accesorios y equipos de cocina	40
Tabla 5. Costos fijos - Personal	41
Tabla 6. Costos fijos – Funcionamiento del establecimiento	41
Tabla 7. Costos variables	42
Tabla 8. Amortización de crédito a 5 años	43
Tabla 9. Flujo de caja	44
Tabla 10. Capital de trabajo requerido para 3 meses	46
Tabla 11. Indicadores financieros calculados a 5 años	46

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama del proyecto	31
Figura 2. Comparación de Localidades - Microlocalización	36
Figura 3. Crecimiento anual sector restaurantes, catering y bares	43

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Factores más importantes en la selección de hamburguesas	21
Gráfica 2. Localidades donde viven las personas encuestadas	23
Gráfica 3. Restaurantes de venta de hamburguesa frecuentados por las personas encuestadas	24
Gráfica 4. Horario de consumo de hamburguesa del personal encuestado	26
Gráfica 5. Tendencias gastronómicas deseadas por el personal encuestado	27
Gráfica 6. Detalles importantes en un restaurante de venta de hamburguesas según las personas entrevistado	28
Gráfica 7. Precio estimado a pagar por las personas encuestadas	39
Gráfica 8. Flujo de caja	45

GLOSARIO

COMIDA ARTESANAL: Alto Nivel¹ indica que es aquella comida en la que es valorada en mayor medida la dedicación que se tiene en la elaboración de cada uno de aquellos productos, donde todos los procesos son manuales y cada uno es cocinado con dedicación.

HAMBURGUESA: “comida que se prepara con carne picada de animales vacunos, cerdo o aves, generalmente condimentada con sal, pimienta, ajo y perejil, y forma redonda y plana; suele asarse a la plancha o freírse”².

MACROLOCALIZACIÓN: Sy corvo lo plantea como “decidir la región más ventajosa donde se ubicará una empresa o negocio; describe la zona geográfica general en la que se va a encontrar un proyecto”³.

MICROLOCALIZACIÓN: definido por Sy Corvo como “la ubicación específica, dentro de una zona macro de mayor alcance, en donde se asentará definitivamente una empresa o proyecto”⁴.

MIPYMES: Nieto y compañía define este concepto como “Micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia”⁵. Este se basa en la cantidad de empleados y ganancias que producen las empresas.

PLAN DE NEGOCIO: “documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito”⁶.

¹ ALTO NIVEL. Cocina artesanal, un fragmento de arte en un bocado [Sitio Web]. México D.F., MX. Estilo de vida. S.f. [Consultado: 29 de Septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.altonivel.com.mx/estilo-de-vida/55991-cocina-artesanal-un-fragmento-de-arte-en-un-bocado/>

² LEXICO. Powered by OXFORD. [Sitio Web]. Español. Definición. Hamburguesa. S.f. [Consultado: 12 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.lexico.com/es/definicion/hamburguesa>.

³ SY CORVO, Helmut. Macrolocalización: Factores, Para Qué Sirve y Ejemplo. [Sitio Web]. Administración y finanzas S.f. [Consultado: 30 de Septiembre de 2019]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/macrolocalizacion-proyecto-empresa/>

⁴ SY CORVO, Helmut. Microlocalización: Factores, Para Qué Sirve y Ejemplo. [Sitio Web]. Administración y finanzas S.f. [Consultado: 30 de Septiembre de 2019]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/microlocalizacion-proyecto-empresa/>

⁵ NIETO, Víctor Manuel. *et al.* La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. DNP Departamento Nacional de Planeación. Dirección de estudios económicos. Archivos de Economía. Documento 434. 2015. p.3

⁶ Significados. [Sitio Web]. [Consultado: 16 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.significados.com/plan-de-negocios/>

RESUMEN

La hamburguesa es una comida popular por los consumidores de todo el mundo. Es un alimento característico desde el Siglo XX, sin embargo, no siempre se consumió como la conocemos hoy en día. Según Acevedo ⁷, esta ha tenido que pasar por muchos cambios través de la historia, en la que desarrollo diferentes funciones en cada momento de la historia de la humanidad, como lo han sido los tiempos de guerra, las revoluciones industriales, las cambiantes dinámicas de la sociedad, la globalización, entre otros factores que han influenciado su preparación, aspecto, ingredientes y sabores. Esta continua reinención, se ha adaptado a cada uno de los gustos a través de sus diferentes presentaciones. Como lo afirma Accor Live Limitless ⁸, es un hecho que la hamburguesa se ha ganado un prestigio y ha conseguido estar dentro de las tendencias gastronómicas más relevantes, desde la comida rápida, hasta la comida gourmet.

En Colombia, la hamburguesa también tiene un papel protagónico en la selección gastronómica. Cuando los consumidores del país van a salir de casa a cenar, la comida rápida es la preferida, así lo reveló el estudio de The Nielsen Company⁹ sobre las tendencias de comida fuera del hogar en Colombia, en el que se indica que el 38% de los colombianos comen una o más veces por semana y que de este grupo, el 51% prefieren las comidas rápidas.

Teniendo en cuenta a las tendencias actuales y a la situación que se vive en el país, los consumidores cada vez tienen menos tiempo para la planificación y preparación de la comida, pero no están dispuestos a renunciar a la calidad, el sabor y la frescura, factores decisivos a la hora de escoger el plato y sitio. The Nielsen Company¹⁰ afirma que atraer al consumidor colombiano es un reto que implica la mezcla, en proporciones adecuadas, de ingredientes, calidad de los alimentos, precio razonable, así como un buen servicio, agilidad y cercanía

Palabras clave: Hamburguesa, comida rápida, tendencia gastronómica, consumidor, calidad, ingredientes, plan de negocio.

⁷ ACEVEDO, Víctor. Comidas rápidas: La hamburguesa como diferenciador social desde la tecnología escritural. Trabajo de grado. Comunicador Social. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de comunicación y lenguaje. Departamento Comunicación Social, 2018. p.07

⁸ ACCOR LIVE LIMITLESS. Dossier: ¡La hamburguesa, un manjar lleno de sorpresas! [Sitio Web]. Paris, FRA. Temas. Hamburguesa. S.f. [Consultado: 12 de Marzo 2019]. Disponible en: <https://restaurants.accor.com/themes/burger/index.es.shtml>

⁹ THE NIELSEN COMPANY. NIELSEN: 38% de los colombianos come fuera de hogar una o más veces a la semana [Sitio Web]. (26 de octubre de 2016). [Consultado: 12 de marzo de 2019]. Bogotá, CO. Ideas - Artículos. S.f. Disponible en: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-porcentaje-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/>

¹⁰ *Ibíd.*

ABSTRACT

The hamburger is a popular and known meal by the consumers around the world. It is a characteristic food since the 20th century, however, it was not always consumed as we know it today. It has had to go through many changes throughout history, it had different functions at each moment in the history of mankind, such as the times of war, the industrial revolutions, the dynamics changes of society, the globalization, among other factors that have influenced the preparation, appearance, ingredients and flavors; and that have made it come to the food we know today. This continuous reinvention has been adapted to each of the tastes through the different presentations. It is a fact that the hamburger has gained a prestige and has managed to be within the most relevant gastronomic trends, from fast food, to gourmet food.

In Colombia, the hamburger also has a leading role in the gastronomic selection. When the Colombian consumers are going out for dinner, the fast food was the preferred kind of food. That was revealed by the Nielsen Company study on Trends in Out-of-Home Food in Colombia, which indicates that 38% of Colombian people eat one or more times per week and that the 51% of this group prefer fast foods.

Taking into account current trends and the situation in the country today, both, restaurants and emerging businesses have a great opportunity for the growing trend of eating out. Consumers have less time for food planning and preparation, but they are not willing to give up quality, taste and freshness, decisive factors to choose the dish and place. Therefore, attracting the Colombian consumers is a challenge that involves mixing, in adequate proportions, ingredients, food quality, reasonable price, as well as good service, agility and closeness.

Keywords: Hamburger, fast food, gastronomic trend, consumer, quality, ingredients, business plan.

INTRODUCCIÓN

La hamburguesa es un plato conocido globalmente, el cual se ha adaptado a cada cultura y región, satisfaciendo las necesidades gastronómicas en cada una de ellas. Este alimento es un producto de carne fresca, no embutido, que viene acompañado por ingredientes adaptados por cada sociedad o consumidor según sus gustos. Se puede decir que debido a la facilidad de su preparación y consumo, es el alimento más popular globalmente, y también, uno de los más apetecidos.

En Colombia, la hamburguesa también es considerada como la comida rápida más popular y predilecta para el consumo. Esta tiene cualquier cantidad de variaciones, por lo que siempre es capaz de sorprender con nuevos sabores, ingredientes, etc. Una de estas variaciones, se ha generado a partir de la tendencia de comida artesanal o gourmet, la cual ha tomado fuerza en los últimos años y se basa en la calidad del producto y la selección de los ingredientes utilizados durante la fabricación del mismo, mas no la velocidad con que este es servido.

Por lo tanto, este trabajo pretende diseñar de un plan de negocio el cual permita aprovechar estas oportunidades y tendencias que ofrece esta comida, y así poder crear una empresa rentable y sostenible en el mercado de las comidas rápidas en la ciudad de Bogotá.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de hamburguesas artesanal en la ciudad de Bogotá.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el producto a ofrecer de acuerdo con las características de la hamburguesa.
- Realizar un estudio de mercado para el sector de comidas rápidas en Bogotá con énfasis hacia el mismo segmento de la hamburguesa.
- Identificar la organización que requiere el plan de negocio para su desarrollo e implementación.
- Realizar un plan de implementación para el modelo de negocio de venta de hamburguesa artesanal.
- Evaluar financieramente la viabilidad del plan de negocio.

JUSTIFICACIÓN

La hamburguesa no solo es una comida más, es un símbolo cultural y social que ha marcado un antes y un después en la historia de la gastronomía, y de la industria de la comida rápida en todo el mundo. Desde sus inicios, ha recorrido un largo camino, sin dejar nunca de ser una de las comidas más deseadas. Esta es consumida globalmente, adaptándose a los gustos y exigencias de los consumidores de cada país o región. Esta popularidad es lo que la ha convertido en todo un icono a nivel social, llegando incluso a tener sus propios festivales como el Burger Fest, que se celebra en Buenos Aires o el Burger Master, organizado en Colombia.

