

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN FOOD TRUCK ESPECIALIZADO  
EN COMIDAS RÁPIDAS ELABORADAS CON CARNE DE CERDO



SANDRA PATRICIA MUÑOZ TORO  
YEISON MILLÁN RESTREPO

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2019

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN FOOD TRUCK ESPECIALIZADO  
EN COMIDAS RÁPIDAS ELABORADAS CON CARNE DE CERDO



SANDRA PATRICIA MUÑOZ TORO  
YEISON MILLÁN RESTREPO

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE ADMINISTRADORES DE EMPRESA

JULIO MUÑOZ CASTRO  
DIRECTOR EN LA MODALIDAD DE CREACIÓN DE EMPRESA

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2019

**Nota de Aceptación:**

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al título de Profesional en Administración de empresas.

JULIO MUÑOZ CASTRO  
Director

---

**Santiago de Cali, Marzo de 2019**

## Contenido

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                            | 1  |
| 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS ... ..              | 3  |
| 1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....            | 3  |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN .....                      | 5  |
| 1.3. OBJETIVOS .....                          | 7  |
| 1.3.1. Objetivo general .....                 | 7  |
| 1.3.2. Objetivos específicos .....            | 7  |
| 1.4. MARCO DE REFERENCIA .....                | 8  |
| 1.4.1. Marco teórico .....                    | 8  |
| 1.4.2. Estado del Arte .....                  | 25 |
| 1.4.3. Marco legal .....                      | 26 |
| 2. MODELO DE NEGOCIO .....                    | 31 |
| 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....  | 31 |
| 2.2. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO ..... | 31 |
| 2.2.1. Segmento del cliente .....             | 32 |
| 2.2.2. Propuesta de valor .....               | 32 |
| 2.2.3. Canales .....                          | 33 |
| 2.2.4. Relación con el cliente .....          | 34 |
| 2.2.5. Actividades clave .....                | 34 |
| 2.2.6. Recursos clave .....                   | 35 |
| 2.2.7. Asociaciones clave .....               | 35 |
| 2.2.8. Costos .....                           | 35 |
| 2.2.9. Ingresos .....                         | 36 |
| 3. ANALISIS DE ENTORNOS .....                 | 50 |
| 3.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO .....                 | 50 |
| 3.2 ENTORNO SOCIAL .....                      | 54 |
| 3.3 ENTORNO ECONÓMICO .....                   | 60 |
| 3.4 ENTORNO AMBIENTAL .....                   | 68 |
| 3.5 ENTORNO CULTURAL .....                    | 73 |

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO.....                                          | 76  |
| 3.7. MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS.....                                | 81  |
| 4. ANÁLISIS DEL SECTOR .....                                          | 93  |
| 4.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR .....                       | 95  |
| 4.1.1. Cinco fuerzas de Porter .....                                  | 95  |
| 4.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO .....                          | 102 |
| 4.2.1. Diamante competitivo .....                                     | 102 |
| 5. ESTUDIO DE MERCADO .....                                           | 115 |
| 5.1. TENDENCIAS DE MERCADO.....                                       | 115 |
| 5.2. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO .....                               | 119 |
| 5.2.1. Mercado Potencial .....                                        | 119 |
| 5.2.2. Mercado Objetivo.....                                          | 120 |
| 5.3. BENCHMARKING COMPARATIVO .....                                   | 121 |
| 5.3.1. Organizaciones a comparar.....                                 | 121 |
| 5.3.2. Perfil competitivo .....                                       | 131 |
| 5.3.3. Radar de comparación.....                                      | 135 |
| 5.4. PRODUCTO Y SERVICIO .....                                        | 139 |
| 5.4.1. Descripción del portafolio de producto o servicio.....         | 139 |
| 5.4.2. Caracterización de los productos y servicios.....              | 141 |
| 5.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....                                    | 142 |
| 5.6. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....                                      | 155 |
| 6. ESTUDIO TÉCNICO .....                                              | 162 |
| 6.1 LOCALIZACIÓN.....                                                 | 162 |
| 6.2. PROCESO PRODUCTIVO .....                                         | 165 |
| 6.2.1. Impacto ambiental .....                                        | 167 |
| 6.2.2. Impacto social.....                                            | 168 |
| 6.3. MAQUINARIA Y EQUIPO .....                                        | 168 |
| 6.4. DISEÑO DE PLANTA .....                                           | 170 |
| 6.5. COSTOS Y CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS Y MANO DE OBRA DIRECTA ..... | 174 |
| 6.6. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN .....                           | 176 |
| 6.7. COSTOS DE PRODUCCIÓN TOTAL.....                                  | 177 |

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL.....                                            | 178 |
| 7.1. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA .....                                           | 178 |
| 7.1.1. Planeación .....                                                                    | 178 |
| 8. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....                                                    | 187 |
| 8.1 INVERSIONES DEL PROYECTO .....                                                         | 187 |
| 8.2 COSTOS VARIABLES .....                                                                 | 189 |
| 8.3 COSTOS FIJOS.....                                                                      | 193 |
| 8.4 PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO O SERVICIO .....                                          | 194 |
| 8.5 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.....                                                            | 194 |
| 8.6 PROYECCIÓN DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN.....                              | 195 |
| 8.7 PRONÓSTICO DE VENTAS PARA LOS CINCO AÑOS SIGUIENTES AL<br>PRIMER AÑO DE OPERACIÓN..... | 196 |
| 8.8 DEPRECIACIÓN A CINCO AÑOS.....                                                         | 196 |
| 8.9 SERVICIO A LA DEUDA.....                                                               | 197 |
| 8.10 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN .....                                                    | 197 |
| 8.11 FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO.....                                                   | 198 |
| 8.12 P y G – BALANCES .....                                                                | 199 |
| 8.13 INDICADORES .....                                                                     | 204 |
| 8.14 COSTOS DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO .....                                             | 205 |
| 8.15 PARÁMETROS DE PROYECCIÓN FINANCIERA .....                                             | 208 |
| 8.16 POLÍTICAS FINANCIERAS .....                                                           | 209 |
| 8.17 PUNTOS DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO.....                                                | 210 |
| 8.18 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO .....                                              | 212 |
| 9. ESTUDIO JURÍDICO LEGAL.....                                                             | 214 |
| 9.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....                                                        | 214 |
| 9.2. PERMISOS .....                                                                        | 214 |
| 9.3. CONTRATACIÓN LABORAL.....                                                             | 215 |
| 9.2.1. Leyes que protegen el espacio público.....                                          | 216 |
| 9.2.2. Reglamentación del uso del espacio público en la ciudad de Cali.....                | 216 |
| 9.2.3. Buenas prácticas de manufactura .....                                               | 217 |
| 9.2.4. Regulación del uso de combustibles .....                                            | 218 |
| 9.2.5. Manejo de residuos sólidos y líquidos .....                                         | 218 |

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... | 219 |
| BIBLIOGRAFIA .....                       | 221 |

## LISTA DE GRÁFICAS

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfica 1. Número de descargas de aplicaciones para pedir comida a domicilio .....                                             | 34  |
| Gráfica 2 Población en Colombia 2006 -2018.....                                                                                | 50  |
| Gráfica 3 Proyecciones de población 2005-2020 en el Valle del Cauca .....                                                      | 51  |
| Gráfica 4. Tasa global de participación nacional.....                                                                          | 55  |
| Gráfica 5. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo del Valle del Cauca.....                                  | 56  |
| Gráfica 6. Tasa de desempleo por sexo según nivel educativo logrado 2017 .....                                                 | 58  |
| Gráfica 7. Tasa de crecimiento anual del PIB .....                                                                             | 60  |
| Gráfica 8. Variación anual del IPC total nacional .....                                                                        | 62  |
| Gráfica 9. Variación anual del IPC por grupos de gasto total nacional .....                                                    | 63  |
| Gráfica 10. Valor FOB de las exportaciones y variación anual .....                                                             | 65  |
| Gráfica 11. Valor CIF de las importaciones total nacional.....                                                                 | 66  |
| Gráfica 12. Fuentes de producción de energía en el Valle del Cauca .....                                                       | 72  |
| Gráfica 13. Encuesta uso de internet en Colombia .....                                                                         | 77  |
| Gráfica 14. Uso de internet en Colombia .....                                                                                  | 78  |
| Gráfica 15. Escalafón global de competitividad.....                                                                            | 79  |
| Gráfica 16. Envases de productos de belleza y cuidado personal en el mundo .....                                               | 110 |
| Gráfica 17. Crecimiento anual del PIB Colombia y Valle del Cauca 2003 - 2018 .....                                             | 113 |
| Gráfica 18. Índice de confianza del consumidor (ICC – Balance%) junio (2016 – 2018)<br>.....                                   | 113 |
| Gráfica 19. Número anual de compras per cápita en expendios de comida rápida en 13<br>países latinoamericanos 2000 - 2013..... | 118 |
| Gráfica 20. Radares de comparación Asados de Segundo.....                                                                      | 135 |
| Gráfica 21. Radares de comparación La Sevillana Parrilla .....                                                                 | 135 |
| Gráfica 22. Radares de comparación Mister Wings .....                                                                          | 136 |
| Gráfica 23. Radares de comparación Karen´s Pizza.....                                                                          | 137 |
| Gráfica 24. Radares de comparación Sandwich Qbano.....                                                                         | 137 |

|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfica 25. Comparativo de las gráficas .....                                                                               | 138 |
| Gráfica 26. ¿Cuál es su sexo? (marque con X) .....                                                                          | 143 |
| Gráfica 27. ¿Cuál es su rango de edad? (marque con X) .....                                                                 | 144 |
| Gráfica 28. ¿Cuál es su estado civil? (marque con X) .....                                                                  | 144 |
| Gráfica 29. ¿Tiene usted hijos (as)? (marque con X).....                                                                    | 145 |
| Gráfica 30. ¿Cuál es su último nivel de estudios? (señale con una X).....                                                   | 145 |
| Gráfica 31. ¿Cuál es su actual ocupación? (por favor señale con una X la más representativa) .....                          | 146 |
| Gráfica 32. Consumo de comida rápida de parrilla .....                                                                      | 146 |
| Gráfica 33. Puntos de compra de comida rápida de parrilla.....                                                              | 147 |
| Gráfica 34. Razón de preferencia del producto .....                                                                         | 148 |
| Gráfica 35. ¿Comen fuera de casa? .....                                                                                     | 149 |
| Gráfica 36. Gusto por comida rápida de parrilla con carne de cerdo .....                                                    | 150 |
| Gráfica 37. Alimentos de comidas rápidas de parrilla de cerdo más consumidos.....                                           | 151 |
| Gráfica 38. Frecuencia de consumo del producto .....                                                                        | 152 |
| Gráfica 39. Aceptación del servicio food truck .....                                                                        | 153 |
| Gráfica 40. Participación porcentual de los restaurantes más importantes de la ciudad de Cali según zonas de ubicación..... | 164 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                             | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <i>Tabla 1. Modelo de Canvas .....</i>                                                                      | 49          |
| <i>Tabla 2. Estimaciones y proyecciones de población 2014-2020.....</i>                                     | 51          |
| <i>Tabla 3. Tasa bruta de natalidad.....</i>                                                                | 52          |
| <i>Tabla 4. Tasa bruta de mortalidad .....</i>                                                              | 52          |
| <i>Tabla 5. Esperanza de vida al nacer.....</i>                                                             | 53          |
| <i>Tabla 6. Tasa de migración neta.....</i>                                                                 | 54          |
| <i>Tabla 7. Guía de análisis externo entorno demográfico .....</i>                                          | 54          |
| <i>Tabla 8. Salario mínimo legal en Colombia años 2013 – 2018 .....</i>                                     | 56          |
| <i>Tabla 9. Censo de población en Colombia.....</i>                                                         | 57          |
| <i>Tabla 10. Autor y frecuencia de las masacres cometidas en el Valle del Cauca durante 2000-2010 .....</i> | 59          |
| <i>Tabla 11. Guía de análisis externo entorno social .....</i>                                              | 60          |
| <i>Tabla 12. PIB por rama de actividad: Comercio, reparación, restaurantes y hoteles ....</i>               | 61          |
| <i>Tabla 13. Exportaciones de Colombia total nacional .....</i>                                             | 64          |
| <i>Tabla 14. Importaciones de Colombia total nacional.....</i>                                              | 66          |
| <i>Tabla 15. Balanza comercial anual de Colombia .....</i>                                                  | 67          |
| <i>Tabla 16. Guía de análisis externo entorno económico .....</i>                                           | 67          |
| <i>Tabla 17. Beneficio porcino nacional y por departamentos.....</i>                                        | 71          |
| <i>Tabla 18. Guía de análisis externo entorno ambiental .....</i>                                           | 72          |
| <i>Tabla 19. Guía de análisis externo entorno cultural .....</i>                                            | 75          |
| <i>Tabla 20. Guía de análisis externo entorno tecnológico.....</i>                                          | 82          |
| <i>Tabla 21. Matriz integrada de entornos.....</i>                                                          | 81          |
| <i>Tabla 22. Análisis estructural del sector.....</i>                                                       | 101         |
| <i>Tabla 23 Ubicación y precios de food trucks reconocidos en Cali .....</i>                                | 108         |
| <i>Tabla 24. Variación y participación de actividades económicas.....</i>                                   | 112         |
| <i>Tabla 25. Proyección de población en Santiago de Cali (2018 – 2020).....</i>                             | 119         |

|                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Tabla 26. Estimación del potencial de consumo por producto .....</i>                  | <i>120</i> |
| <i>Tabla 27. Referenciación Asados de Segundo .....</i>                                  | <i>122</i> |
| <i>Tabla 28. Referenciación La Sevillana Parrilla .....</i>                              | <i>124</i> |
| <i>Tabla 29. Referenciación Mister Wings .....</i>                                       | <i>126</i> |
| <i>Tabla 30. Referenciación Karen´s Pizza .....</i>                                      | <i>128</i> |
| <i>Tabla 31. Referenciación Sandwich Qbano .....</i>                                     | <i>130</i> |
| <i>Tabla 32. Matriz de perfil competitivo .....</i>                                      | <i>134</i> |
| <i>Tabla 33. Caracterización de los productos .....</i>                                  | <i>141</i> |
| <i>Tabla 34. Estimación de la demanda potencial del mercado por producto .....</i>       | <i>153</i> |
| <i>Tabla 35. Precios del portafolio de productos .....</i>                               | <i>156</i> |
| <i>Tabla 36. Valor de la mezcla de mercadeo .....</i>                                    | <i>159</i> |
| <i>Tabla 37. Proyección de ventas de la empresa (Unidades mensuales y anuales) .....</i> | <i>160</i> |
| <i>Tabla 38. Unidades vendidas por año .....</i>                                         | <i>160</i> |
| <i>Tabla 39. Resumen de estrategias de mercado .....</i>                                 | <i>161</i> |
| <i>Tabla 40. Tiempos (Minutos) del proceso productivo por unidad de producto .....</i>   | <i>165</i> |
| <i>Tabla 41. Descripción de la mano de obra del proyecto .....</i>                       | <i>166</i> |
| <i>Tabla 42. Maquinaria y equipo .....</i>                                               | <i>168</i> |
| <i>Tabla 43. Costos unitarios de materias primas .....</i>                               | <i>174</i> |
| <i>Tabla 44. Estándar de Consumo de materias primas para cada producto .....</i>         | <i>175</i> |
| <i>Tabla 45. Costo unitario de materias primas del producto .....</i>                    | <i>175</i> |
| <i>Tabla 46. Costos mensuales de mano de obra de producción .....</i>                    | <i>176</i> |
| <i>Tabla 47. Costo unitario de mano de obra directa por línea de producto .....</i>      | <i>176</i> |
| <i>Tabla 48. Costo unitario CIF por línea de producto .....</i>                          | <i>177</i> |
| <i>Tabla 49. Costos de producción del producto (Unitario) .....</i>                      | <i>177</i> |
| <i>Tabla 50. Descripción y requisitos del cargo de administrador .....</i>               | <i>181</i> |
| <i>Tabla 51. Identificación del cargo de Cajera .....</i>                                | <i>182</i> |
| <i>Tabla 52. Identificación del cargo de gestor de pedidos .....</i>                     | <i>183</i> |

|                                                                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Tabla 53. Identificación del cargo de Chef .....</i>                                                   | <i>184</i> |
| <i>Tabla 54. Identificación del cargo de Auxiliar de cocina.....</i>                                      | <i>185</i> |
| <i>Tabla 55. Presupuesto de Inversiones .....</i>                                                         | <i>188</i> |
| <i>Tabla 56. Costo Sandwich .....</i>                                                                     | <i>189</i> |
| <i>Tabla 57. Costo Picada Personal.....</i>                                                               | <i>190</i> |
| <i>Tabla 58. Costo Costilla de Cerdo .....</i>                                                            | <i>190</i> |
| <i>Tabla 59. Costo Chorizo.....</i>                                                                       | <i>191</i> |
| <i>Tabla 60. Costo Hamburguesa Pulled Pork .....</i>                                                      | <i>191</i> |
| <i>Tabla 61. Chuleta.....</i>                                                                             | <i>192</i> |
| <i>Tabla 62. Costos fijos de producción .....</i>                                                         | <i>193</i> |
| <i>Tabla 63. Precio de venta del producto.....</i>                                                        | <i>194</i> |
| <i>Tabla 64. Margen de contribución .....</i>                                                             | <i>194</i> |
| <i>Tabla 65. Proyección de ventas para el primer año de operación .....</i>                               | <i>195</i> |
| <i>Tabla 66. Pronostico de ventas para los cinco años siguientes al primer año de<br/>operación .....</i> | <i>196</i> |
| <i>Tabla 67. Depreciación a cinco años .....</i>                                                          | <i>196</i> |
| <i>Tabla 68. Servicio a la deuda.....</i>                                                                 | <i>197</i> |
| <i>Tabla 69. Cronograma de implementación .....</i>                                                       | <i>197</i> |
| <i>Tabla 70. Flujo de efectivo del proyecto.....</i>                                                      | <i>198</i> |
| <i>Tabla 71. P y G - Balances .....</i>                                                                   | <i>199</i> |
| <i>Tabla 72. Balance genera primer año .....</i>                                                          | <i>200</i> |
| <i>Tabla 73. Balance genera segundo año.....</i>                                                          | <i>201</i> |
| <i>Tabla 74. Balance general tercer año .....</i>                                                         | <i>202</i> |
| <i>Tabla 75. Balance general cuarto año.....</i>                                                          | <i>203</i> |
| <i>Tabla 76. Indicadores.....</i>                                                                         | <i>204</i> |
| <i>Tabla 77. Indicadores financieros proyectados .....</i>                                                | <i>204</i> |
| <i>Tabla 78. Margen y rendimiento.....</i>                                                                | <i>205</i> |
| <i>Tabla 79. Fuentes de financiación del proyecto .....</i>                                               | <i>205</i> |

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Tabla 80. Cálculo del Beta de la empresa.....</i>                                    | <i>206</i> |
| <i>Tabla 81. Calculo de la rentabilidad del inversionista (Costo patrimonial) .....</i> | <i>206</i> |
| <i>Tabla 82. Amortización del crédito .....</i>                                         | <i>207</i> |
| <i>Tabla 83. Costo de capital del proyecto .....</i>                                    | <i>208</i> |
| <i>Tabla 84. Proyección de Ingresos y egresos operativos .....</i>                      | <i>208</i> |
| <i>Tabla 85. Proyección de puntos de equilibrio.....</i>                                | <i>211</i> |
| <i>Tabla 86. Proyección del Flujo de caja libre del Proyecto .....</i>                  | <i>212</i> |
| <i>Tabla 87. Factibilidad económica del proyecto .....</i>                              | <i>213</i> |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                         | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <i>Figura 1. Bioclima departamento del Valle del Cauca.....</i>                         | 69          |
| <i>Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas.....</i>                                       | 100         |
| <i>Figura 3. Ventas de los cinco clúster del Valle del Cauca en 2014.....</i>           | 109         |
| <i>Figura 4. Diamante competitivo Piggy's Lunch.....</i>                                | 114         |
| <i>Figura 5. Empresas líderes en el negocio de hamburguesas y su participación.....</i> | 115         |
| <i>Figura 6. Preferencias para comer de los colombianos.....</i>                        | 117         |
| <i>Figura 7. Fotos de los productos a ofrecer.....</i>                                  | 141         |
| <i>Figura 8. Imagen de la empresa.....</i>                                              | 157         |
| <i>Figura 9. Banner del negocio en la web.....</i>                                      | 158         |
| <i>Figura 10. Zona de ubicación del Camión de comidas rápidas (Food Truck).....</i>     | 163         |
| <i>Figura 11. Proceso productivo.....</i>                                               | 165         |
| <i>Figura 12. Planos Food Truck vista superior.....</i>                                 | 170         |
| <i>Figura 13. Planos Food Truck vista lateral 1.....</i>                                | 172         |
| <i>Figura 14. Planos Food Truck vista lateral 2.....</i>                                | 173         |
| <i>Figura 15. Organigrama propuesto.....</i>                                            | 180         |

## INTRODUCCIÓN

La forma como se vende la comida rápida en Colombia está cambiando, actualmente vemos como se adoptaron costumbres de Estados Unidos de vender alimentos preparados en carros de comida rodantes o containers, mejor conocidos como “food trucks”, en nuestro país desde el año 2014 esto toma más fuerza y su crecimiento en el mercado ha sido superior al 100%, logrando que en ciudades principales como Cali ya existan asociaciones que regulen y contribuyan con el progreso de esta nueva industria.

Cada día las personas se inclinan más por este nuevo concepto en el cual pueden estar al aire libre en espacios aptos para compartir en familia, amigos y con mascotas sus comidas favoritas las cuales se pueden ofrecer con un sencillo y ágil menú.

Partiendo de esto se puede ofrecer comida rápida no convencional elaborada principalmente con carne de cerdo ya que esta también es carne magra y en Colombia su consumo per cápita se duplicó en los últimos 8 años y aún no hay restaurantes reconocidos que se especialicen en productos preparados a base de esta y hay un gran porcentaje de mercado por atender, que desconoce las bondades de la carne de cerdo y todas las recetas en las que es protagonista y son de fácil preparación.

En este orden de ideas, el estudio se estructura en cuatro fases que son los lineamientos investigativos, los resultados, las conclusiones y recomendaciones, los cuales, se dan a conocer con la formulación y evaluación del proyecto ya que este permite explicar con mayor coherencia su viabilidad; por lo tanto, el trabajo contempla los siguientes estudios de viabilidad:

Estudio de factibilidad del mercado: en este estudio se muestra las consideraciones más importantes de la Demanda y Oferta existente en las comercializadoras de confites. Al igual que las estrategias de marketing que se van a emplear para impulsar la empresa.

Estudio de factibilidad técnica: muestra los requerimientos de recursos físicos, tecnológicos, y humanos de la empresa, orientado a determinar y cuantificar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la nueva organización.

Estudio de factibilidad organizacional y legal: se determina la estructura administrativa de la organización, así mismo, muestra procesos de Planeación, Organización, Dirección, y control. Y se describe el manejo legal del negocio, en lo que corresponde a su constitución, y lo relacionado con asuntos comerciales tributarios, y laborales.

Estudio de factibilidad financiera: en este estudio se evalúa financieramente el proyecto, determinando la cuantificación de la inversión total, las fuentes de financiación, las proyecciones de estados financieros, y los criterios de evaluación tales como: el VPN (Valor presente neto), TIR (tasa interna de retorno), FC (Flujo de caja), periodo de recuperación de la inversión, entre otras variables.

Finalmente se describen las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **1. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Un aumento en el número de hogares, la mayor participación de la mujer en el mercado laboral, una vida cada vez más agitada en las ciudades capitales y la conciencia del valor del tiempo, han dado como resultado la búsqueda de productos que le faciliten la vida al consumidor. Y uno de los negocios que más ha respondido a estos nuevos requerimientos es el de comidas rápidas, pues es muy diciente que un 55% de las personas estén utilizando en sus hogares este tipo de comidas rápidas. Así lo evidencian algunos estudios, como el más reciente global de Nielsen del año 2016 sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar, el consumo de este tipo de productos es mayor entre los más jóvenes que entre los mayores. Mientras entre los 18 y 24 años el 91% compra comidas rápidas, solo el 36% de los mayores de 50 años lo hace. (NIELSEN, 2016)

Esto evidencia un potencial de clientes importantes para aquellos negocios que deseen entrar a este mercado de una manera diferenciada, en un entorno saturado de restaurantes que ofrecen generalmente el mismo producto, tal como se puede observar en el estudio de Nielsen en Colombia: las hamburguesas con un 32%, el pollo con 26% de las preferencias, la pizza, con 10% y las parrillas con 6%, las típicas 3%, los sandwich 2%. (NIELSEN, 2016)

Sin embargo, son pocos los negocios de este tipo que han decidido fortalecer su posicionamiento mediante un servicio de alimentación rodante conocido en otros países como food truck (camión de alimentos), que es una especie de tienda de comidas ambulantes que no se instala en un solo lugar y que satisface la necesidad de comer de una manera poco convencional, ya que, se ha generado una percepción algo negativa por los productos a bajo precio, a esto se suma el poco conocimiento sobre su montaje, regulación y el manejo que requiere. (El Espectador, 2017)

El problema se agudiza al querer comercializar comidas rápidas elaboradas con carne de cerdo ya que constantemente se ha tejido un mito sobre el impacto negativo que esta tiene para la salud, su mala manipulación y la buena publicidad que reciben las carnes sustitutas como la carne de res y el pollo, sin embargo un estudio de la UNAM del año 2017 revela que la grasa de cerdo es mejor en comparación con la de otros animales (res, cordero, cabra y aves), pues es la más insaturada y, por lo tanto, la más benéfica para el organismo, porque no aumenta los niveles de colesterol malo. (UNAM, 2017)

De acuerdo con esta problemática planteada se decide dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación.

- ¿Es viable la creación en Cali de un food truck especializado en comidas rápidas cuyo principal insumo sea la carne de cerdo?
- ¿Qué aspectos técnicos y operativos se requieren para la producción y comercialización de comidas rápidas con carne de cerdo en un esquema de negocio food truck en la ciudad de Cali?
- ¿Cómo necesita estar organizada administrativamente la empresa para dar cumplimiento a sus objetivos empresariales?
- ¿Cuál es la rentabilidad financiera que dejaría las inversiones realizadas en el proyecto de producción y comercialización de comidas rápidas con carne de cerdo en un esquema de negocio food truck?
- ¿Qué aspectos legales son necesarios para dar cumplimiento a las exigencias que demandan los negocios que trabajan con un esquema food truck en la ciudad de Cali?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Desde sus orígenes en Estados Unidos en el siglo XIX, los food trucks están en constante crecimiento a nivel mundial, este fenómeno de furgones de comidas ha tomado tanta fuerza que se hacen eventos y concursos donde se premia al mejor, ejemplo de esto es el Eat Street en Barcelona, que desde el año 2014 se reúnen los mejores para dar a conocer sus productos. En cualquier caso, los food trucks constituyen un elemento significativo y creciente de la economía urbana. Hasta 2016, un estimado de 3,700 vehículos de este tipo que circulan las calles de las metrópolis estadounidenses, dando empleo a más de 13,000 personas. Esa industria, desde 2011, ha crecido cerca de un 8% anual, totalizando 2,700 millones en ingresos en 2017. (Citylab Latino, 2018)

En Colombia arranco el auge de los food trucks desde el año 2012 que se importaron los primeros camiones desde Estados Unidos, el gremio asegura que la acogida ha sido muy buena, las últimas cifras, entregadas el año 2017 por Luis Alfredo Galvis (uno de los pioneros de los food trucks), demuestran su crecimiento. Según el empresario, al revisar las cifras de 300 camiones distribuidos en el país, las ventas crecieron 120 % en los últimos cuatro años, con transacciones acumuladas por casi \$1.200 millones mensuales. En promedio, dijo Galvis, cada camión genera ventas que oscilan entre los \$4 millones y los \$20 millones, como los ubicados en inmediaciones de la Zona T de Bogotá. (Espectador, 2018)

Cabe resaltar que la Ciudad de Cali no es ajena a este crecimiento, se han adecuado zonas privadas para legalizar la permanencia de los food trucks, donde se pueda compartir en familia y disfrutar comidas bien preparadas, con la salubridad que estas requieren.

Teniendo en cuenta que el proyecto tiene como principal insumo la carne de cerdo, el auge de este potencializa la viabilidad, ya que, el sector porcicultor nacional atraviesa por uno de sus mejores momentos. Este negocio, que mueve en producción de animales alrededor de \$2,8 billones al año, registra crecimientos importantes dado el mayor consumo de esta proteína: 9,3 kilos por persona en 2017, prácticamente el doble de lo registrado hace varios años; en 2010 el consumo por cada habitante era de 4,8 kilos. Según los análisis de los empresarios esto se debe a dos factores principales. Por un lado, se ha registrado un cambio de percepción en el consumidor frente a algunos inhibidores de consumo de esta proteína, ya que se ha demostrado sus bondades como su contenido en proteínas necesarias para el correcto desarrollo de los huesos y que ayuda al funcionamiento normal del sistema inmune y, por otro lado, el

hábito de consumo por la carne de cerdo varió, pues los consumidores ya no la comen solo en ocasiones especiales sino que pueden hacerlo en cualquier comida o momento del día. (Dinero, 2017)

Este proyecto evalúa la tendencia del crecimiento del sector en Colombia, según el balance realizado el sector porcicultor adelanta Inversiones por \$400.000 millones para atender la creciente demanda interna y para capitalizar oportunidades en el exterior. El consumo prácticamente se ha duplicado desde 2010. (Revista Dinero, 2018)

Dadas las oportunidades de mercado que existe con las comidas rápidas elaboradas con carne de cerdo en Colombia, es necesario realizar un plan de negocios que evalúe la viabilidad de crear una empresa que produzca y comercialice las comidas rápidas de productos de cerdo, bajo el concepto de negocio food truck, pues este permite identificar las amenazas y oportunidades del mercado que influyen sobre la empresa.

Finalmente, este proyecto es la culminación de la etapa académica, en la que siempre se planteó la idea de emprender, de crear empresa y ha sido un sueño compartido que se viene forjando desde hace 5 años con la cría de ganado porcino pero en la que solamente se vendía la carne cruda del animal, retomando estos inicios de emprendimiento se pensó en las necesidades del mercado, ya que, no hay suficiente oferta de restaurantes que se especialicen en productos elaborados con carne de cerdo y que sean de fácil preparación, con esta idea se aportó los conocimientos adquiridos con la manipulación del cerdo y como valor agregado nos hacemos cargo de la materia prima principal que es la carne de cerdo y el cuidado de este semoviente para asegurar la calidad del mismo.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

Realizar un plan de negocio que evalúe la creación de una empresa food truck especializado en comidas rápidas elaboradas con carne de cerdo para la ciudad de Cali.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un estudio de mercado para identificar el éxito que puede tener la implementación de este proyecto, evaluar a los competidores y clientes.
- Identificar los requerimientos técnicos y operativos necesarios para la producción y comercialización de comidas rápidas con carne de cerdo en un esquema de negocio food truck.
- Describir la organización administrativa que requiere la empresa para dar cumplimiento a sus objetivos empresariales.
- Evaluar la rentabilidad financiera que dejaría las inversiones realizadas en el proyecto de producción y comercialización comidas rápidas con carne de cerdo en un esquema de negocio food truck.
- Definir los aspectos legales que son necesarios para dar cumplimiento a las exigencias que demandan los negocios que trabajan con un esquema food truck en la ciudad de Cali.

## 1.4. MARCO DE REFERENCIA

### 1.4.1. Marco teórico

El presente proyecto se enmarca en los conceptos teóricos vinculados al plan de negocio y estudio de mercado.

**1.4.1.1. Emprendimiento.** La etimología de la palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur que significa pionero, y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo inédito y extraordinario por alcanzar una meta u objetivo, que otros suponen difícil o imposible. Comúnmente es utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, así como también es aplicado a los empresarios que fueron innovadores o agregan valor a un producto o proceso ya existente. (WikiCoaching, 2019)

**1.4.1.2. Innovación.** Es un cambio que introduce novedades, y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios, o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la difusión.

Hay una forma de innovación consistente en la mejora de la gestión empresarial con nuevos procedimientos, utilización de una tecnología, automatización, mejorando la calidad, definiendo nuevas formas de satisfacer al cliente, son sólo algunas ideas de lo que puede ser y conseguir la innovación y ayuda a las empresas a crecer y ser más competitivas. (Wikipedia, 2019)

**1.4.1.3. Comidas rápidas.** El concepto de comida rápida (en inglés: fast food) es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados (generalmente callejeros o a pie de calle).

Una de las características más importantes de la comida rápida es la homogeneidad de los establecimientos donde se sirve, así como la ausencia de camareros que sirvan en mesa, y el hecho de que la comida se sirva sin cubiertos. (Wikipedia, 2007)

**1.4.1.4. Food Truck.** El anglicismo food truck puede traducirse como camión de comida (o camión de comidas, en plural, por analogía con casa de comidas), camioneta de comida, puesto de comida ambulante/itinerante, expresiones con las que se alude a cierta clase de vehículos en los que se venden alimentos y, con frecuencia, comida rápida, más específicamente, para referirse a los puntos móviles de venta de cocina

elaborada, que en ocasiones se establece permanentemente, durante semanas o meses en ferias gastronómicas. (Fundeu BBVA, 2015)

**1.4.1.5. Plan de negocio.** El plan de negocio es un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto y corresponde a la última fase de la etapa preoperativa o de formulación dentro del ciclo del proyecto. Se formula con base en información que tiene la menor incertidumbre posible para medir las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión, apoyándose en él se tomará la decisión de proceder o no con su implementación. (SAPAG, 1995)

Las organizaciones que buscan crecer en el mercado actúan de acuerdo con el estudio de factibilidad, direccionando a la futura empresa en el alcance de los objetivos planteados; Lara menciona que: “Es necesario establecer qué pretende investigación, es decir, cuáles son sus objetivos. Hay investigaciones que buscan, ante todo, contribuir a resolver un problema en especial, y otra tienen como objetivo principal probar una teoría o aportar evidencia empírica en favor de ella”. (Lara, 2011)

Es importante realizar una investigación de acuerdo a los objetivos perseguidos, en este caso es importante enfatizarlos hacia el estudio de factibilidad para la creación de la microempresa, dado que el sector apunta hacia el crecimiento económico, es vital conocer de antemano dicho dinamismo, el cual permita comprobar si lo mencionado es certero y resulta viable el trabajo realizado hasta el momento por los líderes, conllevando a la creación empresarial y al futuro crecimiento administrativo como operativo.

Por otro lado, la recolección de datos se fundamenta en la medición. Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe mostrarse que se siguieron tales procedimientos. Para la creación de la empresa es vital contar con el diseño y plan de negocio con el fin de encaminarse hacia las oportunidades que ofrece el mercado actual, direccionando la administración para el control objetivo de la organización por eso debe de ir acompañado de un estudio de mercado previo y lograr ser competitivos. (Fernandez, Hernandez, & Baptista, 2014)

Lerma y Bárcena aseguran que la mercadotecnia es el estudio y perfeccionamiento de un proceso socio-administrativo que vincula a las personas en un espacio simbólico

(mercado) donde se demandan, ofrecen e intercambian bienes y servicios que tienen un valor determinado. (Lerma & Barcena, 2012)

Por otro lado, Varela afirma que el plan de negocio reúne en un documento toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este estudio es fundamental para buscar financiamiento de los socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. (Varela, 2001)

Para Bermejo y Rubio un plan de negocio, también conocido como plan de empresa, consiste en un documento escrito en donde se describe un negocio o proyecto que está por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello, tal como los objetivos del negocio o proyecto, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto. (Bermejo, Rubio, & Vega, 1994)

De acuerdo con este contexto, Sapag afirmó que los objetivos de un plan de negocio son básicamente tres:

Servir de guía para iniciar un proyecto, y para poder gestionarlo: el estudio de factibilidad permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, y, de ese modo, ser más eficientes en la creación y gestión de una empresa, y así minimizar el riesgo.

En el contexto bibliográfico existen diferentes modelos para desarrollar un estudio de factibilidad, entre ellos se menciona el utilizado por el MINCOMEX, el cual contempla los siguientes estudios: Análisis de producto / servicio, estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y legal, estudio económico – Financiero. (SAPAG, 1995)

También aparece el modelo de Sapag que contempla el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio organizacional, el estudio legal y el estudio económico financiero.

Igualmente se debe considerar el modelo de plan de negocios desarrollado por Kenneth Andrews y presentado por Henry Mitzberg en su libro El proceso estratégico. El modelo inicia con la interacción entre los diversos elementos de la formulación de la estrategia, desde el reconocimiento de la responsabilidad no económica ante la sociedad, los valores personales de los administradores, los recursos de la empresa y

la identificación de las oportunidades y los riesgos. La definición de la estrategia corporativa está enmarcada dentro de los propósitos y políticas que definen su empresa y su campo de acción. (Mintzberg & B Quinn, 2003)

Weimberger por su parte manifiesta que “el plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos”. (Weimberger, 2009)

El plan de negocio debe contener los siguientes elementos que responderán a la viabilidad del negocio: 1. Concepto o idea de la empresa o negocio, 2. Modelo de la empresa o negocio, 3. Perfil del mercado objetivo: tamaño del mercado potencial y mercado objetivo, estrategia de mercado, 4. Información del entorno que pudiera influir en el modelo de negocio y desempeño de la organización, 5. Disponibilidad y acceso a recursos naturales o físicos, 6. Disponibilidad y acceso a recursos humanos calificados, 7. Tecnología que se emplea para el desarrollo de productos o servicios.

El manual del emprendedor de Blank y Dorf es otro modelo de plan de negocio donde se describe un completo manual para orientar al emprendedor, paso a paso, en el proceso de crear e impulsar una empresa y hacerlo con éxito. Se ha convertido en referencia y de lectura obligatoria entre los emprendedores de todo el mundo. Debe considerarse como un soporte al que recurrir en cualquier momento de vacilación, de modo que acompañe al emprendedor durante todo el proceso de desarrollo, consolidación y expansión de una empresa. (Blank & Dorf, 2012)

López & otros en su obra proponen una forma de planear las actividades que debe realizar un emprendedor para lograr sus metas. En el estudio de mercado se podrán analizar elementos que lo lleven a conocer a sus clientes reales y potenciales, así como la oferta, el precio y la comercialización de su producto a través de la identificación de estrategias que optimicen los recursos y aseguren más ventas. En el estudio técnico, se identifican los recursos materiales, las herramientas, el equipo y la tecnología necesaria para que el proyecto funcione bien. El estudio administrativo ofrece una visión general de la empresa a través de la planeación estratégica. Finalmente, en el estudio financiero se muestran los indicadores económicos para una mejor toma de decisiones de los interesados. (Lopez Parra, Celaya, Vasquez Torres, & Corral Coronado, 2012)

Para Flórez el plan de negocios es la herramienta más importante para potenciar las ideas del emprendedor, dado que en ellas se puede expresar en sus aspectos de mercado, técnico, organizacional, legal, financiero, social y ambiental, de tal manera que sirva para visibilizar los posibles riesgos a los que se enfrenta el negocio. (Lopez, 2015)

El plan de negocios se compone principalmente de:

- ✓ **Estudio de mercado.** La mezcla de mercadeo que compone las 4p del mercado involucra el estudio de las 4 variables más representativas del mercadeo para la definición de estrategias:

**Producto:** Las empresas por medio de productos innovadores intentan satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Según Kotler, un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. (Kotler, 2007)

**Precio:** Es trascendental analizar el precio de la competencia en el mercado y así establecer cuánto están dispuestos a pagar los clientes por lo que se está ofreciendo. Es importante que los clientes diferencien el producto por su calidad, por ser único y por los beneficios y cualidades de este. Además, los precios se pueden establecer por:

- Precio uniforme en todas partes.
- Precio basado en el mercado de cada país.
- Precio basado en los costos de cada país.

**Plaza (distribución):** Para elegir la mejor manera de llegar a los clientes, es primordial analizar las características del producto, del mercado, competidores, proveedores, entre otros y así definir cuál es el canal óptimo en la distribución de este.

- Mayorista: Supermercados.
- Minoristas: Tiendas pequeñas.
- Establecimiento propio.

**Promoción:** Es adecuado analizar las diferentes herramientas que se pueden utilizar para informar los beneficios y servicios del producto, además es primordial conocer a quien se va a llegar, es decir, a un mayorista, minorista o consumidor final y a partir de

esta información dirigir acciones de comunicación de donde posiblemente se puede encontrar los clientes. Las acciones que se pueden realizar son:

- Publicidad: En televisión, revistas, radio, correo electrónico, etc.
- Promoción de ventas: Descuentos, degustaciones, muestras, demostraciones, concursos, etc.
- Eventos de lanzamiento.
- Asistencia para la participación en ferias internacionales y ruedas de negocios.
- Misiones comerciales.
- Publicidad por una página web, brochure, redes sociales, llamadas telefónicas.

**Benchmarking:** Es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos que consiste en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes..

El benchmarking es un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su presentación. Se puede resumir que es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

Por medio de este proceso se obtiene información útil que ayuda a una organización a mejorar sus procesos. Su objetivo es conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, ayudando a la empresa a moverse desde donde está hacia dónde quiere llegar. (Tablero de Comando, 2013)

- ✓ **Estudio técnico.** Conformar la segunda etapa de los proyectos de inversión, en el que se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado y en el cual se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar de producción, localización, instalaciones y organización requeridos. La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero. Todo estudio técnico tiene como principal objetivo el demostrar la viabilidad

técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de optimización. En particular, los objetivos del estudio técnico para el presente proyecto son los siguientes: (Faculta de Economía UNAM, 2019)

- Determinar la localización más adecuada en base a factores que condicionen su mejor ubicación.
- Enunciar las características con que cuenta la zona de influencia donde se ubicará el proyecto.
- Definir el tamaño y capacidad del proyecto.
- Mostrar la distribución y diseño de las instalaciones.
- Especificar el presupuesto de inversión, dentro del cual queden comprendidos los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación.
- Incluir un cronograma de inversión de las actividades que se contemplan en el proyecto hasta su puesta en marcha.
- Enunciar la estructura legal aplicable al proyecto.
- Comprobar que existe la viabilidad técnica necesaria para la instalación del proyecto en estudio.

- ✓ **Estudio administrativo y organizacional.** El estudio administrativo consiste en determinar la organización que la empresa deberá considerar para su establecimiento. Así tendrá presente la planificación estratégica, estructura organizacional, legalidad, fiscalidad, aspectos laborales, fuentes y métodos de reclutamiento, etc. Se trata de realizar un análisis para la obtención de la información pertinente para determinar los aspectos organizacionales del proyecto, procedimientos administrativos, laborales, aspectos legales, ecológicos, fiscales. (OverBlog, 2011)

Los elementos que se encuentran en un estudio administrativo para el desarrollo de un proyecto de inversión son:

- La planeación estratégica debe identificar hacia dónde va la empresa, su crecimiento, según las tendencias del mercado, economía y sociedad. Debe tener una misión que identifique propósitos organizacionales con la exigencia social y que sirva de fundamento para tomar decisiones. La visión de la empresa debe identificar las metas, con lo que le dará certidumbre al negocio y por tanto sus líderes podrán establecer nuevos retos. El empresario debe establecer objetivos, guías cualitativas que lo lleven a lograr los resultados.

Las políticas definirán el área de trabajo para la toma de decisiones, aunque no dan la decisión en sí, sino lineamientos. La política la establece el dueño de la empresa y pueden ser, según Anzola, 2002: originadas, internas, externas y jerárquicas.

- Las estrategias, según Rodríguez, 2000, dan el programa general de acción, definición de la meta, los esfuerzos y recursos encaminados hacia el logro de unos objetivos generales y ejecutar así la misión de la organización. Los valores, según Rodríguez, 2000, van a representar las convicciones filosóficas de los gestores administradores que llevan a la empresa hacia los objetivos para el éxito. El análisis es una herramienta para ver pasos y acciones en un futuro. Se logra mediante el estudio del trabajo desempeñado en el presente, interior de la empresa, marcando posibles evoluciones para el éxito y permite que la gerencia reflexione y tenga mejor conocimiento de la organización.
- Los organigramas son recuadros que representan los puestos de la organización y sus niveles jerárquicos, líneas, autoridad y responsabilidad. Deben tener claridad y procurar no anotar nombre de quienes ocupan los puestos, no deben ser extensos ni complicados. - Planificación de los recursos humanos. Una vez realizado el organigrama se deben definir los puestos, lo que dará claridad a la administración del proyecto, son las personas quienes ejecutarán el trabajo para lograr lo que la empresa tenga marcado como objetivos empresariales. (OverBlog, 2011)
- ✓ **Estudio económico y financiero.** Corresponde a la información que sirve de punto de partida para el estudio, o sea la materia prima del análisis financiero.
- Estados Financieros Básicos suministrados por la empresa. Se deben tomar por lo menos los correspondientes a los últimos tres años.
- Información contable y financiera complementaria. Estructura de costos, discriminación de costos fijos y variables, sistema de valoración de los inventarios, forma de amortización de los diferidos, costo y forma de pago de los pasivos, métodos utilizados en la depreciación, etc.

- Información sobre el mercado, la producción y la organización.
- Elementos de la administración financiera tales como evaluación de proyectos, análisis del costo de capital o análisis de capital de trabajo.
- Las matemáticas financieras que permiten evaluar proyectos de inversión, calcular el costo del capital, calcular rendimientos o costos efectivos, amortizar deudas, tomar decisiones de compra o arrendamiento financiero, evaluar fusiones y adquisiciones.
- Información sectorial que se tenga por estudios especializados o por el análisis de otras empresas similares.
- Análisis macroeconómico sobre aspectos como la producción nacional, política monetaria, sector externo, política fiscal, política cambiaria, etc.

**Naturaleza de los estados financieros.** Según Ortega, es la disciplina que da origen a los estados financieros es la contabilidad y esta se define como “el arte de registrar, clasificar, resumir e interpretar los datos financieros con el fin de que estos sirvan a los diferentes estamentos interesados en las operaciones de una empresa”.

Los estados financieros son informes contables cuyo objetivo fundamental es presentar un informe periódico acerca de la situación del negocio, los progresos de la administración y los resultados obtenidos durante el período que se estudia.

La información contenida en los estados financieros permite a quienes la utilizan tomar decisiones que de alguna manera afectarán a la empresa y cuya incidencia varía en función de los intereses de los usuarios.

**Balance general.** Representa la situación de los activos y pasivos de una empresa, así como el estado de su patrimonio.

**Estado de resultados.** También se le conoce como estado de pérdidas y ganancias o estado de ingresos y egresos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un período de tiempo determinado.

**Limitaciones de los estados financieros.** Ortiz manifiesta que las principales limitaciones de los estados financieros son:

a- Son informes provisionales.

b- Representan el trabajo de varias partes de la empresa con diferentes intereses.

c- En una economía inflacionaria la contabilización de activos y pasivos por su cuantía original no permite establecer en un momento determinado el valor real de la empresa.

**El presupuesto de ventas.** El presupuesto de ventas es considerado como el punto de partida de todo proceso presupuestal ya que incluye las proyecciones comerciales de toda organización, por lo tanto, es la representación de una estimación programada de las cantidades a vender y los precios estimados en términos cuantitativos para satisfacer la demanda potencial en un periodo, generalmente un año.

**El punto de equilibrio.** El proceso de punto de equilibrio permite a la administración determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr los objetivos de operación y eficiencia que normalmente desembocan en utilidades, las que deberían ser suficientes para recuperar al capital invertido en la empresa.

- ✓ **Estudio jurídico legal.** La Universidad Nacional en su página establece que el estudio jurídico legal busca determinar la viabilidad de un proyecto a la luz de los Planes de Desarrollo, Planes de Ordenamiento Territorial, normas relacionadas con localización aspectos presupuestales, ambientales, uso de patentes, legislación tributaria, aspectos laborales y contratación, entre otros. Los objetivos del estudio jurídico legal son:
  - Constitución y formalización de la empresa, analizando los aspectos legales que condicionan la operatividad y el manejo económico del proyecto.
  - Determinar la viabilidad de las alternativas de solución propuestas a la luz de las normas que lo rigen.
  - Incorporar en la evaluación del proyecto los costos y beneficios que resultan directa o indirectamente del estudio legal
  - Definir la estructura jurídica más conveniente que se creara con el proyecto, si se requiere.

En el análisis relacionado con la legislación tributaria se debe tener en cuenta, por ejemplo, las tasas arancelarias para insumos o productos importados o exportados, los incentivos o la privación de incentivos existentes.

Existen alternativas que son rentables desde el punto de vista financiero, pero que no son viables desde el punto de vista legal, por lo tanto, es importante tener presente las diferentes normas durante la preparación de cada una de ellas. (Universidad Nacional, 2013)

**1.4.1.6. Modelo Canvas.** Según el libro escrito por Alexander Ortiz Wolder (2008) se puede decir que es un modelo que se usa como herramienta estrella en la gestión estratégica y empresarial de un negocio. El modelo Canvas permite ver y moldear en un solo folio, estructurado en nueve elementos, cuál es el modelo de nuestro negocio. Y lo mejor de todo, es tan sencillo que puede ser aplicado en cualquier escenario, ya sea una pequeña, mediana y gran empresa. Además, no sólo sirve para las nuevas empresas sino también para aquellas que ya están establecidas.

En definitiva, este modelo trata de aprender muy rápido sobre el mercado, en un corto tiempo y con el mínimo coste. Con el objetivo de lograr un modelo que busque la agilidad y la reducción del tiempo en el desarrollo de iniciativas empresariales, para finalmente generar productos y servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y aporten valor.

En la descripción de un modelo de negocio dividido en nueve módulos básicos que reflejen el método para obtener ingresos en una empresa.

1. **Segmento de clientes:** como consecuencia de que los clientes son la base principal de todo modelo de negocio, debemos de definir a qué segmento nos vamos a dirigir. Esto es, debemos de conocer, sus gustos, preferencias y necesidades. O lo que es lo mismo conocer el nicho de mercado y oportunidades de nuestro negocio.
2. **Propuesta de valor:** es lo que nos hace diferentes al resto. Este valor viene dado por la capacidad de nuestros productos radica a la hora de dar una respuesta a las necesidades del mercado y en la solución con los productos o servicios de nuestra empresa. En definitiva, diseñar la razón por la que los clientes nos comprarán.
3. **Relación con el cliente:** una vez diseñados las dos partes anteriores, nos toca saber cómo relacionarlas. Y es aquí, donde cobra especial importancia los

servicios de nuestro negocio. Un buen diseño de esta relación nos permitirá tener buena imagen y prestigio.

4. **Canal de distribución, comunicación y de la estrategia publicitaria:** Una cuestión a tener en cuenta es la de cómo entregar la propuesta de valor a nuestro cliente, y a través de qué canales interactuar con ellos.
5. **Ingresos:** son varios los aspectos a fijar en este apartado. Sin embargo, uno que se tiene poco en cuenta es definir el momento de su recibo. ¿Antes o después del pago a nuestros proveedores? En definitiva, debemos de hallar una estructura de ingresos sólida, que amortice nuestra propuesta de valor.
6. **Actividades clave:** ¿Qué actividades vamos a desarrollar? Estos es, debemos de diseñar las actividades que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas.
7. **Recursos clave:** ¿de qué recursos vamos a disponer? El uso de estos deberá de definirse en consonancia con los objetivos a corto o largo plazo.
8. **Socios clave:** el otro aspecto del mercado en el que vamos a trabajar son los socios con los que nos vamos a aliar. Estos nos permitirán alcanzar el éxito potenciando nuestra propuesta de valor, dándonos mayor solidez y reforzando la eficacia de nuestro modelo de negocio.
9. **Estructura de costes:** con el objetivo de aprovechar al máximo los beneficios, en el menor tiempo posible, y con unos costes mínimos. La fórmula radica en el máximo valor a los clientes al mínimo coste. (Rankia, 2015)

**1.4.1.7. Análisis del entorno.** Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad, Por esto se evalúan los siguientes entornos:

- ✓ **Entorno social.** Es donde los individuos se desarrollan en determinadas condiciones de vida, trabajo, nivel de ingresos, nivel educativo y está determinado o relacionado con los grupos a los que pertenece. El entorno social de un individuo, también es llamado contexto social o ambiente social, es la cultura en la que el individuo fue educado y vive, y abarca a las personas e instituciones con las que el individuo interactúa en forma regular. (Prezi, 2014)
- ✓ **Entorno Económico.** Se refiere al conjunto de todos los factores económicos externos que influyen en los hábitos de compra de los consumidores y en el

mercado y, por lo tanto, afectan el rendimiento de una empresa. Estos factores a menudo están fuera del control de una empresa y pueden ser tanto a gran escala, los conocidos como factores macro, como a pequeña escala, los factores micro. (EAE Business School, 2018)

- ✓ **Entorno demográfico.** El entorno demográfico incluye a la gente, y la gente constituye los mercados. Las tendencias demográficas son los cambios en la edad, estructura familiar, población geográfica, características de educación y diversidad poblacional. (Calameo, 2016)
- ✓ **Entorno Cultural.** Es todo lo que abarca el conjunto de valores, rituales, símbolos, creencias y procesos de pensamiento que son aprendidos, compartidos por un grupo de personas y transmitido de una generación a otra. (Calameo, 2016)
- ✓ **Entorno tecnológico.** Comprende todos los sistemas de información y la implementación de nuevas tecnologías que inciden directamente con nuestro negocio, ya sea como oportunidad o amenaza. La tecnología se puede usar para hacer nuevas o viejas tareas de una manera mejor y tener por medio de esta un valor agregado, constituyendo una fuente de oportunidades y desafíos constantes para las empresas en todos los sectores. (Gestiopolis, 2002)
- ✓ **Entorno ambiental.** Es todo en lo que podemos incidir para el cuidado del medio ambiente, ya que se ha convertido en algo de suma importancia a nivel mundial, ha sido mucho el daño que ha causado al planeta las deforestaciones o la contaminación que se descontroló en algún momento, es por esto que cada organización debe tener en cuenta el medio ambiente cuando se proponga realizar algo, ya que la sociedad hoy en día está siendo cada vez más consciente del daño que causan las empresas por sus productos que no sea biodegradables o por los químicos que puedan dañar el agua o la capa de ozono, es por esto que el medio ambiente debe ser un factor determinante a la hora de tomar decisiones. (Gestiopolis, 2018)

**1.4.1.8. Análisis sectorial.** El análisis del sector se realizó utilizando el libro Análisis sectorial y competitividad de Benjamín Betancourt, este permite entender que la rentabilidad del sector está determinada por la competencia en dos mercados: el de

productos y el de factores. Para este análisis se utiliza las cinco fuerzas de Porter y el diamante competitivo. (Betancourt, 2014)

- ✓ **Cinco fuerzas de Porter.** Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del microentorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

### **1. Poder de negociación de los compradores o clientes**

Si los clientes son pocos o están muy bien organizados podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar y serán una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que, generalmente, será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes de sus posiciones mecánicas con la finalidad de mejorar los servicios de una empresa.

### **2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado

de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores
- Nivel de poder adquisitivo.

### **3. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Identidad de marca
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental

### **4. Amenaza de productos sustitutos**

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

- Suficientes proveedores.

## 5. Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- Gran número de competidores
- Costos Fijos
- Falta de Diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salidas.

- ✓ **Diamante competitivo.** Es un esquema gráfico en el cual se relacionan los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, una región, una comunidad o, incluso, una empresa sea realmente competitivos. Es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir. En ese contexto geográfico (nacional, regional, local) se desarrollan unos sectores económicos (industrias), conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí. (Betancourt, 2014)

El diamante de Porter sugiere que existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas que permiten que, por ejemplo, una marca se consolide como la primera de su campo. Las cuatro aristas del diamante son:

- **Condiciones de los factores:**

Hace referencia al entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas. Es decir, a cosas como la dotación de recursos, la mano de obra, la infraestructura especializada o la base científica que sustenta la idea comercial. También a la eficacia, la capacidad de respuesta y las relaciones que establezca cada empresa con su medio. Porter asegura que los factores que garantizan un alto posicionamiento en el mercado son los creados por las propias compañías,

contraviniendo la opinión de quienes consideran que son los factores que se han heredado. Para él, la innovación y la creación están directamente ligadas a la productividad y, por supuesto, a las ventajas competitivas.

Un ejemplo de ello lo vemos en la industria de las flores de Holanda, un país que, pese a no tener el mejor suelo ni las mejores condiciones climáticas para el cultivo de este producto, es uno de los más prestigiosos en el mercado mundial. La explicación es que las condiciones de sus factores productivos son mejores que las de otros países con mayor capacidad de producción.

- **Condiciones de la demanda:**

Porter asegura que también la demanda tiene una influencia indirecta cuando se trata de generar ventajas competitivas. Si un grupo de compradores es exigente, está bien informado y mantiene una actitud crítica frente a lo que le ofrecen, las empresas de ese sector inexorablemente tendrán que hacer su mejor esfuerzo para satisfacer esa demanda o, mejor dicho, se verán obligadas a innovar en cada nueva oportunidad y buscarán nuevas alternativas de comercialización. De hecho, las empresas pueden ir un poco más allá y tratar de anticiparse a lo que sus clientes podrían necesitar en un corto o medio plazo.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:**

La presencia de competidores en el mismo espectro comercial es otro factor que promueve la aparición de ventajas competitivas. El solo hecho de saber que otra marca busca lo mismo que nosotros generamos un efecto estimulante que, a medio o largo plazo, nos ayuda a mejorar la calidad de nuestro producto, crear nuevas estrategias de mercado y emprender un proceso de mejora continua del cual se derivarán nuevas ventajas competitivas. Este estímulo también se genera a nivel interno cuando la estructura de la propia empresa genera competitividad como una forma de aumentar el rendimiento y la productividad.

- **Sectores afines y auxiliares:**

Este elemento es de carácter interno y se parecía mejor en los países que en las empresas. Se refiere a la alta competitividad que existe entre ciertos sectores de la economía, algo que a posteriori eleva los estándares de la oferta y beneficia al país frente a otros que intentan competir con él en el mercado internacional. En el caso de las empresas, se puede entender como la competitividad que puede existir entre sus miembros por alcanzar ciertos márgenes de producción; en últimas, es la empresa la que se beneficia de esta circunstancia.

### 1.4.2. Estado del Arte

Con la tendencia mundial de los camiones con comida y también la idea de abrir espacios alternativos, varios visionarios se unieron en el año 2013 con el fin de conformar una asociación dedicada a abrir un espacio donde los Food trucks empezaran a tener un reconocimiento dentro de la industria gastronómica. Fue así como en febrero de este año se adaptó un parqueadero vacío al norte de Bogotá, el Bogotá Food Truck Park, para instalar seis camiones con propuestas gastronómicas distintas. Se cuenta que antes de ser utilizados como camiones de comida callejera, algunos eran utilizados como camiones transportadores de productos Bimbo, y tras varios años de trabajo fueron desechados hasta que encontraron una nueva utilidad. (El Espectador, 2018)

La República (2014) muestra que, en sectores de Bogotá como la Zona T, la calle 85 o el Parque de la 93, el precio del metro cuadrado para locales comerciales, en un edificio de oficinas, está entre \$120.000 y \$180.000. En centros comerciales, esa cifra es de \$300.000 o \$600.000. Esta cifra facilitó la puesta en marcha de los Food Trucks en la ciudad, queriéndose fundar la Asamblea Colombiana de Food Trucks, quien es el ente encargado de la operación de los camiones. Aun cuando en ese momento no estaba constituido legalmente, ya contaba con 30 vehículos de personas jurídicas y naturales. Los dueños de los negocios tuvieron dificultades con las autoridades por estacionarse en las calles, así que algunos decidieron alquilar un parqueadero privado en la calle 81 con carrera 13 para continuar en operación. (La Republica, 2014)

En 2015, poco a poco esta idea gastronómica ocupó un lugar importante en el espacio físico de la ciudad de Medellín, puesto que, aunque los food truck ruedan alrededor de ella, se han ido apropiando de espacios específicos que terminan siendo puntos de referencia para los habitantes de la ciudad. Estos lugares son creados por el flujo de visitantes que buscan socializar en espacios al aire libre, y es aquí donde los propietarios de los food truck aprovechan esta oportunidad para generar un lugar de esparcimiento. Llanogrande, Ciudad del Río, la 33 con Picnic Urbano, Provenza, la Milla de Oro, parques y eventos de la ciudad eran el escenario ideal para el desarrollo de los food truck. Si bien, Medellín no contaba con muchos espacios que permitan el esparcimiento al aire libre, este tipo de lugares que promueven la asistencia de personas con diversos estilos de vida, son idóneos para la presencia de estos carros. (Universidad Pontificia Bolivariana, 2018)

En Bogotá en el 2016 y de acuerdo con los fenómenos socioculturales de la ciudad, los Food Trucks incidieron no solo en el comportamiento de las personas, sino también, se convirtieron en un punto de referencia para las marcas y negocios, que querían

encontrar nuevas oportunidades de innovación para sus empresas. Es por esto que, en Colombia, muchos restaurantes optaron por diseñar espacios en donde las familias se sintieran cómodas y tranquilas a la hora de visitar los restaurantes. Una de las razones de peso y factor diferencial frente a los establecimientos, las mascotas, por ejemplo, son un integrante de suma importancia. En Medellín la situación no es muy diferente a la que viven en la ciudad de Bogotá, frente a este tema de permitir el ingreso de mascotas a los establecimientos de venta de comida. Es por esto, que los food truck entran a competir fuertemente en esta dirección, ya que su condición de estar ubicados en espacios abiertos, al aire libre y en donde se viven momentos de esparcimientos con mascotas, amigos y familias, lleva a los consumidores a disfrutar de manera más completa sus experiencias, quien frecuenta estas zonas de la ciudad no solo por su ubicación y diversidad de actividades, sino también porque disfruta al máximo poder compartirla con su mascota. (Universidad Pontificia Bolivariana, 2018)

En el 2017, se publicó un artículo en la revista Dinero, en donde se relacionaban todos los usos y comercios que hacen uso de los camiones para posicionar su marca y aumentar las ventas. En este artículo se listaban Food Trucks en donde su producto estrella es la cerveza. La idea estaba siendo desarrollada por la cadena de bares colombianos BEER, dando claridad que este tipo de iniciativas claramente cumplirá con las leyes actuales, donde se define no vender licor en sitios públicos. Estos camiones sin embargo podrán realizar presencia en ferias, eventos empresariales, matrimonios, conciertos entre otros. En la ciudad de Medellín igualmente expidió condiciones para este tipo de comercio móvil, así como los requisitos mínimos de salubridad, definiendo igualmente su ubicación en el Parque Food Trucks. (Dinero, 2017)

### **1.4.3. Marco legal**

Los lineamientos legales para tener en cuenta en el presente trabajo son:

**Constitución Política.** Capítulo 1 (De las Disposiciones Generales) del Título XII (Del Régimen económico y de la Hacienda Pública) La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común.

Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.

El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

**Decreto 410 DE 1971 (Código de Comercio).** Artículo 10: Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Artículo 13. PRESUNCIÓN DE ESTAR EJERCIENDO EL COMERCIO. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos: 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil; 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Artículo 14. PERSONAS INHÁBILES PARA EJERCER EL COMERCIO. Son inhábiles para ejercer el comercio, directamente o por interpuesta persona: 1) Los comerciantes declarados en quiebra, mientras no obtengan su rehabilitación; 2) Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones, y 3) Las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se prohíba el ejercicio de actividades mercantiles. Si el comercio o determinada actividad mercantil se ejerciere por persona inhábil, ésta será sancionada con multas sucesivas hasta de cincuenta mil pesos que impondrá el juez civil del circuito del domicilio del infractor, de oficio o a solicitud de cualquiera persona, sin perjuicio de las penas establecidas por normas especiales.

Artículo 19. OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES. Es obligación de todo comerciante: 1) Matricularse en el registro mercantil; 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija.

**Ley 590 de 2000** "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa"

Artículo 1°. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto: a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos; b) Modificado por el art. 1, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007.

Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes; c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas; d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales; e) Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas; f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales.

**Ley 905 de 2004** "Modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones".

Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Fami-empresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros: 1. Mediana empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. 2. Pequeña empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000)

salarios mínimos mensuales legales vigentes o, 3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

Artículo 3º: Créase el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales. (...)."

**Ley 1014 de 2006** (Ley de Emprendimiento). Programas de promoción y apoyo a la creación, formalización y sostenibilidad de nuevas empresas. Con el fin de promover el emprendimiento y la creación de empresas en las regiones, las Cámaras de Comercio, las incubadoras de empresas desarrollarán programas de promoción de la empresarialidad desde temprana edad, procesos de orientación, formación y consultoría para emprendedores y nuevos empresarios, así como servicios de orientación para la formalización. También las Cámaras facilitaran al emprendedor, medios para la comercialización de sus productos y/o servicios, así como la orientación y preparación para el acceso a las líneas de crédito para emprendedores y de los programas de apoyo institucional público y privado existentes.

**Ley 1429 de 2010.** Artículo 1º. Tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

**Decreto 545 de 2011.** Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 5º, 7º, 48 y 50 de la Ley 1429 de 2010

“Parágrafo. De conformidad con lo dispuesto por el artículo 7º de la Ley 1429 de 2010, las tarifas progresivas para la matrícula mercantil y su renovación son de obligatorio cumplimiento. En consecuencia, las Cámaras de Comercio no están autorizadas para cobrar tarifa distinta a la allí establecida, siempre y cuando verifiquen los requisitos establecidos en dicha ley, en el artículo 1º del presente decreto, o demás normas que lo modifiquen, adicionen o complementen”. (Parágrafo adicionado por el Decreto 489 de 2013).

Causales de no aplicación de los beneficios otorgados por la Ley 1429 de 2010: Personas naturales: que, con posterioridad al 31 dic 2010, cancelen su matrícula y soliciten otorgamiento de una nueva matrícula con la misma actividad económica. Causales de no aplicación de los beneficios otorgados por la Ley 1429 de 2010.

**Decreto 4910 de 2011.** Contribuyentes beneficiarios de la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta y complementarios. Son beneficiarios de la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta y complementarios conforme con el artículo 4° y parágrafo 4° del artículo 50 de la Ley 1429 de 2010: a). Las personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, obligadas a matricularse en el Registro Mercantil, que inicien el desarrollo de su actividad económica principal a partir de la promulgación de la Ley 1429 de 2010, cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (5.000 smmlv), que a partir de esa misma fecha se matriculen por primera vez en el registro mercantil de la correspondiente cámara de comercio. Estos contribuyentes, en adelante denominados Nuevas Pequeñas Empresas, comprenden igualmente aquellos contribuyentes que previamente a la inscripción en el Registro Mercantil hayan operado como empresas informales. Se entiende por empresa informal, la actividad económica desarrollada por una pequeña empresa, que para el ejercicio de su actividad no cumplió, antes de la vigencia de la Ley 1429 de 2010, con la obligación de su inscripción en el Registro Mercantil, de la correspondiente Cámara de Comercio. b). Las personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, obligadas a matricularse en el Registro Mercantil, cuyo personal no sea o no haya sido superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (5.000 smmlv).

**Decreto 489 de 2013:** por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1429 de 2010 1, 2, Los artículos 1 y 2 se refieren a la procedencia del beneficio en materia de garantías que otorgue el Fondo Nacional de Garantías a jóvenes menores de 28 años empresarios, que formalicen su unidad productiva como persona natural o en sociedad, siempre y cuando, en el caso de sociedades, siempre y cuando participen con no menos de la mitad más uno de las cuotas, acciones o participaciones en que se divide el capital social.

Artículo 3°. "Aportes a las cajas de compensación familiar. En el evento en que el empresario no desee acogerse a los beneficios del artículo 5° de la Ley 1429 de 2010 con respecto al aporte para las cajas de compensación familiar, deberá manifestarlo expresamente al momento del pago de la seguridad social a través de los operadores

de información de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA). Los trabajadores de las empresas que renuncien al beneficio del artículo 5° de la Ley 1429 de 2010 y que aporten a las cajas de compensación familiar, accederán inmediatamente a la plenitud de los servicios del sistema, incluyendo la cuota monetaria y el subsidio de vivienda que otorgan las cajas de compensación familiar.

Artículo 4°. "Competencias de la Superintendencia de Industria y Comercio. En cumplimiento de lo dispuesto en el inciso 2° del artículo 42 de la Ley 1429 de 2010, corresponde a la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) impartir las instrucciones respecto de los requerimientos mínimos que deben adoptar las cámaras de comercio, a fin de prevenir fraudes en los registros públicos que administran, en procura de garantizar seguridad y confiabilidad de la información que reposa en los mismos, tanto para los usuarios del servicio de registro, como para los terceros a los que le son oponibles dichos actos."

Artículo 5°. "Obligatoriedad de las instrucciones de la Superintendencia de Industria y Comercio. Las instrucciones que imparta la Superintendencia de Industria.

**Decreto 3075 de 1997 Ministerio de Salud.** Regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

## **2. MODELO DE NEGOCIO**

### **2.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO**

La idea de negocio es crear un food truck especializado en comidas rápidas elaboradas con carne de cerdo, teniendo como referencia el marco legal y teniendo como eje las tendencias del mercado y como incursionar en este y permanecer.

### **2.2. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

A continuación se muestra la construcción del modelo de negocio mediante la metodología Canvas.

### 2.2.1. Segmento del cliente

El segmento de mercado se concentrará en aquella población económicamente activa con edades que comprendan los 25 a 39 años de edad con gusto por las comidas rápidas que se encuentre en estratos 3 o superiores es decir una participación del 56% de acuerdo a la última tasa de ocupación del año 2016, 172.386 personas en el municipio y una tasa del 46% para estratos 3 en adelante (de acuerdo a cifras de [www.datos.gov.co](http://www.datos.gov.co) con corte a Septiembre 2017), un total de 79.297 personas.

### 2.2.2. Propuesta de valor

Como propuesta de valor del proyecto se plantea una especialidad en vender comidas rápidas elaboradas con carne de cerdo en la ciudad de Cali. En el food truck se ofrecerá productos nuevos de exquisito sabor y servidos en empaques amigables con el medio ambiente, con precios asequibles y con condiciones de comodidad, inocuidad y agilidad.

### Elementos de la propuesta de valor

- **Accesibilidad:** Los clientes podrían acceder a los productos ya que al ser food truck, el proyecto cuenta con buen desplazamiento por toda la ciudad y la facilidad de ubicarse en un punto estratégico para su comercialización. El food truck se puede ubicar afuera de las universidades, empresas, estadio, sitios de constante aglomeración de personas. Igualmente, por las plataformas digitales para que puedan hacer pedidos a domicilio o pedir información de los productos.
- **Precio:** La propuesta de valor contempla para este caso en el formato de food truck, mantener precios competitivos al público, permitiendo al cliente el acceso al producto de su preferencia incluyendo también servicios gratuitos como acceso a red wifi, y soporte tecnológico para compra online.
- **Reducción de impacto ambiental:** El proyecto ofrece al consumidor, un producto que cuenta con empaques orientados a disminuir el impacto ambiental al ser desechados, por tanto, no son suficientes las medidas sanitarias que por obligatoriedad debe tener un establecimiento que manipule alimentos, sino que se hace necesario, establecer medidas que le permitan al consumidor, relacionar a su consumo un matiz de protección ambiental.
- **Comodidad:** Disponibilidad de espacio para consumo alrededor del food truck con sillas, mesas y elementos para picnic si el cliente lo desea, se brinda protección con sombrilla y paraguas que se pueden instalar en condiciones del

ambiente como lluvias o sol, y la garantía de contar con otros servicios de internet inalámbrico para los clientes, además de la oferta de producto de consumo la cual puede ser entregada en los hogares de los clientes, crearán suficiente comodidad al consumidor.

- **Servicio al cliente:** Para fidelizar a los clientes, en el negocio se busca mantener contacto constante con ellos, atender sus inquietudes, sugerencias y solicitudes por las diferentes plataformas digitales y redes sociales, brindando una respuesta oportuna, para que ellos sientan la importancia que merecen y la cercanía con Piggy's Lunch. El food truck tendrá presencia en las redes sociales más importantes y usadas en nuestro país como lo son Facebook e Instagram una página empresarial de la marca, donde se harán partícipes con fotos y publicaciones de nuestros procesos y las personas que hacen parte del negocio para brindar el mejor servicio y productos de calidad y que se sientan parte del proceso

.

### 2.2.3. Canales

Para lograr reconocimiento de marca y fidelización, se propone un canal directo para llegar a los clientes:

- **Venta directa en diferentes puntos de la ciudad:** Al ser un furgón con alimentos se desplaza por toda la ciudad, ubicándolo en sitios estratégicos en los cuales se busca satisfacer la necesidad de alimentarse de una forma rápida y práctica, como lo es afuera de zonas empresariales y universitarias. Por la facilidad en el desplazamiento por la ciudad se hará presencia en diferentes eventos importantes de la ciudad, ya que esta cuenta con un cronograma de eventos en los cuales se puede hacer presencia a fin de dar a conocer la marca, los productos y generar reconocimiento en la población objetivo, es fundamental para la organización participar de escenarios de asistencia masiva.
- **Domicilios, venta online:** La venta a domicilio se hará en aplicaciones estratégicas para el negocio como lo son Domicilios.com, Uber eats y Rappi al tener reconocimiento y uso por parte de la población joven. Teniendo en cuenta el segmento de mercado al que se quiere llegar, es indispensable su uso y oferta de servicio al cliente.

**Gráfica 1. Número de descargas de aplicaciones para pedir comida a domicilio**

| DISTRIBUCIÓN DE LAS DESCARGAS | TOTAL | ESTRATO 1-2 | ESTRATO 3 | ESTRATO 4-6 |
|-------------------------------|-------|-------------|-----------|-------------|
| Domicilios.com                | 75%   | 63%         | 75%       | 80%         |
| Rappi                         | 25%   | 35%         | 14%       | 30%         |
| Uber eats                     | 11%   | 9%          | 10%       | 17%         |
| Hellofood                     | 11%   | 3%          | 15%       | 15%         |
| Mercadoni                     | 10%   | 0%          | 12%       | 17%         |
| Merqueo.com                   | 4%    | 0%          | 1%        | 13%         |
| Otras*                        | 7%    | 14%         | 3%        | 5%          |

Fuente: La República

#### 2.2.4. Relación con el cliente

Teniendo en cuenta el mercado objetivo, las estrategias para fidelizar a los clientes serán principalmente prestar un excelente servicio y una buena presentación en los alimentos en los punto de venta y optimizar al máximo el uso de las redes sociales para tener contacto constante directo, resolviendo inquietudes, atendiendo sus sugerencias, brindando información y por supuesto con las publicaciones en las principales redes como lo son Instagram y Facebook mostrar los procesos, quienes hacen parte del negocio para que se sientan totalmente familiarizados, igualmente en el día de los cumpleaños dar 2\*1 y hacerlos sentir especial, hacer concursos para que vayan con amigos y dar siempre una respuesta oportuna.

#### 2.2.5. Actividades clave

Se han determinado las siguientes actividades clave, relacionadas en primer lugar con la naturaleza del negocio de producción y venta de alimentos, las necesidades para cumplir con dicha oferta, en segundo con actividades relacionadas a la administración del establecimiento y su funcionamiento jurídico económico y comercial abarcando desde procesos de compra de materia prima, nómina otros como establecimiento de alianzas comerciales, diseños visuales de menú tanto físicos como virtuales y demás actividades comerciales relacionadas; en un último lugar las actividades de soporte a las plataformas usadas, que representan una tarea no constante pero que se relaciona directamente con la prestación adecuada del servicio.

- Producción y venta de producto
- Abastecimiento
- Contratación
- Diseño de menús

- Consecución de alianzas
- Atención de clientes
- Seguimiento a funcionamiento de plataformas

#### **2.2.6. Recursos clave**

- Camión – furgón
- Equipos de cocción y refrigeración
- Recurso humano para atención y producción (cocinero especializado en carne de cerdo y personal de venta y domicilio).
- Tecnologías para sistematización de pagos y recepción de domicilios
- Externalización inicial para publicidad.
- Uso y registro de marca.

#### **2.2.7. Asociaciones clave**

- Asociación de Food trucks en Cali
- Proveedores de carne y demás materias primas
- Empaques – hervale
- Instituciones financieras para servicios de préstamos y servicios de cuentas de venta
- Proveedores de Software para gestión de venta y registró en cuentas
- Proveedores de servicios de publicidad e impacto al mercado
- Plataformas digitales como Rappi, Uber food y Domicilios.com
- PorkColombia

#### **2.2.8. Costos**

Los costos que se tienen previstos están dados por la operación del negocio y la distribución de los productos, estos son:

- Los insumos para la preparación de las comidas
- Los salarios y prestaciones sociales de nuestros colaboradores.
- Los servicios públicos
- Instalación y mantenimiento del food truck.
- Renta y adecuación de espacios.
- Derechos de participación a eventos.

Los costos en detalle se establecen en el punto número 8 Análisis económico y financiero.

### **2.2.9. Ingresos**

Los ingresos se darán por la actividad comercial, relacionados a continuación:

- La venta de productos en el punto de venta y en las plataformas digitales.
- Las ventas que se realice por ubicar el food truck en espacios de eventos culturales o deportivos.
- Lo que se perciba de ingresos atendiendo fiestas empresariales, familiares y todo el servicio que se pueda prestar de catering para dar a conocer nuestros productos y marca.

Los ingresos en detalle se establecen en el punto número 8 Análisis económico y financiero.

**Tabla 1. Modelo de Canvas**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aliados Clave</b><br><br>Asociación de Food trucks en Cali.<br>Proveedores de carne y demás materias primas, PorkColombia<br>Empaques – Hervalde<br>Instituciones financieras para servicios de préstamos y servicios de cuentas de venta<br>Proveedores de Software para gestión de venta y registro en cuentas<br>Proveedores de servicios de publicidad e impacto a mercado | <b>Actividades Clave</b><br><br>- Producción y venta de producto.<br>- Abastecimiento.<br>- Contratación.<br>- Diseño de menús.<br>-Consecución de alianzas.<br>- Atención de clientes<br>-Seguimiento a funcionamiento de plataformas                                                                                                                               | <b>Propuesta de Valor</b><br><br>La propuesta de valor de nuestro negocio es que sea el único especialista en vender comidas rápidas elaboradas con carne de cerdo en la ciudad de Cali, ofrecer productos nuevos de exquisito sabor y servidos en empaques amigables con el medio ambiente, con precios asequibles y con condiciones de comodidad, inocuidad y agilidad. | <b>Relación con el Cliente</b><br><br>- Atención en punto “foodies” relación personal.<br>- Redes sociales como extensión del negocio.<br>- Inversión en App para órdenes y domicilios.<br>- 2*1 en fechas de cumpleaños<br>-Concursos por medio de redes sociales para obsequiar productos. | <b>Segmentos de Clientes</b><br><br>Personas estrato 3 en adelante que se encuentren entre los 25 a 39 años con gusto por las comidas rápidas, localizadas en el municipio de Santiago de Cali, con gusto por las comidas rápidas y conciencia de uso de productos amigables. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Recursos Clave</b><br><br>- Camión – furgón<br>- Equipos de cocción y refrigeración<br>- Recurso humano para atención y producción (cocinero especializado en carne de cerdo y personal de venta y domicilio)<br>- Tecnologías para sistematización de pagos y recepción de domicilios<br>- Externalización inicial para publicidad.<br>-Uso y registro de marca. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Canales</b><br><br>- Venta en diferentes puntos de la ciudad.<br>- Participación en eventos artísticos y deportivos.<br>- Domicilios, venta online.                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Estructura de Costos</b><br><br>- Los insumos para la preparación de las comidas<br>- Los salarios y prestaciones sociales de nuestros colaboradores.<br>- Los servicios públicos<br>- Instalación y mantenimiento del food truck.<br>- Renta y adecuación de espacios.<br>- Derechos de participación a eventos.                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Estructura de Ingresos</b><br><br>- Venta directa de alimentos y bebidas.<br><br>- Venta por plataformas digitales de nuestros productos.<br><br>- Venta en eventos culturales o deportivos.<br><br>- Atención de catering – eventos                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |

**Fuente: Elaboración propia**

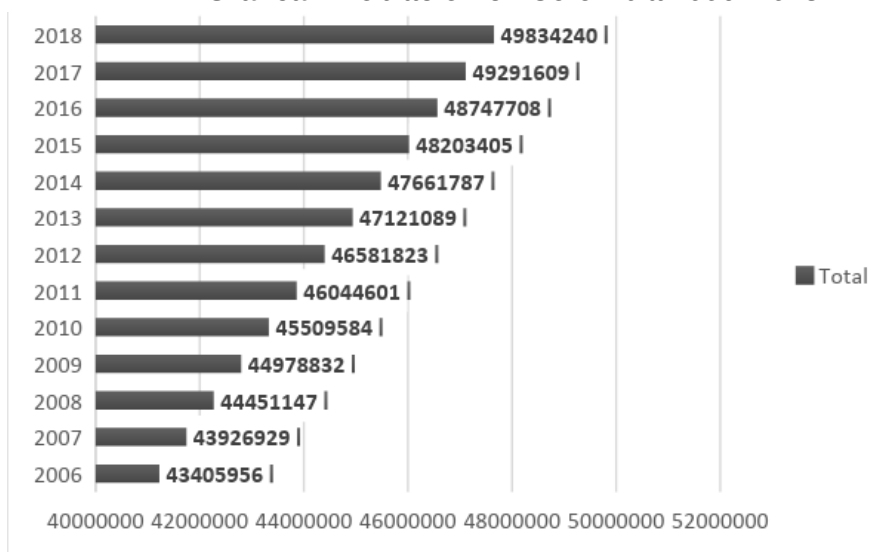
### 3. ANALISIS DE ENTORNOS

#### 3.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

##### ✓ Población total estimada y proyectada en Colombia y el Valle del Cauca

La población colombiana creció un 14.81% en los últimos 12 años, pasando de 43.405.956 habitantes en 2006 a 49.834.240 en el año 2018, manteniendo una tasa promedio de crecimiento del 1.16% anual, aunque este aumento disminuyó para el 2018, existe una clara tendencia de crecimiento de la población en el país. (Banco de la República, 2018)

**Gráfica 2 Población en Colombia 2006 -2018**

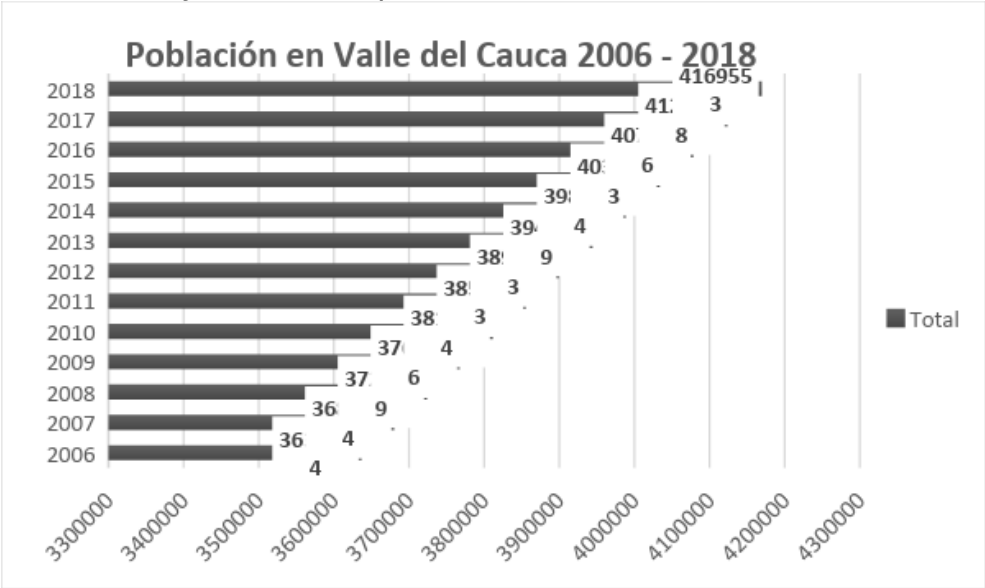


Fuente: Banco de la República

Para el caso del departamento del Valle del Cauca, la tasa de crecimiento en la cabecera ha sido mínimamente menor comparada con la nacional, pasando de 3.636.864 habitantes en 2006 a 4.169.553 en el año 2018, es decir un incremento del 14.65% en los dos años mencionados, también el promedio anual es del 1.15% un punto porcentual menos que el nacional, pero que significa un promedio de 44390 personas, estas tendencia continuarán profundizando en el futuro, provocando una mayor ocupación de las áreas urbanas o cabeceras y sistemáticamente una mayor participación en los diferentes ámbitos sociales del departamento y del país, significando la necesidad de un mayor control estatal para encaminar correctamente

dicho crecimiento demográfico de una forma tal que involucre desarrollo económico social. (DANE , 2018)

Gráfica 3 Proyecciones de población 2005-2020 en el Valle del Cauca



Fuente: DANE

La población de la ciudad del Cali, de acuerdo a cifras del DANE, pasara a ser en el año 2020 de 2.496.442 habitantes, estas proyecciones fueron realizadas tomando como base los resultados ajustados de población del Censo 2005 y la conciliación censal 1985 - 2005; así como los análisis sobre el comportamiento de las variables determinantes de la evolución demográfica, las hipótesis y algunos comentarios sobre sus resultados. (DANE , 2018)

Tabla 2. Estimaciones y proyecciones de población 2014-2020

| Descripción             | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Población total en Cali | 2.369.821 | 2.394.925 | 2.420.114 | 2.445.405 | 2.470.852 | 2.496.442 |

Fuente: Cali en Cifras

### ✓ Tasa de Natalidad

Entendida como el número de nacimientos vivos ocurridos durante un año, por cada 1000 habitantes de la población calculada a mitad de período. Esta tasa se encuentra representada con un menor número de nacimientos, es decir menor número de población, determinada bien podría ser por el menor deseo de la población de tener hijos, de acuerdo con un estudio de portafolio de octubre 2018, el 60% de la población joven tiene pocos intereses por tener un hijo. (DANE , 2018)

*Tabla 3. Tasa bruta de natalidad*

| Departamento    | TASA BRUTA DE NATALIDAD (por mil) |           |           |           |           |           |           |
|-----------------|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                 | 1985-1990                         | 1990-1995 | 1995-2000 | 2000-2005 | 2005-2010 | 2010-2015 | 2015-2020 |
| Valle del Cauca | 26,41                             | 23,85     | 21,02     | 18,50     | 17,04     | 16,44     | 15,82     |
| Nacional        | 28,80                             | 26,86     | 24,20     | 21,66     | 19,86     | 18,88     | 18,03     |

Fuente: DANE

### ✓ Tasa de mortalidad

El cociente del número de defunciones ocurrida en determinados años. Ha disminuido en el transcurso de los años, tanto a nivel nacional como a nivel regional, esto entendido también como una mayor esperanza de vida para los colombianos se ha estimado que el panorama de la esperanza de vida continúe creciendo en el corto y mediano plazo, debido a que se esperan mejores condiciones en calidad de vida de la población en general, lo cual va directamente relacionado con el crecimiento y desarrollo de nuestro país. A nivel departamental, las tasas de mortalidad infantil y la esperanza de vida al nacer presentan diferentes niveles que pueden ser atribuidos al diverso grado de desarrollo socioeconómico y cultural de la población colombiana. (DANE , 2018)

*Tabla 4. Tasa bruta de mortalidad*

| Departamento    | TASA BRUTA DE MORTALIDAD (por mil) |           |           |           |           |           |           |
|-----------------|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                 | 1985-1990                          | 1990-1995 | 1995-2000 | 2000-2005 | 2005-2010 | 2010-2015 | 2015-2020 |
| Valle del Cauca | 7,46                               | 7,10      | 6,79      | 6,46      | 6,22      | 6,07      | 6,10      |
| Nacional        | 6,77                               | 6,57      | 6,22      | 5,95      | 5,81      | 5,80      | 5,95      |

Fuente: DANE

### ✓ Esperanza de vida al nacer

En Colombia se han venido realizando grandes esfuerzos y avances por lograr la reducción en la mortalidad infantil, mediante planes y programas de vacunación, atención a las mujeres en gestación, control y atención oportuna durante el parto, seguimiento continuo en el período perinatal, entre otros, lo cual permite reducir el riesgo de morir a la población menor de un año. (DANE , 2018)

*Tabla 5. Esperanza de vida al nacer*

| Departamento    | ESPERANZA DE VIDA AL NACER (TOTAL) |           |           |           |           |           |           |
|-----------------|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                 | 1985-1990                          | 1990-1995 | 1995-2000 | 2000-2005 | 2005-2010 | 2010-2015 | 2015-2020 |
| Valle del Cauca | 66,54                              | 67,34     | 69,44     | 71,72     | 73,70     | 75,33     | 76,67     |
| Nacional        | 67,99                              | 69,25     | 70,90     | 72,56     | 74,00     | 75,22     | 76,15     |

Fuente: DANE

### ✓ Tasa de analfabetismo

En Colombia hay actualmente 2.7 millones de personas analfabetas, lo que equivale al 5.8% de la población, y para que la Unesco lo declare un territorio libre de analfabetismo la cifra debe estar por debajo del 4%. (DANE , 2018)

### ✓ Tasa de migración

Midiendo los volúmenes de llegadas y salidas de un área en un periodo de tiempo, se puede notar que en el departamento del Valle del Cauca, existía una pequeña tendencia a tener mayores salidas de población (emigrantes), coincidiendo con la tendencia negativa del país, sin embargo para el quinquenio de 2015 a 2020 existe un crecimiento en el número de llegadas, igualmente en el país, la cifra de emigrantes disminuye para este periodo sin embargo sin cambiar su tendencia negativa aunque menor con respecto a la departamental de un positivo 0.43%. (DANE , 2018)

Tabla 6. Tasa de migración neta

| Departamento    | TASA DE MIGRACIÓN NETA (por mil) |              |              |              |              |              |              |
|-----------------|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                 | 1985-1990                        | 1990-1995    | 1995-2000    | 2000-2005    | 2005-2010    | 2010-2015    | 2015-2020    |
| Valle del Cauca | 2,57                             | 2,70         | -2,77        | -1,56        | -0,50        | -0,12        | 0,43         |
| <b>Nacional</b> | <b>-1,51</b>                     | <b>-1,50</b> | <b>-3,62</b> | <b>-3,18</b> | <b>-2,26</b> | <b>-1,59</b> | <b>-1,14</b> |

Fuente: DANE

Tabla 7. Guía de análisis externo entorno demográfico

| No. | Variables                   | O/A | OM | Om | AM | am |
|-----|-----------------------------|-----|----|----|----|----|
| 1   | Crecimiento de la población | O   |    | X  |    |    |
| 2   | Tasa de natalidad           | O   |    | X  |    |    |
| 3   | Tasa de mortalidad          | A   |    |    | X  |    |
| 4   | Esperanza de vida al nacer  | O   |    | X  |    |    |
| 5   | Tasa de analfabetismo       | A   |    |    |    | X  |
| 6   | Tasa de migración           | A   |    |    |    | X  |

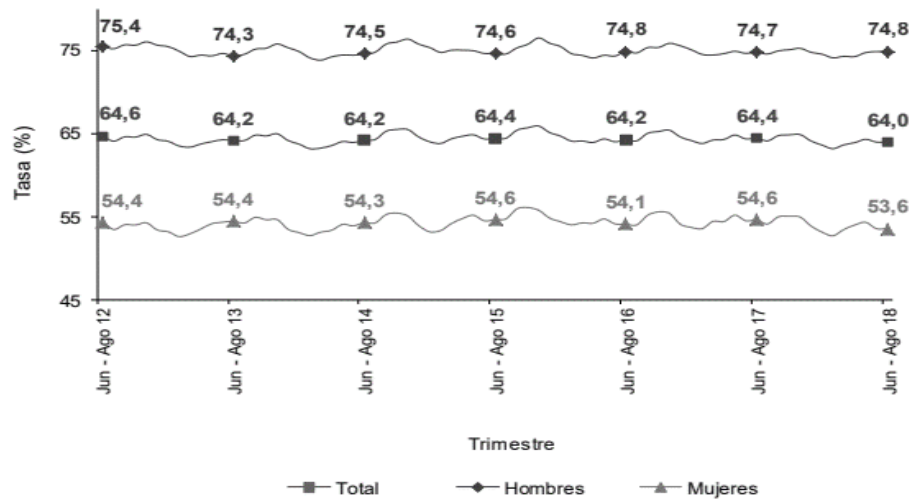
Fuente: Elaboración propia

### 3.2 ENTORNO SOCIAL

#### ✓ Tasa global de participación, ocupación y desempleo según sexo

En el trimestre junio - agosto 2018, la tasa global de participación para el total nacional fue 64,0%; para los hombres 74,8% y para las mujeres 53,6%. (DANE , 2018)

Gráfica 4. Tasa global de participación nacional



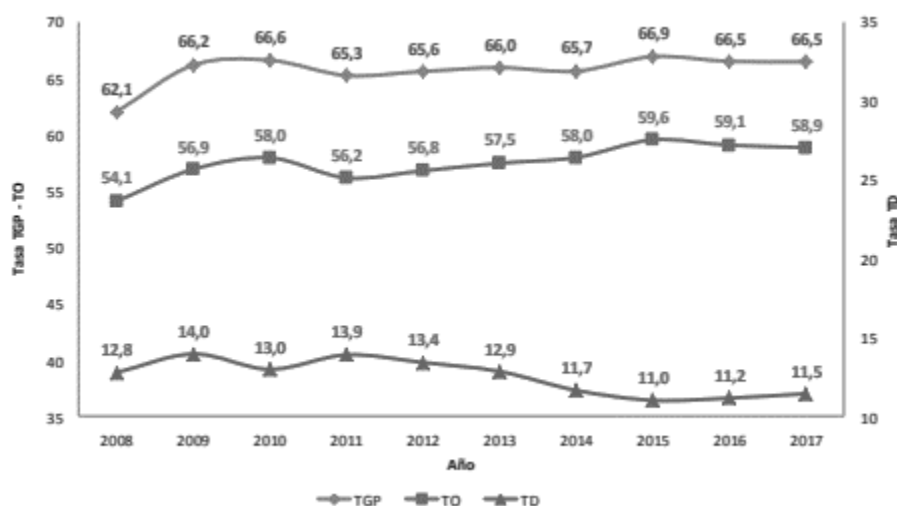
Fuente: DANE, GEIH

Es importante notar que a pesar de que la mayoría de la población colombiana es de género femenino, representando un total del 52% de esta, su participación histórica en el mercado laboral es menor a la del género masculino, denotado en un índice global de ocupación del 74.7% en 2018 frente a un 53.6%. (DANE , 2018)

#### ✓ Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Valle del Cauca

En el departamento del valle del cauca, la tasa de desempleo ha tenido una tendencia a la baja, sin embargo, con un leve crecimiento en los últimos dos años, pasando de 11.0% en 2010 a 11.5% en 2017, mientras que la tasa de ocupación ha mantenido una tendencia positiva pasando desde el 2008 de un 54.1% a un 58.9% en 2017, panorama favorable para el departamento. (DANE , 2018)

Gráfica 5. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo del Valle del Cauca



Fuente: DANE, GEIH

Conocer la tendencia salarial del país en los últimos años, da una perspectiva de la capacidad que tendrá la población para adquirir productos y destinar parte de su salario al consumo de alimentos tipo comida rápida

#### ✓ Comportamiento del salario mínimo legal de los últimos 5 años

Tabla 8. Salario mínimo legal en Colombia años 2013 – 2018

| Año  | Salario mínimo diario | Salario mínimo mensual | Variación % anual * |
|------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| 2013 | 19.650,00 COP         | 589.500,00 COP         | 4,02%               |
| 2014 | 20.533,33 COP         | 616.000,00 COP         | 4,50%               |
| 2015 | 21.478,33 COP         | 644.350,00 COP         | 4,60%               |
| 2016 | 22.981,83 COP         | 689.455,00 COP         | 7,00%               |
| 2017 | 24.590,56 COP         | 737.717,00 COP         | 7,00%               |
| 2018 | 26.041,40 COP         | 781.242,00 COP         | 5,90%               |
| 2019 | 27.630,86 COP         | 828.116,00 COP         | 6.00%               |

Fuente: Creación propia con datos DANE

La variación del salario mínimo en Colombia se ha mantenido en un promedio de incremento del 5.50%, ajustada al incremento del IPC, esta información no solo

funciona como una variable de información en cuanto a la capacidad económica de los colombianos, sino que además permite conocer el posible incremento del costo de la mano de obra nacional, es decir el recurso humano identificado tanto en consumidores como trabajadores. (DANE , 2018)

### ✓ **Diversidad cultural**

De acuerdo al último estudio de la CELA, actualmente los grupos étnicos están asentados mayormente en las zonas rurales, teniendo mayor presencia en los departamentos de Cauca, Nariño, La Guajira, Putumayo y Amazonas, además de representar el 3,4% del total de la población. Existen aproximadamente 81 etnias indígenas diferentes en todo el territorio nacional de Colombia, siendo las más numerosas los Wayuu, Nasa, Senú, Pastos y Emberá. El grupo afrocolombiano llegó a 10,62% de la población; existe también en el país un 0,01% de la población que según censo es de unas 5.000 personas y descienden directamente de gitanos europeos. (DANE , 2018)

*Tabla 9. Censo de población en Colombia*

**Censos de Población en Colombia, y criterios de identificación de los grupos étnicos, siglos XX y XXI**

| Año  | Total      | Indígenas | %    | Negros o afrocolombianos | %     | Rom (Gitanos) | %    | Criterio de identificación                                                                                                                                                                                                                  |
|------|------------|-----------|------|--------------------------|-------|---------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2005 | 41.468.384 | 1.392.623 | 3,40 | 4.311.757                | 10,60 | 4.858         | 0,01 | Autorreconocimiento cultural (costumbres y tradiciones) o por los rasgos físicos . Pertenecía a indígenas, rom, raizales del Archipiélago de San Andrés, palenqueros de San Basilio, y afrocolombianos, negros, mulatos o afrodescendientes |

Fuentes: DANE, Censo General 2005.

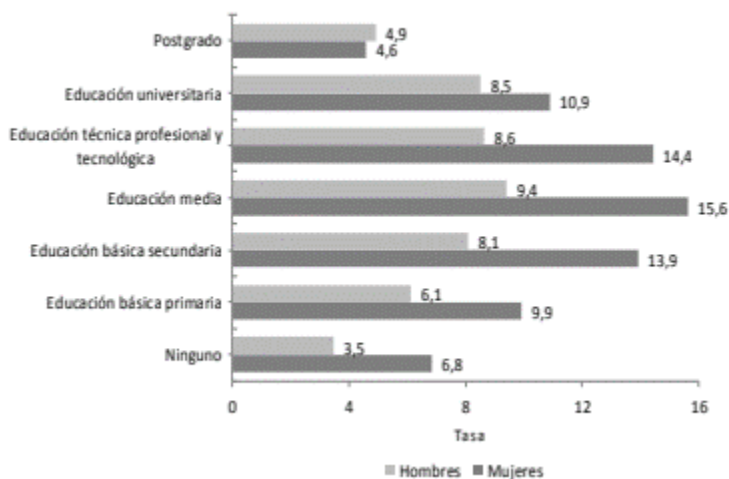
**Fuentes: DANE**

### ✓ **Fuerza laboral y educación**

De acuerdo con cifras del DANE, para el año 2017, la proporción de la población económicamente activa (PEA) que habían completado la educación media fue 33,5%. La distribución de los demás niveles educativos en la PEA fue la siguiente: el 23,2% había completado la educación básica primaria, el 5,7% la educación básica

secundaria, 10,9% la educación técnica profesional o tecnológica, 8,0% la educación universitaria y el 3,4% postgrado. (DANE , 2018)

*Gráfica 6. Tasa de desempleo por sexo según nivel educativo logrado 2017*



**Fuente: DANE, GEIH**

La mayor población que se encuentra ocupando las lista de desempleados del país, posee educación media y tecnológica, es importante también resaltar que la mayoría de esta población es femenina, identificando una brecha en la oportunidad laboral para ellas, esto indiferente al nivel educativo alcanzado, solo diferente en niveles de posgrado, donde la participación de la mujer en el mercado laboral es mayor.

#### ✓ **Política social gubernamental a nivel municipal.**

El municipio de Santiago de Cali, tanto en su área urbana como rural es un crisol de etnias, culturas y procedencias que ha dado como resultado una población con diferentes y contradictorias condiciones socioeconómicas a la cual se asocian diversos tipos de problemáticas y potencialidades, que reportan tantos avances como restricciones. El Plan de Desarrollo para Santiago de Cali, periodo 2016-2019, busca dar una respuesta integral y diferenciada a las necesidades y aspiraciones de todos los caleños, apalancando en su gran diversidad que es su mayor activo, buscando posicionar a la ciudad en el panorama internacional con propuestas artísticas, culturales y deportivas impulsar la generación de ingresos, el emprendimiento y el fomento del empleo. Por esta razón, para concretar esta iniciativa en la ciudad, la

construcción del plan de desarrollo busca tres propósitos estratégicos de carácter transversal:

- Generación de ingresos, emprendimiento y fomento del empleo.
- Más equidad y menos hambre, pobreza y violencia.
- Gobierno de la mano de los caleños para que se promueva el desarrollo y nuevos liderazgos.

#### ✓ Presencia de grupos armados

Los principales actores armados que han cometido hechos violentos en el departamento del Valle del Cauca fueron los grupos paramilitares, bandas criminales y grupos guerrilleros. Ha tenido significativo éxito el estado en disminuir la acción de los grupos armados en el país y en el mismo modo en el departamento del Valle, por esta razón en el último registro de año, estas acciones que habían crecido exponencialmente a inicio de década se ven disminuidas sustancialmente, también propiciado por los acercamientos en aras de diálogo. (El Tiempo, 2015)

*Tabla 10. Autor y frecuencia de las masacres cometidas en el Valle del Cauca durante 2000-2010*

| Año   | Actor masacre |                   |                            |                    |          |                 | Total masacres por año |
|-------|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------|----------|-----------------|------------------------|
|       | Paramilitares | Guerrilleros FARC | Venganzas del narcotráfico | Delincuencia común | Ejército | No identificado |                        |
| 2000  | 11            | 0                 | 0                          | 0                  | 0        | 3               | 14                     |
| 2001  | 4             | 1                 | 1                          | 0                  | 0        | 3               | 9                      |
| 2002  | 2             | 1                 | 0                          | 1                  | 0        | 2               | 6                      |
| 2003  | 1             | 1                 | 1                          | 0                  | 0        | 0               | 3                      |
| 2004  | 0             | 0                 | 2                          | 0                  | 0        | 1               | 3                      |
| 2005  | 1             | 0                 | 1                          | 0                  | 0        | 1               | 3                      |
| 2006  | 0             | 0                 | 0                          | 0                  | 1        | 1               | 2                      |
| 2007  | 0             | 0                 | 0                          | 0                  | 0        | 1               | 1                      |
| 2008  | 0             | 0                 | 1                          | 0                  | 0        | 0               | 1                      |
| 2009  | 0             | 0                 | 5                          | 0                  | 0        | 0               | 5                      |
| 2010  | 0             | 0                 | 0                          | 0                  | 0        | 0               | 0                      |
| Total | 19            | 3                 | 11                         | 1                  | 1        | 12              | 47                     |

Fuente: Cifras de la investigación obtenidas en El Tiempo

Tabla 11. Guía de análisis externo entorno social

| No. | Variables                      | O/A | OM | Om | AM | am |
|-----|--------------------------------|-----|----|----|----|----|
| 1   | Tasa global de participación   | O   | X  |    |    |    |
| 2   | Salario mínimo                 | A   |    |    |    | X  |
| 3   | Diversidad cultural            | O   |    | X  |    |    |
| 4   | Educación de la fuerza laboral | A   |    |    |    | X  |
| 5   | Política gubernamental         | O   | X  |    |    |    |
| 6   | Grupos armados                 | A   |    |    | X  |    |

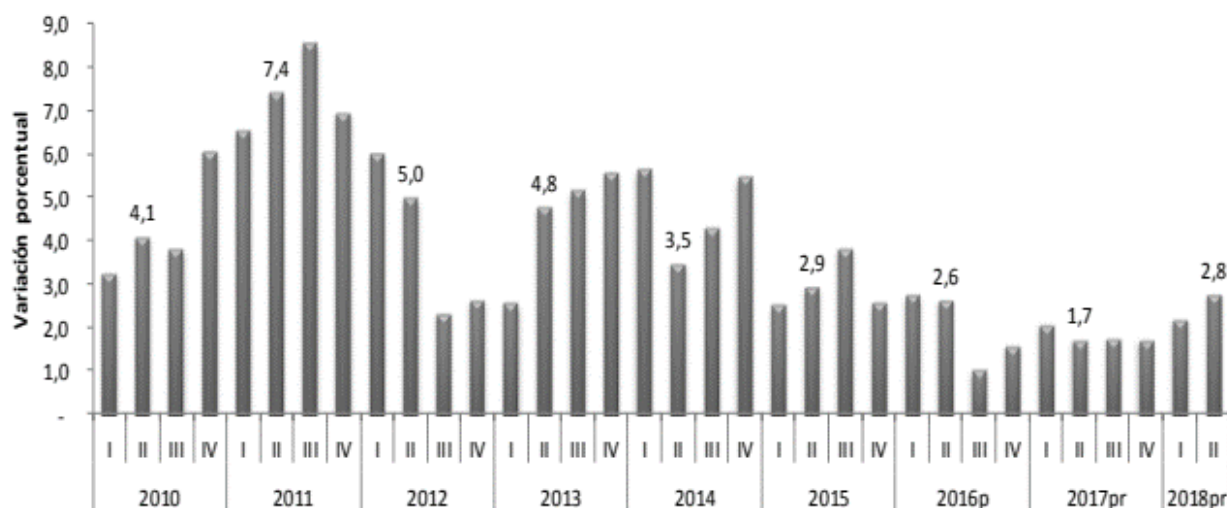
Fuente: Elaboración propia

### 3.3 ENTORNO ECONÓMICO

#### ✓ Producto Interno Bruto

La medición del PIB se hace para obtener los datos de lo que se produce de manera interna en un país; para Colombia en el segundo trimestre de 2018, el producto interno bruto en su serie original creció 2.8% respecto al mismo periodo de 2017 que fue de 1.7%, situación favorable teniendo en cuenta también que representa el total de bienes y servicios producidos durante un período de tiempo determinado. (DANE , 2018)

Gráfica 7. Tasa de crecimiento anual del PIB



Fuente: DANE, DSCN

Tasa de crecimiento anual

Fuente: DANE, DSCN

Aunque las cifras analizadas presentan una tendencia a la baja, la comparación del segundo trimestre 2018 vs el segundo trimestre 2017 presenta un significativo aumento, pasando de 1.7% a 2.8%, situación favorable que se ve reflejada también en las actividades de comercio. (DANE , 2018)

✓ **PIB Rama de actividad, Comercio, reparación, restaurantes y hoteles.  
Trimestres desde el 2016 I – 2018 II**

En el PIB de la rama de actividad Comercio, hoteles y restaurantes (modificado en 2018 a comercio al por mayor al por menor). Podemos observar que la variación 2016 a 2017 ha sido positiva, lo que puede indicar mayor consumo de los hogares, la tendencia se ha mantenido constante con un leve crecimiento, es importante tener en cuenta que existe un patrón anual de crecimiento en los dos últimos trimestres, lo que puede explicarse a las festividades y celebraciones que se dan en dichos intervalos de tiempo, expresándose en un mayor consumo de comidas, demostrando la participación de estas y su importante posibilidad de crecimiento, lanzamiento y consolidación en los últimos 6 meses del año. (DANE , 2018)

*Tabla 12. PIB por rama de actividad: Comercio, reparación, restaurantes y hoteles*

| <b>Periodo</b> | <b>Variación Anual (%)</b> | <b>Variación trimestral (%)</b> |
|----------------|----------------------------|---------------------------------|
| 2016 I         | 2,7                        | 0,0                             |
| 2016 II        | 1,4                        | -0,5                            |
| 2016 III       | 0,1                        | 0,4                             |
| 2016 IV        | 1,6                        | 1,1                             |
| 2017 I         | 0,5                        | 2,1                             |
| 2017 II        | 0,9                        | 1,3                             |
| 2017 III       | 1,4                        | 0,8                             |
| 2017 IV        | 0,3                        | 0,1                             |
| 2018 I         | 3,9                        | 1,6                             |
| 2018 II        | 3,6                        | 1,1                             |

**Fuente: DANE**

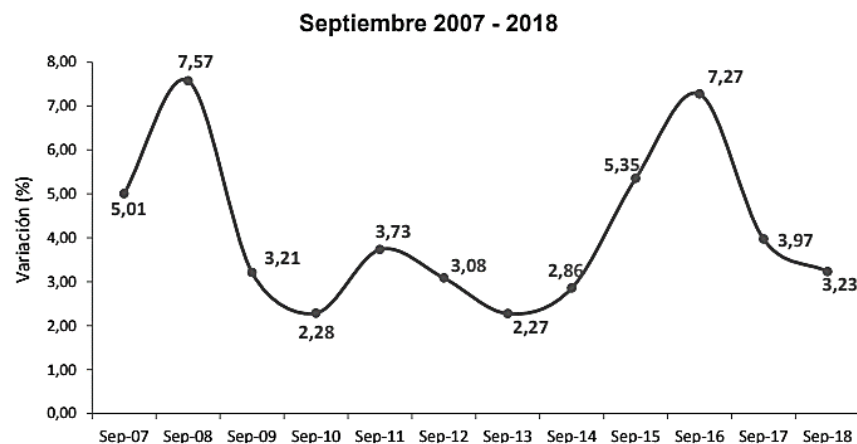
Con esta información, se puede determinar que a pesar de que la tendencia productiva del país es negativa, el campo de actividad de comercio se encuentra en auge, tomando una participación positiva en las actividades económicas del país,

vislumbrando un desarrollo favorable del sector de acuerdo con las cifras de los últimos 2 años, pasando de 0.5% a 3.6%. (DANE , 2018)

### ✓ Índice de Precios al Consumidor (IPC)

El IPC representa el valor del costo de la vida, ya que es un índice que recoge la variación que han tenido cada mes los precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares. (DANE , 2018)

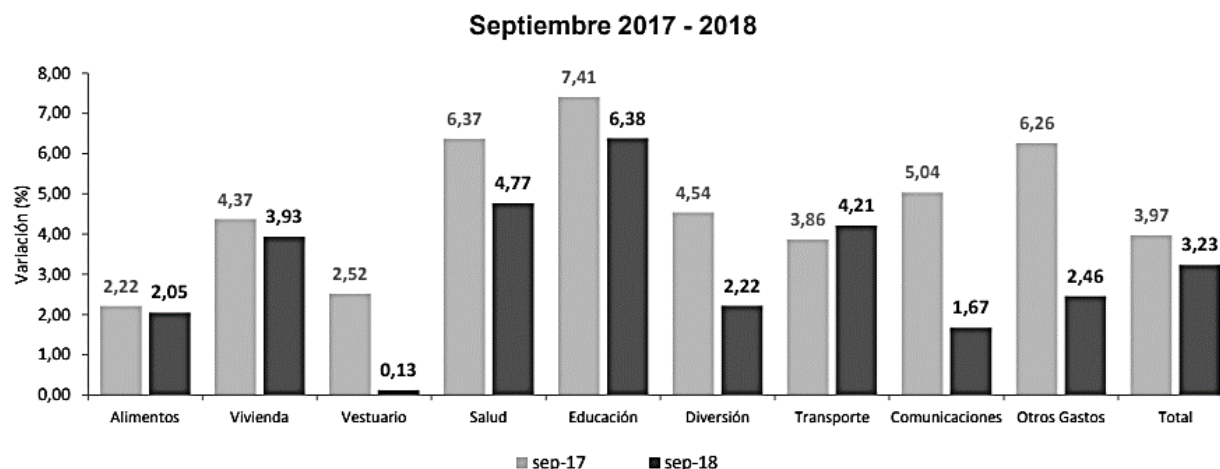
*Gráfica 8. Variación anual del IPC total nacional*



**Fuente: DANE - IPC**

Se muestran las variaciones porcentuales del IPC en Colombia en los últimos años, con variaciones mensuales tomando como referencia el mes de Septiembre, en el año 2013 se alcanzó la cifra más baja, con un 2,27% tomando una curva positiva hasta el año 2016 y finalmente cayendo en 2018, determinando así una disminución en el costo de vida de los hogares colombianos a partir de su pico en 2016. El IPC en Colombia tiene unos incrementos estacionarios a finales y a inicio de año, mientras que en el transcurso de este se mantiene estable, este es un factor importante para la determinación de fechas de compra y venta tanto de productos como materias primas, sin embargo, este índice es mayor en algunos grupos de gasto que en otros. (DANE , 2018)

Gráfica 9. Variación anual del IPC por grupos de gasto total nacional



Fuente: DANE – IPC

Es así como el mayor grupo es ubicado en la salud y educación, aunque la mayoría de los grupos de gasto presentan disminuciones, es importante destacar las mayores variaciones de los grupos de vestuario con una disminución del 2.52% al 0.13%, comunicaciones con un cambio del 5.04% al 1.67%. Mientras que otros grupos de gasto conservan pequeñas variaciones como alimentos y transporte. (DANE , 2018)

### ✓ Exportaciones

Las exportaciones se definen como el conjunto de bienes y servicios vendidos por un país en territorio extranjero para su utilización. Son una actividad fundamental de los países para mantener su economía en medio de la globalización, dando a conocer sus productos, y ampliando la demanda de la producción nacional en otros lugares diferentes a este.

En Colombia la mayoría de las exportaciones provienen del uso de su suelo y recursos naturales, como lo son actividades agropecuarias, mineras y petroleras, que soportan cerca del 80% de estas.

