

PLAN DE NEGOCIOS EMPRENDIMIENTO MR. FRIES

MARÍA XIMENA OSPINA

MELINA BERNAL SÁNCHEZ

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
BOGOTÁ D.C.
2018**

Contenido

	Pág.
Introducción	12
Justificación	13
1. Resumen Ejecutivo	15
2. Planeación Estratégica	17
2.1 Perspectiva aplicada de planeación estratégica proyecto Mr. Fries	17
2.2 Alcance de la planeación estratégica.....	18
2.3 Lineamientos estratégicos	19
2.3.1 Visión Organizacional	19
2.3.2 Misión Organizacional	19
2.3.3 Filosofía organizacional	19
2.3.4 Políticas empresariales	19
2.4 Factores críticos para el éxito.....	21
3.1.8 Matriz FODA.....	25
3. Concepto del producto y servicio	27
3.1 Descripción del producto y servicio.....	27
3.2 Características técnicas del producto	28
3.2.1 Ficha técnica del producto.....	28
3.2.2 Características de producción y servicio	30
3.2.3 Protocolo de servicio	31
4. Estudio de Mercado	32
4.1 Estudio del sector alimentos.....	32
4.2 Estudio de mercado	34
4.2.1 Factores Económicos.....	35
4.2.3 Rivalidad.....	36

5.	Plan de mercado.....	39
5.1	Concepto del producto.....	39
5.2.1	Estrategias de Precio	49
5.2.2	Estrategias de Promoción.....	52
5.2.3	Estrategias de Comunicación.....	53
5.2.4	Estrategias de Servicio	54
5.2.6	Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	56
6.	Estudio Operacional	58
6.1	Descripción del bien o servicio	58
6.1.1	Zona de Influencia	59
6.1.2	Tipo de Bien	59
6.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	59
6.2.1	Flujo del proceso	59
6.2.2	Secuencia de las actividades y procesos.....	59
6.3	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	60
6.3.1	Materiales e insumos necesarios para la producción o prestación del servicio.....	60
6.3.2	Tecnología requerida	61
6.3.3	Equipos y maquinaria	61
6.3.4	Capacidad instalada requerida	61
6.3.5	Mano de obra operativa requerida	61
6.3.6	Presupuesto de necesidades y requerimientos	62
6.4	Plan de producción	62
6.4.1	Unidades a producir o prestar por periodo	62
6.4.2	Programa de producción (en unidades de producto).....	65
6.5	COSTOS DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN.....	68

6.5.1	Costos de los insumos requeridos por unidad de producto	68
6.5.2	Relacione tendencias de costos	69
6.5.3	Costos de transporte por unidad de producto.....	69
6.5.4	Costo anual de mantenimiento maquinaria año	69
6.5.5	Costo anual de mantenimiento instalaciones año	69
6.5.6	Costos M.O.D. por periodo año 1	69
6.6	Infraestructura	70
6.6.1	Relación de maquinaria y equipo a adquirir	70
6.6.2	Función de cada máquina y equipo.....	70
6.6.3	Costo unitario de la adquisición maquinaria y equipo.....	71
6.6.4	Costos de remodelación	71
6.6.5	Requerimientos para la parte administrativa.....	72
6.6.6	Relación inversiones fijas y arrendamientos.....	72
7	Estudio Organizacional.....	73
7.1	Perspectiva del direccionamiento estratégico	73
7.1.1	Misión.....	73
7.1.2	Visión.....	73
7.1.3	Filosofía organizacional	73
7.1.4	Políticas empresariales	73
7.1.5	Estructura organizacional	73
7.1.7	Perfil de cargos	74
7.1.8	Aspectos Legales	77
7.1.9	Costos administrativos.....	77
7.2	Aspectos legales	78
8	Estudio Financiero	84