No hay duda de que la hamburguesa ocupa un lugar muy importante en las dietas de los consumidores y es que este delicioso manjar se ha ganado el puesto con creces. Como indica el primer local de Venecia en ofrecer hamburguesa gourmet, Mediterránea de hamburguesas, esta comida “ha sabido adaptarse a los tiempos, a las tradiciones culturales y a las nuevas formas de vida”.¹¹ Aunque se encuentra estrechamente relacionada con la comida rápida, sus tendencias han evolucionado para satisfacer y adaptarse a los gustos individuales de cada persona. Dentro de estas tendencias se encuentra la de “Comida gourmet o artesanal”, donde prima la calidad del producto, la selección cuidadosa de los ingredientes y la degustación de sabores nuevos y exquisitos.

Barrientos y Espinosa¹² plantean que en Colombia, estas tendencias se han popularizado dado que “la gastronomía de Colombia está en su mejor momento” según William Drew, editor de los ‘50 Best’, conocidos mundialmente como los ‘Oscar de la gastronomía’. Estas tendencias, como lo afirma Euromonitor, “han hecho que los consumidores colombianos más exigentes e informados estén constantemente buscando experiencias únicas y memorables en el servicio de alimentos, lo que ha llevado a la aparición de varias marcas de boutique y puntos de venta que satisfacen esta necesidad”¹³, lo que ha obligado a la industria de las comidas rápidas a idear la manera de ofrecer, según lo indica Raymundy, “una

¹¹ MEDITERRÁNEA DE HAMBURGUESAS. La hamburguesa, todo un icono cultural. [Sitio Web]. Valencia, ES. S.f. [Consultado: 2 de Enero de 2019]. Disponible en: <https://mediterraneadehamburguesas.es/la-hamburguesa-icono-cultural/>

¹² BARRIENTOS, Juan Manuel y ESPINOSA, Leonor. “La gastronomía de Colombia está en su mejor momento”: William Drew. En: *El Heraldo* [Sitio Web]. Bogotá, CO. Entretenimiento. S.f. [Consultado: 4 de Enero de 2019]. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/entretenimiento/la-gastronomia-de-colombia-esta-en-su-mejor-momento-william-drew-413329>

¹³ EUROMONITOR. Restaurantes de servicio completo en Colombia [Sitio Web]. Londres, ENG. Reportes. S.f. [Consultado: 4 de Enero de 2019]. Disponible en: <https://www.euromonitor.com/full-service-restaurants-in-colombia/report>

experiencia única a los comensales que desean probar algo diferente con opciones innovadoras que han sido pensadas para satisfacer su paladar.¹⁴

Teniendo en cuenta lo anterior, con este trabajo de grado se pretende diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de hamburguesas, por medio de la selección de ingredientes y procedimientos artesanales, buscando ofrecer sabores únicos y experiencias que se adapten a las necesidades y gustos de los consumidores de la ciudad de Bogotá.

¹⁴ RAYMUNDY, Bessy. GBC, una experiencia de otro nivel [Sitio Web]. (28 de Mayo de 2017). Richmond, CA. S.f. [Consultado: 4 de Enero de 2017]. Disponible en: <https://www.pressreader.com/el-salvador/la-prensa-grafica/20170528/281788514012108>

1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Para este proyecto se desea elaborar y ofrecer una hamburguesa que se encuentre dentro de la tendencia gastronómica gourmet-artesanal, por lo que se hace necesaria, como lo indican Gardey y Perez, la “preparación con ingredientes exquisitamente seleccionados, con exhaustivos cuidados de higiene; además, cuya elaboración sea realizada por personas que demuestren una clara pasión por la alta cocina. Esto con el fin de ofrecer un producto que pueda ser consumido por alguien que realmente aprecie su calidad y delicadeza”¹⁵.

La tendencia gastronómica gourmet–artesanal ha ido evolucionando con el paso del tiempo, de tal manera que el concepto original se ha transformado para dar respuesta a las preferencias sociales; es por ello que para la preparación de una hamburguesa artesanal, se mezcla el sabor, conocimiento, tradiciones y cultura, permitiendo que las raíces gastronómicas, los sabores exclusivos, la calidad y el toque de diferencia se conviertan en una característica fundamental del producto final.

Como afirma Nunes, no cabe duda que “los hábitos alimenticios constituyen un espacio en donde la tradición y la innovación tienen la misma importancia, en donde el presente y el pasado se entrelazan para satisfacer la necesidad del momento, producir alegría al instante y convenir las circunstancias”¹⁶.

1.1 FACTORES IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTO

Los cambios que ha experimentado la alimentación con el paso de los años, son manifestaciones del acelerado ritmo de vida, las dinámicas sociales y culturales, que han exigido nuevas identidades gastronómicas que se adapten a las necesidades de la sociedad. Esta transformación representa un aspecto fundamental para el desarrollo de este proyecto, teniendo en cuenta que en la actualidad la sociedad busca agilidad, rapidez y fácil acceso aquellos productos y/o servicios que permitan satisfacer sus necesidades básicas.

Es por ello que la línea de comida rápida se ha consolidado como una estrategia fundamental para la exigencia de la sociedad. Sin embargo, lograr una alimentación que permita un equilibrio saludable no es fácil, es por ello que las hamburguesas artesanales buscan marcar la diferencia ofreciendo exclusividad en cuanto a gustos

¹⁵ GARDEY, Ana y PÉREZ, Julián. Definición. De: Definición de gourmet. [Sitio Web] (2 de Enero de 2019) [Consultado: 2 de Enero de 2019]. Disponible en: <https://definicion.de/gourmet/>.

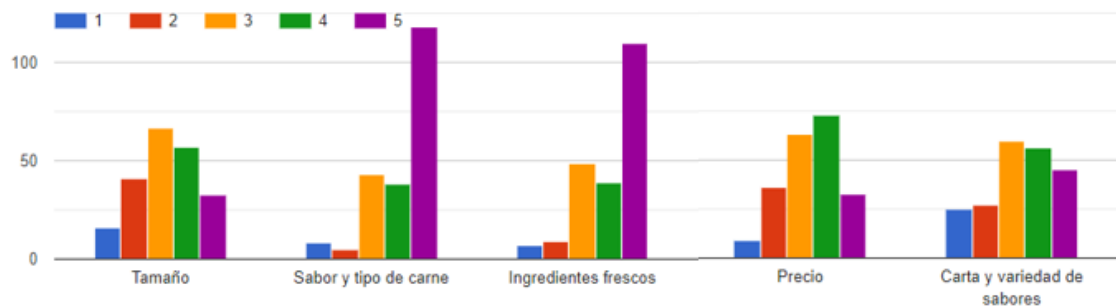
¹⁶ NUNES, Cristiane. SOMOS LO QUE COMEMOS. identidad cultural, hábitos alimenticios y turismo. Estudios y perspectivas en Turismo. Artículo. Buenos Aires, Argentina. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. 2007. vol. 16, núm. 2 (234-242). p.07 [Consultado 2 de Enero de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180713889006>

y preferencias de los consumidores, logrando un amplio aporte nutricional y generando una experiencia gustativa al paladar.

Como se puede observar en la **Gráfica 1**, como resultado de la encuesta realizada se logró conocer las preferencias de los consumidores de hamburguesa, llegando a la conclusión que los factores más importantes para el producto a ofrecer son el sabor y tipo de carne a utilizar en la elaboración, además de la selección de ingredientes frescos y de calidad.

Gráfica 1. Factores más importantes en la selección de hamburguesas

¿Que es lo más importante a la hora de escoger una Hamburguesa?
Siendo 5 la selección de mayor importancia



Nota: Para la realización de esta gráfica se utilizó la herramienta Google Forms

Por lo tanto, para la preparación de esta hamburguesa se debe tener en cuenta tanto el proceso de preparación, como los ingredientes a utilizar en el mismo. La hamburguesa artesanal se destaca debido a que no lleva procesos industrializados, no es una producción en cadena (como la Fast Food); Por el contrario, su proceso de fabricación es a mano, realizado por personas amantes de la alta cocina y enfocadas en la calidad del producto final que se desea ofrecer al cliente.

1.2 MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA LA FABRICACIÓN DEL PRODUCTO

Con respecto a los ingredientes, Totosaus¹⁷ indica que la tendencia de comida gourmet se refiere a la integración de ingredientes de excelente calidad, los cuales son cultivados y seleccionados para disfrutar de la mejor experiencia posible a través de los sabores de los mismos,

¹⁷ TOTOSAUS, Alfonso. Latino Media Communications LLC: Comida artesanal, ¿qué es realmente? [Sitio Web] (2 de Enero de 2019) Vienna. EEUU. [Consultado 2 de Enero de 2019]. Disponible en: <http://tambiensomosamericanos.com/comida-artesanal-que-es-realmente/>.

A continuación, se relacionan las materias primas requeridas, junto a la descripción de la exigencia o el ideal que se desea ofrecer como producto:

- Carne: Cuenta con los más altos estándares de calidad, combinando un sabor 100% natural con especias de origen vegetal, proporcionando un óptimo nivel en proteínas vitaminas y nutrientes.
- Pan: Caracterizado por sus ingredientes altamente naturales y saludables, basado en la experiencia de la preparación que lo hace exento de grasa, con un sabor, aroma y textura inigualable.
- Tocineta: Un exquisito ingrediente elaborado de forma tradicional con carne de res o cerdo con un alto contenido de proteína natural, que proporciona una alta escala nutricional.
- Tomate: Recolectado y usado en su punto máximo de maduración, con una forma y textura que permite alcanzar su mezcla de sabores dulce – ácido, creando una experiencia de sabor exquisita e inigualable.
- Lechuga: Un ingrediente fresco, seleccionado y empleado por su alto valor nutricional.
- Cebolla: Seleccionada de acuerdo a su tamaño y color, su sabor intenso y su textura crujiente dan un toque diferencia el producto final.
- Salsas: Al gusto del consumidor.
- Aceite: Contenido 100% vegetal, virgen por su olor y sabor.
- Sal: Condimento fundamental.