Tabla 13. Exportaciones de Colombia total nacional

| Principales grupos de productos                             | Septiembre        |                   |               |                             | Enero - Septiembre |                   |               |                             |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|-----------------------------|--------------------|-------------------|---------------|-----------------------------|
|                                                             | 2017 <sup>P</sup> | 2018 <sup>P</sup> | Variación (%) | Contribución a la variación | 2017 <sup>P</sup>  | 2018 <sup>P</sup> | Variación (%) | Contribución a la variación |
|                                                             |                   |                   |               |                             |                    |                   |               |                             |
| Total                                                       | 3.371,3           | 3.499,4           | 3,8           | 3,8                         | 27.527,4           | 31.307,7          | 13,7          | 13,7                        |
| Agropecuarios, alimentos y bebidas <sup>1</sup>             | 622,1             | 511,0             | -17,9         | -3,3                        | 5.648,5            | 5.608,2           | -0,7          | -0,1                        |
| Combustibles y prod. de industrias extractivas <sup>2</sup> | 1.926,7           | 2.164,3           | 12,3          | 7,0                         | 14.904,0           | 18.385,6          | 23,4          | 12,6                        |
| Manufacturas <sup>3</sup>                                   | 692,3             | 702,6             | 1,5           | 0,3                         | 5.622,3            | 6.254,2           | 11,2          | 2,3                         |
| Otros sectores <sup>4</sup>                                 | 130,2             | 121,5             | -6,7          | -0,3                        | 1.352,6            | 1.059,7           | -21,7         | -1,1                        |

Notas:  
Cifras en millones de dólares FOB

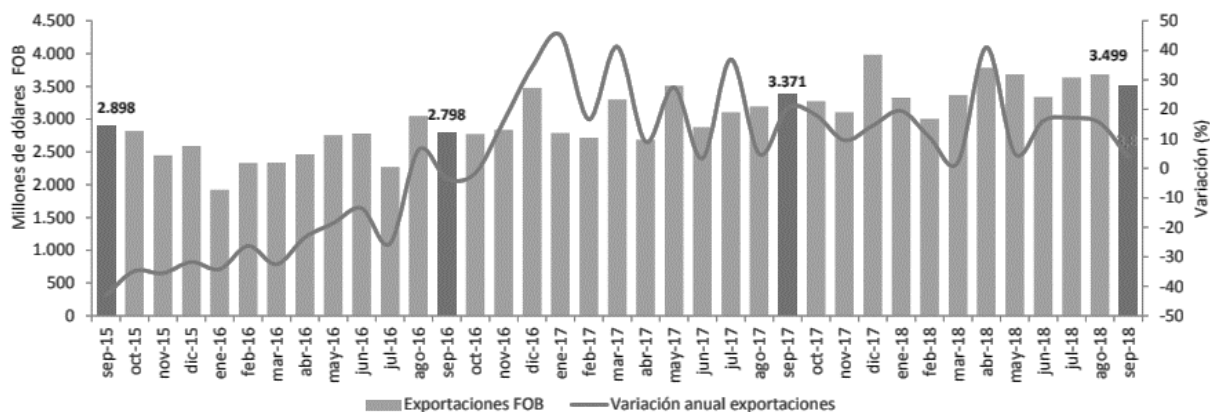
Fuente: DANE - Exportaciones

Fuente: DANE - Exportaciones

Las exportaciones en los principales grupos de productos en los meses de enero a septiembre 2018 ascendieron a la suma de 31.307 millones de dólares una variación positiva de 13.7% con relación a los 27.527 millones de dólares exportados en el año 2017. (DANE , 2018)

En general las exportaciones del país han tenido una tendencia positiva en los últimos tres años, pasando de 2.898 millones de dólares en septiembre 2015 a 3.499 millones de dólares en 2018. (DANE , 2018)

Gráfica 10. Valor FOB de las exportaciones y variación anual



Fuente: DANE – Exportaciones

### ✓ Importaciones

Las importaciones constituyen la compra de productos o servicios extranjeros por un país considerado importados, por lo general dichos productos son de uso comercial. En Colombia la actividad comercial internacional ha tenido un auge, lo que ha significado tanto el aumento de exportaciones, como el aumento de las importaciones, al ser este un país poco industrializado, se evidencia una mayor participación de productos manufacturados en las importaciones realizadas, alcanzando una cifra en agosto 2018 de 3.622 millones de dólares, cerca del 90% de la cifra importada, la variación entre los periodos analizados, enero – agosto 2017 vs 2018 tiene un aumento del 8.4%. (DANE , 2018)

Tabla 14. Importaciones de Colombia total nacional

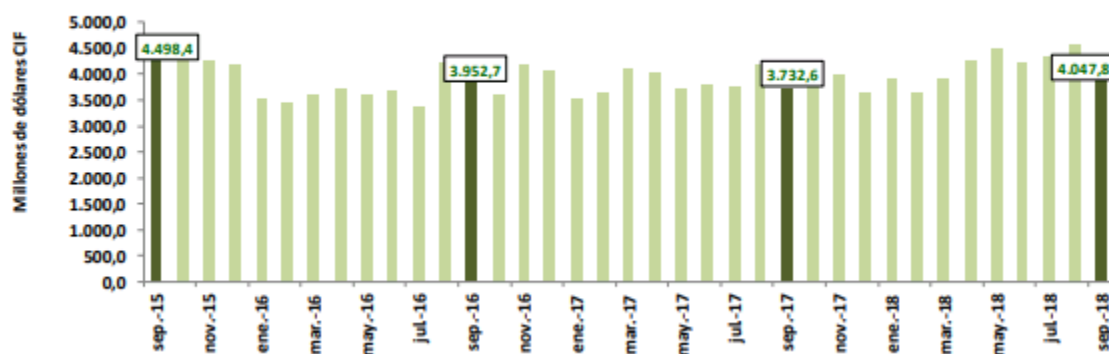
| Principales grupos de productos                             | Agosto            |                   |               |                             | Enero - Agosto |          |               |                             |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|-----------------------------|----------------|----------|---------------|-----------------------------|
|                                                             | 2017 <sup>p</sup> | 2018 <sup>p</sup> | Variación (%) | Contribución a la variación | 2017p          | 2018p    | Variación (%) | Contribución a la variación |
| Total                                                       | 4.191,1           | 4.580,7           | 9,3           | 9,3                         | 30.781,0       | 33.360,9 | 8,4           | 8,4                         |
| Agropecuarios, alimentos y bebidas <sup>1</sup>             | 550,6             | 587,5             | 6,7           | 0,9                         | 4.168,3        | 4.632,5  | 11,1          | 1,5                         |
| Combustibles y prod. de industrias extractivas <sup>2</sup> | 402,3             | 369,2             | -8,2          | -0,8                        | 3.109,4        | 2.832,3  | -8,9          | -0,9                        |
| Manufacturas <sup>3</sup>                                   | 3.226,0           | 3.622,2           | 12,3          | 9,5                         | 23.446,8       | 25.869,3 | 10,3          | 7,9                         |
| Otros sectores <sup>4</sup>                                 | 12,3              | 1,8               | -85,6         | -0,3                        | 56,5           | 26,8     | -52,6         | -0,1                        |

Notas:  
Cifras en millones de dólares CIF

Fuente: DANE - Importaciones

Fuentes: DANE – Importaciones

Gráfica 11. Valor CIF de las importaciones total nacional



Fuente: Boletín técnico DIAN

### ✓ Balanza comercial

La balanza comercial mide la relación existente entre las importaciones y las exportaciones de un país, siendo esta positiva (superávit) cuando las exportaciones superan las importaciones, y siendo negativa (déficit) cuando ocurre lo contrario y las importaciones ocupan una cifra superior a lo exportado. (DANE, 2018)

en 2017 se presentó un déficit en la balanza comercial colombiana de 6.176,5 millones de dólares, que representa una caída de 44,32%, en lo que va corrido del año 2018, aun se presenta una cifra de déficit en la balanza, sin embargo se espera que la actividad económica internacional del país sea positiva, logrando ubicar al país en un superávit del 3%; la sustitución de importaciones por productos nacionales se ha dado en un entorno de ahorro e inestabilidad en la generación de ingresos en los hogares colombianos. Ahora es mucho más caro importar. (DANE , 2018)

*Tabla 15. Balanza comercial anual de Colombia*

| Años  | Millones de dólares FOB |               |         |
|-------|-------------------------|---------------|---------|
|       | Exportaciones           | Importaciones | Balanza |
| 2010  | 39.713                  | 38.154        | 1.559   |
| 2011  | 56.915                  | 51.556        | 5.358   |
| 2012  | 60.125                  | 56.102        | 4.023   |
| 2013  | 58.826                  | 56.620        | 2.206   |
| 2014  | 54.857                  | 61.088        | -6.231  |
| 2015  | 36.018                  | 51.598        | -15.581 |
| 2016  | 31.768                  | 42.849        | -11.081 |
| 2017  | 37.881                  | 43.977        | -6.096  |
| 2018* | 27.738                  | 31.877        | -4.139  |

Fuente: DIAN – DANE

*Tabla 16. Guía de análisis externo entorno económico*

| No. | Variables                                                  | O/A | OM | Om | AM | am |
|-----|------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| 1   | Disminución de la participación de Cali en el PIB nacional | A   |    |    | X  |    |
| 2   | crecimiento de la rama de actividad ( restaurantes )       | O   | X  |    |    |    |
| 3   | Subida del IPC para fin de año                             | A   |    |    | X  |    |

Fuente: Elaboración propia

### **3.4 ENTORNO AMBIENTAL**

#### **✓ Geografía**

Geográficamente Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país. A la altura de Cali este valle tiene 35 km de ancho y la zona urbana está sobre el costado occidental del río. La parte occidental de la ciudad se encuentra custodiada por los célebres Farallones de Cali, que hacen parte de la Cordillera Occidental de los Andes colombianos. La ciudad es plana con una elevación promedia de 1.000 msnm. Cali se sitúa además en un punto neurálgico y estratégico: hacia el occidente (aproximadamente 100 km) se conecta con el puerto de Buenaventura sobre el litoral pacífico, y al noreste el centro industrial de Yumbo con el que conforma el Área Metropolitana de Cali. La ciudad es paso además de la Vía Panamericana y por ende paso obligado desde Colombia hacia el Ecuador. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014)

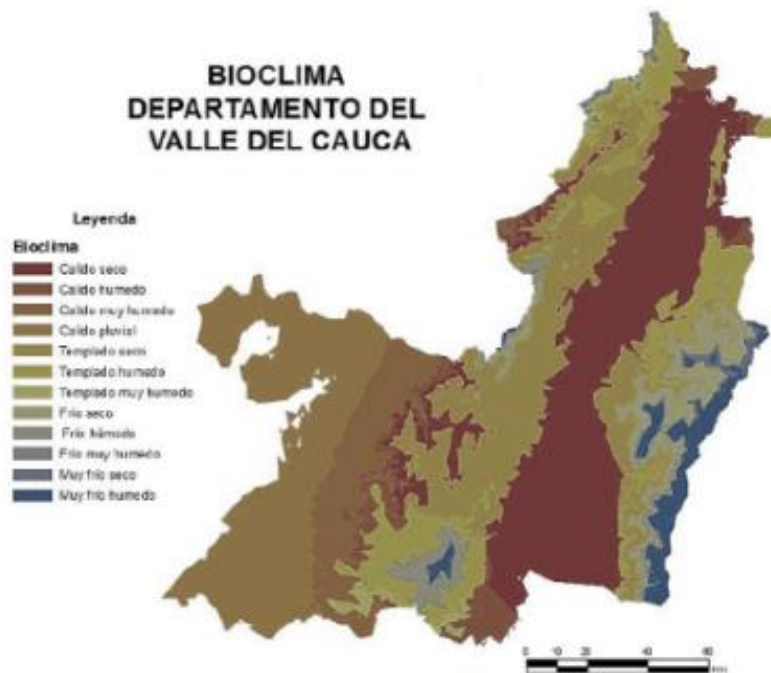
Alcanzando cerca de 32 Km en sus partes más anchas, el río Cauca la recorre de sur a norte. Sus terrenos, bastante fértiles, tienen una capa vegetal de 50 centímetros, muy abundante en humus y principios fertilizantes, lo que constituye una verdadera garantía para la agricultura. Está cubierta de pastos naturales, ganadería y cultivos de caña de azúcar, plátano, arroz, algodón, cacao, maíz, forrajes, frijol, etc. si lo consideramos de sur a norte, aparece dividido en dos sectores: el de la izquierda o lado occidental; el oriental o banda derecha, es más ancho, anegadizo, más poblado y fértil. En la zona de la cordillera, se caracteriza por el páramo que lleva el mismo nombre. Produce trigo de excelente calidad, papa, cebada, hortalizas, forrajes y pastos. La ganadería de esta región tiene gran desarrollo y se han aclimatado razas extranjeras en forma perfecta. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014)

#### **✓ Clima**

El clima es de sabana tropical. La Cordillera Occidental bloquea los frentes de aire húmedo provenientes del Océano Pacífico impidiendo que éstos refresquen la ciudad. La Cordillera Occidental tiene 2.000 m de altitud promedio en el norte de la ciudad y alcanza los 4.000 m en el sur, esto hace que en la ciudad la región suroccidental sea más lluviosa que la noroccidental. En promedio la precipitación anual va desde los 900 mm en las zonas más secas hasta los 1.800 mm en las zonas más lluviosas, con 1.000 mm promedio sobre la mayor parte del área Metropolitana de Cali. La temperatura

media es de 26 °C (79 °F) con un mínimo promedio de 19 °C (66 °F) y un máximo promedio de 34 °C (93 °F). (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014)

*Figura 1. Bioclima departamento del Valle del Cauca*



**Fuente: Estudio realizado Universidad Nacional**

### ✓ Ecoturismo

Santiago de Cali tiene una gran riqueza natural al contar con una zona plana del valle geográfico del río Cauca y una zona de ladera que se funde sobre los farallones en la cordillera occidental. La cercanía con el Pacífico colombiano, hace que la ciudad incremente su diversidad de ecosistemas, proporcionando escenarios para la práctica de actividades de aventura. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014)

Entre sus paisajes es fácil perderse entre los colores que vuelan por doquier y los cantos de las aves que se complementan con el aire cálido de los espacios naturales, suscitando historias mágicas cargadas de seres que parecieran de otro mundo. En su zona rural, gracias a la enorme riqueza hídrica, paisajística, de fauna y flora, las comunidades anfitrionas del territorio han logrado consolidar una experiencia única,

dándole valor al agua cristalina, a la diversidad de aves, las montañas, al alojamiento rural, los senderos, deportes de aventura, miradores, balnearios naturales, actividades de recreación y bienestar, gastronomía, entre otros. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014)

### ✓ **Cultivos**

Cultivos de caña de azúcar, uva, maracuyá, maíz, yuca, mora, mandarinas, limones, aguacates, plataneras, entre otros, Solo en caña, el producto 'estrella' del Valle, se superan las 160.000 hectáreas, frente a las casi 50.000 hectáreas que se producen de frutales, en cultivos como piña, mango, limón Tahití, guayaba, uvas, papaya y otros frutos. Por si fuera poco, productores de otros países e, incluso, importadores regionales que quieren mitigar el impacto del dólar 'caro' para producir en el ámbito local exploran oportunidades de innovación en nuevas opciones, como es el caso de los arándanos. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014)

Estadísticas del gremio porcicultor muestran que el crecimiento en valor del sector ha sido superior a 11% en los últimos 7 años. En 2017, la producción fue de 4'150.000 animales, esto excluyendo la producción destinada al autoconsumo. La proyección es que para 2020 se esté produciendo 25% más, es decir, por encima de los 5,2 millones de cerdos. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014)

Las regiones de mayor producción son Antioquia, con cerca de 45% de participación, seguida del Valle, Eje Cafetero y los Llanos Orientales; mientras la de mayor crecimiento es el Valle, Según un informe de la Cámara de Comercio de Cali, son en total 884.168 hectáreas que comprende el departamento, de las cuales 15%, es decir 132.284, tienen uso agrícola. De esas 31.286 hectáreas se utilizan en cultivos frutícolas. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014)

Se destaca que cerca del 60% corresponde a cultivos de cítricos, 23,3% banano, piña 15,6%, papaya 9,3% y chontaduro 9,1%. El mercado mundial de la fruta fresca se calcula en US\$99.000 millones y se estima que crecerá 24% en 2014. Las frutas exóticas también tienen una demanda creciente representada en US\$9,1 billones, mientras la demanda nacional prevé un crecimiento anual de 15% en los próximos años. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014)

Tabla 17. Beneficio porcino nacional y por departamentos

| <b>(Cabezas)</b><br><b>Enero - Junio</b> |                  |                  |             |                     |
|------------------------------------------|------------------|------------------|-------------|---------------------|
| DEPARTAMENTO                             | 2016             | 2017             | PART (%)    | TASA DE CRECIMIENTO |
| ANTIOQUIA                                | 888.923          | 873.983          | 45.7%       | -1.7%               |
| BOGOTÁ D.C.                              | 397.564          | 419.528          | 21.9%       | 5.5%                |
| VALLE DEL CAUCA                          | 302.214          | 310.638          | 16.2%       | 2.8%                |
| RISARALDA                                | 79.561           | 84.077           | 4.4%        | 5.7%                |
| ATLÁNTICO                                | 50.759           | 49.764           | 2.6%        | -2.0%               |
| CALDAS                                   | 38.807           | 38.608           | 2.0%        | -0.5%               |
| QUINDÍO                                  | 30.157           | 27.154           | 1.4%        | -10.0%              |
| NARIÑO                                   | 19.720           | 19.861           | 1.0%        | 0.7%                |
| HUILA                                    | 18.555           | 18.542           | 1.0%        | -0.1%               |
| SANTANDER                                | 15.527           | 13.063           | 0.7%        | -15.9%              |
| META                                     | 14.866           | 10.971           | 0.6%        | -26.2%              |
| CUNDINAMARCA                             | 8.977            | 10.224           | 0.5%        | 13.9%               |
| BOYACÁ                                   | 9.124            | 8.213            | 0.4%        | -10.0%              |
| OTROS                                    | 33.032           | 27.498           | 1.4%        | -16.8%              |
| <b>TOTAL NACIONAL</b>                    | <b>1.907.786</b> | <b>1.912.124</b> | <b>100%</b> | <b>0.2%</b>         |

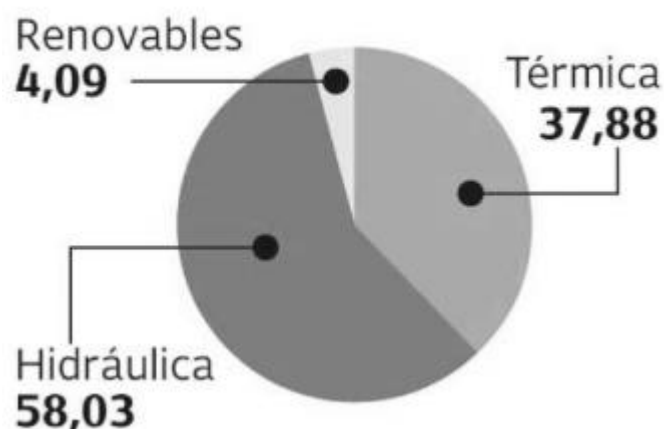
Fuente: Porkcolombia – FNP

### ✓ Energías

En el Valle del Cauca, existe un clúster de Bioenergía, el cual busca aprovechar las ventajas competitivas que ofrece el departamento para la transformación de la de biomasa generada a partir de fuentes como los residuos de caña de azúcar, los residuos forestales, sólidos (basuras) y residuos animales, teniendo en cuenta que además de ser el principal productor azucarero del país, el Departamento es el 3er mayor productor avícola y porcícola del país, sectores que generan importantes cantidades de residuos que pueden ser aprovechados. (El Tiempo, 2018)

Un balance de Asocaña sobre la producción de este biocombustible en los primeros cinco meses de 2018 indica que la cifra llega a 142 millones de litros en las 6 destilerías pertenecientes a los ingenios azucareros (no hay información disponible de la producción por parte de Bioenergy), esto es un 2,9 por ciento más que la producción registrada en igual periodo de 2017. (El Tiempo, 2018)

*Gráfica 12. Fuentes de producción de energía en el Valle del Cauca (en porcentaje, a abril del 2017)*



**Fuente: Asocaña**

En el Valle del Cauca, existe un clúster de Bioenergía, el cual busca aprovechar las ventajas competitivas que ofrece el departamento para la transformación de la de biomasa generada a partir de fuentes como los residuos de caña de azúcar, los residuos forestales, sólidos (basuras) y residuos animales, teniendo en cuenta que además de ser el principal productor azucarero del país, el Departamento es el 3er mayor productor avícola y porcícola del país, sectores que generan importantes cantidades de residuos que pueden ser aprovechados. (El Tiempo, 2018)

*Tabla 18. Guía de análisis externo entorno ambiental*

| No | Variables | O/A | OM | Om | AM | am |
|----|-----------|-----|----|----|----|----|
| 1  | Geografía | O   |    | X  |    |    |
| 2  | Clima     | A   |    |    |    | X  |
| 3  | Cultivos  | A   |    |    |    | X  |
| 2  | Energía   | O   | X  |    |    |    |

**Fuente: Elaboración propia**

### **3.5 ENTORNO CULTURAL**

La diversidad cultural de Cali influye de buena manera para ver qué piensa el consumidor, porque la sensación también quiere abarcar estratos más vulnerables no solo en búsqueda de utilidades sino en desarrollo. Se evalúan varios comportamientos de la cultura de los caleños y los colombianos no solo de consumo sino de hábitos como lo son la salsa, la religión y el deporte, como puede generar esto oportunidades.

#### **✓ Religión**

De acuerdo a cifras del instituto de investigación LAPOP, el 74 por ciento de la población colombiana se adhiere al cristianismo, la inmensa mayoría de los cuales (85 por ciento) son católicos. Casi un 7 por ciento de la población colombiana se adhiere a una cierta forma de la fe protestante, mientras que el 3 por ciento de la población se identifica como uno mismo, ya sea ateo o el agnóstico. (LAPOP, 2018)

La Asociación de Ministros Evangélicos de Cali tiene contabilizadas 482 de estas congregaciones, pero asegura que el número real de templos podría llegar a 700. La Sultana del Valle sería el municipio con más presencia protestante. Esta orientación religiosa está enmarcada en ciertas condicionantes del comportamiento que hacen que la religión se convierta en cierta medida en un controlador social. (El País, 2014)

#### **✓ Infraestructura Colonial y Religiosa**

La infraestructura histórica de la ciudad determina en cierta medida las actividades socioculturales de la población vallecaucana, una historia colonial y religiosa deja a su paso infraestructuras que con el paso del tiempo denotan un carácter turístico, como lo son las plazas, teatros e iglesias de la ciudad de Cali y los municipios aledaños. (El País, 2014)

Cali es una de las ciudades más antiguas de Colombia, que se desarrolló por la ubicación estratégica que tuvo en la ruta de la conquista española, desde el Perú a la región noroccidental del país. Desde entonces ha crecido y progresado, en torno a las riberas del río Cali, configurando una ciudad moderna cuya particularidad es la alegría de sus pobladores. Su centro histórico abarca el sector de la plaza de Caicedo y sus

alrededores y algunos sectores de los barrios La Merced, Santa Rosa, San Antonio y San Cayetano, donde se conservan algunas construcciones desde los tiempos de su fundación y otras de arquitectura moderna. (El País, 2014)

### ✓ **Deporte**

Se debe tener en cuenta que Santiago de Cali tiene un plan Local del deporte, la recreación y la educación física, cuyos objetivos fundamentales son la creación de una cultura de prevención en salud. A través del buen uso del tiempo libre mediante la práctica deportiva recreativa, con programas específicos incluyentes y accesibles; la creación de capital social a través de la interrelación. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018)

Actualmente el departamento cuenta con 'políticas como "Soy Valle: Oro Puro" con el que se busca dar apoyo a los deportistas y programas de semilleros que actualmente se dan sólo en la capital y extenderlos a todos los municipios del Valle. Además con el programa se revivirán los Juegos Deportivos y Recreativos Regionales como: los Juegos del Café, Juegos del Azúcar, Juegos de la Región Calima y Juegos del Mar, para integrar a las poblaciones de todo el departamento según su geografía. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018)

### ✓ **Gusto musical**

Durante más de cuatro décadas la salsa invade la ciudad. Al unir todos los estratos en un mismo ritmo, este género es acogido muy bien en esta ciudad creando bailaderos y discotecas en todas partes. Entre otras cosas Cali ha sido históricamente una de las ciudades más creativas en el desarrollo de expresiones artísticas y culturales, como la danza, el teatro, la música, el cine y la pintura. Este hecho, conocido por muchos pero aceptados por pocos, se ha desarrollado progresivamente y ha creado más de 350 agremiaciones culturales. Se cuenta en el Municipio con 44 salas de cine, 18 teatros, 22 grupos de teatro, 9 museos, 100 bibliotecas, 31 salas de exposición, 201 salas de convenciones y auditorios. Con talleres, ferias, festivales, conferencias y otros tipos de eventos culturales, la agenda de la ciudad siempre está en constante actualización y muestra el logro de varias entidades públicas y se puede ver el interés por fomentar diversos actos. Todo esto es la realidad de lo que ocurre todos los días en Cali, solo que su difusión es limitada lo cual puede ser utilizado para invadir este mercado. (Rincón cultural Cali, 2018)

### ✓ Cultura de consumo de los caleños

Los orígenes de la cocina vallecaucana se desarrollaron en el centro del Valle, más concretamente Buga, municipios aledaños y grandes haciendas hasta llegar a Cartago; el Sur del Departamento, fue claramente influenciado por la cocina del Cauca Grande, que tuvo como centro Popayán. Este fenómeno se debió a que la región vallecaucana fue y sigue siendo una región agrícola por excelencia y los primeros habitantes de origen español eran grandes terratenientes quienes con sus esclavos lentamente fueron colonizando esta vasta tierra. (Calameo, 2015)

La gastronomía vallecaucana una de las más ricas y diversas de toda Colombia. Gusta de excelentes exquisiteces en todas sus delicadas recetas que son elaboradas por las abuelas que a su vez transmiten sus conocimientos a su familia para conservar esta tradición que es y será ancestral. En la cultura gastronómica del Valle se encuentran platos típicos de la cultura Afrocolombiana y España. (Calameo, 2015)

Se deben usar estrategias comerciales que logren que el cliente interprete que esta no solo consumiendo una comida rápida, sino que se puede alimentar con esta de una forma balanceada sin mayores afectaciones a su salud, así como debe conocer la información nutricional de los productos determinando desde la tradición de consumo histórica de la población los ingredientes acordes a ese legado. (Calameo, 2015)

*Tabla 19. Guía de análisis externo entorno cultural*

| No. | Variables                               | O/A | OM | Om | AM | am |
|-----|-----------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| 1   | Religión                                | A   |    |    |    | X  |
| 2   | Infraestructura y Turismo               | O   | X  |    |    |    |
| 3   | Deporte                                 | O   | X  |    |    |    |
| 4   | Preferencias alimenticias (Gastronomía) | O   |    | X  |    |    |

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

#### ✓ Las tecnologías de información y comunicación

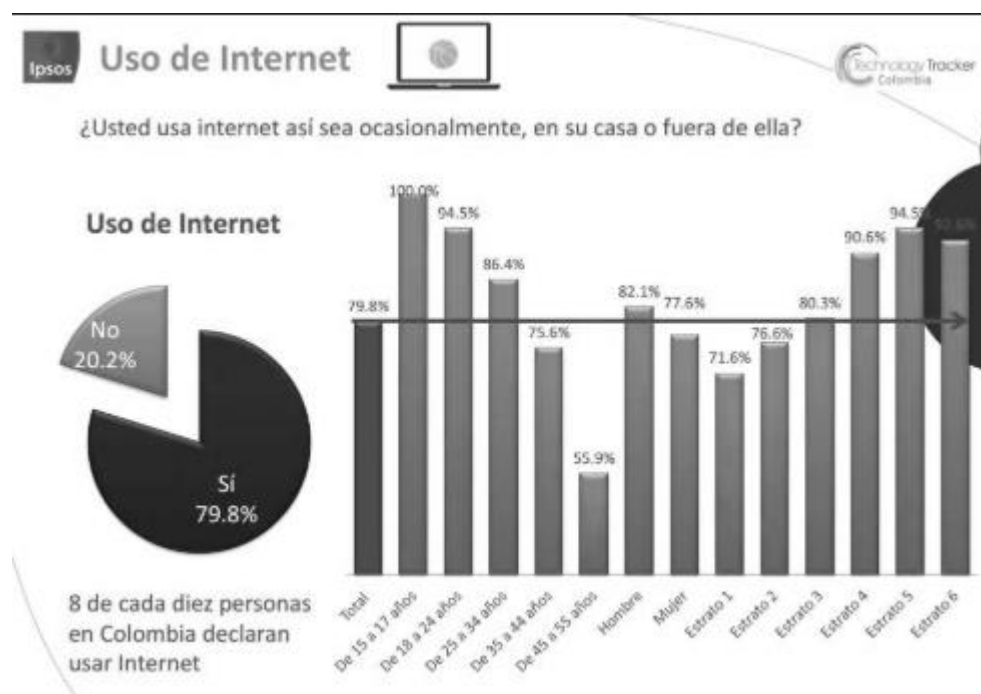
Una definición adecuada de las TIC se encuentra en la Ley TIC colombiana (Ley 1341 de 2009): "*Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC) son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como voz, datos, texto, video e imágenes.*" (Art.6 / Ley 1341 de 2009, Colombia).

Dada la participación mayor de la gente en las redes sociales; las tics afectan en la manera de comunicación de las empresas, pero esto lo determina la infraestructura de los lugares donde se encuentra y las tics del país. Colombia se encuentra en un nivel medio bajo en cuanto a las tic, según un artículo que evalúa la potencialización de las tics en el mundo. Muestra la relevancia del conocimiento infraestructura uso asequibilidad y calidad, podemos ver que nos encontramos en un nivel medio bajo según estos estudios lo cual nos queda mucho por recorrer en este aspecto tecnológico si mejora este sector la comunicación con los clientes puede ser muchísimo mejor. Sin embargo, el uso de aplicaciones y acceso a internet es mucho más alto en la población joven, y el gobierno local, ha apostado al fomento e inversión en tecnología, facilitando de cierto modo que las empresas se den a conocer más fácilmente por medios electrónicos, con la venta y publicidad online, que facilita la penetración del mercado, al ser más fácil determinar la población objetivo en las pautas comerciales que se envían vía red social e inclusive ventanas emergentes en páginas web. (El País, 2018)

#### ✓ Cobertura de las Tics

El 57,7 % de la población colombiana tuvo acceso a internet de banda ancha en 2017, eso equivale a 28,4 millones de personas. La cifra incluye suscriptores a internet móvil y fijo, es decir, quienes tienen un contrato con alguna empresa (16 millones) y aquellos que acceden por otros medios. Óscar Escobar, director del Departamento Administrativo TIC (Datic), aseguró que la capital del Valle ha crecido en este campo más rápido, es así como entre 2014 y 2017 el incremento en conexiones fijas fue de 24 % en Cali; 22 % en Bogotá y 16 % en Medellín. (El País, 2018)

Gráfica 13. Encuesta uso de internet en Colombia



Fuente: firma consultora IPSOS encuesta Technology Tracker

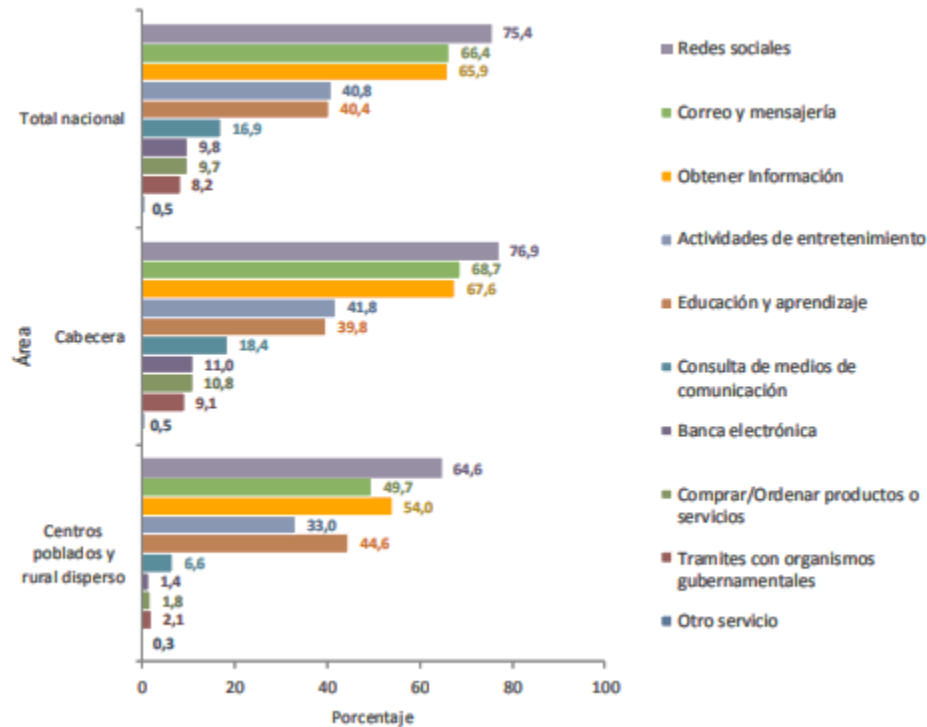
### ✓ Uso de redes sociales

De acuerdo a información presentada por el MinTIC, En los últimos años Colombia ha registrado un crecimiento exponencial en cuanto a la cantidad de usuarios que se encuentran registrados en las redes sociales. (MinTic, 2012)

Redes como Facebook y Twitter son las que gozan de mayor popularidad entre los colombianos, a tal punto que en Facebook, Colombia ocupa el lugar número 14 a nivel mundial con más de 15 millones de usuarios, mientras que Bogotá es la novena ciudad del mundo con una cifra cercana a los 6.5 millones. (MinTic, 2012)

En el caso de Twitter, a pesar que la red de microblogs no revela datos oficiales, la industria estima que cerca de 6 millones de colombianos usan el popular servicio, que se ha convertido en el canal predilecto por medios de comunicación, campañas políticas, deportistas, personajes de Gobierno, entre otros. Esta cifra pone a Colombia por encima en número de usuarios sobre países como Francia y Alemania. (MinTic, 2012)

Gráfica 14. Uso de internet en Colombia



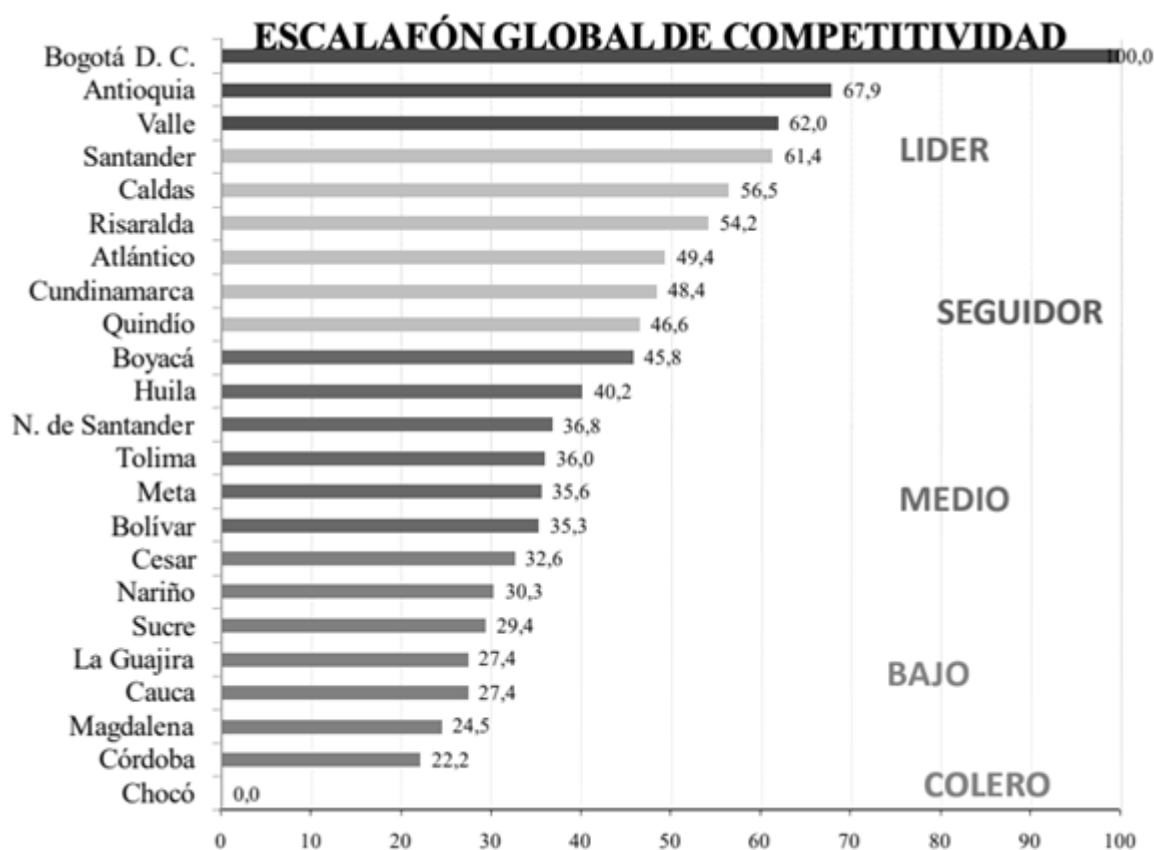
Fuente: MinTic

De acuerdo a cifras de El Tiempo en Marzo de 2018, Las redes que más usan los habitantes del Valle del Cauca son WhatsApp (85%) y Facebook (83.5%). Después le siguen Instagram (32%) y YouTube (29.7%). La red menos usada es Twitter (15.1%). Las redes sociales se han convertido en una herramienta muy importante para realizar segmentación de mercado y contactar con el consumidor. Las plataformas de redes sociales, hasta ahora vistas como algo asociado solo al ocio y algunas ocasiones a iniciativas personales o proyectos aislados de docentes o equipos docentes, van tomando peso en el campo educativo e incluso dentro del campo más puramente científico. Así lo revela la VIII Encuesta de Percepción social de la Ciencia del FECYT destacando Internet como segunda fuente de información científica para la población española tras la televisión, y dentro de Internet destacan las redes sociales. La prueba es que cada vez más organizaciones e instituciones se encuentran en estos medios, hecho que refuerza las redes sociales como elemento didáctico. (El Tiempo, 2018)

## ✓ Investigación y Calidad

Las universidades cada vez más están a tono con las necesidades de los sectores económicos del país y el compromiso es acompañar con diferentes iniciativas esas carencias, por el mejoramiento del encadenamiento productivo colombiano. Ejemplo de ello es el Centro de Veterinaria y Zootecnia donde se tienen equipos de última generación en radiología, ecografía, cirugía laparoscópica y el único resonador magnético en Colombia para hacer diagnósticos por imagen en pequeñas y grandes especies; lo que permite hacer una formación de profesionales de alto nivel académico, a la vez que prestar servicios veterinarios de alta calidad a la comunidad en general. (AgroNegocios, 2018)

Gráfica 15. Escalafón global de competitividad



Fuente: Perspectiva agropecuaria 2036 Sociedad de Agricultores del Valle del Cauca.

Gracias a su vocación agrícola, el Valle del Cauca también es hoy uno de los principales productores y el segundo mayor exportador de alimentos de Colombia. El departamento se ha convertido en una importante plataforma productiva dada la disponibilidad de diferentes materias primas e insumos. Su ubicación estratégica, le permite tener un fácil acceso tanto a los principales centros de consumo del país (incluyendo el Valle), así como también a los mercados externos a través del puerto de Buenaventura para las operaciones de comercio exterior. Adicionalmente, en el Valle del Cauca se encuentran diferentes entidades comprometidas con el desarrollo del sector agroindustrial de la región, incluyendo: el principal centro de investigación del sector agrícola de Colombia: CIAT (Centro de Investigación de Agricultura Tropical), CENICAÑA (Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia), CORPOICA (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria), así como también importantes agremiaciones del sector como la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle (SAG), Asocaña, FENAVI Valle, universidades y otros centros de investigación. (Invest Pacific, 2019)



### **Centros de investigación**

El Valle del cauca cuenta con el Sisav que es un proyecto de investigación coordinado por la Dirección de Investigaciones y Desarrollo Tecnológico de la Universidad Autónoma de Occidente, que cuenta con la vinculación de la Secretaría de Agricultura y Pesca de la Gobernación del Valle del Cauca, la Fundación Planeta Valle, el Ministerio de Agricultura y de Desarrollo Rural de Colombia, Convenio IICA-DRI y con la participación de 23 entidades del sector que operan en el Valle del Cauca. (MinEducación, 2008)

El portal se constituye en una guía que conduce al usuario al aprovechamiento de los recursos informativos nacionales y mundiales considerados de dominio público y permite incrementar la productividad, competitividad e innovación en el sector agropecuario, aumentar la distribución y generación de sus ingresos y fomentar las relaciones entre los actores sociales. El Sisav cuenta con más de 1.750 documentos de dominio público, suministrados por empresas públicas y privadas de la región relacionadas con las cadenas productivas del Ají, Algodón, Avícola, Cacao y Chocolate, Flores Tropicales, Forestal, Guadua, Hortofrutícola, Láctea, Pesca, Productos del Pacífico, Piscícola, Plátano y Banano, y Plantas Aromáticas y Medicinales y 761 enlaces a recursos agropecuarios mundiales. Productores, procesadores, comercializadores, exportadores, técnicos, investigadores, docentes, estudiantes e interesados por el mundo del agro pueden encontrar en el Portal resultados de

investigaciones, paquetes tecnológicos, datos estadísticos de producción, rendimiento y áreas sembradas de los cultivos de la región vallecaucana, que han sido procesados con valor agregado. (MinEducación, 2008)

### ✓ **Maquinaria de alta tecnología**

Actualmente la maquinaria de los productos de hojaldre y las de sándwich ha cambiado un poco con respecto a unos años atrás. La maquinaria que se usaba tiempo atrás era de tipo artesanal y el volumen de empleados era mayor en las empresas, actualmente existen todo tipo de maquinaria que permite reducir costos, agilizar productos y presentarlos de iguales proporciones y sabores. Lo mismo ocurre en el tipo de maquinaria usada para fritos, y asados, facilitando la labor en espacios muchos más pequeños como los food trucks.

### ✓ **Tipos de hornos utilizados en pastelería**

Hornos estáticos eléctricos son los más utilizados en pastelerías, porque puedes cocer con techo o suelo, de acuerdo al producto y cada uno se hornea de una manera diferente. También se utilizan mucho los de aire que van muy bien sobre todo en bollería, panes. Hay para todos los gustos y necesidades, este tipo de maquinaria permite en un tiempo muy pequeño, la elaboración de sándwiches y todo tipo de manejos para tostar.

### ✓ **Tecnología en la preparación alimenticia**

La combinación de los conocimientos del chef, la experiencia del ingeniero alimentario y un empaquetado adecuado permitieron la producción comercial de otro conocido alimento hecho a base de cereales, las galletas. Éstas se hornean hasta que su contenido en humedad alcanza un mínimo determinado, y en un envasado hermético se pueden conservar muchos meses. Esto puede ayudar mucho a futuro a la sensación.

Para el caso particular de los food trucks, se hace necesario que estos cuenten con herramientas de trabajo indispensables para su funcionamiento como: mesas de trabajo, lavaplatos, equipo de refrigeración, estufas, hornos, parrillas/planchas, freidoras, campana de extracción, y espacios para almacenamiento.

*Tabla 20. Guía de análisis externo entorno tecnológico*

| No. | Variables                               | O/A | OM | Om | AM | am |
|-----|-----------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| 1   | Implementación de las Tics              | O   | X  |    |    |    |
| 2   | Maquinaria de alta tecnología existente | O   | X  |    |    |    |
| 3   | Investigación y Calidad                 | O   | X  |    |    |    |

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.7. MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS

Tabla 21. Matriz integrada de entornos

| Entorno     | Variable Clave                                                                                                                                                         | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                   | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Impacto sobre la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Demográfico | Tasa de natalidad y mortalidad<br><br>Natalidad 2010 - 2015: 16.44<br>Mortalidad 2010 - 2015: 6.07<br><br>Natalidad 2015 - 2020: 15.82<br>Mortalidad 2015 - 2020: 6.10 | La población es vital para el sector de alimentos, el aumento o disminución de las tasas de natalidad y mortalidad, afectan directamente variables como demanda traducida en consumo y otras como la capacidad productiva relacionada a la fuerza de trabajo disponible. | Las tasas de natalidad han disminuido en los últimos años, pasando de 16.44% en el quinquenio de 2010 - 2015 a 15.82 en 2015 - 2020, su tendencia a disminuir impacta a futuro la cantidad de personas a las que se les podrán ofrecer los productos y servicios. Por otro lado la tasa de mortalidad ha tenido una tendencia a disminuir siendo en el quinquenio de 2005 - 2010 de 6.22 y en 2015 a 2020 de 6.10, lo que implica mejores condiciones para los colombianos, en donde al disminuir las muertes, también aumentará la esperanza de vida | El consumo en el sector de alimentos, está directamente relacionado con la demanda que este posea, a mayor población, mayor demanda, el contar con condiciones propicias para la supervivencia, hace que las personas consideren un lugar como apto para establecerse, haciendo de este un nicho de consumo. |
|             | Alta Migración<br>Tasa migración<br>2005 - 2010: - 0.50<br>2010 - 2015: - 0.12<br>2015 - 2020: 0.43                                                                    | La tasa de migración determina por un lado también un aumento de la demanda, siendo un indicador del crecimiento poblacional traducido en llegada de personas (emigrantes) y también la salida de personas (migrantes).                                                  | Ha existido una tendencia a abandonar los lugares de residencia, sin embargo para el quinquenio de 2015 - 2020, se espera un indicador positivo de 0.43, lo que implica un aumento de la población ocasionado por movimientos migratorios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | El aumento de la población incentiva a futuro el consumo, una zona con población en crecimiento es ideal para actividades económicas que satisfacen necesidades básicas.                                                                                                                                     |

| Entorno       | Variable Clave                                                                                                                  | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                   | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Impacto sobre la organización                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | Analfabetismo<br>5.8%<br><br>Personas<br>analfabetas: 2.7<br>millones                                                           | La educación es un motor social, que además de permitir tener mano de obra calificada para las diferentes funciones, facilita a las personas el tener los recursos para obtener los productos y servicios que desean.                                                                    | La Fundación Give To Colombia y la Organización de los Estados Iberoamericanos, OEI, con el apoyo del Ministerio de Educación, proyectan que en el 2018 Colombia sea declarada un territorio libre de analfabetismo. Actualmente el porcentaje equivale a 5.8% y debe reducirse a 4% de acuerdo con las expectativas estatales.                                                                      | Permitir a la organización contar con personas capacitadas para ejercer sus funciones, así como demandantes de producto con los recursos suficientes para mantener su demanda.                                                          |
| <b>Social</b> | Tasa de<br>ocupación<br>2015: 59.6%<br>2016: 59.1%<br>2017: 58.9%<br><br>Desempleo<br>2015: 11.0%<br>2016: 11.2%<br>2017: 11.5% | Como indicadores laborales, indican la estabilidad económica y profesional de la población, dando un panorama de la fortaleza monetaria tanto del consumidor, como del país. Miden el total de personas empleadas y aquellas que no cuentan con ingresos tanto formales como informales. | La tasa de ocupación ha disminuido en los últimos 3 años, del mismo modo la tasa de desempleo ha aumentado, esto puede explicarse por la caída de la actividad y auge económico del país, en donde son mayores los números de trabajadores que los puestos de trabajo. La tasa de ocupación paso en 2015 de 59.6% a 2017 de 58.9%, mientras que el desempleo subió de 11.0% en 2015 a 11.5% en 2017. | Una falta de fuente de ingresos en los consumidores limita sus posibilidades de acceder a los servicios y productos ofrecidos, lo que sistemáticamente deriva en una pérdida de la demanda, reducción en la oferta y posibles ingresos. |

| Entorno | Variable Clave                                                                           | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                    | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Impacto sobre la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | Salario mínimo<br><br>2015: 4.6%<br>2016: 7.0%<br>2017: 7.0%<br>2018: 5.9%<br>2019: 6.0% | El costo del recurso humano está determinado entre otras cosas, desde una base establecida, para el caso de Colombia, es el salario mínimo el que determina el costo mínimo de dicho recurso                              | La tasa de aumento del salario mínimo ha ido en crecimiento en los últimos años, en años anteriores no superaba el 4% y, ya ha alcanzado valores de 7% en 2016 y 2017, en 2018 su incremento fue del 5.9%, aunque muy relacionada con el IPC, en el 2019, su aumento fue de 2 puntos porcentuales encima del IPC                      | Aunque es posible estimar el aumento del salario mínimo y de esa manera presupuestar el costo futuro del recurso humano, hay que tener en cuenta el dinamismo de la economía y de todos sus indicadores. Si bien ya en 2015 el promedio de aumento era de 4% este tuvo un incremento a 7% que quizá tomo por sorpresa a muchas organizaciones, para lo cual la organización deberá proveer escenarios en los cuales contemple dichos aumentos sobre su presupuesto. |
|         | Diversidad Cultural<br><br>Indígenas: 3.40%<br>Afro: 10.60%<br>Gitanos: 0.01%            | La caracterización de la población se hace importante para conocer al consumidor, sus orígenes que determinan posibles gustos y preferencias, hábitos de consumo basados en lo comunitario que permiten la diferenciación | Para el caso de Colombia existen 3 grupos con diferencias evidentes a la mayoría de la población, como es el caso de la población indígena, representada en el 3.40%, los afros con el 10.60% y los gitanos con el 0.01%.<br><br>En el valle del cauca se presenta una distribución de 27.21% de afro, 0.54% indígena y 0.025 gitano. | Se hace visible la posibilidad de aplicar el marketing étnico que consiste en segmentar el mercado basándose en la homogeneidad de las razas étnicas de consumidores y proponerles productos o servicios adaptados a sus características físicas y culturales                                                                                                                                                                                                       |

| Entorno | Variable Clave                                                                                                                                    | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                   | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Impacto sobre la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <p>Fuerza Laboral y educación</p> <p>PEA 2017</p> <p>Primaria: 23.2%</p> <p>Secundaria: 5.7%</p> <p>Técnica: 10.9%</p> <p>Universitaria: 8.0%</p> | <p>La fuerza laboral puede provenir de diferentes fuentes de formación, sin embargo su profesionalización es importante para organizaciones que deseen aprovechar las capacidades de su recurso humano, para esto también deben conocer sus necesidades de formación y capacitación.</p> | <p>La mayoría de la fuerza laboral del país, conocida como población económicamente activa (PEA), tan solo ha finalizado su educación primaria 23.2%, la formación de pregrado está concentrada mayormente en niveles técnicos y tecnológicos y un porcentaje menor en nivel universitario 10.9% vs 8.0%</p>               | <p>Sera tarea de la organización determinar los perfiles de formación que necesita para desempeñar las distintas labores relacionadas con su actividad económica y administrativa, esto determinara que tan escasa sea la oferta del personal requerido, por otro lado deberá determinar las necesidades de formación de aquellos que poseen formación básica pero que pudiesen desempeñar alguna tarea.</p> |
|         | Política social gubernamental                                                                                                                     | <p>Las políticas gubernamentales son acciones de gobierno con objetivos de interés público, por tanto, estas acciones impactan directamente cualquier actor dentro del cual estas son aplicadas.</p>                                                                                     | <p>Para el periodo de 2016 a 2019, se han implementado estrategias entorno a la generación de empleo, ingresos y participación ciudadana</p>                                                                                                                                                                               | <p>Las facilidades para crear empresa fundamentada en la necesidad política de crear empleo, facilitan el camino del emprendimiento en la ciudad, sin embargo también abre la puerta a diferentes competidores que tendrán las mismas condiciones de la organización.</p>                                                                                                                                    |
|         | <p>Presencia de grupos armados</p> <p>Masacres Valle del Cauca</p> <p>2008: 1</p> <p>2009: 5</p> <p>2010: 0</p>                                   | <p>El desarrollo de una comunidad, un sector o un país, está determinado también por condiciones sociales de violencia, la exposición a un entorno violento imposibilita el avance y creación de empresas.</p>                                                                           | <p>Aunque se podría establecer una tendencia a la disminución de las acciones violentas en el Valle del Cauca, se debe tener en cuenta que aún hay presencia de estas organizaciones y su actuar no sigue una línea temporal constante, razón por la cual no se puede asegurar una condición de paz en el departamento</p> | <p>La exposición a las modalidades delincuenciales es un riesgo para la organización en general incluyendo a su fuerza laboral, se deberá tener en cuenta diferentes factores y determinar la presencia de dichos grupos en los lugares en donde como organización se quiera</p>                                                                                                                             |

| Entorno          | Variable Clave                                                                                                  | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                         | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Impacto sobre la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | emprender una actividad comercial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Económico</b> | Producto Interno Bruto<br><br>2016 II: 2.6%<br>2017 II: 1.7%<br>2018 II: 2.8%                                   | La capacidad de producción de un país no solo denota en la fuerza de las actividades económicas que se desarrollen en él, sino que también puede determinar las facilidades de acceso a materias primas y demás productos necesarios en todas las actividades comerciales      | El producto interno bruto del país, ha tenido un aumento en relación al 2017 en donde se vio afectado por diferentes condiciones ambientales, indicadores económicos como la tasa de cambio y la baja producción manufacturera y metalúrgica. Su tendencia de aumento vislumbra un desempeño económico en constante mejoría y unas condiciones propicias para la actividad comercial. | Desde actuar en un economía fortalecida en donde se facilite al consumidor la posibilidad de adquirir productos, hasta la tranquilidad de tener una oferta de producción de materia prima, son factores que afectan positivamente la capacidad productora, comercial e inversora de cualquier organización.                                                                 |
|                  | Índice de precios al consumidor<br><br>Sep 2015: 5.35%<br>Sep 2016: 7.27%<br>Sep 2017: 3.97%<br>Sep 2018: 3.23% | Representa el costo de vida de las personas, determina por consiguiente su capacidad de consumo y un panorama de la oferta de productos tanto bienes de consumo como materias primas, ya que la razón de su disminución favorece la actividad comercial en diferentes sectores | Una tendencia a la disminución del IPC en los últimos años pasando de 7.27% en 2016, hasta un 3.23% en 2018 indica una activación económica en el país, una capacidad de consumo mayor y también un ambiente de competencia entre organizaciones en busca de una oferta de productos ajustados a la demanda de consumo.                                                               | Por un lado se debe establecer que las necesidades del consumidor, serán mayores al tener capacidad de consumo mayor, ya que no solo estarán satisfaciendo sus necesidades básicas, por tanto la oferta de productos innovadores es esencial, por otro lado el desarrollar actividades comerciales en un entorno económicamente activo es ideal para organizaciones nuevas. |

| Entorno | Variable Clave                                                                                          | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Impacto sobre la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | Exportaciones<br><br>Variación FOB millones US<br>Sep 2016: 2.798<br>Sep 2017: 3.371<br>Sep 2018: 3.499 | Ampliar la demanda de la producción nacional significa entre otras cosas la necesidad de tecnificar y perfeccionar la producción tanto de materias primas como de productos de consumo, creando una mayor capacidad competitiva de los sectores productivos del país                                                 | El país ha tenido una tendencia al crecimiento de su actividad exportadora, teniendo en cuenta que cerca del 80% de su exportaciones se ve representada en actividades agropecuarias, mineras y petroleras, podría inferirse un aumento en la capacidad de producir materias primas, pasando de 2.798 millones de dólares FOB en 2016, a 3.499 millones de dólares FOB en 2018, representa para el país una oportunidad de crecimiento y fortalecimiento económico.                                                                                                                                                               | La posibilidad de acceder a materias primas en mejores condiciones económicas y tecnológicas, facilita su desarrollo comercial, entre otras cosas, el aumento del consumo exterior de productos Colombianos, impacta en la atracción inversionista al país y a la posibilidad de este de penetrar nuevos mercados.                                                                                                                                                                                                                   |
|         | Importaciones<br><br>Variación CIF millones US<br>Sep 2016: 3.952<br>Sep 2017: 3.732<br>Sep 2018: 4.047 | La dependencia de producción externa, representa un riesgo para la actividad económica el país, tanto que no solo está expuesta a la disponibilidad de productos importados, sino que el costo de esto varía por diferentes factores, por tanto la producción nacional y economía se ve afectada significativamente. | La tendencia de las importaciones, ha mantenido un aumento en los últimos años, lo que crea condiciones en las que se privilegia la actividad económica externa y no la nacional, en cierto punto los productores nacionales se verán afectados por dicha injerencia extranjera en el mercado impidiendo así el desarrollo productivo nacional y manteniendo los costos de materias primas y productos importados bajo condiciones diferentes a las nacionales es una incertidumbre de costos. la variación aunque pequeña se mantienen, pasando de 3.952 millones de dólares CIF en 2016 a 4.047 millones de dólares CIF en 2018 | Aunque por un lado las organizaciones podrán acceder a materias primas extranjeras para la elaboración de productos, quizá algunos de ellos encarezcan el producto nacional a fin de mantener un equilibrio de precios, por otro lado la inversión nacional estará orientada a producción extranjera, afectando de cierta forma las capacidades productivas nacionales, la organización deberá entonces tomar parte de la orientación económica teniendo en cuenta todos los riesgos que implica la compra de productos extranjeros. |

| Entorno   | Variable Clave                                                               | Relación con el sector                                                                                                             | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Impacto sobre la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiental | Geografía:<br>Ubicación y características topográficas                       | Las capacidades productivas de la región, están determinadas por la posibilidad de uso de los suelos para la producción y cultivo. | El Valle del Cauca, cuenta con capacidad productiva, tanto para cultivos agrícolas, como para producción ganadera, además la zona pacífica, cuenta con acceso a actividades de pesca.<br><br>Lo bondadoso de su ubicación, hace que cuente con condiciones distintas en cada una de las zonas primero con acceso a fuentes hídricas como el río Cauca y acceso a zonas marítimas, su elevación y parte de la cordillera, hace posible la variedad agrícola de la región.                                                                                                           | Contar con acceso a materias primas de primera mano, y poseer la facilidad de contar con diferentes proveedores en la región, hace que la organización pueda establecer criterios de selección que faciliten cumplir con la demanda del consumidor de buenos productos. Las características de la región, hacen por consiguiente que las organizaciones de producción y comercialización de alimentos se desarrollen de forma prospera.                                 |
|           | Clima:<br><br>Temperatura promedio 26 °C<br>Lluvia promedio 900 mm a 1800 mm | Entendido como una variable que crea condiciones óptimas para la producción y dota a la región de capacidad productiva             | Dada la ubicación de la cordillera occidental, la variedad de climas es abundante, pasando desde climas húmedo tropical, hasta clima seco, que facultan ciertas zonas para cultivos específicos, haciendo al Valle del Cauca una región con variedad de cultivos agrícolas y actividades ganaderas y piscícolas.<br><br>Las zonas planas dedicadas a cultivos de caña de azúcar y actividades de cría de animales para consumo humano entre ganado, cerdo y aves, y las zonas altas para diferentes cultivos agrícolas, son posibles gracias a los pisos térmicos del departamento | Se debe tener en cuenta las regiones que poseen cultivos específicos y que determinan de esta forma la competitividad local y la accesibilidad a proveedores y materias primas, los diferentes climas de la región dan información sobre la condición de la región en posibilidades productivas.<br><br>La posibilidad futura de crecimiento y desarrollo productivo de la región es una condición de éxito para la actividad comercial en organizaciones de alimentos. |

| Entorno         | Variable Clave                                                                                   | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Impacto sobre la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>Cultivos</p> <p>Agricultura en la región</p> <p>Cría de animales para consumo</p>             | <p>El Valle se ha convertido en uno de los principales centros de desarrollo económico del país dominando todo el sur occidente Colombiano, gracias a los cultivos tecnificados de caña de azúcar, café, algodón, soya y sorgo.</p> <p>Se explota la ganadería bovina, porcina, la avicultura y la pesca.</p> | <p>La diversificación de los cultivos agrícolas del Valle del Cauca, permite el aprovechamiento de los pisos térmicos de la región, el Valle del Cauca esto sumado al plan frutícola que estima aumentar la producción de frutas en cerca de 10.000 hectáreas en un periodo de diez años. Haciendo que el Valle del Cauca pase de tener 31.286 hectáreas en cultivos frutícolas a cerca de 42.000.</p> <p>El aumento de las crías de ganado, aves y cerdo, ha hecho que además de poder tener un poder de oferta de carnes sólido, se puedan crear productos derivados para aprovechamiento como la energía y combustibles.</p> | <p>La disponibilidad de materias primas como los productos agrícolas y principales como las carnes, hacen que el valle del cauca se convierta en una especie de despensa para el país, por tanto las empresas que giran en torno a estos productos, encuentran en la región capacidad de cumplimiento con la demanda local y nacional.</p> |
|                 | <p>Energía</p> <p>Hidráulica<br/>58.03%</p> <p>Térmica<br/>37.88%</p> <p>Renovable<br/>4.09%</p> | <p>Aprovechamiento de energías renovables en concordancia con prácticas ambientales, reconocimiento de fuentes energéticas alternas.</p>                                                                                                                                                                      | <p>Los ingenios venden cerca de 100 MW de energía excedente al Sistema Interconectado Nacional. La región del valle geográfico del río Cauca aporta más del 91,4% (2017) del bioetanol producido en Colombia y más del 98% de la cogeneración de energía eléctrica nacional a partir de biomasa, reconociendo el gran aporte que ha tenido la industria azucarera y la actividad agrícola y porcícola del país</p>                                                                                                                                                                                                              | <p>El uso de energías renovables a partir de biomasa indica 2 oportunidades derivadas como el aumento de la producción y cría de animales para consumo, también indica un aprovechamiento energético en el que las organizaciones aportas a la apuesta ambiental de uso de energías renovables.</p>                                        |
| <b>Cultural</b> | Religión                                                                                         | Delimitación de acciones derivadas del costumbrismo y                                                                                                                                                                                                                                                         | La práctica religiosa en el Valle del Cauca y en general, condiciona el comportamiento y                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | En primer lugar la fuerza laboral, estará ligada a formas de actuar y                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| Entorno | Variable Clave                                                         | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Impacto sobre la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | Cristianismo<br>74% (85% Católico)<br>Protestantismo<br>7%<br>Otros 3% | las limitaciones morales impuestas por las religiones, que resulta en una condicionante para la oferta de productos y/o servicios                                                                                                     | costumbres de las personas frente a la sociedad, así como sus posturas críticas en relación a tendencias, tradiciones y formas de actuar.<br><br>El aumento de números de establecimientos (iglesias, ministerios, congregaciones) hace del Valle del Cauca y su capital, una zona de influencia religiosa en su mayoría católica                                                                                                                                                        | de hacer, que se desarrollan en relación con las costumbres sociales y religiosas, por tanto identificarlas de acuerdo a una orientación religiosa, hace posible conocer la capacidad de la mano de obra.<br><br>Por otra parte reconocer la aceptación de las personas en cuanto a tendencias, costumbres y tradiciones religiosas, permite establecer una oferta acorde a sus limitantes de aceptación.      |
|         | Infraestructura y turismo                                              | Determinación de espacios de carácter turístico, e identificación de relacionamientos históricos de las infraestructuras. Permite reconocer capacidades de actividad comercial en las distintas zonas de ciudad, departamento o país. | La infraestructura colonial depende de la influencia española derivada de la conquista, alrededor de esta se establecen generalmente los centros de la ciudad, en donde se crean establecimientos de comercio e infraestructuras que impulsan la economía gracias al aprovechamiento de la localización de espacios turísticos. El Valle del Cauca, se ubica en la ruta de conquista española, por tanto varios de los municipios cuentan con barrios de carácter histórico - turístico. | La oferta de comercio bien sea productos o servicios, es más atractiva, cuando se realiza en espacios de reconocimiento destinados a atractivo turístico, dada esa característica, alrededor de ellos se desarrolla una identificación de necesidades de consumo.<br><br>La oferta de productos alimenticios se hace necesaria en sitios de afluencia de población, característica propia de zonas históricas. |
|         | Deporte                                                                | La gestión de convenios para                                                                                                                                                                                                          | La gobernación del Valle ha desarrollado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Los eventos deportivos vienen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Entorno            | Variable Clave                                     | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Impacto sobre la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Plan local de deporte<br>Infraestructura deportiva | atención de eventos deportivos, en donde se hace necesaria la alimentación. La cultura del deporte implica el desarrollo de actividad comercial alrededor, en atención de eventos deportivos                                                                                                                                                              | políticas en torno al fomento y sostenibilidad de actividades e infraestructura deportiva, como lo es el plan "Soy Valle Oro Puro". En ese mismo sentido se han destinado recursos al apoyo a deportistas vallecaucanos y a la construcción de centros deportivos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | marcados por un reconocimiento de ciudad y por la necesidad de atención de mayor demanda en las coyunturas de realización de este tipo de actividades, lo que facilita la oferta y contacto con el consumidor, además de convertirse en un impulsor de convenios y asociaciones.                                                                                                                      |
|                    | Preferencias Alimenticias (gastronomía)            | La tradición alimentaria de una región define el gusto por productos determinados, limitando el éxito y la oferta de nuevos productos, y siendo un condicionante para la preparación de nuevos alimentos.<br><br>Esta misma influencia determina una variable de segmentación de mercado para el caso de actividades comerciales en el sector alimenticio | El Valle del Cauca al constituirse en una ruta de paso para la conquista en América, posee influencias españolas y africanas en sus costumbres alimenticias, coyuntura que determina los productos cultivados en la región y las formas de preparación de alimentos.<br><br>La capital vallecaucana posee platos típicos en los que existe un gran uso de productos frutales y una tendencia al gusto por las carnes de cerdo, sin dejar de lado la capacidad productiva regional de carne de res y aves que facilita el acceso al consumidor y constituye en un elemento de preparación tradicional | Conocer los gustos de la población objetivo, permite establecer estrategias de oferta y creación de nuevos productos de acuerdo a las expectativas del consumidor.<br><br>La construcción de acuerdo a las variables deseadas por el cliente crea una aceptación inicial de un producto con sabores conocidos y tradicionales que garantiza en cierta medida la preferencia sobre otros desconocidos. |
| <b>Tecnológico</b> | Cobertura de TICS y Uso de redes sociales          | La presencia virtual de las organizaciones facilita la comunicación empresa                                                                                                                                                                                                                                                                               | El aumento de la conexión a internet y el uso intensificado de redes sociales hace que se conviertan en herramientas indispensables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Las organizaciones deben garantizar la presencia a los diferentes entornos en los que se                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Entorno | Variable Clave                                                                                                                                 | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Impacto sobre la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | Valle del Cauca, aumento de cobertura fija 24%<br>Conexión banda ancha Colombia 2017 58%                                                       | consumidor, e incluso empresa.<br><br>Facilita la segmentación de mercados y la identificación de la población objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                  | tanto para la gestión comercial y de servicio al cliente como herramientas de segmentación de mercado.<br><br>El uso de canales virtuales se ha intensificado en todo el mundo, lo que establece una necesidad para las organizaciones de hacer presencia en este entorno garantizando el contacto con el consumidor, que lo busca a través de las redes sociales haciendo la no presencia en ellas una falencia en cuanto a la oferta de empresa y de producto.                                                                                                                          | encuentran sus consumidores, la presencia en estos constituye abarcar mayor cantidad de población, así como facilita gracias a las herramientas que poseen las redes sociales, de caracterización de usuarios, la segmentación de mercado de acuerdo a los criterios definidos en las estrategias comerciales y de mercadeo.                                                 |
|         | Centros de Investigación<br><br>7 centros de investigación reconocidos por Colciencias<br>3 centros dedicados al sector agrícola y alimenticio | Los centros de investigación contribuyen a la generación fundamental de conocimiento para un país o una región. Este conocimiento permite el desarrollo regional y el mejoramiento de la capacidad productiva de la región aportando tecnologías propicias para procesos de cultivo y gestión adecuada de recursos, así como la activación de formas de maximización de capacidad local. | El Valle del Cauca cuenta con presencia de centros de investigación que impulsan el desarrollo local tanto de nuevas tecnologías, como el desarrollo de procesos productivos que mejoran la capacidad local y regional, dichos centros de investigación buscan atender las necesidades de región, sin embargo la producción de conocimiento se hace universal.<br><br>El reconocimiento del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) facilita la creación de políticas públicas que fomenta la creación de nuevas tecnologías. El uso tecnológico se | El reconocimiento de entidades que puedan aportar a la mejora productiva y tecnológica de la organización y de la capacidad de sus proveedores, facilita la comunicación de necesidades de acuerdo a como se desarrolla la actividad económica de la organización. De este modo se garantiza la solución a las necesidades en cuantos a aspectos productivos y tecnológicos. |

| Entorno | Variable Clave           | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                           | Justificación y tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Impacto sobre la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                          |                                                                                                                                                                                                                                  | convierte entonces en variables de producción, desarrollo y capacidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|         | Maquinaria especializada | El desarrollo tecnológico, ha facilitado las formas de producción tanto inicial en el sector agrícola como la producción de alimentos, reduciendo tiempos de producción y la cantidad de productos o materias primas producidas. | <p>La innovación tecnológica mejora la capacidad productiva, desde el campo agropecuario, hasta la producción en establecimientos, el uso de máquinas e instrumentos tecnológicos hace entonces mejorar la competitividad tanto de la región como de las organizaciones.</p> <p>Específicamente en el sector productivo agropecuario, son los centros de investigación quienes facilitan el desarrollo de dichos instrumentos, Para el caso de organizaciones dedicadas a la producción de alimentos, el sector privado quien facilita nuevas tecnologías para la producción y hace entonces de ello un acceso determinado por la capacidad económica de la organización y sus necesidades de oferta.</p> | <p>Se constituye en una variable de capacidades competitivas, su uso no es obligatorio, pero determina la posibilidad de mejorar los tiempos productivos, así como la capacidad de atención de la organización.</p> <p>Contar con instrumentos necesarios y tener de ellos la mejor capacidad, hace para la empresa mucho más fácil aspectos de cualificación y certificación que se constituyen en un reconocimiento tanto por parte de entidades públicas regulatorias como un reconocimiento del consumidor.</p> |

#### 4. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector gastronómico en Colombia y específicamente la ciudad de Cali, se ha convertido en uno de los más interesantes y atractivos para invertir en él, dado el alto grado de crecimiento y desarrollo durante los últimos años.