8.1 ESTIMACIÓN PRECIOS, VENTAS, COSTOS Y GASTOS	85
8.1.1 Precios y ventas de unidades por producto actual	85
8.1.2 Proyección de precios y ventas de unidades por producto cortó plazo	86
8.1.3 Proyección de precios y ventas de unidades por producto mediano plazo.....	87
8.1.2 Estimación de costos del producto	88
8.2 Proyecciones y resultados	92
8.2.1 Balance General.....	92
8.2.2 Estado de resultados	92
8.3 Resultados e indicadores financieros	93
8.3.1 Criterio de evaluación Valor Presente Neto (VPN).....	94
8.3.2 Criterio de evaluación Tasa Interna de Retorno (TIR)	94
8.3.3 Supuestos	95
8.3.4 Flujo de caja y rentabilidad	96
8.3.5 Criterios de decisión	96
9 Conclusiones.....	97
Bibliografía	98
Anexos	99

Listas de tablas

	Pág.
Tabla 1. Ficha Técnica de producto Hamburguesa Mr. Fries.....	29
Tabla 2. Alimentos que más suelen pedir a domicilio en Bogotá.....	33
Tabla 3. Ponderación análisis de los proveedores.	37
Tabla 4. Característica del producto “Mr. Fries”.....	39
Tabla 5. precio del producto Mr. Fries actual.	49
Tabla 6. Rivalidad entre competidores de la empresa.	51
Tabla 7. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	51
Tabla 8. Presupuesto mezcla de mercado.	56
Tabla 9. Equipos y maquinaria para la cocina Mr. Fries.	61
Tabla 10. Personal operativo en la planta de cocina Mr. Fries.	61
Tabla 11. Variables del proceso y diagrama.	64
Tabla 12. Producción actual.....	66
Tabla 13. Producción en el Corto plazo.....	67
Tabla 14. Producción en el mediano plazo.	67
Tabla 15. Costos Unitarios Materia Prima actual	68
Tabla 16. Costo de transporte por producto.....	69
Tabla 17. Costo mantenimiento maquinaria.	69
Tabla 18. Costo mantenimiento instalaciones.	69
Tabla 19. Costo MOD.....	69
Tabla 20. Costo de maquinaria y equipo	70
Tabla 21. Costo de los bienes a comprar.	71
Tabla 22. Inversiones fijas y otros gastos.	72
Tabla 23. Clasificación CIUU.....	81
Tabla 24. Normas Técnicas Colombianas para la actividad de preparación de alimentos.	83
Tabla 25. Precios y ventas de unidades por producto actual Mr. Fries.	85
Tabla 26. Proyección ventas de productos corto plazo Mr. Fries.	86
Tabla 27. Proyección de precios y ventas de unidades por producto mediano plazo.	87
Tabla 28. Estimación costos (Año 1).....	88

Tabla 29. Proyección costos (Año 2 a 5)	88
Tabla 30. Estimación gastos (Año 1).....	89
Tabla 31. Proyección gastos (Año 2 a 5)	89
Tabla 32. Estimación cuentas e inventarios (Año 1)	89
Tabla 33. Proyección cuentas e inventarios (Año 2 a 5).....	90
Tabla 34. Inversiones, capital y dividendos.....	90
Tabla 35. Variables Macroeconómicas para el proyecto de emprendimiento y su prospectiva. ..	91
Tabla 36. Balance General.....	92
Tabla 37. Estados de resultados.	92
Tabla 38. Flujo de Caja.	93
Tabla 39. Criterios de decisión TIR, VAN TMR.....	94
Tabla 40. Criterio proyectado entre (año 1 a 5).	95
Tabla 41. Supuestos macroeconómicos.	95
Tabla 42. Flujo de caja y renabilidad.....	96
Tabla 43. Criterios de decisión.	96

Listas de Figuras

	Pág.
Figura 1. Direccionamiento estratégico.....	24
Figura 2. Localidad y ubicación Mr. Fries sector Lourdes Chapinero.	34
Figura 3. Análisis del entorno Análisis del entorno.	35
Figura 4. Empaque para hamburguesas o sándwich “Mr. Fries” para 1 unidad.	42
Figura 5. Empaque para alitas y papas fritas “Mr. Fries”.	43
Figura 6. Cadena de valor “Mr. Fries”.....	44
Figura 7. Medio de transporte “Mr. Fries” para la distribución domicilios comidas Rápidas.....	45
Figura 8. Flujo de procesos sistema de domicilios “Mr. Fries”.....	47
Figura 9. Portal E-commerce “Mr. Fries”	48
Figura 10. Logo marca “Mr. Fries”.	52
Figura 11. Diseño del Vale.....	53
Figura 12. Actividades y procesos productivos Mr. Fries.	60
Figura 13. Organigrama.	74
Figura 14. Requisitos legales puesta en marcha.....	78