2. ESTUDIO DE MERCADO PARA EL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS EN BOGOTÁ CON ÉNFASIS EN EL SEGMENTO DE LA HAMBURGUESA

Para realizar el diseño del plan de negocio, se realizó un estudio de mercado por medio de la consulta de información de las localidades de la ciudad de Bogotá, datos estadísticos del sector de comidas rápidas en el país y la ciudad, y las tendencias gastronómicas presentadas en la actualidad.

Además, con el fin de identificar las necesidades y preferencias de los consumidores, se realizó una encuesta pública por medio de internet a 210 personas, quienes habitan en diferentes localidades de la ciudad, de diferentes edades y distinto estrato socioeconómico. Dentro de esta encuesta se logró identificar factores de gran importancia como el precio que el consumidor está dispuesto a pagar, gustos de los bogotanos con respecto al local y el tipo de servicio a ofrecer, horario que frecuentan los restaurantes de comida rápida, entre otros.

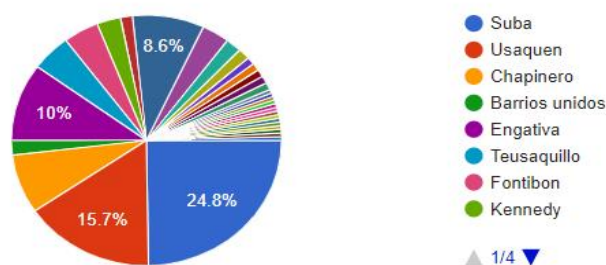
2.1 LOCALIZACIÓN

Teniendo en cuenta que para el plan de negocios se limitó la ciudad de Bogotá como cliente objetivo, por ser la ciudad de Colombia con mayor consumo de comida rápida en el país, según afirma The Nielsen Company¹⁸. Se seleccionó, según la **Gráfica 2**, la zona Norte de la ciudad, específicamente la localidad de Suba para establecer la ubicación del local.

Gráfica 2. Localidades donde viven las personas encuestadas

Localidad de Bogotá donde vive

210 respuestas



Nota: Para la realización de esta gráfica se utilizó la herramienta Google Forms

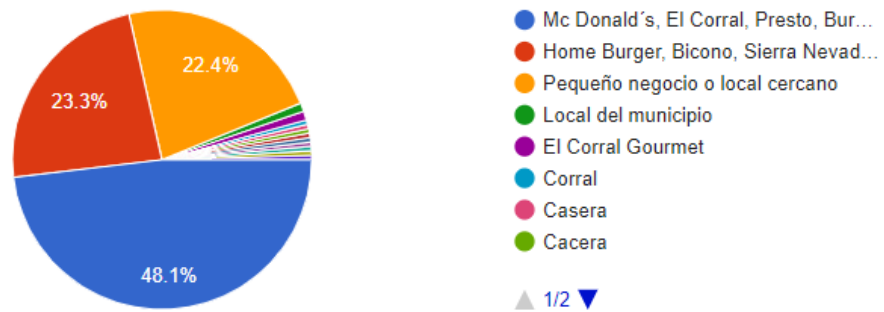
¹⁸ THE NIELSEN COMPANY. NIELSEN: 38% de los colombianos come fuera de hogar una o más veces a la semana [Sitio Web]. (26 de octubre de 2016). Bogotá, CO. Ideas - Artículos. S.f. [Consultado: 12 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/>

2.2 COMPETENCIA

Gráfica 3. Restaurantes de venta de hamburguesa frecuentados por las personas encuestadas

¿Que restaurante de Hamburguesas frecuenta normalmente?

210 respuestas



Nota: Para la realización de esta gráfica se utilizó la herramienta Google Forms

Como indica Guevara¹⁹, este mercado ha sido disputado durante las últimas dos décadas por grandes cadenas como lo son la gigante americana McDonald's y la compañía del Grupo Nutresa El Corral, las cuales según los datos más recientes de la firma investigadora de mercados Euromonitor, sobre la categoría Burger Fast Food en Colombia, indica que McDonald's tiene 25,7% de participación en el mercado y El Corral, concentra otro 23,9%, con lo cual entre las dos lideran con un 49,6% de participación en esta categoría. Estos datos coinciden con la encuesta realizada (**Gráfica 3**), en la que se indica que el 48.1% del total de los encuestados frecuentan normalmente las cadenas de grandes restaurantes.

Sin embargo, según Quintero²⁰, de las 1.399 tiendas de hamburguesas que hay en el país, 483 son de cadenas de restaurantes y 916 pertenecen a independientes. Teniendo en cuenta lo anterior, el 65% de las empresas dedicadas a la fabricación de hamburguesas pertenecen a la categoría de MIPYMES, esto debido al protagonismo que este alimento tiene en la dieta de los bogotanos y a la promoción por parte de gobierno nacional a la creación de empresas.

¹⁹ GUEVARA, Lina. McDonald's y El Corral tienen la mitad del mercado nacional de hamburguesas. En: La República [Sitio Web]. (16 de julio de 2007). Bogotá, CO. Empresas. S.f. [Consultado: 12 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/mcdonalds-y-el-coral-tienen-la-mitad-del-mercado-nacional-de-hamburguesas-2606191>

²⁰ QUINTERO, Andrés. El Corral, McDonald's y Presto tienen 54% del mercado de hamburguesas en el país. En: La República [Sitio Web]. (4 de agosto de 2016) Bogotá, CO. Empresas. S.f.. [Consultado: 12 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/el-coral-mcdonalds-y-presto-tienen-54-del-mercado-de-hamburguesas-en-el-pais-2407166>

Estas pequeñas y medianas empresas han tenido una gran aceptación por los consumidores, llegando a disminuir el porcentaje de participación de las grandes compañías en este atractivo sector de la economía. Entre ellas, se pueden nombrar a los negocios más destacados como Sierra Nevada, Home Burger, Juan Burger, entre otros. El gran éxito de estas empresas se basa en dejar el concepto de la hamburguesa como una “comida chatarra” a un lado y ubicarla en un segmento más sofisticado, de comida artesanal, a partir de la selección de sabores y preparación de ingredientes propios y saludables, que permitan garantizar alta calidad del producto ofrecido, pero siempre intentando mantener un precio accesible para la economía del colombiano promedio. Quintero²¹ argumenta que esto se ve respaldado por la opinión del señor Emiliano Moscoso, fundador de Sierra Nevada: “Nuestra propuesta es pasar de un modelo de producción menos industrializado de hamburguesas a uno más artesanal 100% colombiano con productos orgánicos.”

2.3 HORARIO

Teniendo en cuenta las tendencias actuales y la situación que se vive hoy por hoy en el país, Bitar afirma que “tanto restaurantes como minoristas tienen una gran oportunidad ante la creciente tendencia de desayunar fuera de casa. Los consumidores cada vez tienen menos tiempo para la planificación y preparación de la comida”²², esto debido al agitado estilo de vida que llevan. Siendo ésta una de las principales razones por las cuales se han visto obligados a satisfacer sus necesidades alimenticias de una manera conveniente, rápida y práctica, optando por recurrir a restaurantes de comida rápida.

Con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores, se definieron los horarios de 12:00 m a 4:00 pm y de 6:00 pm a 9:00 pm como los intervalos de tiempo más importantes del día, ya que coinciden con la hora del almuerzo y cena, y son aquellos que la mayoría de los encuestados, según la **Gráfica 4**, consumen normalmente hamburguesa.

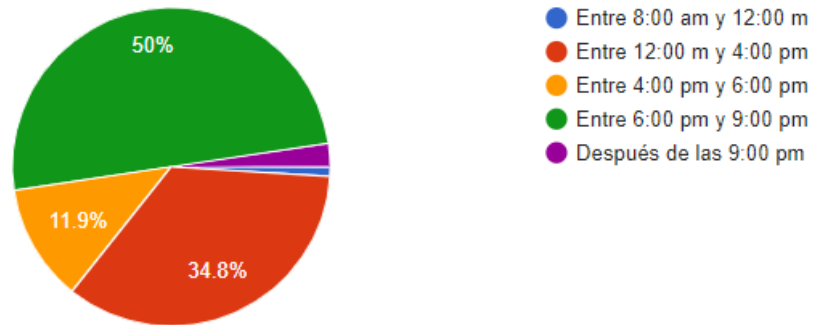
²¹ *Ibíd.*

²² BITAR, David. Las comidas rápidas son las que más consumen los colombianos. En: Revista P&M [Sitio Web]. (10 de Octubre de 2016). Bogotá. Colombia. Comunicación. S.f. [Consultado: 12 de Marzo de 2019]. Disponible en: <https://revistapym.com.co/las-comidas-rapidas-las-mas-consumen-los-colombianos>

Gráfica 4. Horario de consumo de hamburguesa del personal encuestado

¿En que horario consume normalmente Hamburguesa?

210 respuestas



Nota: Para la realización de esta gráfica se utilizó la herramienta Google Forms

2.4 TENDENCIAS

La hamburguesa ha sido un alimento que ha evolucionado y se ha adaptado a las necesidades y preferencias de los consumidores durante el tiempo. Ésta se encuentra en una continua reinención, a través de sus diferentes presentaciones. Como lo indica Accor Live Limitless²³, es un hecho que la hamburguesa se ha ganado un prestigio y ha conseguido estar dentro de las tendencias gastronómicas más relevantes, desde la comida rápida, hasta la comida gourmet

En Colombia, la hamburguesa también tiene un papel protagónico en la selección gastronómica. Según afirma Bitar en la Revista P&M “las comidas rápidas son las que más prefieren los colombianos. Estos restaurantes están reinando cuando los consumidores del país van a salir de casa a cenar. Así lo reveló el Estudio Global de Nielsen sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar”²⁴. En éste estudio, se indica que el 38% de los colombianos comen una o más veces por semana y que de este grupo, el 51% prefieren las comidas rápidas.

Los consumidores, actualmente, se encuentra en búsqueda de productos que satisfagan su necesidad de manera inmediata. Sin embargo, debido a la gran oferta y variedad de productos que tienen al alcance, no están dispuestos a renunciar a la calidad, el sabor y la frescura, factores decisivos a la hora de escoger el plato y sitio.

²³ Ibíd.

²⁴ Ibíd.