Razones como la entrada de nuevos inversionistas y una tendencia para que el sector gastronómico sea más formal e innovador impulsaron las ventas del mismo en el año 2011. Así mismo, siguiendo la tendencia, en la ciudad de Cali se ha presentado en los años recientes un auge importante de la gastronomía, según una encuesta realizada por ACODRES (Asociación Colombiana de Restaurantes) después de Bogotá Cali es el segundo destino gastronómico de Colombia, afirman haber hecho encuestas entre sus asociados que dan cuenta de ese honroso lugar que posiciona a Cali sobre ciudades como Medellín y Cartagena. (ACODRES, 2015)

De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98% a comida en restaurantes. Además de lo anterior, es pertinente resaltar que en el sector se viene dando una fuerte tendencia hacia la formalización y procesos de mejoras en las concepciones de los negocios. Para comprobar lo manifestado, solo basta con mirar el gran número de empresas con estructuras fuertes que permiten el desarrollo de cadenas de restaurantes, con grandes inversiones y altas utilidades. (Portafolio, 2007)

En años recientes se ha visto la entrada de varios inversionistas jóvenes, quienes usan como estrategia la unión de varios socios para reunir más fácilmente el capital necesario y así iniciar el negocio en un periodo corto de tiempo. (Portafolio, 2007)

Es así como los jóvenes están tomando gran protagonismo en las inversiones del sector gastronómico, también los restaurantes y chefs reconocidos como Leonor Espinosa, Catalina Vélez Carlos Yanguas están ampliando el número de sus restaurantes y ganando cobertura y clientela rápidamente.

*“Salir a comer o almorzar se volvió cotidiano, dejó de ser algo para celebrar. En las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios”* (Portafolio, 2007). Esta afirmación corrobora que el sector gastronómico en Colombia y en particular en Cali está en crecimiento y representa una opción bastante atractiva para los inversionistas extranjeros así como para los nacionales.

Inclusive mundialmente se está alabando el buen momento que tiene la gastronomía colombiana; revistas especializadas han destacado la excelente oferta gastronómica que ciudades como Bogotá y Cali presentan.

*“Afortunadamente en Colombia ya estamos viviendo todo su esplendor este creciente interés por la comida y sus asuntos. Existe ahora en nuestro país una notable cantidad de chefs que sacan la cara por la cocina nacional y ya empiezan a ser reconocidos más allá de nuestras fronteras, convirtiéndose en figuras continentales, como Harry Sasson, Leonor Espinosa, y los hermanos Mark y Jorge Rausch.”* (Portafolio, 2007)

Así mismo, poco a poco han venido llegando escuelas gastronómicas reconocidas como la *Escuela Superior de Gastronomía Mariano Moreno* de Argentina, que tiene dos sedes en Bogotá, a las cuales se suman cuatro más de buen nivel; también hay tres escuelas en Medellín y dos en Cali. También es muy importante destacar que se ha pasado de tener 1 feria gastronómica al año a tener 9 ferias en diversas ciudades de Colombia, lo cual muestra el aumento en el interés de los colombianos por conocer nuevas experiencias y aventurarse en las infinitas combinaciones de sabores y sensaciones. Todo esto también nos muestra cómo últimamente el tema de la cocina y de los restaurantes, dejó de ser algo desconocido, salir a comer se volvió algo cotidiano, dejó de ser algo solamente para celebrar. En las grandes ciudades del país la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios.

*“Hasta hace poco, la cocina de los restaurantes era un lugar escondido. Hoy es abierta y se integra con la decoración. Términos como cocina de autor, y cocina especializada eran desconocidos, hoy están de moda porque identifican a escuelas gastronómicas de vanguardia...”* (Portafolio, 2007)

De la misma manera, se puede ver que Cali se está consolidando como una ciudad gourmet al ofrecer múltiples alternativas de comida nacional e internacional; cuenta con más de cien restaurantes de calidad turística, es importante destacar también que Cali en los últimos años ha venido realizando diferentes festivales gastronómicos, el ejemplo más reciente es DELEITARETE: SALSA Y SABOR, siendo esto apenas una pequeña muestra de la transformación sin precedentes que la ciudad ha presentado durante los últimos años. Las mejores zonas para ir a comer son Granada, El Peñón, el Parque del Perro y Ciudad Jardín.

## 4.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR

### 4.1.1. Cinco fuerzas de Porter

#### ✓ INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

**Número de competidores.** En el tema de comidas rápidas, el país cuenta con 140 marcas, de las cuales 50 son nacionales y 90 extranjeras, y las de mayor participación provienen de Estados Unidos, España, México y Brasil. (Revista Dinero, 2016)

Algunos de los negocios de comida rápida más reconocidos en Cali son: Kokorico, Juan Valdez, 100 Montaditos, Tostao, Starbucks, Oma, Crepes & Waffles (crepes), El Corral, Telepizza y Frisby, Mac donald's. (Revista Dinero, 2016)

Por el lado de los establecimientos de comidas rápidas y sus sustitutos, en la ciudad de Cali hay registrados a cifra del año 2016, 370 establecimientos de comidas rápidas, sin contar con aquellos que prestan sus servicios de forma informal, y que pueden representar un mayoría. (Cámara de Comercio Cali, 2018)

Como valor agregado se tiene que nuestros competidores que tienen la misma comida rápida elaborada con carne de cerdo en la mayoría de sus presentaciones se reduce a 3 marcas que son: Chanchis light, Chonchis y el restaurante de Cervalle, dando como resultado que quienes prefieren la carne de cerdo aun no tienen suficiente variedad de restaurantes especializados al momento de escoger.

**Diversidad de competidores.** Cali actualmente cuenta con diversos competidores en el sector de comidas rápidas, cada uno se especializa en sus diferentes presentaciones como pizza, hamburguesa, perros calientes y sandwich, dando un valor agregado a los clientes de que acuerdo a sus clientes objetivos y el lema de su marca que es frecuente en las más reconocidas, quienes ya tienen establecido cual va a ser su diferenciador con respecto a las otras, el proyecto de food truck Piggy's Luch tiene como referente estas compañías para igualar y mejores sus productos y servicios.

Existen varias empresas en la ciudad de Cali que operan formal e informal en las calles de la ciudad, con un enfoque diferente en la presentación y preparación de las comidas rápidas y la especialidad en estas al momento de vender, igualmente la interacción con los consumidores y el segmento de clientes puede variar.

**Costo de almacenaje.** En el food truck el costo de almacenaje es bajo ya que la mayoría de los productos que se utilizan son perecederos como la carne, el pan y los vegetales que tienen que comprarse semanalmente para su consumo y se almacenan en el mismo camión rodante que cuenta con la capacidad para llevarlos en alacenas diseñadas por esta misma razón, todo lo que se requiera para preparar los productos se guardan ahí.

**Crecimiento del sector.** En este sector los resultados se pueden mejorar, de acuerdo a la publicación de Invest in Bogotá (2019) el crecimiento del sector de alimentos y bebidas será del 39% entre 2016 y 2021, esto también genera un mayor crecimiento en la oferta y penetración al mercado de nuevas marcas. (Invest in Bogotá, 2018)

En Cali las ventas en el sector de comidas rápidas aumentaron 12.5% para el año y las personas gastaron 17% más en la compra de las mismas para el año 2012, esto da un crecimiento positivo del sector en la ciudad y hay mucho mercado aun por trabajar.

**Capacidad de diferenciación del producto.** El proyecto es muy susceptible por los factores de precio y servicio para el producto que se va a ofrecer, ya que hay mucha oferta y sustitutos en el mercado que facilitan la competencia. A pesar de esto se hace la diferencia al ser el único food truck que se especializa en productos realizados con carne de cerdo.

**Rentabilidad del sector.** Según proyecciones de Invest in Bogotá (2018), se espera que al 2021 el sector alcance ventas por más de 25.000 millones de dólares, con un crecimiento anual del 7%, por estas mismas razones este sector atrae nuevos competidores con igualdad de fuerza y con poca diferenciación en la oferta de sus productos. (Invest in Bogotá, 2018)

Siguiendo la tendencia, en la ciudad de Cali se ha presentado en los años recientes un auge importante de la gastronomía, según una encuesta realizada por ACODRES (Asociación Colombiana de Restaurantes) después de Bogotá, Cali es el segundo destino gastronómico de Colombia, afirman haber hecho encuestas entre sus asociados que dan cuenta de ese honroso lugar que posiciona a Cali sobre ciudades como Medellín y Cartagena. (ACODRES, 2015)

## ✓ AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES

**Economías de escala.** Es una barrera de ingreso al lograrse a largo plazo con un gran número de ventas y expansión. Al ingresar con un solo punto de venta con el food truck y las ventas por las plataformas digitales, el costo de preparación de las comidas será alto ya que se tiene que comprar los insumos en menor cantidad al ser productos perecederos y esto afectara los ingresos, sin embargo, el proyecto mantendrá la estrategia de precios, que sean asequibles al consumidor, teniendo en cuenta nuestro modelo de negocio. No maneja economía de escala al ser minorista.

**Diferenciación del producto.** Existen restaurantes de comidas rápidas en nuestro mercado con gran reconocimiento y aceptación por parte de los consumidores, por lo mismo se busca un posicionamiento de marca dirigiéndose a clientes potenciales y objetivos por sus medios más frecuentes que son las redes sociales y plataformas digitales.

La organización pretende posicionarse ya que la oferta de valor tiene contenido ambiental al usar empaques y servir en productos amigables con el medio ambiente y ser totalmente especialistas en comidas rápidas elaboradas con carne de cerdo.

**Políticas gubernamentales.** Las barreras de entrada son bajas, los costos de la instalación, servicios y mantenimiento de un food truck son menores en comparación a los costos que se generan del montaje de un restaurante, ya que este implica inversión en arrendamiento o compra de local, con única ubicación y que esta sea estratégica y su adecuación. Los food trucks se agremian y buscan un beneficio común en plazoletas y parqueaderos, disminuyendo costos en servicios públicos y si permanecen fijos en un sitio pagan igualmente menos por el uso del suelo.

No existe aún regulación en cuanto al uso del espacio público, se encuentra entonces el DAGMA, por un lado evaluando todas las condiciones que deben cumplir dichos establecimientos móviles, de momento la actividad está condicionada a la experiencia de la comunidad, la cual puede establecer quejas frente a la policía nacional, quien dependiendo del impacto que identifiquen los uniformados en la zona afectada, las multas que se pueden imponer oscilan entre \$104.164 y \$833.312. Por esta razón la zona que escogimos no es cercana a la zona residencial para no afectar la vida cotidiana de sus habitantes, por el contrario el proyecto estará ubicado en una zona

comercial y de alta concentración de estudiantes y personas empleadas en las diferentes industrias de la comuna. (El País, 2018)

### ✓ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

**Número de proveedores importantes.** De acuerdo al censo realizado en 2017 por el INVIMA, en el Valle del Cauca, existen cerca de 678 organizaciones dedicadas a la venta y/o fabricación de alimentos y 345 de ellas se encuentran en la ciudad de Cali. Contando con el principal aliado que es Cervalle para abastecer la materia prima y los grandes establecimientos de comercio como lo son Alkosto y Makro donde abastecerse sale más económico en grandes cantidades. (INVIMA, 2017)

**Importancia del sector para los proveedores.** El sector es importante para la industria alimenticia, como lo es Cervalle y Nutresa ya que venden al por mayor y la concentración que tenemos con otros food trucks, restaurantes y cafeterías de universidad convierte a la organización en un comprador importante, y estos proveedores se ven afectados por el comportamiento que se tenga con las ventas en el sector de comidas rápidas.

**Posibilidad de integración.** El sector cuenta con posibilidad de integración como han sido los reconocidos casos en la ciudad de Cali, de Cervalle y La Sevillana cada uno con su restaurante marca propia. Estos casos nos muestran que hay posibilidad de crear marca y proveernos criando nosotros mismos los cerdos que son la materia prima principal.

### ✓ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

**Sensibilidad al precio.** El precio no genera tanto impacto, existe una amplia oferta de restaurantes en el área y las personas de acuerdo a su capacidad adquisitiva y gustos decidirán donde tomaran sus comidas. La organización es competitiva y asequible en cuanto a precio, a pesar que se pueden guiar por productos con menor costo, se tiene la diferenciación en la elaboración y el insumo al prepararlo, igualmente se promueve el cuidado del medio ambiente con productos más económicos y esto incluye materiales amigables con este que están orientados para las nuevas generaciones estudiantiles y

nuestro mercado objetivo que trabaja en las industrias de la zona de ubicación principal.

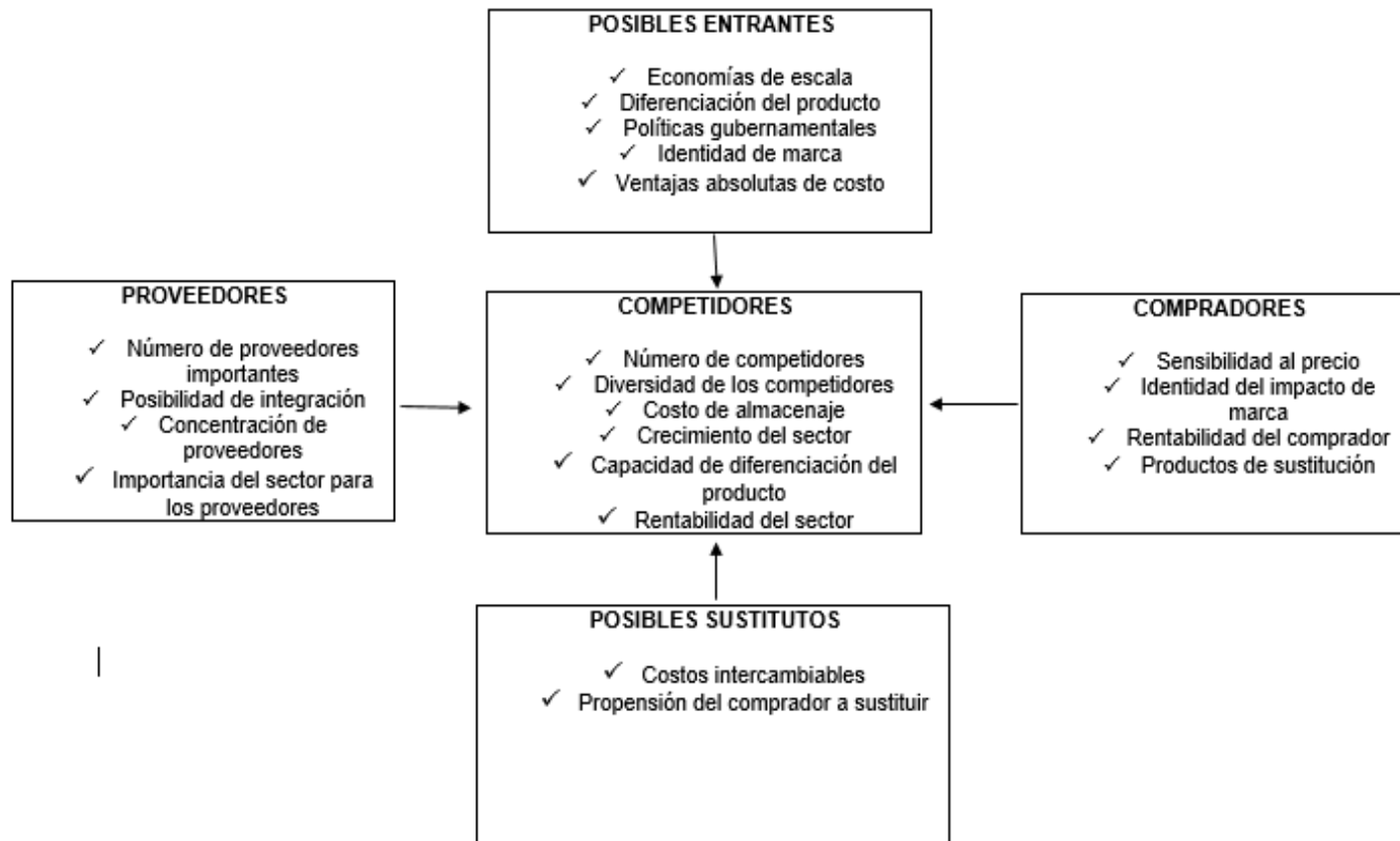
**Identidad del impacto de marca.** A pesar que el proyecto tiene competidores con reconocimiento y posicionamiento de marca que puede inclinar a los consumidores por sus productos, este cuenta con el diferenciador de ser los únicos especialistas en preparar los alimentos con carne de cerdo y estar en construcción de marca y recordación, por medio de la presencia en diferentes espacios, las plataformas digitales y las redes sociales, haciendo énfasis en el uso de productos amigables con el medio ambiente con el cual se piensa concientizar y atraer clientes.

### ✓ POSIBLES SUSTITUTOS

**Propensión del comprador a sustituir.** A pesar que existen muchos competidores la oferta del food truck Piggy's Lunch cuenta con un producto diferenciador como es la carne cerdo que tiene un alto contenido de proteínas de un gran valor biológico, hay que destacar su moderado contenido en grasa, que es menor de lo que la gente cree, ya que la media es de nueve por ciento del contenido y aportando a esto están los productos donde va a ser servidos los alimentos que no impactan mal al medio ambiente.

Si constituye en una amenaza alta, porque existe mucha oferta en los diferentes puntos de la ciudad, donde se ofrece comida rápida de todo tipo, desde sándwich, pizzas y hamburguesas, hasta productos que consisten solo en ofrecer la carne a precios asequibles y que igualmente utilizan todas las bondades de las aplicaciones y las redes sociales para dar a conocer sus productos y atender a los consumidores, pero esta puede contrarrestarse en nuestro diferenciador.

Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Análisis estructural del sector

|                                             |               | Repulsión |       | Neutr<br>o | Atracción |      |                |
|---------------------------------------------|---------------|-----------|-------|------------|-----------|------|----------------|
|                                             |               | Alta      | Media |            | Media     | Alta |                |
| <b>Barreras de entrada</b>                  |               |           |       |            |           |      |                |
| Economías de escala                         | <b>Alta</b>   |           |       |            | X         |      | <b>Baja</b>    |
| Diferenciación del producto                 | <b>Baja</b>   |           |       |            |           | X    | <b>Alta</b>    |
| Políticas gubernamentales                   | <b>Baja</b>   |           |       |            | X         |      | <b>Alta</b>    |
| Identidad de marca                          | <b>Baja</b>   |           |       |            |           | X    | <b>Alta</b>    |
| Ventajas absolutas de costo                 | <b>Baja</b>   |           |       |            | X         |      | <b>Alta</b>    |
| <b>Rivalidad entre competidores</b>         |               |           |       |            |           |      |                |
| Número de competidores                      | <b>Grande</b> |           |       | X          |           |      | <b>Pequeño</b> |
| Diversidad de los competidores              | <b>Alta</b>   |           |       |            |           | X    | <b>Baja</b>    |
| Costo de almacenaje                         | <b>Baja</b>   |           |       | X          |           |      | <b>Alta</b>    |
| Crecimiento del sector                      | <b>Lento</b>  |           |       |            | X         |      | <b>Rápido</b>  |
| Capacidad de diferenciación del producto    | <b>Baja</b>   |           |       |            |           | X    | <b>Alta</b>    |
| Rentabilidad del sector                     | <b>Baja</b>   |           |       |            |           | X    | <b>Alta</b>    |
| <b>Poder de los clientes</b>                |               |           |       |            |           |      |                |
| Sensibilidad al precio                      | <b>Alta</b>   |           | X     |            |           |      | <b>Baja</b>    |
| Identidad del impacto de marca              | <b>Baja</b>   |           |       |            |           | X    | <b>Alta</b>    |
| Rentabilidad del comprador                  | <b>Baja</b>   |           |       |            | X         |      | <b>Alta</b>    |
| Productos de sustitución                    | <b>Alta</b>   |           | X     |            |           |      | <b>Baja</b>    |
| <b>Poder de los proveedores</b>             |               |           |       |            |           |      |                |
| Número de proveedores importantes           | <b>Pocos</b>  |           |       |            |           | X    | <b>Muchos</b>  |
| Posibilidad de integración                  | <b>Alta</b>   |           |       |            | X         |      | <b>Baja</b>    |
| Concentración de proveedores                | <b>Baja</b>   |           |       |            |           | X    | <b>Alta</b>    |
| Importancia del sector para los proveedores | <b>Alta</b>   |           |       |            | X         |      | <b>Baja</b>    |
| <b>Productos sustitutivos</b>               |               |           |       |            |           |      |                |
| Costos intercambiables                      | <b>Baja</b>   |           |       |            | X         |      | <b>Alta</b>    |
| Propensión del comprador a sustituir        | <b>Alta</b>   |           | X     |            |           |      | <b>Baja</b>    |
| Perfil numérico (Suma)                      |               |           |       |            |           |      |                |

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

### 4.2.1. Diamante competitivo

#### ✓ FACTORES BÁSICOS

**Situación geográfica.** El Valle del Cauca es uno de los departamentos más importantes en Colombia, tiene un clima promedio de 24°C por lo que es ideal para el turismo y cuenta con una gran capacidad de agroindustria, esto ha propiciado que el departamento se convierta en un competidor de carácter internacional que cuenta con las condiciones, como lo dicen algunos expertos, en ser la despensa agrícola del país, así lo reveló un análisis de los resultados del Censo Nacional Agropecuario de 2014, realizado por la Cámara de Comercio de Cali.

El Censo, que actualizó datos del campo colombiano después de 45 años, registró que el Valle tiene una participación de 9,6 por ciento en el volumen total de la producción nacional que fue de 33,2 millones de toneladas. Destaca que el área total agrícola cosechada, 0,47 millones de hectáreas, correspondió al 6,8 por ciento del total nacional. La inserción en la economía internacional y la apertura al comercio y a la inversión extranjera le permiten al Valle desplegar las fortalezas implícitas en su favorable dotación de tierra fértil, recursos hídricos y condiciones climáticas. El departamento cuenta con ocho ciudades de más de 100.000 habitantes, lo cual refleja tanto su nivel de urbanización como el tamaño de su mercado interno. El área de influencia económica del Valle incluye tanto la zona industrial del norte del Cauca como la parte sur del Eje Cafetero. (El Tiempo, 2015)

La trayectoria de diversos cultivos entre 1990 y 2015 permite observar el crecimiento significativo que ha tenido la producción de frutas y hortalizas. Gracias al desarrollo de la avicultura y la porcicultura en la región, el Valle del Cauca y el Cauca se han convertido en los principales productores de proteína blanca del país. (La República, 2018)

**Mano de obra no especializada y semiespecializada.** Los centros de desarrollo productivo de la industria regional, orientan su actividad a la capacitación y asesoría en procesos operativos y administrativos, con el fin de elevar la productividad de las empresas del sector, así como el alquiler de equipos, maquinaria y apoyo en la

comercialización de productos, favoreciendo el fortalecimiento de las pequeñas empresas, generalmente estos centros son desarrollados por empresas privadas en la atención de algún aspecto específico de la actividad productiva o administrativa, o incluso universidades. (Invest Pacific, 2019)

En los últimos años en el Valle del Cauca, la tasa de desempleo ha aumentado, de acuerdo a cifras del DANE en 2017 paso de una tasa de ocupación de 59.1% a 58.9% en 2016 a 2017, y una tasa de desempleo de 11.2% a 11.5% en el mismo periodo. (DANE, 2018)

En el campo Educativo, se cuenta con 149 Instituciones Educativas Oficiales y 1185 Sedes Educativas Oficiales en el Departamento del Valle del Cauca, en educación para el trabajo y desarrollo humano existen 300 Programas Aprobados, en 55 Establecimientos Educativos, de acuerdo a cifras de la gobernación del Valle del Cauca para el 2018. La oferta educativa del Valle del Cauca, se construye de acuerdo a las necesidades del sector productivo, quien determina la demanda de cierto personal especializado, es así como en el departamento, se han creado programas orientados a la atención en temas agropecuarios y alimenticios, la Capital vallecaucana cuenta con la mesa municipal de empleo la cual tiene como objetivos fortalecer el sistema municipal de empleo, analizar las necesidades del mercado laboral, definir las acciones encaminadas a lograr el cierre de brechas, analizar de la coyuntura del mercado laboral de Cali y definir las propuestas de articulación que generen lineamientos de política pública, estrategias, programas, proyectos y acciones encaminadas a propiciar la inserción laboral de la población. (Gobernación del Valle del Cauca, 2018)

La tendencia de las empresas en el país y en el departamento, es hacer uso de organizaciones especializadas que proveen el recurso humano necesario para cada empresa demandante, conocidas como empresas temporales, proporcionan a los empleadores la facilidad de encontrar mano de obra calificada de acuerdo a sus criterios y necesidades, la presencia de estas en el Valle del Cauca ha aumentado, convirtiéndose en una gran alternativa para el descubrimiento de recurso humano calificado. (Invest Pacific, 2019)

**El suelo y el agua.** Se considera que el Valle del Cauca tiene todo el potencial para explorar cultivos por la riqueza de sus suelos y la capacidad para atender mercados locales y externos. Francisco Lourido, director de la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle (SAG), afirmó: “Todos los cultivos que se mencionan tienen potencial y se pueden sembrar en el valle geográfico del río Cauca. Aunque el Valle del Cauca posee una poca actividad ganadera o de producción de carne, esta ha

desarrollado formas de hacer que contribuyen al desarrollo y la sostenibilidad. (El País, 2017)

La capital vallecaucana cuenta con la ventaja de encontrarse cerca del puerto de Buenaventura y tener municipios cercanos con gran variedad de climas, cuya temperatura fluctúa entre los 23 y 24 °C, que corresponde al piso térmico cálido. La humedad relativa fluctúa en el rango 65% a 75%. Es una región intertropical con dos épocas lluviosas y dos secas al año. (El País, 2017)

La red hidrográfica del Valle del Cauca se compone de numerosas corrientes conformadas en dos vertientes, la del Pacífico y la del Magdalena, a través del río Cauca. Entre los principales cursos de agua se encuentran: El río Cauca, que atraviesa el departamento de sur a norte, se constituye en el principal eje fluvial del departamento, el cual es también bañado por numerosos ríos que desembocan en el Cauca. En la franja del Pacífico corren caudalosos ríos entre los que se destaca el río San Juan, que marca el límite con el departamento del Chocó, el río Calima, su nombre se debe a una comunidad indígena que habitaba en la región que riega y el río Bugalagrande, desemboca en el río Cauca en un punto cerca del municipio del que procede su nombre. (Wikipedia, 2019)

### ✓ FACTORES AVANZADOS

**Infraestructura.** La ciudad de Cali, se ha convertido en un atractivo para la inversión extranjera, a través de Invest Pacific se han jalado inversiones de capital extranjero para Cali y la región por US \$270 millones, en los dos últimos años. Este atractivo local para la inversión ha desencadenado el uso aún más frecuente de modelos de franquicias, estas se han convertido en un modelo de expansión para empresas relacionadas con el sector de alimentos. (Invest Pacific, 2019)

El Valle del Cauca se distingue por ser uno de los departamentos con mejor infraestructura en vías de primer orden, que permiten su integración con las principales zonas de producción y de consumo del país. En opinión de María Claudia Álvarez, Directora de la seccional de occidente la Cámara Colombiana de la Infraestructura, “la red de carreteras que articula el aparato productivo con los centros de distribución y con la red nacional debe estar adecuado para el transporte de carga y pasajeros. Además, debe responder a las exigencias de los cambios de clima que muchas veces

dejan en evidencia las deficiencias en diseño y construcción. (Cámara de Comercio de Cali, 2019)

**Innovación y sofisticación.** El 7,5 % de la inversión en ciencia y tecnología que se hace en el país proviene del Valle, convirtiendo a esta región en innovadora. Esta afirmación que pareciera exagerada, por la baja inversión en investigación y desarrollo que se hacía en el país, no lo es tanto. A diario lo demuestran los empresarios de la región que con mínimos insumos se enfrentan a una competencia globalizada y en muchos casos ganan las batallas. También lo dicen los estudios del Consejo Privado de Competitividad que en 2013 ubicó al Valle del Cauca como el cuarto departamento en innovación y diversificación (comparado con otras 22 regiones del país). La historia de la innovación la cuentan a diario las empresas. Martha Lucía Perlaza, directora del Centro Nacional de Productividad, CNP, es testigo de esto. Ella asegura que la innovación es parte del quehacer de los empresarios locales que tienen alto potencial en esta materia, y es un tema presente porque hace parte del mejoramiento continuo de las organizaciones. (El País, 2014)

Poseer variables que aporten a la competitividad regional en el sector de los alimentos posibilitan y crean condiciones para la actividad comercial relacionada, el Valle del Cauca se ha caracterizado por el auge en la creación y desarrollo de organizaciones dedicadas al sector alimenticio de acuerdo al censo realizado en 2017 por el INVIMA, en el Valle del Cauca, existen cerca de 678 organizaciones dedicadas a la venta y/o fabricación de alimentos y 370 de ellas se encuentran en la ciudad de Cali. (INVIMA, 2017)

**Preparación tecnológica.** El Valle del Cauca, cuenta con centros tecnológicos sectoriales agropecuarios, como lo son el : CIAT ( Centro de Agricultura Tropical) entidad que realiza investigación colaborativa para mejorar la productividad agrícola y el manejo de los recursos naturales en países, CENICAÑA (caña de azúcar) quien desarrolla programas de investigación en agronomía y procesos de fábrica, y cuenta con servicios de apoyo en análisis económico y estadístico, información y documentación, tecnología informática, cooperación técnica y transferencia de tecnología. presta servicios de análisis de laboratorio, administra las estaciones de la red meteorológica automatizada y mantiene actualizada la cartografía digital del área cultivada, Centro de Investigaciones en Semillas, CENIUVA (vitivinícola), CORPOICA (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria) entidad pública descentralizada de participación mixta sin ánimo de lucro, de carácter científico y técnico, cuyo objeto es desarrollar y ejecutar actividades de Investigación, Tecnología y

transferir procesos de Innovación tecnológica al sector agropecuario. (Invest Pacific, 2018)

Varias empresas que operan en la subregión participan en categorías de mercado y segmentos de negocio de alto valor, lo que refleja el destacable grado de sofisticación y capacidad competitiva que puede alcanzar todo el departamento, que cuenta con una de las canastas exportadoras más diversificadas del país y registró en 2015 ventas externas con alta intensidad tecnológica. (Invest Pacific, 2018)

**Personal especializado.** En el sector de alimentos, se pueden encontrar una articulación con instituciones educativas oficiales como la universidad del valle, que cuenta dentro de la escuela de ingeniería de alimentos, con laboratorios de bioprocesos, análisis químico de alimentos, de transporte y de propiedades físicas de alimentos, también dentro de los servicios de externalización, se encuentra la posibilidad de encontrar orientación y asesoría en aspectos relacionados con la producción alimenticia.

En cuanto al factor de fuerza de trabajo, se puede mencionar la presencia de instituciones de formación técnicas en el Valle del Cauca y acceso a la educación en la región. De acuerdo a cifras de El País de Junio 2017, cerca de 387.000 caleños trabajan en el sector comprendido por el comercio, la hotelería y los restaurantes el cual es el principal grupo que impulsa el empleo en la capital vallecaucana, Educación Formal para Jóvenes y Adultos en sus Ciclos I, II, III, IV y VI. Según los datos del Censo de Población realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE en el año 2005, para el año 2016 la población en el departamento del Valle del Cauca se proyectó en 4.078.726 habitantes, 1.949.514 son hombres (47.79%) y 2.129.212 son mujeres (52.21%), constituyéndose en el tercer departamento más poblado del país.

### ✓ **ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR**

De acuerdo a cifras de franquicias Colombia, de los 12.900 negocios franquiciados que se encuentran actualmente en el país, más de 700 se ubican en la capital del Valle del Cauca, estamos hablando de solo el 5.4%, sin embargo se debe tener en cuenta la competitividad de estas marcas, que vienen con nuevos modelos, de los más de 700 negocios franquiciados entre nacionales y extranjeros, se encuentran marcas reconocidas como Ventolini, Mister Wings, Flying Dogs, Pizzamanía, Frijoles Verdes, Sándwich Qbano y K-listo, entre otras. (América Retail, 2018)

La competencia relacionada con los food trucks, en la capital vallecaucana es variedad, en primer lugar como ciudad pionera en este tipo de negocia, cuenta con alrededor de cerca de 30 miembros en la asociación de Asofoodtrucks sin tener en cuenta aquellas que no estén incluidas, sin embargo la oferta de productos bajo este modelo es variada, generalmente cada uno especializado en algún producto. Aunque la ubicación aún no está debidamente regulada, corresponde a la policía el control del espacio público, por tanto los vendedores, suelen frecuentar sólo sitios específicos en donde la competencia se hace más fuerte. (El País, 2018)

También se debe contar con la presencia de muchos establecimientos de comercio de alimentos en la capital, ciudad en la que esta actividad ha sido constante y aporta gran porcentaje de la participación en la actividad económica de la capital.

Son cerca de 370 establecimientos de comercio de alimentos en Cali, sin incluir a quienes tienen el mismo modelo de negocio de food trucks, esto hace que la innovación sea el principal motor de la capacidad competitiva, en donde la innovación no solo debe hacer presencia en el producto, sino en todo lo relacionado a este como la oferta del servicio, el uso de empaques etc. (Cámara de Comercio Cali, 2018)

La propuesta gastronómica ha diversificado los modelos de negocio, dando lugar a los food trucks, que para el caso de Cali, el primero se abrió hace dos años, y los hay ubicados en sectores claves de la gastronomía como El Peñón, Granada, el Parque del Perro, el Parque del Triángulo en San Fernando y Ciudad Jardín, cada uno con propuestas diversas y ambientes relajados pero, siempre, con una apuesta estética atractiva. (El País, 2018)

En Cali hay cerca de 20 food trucks, dentro de los más reconocidos se encuentran:

*Tabla 23 Ubicación y precios de food trucks reconocidos en Cali*

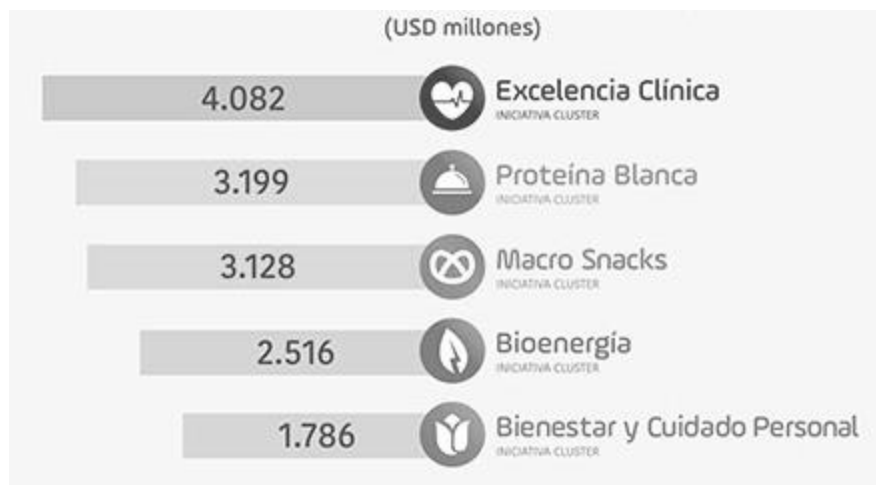
| <b>Food Trucks</b> | <b>Ubicación</b> | <b>Tipo de comida</b>        | <b>Rango de precios</b> |
|--------------------|------------------|------------------------------|-------------------------|
| Best Wings         | Granada          | Americana                    | \$10.000 - \$30.000     |
| The Lunch Box      | Granada          | Almuerzos                    | \$10.000 - \$30.000     |
| La Sifrina         | Granada          | Arepas                       | \$10.000 - \$20.000     |
| Kkhuate            | San Fernando     | Cócteles                     | \$10.000 - \$28.000     |
| Torete Rojo        | San Fernando     | Asados                       | \$10.000 - \$30.000     |
| Con-Tenedor        | San Fernando     | Sandwiches -<br>Hamburguesas | \$10.000 - \$30.000     |

**Fuente:** Elaboración propia

## ✓ SECTORES CONEXOS, REDES Y CADENAS PRODUCTIVAS

**Cadenas productivas.** Gracias a las condiciones de productividad del Valle del Cauca, a la articulación del sector productivo con la academia, se dan las condiciones necesarias para la creación de una cadena productiva regional, con la capacidad de atender la demanda de las empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de alimentos. En el Valle del Cauca se encuentran ubicadas empresas domésticas y de capital extranjero de todos los tamaños dedicadas a la producción de macrosnacks. De igual forma, existe una industria auxiliar consolidada alrededor de la producción de macrosnacks. (Cámara de Comercio de Cali, 2018)

*Figura 3. Ventas de los cinco clúster del Valle del Cauca en 2014*



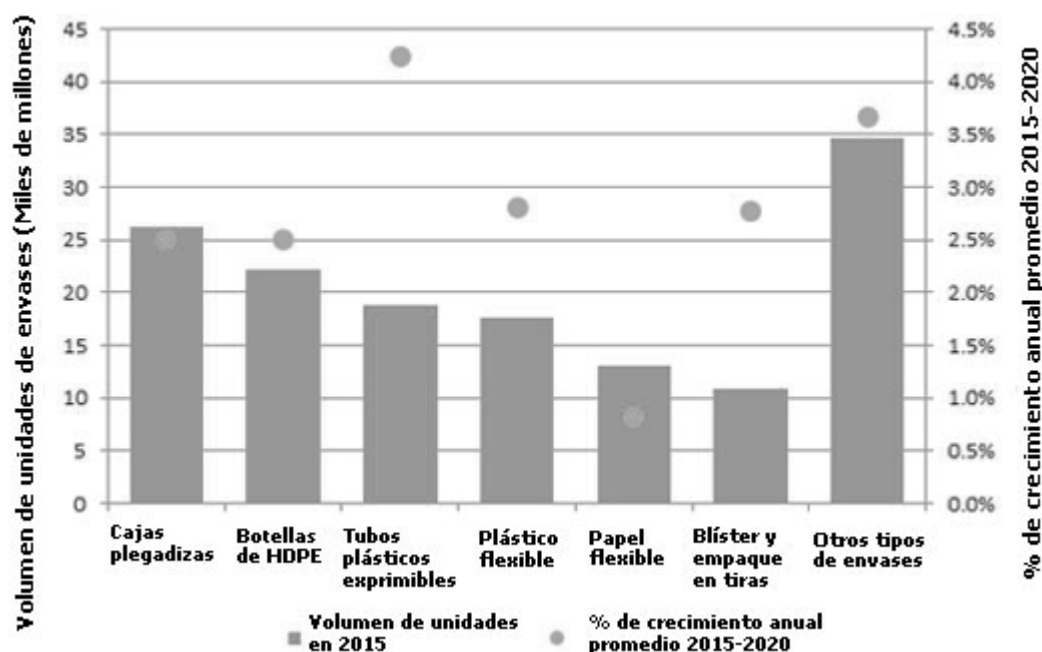
Fuente: Asocámaras

**Cadenas integradas.** La cámara de comercio de Cali, ha desarrollado la comisión regional de competitividad que es un espacio de articulación de los sectores público, privado y la academia, creado por el Gobierno Nacional para discutir, validar y promover dinámicas que potencien el desarrollo productivo y generen entornos competitivos e innovadores en el Valle del Cauca, el cual se vislumbra como el departamento con mayor diversidad empresarial de Colombia después de Bogotá, lo cual incidió para que en 2015 tuviéramos la canasta exportadora más diversificada del país, en términos de productos. Contamos con la mayor empresa exportadora de manufacturas de Colombia y hemos conseguido que nuestros productos exportados tengan alta intensidad tecnológica. La no dependencia minero energética del Valle ha ayudado a desarrollar un sector empresarial fuerte que está trabajando por diversificar y llegar a mercados más sofisticados. En la actualidad, los sectores público, productivo y académico trabajan de manera conjunta para jalonar el crecimiento departamental y garantizar un entorno favorable para el desarrollo de las empresas. (Cámara de Comercio de Cali, 2019)

Los empaques biodegradables y/o el uso de productos ecológicos, ha formado parte de las necesidades de demanda del consumidor de alimentos, esto y la norma que establece a los productores la obligación de formular, implementar y mantener actualizado un 'Plan de Gestión Ambiental de Residuos de Envases y Empaques', en el marco de la responsabilidad extendida del productor, que debe ser presentado ante la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales, ha hecho que ambos, tanto vendedores de alimentos como productores de empaques, determinen condiciones para ofrecer al

consumidor un producto que además aporte a la solución de su necesidad de disminuir el impacto ambiental resultante de este consumo. (Revista Dinero, 2018)

*Gráfica 16. Envases de productos de belleza y cuidado personal en el mundo*



Fuente: Euromonitor Internacional

Una facilidad para la creación de empresas, se ha dado gracias a la creación de la red regional de emprendimiento, la cual es una alianza entre entidades públicas y privadas que funciona desde el 2009. Su objetivo es impulsar el desarrollo de la cultura emprendedora en la región y liderar la toma de decisiones que inciden en políticas públicas, que contribuyan a la creación y escalamiento de las empresas. (Cámara de Comercio de Cali, 2019)

## ✓ CONDICIONES DE LA DEMANDA

El Valle del Cauca ocupó el tercer renglón en la producción porcícola del país con 62.286 toneladas de carne de cerdo, al cierre del 2017, registrando un crecimiento del 5,7 % en comparación con el 2016. Su consumo per cápita llega a los 16.8 kilos por habitante. (AgroNegocios, 2018)

El dinamismo del mercado, las facilidades de comunicación y la globalización, han creado en el consumidor, necesidades que se relacionan directamente con la capacidad regional y local de satisfacerlas, estas se pueden clasificar para el caso del sector de la producción de alimentos, en necesidades de innovación tanto en la oferta de producto, como en su empaque y el uso de materia prima que garantice el aprovechamiento natural.

El consumo de comidas rápidas está propiciado por una interacción social, en donde también se pueden configurar situaciones en las que la comida propicia prácticas que se pueden hacer constantes, como salir a comer con la familia los domingos y hacerlo en una plazoleta de comidas específicas; o compartir espacios como un almuerzo habitual con compañeros de trabajo. Lo que marca la diferencia son los usos que le dan algunas personas y los fines: económicos de los dueños del negocio, hambre o sociabilidad para algunos consumidores, costumbre para otros.

El mercado de las comidas rápidas está centrado en la carne de hamburguesas y sandwiches como primera opción, la variabilidad de los productos es en esencia, los mismos tipos de alimentos (hamburguesas, sándwiches, pollo, carne, pizza, comida criolla, oriental, helados y algunas variantes como los locales de productos típicos del Valle del Cauca) y los que cambian son los nombres de algunos lugares. A menudo hacen presencia las mismas cadenas de comidas en casi todos los centros comerciales caleños. Se reproduce el modelo, sólo se modifica quiénes lo prestan y algunos detalles en la prestación del servicio, la disponibilidad de servicios adicionales como juegos, pantallas de tv u otros dispositivos.

Tabla 24. Variación y participación de actividades económicas

| Grupos y subgrupos |                                   | Nacional  |               | Cali      |               |
|--------------------|-----------------------------------|-----------|---------------|-----------|---------------|
|                    |                                   | Variación | Participación | Variación | Participación |
| 0                  | Total                             | 6,8       | 100,0         | 6,9       | 100,0         |
| 1                  | Alimentos                         | 10,8      | 45,2          | 12,5      | 50,2          |
| 11                 | Cereales y productos de panadería | 13,9      | 6,7           | 17,2      | 6,5           |
| 12                 | Tubérculos y plátanos             | 17,5      | 2,5           | 18,7      | 2,3           |
| 13                 | Hortalizas y legumbres            | 41,5      | 10,8          | 49,4      | 12,0          |
| 14                 | Frutas                            | 24,8      | 4,0           | 41,2      | 8,4           |
| 15                 | Carnes y derivados de la carne    | 6,7       | 4,4           | 5,4       | 3,4           |
| 16                 | Pescado y otras de mar            | 11,7      | 1,1           | 17,9      | 1,7           |
| 17                 | Lácteos, grasas y huevos          | 7,4       | 4,5           | 8,5       | 4,4           |
| 18                 | Alimentos varios                  | 7,6       | 3,5           | 9,7       | 4,4           |
| 19                 | Comidas fuera del hogar           | 6,0       | 7,8           | 5,1       | 7,0           |
| 2                  | Vivienda                          | 5,4       | 24,9          | 4,1       | 18,3          |
| 21                 | Gasto de ocupación                | 3,8       | 11,9          | 2,5       | 7,1           |
| 22                 | Combustibles                      | 9,7       | 10,0          | 6,4       | 7,5           |
| 23                 | Muebles del hogar                 | 4,7       | 0,4           | 4,5       | 0,4           |
| 24                 | Aparatos domésticos               | 13,4      | 0,9           | 14,3      | 1,0           |
| 25                 | Utensilios domésticos             | 5,5       | 0,3           | 6,7       | 0,3           |
| 26                 | Ropa del hogar                    | 6,7       | 0,2           | 7,3       | 0,2           |
| 27                 | Artículos para limpieza           | 5,4       | 1,4           | 7,9       | 1,9           |
| 3                  | Vestuario                         | 3,0       | 2,0           | 4,2       | 2,6           |
| 31                 | Vestuario                         | 3,1       | 1,5           | 5,0       | 2,4           |
| 32                 | Calzado                           | 2,4       | 0,4           | 1,7       | 0,2           |
| 33                 | Servicios de vestuario            | 3,9       | 0,1           | 2,5       | 0,0           |
| 4                  | Salud                             | 5,3       | 2,1           | 4,5       | 1,6           |
| 41                 | Servicios de salud                | 4,5       | 0,3           | 3,5       | 0,2           |
| 42                 | Bienes Y artículos                | 5,8       | 1,3           | 4,7       | 1,1           |

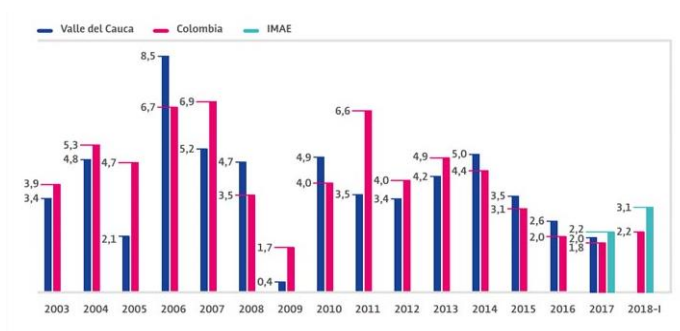
Fuente: Revista Dinero

El grupo de comidas fuera del hogar ha ido aumentando su participación en la economía nacional, tomando mayor participación en el PIB y Por otra parte, las personas que consumen comidas rápidas, demandan el uso de empaques amigables con el medio ambiente, también parte de medidas estatales con el objetivo de fomentar el aprovechamiento, la innovación y el ecodiseño de los envases y empaques que se ponen en el mercado, el Ministerio de Ambiente reglamentó la gestión ambiental de estos productos a base de materiales como papel, cartón, plástico, vidrio y metal en la Resolución 1407 de 2018. Razones que hacen indispensable el involucramiento de las empresas alimenticias con empresas relacionadas a la producción y desarrollo de empaques biodegradables y/o ecológicos. (El País, 2018)

El aumento de la productividad del Valle del Cauca, denotada en el aumento en la participación del PIB, se ha debido también a los cambios en la demanda de productos de la población, dicho aumento producido ha alcanzado a productos como la carne de cerdo y otros productos naturales. (Revista Dinero, 2017)

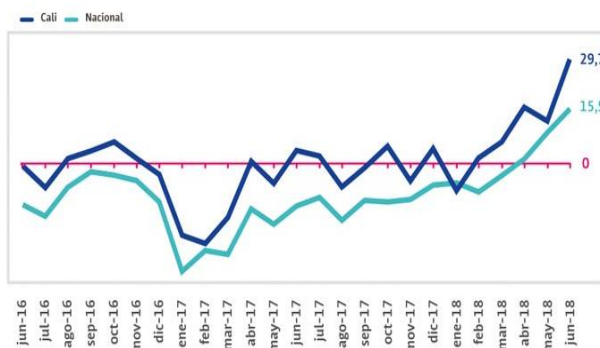
Siete de cada 10 personas quieren más productos saludables según estudio Nielsen el consumidor está buscando opciones donde los procesos sean menos invasivos, donde se valoren procesos orgánicos que no tengan alteraciones químicas y que sean amigables con el medio ambiente. Como las tendencias son cíclicas, todo está volviendo a lo natural. (NIELSEN, 2016)

*Gráfica 17. Crecimiento anual del PIB Colombia y Valle del Cauca 2003 - 2018*



Fuente: DANE, Universidad Javeriana Cali y Banrep

*Gráfica 18. Índice de confianza del consumidor (ICC – Balance%) junio (2016 – 2018)*



Fuente: Fedesarrollo – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

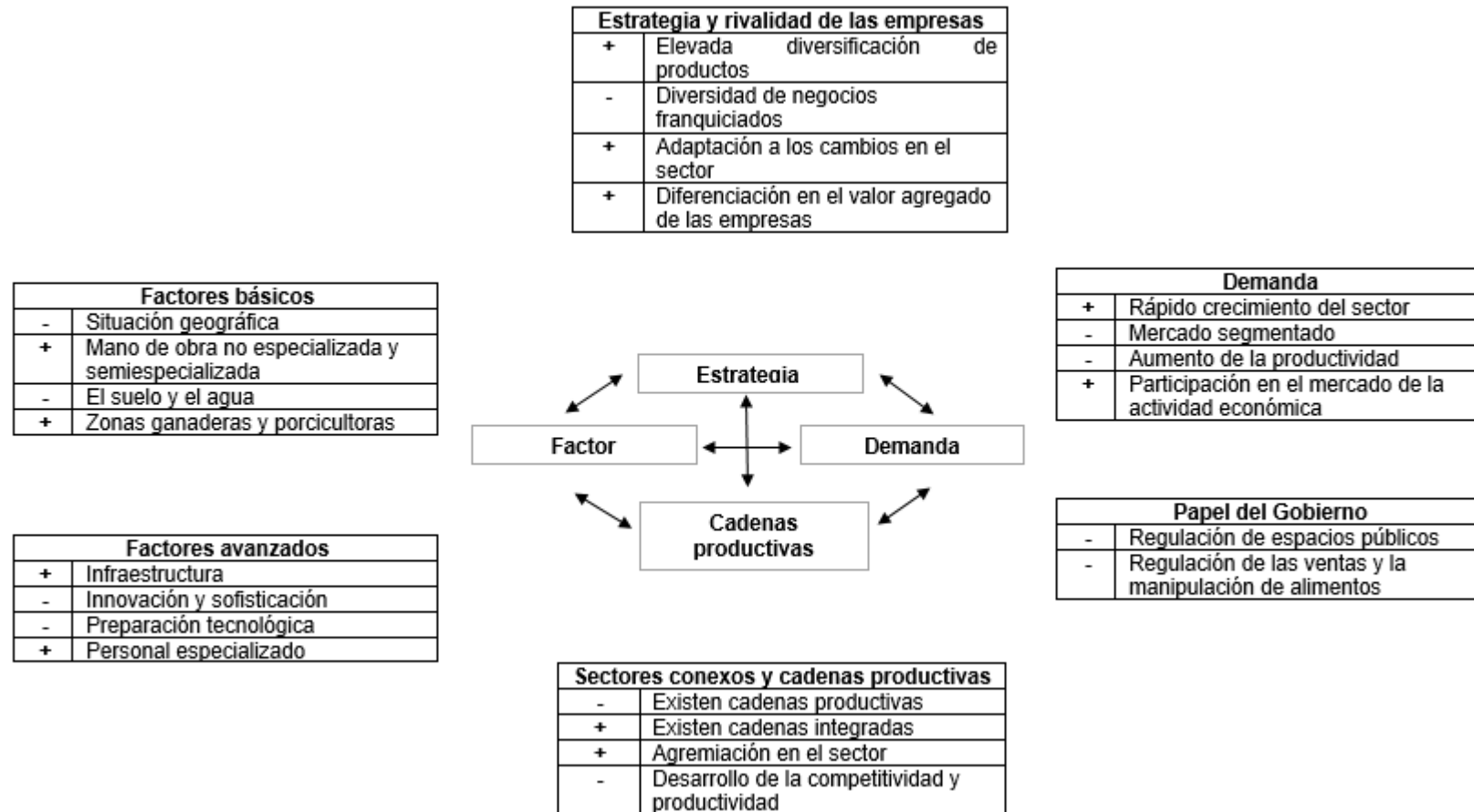
## ✓ PAPEL DEL GOBIERNO

El Valle del Cauca al ser una zona de alta actividad comercial y productiva cuenta con una oferta de todos los espacios necesarios para ella, existen personas con permisos para el desarrollo de actividades comerciales en terrenos propios, que son alquilados

para dicho uso, específicamente para el caso de los food trucks, actualmente no existe regulación en cuanto al uso del espacio público, se encuentra entonces el DAGMA, por un lado evaluando todas las condiciones que deben cumplir dichos establecimientos móviles, de momento la actividad está condicionada a la experiencia de la comunidad, la cual puede establecer quejas frente a la policía nacional, quien dependiendo del impacto que identifiquen los uniformados en la zona afectada, las multas que se pueden imponer oscilan entre \$104.164 y \$833.312. (El País, 2018)

El fenómeno de la comida sobre ruedas no es desconocido por la Alcaldía de Santiago de Cali. Es más, en la política de regulación de ventas informales en el espacio público, que fue adoptada por el Municipio en octubre del año pasado, se incluyó la regulación de los vendedores vehiculares. De acuerdo con Samir Jalil, subsecretario de Inspección, Vigilancia y Control, actualmente están ajustándose los lineamientos para regular estos negocios en la ciudad. Esta labor estará a cargo de la Secretaría de Salud, que establecerá las características sanitarias que deben tener las cocinas rodantes y el manejo de alimentos; la Secretaría de Movilidad determinará el tipo de vehículo autorizado para estas ventas, los horarios y los días en los que estos vehículos se podrán estacionar y trabajar en determinados sitios. (El País, 2018)

Figura 4. Diamante competitivo Piggy's Lunch



Fuente: Elaboración propia

## 5. ESTUDIO DE MERCADO

### 5.1. TENDENCIAS DE MERCADO

En el país como en la mayoría de los países del mundo, se ofrecen diferentes modalidades de servicios de alimento de comidas rápidas las cuales se dividen en las siguientes categorías: comidas rápidas para llevar, para consumir en el mismo establecimiento o para servicio a domicilio.

Las marcas más fuertes, que compiten por un mercado cada vez más grueso e interesante, se ingenian la manera de crear novedosas estrategias, de expandir sus menús con la introducción de alguna receta que se ajuste a las tendencias, de sorprender a los clientes con locales más modernos, con una atención más eficiente y hasta con un sistema de pedidos y de publicidad que incluye los nuevos canales o medios de comunicación, como las redes sociales, con el fin de satisfacer las exigentes necesidades de los consumidores y lograr mantenerse posicionados en un mercado tan cambiante.

*Figura 5. Empresas líderes en el negocio de hamburguesas y su participación*



**Fuente: Euromonitor Internacional**

De acuerdo a un estudio realizado por Euromonitor Internacional (2018) para Colombia, McDonald's y El Corral tienen la mitad del mercado nacional de hamburguesas, también destaca que otros competidores, de menor trayectoria, registran un crecimiento de más del 100 %. (La Republica, 2018)

Cuando se pensaba que el negocio de comidas rápidas se vería rezagado por la aparición de un consumidor cada vez más saludable, lo cierto es que cada día los “burgers” se fortalecen más, e incluso, nuevas marcas están llegando a competir en un nicho en el que McDonald’s y El Corral son los reyes. (La Republica, 2018)

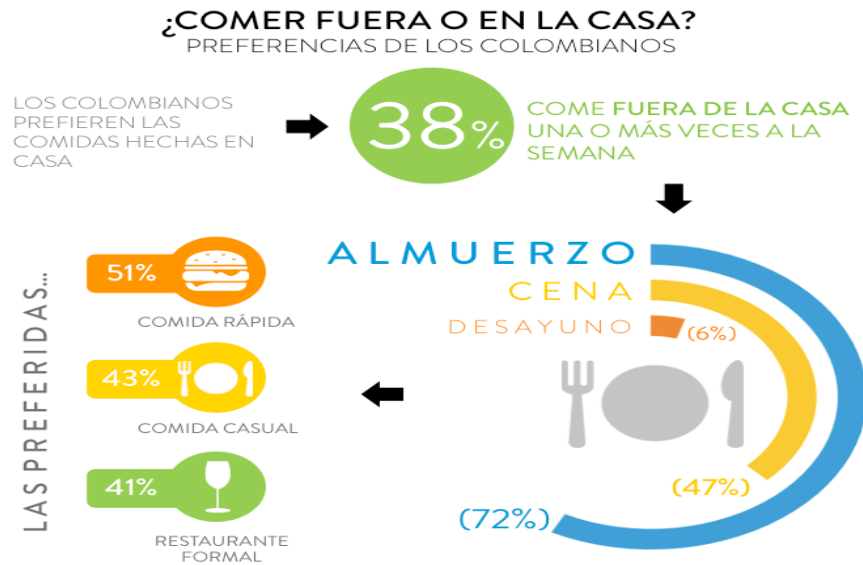
Los datos más recientes de la firma investigadora de mercados Euromonitor, sobre la categoría Burger Fast Food, sugieren que las ventas de este negocio, en más de 1.400 establecimientos, sumaron \$1,17 billones en 2016 (el dato más reciente). (La Republica, 2018)

En el año 2017, los ingresos operacionales de McDonald’s superaron los 373.000 millones de pesos, cifra mayor que la que registró El Corral (361.159 millones). Ambos negocios siguen liderando la competencia de las comidas rápidas en el país y dejan rezagados a sus demás competidores por miles de millones de pesos, según un reporte empresarial del portal Losdatos.com, que replica el diario El Tiempo. (La Republica, 2018)

El tercer lugar del ‘ranking’ lo tiene Presto, con una facturación de 116.576 millones de pesos y más atrás se encuentran Burger King (59.724 millones de pesos) y El Rodeo (19.396 millones). (La Republica, 2018)

En el reporte de resultados publicado por ese diario llama la atención el crecimiento en ventas de negocios que antes no aparecían (por lo menos no con tanta fuerza) en la lista. Home Burgers, por ejemplo, se quedó con el sexto lugar y logró un crecimiento del 143 % el año pasado, con una facturación de 16.636 millones de pesos. (La Republica, 2018)

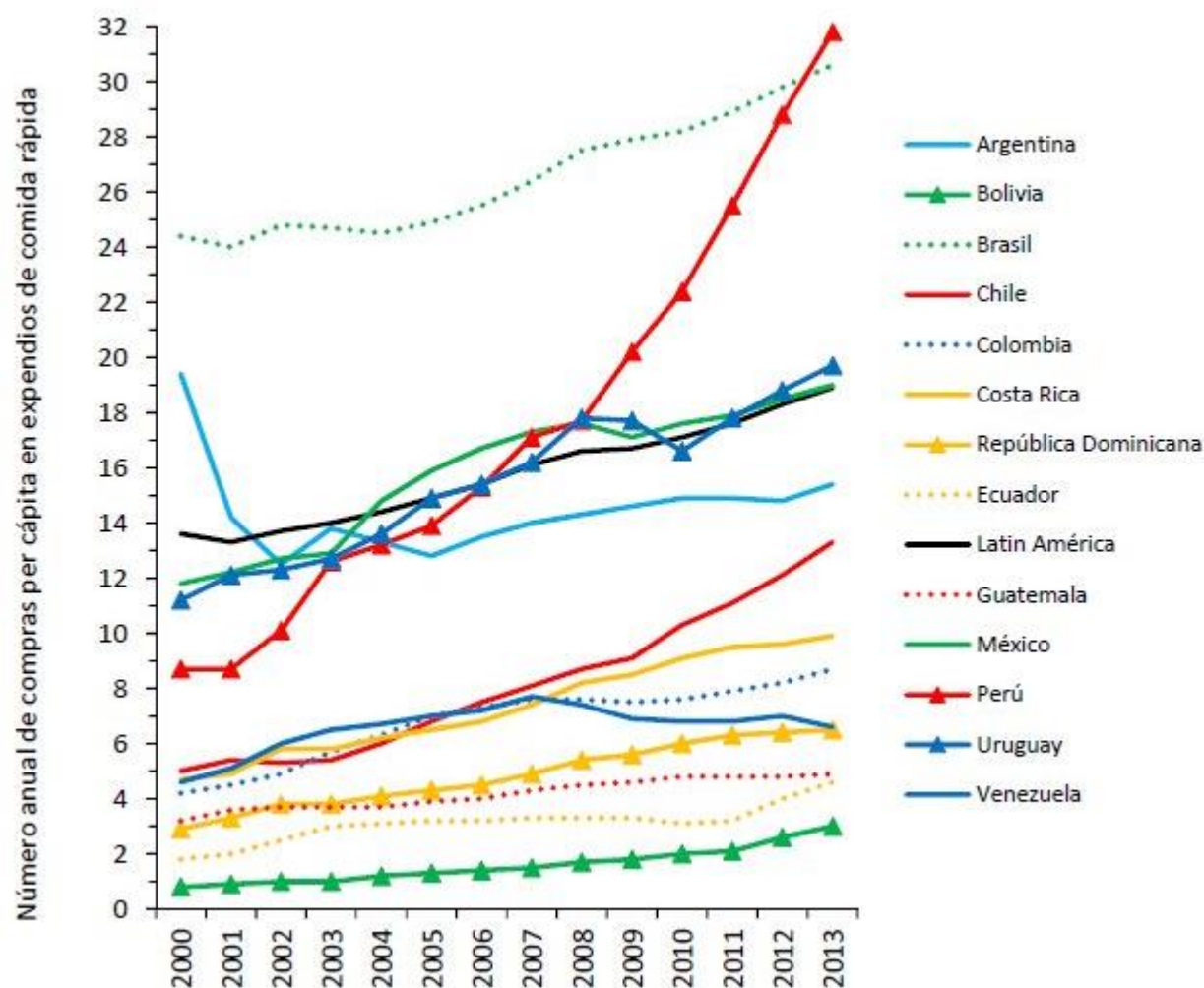
Figura 6. Preferencias para comer de los colombianos



Fuente: Nielsen Company

De acuerdo al estudio Global de Nielsen sobre Tendencias de Comida fuera del hogar, los colombianos ya no reservan la comida fuera para las ocasiones especiales, se trata de una forma de vida. Por conveniencia y practicidad, los encuestados vía online, afirman que se ven en la necesidad de buscar ofertas variadas que satisfagan sus necesidades alimenticias, en el momento indicado. Latinoamérica es la única región del mundo donde el almuerzo se toma en algún establecimiento de comida fuera del hogar más que la cena (65% vs. 45%). De hecho, Colombia ocupa el sexto lugar entre los 61 países abordados por el estudio, en porcentaje de encuestados que toma el almuerzo por fuera (72%), también están en el top 10 Chile (79%) y Brasil (72%). (NIELSEN, 2016)

Gráfica 19. Número anual de compras per cápita en expendios de comida rápida en 13 países latinoamericanos 2000 - 2013



Fuente: Euromonitor Internacional

Colombia es de los países con mayor crecimiento de la región con 4,6% en el año 2014. El crecimiento de las ciudades, las dificultades de movilidad y el deseo de optimizar el tiempo, han aumentado la acogida de la comida rápida en Latinoamérica. El 51% de los latinos afirma haber comido en establecimientos de este tipo en los últimos seis meses. Colombia está por encima del promedio regional, pues un 53% de los encuestados los frecuenta.