Listas de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA y estrategias.	25
Cuadro 2. Productos comida rápida “Mr. Fries”.....	41
Cuadro 3. Descripción de actividades en la producción.	63
Cuadro 4. Gerente.	75
Cuadro 5. Jefe de Mercadeo y ventas.	75
Cuadro 6. Jefe de producción.....	76
Cuadro 7. Personal de Atención al cliente.	76
Cuadro 8. Operarios de cocina.....	77
Cuadro 9. Medidas legales a implementar en Mr. Fries.	78

Listas de Fotografías

Pág.

Fotografía 1. Local “Mr. Fries” parte interna. 46

Fotografía 2. Instalaciones y mejoras internas..... 101

Listas de Anexos

Pág.

Anexo 1. Carta menú Mr. Fries. 99

Anexo 2. Mejoras instalaciones Mr. Fries. 101

Introducción

El siguiente documento presenta una descripción de un planteamiento académico desde una perspectiva de mejoramiento de productividad, desarrollo empresarial y prospectiva económica para la actividad comercial de la entidad Mr. Fries, la cual se centra en la definición de un plan empresa o negocio con proyección de crecimiento comercial. Por lo tanto, las autoras de este plan empresa tomaron como base de estudio los aspectos dinámicos de la actividad económica que durante los últimos dos años ha tenido la empresa en referencia, siendo interés de esta mejorar su comportamiento de ventas y posicionamiento en el mercado de comidas rápidas en el sector de Lourdes en la localidad de Chapinero de Bogotá D.C.

En este sentido, el lector encontrará una serie de capítulos que refieren a los componentes descriptivos y prospectivos de la planeación estratégica, el concepto del producto y servicio, estudio de mercado, plan de mercado, estudio operacional, estudio organizacional, estudio financiero y su evaluación.

Conforme con lo anterior, se tomó el caso objeto de estudio para proponer una reinversión de capital en Mr. Fries, con la cual permita en el corto plazo una mejora de equipamiento, optimización de tiempos, capacitación al personal y recursos para impulsar el marketing de la empresa, entre otros aspectos, esto teniendo como base que la empresa actualmente no ocupa el 100% de su capacidad operativa, de producción e instalada. Lo que representa una oportunidad de desarrollo y crecimiento económico dada la ventaja competitiva en el segmento y sector donde se ubica el mercado objetivo de interés.

Justificación

El presente proyecto permite en su aplicación posterior por parte de la entidad Mr. Fries, incorporar unos lineamientos de mejora operativa para desarrollar un plan estratégico cuya acción posibilita el desarrollo de una actividad productiva con mayor eficiencia y eficacia y que posibilita para sus emprendedores una oportunidad de crecer y ser más competitivo ante un mercado favorable, dada las condiciones y oportunidades que se tienen para aumentar clientela, fidelizar la existente, incrementar ventas y capitalizar la empresa a partir de un esquema de planeación estratégica soportada en una reinversión económica.

El proyecto en su perspectiva y antecedentes esta soportado por la tendencia de consumo de los bogotanos quienes están consumiendo alimentos con más frecuencia por fuera de sus casa, lo que ha generado una oportunidad para los emprendedores en crear negocios direccionarlos en la apertura de restaurantes, los más mencionados son los de comida rápida, ya que es la opción más mencionada por las personas, porque su preparación rápida.

Los restaurantes de comida rápida han jugado un papel determinante en la economía del país, debido al crecimiento constante que ha tenido el sector alimenticio dentro del mercado colombiano, postulándose como mercado potencial dentro del sector económico.

En este orden, y considerando que el emprendimiento Mr. Fries, genera puestos de trabajo directo, en su perspectiva de desarrollo y crecimiento contempla la integración de personas en condición de discapacidad para realizar trabajos de mercadeo, publicidad y atención al cliente, lo que posibilita actuar de manera incluyente con población especial.