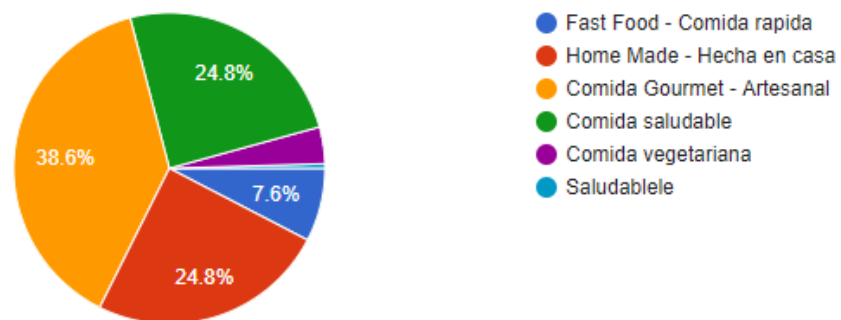
Por lo tanto, afirma Bitar²⁵ que “para lograr atraer al consumidor colombiano que cada vez come más por fuera de casa es un reto que implica la mezcla, en proporciones adecuadas, de ingredientes, de la calidad de los alimentos, el precio razonable, así como un buen servicio, agilidad y cercanía”.

Teniendo en cuenta lo anterior, y como se evidencia en la **Gráfica 5** de la encuesta realizada, la tendencia preferida por los consumidores de hamburguesa en la ciudad de Bogotá, es la tendencia Gourmet- artesanal, la cual combina la rapidez de servicio con la calidad de los productos ofrecidos.

Gráfica 5. Tendencias gastronómicas deseadas por el personal encuestado

¿Que tendencia gastronómica le gustaría que se aplicara en el negocio de la Hamburguesa?

210 respuestas



Nota: Para la realización de esta gráfica se utilizó la herramienta Google Forms

2.5 FACTORES IMPORTANTES DEL ESTABLECIMIENTO

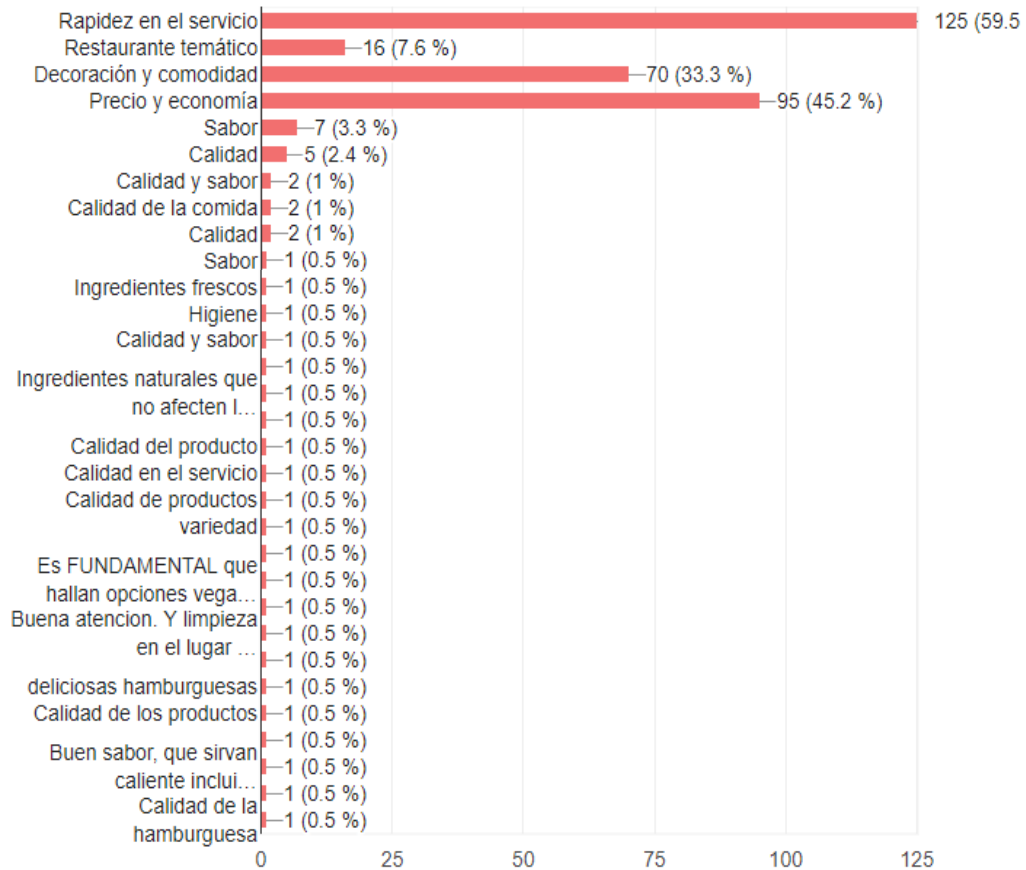
Según las respuestas obtenidas y como se evidencia en la **Gráfica 6**, el tercer factor de mayor importancia es el diseño y la comodidad del establecimiento. Este factor es definido por medio de la logística interna, normatividad y requerimientos de operación que se tienen para montar el restaurante. Por lo tanto, se recomienda realizar una planeación espacial inicial para la definición y demarcación de cada área operativa (Cocina, zona de atención, zona de consumo, etc.), la cual debe cumplir normativamente con las exigencias para el funcionamiento de un local dedicado a la venta de alimentos.

²⁵ Ibíd.

Gráfica 6. Detalles importantes en un restaurante de venta de hamburguesas según las personas entrevistado

¿Que detalle es el mas importante a la hora de seleccionar un restaurante que ofrezca Hamburguesas? (Puede seleccionar más de una respuesta)

210 respuestas



Nota: Para la realización de esta gráfica se utilizó la herramienta Google Forms

2.6 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Dentro de los aspectos destacados y después de analizar las preferencias de los consumidores como resultado de la encuesta realizada, se definieron los siguientes factores críticos para el éxito del desarrollo del plan de negocios:

Calidad del producto y servicio ofrecido, rapidez del servicio, precio y economía; y la decoración y comodidad del establecimiento.

La calidad del producto y del servicio ofrecido es un tema indiscutible para el funcionamiento de un local de fabricación de alimentos. Estos se aseguraran por medio de la selección de personal idóneo para el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad del producto a servir.

Con respecto a la rapidez del servicio, se espera manejar optimizando el diseño y funcionalidad del establecimiento. Además, creando un trabajo de grupo eficiente y capaz de atender la cantidad de consumidores esperada.

De ser cumplidos cada uno de estos factores se espera un desempeño destacable en el mercado de las comidas rápidas en Bogotá, lo cual aseguraría la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el mercado seleccionado.

3. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN REQUERIDA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

Para realizar la identificación de la organización requerida para la implementación del plan de negocios, se debe realizar un plan estratégico de la empresa. Este consiste en establecer los parámetros y lineamientos requeridos por las organizaciones para poder abordar los objetivos propuestos.

Inicialmente, se debe definir el objetivo al cual la empresa desea llegar. Posteriormente, se identificarán las acciones, condiciones, lineamientos o acciones necesarias para alcanzar el objetivo.

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

3.1.1 Misión. Hamburguesas Gourmet - Artesanal, busca satisfacer las necesidades de los clientes a través de alimentos preparados con ingredientes exquisitamente seleccionados que reflejan una experiencia de calidad, con base en nuestros valores y principios fundamentales, manteniendo siempre un sano equilibrio entre los intereses de Clientes y nuestros colaboradores.

3.1.2 Visión. Consolidarnos como una Empresa líder en el sector, reconocida por su propuesta gastronómica diferenciadora, sus altos estándares de calidad, innovación y excelencia.

3.1.3 Valores corporativos. Se establecieron como valores corporativos los siguientes:

- Liderazgo.
- Compromiso social.
- Trabajo en equipo.
- Mejora continua.
- Calidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Respeto.
- Excelencia.

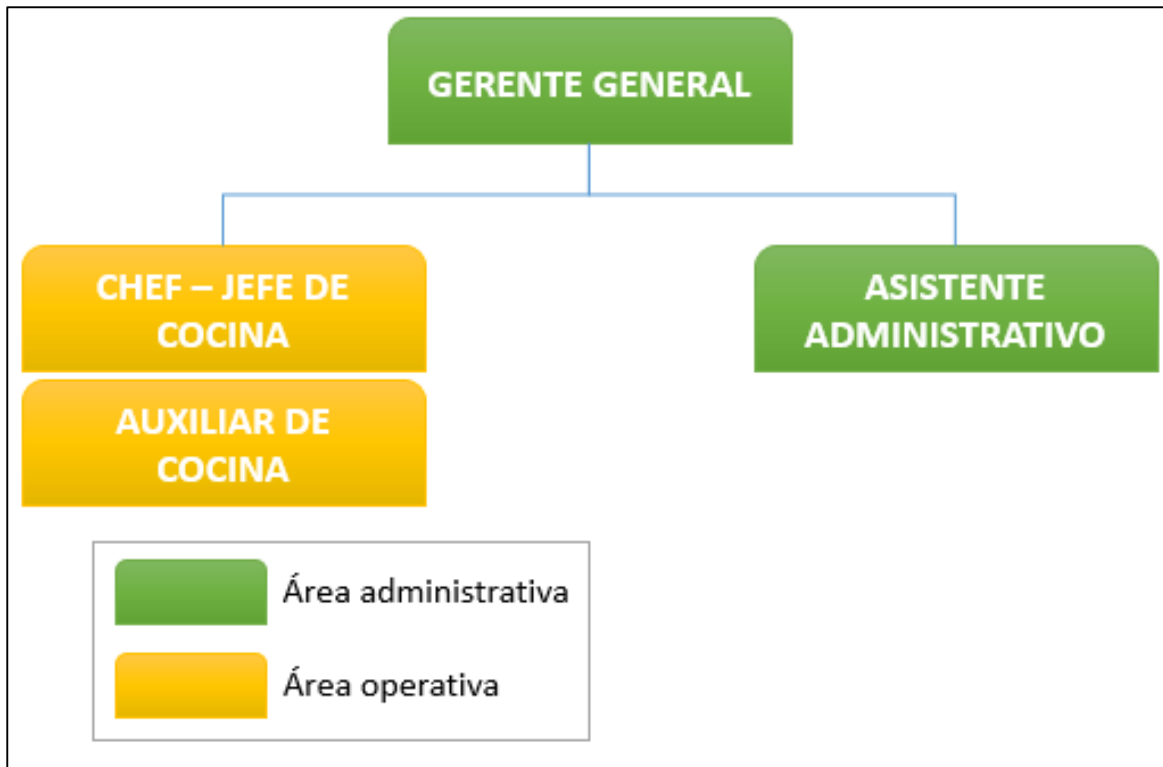
3.1.4 Objetivos estratégicos. Se establecieron como objetivos estratégicos los siguientes:

- Alcanzar niveles de excelencia en calidad y servicio con el cliente, logrando minimizar los tiempos de espera.