“Si bien comer fuera, implica dejar de comprar parte de los productos frescos en el mercado para preparar en casa, los minoristas pueden transformarse, ante esta

tendencia creciente, para proteger su participación en el gasto de alimentos. La oferta de productos de calidad para cada momento del día, a precios razonables y fáciles de consumir, deben estar en la lista de servicios”, afirmó Camilo García, líder de la industria de Alimentos Nielsen en Colombia. (NIELSEN, 2016)

La segunda opción de los colombianos cuando eligen el tipo de establecimiento son los restaurantes de comida casual (46%) y en tercer lugar los restaurantes formales (44%). El consumo de comida callejera es solo del 15% en nuestro país, frente al 18% en la región y al 27% en el mundo. (NIELSEN, 2016)

## 5.2. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

El cálculo de la demanda se realizó utilizando los resultados de la encuesta y del potencial de clientes tenidos en cuenta en el análisis de la demanda del estudio.

### 5.2.1. Mercado Potencial

Tabla 25. Proyección de población en Santiago de Cali (2018 – 2020)

| Grupos de edad | +1.04%    |           |           |           |           |           |           |           |           |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                | 2018      |           |           | 2019      |           |           | 2020      |           |           |
|                | Total     | Hombres   | Mujeres   | Total     | Hombres   | Mujeres   | Total     | Hombres   | Mujeres   |
| Total          | 2,445,405 | 1,168,899 | 1,276,506 | 2,470,852 | 1,181,058 | 1,289,794 | 2,496,442 | 1,193,332 | 1,303,110 |
| 0-4            | 177,507   | 90,734    | 86,773    | 178,157   | 91,136    | 87,021    | 179,039   | 91,743    | 87,296    |
| 5-9            | 178,357   | 90,755    | 87,602    | 178,391   | 90,642    | 87,749    | 178,344   | 90,463    | 87,881    |
| 10-14          | 185,295   | 93,887    | 91,408    | 185,742   | 94,226    | 91,516    | 186,033   | 94,421    | 91,612    |
| 15-19          | 196,525   | 99,210    | 97,315    | 196,796   | 99,254    | 97,542    | 197,564   | 99,642    | 97,922    |
| 20-24          | 205,204   | 104,039   | 101,165   | 204,394   | 103,497   | 100,897   | 203,742   | 102,960   | 100,782   |
| 25-29          | 204,291   | 103,106   | 101,185   | 205,686   | 104,018   | 101,668   | 206,594   | 104,619   | 101,975   |
| 30-34          | 195,640   | 96,224    | 99,416    | 196,580   | 97,377    | 99,203    | 197,743   | 98,597    | 99,146    |
| 35-39          | 182,404   | 87,020    | 95,384    | 185,392   | 88,708    | 96,684    | 187,837   | 90,284    | 97,553    |
| 40-44          | 160,575   | 75,703    | 84,872    | 164,169   | 77,416    | 86,753    | 167,782   | 79,172    | 88,610    |
| 45-49          | 150,011   | 69,354    | 80,657    | 149,527   | 69,377    | 80,150    | 149,945   | 69,774    | 80,171    |
| 50-54          | 150,633   | 67,847    | 82,786    | 150,280   | 67,727    | 82,553    | 149,437   | 67,455    | 81,982    |
| 55-59          | 135,456   | 59,581    | 75,875    | 139,329   | 61,452    | 77,877    | 142,245   | 62,855    | 79,390    |
| 60-64          | 106,150   | 45,232    | 60,918    | 110,405   | 46,977    | 63,428    | 114,731   | 48,838    | 65,893    |
| 65-69          | 79,891    | 33,490    | 46,401    | 83,586    | 34,869    | 48,717    | 87,434    | 36,298    | 51,136    |
| 70-74          | 56,414    | 23,025    | 33,389    | 59,269    | 24,029    | 35,240    | 62,294    | 25,083    | 37,211    |
| 75-79          | 39,417    | 15,052    | 24,365    | 40,129    | 15,375    | 24,754    | 41,164    | 15,777    | 25,387    |
| 80 Y MÁS       | 41,635    | 14,640    | 26,995    | 43,020    | 14,978    | 28,042    | 44,514    | 15,351    | 29,163    |

Fuente: DANE

De acuerdo con cifras del DANE, se espera que para el año 2018, la población del municipio de Santiago de Cali ascienda a 2.445.405 personas, de las cuales el 24% se

encuentran entre el rango de edad de 25 a 39 años es decir un total de 582.335 personas, de las cuales de acuerdo con estudios de “Groupon” en el año 2015, el 53% de los Colombianos buscan comidas fuera de casa, es decir un 308.637 personas. (DANE, 2011)

*Tabla 26. Estimación del potencial de consumo por producto en el sector*

| <b>Promedio ponderado de consumo</b> | <b>Part %</b> | <b>Diario</b> | <b>Semanal</b> | <b>Quincenal</b> | <b>Mensual</b> | <b>Ocasional</b> | <b>Total</b>   |
|--------------------------------------|---------------|---------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
|                                      |               | <b>8%</b>     | <b>22%</b>     | <b>29%</b>       | <b>13%</b>     | <b>28%</b>       | <b>100%</b>    |
| Sandwis de cerdo                     | <b>14%</b>    | 1,12%         | 3,08%          | 4,06%            | 1,82%          | 3,92%            | 14,00%         |
| Picada personal                      | <b>19%</b>    | 1,52%         | 4,18%          | 5,51%            | 2,47%          | 5,32%            | 19,00%         |
| Costillas de cerdo                   | <b>12%</b>    | 0,96%         | 2,64%          | 3,48%            | 1,56%          | 3,36%            | 12,00%         |
| Chorizo                              | <b>26%</b>    | 2,08%         | 5,72%          | 7,54%            | 3,38%          | 7,28%            | 26,00%         |
| Chuleta                              | <b>16%</b>    | 1,28%         | 3,52%          | 4,64%            | 2,08%          | 4,48%            | 16,00%         |
| Hamburguesa pulled pork              | <b>13%</b>    | 1,04%         | 2,86%          | 3,77%            | 1,69%          | 3,64%            | 13,00%         |
| <b>Total</b>                         | <b>100%</b>   | <b>8,00%</b>  | <b>22,00%</b>  | <b>29,00%</b>    | <b>13,00%</b>  | <b>28,00%</b>    | <b>100,00%</b> |

**Fuente:** Autores con información de encuesta

Teniendo en cuenta un promedio de consumo semanal de 2 veces, (Número de veces que comen las personas por fuera de su casa revelado por el estudio realizado por Nielsen, 2016) y con un costo promedio de \$9.700 por visita. Finalmente se puede calcular 4.658.680 de unidades vendidas al mes, con un total de 23.950 millones de pesos al mes.

### **5.2.2. Mercado Objetivo**

El mercado objetivo lo componen personas que comprenden los 25 a 39 años de edad con gusto por las comidas rápidas, que se encuentre en estratos 3 o superiores, de acuerdo a cifras de gov.co (2017) un total de 79.297 personas localizadas en el municipio de Santiago de Cali.

Teniendo en cuenta que un 72% de las personas (según la encuesta), estarían dispuestas a consumir comidas rápidas en un modelo food truck, por lo tanto, se tiene un mercado potencial de 57.094 personas, que equivale a un consumo mensual aproximado de 456.752 unidades. Teniendo un gasto promedio de visita al food truck de \$9.700, el mercado objetivo se estima en 4.430 millones de pesos al mes.

### 5.3. BENCHMARKING COMPARATIVO

#### 5.3.1. Organizaciones a comparar

A continuación se caracterizan algunas organizaciones líderes en sus segmentos con el fin de determinar las condiciones que las hacen exitosas en su labor:

#### ✓ LOS ASADOS DE SEGUNDO



Asados de segundo es una empresa con una experiencia de más de 15 años en el sector gastronómico y atención de eventos, tales como despedidas de fin de año, reuniones empresariales, agasajos familiares, kermés colegial, asados campestres, matrimonios y todo tipo de evento relacionados con el ramo dentro y fuera de la ciudad.

Actualmente cuenta con 30 empleados, desde su matrícula en el registro mercantil en febrero del año 2010 se ha expandido en 3 diferentes puntos de la ciudad y ya hizo presencia en Pasto. Con su oferta gastronómica de parrilla rápida ha logrado reconocimiento en cuanto a venta de carnes en varias presentaciones se trata. (Orgullo de Cali, 2018)

Tabla 27. Referenciación Asados de Segundo

| Empresa           | Posicionamiento                                                                                                                                                                                               | Servicio al cliente                                                                                                           | Producto                                                                                                                                          | Presencia Digital                                                                                                                     | Responsabilidad ambiental                                                                                                                                                                                                                                       | Alianzas estratégicas                                                                                                                                                                    |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asados de Segundo | Durante sus 15 años de experiencia en el mercado, se ha abierto mercado en Pasto y Cali, tanto para el ofrecimiento de productos asados, como en eventos especiales. En el resto del país no tiene presencia. | Sus clientes tienen como días de visita martes y miércoles de 2X1. Ofrece el servicio para eventos especiales a sus clientes. | Su producto más nombrado en redes es la carne a la llanera. Sin embargo tiene algunas críticas en Facebook con la funcionalidad "Recomendaciones" | Facebook: 1890 personas.<br><br>No tiene presencia en Instagram ni en plataformas de domicilio como Uber Eats, Domicilios.com, Rappi. | En la atención de eventos y para las ventas a domicilio, no hay ninguna estrategia. No se evidenciaron estrategias como por ejemplo evitar el uso del icopor, o inclusive medidas contra la contaminación por quema de combustibles fósiles y uso de chimeneas. | Además de los proveedores necesarios para el suministro de carne, empaques y salsas, no cuenta con presencia en plataformas digitales. Su estrategia es campañas en la radio (Radio Uno) |

Fuente: Elaboración propia

## ✓ LA SEVILLANA PARRILLA



La Sevillana Parrilla es una empresa de origen caleño, dedicada a la cría, ceba y comercialización de ganado y carne despostada hace más de 30 años, comprometida con garantizar calidad de los productos del portafolio de la Sevillana y crea en los clientes una cultura en torno a la carne.

Tienen 5 sedes en la ciudad de Cali y un punto estratégico de comercialización de carne en el sur de la ciudad.

La especialidad en el menú se basa en comidas preparadas principalmente con carne de res, se encuentran diferentes tipos de cortes de carne reconocidos y otros productos de su innovación, que como expertos en carnes tienen como propuesta de valor y es lo que vende, una carne que promocionan con sabor natural, basada en la cría y engorde, en pasturas naturales de ganados estrictamente seleccionados.

Emplean técnicas de almacenamiento y maduración adecuadas, manteniendo una continua y apropiada cadena de frío que garantiza la calidad de sus productos en las parrillas. La integración de la cadena productiva les permite garantizar el abastecimiento de los productos como su calidad. (Revista la barra, 2017)

Tabla 28. Referenciación La Sevillana Parrilla

| <b>.Empresa</b>           | <b>Posicionamiento</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Servicio al cliente</b>                                                                                                                                                                                                      | <b>Producto</b>                                                                                                                                                                                     | <b>Presencia Digital</b>                                                                                                                                                      | <b>Responsabilidad ambiental</b>                                                                                                                                                                                                | <b>Alianzas estratégicas</b>                                                                                                                                                              |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sevillana Parrilla</b> | Cuenta con sedes propias en diferentes ciudades del país. Ofrece igualmente la posibilidad para compra de la franquicia a posibles empresarios. Como factor diferencial se pudo verificar que los productos ofrecidos en la mesa, son preparados en carnicerías propias, lo cual asegura el máximo de calidad y mejor precio. | Su principal debilidad es la posibilidad de ofrecer platos para llevar. Los clientes han manifestado inconformidades en la sazón de los platos. Como beneficios han mencionado el buen corte y buena cantidad de sus porciones. | La facilidad y la ventaja que le ofrece el ser también una empresa de cría de ganado y con carnicerías propias, le permite tener productos frescos, de buena calidad, y sus buenos cortes de carne. | En la red social Facebook los siguen 20.957 personas. En Instagram los siguen 2.410 seguidores.<br><br>Tiene presencia en Domicilios.com y se pueden hacer pedidos por Rappi. | El mayor porcentaje de venta se realiza en sitio y hay muy buenas apreciaciones en cuanto a la manipulación de alimentos, aseo e inocuidad. Se critica por sus clientes el uso de plásticos y de icopor como opción de empaque. | Por poseer empresas de cría de ganado y venta de carne propios, posibilita ser si propio proveedor de materia prima. Posee presencia en plataforma digitales como Ifood y domicilios.com. |

Fuente: Elaboración Propia

## ✓ MISTER WINGS



Mister Wings inicio su actividad comercial en el año 2003, actualmente tiene 9 sedes en la ciudad de Cali en varios sectores estratégicos y una sede en la ZonaT de Bogotá, la cual se apertura en el año 2018. De estas sedes en Cali, 6 restaurantes Mister Wings son Clásicos, todos tal cual como el primero sin perder el sentido de esta gran historia y han reinventado 3 sedes llamados Mister Wings Too donde es el mismo ambiente pero más práctico.

La facturación de la cadena es de \$20.000 millones en los restaurantes que opera en la capital del Valle en 2017

Su valor diferencial radica en ser el típico restaurante sportbar que aparece en las películas, perfecto para disfrutar eventos deportivos, con música anglo y deliciosa comida tipo americana. La especialidad son las reconocidas Chicken Wings, en diferentes salsas como la BBQ, Honey mustard, Lemon pepper o Blue Cheese, entre muchas otras más.

Las opciones que tiene son diversas, se puede elegir entre la comida TEX-MEX, hamburguesas o incluso parrillas. Acompáñalo con una bebida, malteadas o coctel, destacando las famosas margaritas y mojitos. Cuentan con diferentes ambientes como la terraza, al aire libre, el interior del restaurante, segundo piso o la exclusiva zonas VIP con aire acondicionado. (Mister Wings, 2019)

Tabla 29. Referenciación Mister Wings

| Empresa      | Posicionamiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Servicio al cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Producto                                                                                                                                                                                                                                                    | Presencia Digital                                                                                                                                                                        | Responsabilidad ambiental                                                                                                                                                                                              | Alianzas estratégicas                                                                                                                                                      |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mister Wings | Se encuentra posicionado en el mercado por 15 años en la capital vallecaucana, especialmente para su población joven. Igualmente se encuentra con presencia en 9 locales en Cali, en donde tienen restaurantes clásicos, y con una nueva presentación, Mr. Wings Too, concepto más práctico pero conservando el ambiente clásico. Se anuncia en su página web la apertura en Bogotá en el mediano plazo. Es de resaltar que también tiene 6 premios con el certificado de excelencia por TripAdvisor | Tiene como diseño propio el estilo anglo, situación que ha facilitado de manera exitosa la recepción de eventos deportivos por sus clientes. En algunas oportunidades se observa congestión y listas de espera en sus restaurantes. También ofrecen la celebración de cumpleaños y encuentros infantiles en sus sedes | En su menú se puede observar gran variedad de alitas con diferentes salsas, las cuales son variadas en cuanto al uso de dulces hasta picantes. Igualmente ofrecen platos Tex-Mex, hamburguesa, papas en diferentes presentaciones que complementan el menú. | En la red social Facebook los siguen 19.879 usuarios. En Instagram tienen 8.097 seguidores. En plataformas digitales se encuentra con presencia en Domicilios.com, Rappi y en Uber Eats. | En cuanto al uso de plásticos, pitillos, guantes y cajas se pudo verificar que no existe ninguna restricción en ninguna de sus sedes, por lo tanto no se evidencia esfuerzo para disminuir la huella de contaminación. | Como aliado estratégico tiene convenio para los asociados a la Cooperativa Médica del Valle (Coomeva) ofreciendo un descuento especial presentando el carnet de asociado.. |

Fuente: Elaboración propia

## ✓ KAREN'S PIZZA



Karen's Pizza lleva 35 años ofreciendo sus productos en el mercado, tiene actualmente 9 sedes a nivel nacional con 350 empleados y ventas de 9.000 millones en lo corrido del 2.017, durante ese mismo año se consolidó como una de las mejores 10 pizzerías a nivel nacional, ocupando el 7 lugar.

Con una amplia carta en la que aparte de pizzas incluye pastas, risottos, fundidos, ensaladas, jugos y cocteles, con un ambiente y servicio característico y estandarizado en todas sus sedes e innovaciones en sus horarios de servicios, ofreciendo desayuno y almuerzo. La propuesta de valor de Karen's Pizza es que sus productos son 100% naturales y tiene una alianza estratégica con Harinera del Valle. (Karen's Pizza, 2019)

Tabla 30. Referenciación Karen's Pizza

| Empresa       | Posicionamiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Servicio al cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Producto                                                                                                                                                                                                                                    | Presencia Digital                                                                                                                                                        | Responsabilidad ambiental                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Alianzas estratégicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Karen's Pizza | Cuenta con 36 años en el mercado, cercano a lugares estratégicos de la ciudad como ubicaciones turísticas y de concurrencia alta. Generalmente su oferta está dada a población joven y familiar, de estratos altos. Su presencia se remonta a Cali con cerca de 7 locales, uno en Palmira y uno en Bogotá. Se caracterizan por su host al llegar al sitio y constantes encuestas de satisfacción en sitio. | Los clientes reconocen la atención del personal en sitio, además de los pocos tiempos de espera entre las órdenes. Sin embargo gran parte de sus consumidores se quejan de las limitaciones o restricciones de la organización en cuanto al envío de domicilios a ciertas zonas de la ciudad, excluidas por su nivel socioeconómico. | Se reconoce a la empresa con el uso de materias primas 100% naturales, elaborando sus propias salsas y pastas lo que le garantiza al consumidor la mejor calidad. Es también importante mencionar la corta duración de atención al cliente. | En la red social Facebook los siguen 10.160 usuarios. En Instagram los siguen 9.700 usuarios. Igualmente tienen presencia en plataformas como domicilios.com, Uber Eats. | La organización utiliza dentro de su oferta de su servicio en sitio, implementos reutilizables como vajillas. Igualmente el uso de zonas verdes cercanas a sus instalaciones son situaciones positivas. Sin embargo, dentro de los empaques utilizados para los domicilios, está el icopor, y uso de cartón. | A través de acciones de involucramiento social, ha ganado reconocimiento de instituciones gubernamentales y ambientales, en el apoyo a eventos, que si bien no causan un gran impacto comercial, si deben considerarse como aliados estratégicos. También ha establecido preferencias de proveedores de materias primas lo que supone una buena relación comercial pero implicando un riesgo asociado a la disponibilidad de materias primas en casos críticos. |

Fuente: Elaboración propia

## ✓ SANDWICH QBANO



Sándwich Qbano es una de las cadenas de restaurantes de comida rápida en Colombia más importantes, con más de 210 puntos a nivel nacional e internacional, con presencia en Estados Unidos y Panamá con más de 70 franquiciados, siendo su sede principal en Cali, Colombia.

Desde hace 39 años en el mercado se especializa en la elaboración de sándwich submarino y sándwich cubano, bocadillos, y ensaladas. Su principal producto destacándose desde sus inicios el Sándwich Especial, se venden en distintos tamaños (31cm, 20cm, y 14cm) y se pueden añadir complementos, habitualmente los clientes los piden en combo que incluyen bebida, papas y salsa de ajo, que según la misma compañía ha sido uno de sus pilares de éxito. (Wikipedia, 2019)

Tabla 31. Referenciación Sandwich Qbano

| Empresa        | Posicionamiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Servicio al cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Producto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Presencia Digital                                                                                                                               | Responsabilidad ambiental                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Alianzas estratégicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sandwich Qbano | Es una empresa vallecaucana con cerca de 40 años en el mercado, inició operaciones en la capital en 1979 lo que le ha permitido desarrollarse a modo de franquicias expandiendo la oferta de su producto, posee presencia en centros comerciales y en lugares propios. Actualmente cuenta con cerca de 70 franquicias y 116 puestos en 24 ciudades, también cuenta con incursión en el mercado norteamericano. | Desarrolla campañas de impacto en redes sociales en donde mantiene gran actividad comercial. Sin embargo, dada la cantidad de personas que van en semana, la atención disminuye y los tiempos de espera aumentan. Una dificultad que posee es el ofrecer también directamente el servicio de pedido a domicilio que debe ser atendido por el mismo personal de venta en sitio. | Sus productos están elaborados con materias primas de proveedores seleccionados o desarrollados por ellos mismos de acuerdo a sus necesidades y características del producto. Todos sus productos tienen las mismas características, cambiando la preparación de las carnes de cada sándwich. La organización trabaja bajo un modelo en el que mantiene una misma línea de materias primas y una misma línea de producción. | En la red social Facebook los siguen 328.000 y en Instagram los siguen 105.000 usuarios.<br><br>Tiene presencia en Uber Eats, y domicilios.com. | La organización se encuentra desarrollando una política de responsabilidad. De momento sus empaques se realizan con materiales como papel y cartón, teniendo presencia de plástico en las tapas de envases de bebidas y en el empaquetado de las salsas. Posee estrategias de aprovechamiento y aprovisionamiento en búsqueda de no tener en inventario de materias primas que se desperdicien. | La organización ha creado una planta de carnes frías y salsas, que funciona bajo la razón social de “Carnes frías Enriko” que funciona como su principal proveedor en cuanto a carnes y salsas, incluyendo su tradicional salsa de ajo. Esto le ha permitido desarrollar entorno a ello diferentes estrategias de producción y de abastecimiento, también desarrolla actividades comerciales con grandes empresas, para ofrecer productos con porcentajes de descuento. |

Fuente: Elaboración propia

Estos establecimientos cuentan con locales en diferentes centros comerciales, puntos de auge de reunión del mercado de comidas de Cali.

Como un nuevo proyecto que se centra en un solo tipo de carnes, se debe reconocer que la competencia en cuanto a variedad gastronómica en la capital vallecaucana es muy amplia, sin embargo siguiendo las tendencias de restaurantes especializados, y reconociendo que este tipo de carne (carne de cerdo) está logrando gran acogida dentro del mercado de la ciudad, las estrategias de la empresa se centraran en brindar un buen servicio a sus consumidores, permitiendo captar de ellos aquellas ideas que permitan innovar en cuanto a la prestación de este servicio y permitan conocer las expectativas, en calidad, sabor y atención.

Dentro de los competidores food truck de comida de parrilla más fuertes en la ciudad de Cali se encuentran asados don segundo, una empresa de alto reconocimiento que tiene una experiencia de más de 15 años en el sector gastronómico ofreciendo una diversidad de comidas rápidas de parrilla, ofreciendo especialmente picadas, entradas y almuerzos en sus diferentes puntos de venta.

### 5.3.2. Perfil competitivo

*Tabla 32. Factores claves de éxito*

| <b>FACTORES DE ÉXITO</b>     |
|------------------------------|
| 1. Posicionamiento           |
| 2. Precios                   |
| 3. Capacidad financiera      |
| 4. Calidad                   |
| 5. Servicio al cliente       |
| 6. Accesibilidad             |
| 7. Presencia digital         |
| 8. Responsabilidad ambiental |
| 9. Alianzas estratégicas     |

**Fuente:** Elaboración propia

- 1. Posicionamiento.** Es el lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye

mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

2. **Precios.** Es el dinero fijado para la venta de los productos y/o servicios. En cualquier mercado, muchas empresas venden productos iguales o similares, pero estos pueden verse afectados por otros factores decisivos a la hora de escoger el consumidor, entre estos están el buen nombre que tenga la marca y la calidad de esta.
3. **Capacidad financiera.** Se puede definir como la disponibilidad de recursos financieros necesarios para ejecutar estrategias en una organización, es un punto relevante para determinar la competitividad de la empresa en el mercado. Es la solidez de la estructura de la organización, la cantidad de sedes o la predisposición y facilidad de crear nuevos puntos de venta en relación con su desarrollo. Los criterios financieros generalmente son considerados las medidas más apropiadas de éxito en los negocios.
4. **Calidad.** Es un factor importante que produce satisfacción a los consumidores y dota de herramientas prácticas para una gestión integral y recordación de marca. En la actualidad es necesario sobrepasar los estándares de calidad para poder competir en un mercado cada vez más exigente que busca la mejora continua, su satisfacción y estandarización.
5. **Servicio al cliente.** Son las herramientas y actividades que utiliza la empresa para relacionarse con sus clientes, con el fin de que el consumidor obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, con la intención de superar las expectativas de este e incentivarlo a continuar consumiendo sus productos, logrando la fidelización.
6. **Accesibilidad.** Es la facilidad que tienen los consumidores para llegar al punto establecido para la compra de los productos, igualmente si de forma oportuna estos se encuentran en plataformas digitales o redes sociales, si llegan a domicilio y la cobertura para prestar el servicio. Es importante que el establecimiento cuente con zona de parqueo y una ubicación estratégica para que las personas reconozcan el sitio y puedan degustarse.

- 7. Presencia digital.** Toda la publicidad se está trasladando a plataformas digitales, en las cuales las personas permanecen conectadas constantemente y más las nuevas generaciones que usan más estos medios que los canales tradicionales y buscan por medio de estas obtener toda la información posible de la empresa, tanto como ubicación, recomendaciones, resolver sus inquietudes, como poner sus quejas y su posición frente a la empresa, si le gusta o no.
- 8. Responsabilidad ambiental.** Es la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto ecológico de una decisión empresarial. En esta las organizaciones deben velar por el cuidado del medio ambiente, con procesos y utilización de productos amigables con este e incentivando su protección.
- 9. Alianzas estratégicas.** Son asociaciones, convenios o acuerdos realizados entre dos o más empresas con el fin de lograr una ventaja o beneficio que de manera individual no podrían conseguir. Son también un componente clave para el desarrollo y crecimiento del negocio pues nos permiten “traer desde fuera” conocimientos, experiencias y recursos, siendo alianzas que permiten mejorar el reconocimiento, la calidad y la relación con el cliente.

Tabla 32. Matriz de perfil competitivo

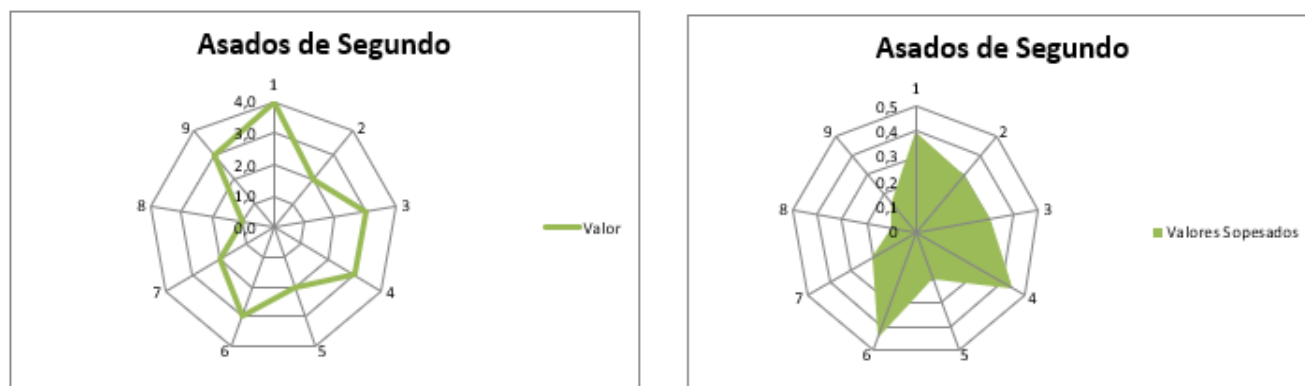
|                           |      |      | Empresa "Piggys" |                | Asados de Segundo |                | Sevillana Parrilla |                | Mr Wings |                | Karen's pizza |                | Sandwich Qbano |                |
|---------------------------|------|------|------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------|----------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Factores clave de éxito   | Peso |      | Valor            | Valor sopesado | Valor             | Valor sopesado | Valor              | Valor sopesado | Valor    | Valor sopesado | Valor         | Valor sopesado | Valor          | Valor sopesado |
| Posicionamiento           | 10%  | 0,10 | 1,0              | 0,1            | 4,0               | 0,4            | 4,5                | 0,45           | 3,0      | 0,3            | 3,0           | 0,3            | 3,0            | 0,3            |
| Precios                   | 15%  | 0,15 | 3,5              | 0,35           | 2,0               | 0,3            | 3,0                | 0,45           | 2,0      | 0,3            | 1,0           | 0,15           | 2,0            | 0,3            |
| Capacidad financiera      | 10%  | 0,10 | 1,0              | 0,1            | 3,0               | 0,3            | 4,5                | 0,45           | 4,0      | 0,4            | 4,0           | 0,4            | 5,0            | 0,5            |
| Calidad                   | 15%  | 0,15 | 3,0              | 0,3            | 3,0               | 0,45           | 3,0                | 0,45           | 3,0      | 0,45           | 3,0           | 0,45           | 4,5            | 0,675          |
| Servicio al Cliente       | 10%  | 0,10 | 2,0              | 0,2            | 2,0               | 0,2            | 3,0                | 0,3            | 3,0      | 0,3            | 3,0           | 0,3            | 4,0            | 0,4            |
| Accesibilidad             | 15%  | 0,15 | 3,0              | 0,3            | 3,0               | 0,45           | 2,0                | 0,3            | 3,0      | 0,45           | 2,0           | 0,3            | 2,0            | 0,3            |
| Presencia digital         | 10%  | 0,10 | 4,0              | 0,4            | 2,0               | 0,2            | 1,0                | 0,1            | 2,0      | 0,2            | 1,0           | 0,1            | 1,0            | 0,1            |
| Responsabilidad ambiental | 10%  | 0,10 | 4,0              | 0,4            | 1,0               | 0,1            | 2,0                | 0,2            | 2,0      | 0,2            | 1,0           | 0,1            | 2,0            | 0,2            |
| Alianzas estratégicas     | 5%   | 0,05 | 3,0              | 0,3            | 2,0               | 0,1            | 3,5                | 0,175          | 2,0      | 0,1            | 2,0           | 0,1            | 4,0            | 0,2            |
| Total                     | 100% | 1,00 | 24,5             | 2,45           | 22                | 2,5            | 26,5               | 2,875          | 24       | 2,7            | 20            | 2,2            | 27,5           | 2,975          |

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3. Radar de comparación

#### ✓ Asados de Segundo

Gráfica 20. Radares de comparación Asados de Segundo



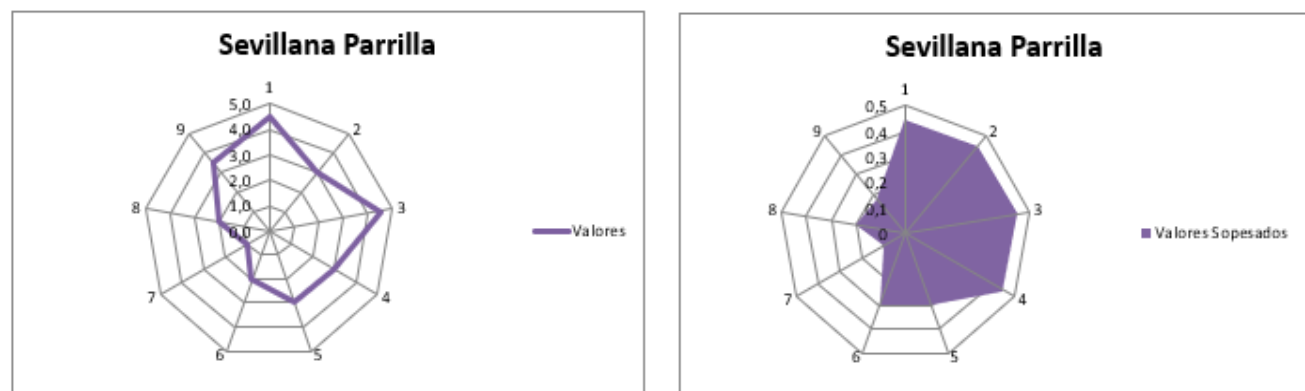
Fuente: Elaboración propia

Los factores de éxito (1) posicionamiento, (3) capacidad financiera, (4) la calidad de sus productos, (6) accesibilidad y (9) las alianzas estratégicas, son factores que se destacan en esta organización, de acuerdo a la gráfica, tiene un buen desempeño.

Los factores (2) precios, (5) servicio al cliente y (7) presencia digital, son factores a mejorar y en el factor (8) responsabilidad ambiental tiene un desempeño regular.

#### ✓ La Sevillana Parrilla

Gráfica 21. Radares de comparación La Sevillana Parrilla



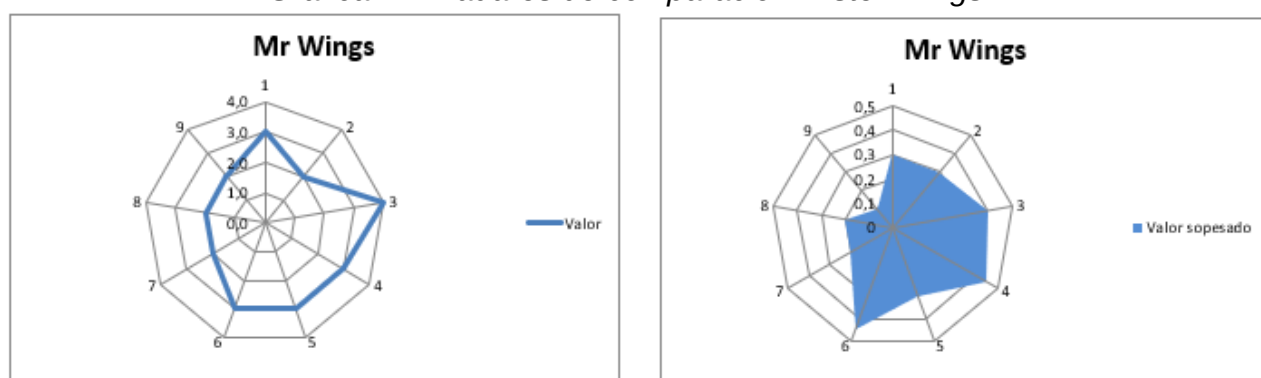
Fuente: Elaboración propia

En los factores de éxito (1) posicionamiento en el mercado y (3) capacidad financiera tiene un muy buen desempeño, consolidado en la venta de productos a la parrilla.

En los factores de éxito (2) precios, (4) la calidad de sus productos, (5) servicio al cliente y (9) las alianzas estratégicas, la organización tiene buen desempeño y su desempeño es regular en (6) accesibilidad, (7) presencia digital y (8) responsabilidad ambiental.

### ✓ Mr Wings

*Gráfica 22. Radares de comparación Mister Wings*



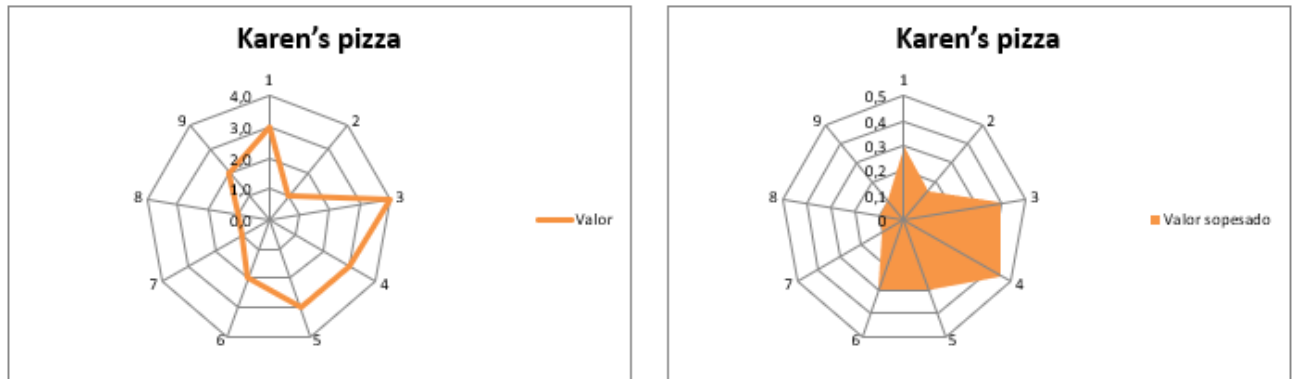
**Fuente: Elaboración propia**

En esta organización tiene muy buen desempeño el factor de éxito (3) capacidad financiera, y se destaca con buen desempeño en los factores claves de éxito (1) posicionamiento, (4) la calidad de sus productos, (5) servicio al cliente y (6) accesibilidad.

Tiene un desempeño regular en los factores claves de éxito (7) presencia digital, en el factor (8) responsabilidad ambiental y (9) las alianzas estratégicas.

### ✓ Karen's Pizza

Gráfica 23. Radares de comparación Karen's Pizza



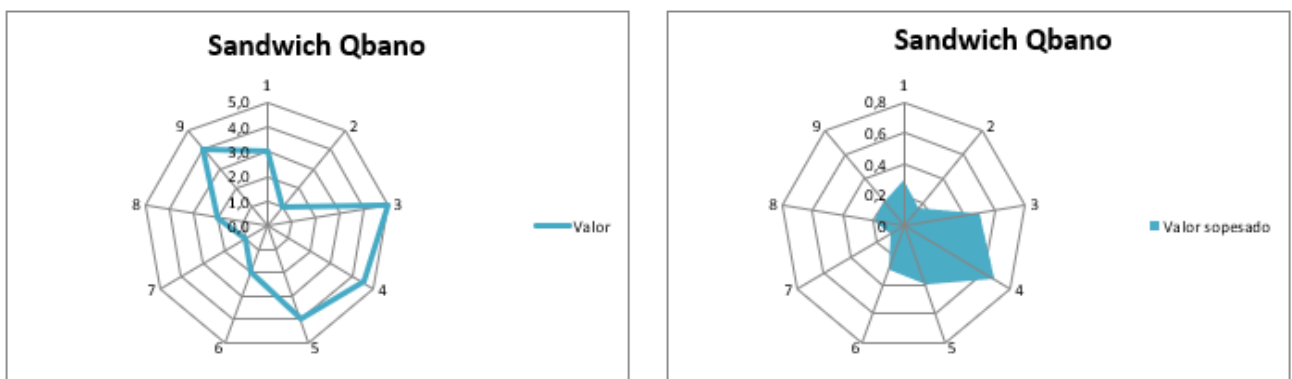
Fuente: Elaboración propia

Esta organización tiene muy buen desempeño en el factor clave de éxito (3) capacidad financiera e igualmente se destaca en los factores (1) posicionamiento, (4) la calidad de sus productos y (5) servicio al cliente.

Su desempeño es regular y puede mejorar en estos factores claves de éxito: (2) precios, (6) accesibilidad, (7) presencia digital, (8) responsabilidad ambiental y (9) las alianzas estratégicas.

### ✓ Sandwich Qbano

Gráfica 24. Radares de comparación Sandwich Qbano



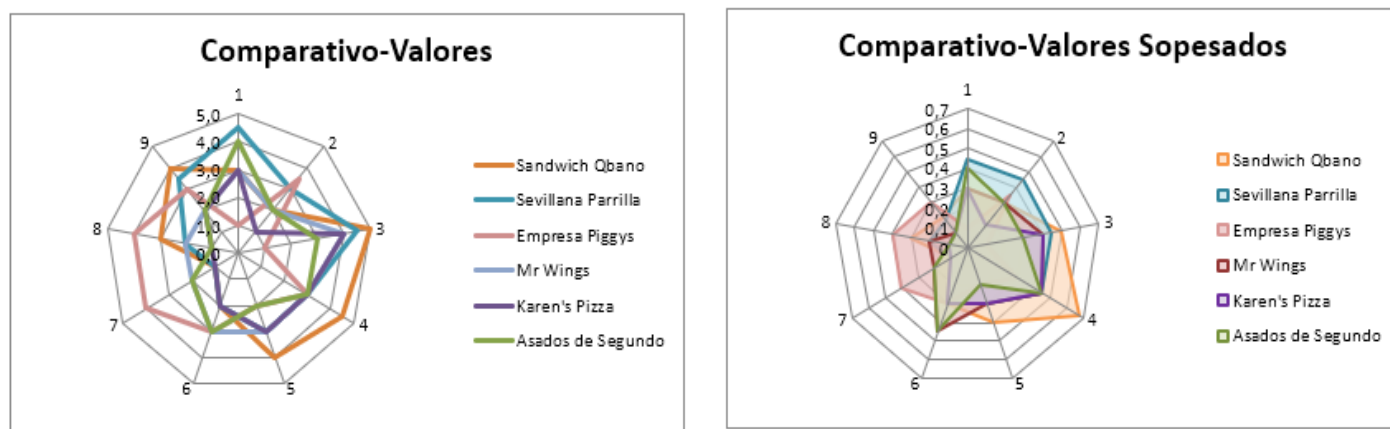
Fuente: Elaboración propia

Los factores de éxito (1) posicionamiento, (3) capacidad financiera, (4) la calidad de sus productos, (5) servicio al cliente y (9) las alianzas estratégicas en esta organización tienen muy buen desempeño de acuerdo a la gráfica.

En los factores de éxito (2) precios, (6) accesibilidad, (7) presencia digital y (8) responsabilidad ambiental tienen un desempeño regular.

### ✓ Comparación de Valores Sopesados

Gráfica 25. Comparativo de las gráficas



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica Sandwich Qbano y Sevillana Parrilla se convierten en un referente ya que se destaca en los factores de éxito en cuanto a calidad del producto y servicio al cliente enmarcado en su mayor contacto y presencia en redes, desde donde se atienden opiniones y quejas de los usuarios, también es un referente de solidez empresarial, abarcando gran parte del territorio nacional, teniendo una prioridad inicial en mantener una presencia en el territorio local, la exigencia a los proveedores de productos que solventen sus necesidades y satisfagan las expectativas del cliente la convierten en una organización estable en características de producción y de producto con sabores y olores constantes en cada una de sus sedes, igualmente el desempeño destacado de Sevillana Parrilla que posee una oferta de productos bastante reconocidas y que le ha permitido establecer una presencia en el mercado local que facilita la oferta y venta de sus productos, establecer una imagen de marca, es agregarle valor intangible a la organización, indispensable para su desarrollo y crecimiento futuro.

La organización deberá evitar seguir estrategias de organizaciones como Asados de Segundo por su desempeño regular en aspectos de atención al cliente y calidad del producto, esto relacionado directamente en no tener suficientes inventarios de alimentos y no preocuparse por la relación efectiva con sus clientes.

El modelo de negocio de la organización Piggy's, le permite y en cierto modo la obliga a establecer relacionamientos con otras organizaciones para dar a conocer su producto y mantener cierta seguridad en el desarrollo de su actividad comercial y la gestión de estrategias orientadas a la participación en eventos y al desarrollo de políticas que favorezcan este tipo de negocios. El valor agregado de la empresa enfocado en la responsabilidad ambiental y uso de materiales ambientalmente amigables, se beneficia de la percepción del nuevo consumidor en el cuidado del planeta, de este modo se satisface una necesidad de la persona garantizando el reconocimiento de valor agregado. La versatilidad del servicio lo convierte en un competidor local capaz de abarcar o establecer contacto con diferentes sectores de la ciudad, determinados también por el nicho de mercado establecido.

## **5.4. PRODUCTO Y SERVICIO**

### **5.4.1. Descripción del portafolio de producto o servicio**



El food truck especializado en comidas rápidas elaboradas con carne de cerdo llevara como nombre comercial Piggy's Lunch.

Piggy's hace referencia a la especialidad en las comidas y este nombre a su vez es asociado a la carne de cerdo, logrando identificación de la marca y recordación, Lunch hace referencia a una comida informal y rápida que puede ser de almuerzo, una comida de media tarde o para terminar el día.

El producto que se va a ofrecer son comidas rápidas con su respectiva bebida, especializándonos en los alimentos preparados con carne de cerdo en diferentes presentaciones, como lo son:

**Sándwich de cerdo:** lomo de cerdo desmechado

**Picada personal:** Carne, Codillo De Cerdo, Embutidos, Hortalizas, Fresco

**Costillas de cerdo:** parte de la parrilla

**Chorizo:** Embutidos de cerdo y pinchos

**Chuleta:** Chuleta apanada o a la parrilla

**Hamburguesa pulled pork:** espaldilla de cerdo

Las carnes se servirán en porciones de 150 gr, cortadas en pequeños trozos para compartir y cada porción viene con un pequeño acompañamiento que puede escoger el consumidor tales como:

- Papa cocida.
- Papa a la francesa.
- Tomate relleno de puré de papa.
- Platanitos dulces
- Arepa

Partiendo de la premisa que los productos ofrecidos por “Piggy’s lunch” se caracterizarán por su frescura, calidad y sazón, los proveedores a seleccionar, deben tener los más altos estándares de calidad y la implementación adecuada del proceso de manejo de carnes cómo: sacrificio, ante mortem, post mortem y maduración. Igualmente serán servidos en utensilios amigables con el medio ambiente.

Figura 7. Fotos de los productos a ofrecer



Fuente: Autores

#### 5.4.2. Caracterización de los productos y servicios

Tabla 33. Caracterización de los productos

| PRODUCTO                  | CONTENIDO                                                                                                                |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sándwich de cerdo</b>  | 150 gramos de lomo de cerdo desmechado<br>Pan Francés<br>Una rodaja de tomate<br>Una fibra de lechuga<br>Salsas al gusto |
| <b>Picada personal</b>    | 150 gramos de Carne repartido entre: Codillo De Cerdo y embutidos acompañados con hortalizas, papa, tomate y platanitos. |
| <b>Costillas de cerdo</b> | 150 gramos de costilla de cerdo<br>Acompañamiento escogido por el consumidor ya sea papa, arepa o platanito.             |

|                                 |                                                                                                                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |                                                                                                                                   |
| <b>Chorizo</b>                  | 150 gramos de embutidos de cerdo y pinchos<br>Acompañamiento escogido por el consumidor ya sea papa, arepa o platanito.           |
| <b>Chuleta</b>                  | 150 gramos de chuleta apanada o a la parrilla<br>Acompañamiento escogido por el consumidor ya sea papa, arepa o platanito.        |
| <b>Hamburguesa pulled pork:</b> | 150 gramos de espaldilla de cerdo<br>Salsas al gusto<br>Acompañamiento escogido por el consumidor ya sea papa, arepa o platanito. |

**Fuentes:** Información suministrada por los autores

## 5.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para identificar el perfil del cliente y sus preferencias por el producto se desarrolló una investigación de mercado.

La población a consultar para llevar a cabo el estudio de factibilidad está conformada por los clientes potenciales del producto bajo investigación. Para el caso particular del presente proyecto se definen a los clientes potenciales como las familias de estrato 3 en adelante de la ciudad de Cali que comprenden los 25 a 39 años de edad con gusto por las comidas rápidas, localizadas en el municipio de Santiago de Cali.

De acuerdo con cifras del DANE, se espera que para el año 2018, la población del municipio de Santiago de Cali ascienda a 2.445.405 con una tendencia de aumento anual de 1.04%, de las cuales el 24% se encuentran entre el rango de edad de 25 a 39 años es decir un total de 582.335, de las cuales de acuerdo con estudios de “Groupon” en el año 2015, el 53% de los Colombianos buscan comidas fuera de casa, es decir un 308.637 de esa cifra inicial.

N = Población.

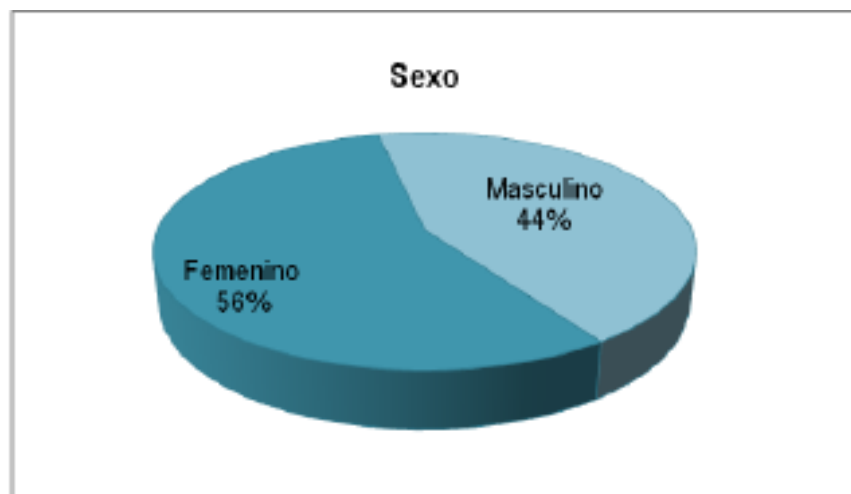
Muestra. Consumidores potenciales a encuestar.

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 308.637}{(0,05 \times 308.637)^2 + (1,96 \times 0,5 \times 0,5)^2}$$

n = 119,52 = 120 Consumidores potenciales a encuestar.

#### ✓ Resultados de encuesta

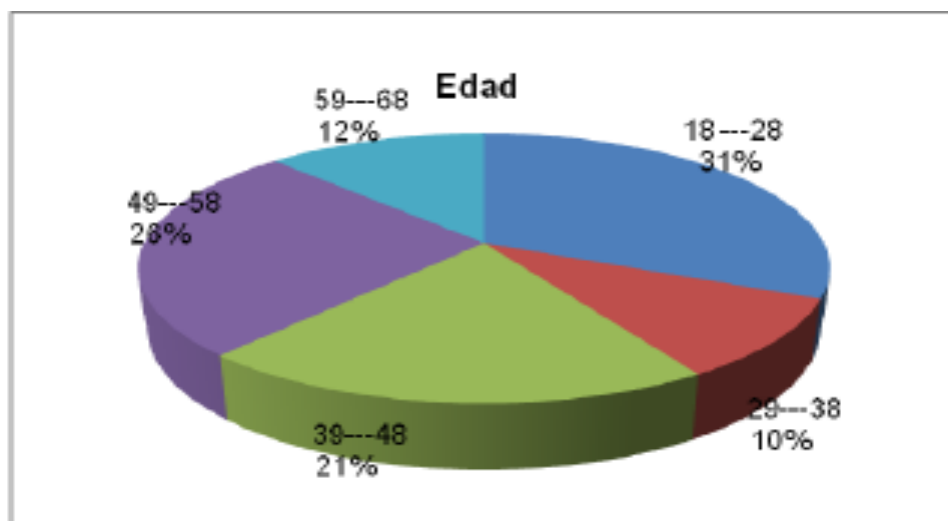
Gráfica 26. ¿Cuál es su sexo? (marque con X)



Fuente: Datos de encuesta

De la pregunta 1, se puede ver que la mayoría de los encuestados fueron mujeres en un 56%, y el 44% eran hombres.

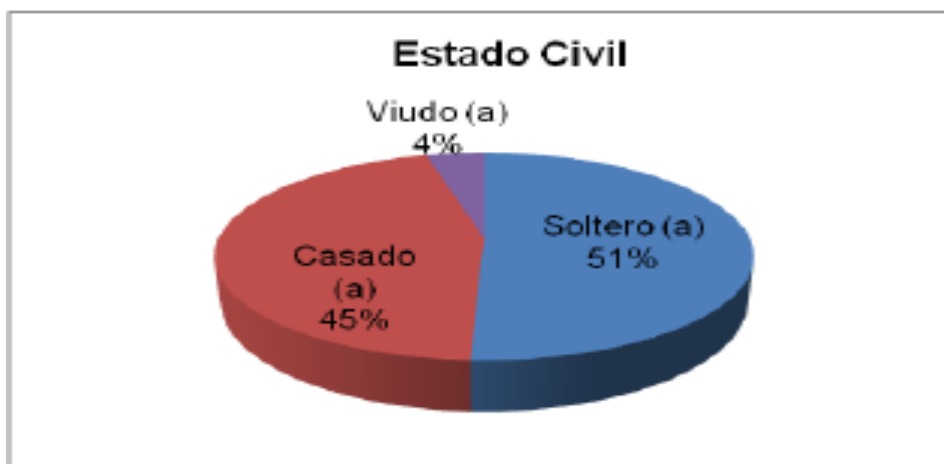
Gráfica 27. ¿Cuál es su rango de edad? (marque con X)



Fuente: Datos de encuesta

En la pregunta 2 se puede ver que la mayoría son personas jóvenes (18-28) en un 31%, seguido por los que están entre 49-58 en un 26%, así mismo el grupo de 39-48 también es considerable ya que son el 21%.

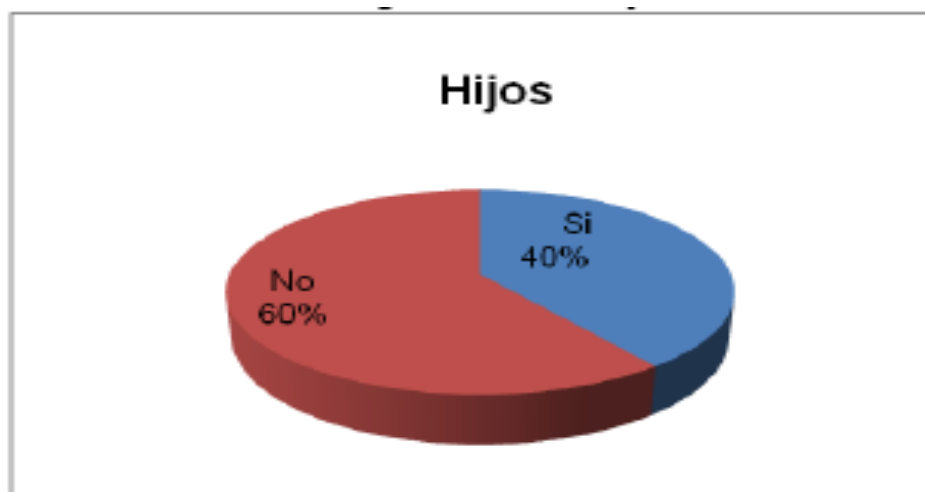
Gráfica 28. ¿Cuál es su estado civil? (marque con X)



Fuente: Datos de encuesta

En la pregunta 3 se puede ver que del total de encuestados el 51% son solteros, y el 45% son personas casadas.

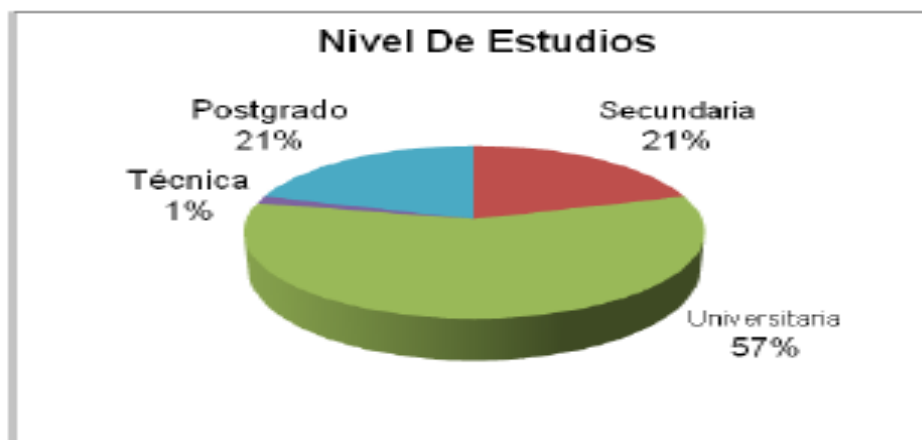
*Gráfica 29. ¿Tiene usted hijos (as)? (marque con X)*



**Fuente: Datos de encuesta**

En la pregunta 4 se puede observar que el porcentaje de encuestados sin hijos es mayor, que los que tienen hijos, los porcentajes son 60% y 40% respectivamente.

*Gráfica 30. ¿Cuál es su último nivel de estudios? (señale con una X)*



**Fuente: Datos de encuesta**

En la pregunta 5 se puede observar que del total de encuestados la gran mayoría tienen el título universitario como su último nivel de estudios, mientras que el 21% tiene como último nivel de estudios la secundaria.

*Gráfica 31. ¿Cuál es su actual ocupación? (por favor señale con una X la más representativa)*

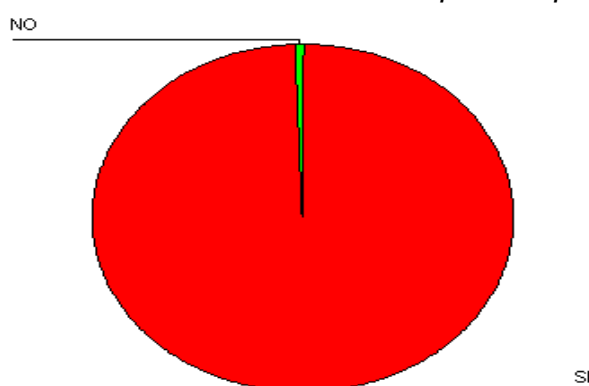


**Fuente: Datos de encuesta**

En la pregunta 6 se puede observar que el 38% de los encuestados están actualmente estudiando, ya su carrera o un postgrado, seguidos por los que son empleados (29%), es igualmente importante destacar el grupo de los que son independientes, ya que estos suman en 27%.

7. ¿Consume usted comida rápida de parrilla (carne asada, pinchos, chorizos, etc.)?

*Gráfica 32. Consumo de comida rápida de parrilla*

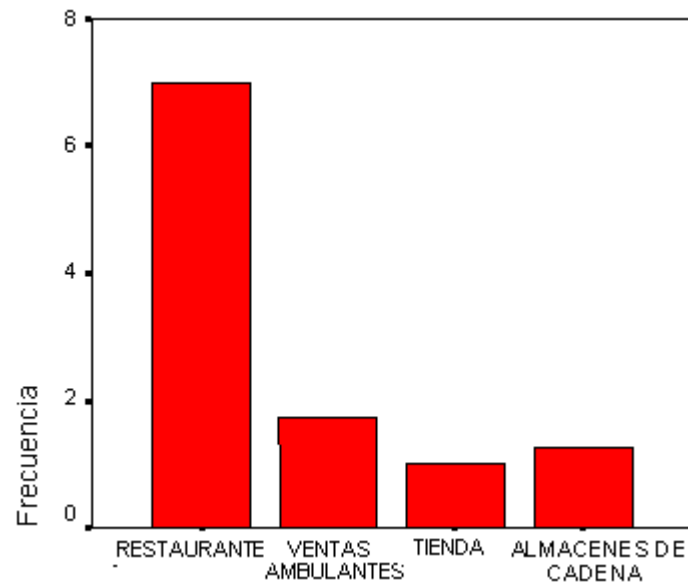


**Fuente: Datos de encuesta**

El 98% de las personas encuestadas consumen comidas rápidas de parrilla, lo cual es algo positivo para el proyecto.

8. ¿Dónde generalmente adquiere la comida rápida de parrilla?

*Gráfica 33. Puntos de compra de comida rápida de parrilla*

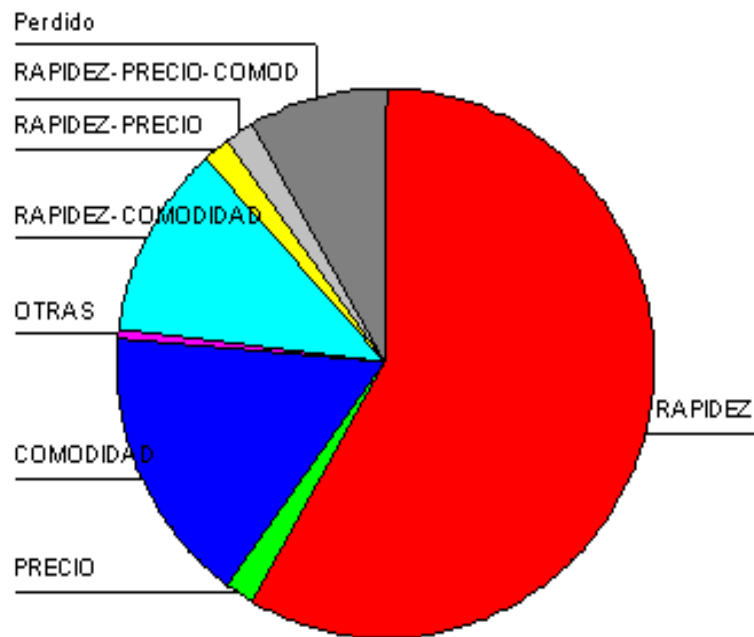


**Fuente: Datos de encuesta**

El mayor consumo de comida rápida de parrilla se da principalmente en restaurantes, seguido de ventas ambulantes, almacenes de cadena y tiendas.