- Mejorar la segmentación de los clientes de tal manera que se logre diferenciar y atender cada una de sus necesidades.
- Establecer un cumplimiento de metas para cada uno de los procesos, que responda en pro a la productividad empresarial.
- Estructurar una gestión administrativa eficiente que manejen los costos y presupuestos de cada área de trabajo.
- Generar utilidades que permitan una solidez financiera e impulsen el crecimiento empresarial.

3.1.5 Estructura organizacional. Para la estructura organizacional del proyecto, se propone el siguiente organigrama (como se puede observar en la **Figura 1**) para el funcionamiento del establecimiento:

Figura 1. Organigrama del proyecto



Fuente: Elaborada por el autor

Cada cargo cumplirá con un papel específico y con funciones propias del cargo, las cuales serán descritas a continuación:

a) Gerente general

Encargado de la toma de decisiones, planeación estratégica y conducción de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos de la mejor manera. Es la máxima autoridad administrativa dentro de la empresa.

- Funciones:
 - Supervisión de análisis de costo / venta.
 - Planeación, dirigir y supervisar el desarrollo de las actividades y/o acciones a ejecutar.
 - Asegurar la satisfacción del cliente.
 - Controlar, evaluar y optimizar los objetivos generales de la empresa.
 - Supervisar el trabajo y asignar las tareas correspondientes de cada uno de los empleados a su cargo.

b) Chef – Líder de cocina

Encargado de la supervisión de la preparación de los productos ofrecidos por la empresa, asegurando la calidad y presentación de cada plato entregado a los consumidores. Es la máxima autoridad operativa dentro de la empresa.

- Funciones:
 - Planificar y controlar el nivel de inventario, existencias y consumos de productos.
 - Seleccionar y supervisar su equipo de trabajo, verificando el cumplimiento del servicio.
 - Elaboración de la carta y/o menú.
 - Coordinar el tiempo de las actividades de producción.

c) Auxiliar de cocina

Personal de soporte para la preparación de los alimentos y demás procesos asociados como la limpieza del área, abastecimiento de ingredientes requeridos en la cocina, montaje de platos, etc.

- Funciones:
 - Participar en la preparación de los alimentos.
 - Mantener la limpieza y el orden de la cocina.
 - Velar por el cuidado de las herramientas de trabajo.

- Ayudar al montaje, limpieza y decoración.
- Recibir y almacenar insumos.

d) Asistente administrativo

Soporte para las actividades administrativas como el archivo, control y elaboración de documentos, registro de transacciones contables de la compañía. Además es la persona encargada de prestar el servicio y atención al cliente.

- Funciones:
 - Seguimiento de ventas.
 - Elaboración de Facturación.
 - Pago de nómina.
 - Lleva el control del flujo de caja.

Además de las funciones descritas, cada perfil debe cumplir con ciertas competencias para poder desempeñarse de la mejor manera y así aportar al funcionamiento y mejora continua del proyecto.

Estas competencias se relacionan por cargo en la **Tabla 1.**

Tabla 1. Competencias requeridas por cargo

Área Cargo	Administrativa		Operativa	
	Gerente general	Asistente administrativo	Jefe de cocina - Chef	Auxiliar de cocina
Administración y finanzas	x	x		
Análisis, Síntesis y Crítica	x	x	x	x
Búsqueda de la Excelencia (iniciativa)	x		x	
Capacidad de Aprendizaje y Adaptación		x		x
Compromiso con la Organización	x	x	x	x
Dirección de proyectos	x	x	x	x
Emprendimiento	x			
Flexibilidad y Orientación al Cambio		x	x	x
Habilidades de Comunicación	x	x	x	x
Innovación	x		x	x

Tabla 2. (Continuación)

Liderazgo	x		x	
Motivación por el Logro		x		x
Organización y Planificación	x	x	x	x
Orientación a Clientes	x	x	x	x
Producción			x	x
Resolución de Conflictos	x	x	x	x
Negociación	x	x		
Toma de Decisiones	x		x	
Trabajo en Equipo y Cooperación	x	x	x	x

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL MODELO DE NEGOCIO DE VENTA DE HAMBURGUESA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

Para el plan de implementación del proyecto se realizó un estudio de macro y micro localización, en el cual se evalúan diferentes aspectos para determinar el punto de venta ideal.

Dentro de estos aspectos se encuentran los factores asociados al entorno económico, a la estructura empresarial y a los proyectos de desarrollo productivo.

4.1 MACROLOCALIZACIÓN

El estudio de macrolocalización para la factibilidad del plan de negocio para una empresa dedicada a la fabricación de hamburguesa artesanal se realiza en la ciudad de Bogotá. Actualmente, cuenta con una población de 7.181.469 habitantes de acuerdo a la última proyección realizada por el DANE en el año 2018. Se escogió esta ciudad debido a que Bogotá se ha posicionado en el contexto nacional como el centro urbano más importante, y en América Latina es la sexta ciudad en tamaño de población. Asimismo, en el perfil económico y empresarial de la ciudad, publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá²⁶, se indica que es el centro económico más importante de la nación, el cual cuenta con 227 mil empresas (27% de las existentes en el país), contribuye con el 22% del PIB y es el mayor mercado de trabajo con más de 3'000.000 de ocupados. Además, administrativamente la ciudad se divide en 20 localidades y destina el 10% de los ingresos corrientes para financiar los planes locales de desarrollo.

4.2 MICROLOCALIZACIÓN

Como indican Corrillo y Gutiérrez, la micro localización, es “la determinación del punto preciso donde se construirá la empresa dentro de la región, y en ésta se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido”²⁷.

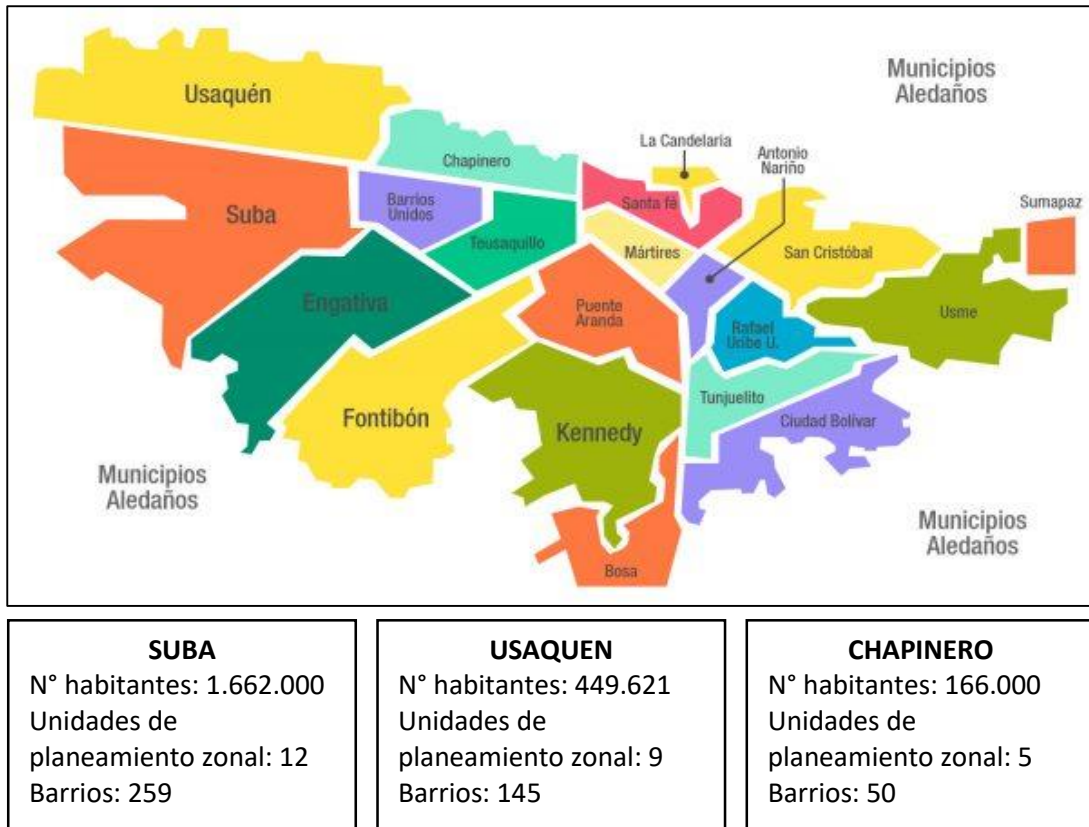
Para confirmar los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada, los cuales sugieren la localidad de Suba como ubicación del proyecto. Se realizó un estudio comparativo con las 67 localidades Chapinero y Usaquén (**Figura 2**).

²⁶ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Perfil económico y empresarial. LEGIS S.A. 2007.

²⁷ CORRILLO, Fabiola y GUTIÉRREZ, Maribel. Estudio de localización de un proyecto. Artículo académico. Técnicos de Unidad de Planificación Universitaria UAJMS. Ventana científica Vol.7. No 11. 2016. p.29. [Consultado: 12 de Marzo de 2019]. Disponible en: http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rvc/v7n11/v7n11_a05.pdf

Este comparativo se realizó a partir del perfil Económico y empresarial de cada localidad (**Tabla 3**), publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá; y fue evaluado por medio del sistema de matriz de calificación por puntos.

Figura 2. Comparación de Localidades - Micro localización



Fuente: Tierra colombiana [blog]. Tierra colombiana. [Consultado 10 de febrero de 2019]. Disponible en: <https://tierracolombiana.org/localidades-de-bogota/>

(1) Nota: La información contenida en los recuadros fue tomada de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/localidades> [Consultado 10 de febrero de 2019].

Tabla 3. Matriz de calificación por puntos - Micro localización

Descripción	Impo	Usaquén		Chapinero		Suba	
		Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond
Ubicación de los consumidores o usuarios	18,0%	3	0,54	4	0,72	5	0,9
Localización de la Materia Prima y demás insumos	14,0%	4	0,56	2	0,28	5	0,7
Vías de comunicación y medios de transporte	10,0%	4	0,4	3,5	0,35	4	0,4
Infraestructura de servicios públicos	12,5%	4	0,5	3	0,38	4	0,5
Tendencias de desarrollo de la región	13,0%	4,5	0,59	3,5	0,46	4,5	0,59
Seguridad	10,0%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Accesibilidad	10,0%	5	0,5	3	0,3	4	0,4
Condiciones sociales y culturales	12,0%	4,5	0,54	3	0,36	4	0,48
Calificación total	100%		4,03		3,24		4,37

4.3 REQUISITOS NORMATIVOS Y LEGALES

Según la Cámara de Comercio de Bogotá²⁸, y atendiendo el Decreto 1879 de 2008, para cumplir con la normatividad y legislación colombiana, son necesarios los siguientes requerimientos para la apertura de un establecimiento de venta de productos alimenticios:

- Matrícula mercantil vigente: Para esto es necesario haber constituido la empresa como persona jurídica o haberse registrado como persona natural previamente.
- Certificado Sayco & Acinpro: Requerimiento en caso de hacer uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor.

²⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ: Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios [Sitio Web]. [Consultado: 10 de febrero de 2019]. Disponible en: <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>

- 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.”²⁹
- Uso de suelo: Se debe verificar ante el Plan de Ordenamiento Territorial si la ubicación del negocio permite desarrollar la actividad económica que se tiene planeada, de ser así, se debe solicitar el certificado del uso del suelo a la Oficina de planeación correspondiente.
- Registro de publicidad exterior visual o una Certificación de intensidad auditiva.

Requerimientos obligatorios no consignados en el Decreto 1879 de 2008³⁰:

- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios: Requerimiento para asegurar la seguridad humana y el sistema de protección contra incendios, este concepto es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos.
- Lista de precios.
- Registro único tributario (RUT).
- Registro de información tributaria (RIT).
- Certificado de manipulación de alimentos vigente para todos los empleados que manipulen alimentos o intervengan en la fabricación de los alimentos.

²⁹ Ibíd.

³⁰ Ibíd.

5. EVALUACIÓN FINANCIERA

El siguiente capítulo tiene como objetivo identificar los recursos requeridos y la inversión inicial, así como los costos y gastos asociados al funcionamiento del plan de negocio para evaluar su rentabilidad en un plazo de 5 años, y así poder determinar la viabilidad del mismo.

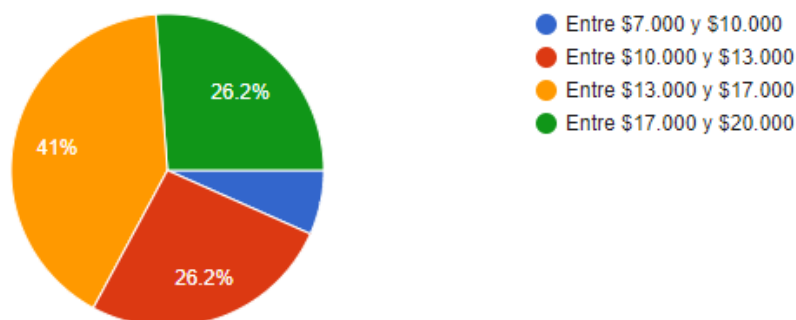
Para esto, se deben tener en cuenta diferentes variables como el precio de venta, el costo de la maquinaria, personal a contratar, materia prima y demás costos relacionados al funcionamiento del establecimiento (arriendo, servicios, etc.).

5.1 ANALISIS DE PRECIO DE VENTA

Gráfica 7. Precio estimado a pagar por las personas encuestadas

¿Que precio esta dispuesto a pagar por una Hamburguesa que cumpla con sus gustos y expectativas? (Precio sin bebida ni acompañamiento)

210 respuestas



Nota: Para la realización de esta gráfica se utilizó la herramienta Google Forms

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada (**Gráfica 7**), en la que se consulta el precio que el consumidor se encuentra dispuesto a pagar por una hamburguesa, se define un valor de \$17.000 COP como el precio de venta del producto.

5.2 ANALISIS DE COSTOS

Para el análisis de costos se tienen en cuenta los requerimientos iniciales como lo son la adecuación e inversión inicial para el montaje del establecimiento. Así mismo

también se contaron los costos, tanto fijos como variables, de la operación mensual y anual del plan de negocio.

5.2.1 Inversión inicial. Dentro de la inversión inicial requerida para el montaje del plan de negocio se contemplaron dos categorías, las cuales se detallan en la **Tabla 4** y **Tabla 5**.

Tabla 4. Inversión inicial – Muebles y adecuación del establecimiento

MUEBLES Y ADECUACION DE ESTABLECIMIENTO	VALOR	CANTIDAD	TOTAL
Set de comedor de 4 Puestos	699.900	2	1.399.800
Mesón tipo bar 3 metros	748.900	2	1.497.800
Silla Bar Media Luna	89.900	4	359.600
Calefactor exterior a gas	796.900	1	796.900
Matera para uso exterior	340.000	2	680.000
Lámpara de techo Tipo Cobre	109.900	2	219.800
Dispensador de servilletas pequeño	21.000	6	126.000
Silla para bebe	214.000	1	214.000
Caja Registradora Casio Pcr-T500 - Negro	859.900	1	859.900
Equipo de sonido Minicomponente	320.000	1	320.000
Televisor Led Slim TV Full HD 19 pulgadas	380.000	1	380.000
Mano de obra - Adecuación zona de producción	7.000.000	1	5.000.000
Mano de obra - Adecuación zona administrativa	2.500.000	1	3.500.000
Mano de obra - Adecuación zona de servicio	5.000.000	1	3.500.000
TOTAL			18.853.800

Tabla 5. Inversión inicial – Maquinaria, accesorios y equipos de cocina

MAQUINARIA, ACCESORIOS Y EQUIPOS DE COCINA	VALOR	CANTIDAD	TOTAL
Freidora a gas 32 lts	3.300.000	1	3.300.000
Plancha a gas 4 quemadores	3.050.000	1	3.050.000
Parrilla a gas 2 quemadores	1.965.000	1	1.965.000
Manguera sedal para gas natural y propano	40.000	3	120.000
Mesón industrial 1 entrepaño	810.000	2	1.620.000
Mesa de trabajo acero inoxidable	470.000	3	1.410.000
Nevera vertical de 2 cuerpos	4.200.000	1	4.200.000
Juego de ollas y sartenes 21 Piezas Acero	339.900	1	339.900
Kit 60 cubiertos serie Pearl	190.000	1	190.000
Colador malla fina	26.500	2	53.000
Prensa para hamburguesa	54.600	1	54.600
Pala de aluminio	79.500	2	159.000
Jarra en acero inoxidable 12 oz	26.500	3	79.500
Cucharon mango largo 8 oz	11.100	2	22.200
Tazón para mezclar 8 cuartos	18.200	5	91.000

Tabla 6. (Continuación)

Guantes para cocina caliente	68.000	3	204.000
Cuchillo cocinero 10"	46.400	3	139.200
Cuchillo curvo 6"	26.500	3	79.500
Tabla de picar de polietileno mediana	56.100	3	168.300
Escurreidor 8 cuartos	37.100	2	74.200
Porta condimentos 6 insertos	73.300	3	219.900
Dispensador de bebidas	2.670.000	1	2.670.000
Licuada	2.680.000	1	2.680.000
Equipo de lavado	3.300.000	1	3.300.000
Mano de obra – Instalación	5.000.000	1	5.000.000
TOTAL			31.189.300

5.2.2 Costos fijos. Para los costos fijos fueron contemplados aquellos costos independientes de la cantidad de hamburguesas producidas, como lo son la nómina, costo de arrendamiento y servicios públicos.

Para ello, se separaron los costos de personal y los costos del funcionamiento del establecimiento, como lo muestran la **Tabla 7** y **Tabla 8**.

Tabla 7. Costos fijos - Personal

CARGO	SALARIO	NUMERO EMPLEADOS	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente general	3.000.000	1	4.560.000	54.720.000
Jefe de cocina - Chef	2.200.000	1	3.344.000	40.128.000
Auxiliar de cocina	1.200.000	1	1.824.000	21.888.000
Asistente administrativo	1.200.000	1	1.824.000	21.888.000
TOTAL		4	11.552.000	138.624.000

Tabla 8. Costos fijos – Funcionamiento del establecimiento

COSTOS DE FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	VALOR	CANTIDAD	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Arriendo local	3.500.000	1	3.500.000	42.000.000
Servicios públicos	1.500.000	1	1.500.000	18.000.000
Mantenimiento y arreglos	350.000	1	350.000	4.200.000
Impuestos y renovaciones de permisos	250.000	1	250.000	3.000.000
TOTAL			5.350.000	64.200.000

5.2.3 Costos variables. Para determinar los costos variables, se tuvo en cuenta la materia prima requerida para la preparación del producto. Estos costos, como se evidencian en la **Tabla 9**, son calculados para cada unidad fabricada (una hamburguesa).

Tabla 9. Costos variables

COSTOS VARIABLES	VALOR	CANTIDAD	TOTAL POR UNIDAD
Carne	7.475	1	7.475
Pan	583	1	583
Tocineta	988	1	988
Tomate	50	1	50
Lechuga	50	1	50
Cebolla	70	1	70
Salsas	70	1	70
Sal	30	1	30
Aceite	50	1	50
TOTAL			9.367

5.3 ANALISIS DE PRODUCCIÓN

Para la producción del producto se estima la venta y fabricación de 8 hamburguesas cada hora, para un total de 23040 hamburguesas para el primer año de funcionamiento, basados en la **Ecuación 1**:

Ecuación 1. Ecuación para calcular la cantidad de hamburguesas a preparar para el primer año de funcionamiento

$$\frac{\text{Cantidad Hamburguesas}}{\text{Año}} = \frac{\text{Hamburguesas}}{\text{Hora}} * \frac{\text{Horas}}{\text{Dia}} * \frac{\text{Dias}}{\text{Año}}$$

$$\frac{23040 \text{ Hamburguesas}}{\text{Año}} = \frac{8 \text{ Hamburguesas}}{\text{Hora}} * \frac{8 \text{ Horas}}{\text{Dia}} * \frac{360 \text{ Dias}}{\text{Año}}$$

5.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para la inversión inicial requerida para el desarrollo del proyecto se establece como fuente de financiamiento un crédito bancario de tipo comercial preferencial.