9. ¿Por qué razón prefiere la comida rápida?

Gráfica 34. Razón de preferencia del producto

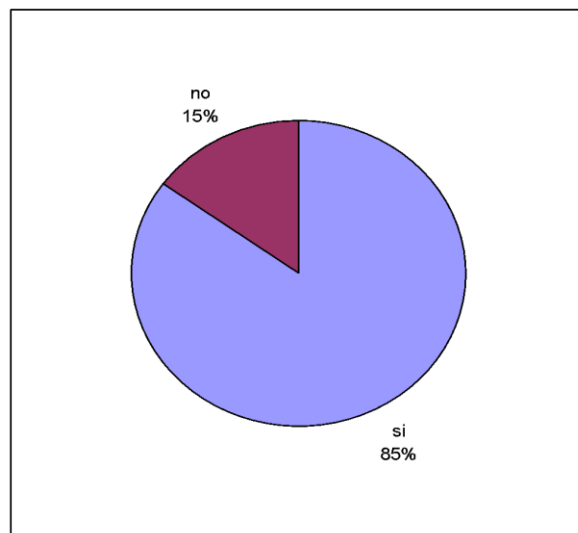


Fuente: Datos de encuesta

Dos criterios son tenidos en cuenta al momento de comprar comidas rápidas, la Rapidez y la comodidad; adicionalmente El Precio no es un factor muy relevante para la razón de compra.

10. ¿En la oficina o en el estudio generalmente come fuera de casa por razones de tiempo?

*Gráfica 35. ¿Comen fuera de casa?*

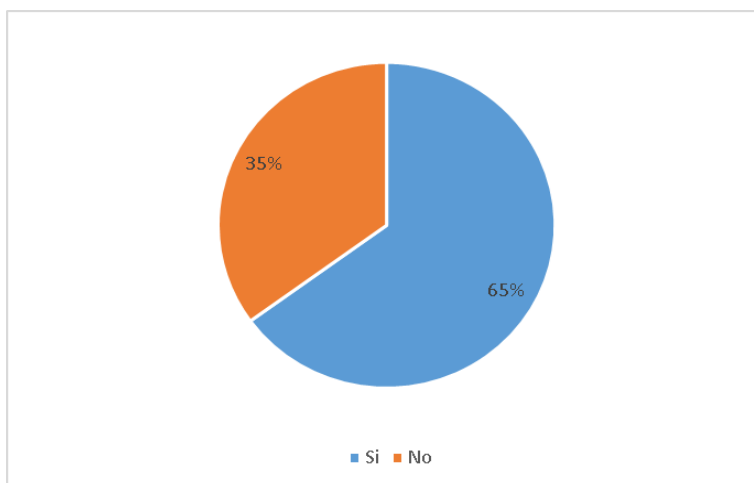


**Fuente: Datos de encuesta**

La mayoría de encuestados confirma que comen fuera de casa, principalmente los empleados con un 92% frente estudiantes en un 65%.

**10.** ¿A usted le gusta la comida rápida de parrilla con carne de cerdo?

*Gráfica 36. Gusto por comida rápida de parrilla con carne de cerdo*

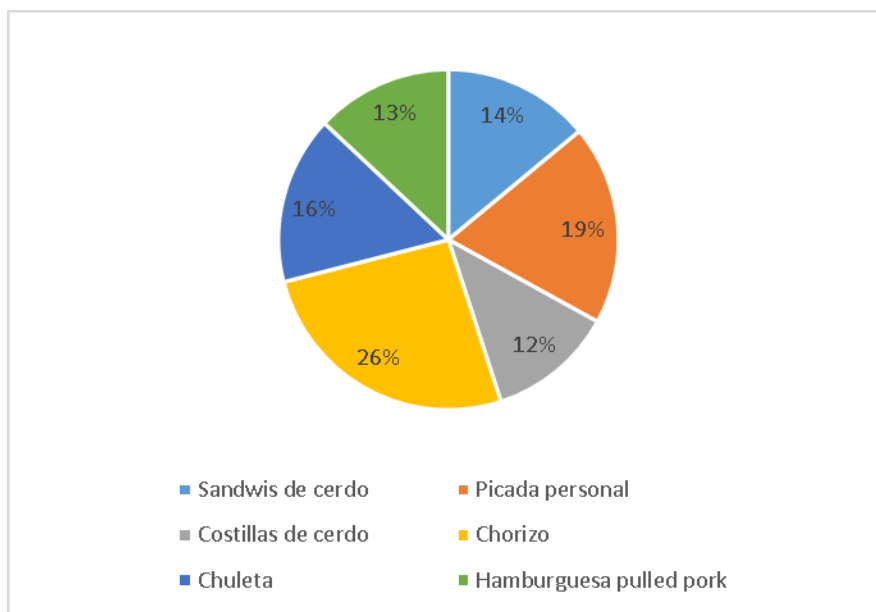


**Fuente: Datos de encuesta**

El 65% de los encuestados manifiesta que si le gusta consumir comida rápida de parrilla con carne de cerdo, lo cual es positivo.

12. ¿Cuál de las siguientes comidas rápidas de parrilla de cerdo usted preferiría comer?

*Gráfica 37. Alimentos de comidas rápidas de parrilla de cerdo más consumidos*

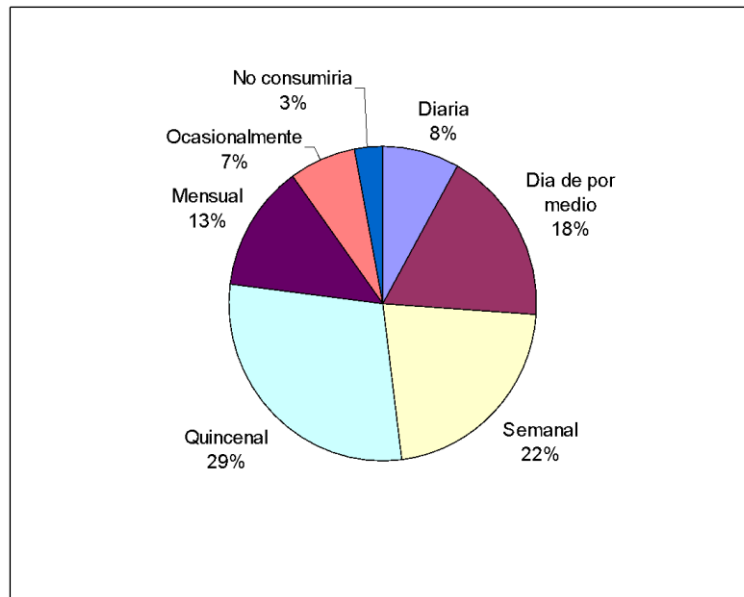


**Fuente: Datos de encuesta**

De acuerdo al resultado de las encuestas se observa que los productos de comida rápida con carne de cerdo con mayor preferencia son: el chorizo (26%), la picada (19%), la chuleta (16%), el sándwich de cerdo (14%), la hamburguesa Pulled pork (13%) y la costilla de cerdo (12%).

13. ¿Con que frecuencia consumiría el producto?

*Gráfica 38. Frecuencia de consumo del producto*

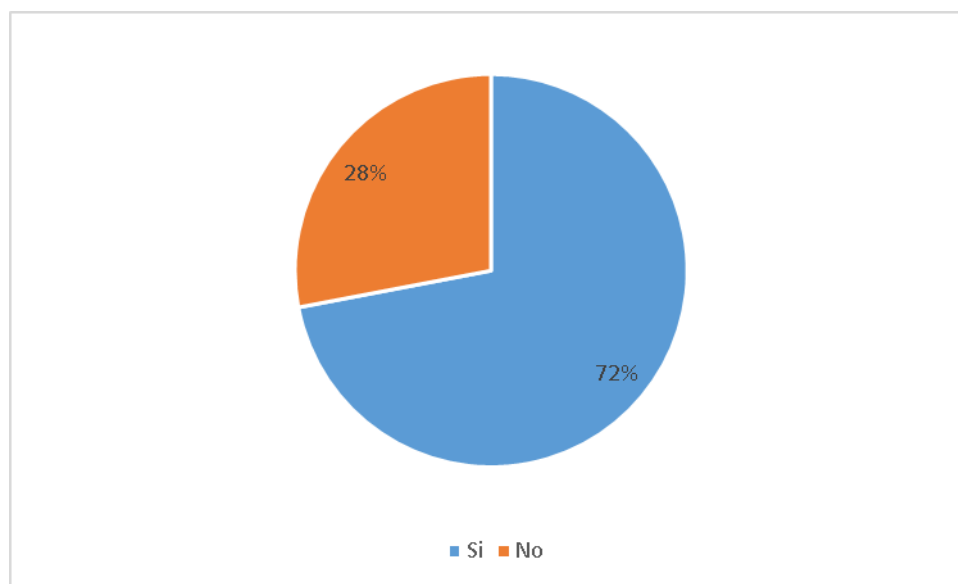


**Fuente: Datos de encuesta**

De acuerdo a la opinión de los encuestados la frecuencia en que consumirían el producto sería quincenal 29%, semanal 22% y día de por medio 18%.

14. ¿Usted aceptaría consumir comidas rápidas de cerdo en un food truck (Camión de comidas rápidas) con todos los requerimientos legales?

*Gráfica 39. Aceptación del servicio food truck*



**Fuente: Datos de encuesta**

El 72% de los encuestados manifiestan que si les agrada la idea, puesto que es algo diferente y más fácil de conseguir estando en la calle que realizar un traslado a un lugar específico. Mientras que un 28% manifestaron que no les gusta. Muchos de ellos manifiestan que no les gusta por la incomodidad que les produce comer en la calle y porque les preocupa las condiciones de salubridad del producto.

*Tabla 34. Estimación de la demanda potencial del mercado por producto*

| Promedio de unidades potenciales al año | Diario         | Semanal        | Quincenal     | Mensual       | Ocasional    | Total          |
|-----------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|--------------|----------------|
| Sandwis de cerdo                        | 48.623         | 17.584         | 11.590        | 2.598         | 466          | <b>80.860</b>  |
| Picada personal                         | 65.988         | 23.864         | 15.729        | 3.525         | 633          | <b>109.739</b> |
| Costillas de cerdo                      | 41.677         | 15.072         | 9.934         | 2.227         | 400          | <b>69.309</b>  |
| Chorizo                                 | 90.299         | 32.656         | 21.523        | 4.824         | 866          | <b>150.169</b> |
| Chuleta                                 | 55.569         | 20.096         | 13.245        | 2.969         | 533          | <b>92.412</b>  |
| Hamburguesa pulled pork                 | 45.150         | 16.328         | 10.762        | 2.412         | 433          | <b>75.084</b>  |
| <b>Total</b>                            | <b>347.305</b> | <b>125.601</b> | <b>82.782</b> | <b>18.555</b> | <b>3.330</b> | <b>577.573</b> |

**Fuente: Autores con información de encuesta**

**Conclusiones de la encuesta.** A continuación se resume los resultados de la encuesta, cuyo formato de preguntas se encuentra en los anexos de este documento.

- Gran parte del mercado consume comidas rápidas, por tal razón es más fácil implementar estrategias de lanzamiento, ya que no es un producto nuevo para el consumidor.
- La mayoría de personas encuestadas son jóvenes con edades entre los 18 a 58 años, lo cual es algo positivo para el proyecto dado que este segmento poblacional es el de mayor propensión al consumo.
- Existe una alta demanda para las comidas rápidas de parrilla en el mercado, lo cual indica que la creación de la empresa es viable.
- Se identifica que las personas que más consumen comidas rápidas son aquellas a las cuales el Factor tiempo los afecta en mayor grado, lo cual determina el mercado objetivo a incursionar.
- Se establecieron los canales de distribución de mayor comercialización son los almacenes de cadena y las ventas ambulantes, sin embargo el modelo de oferta food truck tiene una alta aceptación en el mercado con un 72%.
- El precio no es un factor relevante al momento de comprar comidas rápidas de parrilla, lo cual no ocurre con el factor tiempo, siendo éste uno de los beneficios de este tipo de alimentos.
- El volumen de producción va ligado al consumo aparente del mercado y esto determina las políticas de inventarios que se deben manejar.
- La mayoría de los segmentos de mercado encuestados (Empleados y estudiantes) comen fuera de casa.
- Existe una alta preferencia de consumidores que les gusta las comidas rápidas elaboradas con carne de cerdo.
- De acuerdo a la opinión de los encuestados la frecuencia de consumo del producto se concentraría en un 69% en los quince días del mes, siendo más alta la frecuencia quincenal con un 29%.

## 5.6. ESTRATEGIAS DE MERCADO

- **Estrategia de producto.** Con el nombre de la empresa se busca generar recordación de marca y enfatizar en la especialidad de esta que son las comidas preparadas principalmente con carne de cerdo, servidos en productos amigables con el medio ambiente como valor agregado y con un gran potencial en los clientes, ya que, el consumo de esta carne está en crecimiento y ha sido poco aprovechado.

El menú de “Piggy’s lunch” estará compuesto por los productos de una parrillada típica de carne de cerdo, teniendo como ventaja ser de los pocos ofertantes de carne de cerdo en diferentes presentaciones y ubicados estratégicamente para en el norte de Cali en una zona industrial, estudiantil y comercial para captar mayor público, y en el punto fijo se brinda la comodidad para consumir los alimentos. Con todas las ventajas de ser food truck y poder desplazarnos por toda la ciudad en diferentes eventos deportivos y culturales y en zonas estratégicas prestar igualmente servicio a domicilio, al ser visibles en las diferentes plataformas de domicilios y redes sociales.

- **Estrategias de precio.** El precio siempre ha sido una de las variables clave en la estrategia de marketing; fijar el mejor precio no debe interpretarse como el precio más bajo posible, Se debe tener en cuenta aspectos como los precios que maneja la competencia, los costos de producir un bien y/o prestar un servicio, las utilidades esperadas, y muchos otros temas que afectan la fijación de los precios.

Con base en los resultados obtenidos en las encuestas, se establece como estrategia de entrada los precios de competencia, sin embargo, para los productos que no disponga la competencia se establecerán precios diferenciados debido al valor agregado del producto.

Ver en la tabla 35 la relación de precios de cada producto.

Tabla 35. *Precios del portafolio de productos*

| PRODUCTO                | UNIDAD | PRECIO<br>VENTA<br>(Miles de \$) |
|-------------------------|--------|----------------------------------|
| Sandwich de cerdo       | UNIDAD | 12.000                           |
| Picada personal         | UNIDAD | 10.000                           |
| Costillas de cerdo      | UNIDAD | 10.000                           |
| Chorizo                 | UNIDAD | 8.000                            |
| Chuleta                 | UNIDAD | 12.000                           |
| Hamburguesa Pulled pork | UNIDAD | 12.000                           |
| Gaseosa                 | UNIDAD | 2.500                            |

Fuente: Elaboración propia

✓ **Estrategia de Promoción y Publicidad.** El producto se va a promover de la siguiente manera:

- **Lanzamiento.** Se va a realizar el lanzamiento del producto a través de casetas móviles que se ubicaran en las principales universidades y centros comerciales de la ciudad de Cali. En ellas se realizaran degustaciones con los consumidores y se les entregará una tarjeta de los menús, donde igualmente aparecen los datos para pedir su domicilio.
- **Venta Directa.** El camión se ubicara en zonas estratégicas de la ciudad de Cali, donde exista alta movilidad de peatones y alto tránsito de vehículos.
- **Publicidad.** Se elaboraran pancartas que serán colocadas en los lugares donde se abran mercados y tarjetas para ser repartidas a personas particulares en las principales estaciones del MIO de la ciudad, se hará presencia en redes sociales y plataformas digitales de domicilios.

✓ **Imagen de la empresa:**

- **Colores:** Se maneja una serie de colores que no contengan una cantidad excesiva de iluminación típica de lugares de venta de comida rápida, ya que se trata de ofrecer a los consumidores un ambiente y tipo de carne diferente se utilizaran los colores, rojo, rosado, negro y blanco.

- **Logos:** El logo estará representado en la caricatura de un cerdo chef, en símbolo de la cocina del lugar, especializada en carne de cerdo.

*Figura 8. Imagen de la empresa*



**Fuente: Elaboración propia**

- **Lema:** característica de nuestra vocación al cliente y el servicio, en pro de garantizar una excelente e inolvidable experiencia de compra, el lema será

*“Aquí te consentimos”.*

Para los inicios de la empresa, se organizará una campaña publicitaria a través de redes sociales. Adicionalmente se emplearan páginas publicitarias de negocios, tales como:

- ✓ B2B (Business-to-Business): Empresas que comercian con otras empresas u organizaciones. Para el caso de los convenios de plataformas de compra online
- ✓ B2C (Business-to-Consumer): Empresas que comercian con consumidores. Es el más habitual.

*Figura 9. Banner del negocio en la web*



Fuente: Elaboración propia

Los principales motores de búsqueda sin duda van hacer Google y Bing, siendo los más usados tanto para navegación como consulta online, por tanto se incluiría a estos motores como facilitadores de acceso entre el consumidor y el vendedor, también entra en el panorama opera como motor de búsqueda predeterminado en celulares:

**Google:** El término “Google” se refiere a una búsqueda en Internet sobre cualquier cosa o cualquier persona usando el motor de búsqueda Google. Ahora la mayoría de las personas usan google como motor de búsqueda, ya que contiene, google maps, noticias, imágenes, videos, web y google chrome que es ya el mejor.

**Bing:** Bing es un motor de búsqueda de Microsoft. Cuenta con servicios mejorados que incluyen mapas y fotos de calle. Comenzó ganando con éxito la cuota de mercado a mediados de 2009.

**Opera:** viene predeterminado en celulares con Android por lo tanto se debe tener en cuenta su uso inicial para búsqueda.

- **Estrategias de Plaza o distribución.** La empresa trabajara bajo un modelo Food Truck que consiste en la comercialización directa del producto en un camión furgón debidamente adecuado para la producción de parrilla asada que será ubicado en lugares de alta movilidad peatonal y vehicular de la ciudad de Cali.

Adicionalmente se dispondrá de los siguientes servicios:

- ✓ Se contará con servicio a domicilio en la ciudad de Cali.

- ✓ Se contará con presencia en eventos deportivos y culturales de la ciudad de Cali
- ✓ Se contará con un punto específico donde el consumidor podrá comprar el producto.

- **Presupuesto de la mezcla de mercadeo.** De acuerdo a las estrategias planteadas anteriormente se estableció el siguiente presupuesto para realizar dichas actividades.

*Tabla 36. Valor de la mezcla de mercadeo*

| Ítem                                  | Valor                   |
|---------------------------------------|-------------------------|
| Dominio .com.co                       | \$ 68,816               |
| Capacidad de Hosting 500 MB           | \$ 75,000               |
| 2 Correos                             | \$ 29,980               |
| Hora hombre 3 meses                   | \$ 4,800,000            |
| Banner 12 meses                       | \$ 540,000              |
| Publicidad Google 12 meses            | \$ 900,000              |
| Manejo de domicilio y material P.O.P. | \$ 9,600,000            |
| <b>Total</b>                          | <b>\$ 16,013,796.00</b> |

**Fuente:** Autores – con apoyo de PUBLIMAX LTDA.

- **Plan de ventas.** El plan de ventas del proyecto se desarrolla tomando de referencia la estimación de la demanda del mercado objetivo donde se determinó un mercado máximo de 415.852 unidades del producto, de los cuales se planea arrancar con una capacidad instalada inicial, para atender al año, el 5% de ese mercado, ósea 24.951 unidades para el primer año de operación.

En cuanto a la proyección anual se espera que para cada año la empresa pueda aumentar sus ventas en un 4% para los próximos cinco años de proyección. Ver proyección de ventas en la tabla 37.

Tabla 37. *Proyección de ventas de la empresa (Unidades mensuales y anuales)*

| PRODUCTO                | ene-19     | feb-19       | mar-19       | abr-19       | may-19       | jun-19       | jul-19       | ago-19       | sep-19       | oct-19       | nov-19       | dic-19       | TOTAL AÑO     |
|-------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Sandwich de cerdo       | 140        | 279          | 419          | 245          | 210          | 349          | 314          | 279          | 419          | 245          | 245          | 349          | 3.493         |
| Picada personal         | 190        | 379          | 569          | 332          | 284          | 474          | 427          | 379          | 569          | 332          | 332          | 474          | 4.741         |
| Costillas de cerdo      | 120        | 240          | 359          | 210          | 180          | 299          | 269          | 240          | 359          | 210          | 210          | 299          | 2.994         |
| Chorizo                 | 220        | 439          | 659          | 384          | 329          | 549          | 494          | 439          | 659          | 384          | 384          | 549          | 5.489         |
| Chuleta                 | 140        | 279          | 419          | 245          | 210          | 349          | 314          | 279          | 419          | 245          | 245          | 349          | 3.493         |
| Hamburguesa Pulled pork | 110        | 220          | 329          | 192          | 165          | 274          | 247          | 220          | 329          | 192          | 192          | 274          | 2.745         |
| Gaseosa                 | 80         | 160          | 240          | 140          | 120          | 200          | 180          | 160          | 240          | 140          | 140          | 200          | 1.996         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>998</b> | <b>1.996</b> | <b>2.994</b> | <b>1.747</b> | <b>1.497</b> | <b>2.495</b> | <b>2.246</b> | <b>1.996</b> | <b>2.994</b> | <b>1.747</b> | <b>1.747</b> | <b>2.495</b> | <b>24.951</b> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. *Unidades vendidas por año*

| PRODUCTO                | 2.019         | 2.020         | 2.021         | 2.022         | 2.023         |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Sandwich de cerdo       | 3.493         | 3.633         | 3.778         | 3.929         | 4.087         |
| Picada personal         | 4.741         | 4.930         | 5.128         | 5.333         | 5.546         |
| Costillas de cerdo      | 2.994         | 3.114         | 3.238         | 3.368         | 3.503         |
| Chorizo                 | 5.489         | 5.709         | 5.937         | 6.175         | 6.422         |
| Chuleta                 | 3.493         | 3.633         | 3.778         | 3.929         | 4.087         |
| Hamburguesa Pulled pork | 2.745         | 2.854         | 2.969         | 3.087         | 3.211         |
| Gaseosa                 | 1.996         | 2.076         | 2.159         | 2.245         | 2.335         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>24.951</b> | <b>25.949</b> | <b>26.987</b> | <b>28.067</b> | <b>29.189</b> |

Fuente: Autores

Tabla 39. Resumen de estrategias de mercado

|                               | <b>Estrategia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Que se busca:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Producto</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Especialidad en preparar alimentos con carne de cerdo en diferentes presentaciones.</li> <li>✓ Uso de productos amigables con el medio ambiente.</li> <li>✓ Nombre de la empresa ideal para recordación de marca y relación con el producto.</li> </ul>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incursionar en un mercado que no está lo suficientemente atendido con la oferta de carne de cerdo.</li> <li>✓ Impactar de forma positiva el medio ambiente y crear conciencia.</li> <li>✓ Crear una empresa reconocida y con buen nombre en el sector.</li> </ul>                                                 |
| <b>Precio</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se fijaran los precios de competencia.</li> <li>✓ Los productos que no disponga la competencia se establecerán precios diferenciados.</li> <li>✓ Son precios competitivos en el mercado.</li> </ul>                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abarcar más mercado y que se ajuste a la competencia.</li> <li>✓ Que puedan ser consumidos en las zonas donde nos instalamos.</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
| <b>Promoción y publicidad</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El producto se va a promocionar por medio de casetas en las universidades y centros comerciales de la ciudad de Cali.</li> <li>✓ El camión se hará visible en puntos de alta concentración de personas para generar impacto e inquietud con la marca.</li> <li>✓ El producto tendrá redes sociales y presencia en las principales plataformas de domicilios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar a conocer la empresa</li> <li>✓ Que los clientes tengan constante comunicación por diferentes canales y prestar una respuesta oportuna.</li> <li>✓ Fidelizar clientes y aumentar el reconocimiento.</li> </ul>                                                                                                |
| <b>Plaza o distribución</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El camión tendrá un punto fijo estratégico en el norte de la ciudad.</li> <li>✓ Se hará presencia en eventos culturales y deportivos de la ciudad.</li> <li>✓ Se prestará servicio a domicilio.</li> </ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que el camión este en los diferentes puntos de la ciudad.</li> <li>✓ Que su ubicación sea en una zona donde la población potencial este en contacto con el food truck.</li> <li>✓ Dar a conocer la marca en los eventos de mucha participación ciudadana.</li> <li>✓ Brindar comodidad a los clientes.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

## **6. ESTUDIO TÉCNICO**

El presente estudio técnico permite determinar la capacidad de planta de los servicios, los recursos físicos, tecnológicos, y humanos, al igual las inversiones que requiere la nueva unidad de negocio.

### **6.1 LOCALIZACIÓN**

Se realiza un estudio, con el fin de evaluar la factibilidad de ubicación adecuada del negocio, teniendo en cuenta los diferentes factores que inciden en el manejo y la demanda de estos bienes y servicios.

Entre los factores relevantes que se consideraron para realizar el análisis se encuentran: Facilidad de transporte, este factor resulta importante para el negocio por el hecho de evaluar la disponibilidad de medios de transporte en la zona y la rapidez con que se puede movilizar, para efectos de prestar un servicio rápido a los clientes. Cercanía a Clientes Potenciales tiene mucha relación con el factor anterior, además de una mayor presencia y publicidad de la empresa en sectores estratégicos, reduciendo costos de transporte debido a la concentración de clientes. Facilidad de Ubicación, este factor es relevante por el hecho de facilitar la ubicación de los clientes y publicitar la empresa.

En este sentido, el proyecto busca llegarle al estrato 3 de la población caleña, por lo tanto se decide ubicarlo en la comuna 5 de Cali, dado que el 92% de este sector se concentra en este estrato socioeconómico.

De acuerdo a la localización macro que se definió anteriormente se decide iniciar el punto de ubicación del negocio a dos cuadras del centro comercial único ubicado en la calle 52 con carrera 4d, dado que allí hay un alto flujo vehicular y peatonal, el cual está representado por el flujo de personas que ingresan al centro comercial, los estudiantes del Sena y los empleados de la zona industrial de saloma. Ver mapa de ubicación en la figura 10.

Figura 10. Zona de ubicación del Camión de comidas rápidas (Food Truck)

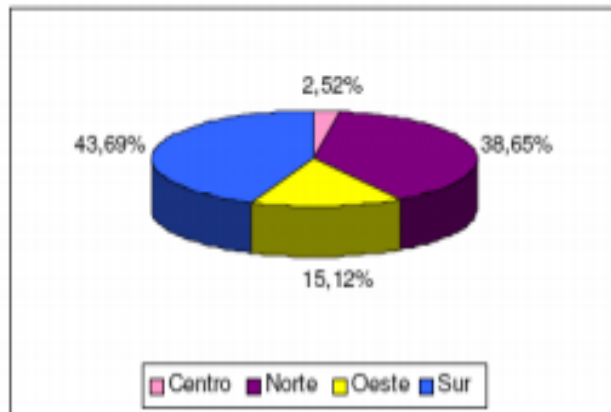


Fuente: Autores con apoyo de Google Maps

Se escoge esta ubicación basados en las siguientes razones:

- ✓ Más del 60% de las personas que habitan en la comuna 4 donde va a estar ubicado el food truck de forma permanente son estrato 3 en adelante.
- ✓ Tienen concentración estudiantil al estar cerca del Sena
- ✓ Tiene concentración de transeúntes ya que está cerca de una zona comercial por el centro comercial Único.
- ✓ Esta ubicación permite la comodidad de tener espacio para ubicar las mesas y sillas y atender a las personas a diferencia de otras zonas donde no hay este espacio y no es permitido.
- ✓ De acuerdo al plan de ventas que se espera alcanzar para los próximos cinco años que es el periodo en el cual se establece la evaluación de este proyecto, se debe considerar una capacidad instalada que sea capaz de atender 100 unidades de pedidos diarios que da un aproximado de 36.000 unidades de pedido al año.
- ✓ Cabe resaltar que el food truck al estar en un espacio público, cumplirá con todas las normas exigidas por el Dagma sobre el manejo sanitario, por lo que, la localización es permitida acorde a la reglamentación de la Secretaria de movilidad y el Departamento de planeación.

*Gráfica 40. Participación porcentual de los restaurantes más importantes de la ciudad de Cali según zonas de ubicación*

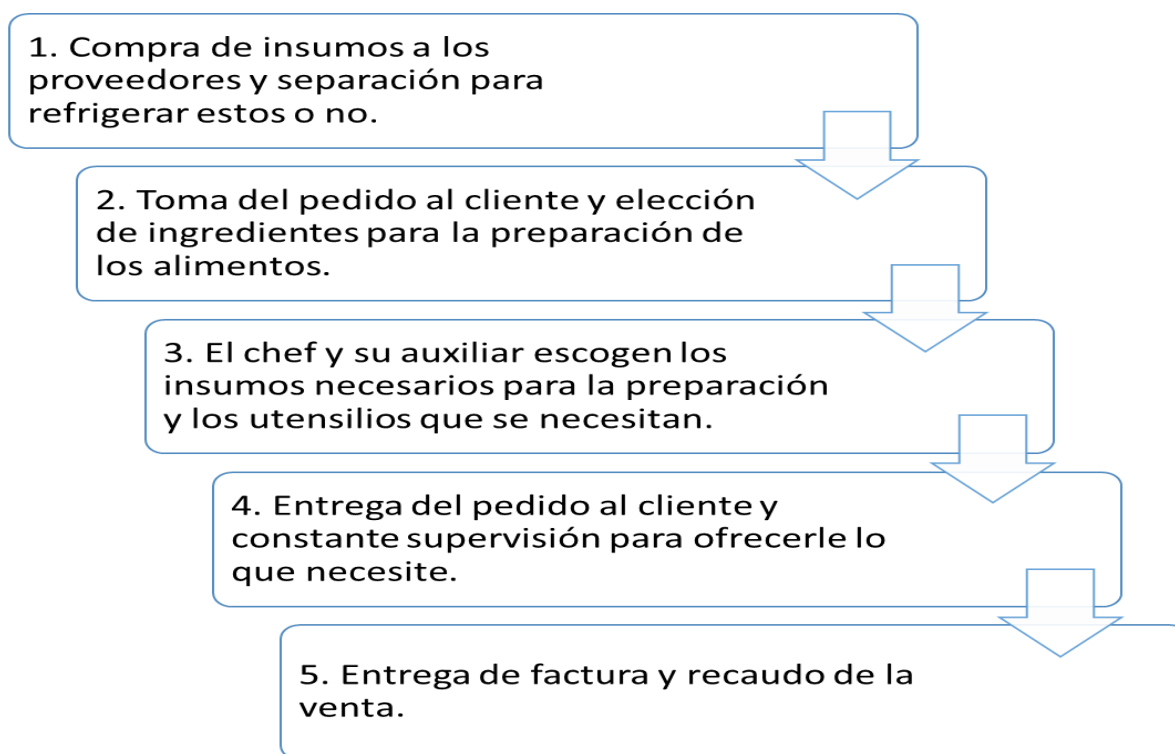


**Fuente: Sondeo Fenalco Valle del Cauca**

De acuerdo a esta grafica se puede apreciar que el sector norte de la ciudad de Cali tiene gran participación en la venta de comidas y se puede abarcar más de este mercado al tener personas que no viven en la comuna pero van habitualmente por el centro comercial Único para realizar sus compras, porque estudian en la zona o por ser el lugar de trabajo, por esto sería ideal ubicarnos permanentemente en este sitio para recordación y reconocimiento de marca.

## 6.2. PROCESO PRODUCTIVO

Figura 11. Proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Tiempos (Minutos) del proceso productivo por unidad de producto

| COSTOS POR PROCESO            | Sandwich de cerdo | Picada personal | Costillas de cerdo | Chorizo      | Chuleta      | Hamburguesa Pulled pork | Caseosa     |
|-------------------------------|-------------------|-----------------|--------------------|--------------|--------------|-------------------------|-------------|
|                               | UNIDAD            | UNIDAD          | UNIDAD             | UNIDAD       | UNIDAD       | UNIDAD                  | UNIDAD      |
| Solicitud de pedido           | 2,0               | 2,0             | 2,0                | 2,0          | 2,0          | 2,0                     | 1,0         |
| Alistamiento de materiales    | 3,0               | 3,0             | 3,0                | 3,0          | 3,0          | 3,0                     | 1,0         |
| Preparacion                   | 5,0               | 4,0             | 3,0                | 5,0          | 4,0          | 3,0                     | 1,0         |
| Entrega de pedidos            | 4,0               | 4,0             | 4,0                | 4,0          | 4,0          | 4,0                     | 1,0         |
| <b>TOTAL TIEMPO (minutos)</b> | <b>16,0</b>       | <b>15,0</b>     | <b>14,0</b>        | <b>16,00</b> | <b>15,00</b> | <b>14,00</b>            | <b>5,00</b> |

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el valor del minuto estándar se procedió en el cálculo del costo unitario de mano de obra de cada línea de producto, multiplicando este valor

por el tiempo empleado para elaborar cada unidad de producto el cual se estableció anteriormente en la tabla 40.

El proyecto va a contar con mano de obra directa e indirecta. En el caso del área operativa esta se utiliza cuando la mano de obra directa no sea capaz de cubrir todos los servicios que la empresa logre realizar en su momento.

*Tabla 41. Descripción de la mano de obra del proyecto*

| Mano de obra directa                                                                                                                                                       | Mano de obra indirecta                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un administrador</li> <li>- Una Cajera</li> <li>- Un despachador de pedidos</li> <li>- Un chef y un auxiliar de cocina</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un contador externo</li> <li>- Un mensajero de pedidos a domicilio.</li> </ul> |

Fuente: Autores

**Administrador.** El administrador debe realizar las siguientes actividades:

- Supervisar la venta de productos, la adecuada organización de las instalaciones y el cumplimiento de las obligaciones de sus colaboradores, garantizando un excelente servicio al cliente.
- Manejar la relación con los proveedores, asegurando la calidad y recibo oportuno de los productos.
- Supervisar la correcta manipulación de la materia prima, controlar los procesos de producción y los procesos de almacenamiento de alimentos. Verificar y Llevar a cabo el cierre de venta diaria, realizando inventarios, balances y reportes generales que den cuenta de la relación entre costos y proyecciones del negocio.

**Cajero(a):** Es quien va a recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja, conforme al rubro de cada empresa.

**Despachador de pedidos:** Revisa órdenes de domicilio chequeando información de los productos y unidades en proceso de despacho y preparación de pedidos, según su destino, los requerimientos del cliente y los procedimientos de la empresa.

**Chef y auxiliar de cocina:** Son los responsables de la producción de alimentos, planificar los menús, manejo de presupuesto y capacitación del personal de

cocina. Son los encargados de preparar los productos con la calidad y salubridad que el cliente merece.

#### **6.2.1. Impacto ambiental**

- ✓ El impacto será positivo al medio ambiente ya que se cuenta con buenas prácticas de manufactura haciendo referencia a los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de los alimentos destinados al consumo humano, esto con el fin de garantizar las condiciones sanitarias de los alimentos. Como empresa manipuladora de alimentos, esta se registrará por el INVIMA que ejerce la función de inspección, vigilancia y control. En el DECRETO 3075 DE 1997 RESOLUCION 2674 DE 2013 se encontrara la normatividad exigida para todas las personas naturales y/o jurídicas que manipulen alimentos para el posterior consumo humano a esta, como proyecto dedicado a el procesamiento de alimentos en la ciudad de Cali. (En el estudio jurídico legal se detallan las normas)
- ✓ El manejo para los residuos será el siguiente; los residuos orgánicos serán depositados en la bolsa de color verde, los residuos inorgánicos (bolsas, tapas, envolturas, papeles de insumos empacados, frascos de vidrio, entre otros) son depositados en bolsa de color gris. Igualmente, se recolecta los alimentos no consumidos por los usuarios, éstos son depositados en un recipiente plástico tapado y posteriormente llevados al depósito de residuos de alimentos. Todos estos residuos serán ubicadas en recipiente tapados e identificados y serán recogidos diariamente y entregados en la unidad de tratamiento de basuras de acuerdo al tipo de este. (En el estudio jurídico legal se detallan las normas)
- ✓ El gas como combustible es utilizado para los hornos y la movilidad del food truck, por lo que se deberá cumplir con las normas establecidas en la Resolución 898 de 1995 en donde se regula el uso de combustibles líquidos y sólidos con el fin de eliminar el impacto de las actividades que puedan generar contaminación al entorno. (En el estudio jurídico legal se detallan las normas)

### 6.2.2. Impacto social

- ✓ Impactaremos en el aspecto social positivamente ya que se darán 4 empleos directos y 2 indirectos, también. beneficiaremos con oferta gastronómica a los empleados que están en la industria de ese sector, los estudiantes y los transeúntes, al ofertar un producto de calidad a precio asequible.
- ✓ Se dinamiza la economía en el sector ya que se puede complementar con ventas de otros productos y al ser un sector transitado, el food truck dará una percepción de seguridad para los transeúntes que recorren la zona habitualmente.

### 6.3. MAQUINARIA Y EQUIPO

Los recursos físicos del proyecto están básicamente relacionados con la compra del camión furgón y adecuación de este, para la elaboración de las comidas rápidas de parrilla. Con una inversión en maquinaria y equipo de \$104.060.000.

*Tabla 42. Maquinaria y equipo*

| Maquinaria y equipo                     | Características                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Cantidad | Precio       |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|
| <b>Computador portátil</b>              | Computador marca HP con un procesador Intel Core i3 y 6GB de memoria RAM.                                                                                                                                                                                                                                          | 1        | \$ 2.000.000 |
| <b>Caja registradora automatizada</b>   | Casio Alfanumérica Térmica PCR T-280, esta proporciona mayor optimización y funcionalidad para las empresas de tamaño medio, pues tiene la capacidad de rastrear hasta 1200 PLUs, además ofrece registro de artículos más específicos.                                                                             | 1        | \$ 1.500.000 |
| <b>Software de ventas e inventarios</b> | SIIGO, es un software contable administrativo integrado, en línea y tiempo real, gestiona y controla en detalle todos los procesos de las diferentes áreas de la empresa en finanzas: presupuesto, documentos, contabilidad, cuentas por pagar, gestión de recaudo, cuentas por cobrar, tesorería y activos fijos. | 1        | \$ 3.000.000 |
| <b>Camión Furgón de 2 toneladas</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones Eléctricas con luces interiores, 3 toma corrientes dobles y caja de mandos</li> <li>• Sistema de Agua y Plomería con bomba de</li> </ul>                                                                                                                    | 1        | \$85.000.000 |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |              |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------|
|                                        | <p>agua con tanque de agua limpia y agua gris con sistema de carga y desagüe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gas con compartimiento para tanque de gas propano, regulador y 3 puntos de gas con tubería en cobre y válvulas independientes</li> <li>• Refuerzo estructural de paredes, piso y techo. Forro en Acero Inoxidable con aislante térmico</li> <li>• Apertura de ventanas de servicio con brazos hidráulicos</li> <li>• Campana extractora en acero inoxidable</li> </ul> |  |              |
| <b>Implementos de cocina a adecuar</b> | Triángulos, mazas almirez, rodillos tablas, cuchillos, brochas y los sartenes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  | \$12.560.000 |

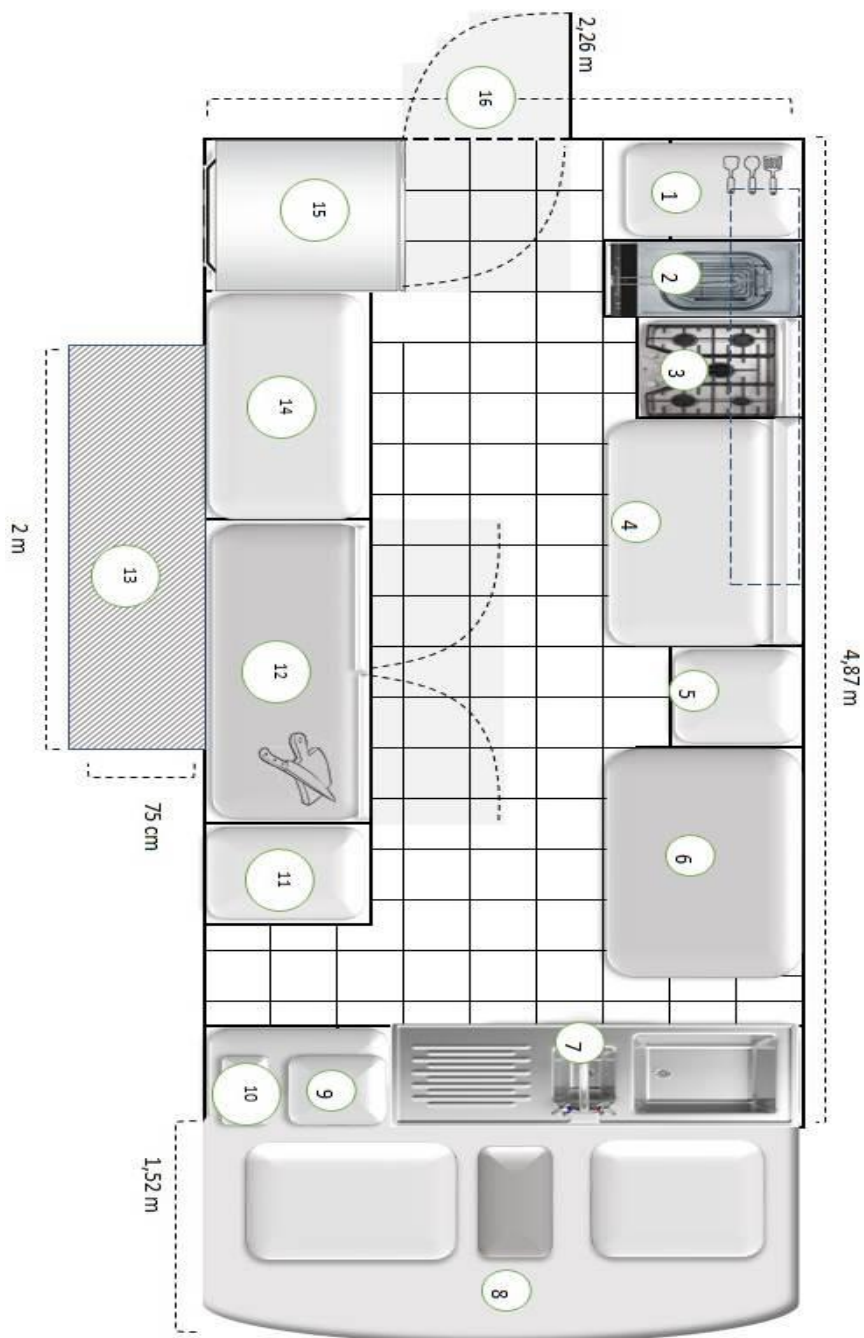
**Fuente: Autores**

#### 6.4. DISEÑO DE PLANTA

A continuación se describe el diseño del food truck con todos los equipos e instrumentos.

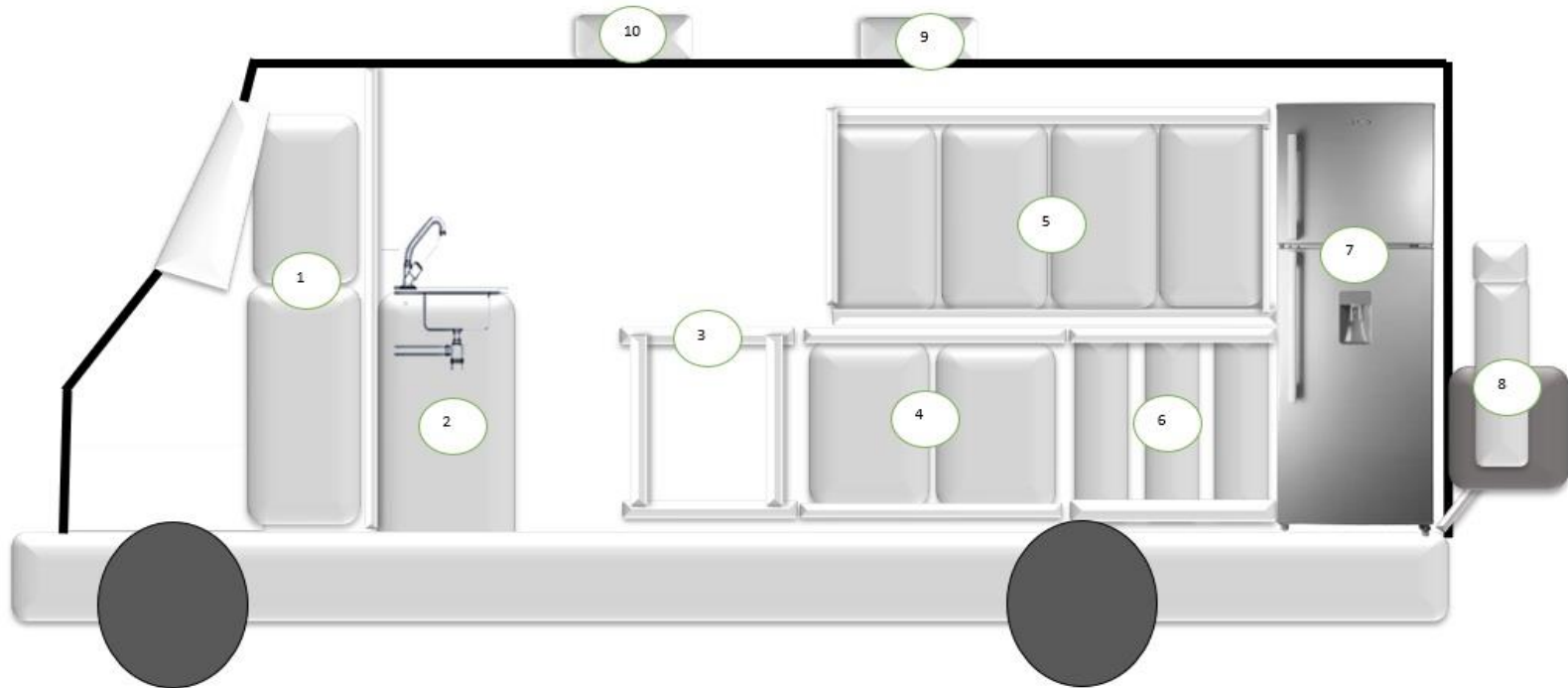
La escala Utilizada 4:100 cada 4 centímetros equivalen a 100 cm

*Figura 12. Planos Food Truck vista superior*



1. Meson pequeño para implementos 50 cm x 75 cm
2. Freidora 40 cm x 75 cm
3. Estufa 50 cm x 75 cm
4. Refrigerador 100 cm x 75 cm
5. Tostador 50 cm x 50 cm
6. Tabla de preparación 100 cm x 75 cm
7. Área de lavado 150 cm x 75 cm
8. Espacio conductor
9. Toallas de mano 40 cm x 30 cm
10. Javon de mano 25 cm x 35 cm
11. Espacio de trabajo 50 cm x 60 cm
12. Área de ensaladas y panes 150 cm x 60 cm
13. Ventana de Apertura
14. Almacenaje de servicio 110 cm x 60 cm
15. Nevera 75 cm x 75 cm
16. Puerta Principal 60 cm

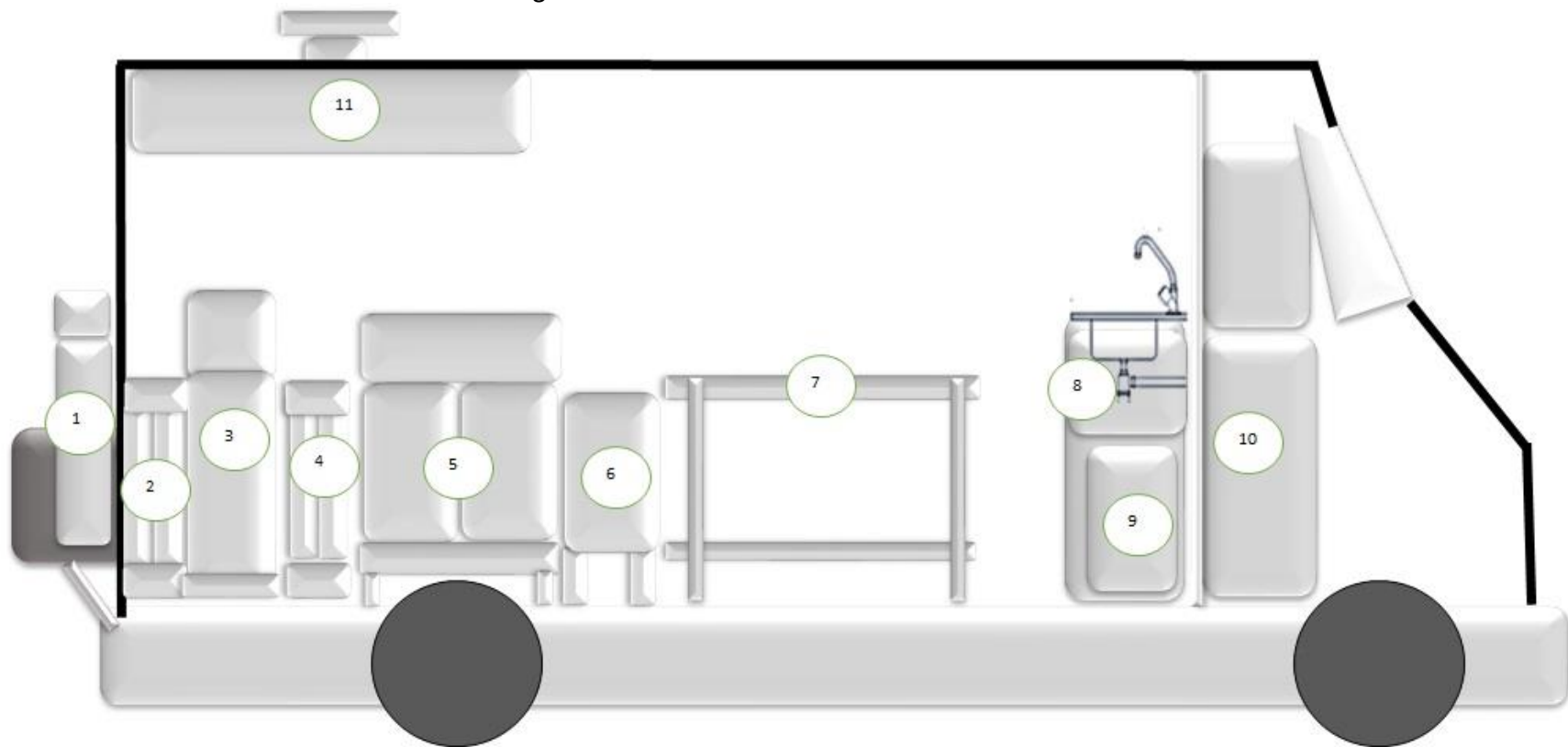
*Figura 13. Planos Food Truck vista lateral 1*



1. Área de conductor
2. Área de Lavado 100 cm x 75 cm
3. Espacio de trabajo 50 cm x 85 cm
4. Área de ensaladas y panes 150 cm x 85 cm
5. Almacenaje de servicio 110 cm x 85 cm

6. Almacenaje de servicio 110 cm x 85 cm
7. Nevera 190 cm x 75 cm
8. Tanque LP 45 kg
9. Extractor
10. Ventilación

Figura 14. Planos Food Truck vista lateral 2



1. Tanque LP 45 kg
2. Meson pequeño para implementos 50 cm x 75 cm
3. Freidora 40 cm x 85 cm
4. Estufa 50 cm x 95 cm
5. Refrigerador 100 cm x 85 cm
6. Tostador 50 cm x 85 cm
7. Área de lavado 150 cm x 85 cm

8. Deposito agua de lavado
9. Tanque de agua 113 Lt
11. Extractor 175 cm x 30 cm

## 6.5. COSTOS Y CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS Y MANO DE OBRA DIRECTA

El costo de materias primas del portafolio de productos a ofrecer y comprados al por mayor es el que aparece a continuación en la tabla 43.

La política de pago a proveedores se considera el 100% de contado, dado que se buscan descuentos por compras en volumen.

*Tabla 43. Costos unitarios de materias primas*

| MATERIA PRIMA            | UNIDAD           | Costo Unit \$ |
|--------------------------|------------------|---------------|
| Carne de cerdo           | Libra            | 3.234         |
| Costilla de cerdo        | Libra            | 4.725         |
| Codillo de cerdo         | Libra            | 7.725         |
| Embutidos                | Libra            | 3.200         |
| Espaldilla               | Libra            | 4.800         |
| Lomo de cerdo desmechado | Libra            | 5.000         |
| Chorizo de cerdo         | Libra            | 4.300         |
| Gaseosa                  | Unidad           | 1.200         |
| Papa parda               | Libra            | 330           |
| Papa amarilla            | Libra            | 750           |
| Pan para amburguesa      | Paquete 10 unid  | 5.000         |
| Pan Frances              | Paquete 10 Unid  | 6.000         |
| Tomate chonto            | Libra            | 1.750         |
| Platano                  | Libra            | 550           |
| Arepa pequeña            | Paquete 12 unid  | 4.500         |
| Palillo para chorizo     | Paquete 100 Unid | 2.000         |
| Servilletas              | Paquete 100 Unid | 2.500         |
| Plato de Icopor          | Paquete 20 unid  | 10.000        |
| Tenedores desechables    | Paquete 50 unid  | 3.200         |
| Bolsas                   | Paquete 100 Unid | 5.000         |

**Fuente:** Información suministrada por PRECOL S.A.

De acuerdo a estos valores unitarios de materias primas se establecen los costos de materia prima de cada producto con los siguientes estándares de consumo.

Tabla 44. Estándar de Consumo de materias primas para cada producto

| MATERIAS PRIMAS        | PRODUCTOS<br>Unidades | Sandwich de<br>cerdo<br>UNIDAD | Picada<br>personal<br>UNIDAD | Costillas de<br>cerdo<br>UNIDAD | Chorizo<br>UNIDAD | Chuleta<br>UNIDAD | Hamburgues<br>a Pulled<br>pork<br>UNIDAD | Gaseosa<br>UNIDAD |
|------------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------------|-------------------|
| Carne de cerdo         | Libra                 |                                | 0,1                          |                                 |                   |                   | 0,0                                      |                   |
| Costilla de cerdo      | Libra                 |                                | 0,10                         | 0,30                            |                   |                   |                                          |                   |
| Codillo de cerdo       | Libra                 |                                | 0,1                          |                                 |                   |                   |                                          |                   |
| Embutidos              | Libra                 | 0,2                            | 0,1                          |                                 |                   |                   | 0,2                                      |                   |
| Espaldilla             | Libra                 |                                |                              |                                 |                   | 0,3               |                                          |                   |
| Lomo de cerdo desmecha | Libra                 | 0,1                            |                              |                                 |                   |                   | 0,1                                      |                   |
| Chorizo de cerdo       | Libra                 |                                | 0,10                         |                                 | 0,30              |                   |                                          |                   |
| Gaseosa                | Unidad                |                                |                              |                                 |                   |                   |                                          | 1,00              |
| Papa parda             | Libra                 |                                | 0,10                         | 0,10                            |                   | 0,10              |                                          |                   |
| Papa amarilla          | Libra                 |                                | 0,10                         | 0,10                            | 0,10              | 0,10              |                                          |                   |
| Pan para hamburguesa   | Paquete 10 unid       |                                |                              |                                 |                   |                   | 0,10                                     |                   |
| Pan Frances            | Paquete 10 Unid       | 0,10                           |                              |                                 |                   |                   |                                          |                   |
| Tomate chonto          | Libra                 | 0,20                           |                              |                                 |                   |                   | 0,20                                     |                   |
| Platano                | Libra                 | 0,00                           | 0,10                         |                                 |                   | 0,10              |                                          |                   |
| Arepa pequeña          | Paquete 12 unid       | 0,00                           | 0,08                         | 0,08                            |                   | 0,08              |                                          |                   |
| Palillo para chorizo   | Paquete 100 Unid      | 0,00                           | 0,00                         | 0,00                            | 0,01              |                   |                                          |                   |
| Servilletas            | Paquete 100 Unid      | 0,02                           | 0,02                         | 0,02                            | 0,02              | 0,02              | 0,02                                     |                   |
| Plato de Icopor        | Paquete 20 unid       | 0,05                           | 0,05                         | 0,05                            | 0,05              | 0,05              | 0,05                                     |                   |
| Tenedores desechables  | Paquete 50 unid       | 0,02                           | 0,02                         | 0,02                            | 0,02              | 0,02              | 0,02                                     |                   |
| Bolsas                 | Paquete 100 Unid      | 0,01                           | 0,01                         | 0,01                            | 0,01              | 0,01              | 0,01                                     |                   |

Fuente: Autores

De acuerdo a lo anterior se establece los costos unitarios de materia prima de cada producto, los cuales se describen en la tabla 45, que aparece a continuación.

Tabla 45. Costo unitario de materias primas del producto

| COSTOS TOTALES           | Sandwich de<br>cerdo | Picada personal | Costillas de<br>cerdo | Chorizo | Chuleta | Hamburguesa<br>Pulled pork | Gaseosa |
|--------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|---------|---------|----------------------------|---------|
| UNI                      | UNIDAD               | UNIDAD          | UNIDAD                | UNIDAD  | UNIDAD  | UNIDAD                     | UNIDAD  |
| MATERIAS PRIMAS          |                      |                 |                       |         |         |                            |         |
| Carne de cerdo           | 0                    | 323             | 0                     | 0       | 0       | 32                         | 0       |
| Costilla de cerdo        | 0                    | 473             | 1.418                 | 0       | 0       | 0                          | 0       |
| Codillo de cerdo         | 0                    | 773             | 0                     | 0       | 0       | 0                          | 0       |
| Embutidos                | 640                  | 320             | 0                     | 0       | 0       | 640                        | 0       |
| Espaldilla               | 0                    | 0               | 0                     | 0       | 1.440   | 0                          | 0       |
| Lomo de cerdo desmechado | 500                  | 0               | 0                     | 0       | 0       | 500                        | 0       |
| Chorizo de cerdo         | 0                    | 430             | 0                     | 1.290   | 0       | 0                          | 0       |
| Gaseosa                  | 0                    | 0               | 0                     | 0       | 0       | 0                          | 1.200   |
| Papa parda               | 0                    | 33              | 33                    | 0       | 33      | 0                          | 0       |
| Papa amarilla            | 0                    | 75              | 75                    | 75      | 75      | 0                          | 0       |
| Pan para hamburguesa     | 0                    | 0               | 0                     | 0       | 0       | 500                        | 0       |
| Pan Frances              | 600                  | 0               | 0                     | 0       | 0       | 0                          | 0       |
| Tomate chonto            | 350                  | 0               | 0                     | 0       | 0       | 350                        | 0       |
| Platano                  | 0                    | 55              | 0                     | 0       | 55      | 0                          | 0       |
| Arepa pequeña            | 0                    | 360             | 360                   | 0       | 360     | 0                          | 0       |
| Palillo para chorizo     | 0                    | 0               | 0                     | 20      | 0       | 0                          | 0       |
| Servilletas              | 50                   | 50              | 50                    | 50      | 50      | 50                         | 0       |
| Plato de Icopor          | 500                  | 500             | 500                   | 500     | 500     | 500                        | 0       |
| Tenedores desechables    | 64                   | 64              | 64                    | 64      | 64      | 64                         | 0       |
| Bolsas                   | 50                   | 50              | 50                    | 50      | 50      | 50                         | 0       |
| SUBTOTAL MATERIAS PRIMAS | 2.754                | 3.505           | 2.550                 | 2.049   | 2.627   | 2.686                      | 1.200   |

Fuente: Autores

Para establecer los costos de mano de obra directa del producto se tiene en cuenta los costos de mano de obra de producción en el cual se encuentra el Chef y el auxiliar de cocina.

*Tabla 46. Costos mensuales de mano de obra de producción*

| <b>CARGO</b>            | <b>#</b>            | <b>Valor</b>     |
|-------------------------|---------------------|------------------|
| Chef                    | 1                   | 1.200.000        |
| Auxiliar de Cocina      | 1                   | 850.000          |
| <b>PRESTACIONES</b>     | CESANTIAS           | 170.765          |
|                         | PRIMAS              | 170.765          |
|                         | VACACIONES          | 85.485           |
|                         | INTERESES CESANTIAS | 20.500           |
|                         | <b>SUBTOTAL</b>     | <b>447.515</b>   |
| <b>SEGURIDAD SOCIAL</b> | SALUD               | 0                |
|                         | PENSIONES           | 246.000          |
|                         | CAJA COMPENSACION   | 82.000           |
|                         | SENA                | 0                |
|                         | ICBF                | 0                |
|                         | <b>SUBTOTAL</b>     | <b>328.000</b>   |
|                         | <b>TOTAL</b>        | <b>2.825.515</b> |

Fuente: Los Autores

De allí se calcula el valor del tiempo estándar de mano de obra directa de acuerdo a cada proceso productivo.