La tasa con la que se realizó la proyección de la amortización del crédito y la cual se puede observar en la **Tabla 10** se basa en el promedio de los valores reportados por la Superintendencia financiera de Colombia para las tasas efectivas

anuales ofrecidas por los bancos para un crédito a más de 1825 días, con corte al 10 de Noviembre de 2019. Esta tasa es igual a 7.66% EA, lo que corresponde a 7.41% NA.

Tabla 10. Amortización de crédito a 5 años

Año	Pago anual	Interés	Abono	Saldo
0				\$ 50.043.100,00
1	\$ 10.882.795,12	\$ 3.707.241,84	\$ 7.175.553,28	\$ 42.867.546,72
2	\$ 10.882.795,12	\$ 264.639,15	\$ 10.618.155,96	\$ 32.249.390,76
3	\$ 10.882.795,12	\$ 199.088,87	\$ 10.683.706,25	\$ 21.565.684,51
4	\$ 10.882.795,12	\$ 133.133,92	\$ 10.749.661,20	\$ 10.816.023,32
5	\$ 10.882.795,12	\$ 66.771,80	\$ 10.816.023,32	\$ 0,00

5.5 SUPUESTOS FINANCIEROS

Para la evaluación financiera del proyecto se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

- La cantidad de ventas incrementa 10.5% para los primeros tres años, teniendo en cuenta la variación promedio anual de ingresos nominales del sector restaurantes, autoservicios, cafeterías y bares reportado en la Encuesta Mensual de Servicios (EMS). A partir del cuarto año, se asume un incremento del 5% debido a las limitantes como la capacidad de producción y la saturación del mercado (**Figura 3**).

Figura 3. Crecimiento anual sector restaurantes, catering y bares

Sección	Descripción	Anual		Corrido	
		Variación %	Contribución (PP)	Variación %	Contribución (PP)
I	Total Restaurantes, catering y bares ²	5,8	5,8	6,0	6,0
	Restaurantes, autoservicios, cafeterías, bares	10,5	7,8	7,3	5,5
	Catering industrial y para eventos	-7,5	-2,0	2,1	0,5

Fuente: DANE – EMS

- Dentro del valor estimado de depreciación se contempla aquella maquinaria y equipos que pierden su valor con el tiempo por uso y desgaste, para ello se asumió un tiempo de 10 años de funcionamiento útil.
- El precio de venta y los costos del plan de negocio aumentan en un 3,3% anual, esto se asumió teniendo en cuenta los cálculos de proyección del IPC para el año 2020 realizado por Corficolombiana, basados en los datos publicados por el Banco de la Republica y el DANE.

- Se asume una Tasa Interna de Oportunidad (TIO) del 10% como el rendimiento mínimo esperado para el proyecto.

5.6 FLUJO DE CAJA

Teniendo en cuenta los datos expuestos anteriormente, incluyendo los valores argumentados dentro de los supuestos financieros con los que se realizó la evaluación financiera, se realizó el flujo de cada correspondiente al plan de negocio.

El flujo de caja (**Tabla 11** y **Gráfica 1**) se realizó con una proyección a cinco años, teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Precio de venta: definido según los encuestados en el numeral 5.1 Análisis de precio de venta, con un aumento anual del IPC asumido de 3,3%.
- Cantidad estimada de ventas anuales, calculado según la ecuación utilizada en el numeral 5.3 Análisis de producción, más un aumento anual del 10,5% para los primeros 3 años y del 5% en los siguientes años.
- Costos variables
- Costos fijos
- Cuota para pago del préstamo (asociado a la inversión inicial requerida), para el valor de la depreciación de maquinaria y equipos, la cual es asumida a 10 años.

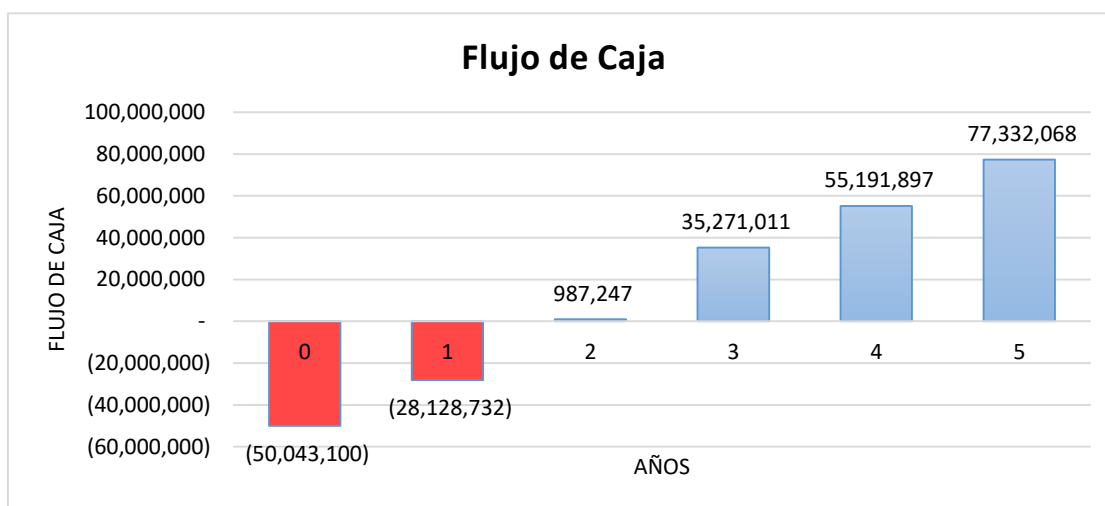
Tabla 11. Flujo de caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
Inversión	- 50,043,100					
Precio de venta		17,000	17,561	18,141	18,739	19,358
Cantidad		23,040	25,459.20	28,132.42	29,539.04	31,015.99
Ingresos		391,680,000	447,089,011	510,336,458	553,536,439	600,393,299
Costos variables		215,804,928	222,926,491	230,283,065	237,882,406	245,732,525
Utilidad bruta		175,875,072	224,162,521	280,053,393	315,654,033	354,660,774
Costos fijos		202,824,000	209,517,192	216,431,259	223,573,491	230,951,416
Utilidad operacional		- 26,948,928	14,645,329	63,622,134	92,080,543	123,709,358
Cuota de préstamo		10,882,795	10,882,795	10,882,795	10,882,795	10,882,795
Depreciación		2,352,180	2,352,180	2,352,180	2,352,180	2,352,180
Utilidad antes de impuestos		- 40,183,903	1,410,353	50,387,159	78,845,567	110,474,382

Tabla 9. (Continuación)

Impuestos (30%)	- 12,055,171	423,106	15,116,148	23,653,670	33,142,315
Utilidad neta	- 28,128,732	987,247	35,271,011	55,191,897	77,332,068
Flujo de caja	- 50,043,100	- 28,128,732	987,247	55,191,897	77,332,068

Gráfica 8. Flujo de caja



Como se puede evidenciar en el flujo de caja, la utilidad neta del proyecto es positiva desde el segundo año de funcionamiento, esto asumiendo la depreciación de la maquinaria y equipos a un periodo de 10 años, al igual que el pago del crédito contemplado para la inversión inicial requerida.

5.7 CAPITAL DE TRABAJO

Se asumirá el capital de trabajo requerido para el desarrollo del plan de negocio como el total de los costos (fijos y variables) correspondientes a los primeros 3 meses de funcionamiento, teniendo en cuenta la cantidad de hamburguesas expuestas anteriormente.

El detallado del capital de trabajo se muestra en la **Tabla 12**.

Tabla 12.Capital de trabajo requerido para 3 meses

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR
COSTOS FIJOS	
Personal	34.656.000
Funcionamiento del establecimiento	16.050.000
COSTOS VARIABLES	
Materia prima	53.951.232
TOTAL	104.657.232

5.8 INDICADORES ECONÓMICOS

A partir de los valores expuestos anteriormente y del flujo de cada, se calcularon los indicadores TIR (Tasa Interna de Retorno), VPN (Valor Presente Neto) y la relación Beneficio/Costo, partiendo del supuesto mencionado en el numeral 5.4, una TIO (Tasa Interna de Oportunidad) del 10%. Lo anteriormente mencionado, se puede observar en la **Tabla 13**.

Tabla 13. Indicadores financieros calculados a 5 años

TIO	10%
VPN	\$ 37,414,803
TIR	22.2%
Relación B/C	1.038

5.8.1 Valor presente neto (VPN). El valor presente neto del proyecto evidencia un dato positivo de \$37,414.803 para una proyección de 5 años. Lo que indica que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad mínima exigida.

5.8.2 Tasa interna de retorno (TIR). Teniendo en cuenta un valor de 22.2% para la TIR, se refleja que se devuelve el capital invertido más una ganancia adicional, lo que demuestra la rentabilidad del proyecto.

5.8.3 Relación Beneficio / Costo. La relación Beneficio / Costo tiene un valor mayor a 1, indicando que los beneficios son mayores a los costos evaluados para el plan de negocios.

6. CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta los resultados de los estudios realizados para el plan de negocios y la evaluación financiera del mismo, se puede decir que la creación de una empresa dedicada a la fabricación de hamburguesa artesanal en la ciudad de Bogotá es viable y puede ser sustentado como un modelo rentable. Esto basado en el cumplimiento de los objetivos planteados utilizando una metodología de estudio de mercado, el cual permitió determinar las variables internas y externas indispensables para el desarrollo del proyecto.
- La información recopilada durante el estudio de mercado indica que Bogotá es una ciudad en donde este tipo de proyectos pueden llegar a tener una aceptación por los consumidores de comidas rápidas y alcanzar una rentabilidad. Sin embargo, para poder lograr que el producto sea aceptado, se identificaron ciertos factores críticos que deben ser cumplidos debido a la importancia que estos tienen para los clientes a la hora de la selección del producto y la experiencia al recibir el servicio.

Estos factores nombrados anteriormente se pueden dividir en tres categorías:

1. Factores del producto: Calidad y selección de ingredientes.
 2. Factores del servicio: Debe ser un servicio rápido y ágil, aunque de igual manera este debe ser respetuoso y amable.
 3. Factores del establecimiento: Decoración y comodidad.
- El resultado del estudio de mercado indica que en la localidad de Suba es la localidad que mayores beneficios ofrece al desempeño del plan de negocio, en comparación a las demás localidades estudiadas, esto debido a la cantidad de habitantes, el poder adquisitivo de los mismos, un entorno económico que ha permitido promover grandes mercados en el sector del comercio de alimentos, facilidad de transporte y vías, entre otras variables favorables al proyecto.
 - Como aspecto principal para el desarrollo del proyecto, el plan de operaciones debe estar enfocado a satisfacer la estrategia de diferenciación de producto y servicio; esto teniendo en cuenta las exigencias del consumidor como lo es la calidad del producto, la rapidez del servicio, entre otros atributos fundamentales dentro de este segmento del mercado.
 - Finalmente, los indicadores económicos y financieros evaluados permiten concluir la rentabilidad favorable del plan de negocio, teniendo en cuenta lo siguiente:

Valor Presente Neto (VPN), este tiene un valor de \$ 37.414.803 en proyección a 5 años, el cual al ser positivo, indica unas ganancias favorables para el proyecto.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un valor positivo y mayor a la Tasa Interna de Oportunidad (TIO), superando en un 12% las ganancias esperadas por los inversionistas del proyecto.

Con respecto a la relación Beneficio/Costo tiene un valor mayor a 1 para la proyección a 5 años, indicando que los ingresos totales son mayores a los costos estimados, generando una ganancia para el negocio.

Por último, al analizar el punto de equilibrio del plan de negocio, este se evidencia cercano al segundo año de funcionamiento, generando ingresos y disminuyendo los pasivos que fueron requeridos al inicio del proyecto.

7. RECOMENDACIONES

- El tamaño del local a seleccionar es uno de los aspectos más importantes para el desarrollo del plan de negocio, ya que de este dependen diferentes factores como:
 - Cantidad de empleados requeridos
 - Precio de arriendo del inmueble
 - Costos de adecuación
 - Requerimientos de equipos, muebles y accesorios
 - Capacidad de atención a clientes en un mismo horario
- Se recomienda evaluar la aplicación de la estructura organizacional presentada en caso de que el local elegido para la instalación del restaurante tenga un gran tamaño, ya que este demandaría mayor cantidad de personal a contratar. Además, se sugiere realizar un manual de cargo para cada perfil, identificando las funciones específicas y definiendo claramente las responsabilidades dentro de la empresa de cada trabajador.
- Es aconsejable realizar constantemente estudios de mercado, con el fin de detectar aquellos cambios y adaptarse a las preferencias de los consumidores, factores del entorno, etc.
- Una vez la empresa se encuentre en funcionamiento, con una utilidad constante y posicionada en el mercado en la ciudad de Bogotá, se recomienda aplicar el formato del plan de negocio propuesto en otras ciudades con el fin de crear una marca reconocida en todo el país y así obtener mayor participación en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

ACCOR LIVE LIMITLESS. Dossier: ¡La hamburguesa, un manjar lleno de sorpresas! [Sitio Web]. Paris, FRA. Temas. Hamburguesa. S.f. [Consultado: 12 de Marzo 2019]. Disponible en: <https://restaurants.accor.com/themes/burger/index.es.shtml>

ACEVEDO, Víctor. Comidas rápidas: La hamburguesa como diferenciador social desde la tecnología escritural. Trabajo de grado. Comunicador Social. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de comunicación y lenguaje. Departamento Comunicación

ALTO NIVEL. Cocina artesanal, un fragmento de arte en un bocado [Sitio Web]. México D.F., MX. Estilo de vida. S.f. [Consultado: 29 de Septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.altonivel.com.mx/estilo-de-vida/55991-cocina-artesanal-un-fragmento-de-arte-en-un-bocado/>

BARRIENTOS, Juan Manuel y ESPINOSA, Leonor. “La gastronomía de Colombia está en su mejor momento”: William Drew. En: *El Herald* [Sitio Web]. Bogotá, CO. Entretenimiento. S.f. [Consultado: 4 de Enero de 2019]. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/entretenimiento/la-gastronomia-de-colombia-esta-en-su-mejor-momento-william-drew-413329>

BITAR, BITAR, David. Las comidas rápidas son las que más consumen los colombianos. En: Revista P&M [Sitio Web]. (10 de Octubre de 2016). Bogotá. Colombia. Comunicación. S.f. [Consultado: 12 de Marzo de 2019]. Disponible en: <https://revistapym.com.co/las-comidas-rapidas-las-mas-consumen-los-colombianos>

Revista P&M. *Las comidas rápidas son las que más consumen los colombianos*. [Sitio Web] 10 de Octubre de 2016. [Citado el: 2019 de Marzo de 2019.] Disponible en: <https://revistapym.com.co/las-comidas-rapidas-las-mas-consumen-los-colombianos>.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ: Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios [Sitio Web]. [Consultado: 10 de febrero de 2019]. Disponible en: <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 BOGOTÁ. *Perfil económico y empresarial*. s.l. : LEGIS S.A., 2017.

CORRILLO, Fabiola y GUTIÉRREZ, Maribel. Estudio de localización de un proyecto. Artículo académico. Técnicos de Unidad de Planificación Universitaria UAJMS.

Ventana científica Vol.7. No 11. 2016. p.29. [Consultado: 12 de Marzo de 2019]. Disponible en: http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rvc/v7n11/v7n11_a05.pdf

EUROMONITOR. Restaurantes de servicio completo en Colombia [Sitio Web]. Londres, ENG. Reportes. S.f. [Consultado: 4 de Enero de 2019]. Disponible en: <https://www.euromonitor.com/full-service-restaurants-in-colombia/report>

GARDEY, Ana y PÉREZ, Julián. Definición. De: Definición de gourmet. [Sitio Web] (2 de Enero de 2019) [Consultado: 2 de Enero de 2019]. Disponible en: <https://definicion.de/gourmet/>.

GUEVARA, Lina. McDonald's y El Corral tienen la mitad del mercado nacional de hamburguesas. En: La República [Sitio Web]. (16 de julio de 2007). Bogotá, CO. Empresas. S.f. [Consultado: 12 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/mcdonalds-y-el-corrall-tienen-la-mitad-del-mercado-nacional-de-hamburguesas-2606191>

LEXICO. Powered by OXFORD. [Sitio Web]. Español. Definición. Hamburguesa. S.f. [Consultado: 12 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.lexico.com/es/definicion/hamburguesa>.

MEDITERRÁNEA DE HAMBURGUESAS. La hamburguesa, todo un icono cultural. [Sitio Web]. Valencia, ES. S.f. [Consultado: 2 de Enero de 2019]. Disponible en: <https://mediterraneadehamburguesas.es/la-hamburguesa-icono-cultural/>

NIETO, Victor Manuel. *Et al.* La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. DNP Departamento Nacional de Planeación. Dirección de estudios económicos. Archivos de Economía. Documento 434. 2015. p.3

NUNES, Cristiane. SOMOS LO QUE COMEMOS. identidad cultural, hábitos alimenticios y turismo. Estudios y perspectivas en Turismo. Artículo. Buenos Aires, Argentina. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. 2007. vol. 16, núm. 2 (234-242). p.07 [Consultado 2 de Enero de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180713889006>

QUINTERO, Andrés. El Corral, McDonald's y Presto tienen 54% del mercado de hamburguesas en el país. En: La República [Sitio Web]. (4 de agosto de 2016) Bogotá, CO. Empresas. S.f.. [Consultado: 12 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/el-corrall-mcdonalds-y-presto-tienen-54-del-mercado-de-hamburguesas-en-el-pais-2407166>

RAYMUNDY, Bessy. GBC, una experiencia de otro nivel [Sitio Web]. (28 de Mayo de 2017). Richmond, CA. S.f. [Consultado: 4 de Enero de 2017]. Disponible en:

<https://www.pressreader.com/el-salvador/la-prensa-grafica/20170528/281788514012108>

SABOGAL, Julián. RCN Radio. *El 70% de las 'pymes' en Colombia fracasan en los primeros cinco años.* [Sitio Web] 30 de Octubre de 2018. [Citado el: 12 de Marzo de 2019.] Disponible en: <https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos>.

SIGNIFICADOS. [Sitio Web]. [Consultado: 16 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.significados.com/plan-de-negocios/>

SY CORVO, Helmut. Macrolocalización: Factores, Para Qué Sirve y Ejemplo. [Sitio Web]. Administración y finanzas S.f. [Consultado: 30 de Septiembre de 2019]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/macrolocalizacion-proyecto-empresa/>

SY CORVO, Helmut. Microlocalización: Factores, Para Qué Sirve y Ejemplo. [Sitio Web]. Administración y finanzas S.f. [Consultado: 30 de Septiembre de 2019]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/microlocalizacion-proyecto-empresa/>

THE NIELSEN COMPANY. NIELSEN: 38% de los colombianos come fuera de hogar una o más veces a la semana [Sitio Web]. (26 de octubre de 2016). [Consultado: 12 de marzo de 2019]. Bogotá, CO. Ideas - Artículos. S.f. Disponible en: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/>

Tierra colombiana. Tierra colombiana. [Sitio Web] [Citado el: 10 de Febrero de 2019.] Disponible en: <https://tierracolombiana.org/localidades-de-bogota/>.

TOTOSAUS, Alfonso. Latino Media Communications LLC: Comida artesanal, ¿qué es realmente? [Sitio Web] (2 de Enero de 2019) Vienna. EEUU. [Consultado 2 de Enero de 2019]. Disponible en: <http://tambiensomosamericanos.com/comida-artesanal-que-es-realmente/>