*Tabla 47. Costo unitario de mano de obra directa por línea de producto*

| COSTOS POR PROCESO    | Sandwich de cerdo | Picada personal | Costillas de cerdo | Chorizo | Chuleta | Hamburguesa Pulled pork | Gaseosa |
|-----------------------|-------------------|-----------------|--------------------|---------|---------|-------------------------|---------|
|                       | UNIDAD            | UNIDAD          | UNIDAD             | UNIDAD  | UNIDAD  | UNIDAD                  | UNIDAD  |
| SUBTOTAL MANO DE OBRA | 1.154             | 1.082           | 1.010              | 1.154   | 1.082   | 1.010                   | 361     |

Fuente: Autores

## 6.6. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Los costos indirectos de fabricación también se establecen con el mismo procedimiento empleado en la mano de obra directa.

En este cálculo se toma el valor del CIF anual del proyecto (que son los gastos operativos totales) y se dividen con el número total de los minutos estándar anuales que ya se calcularon en la tabla 48.

*Tabla 48. Costo unitario CIF por línea de producto*

| COSTOS POR PROCESO         | Sandwich de cerdo | Picada personal | Costillas de cerdo | Chorizo | Chuleta | Hamburguesa Pulled pork | Gaseosa |
|----------------------------|-------------------|-----------------|--------------------|---------|---------|-------------------------|---------|
|                            | UNIDAD            | UNIDAD          | UNIDAD             | UNIDAD  | UNIDAD  | UNIDAD                  | UNIDAD  |
| SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS | 1.871             | 1.754           | 1.637              | 1.871   | 1.754   | 1.637                   | 585     |

**Fuente: Autores**

## 6.7. COSTOS DE PRODUCCIÓN TOTAL

Finalmente en el tema de costos se muestra el costo unitario de cada línea de producto, considerando la materia prima, la mano de obra y los CIF.

*Tabla 49. Costos de producción del producto (Unitario)*

| COSTOS TOTALES                  | Sandwich de cerdo | Picada personal | Costillas de cerdo | Chorizo | Chuleta | Hamburguesa Pulled pork | Gaseosa |
|---------------------------------|-------------------|-----------------|--------------------|---------|---------|-------------------------|---------|
| SUBTOTAL MATERIAS PRIMAS        | 2.754             | 3.505           | 2.550              | 2.049   | 2.627   | 2.686                   | 1.200   |
| SUBTOTAL MANO DE OBRA           | 1.154             | 1.082           | 1.010              | 1.154   | 1.082   | 1.010                   | 361     |
| SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS      | 1.871             | 1.754           | 1.637              | 1.871   | 1.754   | 1.637                   | 585     |
| COSTO PRODUCCION STANDARD /unit | 5.779             | 6.342           | 5.197              | 5.074   | 5.463   | 5.334                   | 2.145   |

**Fuente: Autores**

## 7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

El presente estudio administrativo pretende determinar los lineamientos del proyecto en cuanto a su planeación, dirección, organización y control.

### 7.1. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Después de establecerse las estrategias mediante el análisis interno y externo del proyecto, se procede a formular la estructura estratégica de la empresa desde el punto de vista de planeación, Organización, dirección, y control.

#### 7.1.1. Planeación

En este proceso se busca evidenciar el espíritu de la compañía, donde se plantea su misión su visión, sus objetivos, valores, y políticas de manejo

**Descripción.** Piggy's lunch es un proyecto de creación de empresas el cual busca ofrecer comidas rápidas especializada en carne de cerdo, partiendo de esto se puede ofrecer comida rápida no convencional elaborada principalmente con carne de cerdo ya que esta también es carne magra y en Colombia su consumo per cápita se duplico en los últimos 8 años y aún no hay restaurantes reconocidos que se especialicen en productos preparados a base de esta y hay un gran porcentaje de mercado por atender, que desconoce los bondades de la carne de cerdo y todas las recetas en las que es protagonista y son de fácil preparación.

El proyecto involucra dos aspectos de aprovechamiento, como lo son el tipo de carne y la tendencia de su consumo, partiendo de la concepción de que la demanda del producto existe y tiene una gran extensión, se hace necesario la aparición de la oferta de este producto, incluyendo en sus menús tanto recetas tradicionales como nuevas, que aporten ese toque innovador y sorprendente en las comidas de los habitantes de la ciudad de Cali.

**Misión.** Somos una empresa dedicada a ofrecer comida rápida de alta calidad, con los mejores ingredientes y brindar el mejor servicio para crear una experiencia inolvidable, ponemos todo nuestro amor, dedicación y valores en pro del bienestar de nuestros clientes y colaboradores resaltando en estos últimos sus aptitudes y mejorando su calidad de vida.

**Visión.** Posicionarnos en la mente del consumidor para el año 2023 por brindar un excelente servicio y ser reconocidos como el mejor food truck y restaurante de comidas

rápidas en el valle por brindar a nuestros clientes momentos felices y deleitar su paladar.

**Valores Corporativos.** Hacen parte de nuestros valores corporativos:

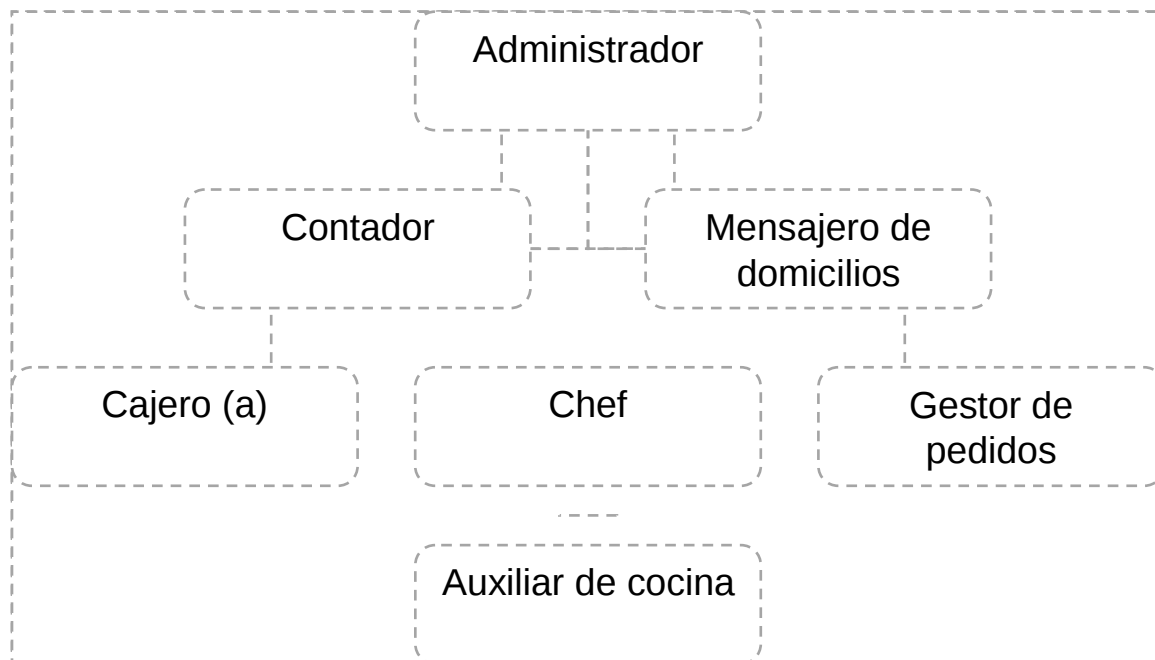
- Liderazgo
- Espíritu de equipo
- Conciencia social y ambiental
- Innovación
- Integridad y honradez

**Objetivos Organizacionales.** Tener un personal que practique los valores de una Empresa competente, con espíritu de superación, comprometidos con el cambio y promotores del trabajo en equipo.

- Generar utilidades que permitan fortalecer nuestra empresa y con ello contribuir a la realización personal y bienestar de sus socios y trabajadores.
- Desarrollar una organización ágil, eficaz e innovadora que obtenga ventajas competitivas y sea rentable.
- Promover valores de honestidad, lealtad, laboriosidad, Responsabilidad y respeto.
- Promover la práctica de la filosofía de calidad total y una clara actitud de liderazgo.

**Organización.** Se evidencia la organización administrativa a tener en la nueva empresa, donde se identifica el organigrama, los recursos físicos, y humanos requeridos, y la descripción de los cargos, y actividades de los empleados.

*Figura 15. Organigrama propuesto*



**Fuente: Autores**

El anterior organigrama muestra que la empresa va a tener dentro de su estructura organizacional, el administrador como la cabeza principal, quien será el encargado de planear y aprobar los proyectos de la empresa, además de ejecutar y responder por los resultados de los proyectos planteados.

En el final de la estructura se encuentra el cajero quien es el responsable de recibir el dinero producto de las ventas, también aparece el chef y el auxiliar de cocina quienes serán los encargados de realizar las labores operativas de la empresa, junto al despachador de pedidos.

Se cuenta con personal externo de apoyo, como es el caso del contador que se contrata por honorarios y el mensajero de domicilios que se paga por domicilio entregado.

A continuación se muestra el manual de funciones de los cargos directos mencionados en este organigrama.

Tabla 50. Descripción y requisitos del cargo de administrador

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TITULO DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Administrador                                                                                      |
| <b>DEPENDENCIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Administración.                                                                                    |
| <b>SUPERIOR JERÁRQUICO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Junta Directiva.                                                                                   |
| <b>PERSONAL A CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Contador, mensajero de domicilios, cajero, chef de cocina, auxiliar de cocina y gestor de pedidos. |
| <b>MODALIDAD DEL CONTRATO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Término Fijo.                                                                                      |
| <b>FORMA DE PAGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Quincenal.                                                                                         |
| <b>JORNADA LABORAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 48 horas semanales en horarios que pueden ser variables.                                           |
| <b>REQUISITOS GENERALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                    |
| <b>EDUCACIÓN:</b> El ocupante del cargo ser profesional en administración de empresas.                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                    |
| <b>EXPERIENCIA:</b> Requiere mínimo de un año de estar administrando empresas similares                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                    |
| <b>ENTRENAMIENTO:</b> Al menos dos semanas de entrenamiento en el puesto de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                    |
| <b>HABILIDAD MANUAL:</b> Saber del manejo de Computador, e implementos de Oficina.                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                    |
| <b>HABILIDAD MENTAL:</b> Ser analítico y lógico en sus decisiones.                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                    |
| <b>RESPONSABILIDAD:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de Objetivos Organizacionales.</li> <li>• Evaluar el desempeño de los empleados.</li> <li>• Hacer parte de las Negociaciones importantes.</li> </ul>                                                                                                                      |                                                                                                    |
| <b>PERSONALIDAD:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser amable con empleados y clientes</li> <li>• Prestar atención a las sugerencias de empleados y clientes.</li> <li>• Facilidad para establecer relaciones interpersonales.</li> <li>• Capacidad para emprender acciones, tener habilidad y energía para ejecutar las funciones a cargo.</li> </ul> |                                                                                                    |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el trabajo pensando siempre en función de equipo.</li> <li>• Establecer una relación de colaboración con los compañeros de la dependencia y de otras dependencias con el fin de mejorar las relaciones, optimizar el desempeño y prestar un servicio excelente.</li> </ul>                 |                                                                                                    |

Fuente: Autores

Tabla 51. Identificación del cargo de Cajera

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>TITULO DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Cajera             |
| <b>DEPENDENCIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Administración.    |
| <b>SUPERIOR JERÁRQUICO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Gerente            |
| <b>PERSONAL A CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ninguno            |
| <b>MODALIDAD DEL CONTRATO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Término Fijo.      |
| <b>FORMA DE PAGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Quincenal.         |
| <b>JORNADA LABORAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 48 horas semanales |
| <b>REQUISITOS GENERALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |
| <b>EDUCACIÓN:</b> El ocupante del cargo debe ser auxiliar contable.                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |
| <b>EXPERIENCIA:</b> Requiere mínimo de un año de estar realizando labores similares.                                                                                                                                                                                                                                         |                    |
| <b>ENTRENAMIENTO:</b> Al menos dos semanas de entrenamiento en el puesto de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                         |                    |
| <b>HABILIDAD MANUAL:</b> Saber del manejo de Computador, caja registradora, e implementos de Oficina.                                                                                                                                                                                                                        |                    |
| <b>HABILIDAD MENTAL:</b> Ser analítico y lógico en sus decisiones,                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |
| <b>RESPONSABILIDAD:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recibir el dinero de los clientes</li> <li>● Realizar el cuadre diario de caja</li> <li>● Responder por el saldo mínimo de caja entregado.</li> <li>● Enviar a consignar el dinero de las ventas al día siguiente</li> </ul>                                |                    |
| <b>PERSONALIDAD:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |
| Ser amable con los compañeros y clientes<br>Facilidad para establecer relaciones interpersonales.<br>Facilidad para trabajar en equipo.                                                                                                                                                                                      |                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar el trabajo pensando siempre en función de equipo.</li> <li>● Establecer una relación de colaboración con los compañeros de la dependencia y de otras dependencias con el fin de mejorar las relaciones, optimizar el desempeño y prestar un servicio excelente.</li> </ul> |                    |

**Fuente:** Autores

Tabla 52. Identificación del cargo de gestor de pedidos

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>TITULO DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Gestor de pedidos  |
| <b>DEPENDENCIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ventas.            |
| <b>SUPERIOR JERÁRQUICO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Administrador      |
| <b>PERSONAL A CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ninguno            |
| <b>MODALIDAD DEL CONTRATO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Término Fijo.      |
| <b>FORMA DE PAGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Quincenal.         |
| <b>JORNADA LABORAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 48 horas semanales |
| <b>REQUISITOS GENERALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                    |
| <b>EDUCACIÓN:</b> El ocupante del cargo debe ser Bachiller.                                                                                                                                                                                                                                                              |                    |
| <b>EXPERIENCIA:</b> Requiere mínimo de un año de estar realizando labores similares.                                                                                                                                                                                                                                     |                    |
| <b>ENTRENAMIENTO:</b> Al menos dos semanas de entrenamiento en el puesto de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                     |                    |
| <b>HABILIDAD MANUAL:</b> Capacidad de atender pedidos del cliente.                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |
| <b>HABILIDAD MENTAL:</b> Rapidez para tomar los pedidos del cliente que llegan al punto de venta y de gestionar aquellos que hacen pedidos a domicilio.                                                                                                                                                                  |                    |
| <b>RESPONSABILIDAD:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar una óptima gestión de pedidos solicitados por el cliente.</li> <li>• Gestionar la entrega de pedidos a domicilio.</li> <li>• Apoyar en las labores de entrega de pedidos.</li> <li>• Apoyar en la recepción de materias primas.</li> </ul>      |                    |
| <b>PERSONALIDAD:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser amable con los compañeros y clientes</li> <li>• Facilidad para establecer relaciones interpersonales.</li> <li>• Facilidad para trabajar en equipo.</li> </ul>                                                                                                              |                    |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el trabajo pensando siempre en función de equipo.</li> </ul> <p>Establecer una relación de colaboración con los compañeros de la dependencia y de otras dependencias con el fin de mejorar las relaciones, optimizar el desempeño y prestar un servicio excelente.</p> |                    |

Fuente: Autores

Tabla 53. Identificación del cargo de Chef

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>TITULO DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Chef                                         |
| <b>DEPENDENCIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Operación                                    |
| <b>SUPERIOR JERÁRQUICO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Administrador                                |
| <b>PERSONAL A CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Auxiliar de cocina                           |
| <b>MODALIDAD DEL CONTRATO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Término Fijo.                                |
| <b>FORMA DE PAGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Quincenal.                                   |
| <b>JORNADA LABORAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 48 horas semanales que pueden ser variables. |
| <b>REQUISITOS GENERALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                              |
| <b>EDUCACIÓN:</b> El ocupante del cargo debe ser Técnico en manipulación y preparación de alimentos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                              |
| <b>EXPERIENCIA:</b> Requiere mínimo de un año de estar realizando labores similares.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                              |
| <b>ENTRENAMIENTO:</b> Al menos dos semanas de entrenamiento en el puesto de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                              |
| <b>HABILIDAD MANUAL:</b> Saber de clases de alimentos de parrilla.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                              |
| <b>HABILIDAD MENTAL:</b> Habilidad para manipular y preparar parrilla.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                              |
| <b>RESPONSABILIDAD:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de las recetas en su elaboración, de acuerdo a los pedidos solicitados.</li> <li>• Cumplir con los pedidos destinados en el tiempo asignado.</li> <li>• Informarle a la empresa acerca de las inquietudes de los clientes.</li> <li>• Manejar con responsabilidad y cuidado los productos, equipos y herramientas empleadas para realizar los servicios.</li> </ul> |                                              |
| <b>PERSONALIDAD:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser amable con los compañeros y clientes</li> <li>• Facilidad para establecer relaciones interpersonales.</li> <li>• Facilidad para trabajar en equipo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    |                                              |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el trabajo pensando siempre en función de equipo.</li> <li>• Establecer una relación de colaboración con los compañeros de la dependencia y de otras dependencias con el fin de mejorar las relaciones, optimizar el desempeño y prestar un servicio excelente.</li> </ul>                                                                                                                                   |                                              |

**Fuente:** Autores

Tabla 54. Identificación del cargo de Auxiliar de cocina

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>TITULO DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Auxiliar de cocina                           |
| <b>DEPENDENCIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Operación                                    |
| <b>SUPERIOR JERÁRQUICO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Chef                                         |
| <b>PERSONAL A CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ninguno                                      |
| <b>MODALIDAD DEL CONTRATO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Término Fijo.                                |
| <b>FORMA DE PAGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Quincenal.                                   |
| <b>JORNADA LABORAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 48 horas semanales que pueden ser variables. |
| <b>REQUISITOS GENERALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                              |
| <b>EDUCACIÓN:</b> El ocupante del cargo debe ser Técnico en manipulación y preparación de alimentos.                                                                                                                                                                                                                         |                                              |
| <b>EXPERIENCIA:</b> Requiere mínimo de un año de estar realizando labores similares.                                                                                                                                                                                                                                         |                                              |
| <b>ENTRENAMIENTO:</b> Al menos dos semanas de entrenamiento en el puesto de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                         |                                              |
| <b>HABILIDAD MANUAL:</b> Saber de clases de alimentos de parrilla.                                                                                                                                                                                                                                                           |                                              |
| <b>HABILIDAD MENTAL:</b> Habilidad para manipular y preparar parrilla.                                                                                                                                                                                                                                                       |                                              |
| <b>RESPONSABILIDAD:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al chef en las labores de preparación de las recetas.</li> <li>• Cumplir con los pedidos destinados en el tiempo asignado.</li> <li>• Manejar con responsabilidad y cuidado los productos, equipos y herramientas empleadas para realizar los servicios.</li> </ul>          |                                              |
| <b>PERSONALIDAD:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser amable con los compañeros y clientes</li> <li>• Facilidad para establecer relaciones interpersonales.</li> <li>• Facilidad para trabajar en equipo.</li> </ul>                                                                                                                  |                                              |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el trabajo pensando siempre en función de equipo.</li> <li>• Establecer una relación de colaboración con los compañeros de la dependencia y de otras dependencias con el fin de mejorar las relaciones, optimizar el desempeño y prestar un servicio excelente.</li> </ul> |                                              |

Fuente: Autores

## ✓ Dirección

En el tema de Liderazgo la compañía va optar por un liderazgo abierto donde el autocontrol va permitir que cada uno sea responsable de sus actos sin que el jefe este controlando las actividades del empleado, por lo tanto se va brindar confianza a las personas para que ellos sean libres y autónomos.

Adicionalmente se va a delegar responsabilidades para explotar la capacidad creativa del personal e impulsar la democracia y la participación para que todos se sientan importantes en la organización.

Todos estos elementos van a permitir que los empleados asuman retos y sean capaces de auto dirigirse siendo sus propios jefes, pero respetando las políticas y parámetros de la organización.

La empresa va impulsar el trabajo en equipo porque sabe que la unión hace la fuerza, y sabe que sus objetivos no son objeto del esfuerzo solo de la junta directiva y la administración, sino de un coherente funcionamiento de la empresa que cobija a todos los entes y personas que la conforman.

La comunicación de la empresa debe ser amplia y de interés para cada uno de sus entes interesados, por lo tanto en este punto la empresa va a emplear los siguientes mecanismos:

La comunicación a los clientes se va retroalimentar de manera permanente a través de la página Web de la empresa, adicionalmente cuando se trate de asuntos demasiado importantes se va utilizar el envío de correspondencia o llamadas telefónicas.

La Comunicación a los empleados se realizara por medios escritos, cuando se trate de información personal se enviara solo correspondencia a esa persona.

## ✓ Control

La empresa diseñará procesos de control basados en cada una de las áreas funcionales de la organización, acordes con las funciones. Entre los controles que se destacan en cada área los siguientes:

El área de administración debe basar sus controles en dos aspectos fundamentales:

En este aspecto el contador debe de colaborar al administrador en la creación de herramientas de control, en el manejo de los recursos financieros de la empresa. Para ello tendrá que emplear algunos controles como:

- Transacciones contables.
- Registro permanente de todos los activos de la empresa sea efectivo en los bancos o cajas menores, inversiones, y Activos Fijos.
- Presupuestos anuales y semestrales.
- Flujos de Caja semanales y mensuales.
- Indicadores de Gestión financiera.
- Presentación de Estados Financieros a socios y Bancos.
- Control en el manejo de los impuestos.
- Control en el manejo de créditos y cartera.

## **8. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

El presente capítulo del proyecto presenta el análisis realizado desde el punto de vista económico y financiero donde se toma finalmente la decisión de poner o no en marcha la ejecución del proyecto; para ello se ha escogido un horizonte de vida comprendido en un periodo de cinco (5) años.

El estudio contempla las proyecciones de los estados financieros buscando encontrar la rentabilidad del proyecto que permita tomar decisiones de llevar a cabo el proyecto.

### **8.1 INVERSIONES DEL PROYECTO**

Las inversiones iniciales en las cuales se tendrán que incurrir para adquirir todos los bienes y servicios necesarios para la implementación del proyecto se desglosan a continuación.

Tabla 55. Presupuesto de Inversiones

|                                    |                       | FORMA DE FINANCIAMIENTO |                      |               |
|------------------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|---------------|
| TIPO DE INVERSIÓN                  | TOTAL                 | CREDITO                 | RECURSOS PROPIOS     | OTRAS FUENTES |
| <b>FJA</b>                         |                       |                         |                      |               |
| Maquinaria y Equipo                | \$ 8.880.000          | \$ 1.455.525            | \$ 7.424.475         | \$ -          |
| Muebles y Enseres                  | \$ 6.500.000          | \$ -                    | \$ 6.500.000         | \$ -          |
| Instrumental y Otros               | \$ 3.680.000          | \$ -                    | \$ 3.680.000         | \$ -          |
| Terreno                            | \$ 8.160.000          | \$ -                    | \$ 8.160.000         | \$ -          |
| Construcciones                     | \$ -                  | \$ -                    | \$ -                 | \$ -          |
| Vehiculos                          | \$ 78.184.292         | \$ 46.910.575           | \$ 31.273.717        | \$ -          |
| Otros                              | \$ 1.273.865          | \$ -                    | \$ 1.273.865         | \$ -          |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>          |                       |                         |                      |               |
| Efectivo                           | \$ 10.899.951         | \$ -                    | \$ 10.899.951        | \$ -          |
| Cartera                            | \$ 950.690            | \$ -                    | \$ 950.690           | \$ -          |
| Inventario de Materia Prima        | \$ 7.388.070          | \$ -                    | \$ 7.388.070         | \$ -          |
| Inventario de Productos en Proceso | \$ -                  | \$ -                    | \$ -                 | \$ -          |
| Inventario de Productos Terminados | \$ -                  | \$ -                    | \$ -                 | \$ -          |
| Otros                              | \$ 544.998            | \$ -                    | \$ 544.998           | \$ -          |
| <b>GASTOS OPERATIVOS</b>           |                       |                         |                      |               |
| Constitución Jurídica              | \$ 1.176.947          | \$ -                    | \$ 1.176.947         | \$ -          |
| Adecuaciones Locativas             | \$ 5.815.708          | \$ 5.815.708            | \$ -                 | \$ -          |
| Otros                              | \$ 2.000.000          | \$ -                    | \$ 2.000.000         | \$ -          |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>             | <b>\$ 135.454.521</b> | <b>\$ 54.181.808</b>    | <b>\$ 81.272.713</b> | <b>\$ -</b>   |

Fuente: Autores

La tabla establece unas inversiones iniciales totales por valor de \$135.454.521, las cuales se esperan realizar en dos meses.

## 8.2 COSTOS VARIABLES

Tabla 56. Costo Sandwich

| <b>PRODUCTO: SANDWICH</b><br><b>UNIDAD DE COSTO: PRODUCCIÓN</b><br><b>REFERENCIA: 01PL</b><br><b>FECHA: 3/3/2019</b> |                            |                |          |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------|----------|-----------------|
| DETALLE DE LA MATERIA PRIMA/INSUMO /MERCANCIA                                                                        | UNIDAD DE COMPRA           | VALOR UNITARIO | CANTIDAD | VALOR TOTAL     |
| LOMO DE CERDO                                                                                                        | Libra                      | \$5.550        | 0,1      | \$555           |
| EMBUTIDOS (JAMON)                                                                                                    | Libra                      | \$3.200        | 0,15     | \$480           |
| PAN FRANCES                                                                                                          | Paquete 10 und             | \$6.000        | 0,1      | \$600           |
| TOMATE CHONTO                                                                                                        | Libra                      | \$1.750        | 0,1      | \$175           |
| SALSA DE TOMATE                                                                                                      | 1000 Gramos                | \$9.990        | 0,03     | \$300           |
| QUESO MOZZARELLA                                                                                                     | 250 Gramos                 | \$5.300        | 0,1      | \$530           |
| SAL                                                                                                                  | 1000 Gramos                | \$1.190        | 0,02     | \$24            |
| PIMIENTA                                                                                                             | 60 Gramos                  | \$2.100        | 0,02     | \$42            |
| ACEITE VEGETAL                                                                                                       | 1000 cm3                   | \$1.150        | 0,042    | \$48            |
| <b>1.COSTO MATERIA PRIMA/INSUMO/MERCANCIA</b>                                                                        |                            |                |          | <b>\$2.754</b>  |
| <b>OTROS COSTOS</b>                                                                                                  |                            |                |          |                 |
| MANO DE OBRA                                                                                                         | Minutos                    | 72,13          | 16       | 1154            |
| EMPAQUE CARTON EARTH PACK                                                                                            | Paquete 100 und            | \$42.000       | 1        | 420             |
| LAMINA ANTIGRASO BIODEGRADABLE                                                                                       | Paquete 100 und            | \$2.306        | 1        | 230             |
| SERVILLETAS                                                                                                          | Paquete 300 und            | \$6.700        | 3        | 67              |
| COSTOS INDIRECTOS                                                                                                    | Precio x linea de producto | \$11.109       | 1        | 1871            |
| <b>2.TOTAL OTROS COSTOS VARIABLES</b>                                                                                |                            |                |          | <b>\$3.742</b>  |
| <b>TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO</b>                                                                                 |                            |                |          | <b>\$6.496</b>  |
| <b>PRECIO DE VENTA AL PUBLICO</b>                                                                                    |                            |                |          | <b>\$12.000</b> |

Fuente: Autores

Tabla 57. Costo Picada Personal

| <b>PRODUCTO: PICADA PERSONAL</b><br><b>UNIDAD DE COSTO: PRODUCCIÓN</b><br><b>REFERENCIA: 02PL</b><br><b>FECHA: 3/3/2019</b> |                         |                |          |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|----------|-----------------|
| DETALLE DE LA MATERIA PRIMA/INSUMO /MERCANCIA                                                                               | UNIDAD DE COMPRA        | VALOR UNITARIO | CANTIDAD | VALOR TOTAL     |
| BRAZO DE CERDO                                                                                                              | Libra                   | \$3.234        | 0,1      | \$323           |
| COSTILLA DE CERDO                                                                                                           | Libra                   | \$4.725        | 0,1      | \$473           |
| CHORIZO DE CERDO                                                                                                            | Libra                   | \$4.300        | 0,1      | \$430           |
| CODILLO DE CERDO                                                                                                            | Libra                   | \$7.725        | 0,1      | \$773           |
| EMBUTIDOS (JAMON)                                                                                                           | Libra                   | \$3.200        | 0,1      | \$320           |
| PAPA PARDA                                                                                                                  | Libra                   | \$330          | 0,1      | \$33            |
| PAPA AMARILLA                                                                                                               | Libra                   | \$750          | 0,1      | \$75            |
| AREPA                                                                                                                       | Paquete 12 und          | \$4.500        | 0,1      | \$450           |
| PLATANO                                                                                                                     | Libra                   | \$550          | 0,1      | \$55            |
| TOMATE CHONTO                                                                                                               | Libra                   | \$1.750        | 0,1      | \$175           |
| SAL                                                                                                                         | 1000 Gramos             | \$1.190        | 0,02     | \$24            |
| ACEITE VEGETAL                                                                                                              | 1000 cm3                | \$1.150        | 0,326    | \$375           |
| <b>1.COSTO MATERIA PRIMA/INSUMO/MERCANCIA</b>                                                                               |                         |                |          | <b>\$3.505</b>  |
| <b>OTROS COSTOS</b>                                                                                                         |                         |                |          |                 |
| MANO DE OBRA                                                                                                                | Minutos                 | 72,13          | 15       | 1082            |
| EMPAQUE CARTON EARTH PACK                                                                                                   | Paquete 100 und         | \$42.000       | 2        | 840             |
| LAMINA ANTIGRASO BIODEGRADABLE                                                                                              | Paquete 100 und         | \$2.306        | 1        | 230             |
| SERVILLETAS                                                                                                                 | Paquete 300 und         | \$6.700        | 4        | 89              |
| COSTOS INDIRECTOS                                                                                                           | Precio x linea de produ | \$11.109       | 1        | 1754            |
| <b>2.TOTAL OTROS COSTOS VARIABLES</b>                                                                                       |                         |                |          | <b>\$3.995</b>  |
| <b>TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO</b>                                                                                        |                         |                |          | <b>\$7.500</b>  |
| <b>PRECIO DE VENTA AL PUBLICO</b>                                                                                           |                         |                |          | <b>\$10.000</b> |

Fuente: Autores

Tabla 58. Costo Costilla de Cerdo

| <b>PRODUCTO: COSTILLAS DE CERDO</b><br><b>UNIDAD DE COSTO: PRODUCCIÓN</b><br><b>REFERENCIA: 03PL</b><br><b>FECHA: 3/3/2019</b> |                            |                |          |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------|----------|-----------------|
| DETALLE DE LA MATERIA PRIMA/INSUMO /MERCANCIA                                                                                  | UNIDAD DE COMPRA           | VALOR UNITARIO | CANTIDAD | VALOR TOTAL     |
| COSTILLAS DE CERDO                                                                                                             | Libra                      | \$4.725        | 0,35     | \$1.654         |
| PAPA PARDA                                                                                                                     | Libra                      | \$330          | 0,15     | \$50            |
| PAPA AMARILLA                                                                                                                  | Libra                      | \$750          | 0,1      | \$75            |
| AREPA                                                                                                                          | Paquete 12 und             | \$4.500        | 0,08     | \$360           |
| SALSA DE TOMATE                                                                                                                | 1000 Gramos                | \$9.990        | 0,03     | \$300           |
| SAL                                                                                                                            | 1000 Gramos                | \$1.190        | 0,02     | \$24            |
| PIMIENTA                                                                                                                       | 60 Gramos                  | \$2.100        | 0,02     | \$42            |
| ACEITE VEGETAL                                                                                                                 | 1000 cm3                   | \$1.150        | 0,04     | \$46            |
| <b>1.COSTO MATERIA PRIMA/INSUMO/MERCANCIA</b>                                                                                  |                            |                |          | <b>\$2.550</b>  |
| <b>OTROS COSTOS</b>                                                                                                            |                            |                |          |                 |
| MANO DE OBRA                                                                                                                   | Minutos                    | 72,14          | 14       | 1010            |
| EMPAQUE CARTON EARTH PACK                                                                                                      | Paquete 100 und            | \$42.000       | 1        | 420             |
| LAMINA ANTIGRASO BIODEGRADABLE                                                                                                 | Paquete 100 und            | \$2.306        | 1        | 230             |
| SERVILLETAS                                                                                                                    | Paquete 300 und            | \$6.700        | 3        | 67              |
| COSTOS INDIRECTOS                                                                                                              | Precio x linea de producto | \$11.109       | 1        | 1637            |
| <b>2.TOTAL OTROS COSTOS VARIABLES</b>                                                                                          |                            |                |          | <b>\$3.364</b>  |
| <b>TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO</b>                                                                                           |                            |                |          | <b>\$5.914</b>  |
| <b>PRECIO DE VENTA AL PUBLICO</b>                                                                                              |                            |                |          | <b>\$10.000</b> |

Fuente: Autores

Tabla 59. Costo Chorizo

| <b>PRODUCTO: CHORIZO</b><br><b>UNIDAD DE COSTO: PRODUCCIÓN</b><br><b>REFERENCIA: 04PL</b><br><b>FECHA: 3/3/2019</b> |                            |                |          |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------|----------|----------------|
| DETALLE DE LA MATERIA PRIMA/INSUMO /MERCANCIA                                                                       | UNIDAD DE COMPRA           | VALOR UNITARIO | CANTIDAD | VALOR TOTAL    |
| CHORIZO DE CERDO                                                                                                    | Libra                      | \$4.300        | 0,35     | \$1.505        |
| PAPA AMARILLA                                                                                                       | Libra                      | \$750          | 0,2      | \$150          |
| TOMATE CHONTO                                                                                                       | Libra                      | \$1.750        | 0,1      | \$175          |
| SAL                                                                                                                 | 1000 Gramos                | \$1.190        | 0,02     | \$24           |
| PAN MOLIDO                                                                                                          | 210 Gramos                 | \$3.000        | 0,035    | \$105          |
| PIMIENTA                                                                                                            | 60 Gramos                  | \$2.100        | 0,02     | \$42           |
| ACEITE VEGETAL                                                                                                      | 1000 cm3                   | \$1.150        | 0,042    | \$48           |
| <b>1.COSTO MATERIA PRIMA/INSUMO/MERCANCIA</b>                                                                       |                            |                |          | <b>\$2.049</b> |
| <b>OTROS COSTOS</b>                                                                                                 |                            |                |          |                |
| MANO DE OBRA                                                                                                        | Minutos                    | 72,13          | 16       | 1154           |
| PALILLOS                                                                                                            | Paquete 100 und            | 2.000,00       | 0,01     | 20             |
| EMPAQUE CARTON EARTH PACK                                                                                           | Paquete 100 und            | \$42.000       | 1        | 420            |
| LAMINA ANTIGRASO BIODEGRADABLE                                                                                      | Paquete 100 und            | \$2.306        | 1        | 230            |
| SERVILLETAS                                                                                                         | Paquete 300 und            | \$6.700        | 3        | 67             |
| COSTOS INDIRECTOS                                                                                                   | Precio x linea de producto | \$11.109       | 1        | 1871           |
| <b>2.TOTAL OTROS COSTOS VARIABLES</b>                                                                               |                            |                |          | <b>\$3.762</b> |
| <b>TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO</b>                                                                                |                            |                |          | <b>\$5.811</b> |
| <b>PRECIO DE VENTA AL PUBLICO</b>                                                                                   |                            |                |          | <b>\$8.000</b> |

Fuente: Autores

Tabla 60. Costo Hamburguesa Pulled Pork

| <b>PRODUCTO: HAMBURGUESA PP</b><br><b>UNIDAD DE COSTO: PRODUCCIÓN</b><br><b>REFERENCIA: 05PL</b><br><b>FECHA: 3/3/2019</b> |                            |                |          |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------|----------|-----------------|
| DETALLE DE LA MATERIA PRIMA/INSUMO /MERCANCIA                                                                              | UNIDAD DE COMPRA           | VALOR UNITARIO | CANTIDAD | VALOR TOTAL     |
| LOMO DE CERDO                                                                                                              | Libra                      | \$5.550        | 0,1      | \$555           |
| EMBUTIDOS (JAMON)                                                                                                          | Libra                      | \$3.200        | 0,15     | \$480           |
| PAN HAMBURGUESA                                                                                                            | Paquete 10 und             | \$5.000        | 0,1      | \$500           |
| TOMATE CHONTO                                                                                                              | Libra                      | \$1.750        | 0,2      | \$350           |
| SALSA DE TOMATE                                                                                                            | 1000 Gramos                | \$9.990        | 0,02     | \$200           |
| QUESO MOZZARELLA                                                                                                           | 250 Gramos                 | \$5.300        | 0,1      | \$530           |
| SAL                                                                                                                        | 1000 Gramos                | \$1.190        | 0,02     | \$24            |
| ACEITE VEGETAL                                                                                                             | 1000 cm3                   | \$1.150        | 0,041    | \$47            |
| <b>1.COSTO MATERIA PRIMA/INSUMO/MERCANCIA</b>                                                                              |                            |                |          | <b>\$2.686</b>  |
| <b>OTROS COSTOS</b>                                                                                                        |                            |                |          |                 |
| MANO DE OBRA                                                                                                               | Minutos                    | 72,14          | 14       | 1010            |
| EMPAQUE CARTON EARTH PACK                                                                                                  | Paquete 100 und            | \$42.000       | 1        | 420             |
| LAMINA ANTIGRASO BIODEGRADABLE                                                                                             | Paquete 100 und            | \$2.306        | 1        | 230             |
| SERVILLETAS                                                                                                                | Paquete 300 und            | \$6.700        | 4        | 89              |
| COSTOS INDIRECTOS                                                                                                          | Precio x linea de producto | \$11.109       | 1        | 1637            |
| <b>2.TOTAL OTROS COSTOS VARIABLES</b>                                                                                      |                            |                |          | <b>\$3.386</b>  |
| <b>TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO</b>                                                                                       |                            |                |          | <b>\$6.072</b>  |
| <b>PRECIO DE VENTA AL PUBLICO</b>                                                                                          |                            |                |          | <b>\$12.000</b> |

Fuente: Autores

Tabla 61. Chuleta

| PRODUCTO: CHULETA                                |                            |                   |          |                 |
|--------------------------------------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----------------|
| UNIDAD DE COSTO: PRODUCCIÓN                      |                            |                   |          |                 |
| REFERENCIA: 06PL                                 |                            |                   |          |                 |
| FECHA: 3/3/2019                                  |                            |                   |          |                 |
| DETALLE DE LA MATERIA PRIMA/INSUMO<br>/MERCANCIA | UNIDAD DE COMPRA           | VALOR<br>UNITARIO | CANTIDAD | VALOR TOTAL     |
| ESPALDILLA DE CERDO                              | Libra                      | \$4.800           | 0,35     | \$1.680         |
| PAPA PARDA                                       | Libra                      | \$330             | 0,1      | \$33            |
| PAPA AMARILLA                                    | Libra                      | \$750             | 0,15     | \$113           |
| AREPA                                            | Paquete 12 und             | \$4.500           | 0,1      | \$450           |
| PLATANO                                          | Libra                      | \$550             | 0,1      | \$55            |
| LIMON                                            | Libra                      | \$1.600           | 0,1      | \$160           |
| SAL                                              | 1000 Gramos                | \$1.190           | 0,02     | \$24            |
| PIMIENTA                                         | 60 Gramos                  | \$2.100           | 0,02     | \$42            |
| ACEITE VEGETAL                                   | 1000 cm3                   | \$1.150           | 0,0611   | \$70            |
| <b>1.COSTO MATERIA PRIMA/INSUMO/MERCANCIA</b>    |                            |                   |          | <b>\$2.627</b>  |
| <b>OTROS COSTOS</b>                              |                            |                   |          |                 |
| MANO DE OBRA                                     | Minutos                    | 72,13             | 15       | 1082            |
| EMPAQUE CARTON EARTH PACK                        | Paquete 100 und            | \$42.000          | 1        | 420             |
| LAMINA ANTIGRASO BIODEGRADABLE                   | Paquete 100 und            | \$2.306           | 1        | 230             |
| SERVILLETAS                                      | Paquete 300 und            | \$6.700           | 3        | 67              |
| COSTOS INDIRECTOS                                | Precio x linea de producto | \$11.109          | 1        | 1754            |
| <b>2.TOTAL OTROS COSTOS VARIABLES</b>            |                            |                   |          | <b>\$3.553</b>  |
| <b>TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO</b>             |                            |                   |          | <b>\$6.180</b>  |
| <b>PRECIO DE VENTA AL PUBLICO</b>                |                            |                   |          | <b>\$12.000</b> |

Fuente: Autores

### 8.3 COSTOS FIJOS

Tabla 62. Costos fijos de producción

| COSTOS FIJOS DE PRODUCCIÓN              | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
|-----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mano de obra                            | \$ 24.600.000         | \$ 25.338.000         | \$ 27.142.066         | \$ 29.074.581         | \$ 31.144.691         |
| Prestaciones Sociales                   | \$ 5.370.180          | \$ 5.531.285          | \$ 5.925.113          | \$ 6.346.981          | \$ 6.798.886          |
| Arrendamiento                           | \$ 8.160.000          | \$ 8.486.400          | \$ 8.825.856          | \$ 9.178.890          | \$ 9.546.046          |
| Servicios Públicos                      | \$ 489.600            | \$ 509.184            | \$ 529.551            | \$ 550.733            | \$ 572.763            |
| Aseo y Cafetería                        | \$ 272.000            | \$ 282.880            | \$ 294.195            | \$ 305.963            | \$ 318.202            |
| Depreciación de Maquinaria              | \$ 1.151.333          | \$ 1.256.000          | \$ 1.256.000          | \$ 1.256.000          | \$ 1.256.000          |
| Mantenimiento de Maquinaria             | \$ 3.600.000          | \$ 3.708.000          | \$ 3.819.240          | \$ 3.933.817          | \$ 4.051.832          |
| Transporte                              | \$ 216.000            | \$ 231.120            | \$ 247.298            | \$ 264.609            | \$ 283.132            |
| Otros Costos de Planta                  | \$ 200.000            | \$ 210.000            | \$ 220.500            | \$ 231.525            | \$ 243.101            |
| <b>Total Costos Fijos de Producción</b> | <b>\$ 44.059.113</b>  | <b>\$ 45.552.869</b>  | <b>\$ 48.259.819</b>  | <b>\$ 51.143.100</b>  | <b>\$ 54.214.652</b>  |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>         |                       |                       |                       |                       |                       |
| Salarios del Gerente                    | \$ 18.048.000         | \$ 18.589.440         | \$ 19.147.123         | \$ 19.721.537         | \$ 20.313.183         |
| Otros Salarios de Administración        | \$ 10.152.000         | \$ 10.456.560         | \$ 10.770.257         | \$ 11.093.365         | \$ 11.426.165         |
| Prestaciones Sociales                   | \$ 6.156.060          | \$ 6.340.742          | \$ 6.530.964          | \$ 6.726.893          | \$ 6.928.700          |
| Depreciación Muebles y enseres          | \$ 1.191.667          | \$ 1.300.000          | \$ 1.300.000          | \$ 1.300.000          | \$ 1.300.000          |
| Depreciación de Vehículos               | \$ 16.734.667         | \$ 18.256.000         | \$ 18.256.000         | \$ 18.256.000         | \$ 18.256.000         |
| Gastos de Oficina                       | \$ 4.560.000          | \$ 12.852.325         | \$ 11.082.316         | \$ 11.511.662         | \$ 11.960.786         |
| Gastos Bancarios                        | \$ 4.950.000          | \$ 4.950.000          | \$ 4.950.000          | \$ 4.950.000          | \$ 4.950.000          |
| Gastos de Representación                | \$ 7.200.000          | \$ 7.416.000          | \$ 7.638.480          | \$ 7.867.634          | \$ 8.103.663          |
| <b>Total Gastos de Administración</b>   | <b>\$ 68.992.393</b>  | <b>\$ 80.161.066</b>  | <b>\$ 79.675.140</b>  | <b>\$ 81.427.091</b>  | <b>\$ 83.238.497</b>  |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>               |                       |                       |                       |                       |                       |
| Intereses                               | \$ 6.678.529          | \$ 5.506.828          | \$ 4.170.143          | \$ 2.645.243          | \$ 905.626            |
| Comisiones                              | \$ -                  | \$ -                  | \$ 42.999.688         | \$ 50.001.254         | \$ 58.149.863         |
| <b>Total Gastos financieros</b>         | <b>\$ 6.678.529</b>   | <b>\$ 5.506.828</b>   | <b>\$ 47.169.830</b>  | <b>\$ 52.646.497</b>  | <b>\$ 59.055.489</b>  |
| <b>Total Costos Fijos</b>               | <b>\$ 119.730.035</b> | <b>\$ 131.220.763</b> | <b>\$ 175.104.790</b> | <b>\$ 185.216.688</b> | <b>\$ 196.508.638</b> |

Fuente: Autores

## 8.4 PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO O SERVICIO

*Tabla 63. Precio de venta del producto*

| PRODUCTO O SERVICIO     | UNIDAD | PRECIO DE VENTA |
|-------------------------|--------|-----------------|
| Sandwich                | 1      | \$ 12.000       |
| Picada personal         | 1      | \$ 10.000       |
| Costillas de cerdo      | 1      | \$ 10.000       |
| Chorizo                 | 1      | \$ 8.000        |
| Hamburguesa Pulled Pork | 1      | \$ 12.000       |
| Chuleta                 | 1      | \$ 12.000       |
| Jugos naturales leche   | 1      | \$ 4.500        |
| Jugos naturales agua    | 1      | \$ 3.500        |

**Fuente: Autores**

## 8.5 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

*Tabla 64. Margen de contribución*

| PRODUCTO O SERVICIO     | UNIDAD | COSTO VARIABLE | PRECIO DE VENTA | % MARGEN DE CONTRIBUCIÓN |
|-------------------------|--------|----------------|-----------------|--------------------------|
| Sandwich                | 1      | \$ 6.496       | \$ 12.000       | 54,13%                   |
| Picada personal         | 1      | \$ 7.500       | \$ 10.000       | 75,00%                   |
| Costillas de cerdo      | 1      | \$ 5.914       | \$ 10.000       | 59,14%                   |
| Chorizo                 | 1      | \$ 5.811       | \$ 8.000        | 72,64%                   |
| Hamburguesa Pulled Pork | 1      | \$ 6.072       | \$ 12.000       | 50,60%                   |
| Chuleta                 | 1      | \$ 6.180       | \$ 12.000       | 51,50%                   |
| Jugos naturales leche   | 1      | \$ 3.375       | \$ 4.500        | 75,00%                   |
| Jugos naturales agua    | 1      | \$ 2.625       | \$ 3.500        | 75,00%                   |

**Fuente: Autores**

## 8.6 PROYECCIÓN DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN

Tabla 65. Proyección de ventas para el primer año de operación

| DESCRIPCIÓN                        | ENERO                | FEBRERO             | MARZO                | ABRIL               | MAYO                 | JUNIO                | JULIO                | AGOSTO              | SEPTIEMBRE           | OCTUBRE             | NOVIEMBRE           | DICIEMBRE            |
|------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Unidades Vendidas                  | 998                  | 1996                | 2994                 | 1747                | 1497                 | 2495                 | 2246                 | 1996                | 2994                 | 1747                | 1747                | 2495                 |
| Ventas (Ingresos)                  | \$ 9.720.963         | \$ 19.441.927       | \$ 29.162.890        | \$ 17.011.686       | \$ 14.581.445        | \$ 24.302.408        | \$ 21.872.168        | \$ 19.441.927       | \$ 29.162.890        | \$ 17.011.686       | \$ 17.011.686       | \$ 24.302.408        |
| Costos de Producción               | -\$ 5.388.070        | -\$ 9.471.959       | -\$ 12.034.514       | -\$ 8.831.320       | -\$ 8.190.681        | -\$ 10.753.236       | -\$ 10.000.123       | -\$ 9.471.959       | -\$ 12.034.514       | -\$ 8.831.320       | -\$ 8.831.320       | -\$ 10.753.236       |
| <b>Utilidad Bruta</b>              | <b>\$ 4.332.893</b>  | <b>\$ 9.969.968</b> | <b>\$ 17.128.377</b> | <b>\$ 8.180.366</b> | <b>\$ 6.390.764</b>  | <b>\$ 13.549.172</b> | <b>\$ 11.872.045</b> | <b>\$ 9.969.968</b> | <b>\$ 17.128.377</b> | <b>\$ 8.180.366</b> | <b>\$ 8.180.366</b> | <b>\$ 13.549.172</b> |
| Gastos de Mercadeo                 | -\$ 6.992.655        | -\$ 7.101.961       | -\$ 7.102.933        | -\$ 7.101.718       | -\$ 7.101.474        | -\$ 7.102.447        | -\$ 7.102.204        | -\$ 7.101.961       | -\$ 7.102.933        | -\$ 7.101.718       | -\$ 7.101.718       | -\$ 7.102.447        |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos</b> | <b>-\$ 2.659.762</b> | <b>\$ 2.868.008</b> | <b>\$ 10.025.444</b> | <b>\$ 1.078.649</b> | <b>-\$ 710.710</b>   | <b>\$ 6.446.726</b>  | <b>\$ 4.769.842</b>  | <b>\$ 2.868.008</b> | <b>\$ 10.025.444</b> | <b>\$ 1.078.649</b> | <b>\$ 1.078.649</b> | <b>\$ 6.446.726</b>  |
| Impuestos                          | -\$ 614.834,63       | -\$ 1.348.878       | -\$ 3.701.328,63     | -\$ 739.382,66      | -\$ 558.097,10       | -\$ 2.491.841,04     | -\$ 1.955.395,23     | -\$ 1.318.286,54    | -\$ 3.670.736,95     | -\$ 708.790,98      | -\$ 699.287,44      | -\$ 961.926,08       |
| <b>Utilidad Neta</b>               | <b>-\$ 3.274.596</b> | <b>\$ 1.519.130</b> | <b>\$ 6.324.115</b>  | <b>\$ 339.266</b>   | <b>-\$ 1.268.807</b> | <b>\$ 3.954.885</b>  | <b>\$ 2.814.446</b>  | <b>\$ 1.549.721</b> | <b>\$ 6.354.707</b>  | <b>\$ 369.858</b>   | <b>\$ 379.361</b>   | <b>\$ 5.484.800</b>  |
| Reservas                           | \$ -                 | -\$ 151.913         | -\$ 632.412          | -\$ 33.927          | \$ -                 | -\$ 395.488          | -\$ 281.445          | -\$ 154.972         | -\$ 635.471          | -\$ 36.986          | -\$ 37.936          | -\$ 94.140           |
| <b>Utilidad del Periodo</b>        | <b>-\$ 3.274.596</b> | <b>\$ 1.367.217</b> | <b>\$ 5.691.704</b>  | <b>\$ 305.339</b>   | <b>-\$ 1.268.807</b> | <b>\$ 3.559.396</b>  | <b>\$ 2.533.002</b>  | <b>\$ 1.394.749</b> | <b>\$ 5.719.236</b>  | <b>\$ 332.872</b>   | <b>\$ 341.425</b>   | <b>\$ 5.390.660</b>  |

Fuente: Autores

## 8.7 PRONÓSTICO DE VENTAS PARA LOS CINCO AÑOS SIGUIENTES AL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN.

*Tabla 66. Pronostico de ventas para los cinco años siguientes al primer año de operación*

| DESCRIPCIÓN             |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| UNIDADES POR VENDER     | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
| Sandwich                | 3493                  | 3633                  | 3778                  | 3929                  | 4087                  |
| Valor Unitario          | \$ 12.000             | \$ 12.360             | \$ 12.731             | \$ 13.113             | \$ 13.506             |
| Picada personal         | 4741                  | 4930                  | 5128                  | 5333                  | 5546                  |
| Valor Unitario          | \$ 10.000             | \$ 10.300             | \$ 10.609             | \$ 10.927             | \$ 11.255             |
| Costillas de cerdo      | 2994                  | 3114                  | 3238                  | 3368                  | 3503                  |
| Valor Unitario          | \$ 10.000             | \$ 10.300             | \$ 10.609             | \$ 10.927             | \$ 11.255             |
| Chorizo                 | 5489                  | 5709                  | 5937                  | 6175                  | 6422                  |
| Valor Unitario          | \$ 8.000              | \$ 8.240              | \$ 8.487              | \$ 8.742              | \$ 9.004              |
| Chuleta                 | 3493                  | 3633                  | 3778                  | 3929                  | 4087                  |
| Valor Unitario          | \$ 12.000             | \$ 12.360             | \$ 12.731             | \$ 13.113             | \$ 13.506             |
| Hamburguesa Pulled pork | 2745                  | 2854                  | 2969                  | 3087                  | 3211                  |
| Valor Unitario          | \$ 12.000             | \$ 12.360             | \$ 12.731             | \$ 13.113             | \$ 13.506             |
| Jugos                   | 1426                  | 1483                  | 1542                  | 1604                  | 1668                  |
| Valor Unitario          | 3500                  | 3605                  | 3713                  | 3825                  | 3939                  |
| <b>VALOR TOTAL</b>      | <b>\$ 243.024.085</b> | <b>\$ 260.327.399</b> | <b>\$ 278.862.710</b> | <b>\$ 298.717.735</b> | <b>\$ 319.986.438</b> |

**Fuente: Autores**

## 8.8 DEPRECIACIÓN A CINCO AÑOS.

*Tabla 67. Depreciación a cinco años*

| Descripción                    | Año 1                | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Depreciación Muebles y enseres | \$ 1.191.667         | \$ 1.300.000         | \$ 1.300.000         | \$ 1.300.000         | \$ 1.300.000         |
| Depreciación de Vehiculos      | \$ 16.734.667        | \$ 18.256.000        | \$ 18.256.000        | \$ 18.256.000        | \$ 18.256.000        |
| Depreciación de Maquinaria     | \$ 1.151.333         | \$ 1.256.000         | \$ 1.256.000         | \$ 1.256.000         | \$ 1.256.000         |
| <b>Total Depreciaciones</b>    | <b>\$ 19.077.667</b> | <b>\$ 20.812.000</b> | <b>\$ 20.812.000</b> | <b>\$ 20.812.000</b> | <b>\$ 20.812.000</b> |

**Fuente: Autores**

## 8.9 SERVICIO A LA DEUDA

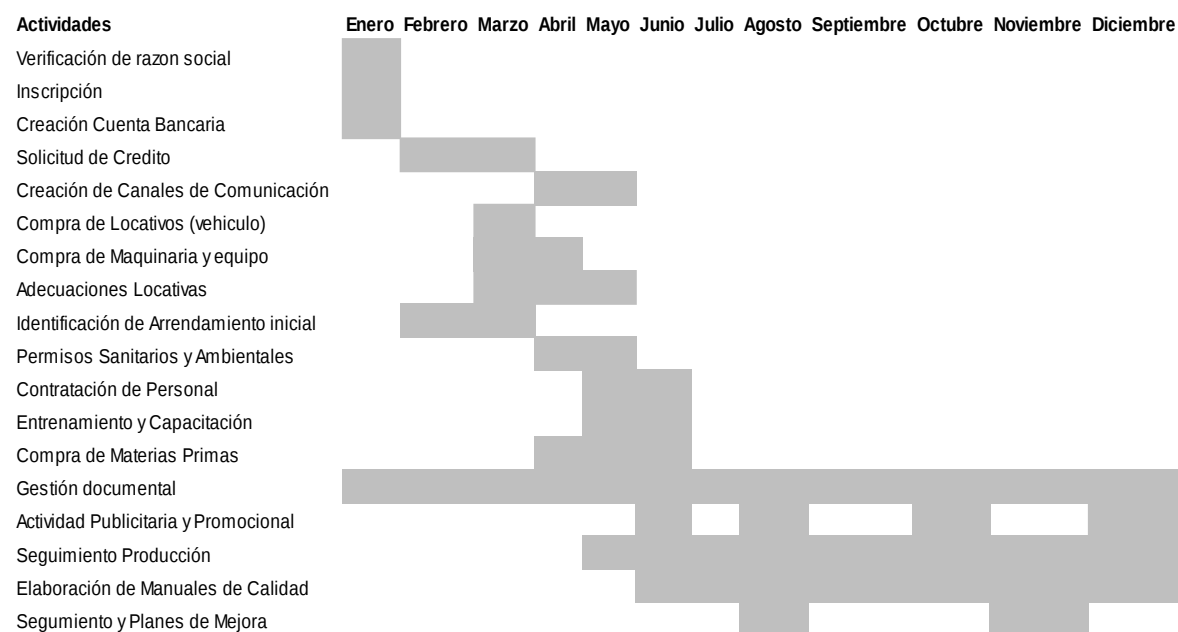
Tabla 68. Servicio a la deuda

| Año  | Deuda Inicial | Intereses Ca | Abonos a Capi | Abonos a Int | Deuda Final   |
|------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 20X1 | 54181808,47   | 6678528,71   | 8321320,279   | 6678528,71   | \$ 45.860.488 |
| 20X2 | 45860488,19   | 5506827,58   | 9493021,41    | 5506827,58   | \$ 36.367.467 |
| 20X3 | 36367466,78   | 4170142,59   | 10829706,4    | 4170142,59   | \$ 25.537.760 |
| 20X4 | 25537760,38   | 2645242,83   | 12354606,16   | 2645242,83   | \$ 13.183.154 |
| 20X5 | 13183154,23   | 905626,339   | 14094222,65   | 905626,339   | \$ -          |

Fuente: Autores

## 8.10 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 69. Cronograma de implementación



Fuente: Autores

## 8.11 FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO

Tabla 70. Flujo de efectivo del proyecto

| PÍGGIS LUNCH                                     |                       |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Flujo de Caja Anual Proyectado en Miles de Pesos |                       |                       |                       |                       |                       |
| Año                                              | 2X01                  | 2X02                  | 2X03                  | 2X04                  | 2X05                  |
| <b>Ingresos</b>                                  |                       |                       |                       |                       |                       |
| Recaudos de Cartera                              | \$ 280.692.818        | \$ 300.678.146        | \$ 322.086.430        | \$ 345.018.984        | \$ 369.584.336        |
| Aportes Socios                                   | \$ 81.272.713         | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Financiación Inicial                             | \$ 54.181.808         |                       |                       |                       |                       |
| Ingresos no Operacionales                        | \$ -                  | \$ 5.025.528          | \$ 6.042.647          | \$ 8.032.042          | \$ 7.649.370          |
| Prestamos de Socios                              | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Liquidación Inversiones                          | \$ -                  | \$ -                  | \$ 44.870.790         | \$ 29.700.527         | \$ 29.060.226         |
| <b>Subtotal Ingresos</b>                         | <b>\$ 416.147.339</b> | <b>\$ 305.703.675</b> | <b>\$ 372.999.867</b> | <b>\$ 382.751.553</b> | <b>\$ 406.293.931</b> |
| <b>Egresos</b>                                   |                       |                       |                       |                       |                       |
| Pagos a Proveedores                              | \$ 75.590.391         | \$ 73.816.558         | \$ 83.003.587         | \$ 88.927.622         | \$ 95.259.268         |
| Nomina                                           | \$ 57.960.000         | \$ 59.698.800         | \$ 62.450.176         | \$ 65.352.474         | \$ 68.415.091         |
| Aportes Parafiscales                             | \$ 14.043.040         | \$ 9.741.025          | \$ 10.186.921         | \$ 10.657.136         | \$ 11.153.177         |
| Prestaciones Sociales                            | -\$ 1.430.629         | \$ 20.588.866         | \$ 14.414.606         | \$ 15.081.125         | \$ 15.784.305         |
| Servicios Personales y Contratos                 | \$ 6.912.000          | \$ 7.119.360          | \$ 7.332.941          | \$ 7.552.929          | \$ 7.779.517          |
| Honorarios y Comisiones                          | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Otros Costos de Fabricación                      | \$ 0                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Otros Gastos de Administración                   | \$ 4.560.000          | \$ 12.852.325         | \$ 11.082.316         | \$ 11.511.662         | \$ 11.960.786         |
| Otros Gastos de Ventas                           | -\$ 0                 | -\$ 0                 | -\$ 0                 | -\$ 0                 | -\$ 0                 |
| Pago Preoperativos                               | \$ 19.013.796         |                       |                       |                       |                       |
| Abono Gastos Financieros                         | \$ 6.678.529          | \$ 5.506.828          | \$ 4.170.143          | \$ 2.645.243          | \$ 905.626            |
| Amortización Obligaciones Financieras            | \$ 8.321.320          | \$ 9.493.021          | \$ 10.829.706         | \$ 12.354.606         | \$ 14.094.223         |
| Pago de Impuestos IVA                            | \$ 28.044.583         | \$ 36.225.526         | \$ 38.857.550         | \$ 41.614.759         | \$ 44.577.730         |
| Pago ReteFuente                                  | \$ 2.632.557          | \$ 2.671.924          | \$ 2.809.076          | \$ 2.997.590          | \$ 3.198.091          |
| Pago Impuesto a la renta                         | \$ -                  | \$ 26.510.965         | \$ 26.715.135         | \$ 31.128.382         | \$ 35.089.433         |
| Pago Impuestos Industria y Comercio              | \$ 20.171             | \$ 25.739             | \$ 27.571             | \$ 29.534             | \$ 31.637             |
| Adquisición Propiedad Planta y Equipo            | \$ 104.060.000        | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Inversiones                                      | \$ -                  | \$ 71.793.264         | \$ 59.401.055         | \$ 58.120.452         | \$ 23.593.481         |
| Abono a Obligaciones Socios                      | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Distribución de Utilidades                       | \$ -                  | \$ -                  | \$ 42.999.688         | \$ 50.001.254         | \$ 58.149.863         |
| <b>Subtotal Egresos</b>                          | <b>\$ 326.405.759</b> | <b>\$ 336.044.200</b> | <b>\$ 374.280.470</b> | <b>\$ 397.974.767</b> | <b>\$ 389.992.227</b> |
| Superavit Presupuestal                           | \$ 89.741.580         | -\$ 30.340.525        | -\$ 1.280.603         | -\$ 15.223.213        | \$ 16.301.704         |
| Disponible Inicial                               | \$ -                  | \$ 89.741.580         | \$ 59.401.055         | \$ 58.120.452         | \$ 42.897.239         |
| <b>Disponible final</b>                          | <b>\$ 89.741.580</b>  | <b>\$ 59.401.055</b>  | <b>\$ 58.120.452</b>  | <b>\$ 42.897.239</b>  | <b>\$ 59.198.943</b>  |

Fuente: Autores

## 8.12 P y G – BALANCES

*Tabla 71. P y G - Balances*

### PÍGGIS LUNCH

#### ESTADO DE RESULTADOS

Cifras en miles de pesos

| Año                                | 20X1               | 20X2               | 20X3               | 20X4               | 20X5               |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Ventas</b>                      | 243.024.085        | 260.327.399        | 278.862.710        | 298.717.735        | 319.986.438        |
| <b>Costo de Ventas</b>             | -114.592.249       | -120.377.478       | -127.648.527       | -135.437.275       | -143.780.582       |
| <b>Utilidad Bruta</b>              | <b>128.431.836</b> | <b>139.949.922</b> | <b>151.214.183</b> | <b>163.280.460</b> | <b>176.205.856</b> |
| <b>Gastos de Operación</b>         |                    |                    |                    |                    |                    |
| Administración                     | -70.980.163        | -53.597.941        | -55.166.879        | -56.782.886        | -58.447.372        |
| Ventas                             | -14.136.002        | -14.561.084        | -14.998.989        | -15.450.107        | -15.914.841        |
| <b>Utilidad Operacional</b>        | <b>43.315.670</b>  | <b>71.790.897</b>  | <b>81.048.315</b>  | <b>91.047.467</b>  | <b>101.843.643</b> |
| <b>Gastos financieroo</b>          | -6.678.529         | -5.506.828         | -4.170.143         | -2.645.243         | -905.626           |
| <b>Ingresos no Operacionales</b>   | 0                  | 5.025.528          | 6.042.647          | 8.032.042          | 7.649.370          |
| <b>Gastos de Operación</b>         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos</b> | <b>36.637.142</b>  | <b>71.309.598</b>  | <b>82.920.820</b>  | <b>96.434.266</b>  | <b>108.587.386</b> |
| Impuesto de Renta                  | -12.090.257        | -23.532.167        | -27.363.871        | -31.823.308        | -35.833.837        |
| <b>Utilidad Neta</b>               | <b>24.546.885</b>  | <b>47.777.431</b>  | <b>55.556.949</b>  | <b>64.610.958</b>  | <b>72.753.549</b>  |
| Reservas                           | -2.454.688         | -4.777.743         | -5.555.695         | -6.461.096         | -7.275.355         |
| <b>Utilidad del Periodo</b>        | <b>22.092.196</b>  | <b>42.999.688</b>  | <b>50.001.254</b>  | <b>58.149.863</b>  | <b>65.478.194</b>  |

**Fuente: Autores**

*Tabla 72. Balance genera primer año*

**PÍGGIS LUNCH**

**BALANCE GENERAL**

Cifras en miles de pesos

|                                   |                                      | 31/12/20X1         |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| <b>Activos</b>                    |                                      |                    |
| Disponible                        |                                      | 89.741.580         |
| Deudores                          | Clientes                             | 0                  |
|                                   | Retenciones                          | 8.505.843          |
| Inventarios                       | Materia Prima                        | 1.494.824          |
|                                   | Producto Proceso                     | 0                  |
|                                   | Producto Terminado                   | 0                  |
|                                   | Otros Inventarios                    | 0                  |
| Inversiones                       |                                      | 0                  |
| Planta y Equipo                   | Terrenos                             | 0                  |
|                                   | Maquinaria en Montaje                | 0                  |
|                                   | Construcciones y Edificaciones       | 0                  |
|                                   | Maquinaria y Equipo                  | 12.560.000         |
|                                   | Equipos Oficina                      | 0                  |
|                                   | Equipos Computación y Comunicaciones | 6.500.000          |
|                                   | Muebles y enseres                    | 0                  |
|                                   | Flota y Equipos Transporte           | 85.000.000         |
|                                   | Acueductos Plantas y Redes           | 0                  |
|                                   | Depreciación Acumulada               | -17.926.333        |
| <b>TOTAL, ACTIVOS</b>             |                                      | <b>185.875.913</b> |
| <b>Pasivos</b>                    |                                      |                    |
| Obligaciones Financieras          |                                      | 45.860.488         |
| Proveedores                       |                                      | -355.046           |
| Acreedores                        | Gastos Causados                      | 1.276.640          |
|                                   | Retenciones                          | 301.107            |
|                                   | Socios                               | 0                  |
| Impuestos                         | Iva                                  | 5.695.210          |
|                                   | Renta                                | 12.090.257         |
|                                   | Industria y Comercio y Otros         | 4.131              |
| Obligaciones de Nomina            |                                      | 15.183.529         |
| Diferidos                         |                                      | 0                  |
| <b>TOTAL, PASIVOS</b>             |                                      | <b>80.056.316</b>  |
| <b>Patrimonio</b>                 |                                      |                    |
| Capital                           |                                      | 81.272.713         |
| Reservas                          |                                      | 2.454.688          |
| Utilidades                        | Acumuladas                           | 0                  |
|                                   | Del Periodo                          | 22.092.196         |
| <b>TOTAL, PATRIMONIO</b>          |                                      | <b>105.819.598</b> |
| <b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b> |                                      | <b>185.875.913</b> |

**Fuente: Autores**

Tabla 73. Balance genera segundo año

**PÍGGIS LUNCH**

**BALANCE GENERAL**

Cifras en miles de pesos

|                                   |                                      | 31/12/20X2         |      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------|------|
| <b>Activos</b>                    |                                      |                    |      |
| Disponible                        |                                      | 59.401.055         | 27%  |
| Deudores                          | Clientes                             | 0                  | 0%   |
|                                   | Retenciones                          | 17.617.302         | 8%   |
| Inventarios                       | Materia Prima                        | 1.306.630          | 1%   |
|                                   | Producto Proceso                     | 0                  | 0%   |
|                                   | Producto Terminado                   | 0                  | 0%   |
|                                   | Otros Inventarios                    | 0                  | 0%   |
| Inversiones                       |                                      | 71.793.264         | 33%  |
| Planta y Equipo                   | Terrenos                             | 0                  | 0%   |
|                                   | Maquinaria en Montaje                | 0                  | 0%   |
|                                   | Construcciones y Edificaciones       | 0                  | 0%   |
|                                   | Maquinaria y Equipo                  | 12.560.000         | 6%   |
|                                   | Equipos Oficina                      | 0                  | 0%   |
|                                   | Equipos Computación y Comunicaciones | 6.500.000          | 3%   |
|                                   | Muebles y enseres                    | 0                  | 0%   |
|                                   | Flota y Equipos Transporte           | 85.000.000         | 39%  |
|                                   | Acueductos Plantas y Redes           | 0                  | 0%   |
|                                   | Depreciación Acumulada               | -37.482.333        | -17% |
| <b>TOTAL, ACTIVOS</b>             |                                      | <b>216.695.917</b> |      |
| <b>Pasivos</b>                    |                                      |                    |      |
| Obligaciones Financieras          |                                      | 36.367.467         | 58%  |
| Proveedores                       |                                      | 3.224.852          | 5%   |
| Acreedores                        | Gastos Causados                      | -840.639           | -1%  |
|                                   | Retenciones                          | 271.169            | 0%   |
|                                   | Socios                               | 0                  | 0%   |
| Impuestos                         | Iva                                  | 6.200.005          | 10%  |
|                                   | Renta                                | 9.111.459          | 14%  |
|                                   | Industria y Comercio y Otros         | 4.426              | 0%   |
| Obligaciones de Nomina            |                                      | 8.760.150          | 14%  |
| Diferidos                         |                                      | 0                  |      |
| <b>TOTAL, PASIVOS</b>             |                                      | <b>63.098.889</b>  |      |
| <b>Patrimonio</b>                 |                                      |                    |      |
| Capital                           |                                      | 81.272.713         | 53%  |
| Reservas                          |                                      | 7.232.432          | 5%   |
| Utilidades                        | Acumuladas                           | 22.092.196         | 14%  |
|                                   | Del Periodo                          | 42.999.688         | 28%  |
| <b>TOTAL, PATRIMONIO</b>          |                                      | <b>153.597.028</b> |      |
| <b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b> |                                      | <b>216.695.917</b> |      |

Fuente: Autores

Tabla 74. Balance general tercer año

**PÍGGIS LUNCH**

**BALANCE GENERAL**

Cifras en miles de pesos

|                                   |                                      | 31/12/20X3         |      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------|------|
| <b>Activos</b>                    |                                      |                    |      |
| Disponible                        |                                      | 58.120.452         | 26%  |
| Deudores                          | Cientes                              | 0                  | 0%   |
|                                   | Retenciones                          | 27.377.497         | 12%  |
| Inventarios                       | Materia Prima                        | 1.399.662          | 1%   |
|                                   | Producto Proceso                     | 0                  | 0%   |
|                                   | Producto Terminado                   | 0                  | 0%   |
|                                   | Otros Inventarios                    | 0                  | 0%   |
| Inversiones                       |                                      | 86.323.529         | 39%  |
| Planta y Equipo                   | Terrenos                             | 0                  | 0%   |
|                                   | Maquinaria en Montaje                | 0                  | 0%   |
|                                   | Construcciones y Edificaciones       | 0                  | 0%   |
|                                   | Maquinaria y Equipo                  | 12.560.000         | 6%   |
|                                   | Equipos Oficina                      | 0                  | 0%   |
|                                   | Equipos Computación y Comunicaciones | 6.500.000          | 3%   |
|                                   | Muebles y enseres                    | 0                  | 0%   |
|                                   | Flota y Equipos Transporte           | 85.000.000         | 39%  |
|                                   | Acueductos Plantas y Redes           | 0                  | 0%   |
|                                   | Depreciación Acumulada               | -57.038.333        | -26% |
| <b>TOTAL, ACTIVOS</b>             |                                      | <b>220.242.806</b> |      |
| <b>Pasivos</b>                    |                                      |                    |      |
| Obligaciones Financieras          |                                      | 25.537.760         | 47%  |
| Proveedores                       |                                      | 3.468.641          | 6%   |
| Acreeedores                       | Gastos Causados                      | -768.982           | -1%  |
|                                   | Retenciones                          | 290.281            | 1%   |
|                                   | Socios                               | 0                  | 0%   |
| Impuestos                         | Iva                                  | 6.631.996          | 12%  |
|                                   | Renta                                | 9.760.195          | 18%  |
|                                   | Industria y Comercio y Otros         | 4.741              | 0%   |
| Obligaciones de Nomina            |                                      | 9.163.884          | 17%  |
| Diferidos                         |                                      | 0                  | 0%   |
| <b>TOTAL, PASIVOS</b>             |                                      | <b>54.088.516</b>  |      |
| <b>Patrimonio</b>                 |                                      |                    |      |
| Capital                           |                                      | 81.272.713         | 49%  |
| Reservas                          |                                      | 12.788.126         | 8%   |
| Utilidades                        | Acumuladas                           | 65.091.884         | 39%  |
|                                   | Del Periodo                          | 7.001.567          | 4%   |
| <b>TOTAL, PATRIMONIO</b>          |                                      | <b>166.154.290</b> |      |
| <b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b> |                                      | <b>220.242.806</b> |      |

Fuente: Autores

Tabla 75. Balance general cuarto año

**PÍGGIS LUNCH**

**BALANCE GENERAL**

Cifras en miles de pesos

|                                   |                                      | <b>31/12/20X4</b>  |      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------|------|
| <b>Activos</b>                    |                                      |                    |      |
| Disponible                        |                                      | 42.897.239         | 19%  |
| Deudores                          | Cientes                              | 0                  | 0%   |
|                                   | Retenciones                          | 37.832.618         | 17%  |
| Inventarios                       | Materia Prima                        | 1.499.318          | 1%   |
|                                   | Producto Proceso                     | 0                  | 0%   |
|                                   | Producto Terminado                   | 0                  | 0%   |
|                                   | Otros Inventarios                    | 0                  | 0%   |
| Inversiones                       |                                      | 114.743.453        | 51%  |
| Planta y Equipo                   | Terrenos                             | 0                  | 0%   |
|                                   | Maquinaria en Montaje                | 0                  | 0%   |
|                                   | Construcciones y Edificaciones       | 0                  | 0%   |
|                                   | Maquinaria y Equipo                  | 12.560.000         | 6%   |
|                                   | Equipos Oficina                      | 0                  | 0%   |
|                                   | Equipos Computación y Comunicaciones | 6.500.000          | 3%   |
|                                   | Muebles y enseres                    | 0                  | 0%   |
|                                   | Flota y Equipos Transporte           | 85.000.000         | 38%  |
|                                   | Acueductos Plantas y Redes           | 0                  | 0%   |
|                                   | Depreciación Acumulada               | -76.594.333        | -34% |
| <b>TOTAL, ACTIVOS</b>             |                                      | <b>224.438.294</b> |      |
| <b>Pasivos</b>                    |                                      |                    |      |
| Obligaciones Financieras          |                                      | 13.183.154         | 30%  |
| Proveedores                       |                                      | 3.715.608          | 9%   |
| Acreedores                        | Gastos Causados                      | -688.277           | -2%  |
|                                   | Retenciones                          | 309.657            | 1%   |
|                                   | Socios                               | 0                  | 0%   |
| Impuestos                         | Iva                                  | 7.104.194          | 16%  |
|                                   | Renta                                | 10.455.121         | 24%  |
|                                   | Industria y Comercio y Otros         | 5.078              | 0%   |
| Obligaciones de Nomina            |                                      | 9.589.765          | 22%  |
| Diferidos                         |                                      | 0                  | 0%   |
| <b>TOTAL, PASIVOS</b>             |                                      | <b>43.674.300</b>  |      |
| <b>Patrimonio</b>                 |                                      |                    |      |
| Capital                           |                                      | 81.272.713         | 45%  |
| Reservas                          |                                      | 19.249.222         | 11%  |
| Utilidades                        | Acumuladas                           | 72.093.451         | 40%  |
|                                   | Del Periodo                          | 8.148.608          | 5%   |
| <b>TOTAL, PATRIMONIO</b>          |                                      | <b>180.763.994</b> |      |
| <b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b> |                                      | <b>224.438.294</b> |      |

Fuente: Autores

## 8.13 INDICADORES

Tabla 76. Indicadores

PÍGGIS LUNCH

INDICADORES BALANCE GENERAL

Cifras en miles de pesos

|                                           | 31/12/20X1  | 31/12/20X2  | 31/12/20X3  | 31/12/20X4  | 31/12/20X5  |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PORCION CORRTE DEL PASIVO A MED.Y L.PLAZO | 9.493.021   | 10.829.706  | 12.354.606  | 14.094.223  | 9.024.708   |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE                    | 10.000.667  | 18.923.932  | 28.777.159  | 39.331.935  | 50.638.212  |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE                    | -355.046    | 3.224.852   | 3.468.641   | 3.715.608   | 3.980.159   |
| TOAL ACTIVOS FIJOS NETOS                  | 104.060.000 | 104.060.000 | 104.060.000 | 104.060.000 | 104.060.000 |
| CAPITAL NETO DE TRABAJO                   | 10.355.713  | 15.699.080  | 25.308.518  | 35.616.328  | 46.658.053  |
| VARIACION EN EL CAPITAL NETO DE TRABAJO   | -2.025.013  | 5.343.367   | 9.609.439   | 10.307.809  | 11.041.725  |
| VARIACION EN ACTIVOS FIJOS                | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |

Fuente: Autores

Tabla 77. Indicadores financieros proyectados

PIGGIS LUNCH

INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

| INDICE                                         | CALCULO                            | UNIDAD     | 31/12/20X1  | 31/12/20X2 | 31/12/20X3 | 31/12/20X4 | 31/12/20X5 |
|------------------------------------------------|------------------------------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
|                                                | ACTIVO CORRIENTE                   |            |             |            |            |            |            |
| RAZON CORRIENTE                                | -----                              | PESOS      | 2,91679582  | 2,9300718  | 3,04361858 | 2,6968214  | 3,37266036 |
|                                                | PASIVO CORRIENTE                   |            |             |            |            |            |            |
|                                                | ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS     |            |             |            |            |            |            |
| PRUEBA ACIDA                                   | -----                              | PESOS      | 2,87308219  | 2,88119187 | 2,99459494 | 2,64764916 | 3,32334439 |
|                                                | PASIVO CORRIENTE                   |            |             |            |            |            |            |
| CAPITAL DE TRABAJO                             | ACTIVO CORRIENTE - PASIVO          | (PESOS     | 65546419,2  | 51593564,4 | 58346854,9 | 51738028,5 | 77270236,6 |
|                                                | INVENTARIO MATERIA PRIMA PROMEDIO  |            |             |            |            |            |            |
| PERIODO PROMEDIO DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS | -----                              | DIAS       | 8,41477353  | 7,5041048  | 6,7673637  | 6,7673637  | 6,7673637  |
|                                                | COSTO MATERIA PRIMA UTILIZADA      |            |             |            |            |            |            |
|                                                | CUENTAS PAGAR PROVEEDORES PROMEDIO |            |             |            |            |            |            |
| PERIODO PROMEDIO DE PAGO                       | -----                              | DIAS       | -1,69090909 | 15         | 14,4728735 | 14,5014937 | 14,5014937 |
|                                                | COMPRAS NETAS A CREDITO            |            |             |            |            |            |            |
|                                                | TOTAL PASIVOS                      |            |             |            |            |            |            |
| ENDEUDAMIENTO                                  | -----                              | PORCENTAJE | 0,43069763  | 0,29118633 | 0,24558585 | 0,1945938  | 0,13943863 |
|                                                | TOTAL ACTIVOS                      |            |             |            |            |            |            |
|                                                | UTILIDAD OPERACIONAL               |            |             |            |            |            |            |
| COBERTURA DE INTERESES                         | -----                              | PESOS      | 6,48581033  | 13,0367069 | 19,4353823 | 34,419323  | 112,456582 |
|                                                | GASTOS FINANCIEROS                 |            |             |            |            |            |            |

Fuente: Autores

*Tabla 78. Margen y rendimiento*

|                               |                      |            |     |     |     |     |
|-------------------------------|----------------------|------------|-----|-----|-----|-----|
| MARGEN BRUTO DE UTILIDAD      | UTILIDAD BRUTA       |            |     |     |     |     |
|                               | -----                | PORCENTAJE | 53% | 54% | 54% | 55% |
|                               | VENTAS NETAS         |            |     |     |     |     |
| MARGEN OPERACION/ DE UTILIDAD | UTILIDAD OPERACIONAL |            |     |     |     |     |
|                               | -----                | PORCENTAJE | 18% | 28% | 29% | 30% |
|                               | VENTAS NETAS         |            |     |     |     |     |
| MARGEN NETO DE UTILIDAD       | UTILIDAD NETA        |            |     |     |     |     |
|                               | -----                | PORCENTAJE | 10% | 18% | 20% | 22% |
|                               | VENTAS NETAS         |            |     |     |     |     |
| RENDIMIENTO DEL ACTIVO        | UTILIDAD OPERACIONAL |            |     |     |     |     |
|                               | -----                | PORCENTAJE | 23% | 33% | 37% | 41% |
|                               | ACTIVO TOTAL         |            |     |     |     |     |
| RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO    | UTILIDAD NETA        |            |     |     |     |     |
|                               | -----                | PORCENTAJE | 23% | 31% | 33% | 36% |
|                               | PATRIMONIO           |            |     |     |     |     |

**Fuente: Autores**

De acuerdo con las condiciones económicas de los autores, el proyecto se espera financiar con aportes del 60% de los propietarios y el 40% con una deuda con la banca.

## 8.14 COSTOS DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

*Tabla 79. Fuentes de financiación del proyecto*

| <b>CAPITAL</b>           | <b>Valor</b>       | <b>Part %</b>  |
|--------------------------|--------------------|----------------|
| Pasivo                   | 54.181.808         | 40,00%         |
| Patrimonio               | 81.272.713         | 60,00%         |
| <b>Inversion Inicial</b> | <b>135.454.521</b> | <b>100,00%</b> |

**Fuente: Autores**

Los costos de financiación del proyecto se resumen a continuación en los costos de oportunidad del inversionista (propietario) y los intereses financieros del préstamo con la banca (Pasivos). Los cuales se constituyen como los costos de capital del proyecto.

**Costo de Oportunidad del Inversionista.** El costo de oportunidad del inversionista se establece mediante el método de Beta apalancada o el modelo CAPM (Modelo de Valoración de activos de capital) que se establece teniendo en cuenta la siguiente formula:  $Ke = KI + (Km - KI) \times B$ . Donde:

$K_e$  = Rentabilidad esperada por el inversionista (Costo del patrimonio)

$K_I$  = Rentabilidad Libre de riesgo del mercado.

$K_m$  = Rentabilidad del mercado.

$B$  = Beta (Medida del riesgo específico de la empresa)

El beta ( $B$ ) de la empresa se determina con la multiplicación de la beta del sector con su relación de deuda / patrimonio que equivale a la división entre el pasivo y el patrimonio mostrado anteriormente.

Teniendo en cuenta lo anterior se empieza estableciendo inicialmente el Beta de la empresa de la siguiente manera.

*Tabla 80. Cálculo del Beta de la empresa*

| Concepto                    | Valor       |
|-----------------------------|-------------|
| Beta del sector alimenticio | 0,51        |
| Relación deuda de empresa   | 1,50        |
| <b>Beta de la empresa</b>   | <b>0,76</b> |

Fuente: Autores. Con datos del sector de la Revista Dinero

Después de establecerse que el riesgo de la empresa es de 0,76 (Beta) se procede a determinar el costo patrimonial, considerando la fórmula del modelo CAPM.

*Tabla 81. Cálculo de la rentabilidad del inversionista (Costo patrimonial)*

| Concepto                 | Valor         |
|--------------------------|---------------|
| Tasa Libre de Riesgo     | 5,40%         |
| Rentabilidad del mercado | 10,40%        |
| Beta del sector          | 0,51          |
| Riesgo país              | 6,60%         |
| <b>Costo Patrimonial</b> | <b>14,53%</b> |

Fuente: Autores con apoyo de datos estadísticos de la Superfinanciera

El costo patrimonial del proyecto es de 14,53% que corresponde a la rentabilidad esperada por el inversionista que decida incursionar en este plan de negocio propuesto.

**Costo de la deuda financiera del proyecto.** El costo de la deuda es la tasa de interés a la que se va a obtener el préstamo la cual es del 14.5% EA. (Tasa préstamo empresarial de Bancolombia) Con un plazo de 5 años pagado en cuotas mensuales.

*Tabla 82. Amortización del crédito*

| CONCEPTO              | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      | AÑO 4      | AÑO 5      |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| SALDO INICIAL CAPITAL | 54.181.808 | 45.860.488 | 36.367.467 | 25.537.760 | 13.183.154 |
| INTERESES CAUSADOS    | 6.678.529  | 5.506.828  | 4.170.143  | 2.645.243  | 905.626    |
| ABONOS A CAPITAL      | 8.321.320  | 9.493.021  | 10.829.706 | 12.354.606 | 14.094.223 |
| ABONOS A INTERESES    | 6.678.529  | 5.506.828  | 4.170.143  | 2.645.243  | 905.626    |

**Fuente:** Autores

**Costo de Capital del Proyecto.** Para establecer el costo de capital del proyecto se utiliza el método financiero que consiste en ponderar los costos del proyecto (de pasivos y de patrimonio) con la participación de cada una de esas fuentes de financiación.

Anteriormente se determinó que el costo patrimonial (la rentabilidad del inversionista) es del 14,53%, mientras que el costo de pasivos (de la deuda financiera) es del 14,5%; sin embargo, a este último debe descontársele el ahorro tributario, ya que cuando se asumen deudas, el pago de sus intereses reduce la utilidad de la empresa haciendo que pague menos impuesto de renta.

Por lo tanto el costo neto financiero de la deuda se calcula de la siguiente manera:

Costo neto financiero = Tasa de interés de deuda x (1 – tasa de impuesto de renta)

CNF = 14,5% x (1 – 33%) = 9,72%.

Después de tenerse claro los costos de financiación del proyecto se procede a determinar el costo de capital del proyecto, el cual aparece calculado a continuación.

Tabla 83. Costo de capital del proyecto

| CAPITAL                  | Valor              | Part %         | Costo neto de impuesto | Costo promedio ponderado de capital |
|--------------------------|--------------------|----------------|------------------------|-------------------------------------|
| Pasivo                   | 54.181.808         | 40,00%         | 9,72%                  | 3,89%                               |
| Patrimonio               | 81.272.713         | 60,00%         | 14,53%                 | 8,72%                               |
| <b>Inversion Inicial</b> | <b>135.454.521</b> | <b>100,00%</b> | <b>24,25%</b>          | <b>12,61%</b>                       |

Fuente: Autores

Esta tabla muestra que el costo de capital o de financiación total del proyecto es de 12,61%, lo que significa que esta es la rentabilidad mínima que deberá generar la empresa para no perder valor, incluso para que sea aprobado el proyecto es necesario que además de superar este valor se alcance un margen superior a la rentabilidad esperada por el inversionista que es del 14,53%.

## 8.15 PARÁMETROS DE PROYECCIÓN FINANCIERA

El proyecto se evalúa con una proyección a cinco años, los cuales contendrán los siguientes parámetros:

Tabla 84. Proyección de Ingresos y egresos operativos

| INCREMENTOS ANUALES ESPERADOS : |         |          |               |        |
|---------------------------------|---------|----------|---------------|--------|
|                                 | PERIODO | UNIDADES | P R E C I O S |        |
| 0                               | 2.018   | VENTAS   | CTOS./GTOS.   | VENTAS |
| 1                               | 2.019   | 4,00%    | 3,00%         | 3,00%  |
| 2                               | 2.020   | 4,00%    | 3,00%         | 3,00%  |
| 3                               | 2.021   | 4,00%    | 3,00%         | 3,00%  |
| 4                               | 2.022   | 4,00%    | 3,00%         | 3,00%  |
| 5                               | 2.023   | 4,00%    | 3,00%         | 3,00%  |

Fuente: Autores con apoyo de proyecciones del Banrepública

Las cantidades vendidas de todas las líneas de producto se proyectan de acuerdo con la participación en el mercado que intenta alcanzar la empresa, la cual maneja un promedio de crecimiento del 4%, en cuanto a los costos, gastos y precios se proyectan con base a la tasa de inflación presupuestada para esos años (3%), según cifras del Banco de la República.

Los impuestos se proyectan de acuerdo con el crecimiento de las ventas, los costos y gastos operativos, pues ellos resultan de estas variables. Para su cálculo se trabaja con las cifras dispuestas por la hacienda pública nacional y municipal.

## 8.16 POLÍTICAS FINANCIERAS

Para efectos de mantener una sana política financiera de la empresa se tomaron en cuenta las siguientes políticas para evaluar el proyecto:

- ✓ **Cartera.** La cartera de la empresa está compuesta por el manejo de las cuentas por cobrar a los clientes y las cuentas por pagar a los proveedores de materiales. Entre las políticas tenidas en cuenta para el presupuesto se encuentran:
  - Se espera que del total de las ventas el 100% se recaude de contado.
  - En cuanto a los proveedores de materiales se espera que la empresa pague el 100% de contado.
- ✓ **Inventarios:** En este segmento se reglamenta las políticas concernientes al mantenimiento de inventarios mínimos de materiales, de proceso y de producto terminado.
  - Se espera mantener un inventario de materia prima de 7 días.
- ✓ **Tesorería.** Estas políticas hacen referencia al manejo del efectivo de la empresa al igual que el pago de sus servicios de operación y obligaciones financieras.
  - Se pagará dentro de los 30 días de cada mes, todos los servicios de la empresa, tales como la energía, el agua, el gas, el teléfono.
  - La nómina será pagada los días 15 y 30 de cada mes.
  - El saldo disponible que genere la empresa en sus operaciones (flujo de efectivo) será invertido en un 100% después del primer año de operación a un CDT que genere una rentabilidad del 7% E.A de tal forma que esos recursos no pierdan valor por los efectos de la inflación.
  - Las inversiones a realizar se harán en el corto plazo para efectos de facilitar la circulación de efectivo de la empresa, de tal forma que pueda disponer de esos recursos en el momento que los necesite.
  - Las inversiones realizadas serán redimidas en caso de que la empresa tenga necesidades de efectivo para financiar sus operaciones.

- El 50% de las inversiones financieras serán redimidas en el próximo año de operación con el propósito de respaldar el flujo de efectivo de la empresa en el pago de sus dividendos.

✓ **Utilidades.** Hace referencia a las políticas que administran sus utilidades.

- La empresa va a reservar el 10% corresponde a la reserva legal.
- En el tercer año de operación (2021 la empresa pagara dividendos a sus socios repartiendo el 100% de sus utilidades disponibles del primer año de operación (año 2019).

### **8.17 PUNTOS DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO**

Se decidió calcular el punto de equilibrio, con el fin de establecer el número de unidades y el nivel de ingresos que requiere la empresa para cubrir sus costos fijos y variables sin obtener ganancia o pérdida. En este caso se determinaron el punto de equilibrio económico y el punto de equilibrio financiero.

Tabla 85. Proyección de puntos de equilibrio

| <b>PUNTOS DE EQUILIBRIO</b>                  |                                                     | <b>2.019</b>       | <b>2.020</b>       | <b>2.021</b>       | <b>2.022</b>       | <b>2.023</b>       |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>VENTAS</b>                                |                                                     | <b>243.024.085</b> | <b>260.327.399</b> | <b>278.862.710</b> | <b>298.717.735</b> | <b>319.986.438</b> |
| Unidades Vendidas                            |                                                     | 24.951             | 25.949             | 26.987             | 28.067             | 29.189             |
| <b>Precio de venta Unitario promedio</b>     |                                                     | <b>9.740</b>       | <b>10.032</b>      | <b>10.333</b>      | <b>10.643</b>      | <b>10.962</b>      |
| <b>COSTOS Y GASTOS VARIABLES</b>             |                                                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| Costos de Producción                         |                                                     | 63.951.402         | 67.198.112         | 71.982.618         | 77.107.780         | 82.597.854         |
| Gastos de Administración                     |                                                     | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Gastos de Ventas                             |                                                     | 24.302             | 26.033             | 27.886             | 29.872             | 31.999             |
| Costos y gastos variables unitarios promedio |                                                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Total Variables</b>                       |                                                     | <b>63.975.705</b>  | <b>67.224.145</b>  | <b>72.010.504</b>  | <b>77.137.652</b>  | <b>82.629.853</b>  |
| <b>Costo Unitario variable promedio</b>      |                                                     | <b>2.564</b>       | <b>2.591</b>       | <b>2.668</b>       | <b>2.748</b>       | <b>2.831</b>       |
| <b>Participación Variables</b>               |                                                     | <b>26,32%</b>      | <b>25,82%</b>      | <b>25,82%</b>      | <b>25,82%</b>      | <b>25,82%</b>      |
| <b>Tasa de Contribución</b>                  |                                                     | <b>73,68%</b>      | <b>74,18%</b>      | <b>74,18%</b>      | <b>74,18%</b>      | <b>74,18%</b>      |
| <b>COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>                 |                                                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| Costos de Producción                         |                                                     | 50.640.847         | 53.179.365         | 55.665.909         | 58.329.495         | 61.182.727         |
| Gastos de Administración                     |                                                     | 59.220.163         | 41.485.141         | 42.690.695         | 43.932.416         | 45.211.389         |
| Gastos de Ventas                             |                                                     | 14.111.700         | 14.535.051         | 14.971.103         | 15.420.236         | 15.882.843         |
| Gastos Financieros                           |                                                     | 6.678.529          | 5.506.828          | 4.170.143          | 2.645.243          | 905.626            |
| Otros Gastos                                 |                                                     | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Total Fijos</b>                           |                                                     | <b>130.651.238</b> | <b>114.706.385</b> | <b>117.497.849</b> | <b>120.327.389</b> | <b>123.182.585</b> |
| <b>Total Variables + Fijos</b>               |                                                     | <b>194.626.943</b> | <b>181.930.530</b> | <b>189.508.353</b> | <b>197.465.041</b> | <b>205.812.438</b> |
| <b>PUNTO EQUILIBRIO ECONOMICO</b>            |                                                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>\$ =</b>                                  | Costos y Gastos Fijos                               |                    |                    |                    |                    |                    |
|                                              | Tasa de Contribución                                | 177.334.180        | 154.638.590        | 158.401.834        | 162.216.408        | 166.065.570        |
| <b>Q =</b>                                   | Costos y Gastos Fijos                               | 18.207             | 15.414             | 15.329             | 15.241             | 15.149             |
|                                              | Precio Unitario - Costos variables                  |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO</b>        |                                                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>\$ =</b>                                  | C. y G. Fijos - Deprec y Amortiz.+ Abonos + Utildad |                    |                    |                    |                    |                    |
|                                              | Tasa de Contribución                                | 138.489.595        | 141.072.433        | 204.606.666        | 219.915.986        | 237.095.715        |
| <b>Q =</b>                                   | C. y G. Fijos - Deprec y Amortiz.+ Abonos + Utildad | 14.219             | 14.062             | 19.801             | 20.663             | 21.628             |
|                                              | Precio Unitario - Costos variables                  |                    |                    |                    |                    |                    |

Fuente: Autores

En la tabla 85 se aprecia la proyección del punto de equilibrio operativo (punto de equilibrio económico) y del punto de equilibrio financiero, en su evolución se observa que el punto de equilibrio operativo va cayendo en la medida en que va pasando los años, pues el aumento de la producción de los próximos periodos hace que los costos unitarios fijos se reduzcan, permitiéndole un margen de equilibrio mayor a la empresa.

En el caso del punto de equilibrio financiero ocurre lo contrario, puesto que además de cubrir sus costos fijos operativos debe de asumir sus costos financieros (abonos de deuda y pago de dividendos), siendo estos últimos los que impulsan los puntos de equilibrio financiero de la empresa en cada año, debido al aumento de las utilidades que incrementa el pago de dividendos del negocio.

## 8.18 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

En este análisis se hace una valoración del proyecto, determinando su factibilidad económica, mediante los criterios de evaluación de proyecto, tales como: La TIR (Tasa Interna de Retorno), el VPN (Valor Presente Neto) y el B/C (Beneficio – Costo).

Para analizar la factibilidad económica del proyecto se evalúa con el método del flujo de caja libre operativo, el cual consiste en traer a valor presente los flujos de caja libres generados por la empresa en el futuro, con su respectivo costo de capital, el cual ya fue determinado al comenzar este capítulo. A continuación, en la tabla 86 se muestra inicialmente la proyección del flujo de caja libre del proyecto mediante el método indirecto.

*Tabla 86. Proyección del Flujo de caja libre del Proyecto*

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO                      | INVERSION INICIAL   | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 |
|-------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>UTILIDAD DEL PERIODO EN PESOS CONSTANTES</b> |                     | <b>24.546.885</b> | <b>47.777.431</b> | <b>55.556.949</b> | <b>64.610.958</b> | <b>72.753.549</b> |
| + DEPRECIACIONES DEL PERIODO                    |                     | 17.926.333        | 19.556.000        | 19.556.000        | 19.556.000        | 19.556.000        |
| + AMORTIZACIONES DIFERIDOS DEL PERIODO          |                     | 19.013.796        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| + INTERESES CAUSADOS DEL PERIODO                |                     | 6.678.529         | 5.506.828         | 4.170.143         | 2.645.243         | 905.626           |
| <b>TOTAL GENERACION INTERNA DEL PROYECTO</b>    |                     | <b>68.165.543</b> | <b>72.840.258</b> | <b>79.283.092</b> | <b>86.812.201</b> | <b>93.215.175</b> |
| - INCR. CAPITAL NETO DE TRABAJO                 |                     | -2.025.013        | -5.343.367        | -9.609.439        | -10.307.809       | -11.041.725       |
| - INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS                    |                     | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>= FCL DEL PROYECTO D.B/CIO.T DE LA DEUDA</b> | <b>-135.454.521</b> | <b>66.140.530</b> | <b>67.496.891</b> | <b>69.673.653</b> | <b>76.504.392</b> | <b>82.173.450</b> |
| <b>- SERVICIO DE LA DEUDA</b>                   |                     |                   |                   |                   |                   |                   |
| ABONOS A CAPITAL                                |                     | -8.321.320        | -9.493.021        | -10.829.706       | -12.354.606       | -14.094.223       |
| INTERESES CAUSADOS DEL PERIODO                  |                     | -6.678.529        | -5.506.828        | -4.170.143        | -2.645.243        | -905.626          |
| INTERESES GANADOS                               |                     | 0                 | 5.025.528         | 6.042.647         | 8.032.042         | 7.649.370         |
| PRESTAMO BANCARIO                               | 54.181.808          | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE DE LOS PROPIETARIOS</b>  | <b>-81.272.713</b>  | <b>51.140.681</b> | <b>57.522.571</b> | <b>60.716.451</b> | <b>69.536.585</b> | <b>74.822.970</b> |

**Fuente:** Autores con datos de los estados financieros

Después de calcularse los flujos de caja libre del proyecto que son los que respaldan los pagos de obligaciones financieros y de dividendos, se procede a descontar esos flujos de efectivo con los respectivos costos de capital para traerlos a valor presente y de esta manera con los criterios financieros utilizados en la evaluación determinar su factibilidad económica.

A continuación, en la tabla 87 se muestran estos cálculos con sus respectivos criterios de evaluación.

*Tabla 87. Factibilidad económica del proyecto*

| CRITERIOS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO | Inversion    | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          |
|----------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| FLUJOS DE CAJA LIBRE DESCONTADO        | -135.454.521 | 58.736.240 | 53.230.520 | 48.795.974 | 47.581.731 | 45.386.204 |
| COSTO DE CAPITAL DEL NEGOCIO           | 12,61%       |            |            |            |            |            |
| VALOR PRESENTE INGRESOS                | 253.730.669  |            |            |            |            |            |
| VALOR PRESENTE NETO                    | 118.276.147  |            |            |            |            |            |
| TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO   | 37,64%       |            |            |            |            |            |
| RELACION BENEFICIO/COSTO               | 1,87         |            |            |            |            |            |

**Fuente: Autores con datos de la tabla 31**

La tabla 87 muestra que los criterios de evaluación del proyecto (VPN, TIR y B/C) son favorables, puesto que se alcanza una tasa interna de retorno (TIR = 37,64%) superior a los costos de capital de la empresa (12,61%), al igual que la rentabilidad mínima esperada por el inversionista (14,53%). Lo que genera un valor presente neto (VPN) o Utilidad de \$118.276.147 que en términos de beneficio/costo (B/C) significa que por cada peso invertido en este proyecto se genera 1,87 pesos.

Por lo tanto, así como se encuentra planteado este proyecto se convierte en una buena alternativa de inversión.

## 9. ESTUDIO JURÍDICO LEGAL

El presente capítulo permite definir los lineamientos legales de la empresa en materia de constitución y obligaciones generales.

### 9.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se va constituir como una empresa S.A.S. (Sociedad por acciones simplificada) con características de sociedades de capital y sociedades de personas, con las siguientes características (las más relevantes):

- Es una sociedad que se ajusta al tipo de empresa que se desea crear, se ajusta a empresas pequeñas (con muy pocos socios y capital) y con expectativas de crecimiento.
- Los socios responden a la sociedad por hasta el monto de sus aportes.
- Simplicidad en los trámites de constitución y funcionamiento (no requiere escritura pública).
- Los aportantes pueden asumir la administración y representación de la sociedad y el control directo de la empresa.
- Autonomía contractual

### 9.2. PERMISOS

Los permisos legales que se va a tener en cuenta para la apertura del negocio se sustentan básicamente en las siguientes normas:

LEY 140 DE 1994 (junio 23): Por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el territorio nacional.

LEY NUMERO 232 DE 1995 (26 de diciembre): por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.

**Permiso ante el INVIMA.** Es un requisito necesario para la apertura de toda empresa que realice actividades de producción y comercialización de alimentos en el territorio colombiano.

**Permiso de uso de suelos.** Es el permiso exigido por la alcaldía municipal para otorgar la licencia de funcionamiento del negocio, de acuerdo a los requerimientos del plan de ordenamiento municipal.

### **9.3. CONTRATACIÓN LABORAL**

Todos los empleados se contratarán a término fijo de 3 meses para efectos de conocer sus resultados, por lo que contarán con las prestaciones exigidas por Ley en seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales. El contador será contratado por prestación de servicios.

**Salud ocupacional.** La empresa deberá implementar el programa de salud ocupacional, de acuerdo a los lineamientos de la Ley 562 de 2012. En esta ley se modificó el sistema de riesgos laborales y se dictaron otras disposiciones de salud ocupacional. Esta ley le da surgimiento al concepto de Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), complementando el concepto de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que era el que venían regulando las empresas Colombianas en esta materia.

De acuerdo al ministerio de trabajo, el SG-SST “consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo”. (Ministerio de Trabajo, 2014).

En este sentido se afirma que el SG-SST debe ser liderado e implementado por el empleador, con la participación de los trabajadores, garantizando la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el trabajo, el mejoramiento del comportamiento de los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo. Siendo un sistema de gestión, sus principios deben estar enfocados en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

En su artículo 1ro, la ley en mención aclara en sus definiciones sobre seguridad y salud en el trabajo que las empresas deben enfatizar en el conjunto de acciones que generen la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores.

Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

### **9.2.1. Leyes que protegen el espacio público**

La legislación que protege el espacio público y su correcta utilización es la siguiente:

- ✓ Constitución Política de Colombia Art. 63. los bienes de usos público, los parques naturales... y demás bienes que determine la ley son inalienables, imprescriptibles e inembargables. Art. 82. es deber del estado velar por la protección de la integridad del espacio público y por su destinación al uso común, el cual prevalece sobre el interés particular. Las entidades públicas participarán en la plusvalía que genere su acción urbanística y regularán la utilización del suelo y del espacio aéreo urbano en la defensa del interés común.
- ✓ Ley 388 de 1997 de Ordenamiento Territorial En relación con el componente urbano señala la obligatoriedad de localizar los equipamientos colectivos y espacios públicos para parques y zonas verdes públicas y el señalamiento de sesiones urbanísticas gratuitas correspondientes a dicha infraestructura. (CDIM ESAP, 2019)

### **Supervisión del espacio público**

- ✓ Secretaria de planeación: se encarga de definir políticas y lineamientos para el adecuado manejo del espacio público. Aunque hoy en día el POT (Plan de ordenamiento Territorial) genera en gran medida este tipo de directrices para los municipios del país.
- ✓ Secretaria de gobierno: realiza controles permanentes sobre las ventas ambulantes que se realizan indebidamente sobre andenes, parques y otros espacios públicos. (CDIM ESAP, 2019)

### **9.2.2. Reglamentación del uso del espacio público en la ciudad de Cali**

Un profundo análisis a aspectos como sitios permitidos, condiciones técnico mecánicas de los remolques, horarios de venta, manejo de las basuras, equipos de sonido e

utilización de música, son algunos de los puntos que estudian profesionales en las secretarías de Salud, Movilidad, departamento de Planeación y Dagma para la construcción de la política pública de ventas en los remolques de comida, más conocidos como ‘food truck’.

La articulación de este trabajo está a cargo de la subsecretaría de Inspección, Vigilancia y Control que tiene como objetivo principal organizar los negocios sin perjudicar los emprendimientos, “hasta el momento hay muchísimas peticiones en la subsecretaría pidiendo permisos para ventas, queremos respetar el trabajo de la gente sin afectar el espacio público ni impactar zonas que no tengan condiciones para este tipo de negocios”, explicó Samir Jalil subsecretario de inspección vigilancia y control.

Las visitas se realizarán en todos los puntos cardinales de la ciudad, donde están creciendo este tipo de negocios, allí se verificarán las condiciones y el impacto que generan en el lugar.

Se prevé que a finales de este mes, la subsecretaría de Inspección, Vigilancia y Control tendrá listo el acuerdo para así comenzar con el proceso de selección de los negocios que cumplan con los requisitos. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018)

### **9.2.3. Buenas prácticas de manufactura**

Se debe cumplir con los requisitos relacionados con las buenas prácticas de manufactura, formulados en el decreto 3075 de 1997. Entre dichas condiciones se encuentran:

- ✓ La higiene en la elaboración de alimentos, en donde se dice que las instalaciones deben estar retirados de cualquier área de insalubridad, incluso que los alrededores deben estar libres de basuras y áreas que generen polvo.
- ✓ Las instalaciones del local deben permitir las actividades de limpieza y desinfección.
- ✓ Los utensilios y equipos utilizados en la producción de los productos, estos deberán estar fabricados en materiales resistentes al uso y la corrosión, además se precisa que sean desinfectados con frecuencia.
- ✓ El personal encargado de la elaboración de los productos deberá contar con cursos de manipulación de alimentos, también se deberán hacer exámenes médicos que certifiquen que están capacitados para desempeñar dichas, de acuerdo al Decreto 3075 de 1997.
- ✓ Se hará una adecuada manipulación de los alimentos con el fin de evitar cualquier tipo de contaminación en estos y los trabajadores deberán desarrollar

buenas prácticas de higiene en sus labores de forma constante. (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, s.f.)

#### **9.2.4. Regulación del uso de combustibles**

- ✓ De acuerdo a la Resolución 898 de 1995, el Combustóleo (Fuel Oil número 6) que se distribuya dentro del territorio nacional para consumo en hornos y calderas de uso industrial y comercial, ya sea para generación de calor o de energía eléctrica, deberá cumplir los requisitos de calidad especificados

#### **9.2.5. Manejo de residuos sólidos y líquidos**

- ✓ Para la protección del medio ambiente la ley 9 de 1979 establece, las normas generales que servirán de base para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias en lo que se relaciona a la salud humana;
- ✓ Los procedimientos y las medidas que deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afecten o puedan afectar las condiciones sanitarias del ambiente.

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado los estudios que permiten evaluar el montaje de una empresa food truck especializada en comidas rápidas elaborada con carne de cerdo en la ciudad de Cali, se pudo rescatar las siguientes conclusiones:

En el estudio de viabilidad de mercado se detectó que en el sector hay poca oferta de empresas food truck que se encargan de la preparación y comercialización de comidas rápidas a base de carne de cerdo, lo que indica que el proyecto tiene un amplio mercado en la ciudad de Cali.

Las principales empresas del sector se concentran en el segmento de pequeñas y medianas empresas, en vista de que es un sector donde existe un gran canal de distribuciones independiente.

En el análisis de mercado también se detectó que son pocas las empresas que incursionan en el segmento de las viviendas en Cali, puesto que concentran sus esfuerzos en el segmento empresarial; aspecto que se tuvo en cuenta en este proyecto, ya que hay un mercado desatendido que es más representativo que el mercado de las empresas.

Desde el punto de vista técnico se puede concluir que se cuentan con los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, como lo es, la localización, tamaño óptimo de las instalaciones y distribución de la planta; así como también la maquinaria y equipos requeridos y su capacidad de producción, de acuerdo al diseño de producto planteado en el estudio de mercadeo. Todos estos factores son claves para poder operar de manera acorde con los requerimientos del mercado y teniendo en cuenta la inversión realizada y así encaminar a la empresa por el logro de los objetivos propuestos.

A nivel organizacional se examinó uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocio, debido a que la estructura administrativa debe ser efectiva para aumentar las probabilidades de éxito. Para ello se planteó el organigrama de la empresa, compuesto por 7 personas, que están distribuidas entre el personal administrativo, de producción y ventas, en niveles, salarios y grupos, se asignaron las respectivas funciones y responsabilidades a cada uno.

En el ámbito legal se determinó que la empresa se debe constituir como una sociedad anónima simple (SAS) dada la flexibilidad legal que ofrece esta figura jurídica para un futuro ensanchamiento empresarial donde requiera una mayor capitalización. Además que no implica un alto riesgo para sus propietarios, ya que se responde hasta con el monto de los activos invertidos en la empresa, sin comprometer su patrimonio personal.

En cuanto a la viabilidad financiera, el proyecto sustenta en sus cifras, resultados viables para los intereses de los inversionistas, ya que la tasa de retorno (37,64%) indica que la generación de los flujos por la operación y puesta en marcha de este proyecto, dejarán utilidades que harán recuperar la inversión en un período mínimo de cuatro años.

Existen diferentes instituciones que apoyan el emprendimiento en el país, por lo que se recomienda identificarlas para saber cuál de ellas puede brindar mejores beneficios y facilidades para acceder a capitales semilla.

Se recomienda presentar el proyecto al Fondo emprender del Sena, en vista de que cumple con los requisitos para competir por los créditos que se ofrecen en esta institución. Adicionalmente sería un buen camino para comenzar desarrollándose como empresarios, en vista de que este es el tipo de personas que deben formar las instituciones de educación superior para ayudar a mejorar el nivel de vida de los ciudadanos.

Sería importante establecer contactos con los empleados y empresarios del sector para saber mucho más de sus estrategias e ideas de servicio, y de esta manera complementar la información contenida en el plan de negocios.

En el tema de liderazgo se podría incorporar mecanismos que permitan atraer talentos y personas expertas en el servicio para incrementar la calidad y ampliar el portafolio en vista de que estas personas tienen un alto conocimiento del mercado.

La aprobación del TLC entre Colombia y Estados Unidos podría traer beneficios para la empresa, puesto que los equipos entrarán a un menor precio al país, facilitando la adquisición por parte de los ciudadanos y por ende, favoreciendo el mercado de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- ACODRES. (25 de julio de 2015). Obtenido de <http://acodres.com.co/bogota/>
- AgroNegocios. (27 de marzo de 2018). Obtenido de <https://www.agronegocios.co/analisis/john-didier-ruiz-2706349/academia-comprometida-con-el-agro-desde-la-investigacion-2706324>
- AgroNegocios. (13 de julio de 2018). Obtenido de <https://www.agronegocios.co/ganaderia/el-valle-del-cauca-registro-un-crecimiento-del-57-en-produccion-de-carne-de-cerdo-2749168>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (15 de diciembre de 2014). Obtenido de [http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106104/geografia\\_de\\_cali/](http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106104/geografia_de_cali/)
- Alcaldía de Santiago de Cali. (08 de febrero de 2018). Obtenido de <http://www.cali.gov.co/seguridad/publicaciones/138880/municipio-pondra-orden-a-las-ventas-en-los-remolques-de-comida/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (08 de octubre de 2018). Obtenido de <https://www.valledelcauca.gov.co/educacion/publicaciones/60994/totalidad-de-instituciones-educativas-oficiales-del-valle-ya-implementaron-el-proyecto-institucional-de-lectura-escritura-y-oralidad-pileo/>
- América Retail. (27 de febrero de 2018). Obtenido de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-va-el-mercado-de-las-franquicias-en-2018/>
- Banco de la República. (08 de octubre de 2018). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/-estadisticas>
- Bermejo, M., Rubio, I., & Vega, D. I. (1994). *La creación de empresas propias*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *El manual del emprendedor. La guía paso a paso para crear una empresa*. Mc Graw Hill.
- Calameo. (27 de mayo de 2015). Obtenido de <https://es.calameo.com/books/004343189fcef52fa5a1>
- Calameo. (04 de febrero de 2016). Obtenido de <https://es.calameo.com/read/005436359c6800ca055bf>
- Cámara de Comercio Cali. (22 de 12 de 2018). *Establecimientos de comercio registrados*. Cali.
- Cámara de Comercio de Cali. (2018). Obtenido de <https://www.ccc.org.co/programas-y-servicios-empresariales/plataforma-cluster/macrosnacks/>

- Cámara de Comercio de Cali. (2019). Obtenido de <https://www.ccc.org.co/programas-y-servicios-empresariales/herramientas-para-el-crecimiento/red-regional-de-emprendimiento/>
- Cámara de Comercio de Cali. (2019). Obtenido de <https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/malla-vial-estrategica-para-la-competitividad/>
- CDIM ESAP. (05 de mayo de 2019). Obtenido de [http://cdim.esap.edu.co/bancomedios/documentos%20pdf/principios\\_del\\_espacio\\_p%C3%BAblico\\_\(16\\_pag\\_50\\_kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/bancomedios/documentos%20pdf/principios_del_espacio_p%C3%BAblico_(16_pag_50_kb).pdf)
- Citylab Latino. (03 de abril de 2018). Obtenido de <https://www.univision.com/noticias/citylab-emprendimiento/las-ciudades-mas-amigables-con-los-food-trucks-en-eeuu>
- DANE. (12 de mayo de 2011). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>
- DANE. (14 de noviembre de 2018). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>
- DANE. (27 de octubre de 2018). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Dinero. (2017). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balance-del-sector-porcicultor-en-colombia/255321>
- EAE Business School. (22 de noviembre de 2018). Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/entorno-economico-de-una-empresa-macro-micro-y-tecnologia/>
- El Espectador. (24 de febrero de 2017). Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/food-trucks-buen-negocio-pero-falta-la-regulacion-articulo-681680>
- El Espectador. (25 de julio de 2018). Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/food-trucks-negocio-que-crece-sin-reglas-articulo-802333>
- El País. (01 de septiembre de 2014). Obtenido de <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Marzo192006/A419N1.html>
- El País. (04 de mayo de 2014). Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/empresarios-del-valle-del-cauca-le-apuestan-a-la-innovacion.html>
- El País. (07 de mayo de 2017). Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/estos-diez-cultivos-podrian-transformar-al-valle-del-cauca.html>

- El País. (28 de enero de 2018). Obtenido de <https://www.elpais.com.co/calilas-dos-caras-de-la-tendencia-de-los-food-trucks-en.html>
- El País. (25 de febrero de 2018). Obtenido de <https://www.elpais.com.co/tecnologia/70-de-los-hogares-calenos-tienen-acceso-a-internet.html>
- El País. (05 de agosto de 2018). Obtenido de <https://www.elpais.com.co/colombia/minambiente-reglamento-la-gestion-de-residuos-de-envases-y-empaques.html>
- El Tiempo. (10 de septiembre de 2007). Obtenido de <https://m.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2649672>
- El Tiempo. (31 de mayo de 2015). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-306516>
- El Tiempo. (26 de noviembre de 2015). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16442079>
- El Tiempo. (21 de marzo de 2018). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/conozca-cuales-son-las-redes-sociales-que-mas-usan-en-su-region-196158>
- El Tiempo. (30 de julio de 2018). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/caliluna-zona-lider-en-energias-alternativas-248358>
- Faculta de Economía UNAM. (2019). Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf>
- Fernandez, C., Hernandez, R., & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Fundeu BBVA. (13 de julio de 2015). Obtenido de <https://www.fundeu.es/recomendacion/food-truck-camion-comida-gastroneta/>
- Gestiopolis. (19 de enero de 2002). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tecnologias-de-informacion-y-su-utilidad-en-la-empresa/>
- Gestiopolis. (01 de mayo de 2018). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/analisis-del-entorno-y-ambiente-externo-de-las-organizaciones/>
- Gobernación del Valle del Cauca. (16 de agosto de 2018). Obtenido de <http://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/142871/el-petronio-es-la-vitrina-cultural-que-posiciona-a-cali-como-destino-turistico/>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (s.f.). Obtenido de [https://www.invima.gov.co/images/stories/aliementos/decreto\\_3075\\_1997.pdf](https://www.invima.gov.co/images/stories/aliementos/decreto_3075_1997.pdf)

- Invest in Bogotá. (07 de mayo de 2018). Obtenido de <https://es.investinbogota.org/noticias/industria-de-alimentos-y-bebidas-tendria-un-crecimiento-anual-del-7>
- Invest Pacific. (2018). Obtenido de <http://www.investpacific.org/es/modelos-de-negocio.php?id=423>
- Invest Pacific. (2019). Obtenido de <http://www.investpacific.org/es/sectores-de-inversion.php?id=426>
- INVIMA. (2017). Obtenido de <https://www.invima.gov.co/el-invima-vigila-m%C3%A1s-de-1-200-establecimientos-en-cauca-y-valle-del-cauca.html>
- Karen's Pizza. (2019). Obtenido de <http://karenspizza.com/site/>
- Kotler, P. (2007). *Marketing Version para Latinoamérica*. México: Pearson.
- La Republica. (06 de agosto de 2014). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/por-el-alto-precio-del-suelo-en-bogota-crece-el-negocio-de-los-food-trucks-2154246>
- La Republica. (06 de marzo de 2018). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/mcdonalds-y-el-corral-tienen-la-mitad-del-mercado-nacional-de-hamburguesas-2606191>
- La República. (08 de febrero de 2018). Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/rodrigo-botero-montoya-500048/perspectivas-del-valle-del-cauca-2597263>
- LAPOP. (2018). Obtenido de <https://www.vanderbilt.edu/lapop-espanol/>
- Lara, G. A. (2011). *Probar la eficiencia en una infraestructura urbana*. Cali: Alcaldía de Cali.
- Lerma, A., & Barcena, S. (2012). *Estrategia por áreas funcionales*. Alfa Omega.
- Lopez Parra, M. E., Celaya, R., Vasquez Torres, M. d., & Corral Coronado, I. (2012). *Plan de negocios. Una guía para el emprendedor*. Prentice Hall.
- Lopez, J. A. (2015). *Plan de negocios para pequeñas empresas. Segunda edición*. Ediciones de la U.
- MinEducación. (11 de febrero de 2008). Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-152420.html>
- MinTic. (2012). Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-2713.html>
- Mintzberg, H., & B Quinn, J. (2003). *El proceso estratégico*. Prentice Hall.
- Mister Wings. (2019). Obtenido de <http://misterwings.com/>

- NIELSEN. (26 de octubre de 2016). 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>
- OBS Business School. (2019). Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>
- Orgullo de Cali. (22 de diciembre de 2018). Obtenido de <http://orgullodecali.com/patrocinadores/los-asados-de-segundo>
- OverBlog. (19 de julio de 2011). Obtenido de [https://es.over-blog.com/Estudio\\_administrativo\\_en\\_que\\_consiste\\_y\\_otros\\_aspectos\\_interesantes-1228321767-art257005.html](https://es.over-blog.com/Estudio_administrativo_en_que_consiste_y_otros_aspectos_interesantes-1228321767-art257005.html)
- Portafolio. (11 de mayo de 2007). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/industria-buena-mesa-dia-comensales-229860>
- Prezi. (06 de mayo de 2014). Obtenido de [https://prezi.com/gqdmvuz\\_000e/impacto-que-genera-el-individuo-en-relacion/](https://prezi.com/gqdmvuz_000e/impacto-que-genera-el-individuo-en-relacion/)
- Rankia. (29 de abril de 2015). Obtenido de <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>
- Revista Dinero. (15 de diciembre de 2016). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-negocio-de-la-comida-rapida-en-colombia/240022>
- Revista Dinero. (21 de diciembre de 2017). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/regiones/articulo/crecimiento-de-la-economia-del-valle-del-cauca-en-los-ultimos-anos/253617>
- Revista Dinero. (15 de febrero de 2018). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balance-del-sector-porcicultor-en-colombia/255321>
- Revista Dinero. (2018). Obtenido de <https://www.dinero.com/green/seccion-patrocinios/articulo/en-biodegradable/85081>
- Revista la barra. (10 de octubre de 2017). Obtenido de <https://revistalabarra.com/campanias/la-sevillana/la-sevillana-comprar-nuestra-franquicia-parrilla/>
- Rincón cultural Cali. (22 de diciembre de 2018). Obtenido de <http://rinconculturalcali.blogspot.com/p/pagina-1.html>
- SAPAG. (1995). *Preparación y evaluación de proyectos 3 ed.* Bogotá: Mc Graw Hill.

- Tablero de Comando. (21 de junio de 2013). Obtenido de <https://www.tablerodecomando.com/balanced-scorecard-una-universidad/#Benchmarking>
- UNAM. (2017). Obtenido de [http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2017\\_510.html](http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2017_510.html)
- Universidad Nacional. (12 de abril de 2013). Obtenido de <http://red.unal.edu.co/cursos/eLearning/dnp/2/html/contenido-2.2.2-estudio-legal.html>
- Universidad Pontificia Bolivariana. (03 de febrero de 2018). Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/publicidad/article/view/8432>
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Prentice Hall.
- Weimberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.
- WikiCoaching. (15 de febrero de 2019). Obtenido de <http://ciempre.wikidot.com/emprendimiento>
- Wikipedia. (10 de marzo de 2007). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Comida\\_r%C3%A1pida](https://es.wikipedia.org/wiki/Comida_r%C3%A1pida)
- Wikipedia. (09 de marzo de 2015). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](https://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)
- Wikipedia. (26 de enero de 2019). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%A1ndwich\\_Qbano](https://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%A1ndwich_Qbano)
- Wikipedia. (07 de marzo de 2019). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Valle\\_del\\_Cauca#Hidrograf%C3%ADa](https://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca#Hidrograf%C3%ADa)
- Wikipedia. (7 de mayo de 2019). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>