De igual manera, la responsabilidad de la empresa en su contexto económico busca capitalizarse en los tres primeros años para establecer nuevos puntos de venta lo que posibilita generar nuevos puestos de trabajo.

Desde lo económico el proyecto permite generar utilidades que vinculan e integrar al personal activo de la empresa, quiere decir a partir de una participación de las utilidades de éstas y que se distribuyen en un porcentaje para los empleados, siendo ello una participación incluyente para mejorar la calidad y condiciones de ingresos del talento y capital humano de la empresa.

A nivel ambiental el proyecto establece proceso de compra de insumos, materias primas y elementos que contengan ejes de eficiencia energética, buenas prácticas de manejo de recursos como el agua, la energía y las materias primas. Así como de fomentar un consumo responsable en donde los empaques sean 100% biodegradables.

Ahora bien, en un criterio de interdisciplinariedad el presente proyecto constituye un ejercicio del rol del administrador de empresas bajo la perspectiva de identificar una propuesta de reinversión, lo que llevó a l grupo ponente de la idea hacia una propuesta de reinversión para fortalecer aspectos de marketing, planeación estratégica y proyección presupuestal para el logro de nuevas metas comerciales, siendo esta las determinantes para el crecimiento y capitalización del proyecto empresa. Por tanto, herramientas financieras, así como contextos de aplicación en áreas del conocimiento de la administración empresarial, el mercadeo, lo organizacional, y financiero fueron la base para estructurar el presente proyecto.

1. Resumen Ejecutivo

La comida rápida en Colombia ha permeado las costumbres de la sociedad, lo que ha llevado a crear hábitos de consumo por fuera de casa, esto ha representado una oportunidad para el comercio y emprendedores quienes en su oferta de servicios construyen un modelo de negocios que en contexto busca aprovechar un mercado, generar utilidades, y satisfacer necesidades en el mercado.

Las comidas rápidas si bien son competidas en el mercado de oferta y demanda, más cuando de segmentación se refiere, configuran una dinámica de ser competitivo ante escenarios de comercio cada vez más innovadores. Precisamente el presente estudio, propuesta y plan empresa establece un marco de referencia para que la empresa Mr. Fries, ejerza una reinversión de capital para su actividad comercial. Si bien es cierto que a la fecha la empresa es productiva, sostenible y mantiene una clientela, se identificó en el diagnóstico que la empresa no optimiza sus procesos, ni ejecuta su capacidad de producción al 100%, dejando de percibir cerca del 70% al 85% de lo que actualmente genera en ventas. Por esta razón, se propone como modelo y plan de inversión un rubro económico para mejorar aspectos de capacitación al personal, promoción y publicidad, marketing estratégico, mejorar algunos equipos de producción y maquinaria dada la capacidad instalada en el local de la empresa en referencia.

En este sentido, una reinversión permite en el corto plazo mejorar aspectos de imagen corporativa, unificar elementos promocionales, generar estrategias comunicativas y publicitarias en pro de incrementar la clientela y como resultado de ello obtener mejores ingresos por concepto de ventas.

Al respecto, las ponentes del proyecto enfatizan un esquema donde la empresas puede articular sus procesos en un plan estratégico que optimiza estos, y potencializa la productividad en un 75% en el corto plazo ya que parte de la oportunidad es la alta demanda de consumo de comidas rápidas en el sector donde se ubica la empresa. Así como de la baja oferta por cuanto la presencia de locales comerciales con autorización de uso de suelo para esta actividad comercial es limitada.

En este orden, la inversión que se propone son \$72.200.000 de los cuales sólo \$50'000.000 requieren ser apalancados contemplado un escenario de inversión capitalista externo, para lo cual la tasa de oportunidad para propuesta para el inversionista sería del 18%.

De otra parte, el ejercicio final indica una comportamiento de indicadores financieros donde la inversión inicial permite al final del ejercicio proyectado a 5 años tener un VAN o VPN del 809.494.750, siendo la TIR 273.24% muy favorable para la expectativa de los socios en su etapa de impulso al desarrollo y crecimiento económico.

Sin duda, las estrategias contempladas para ejercer y aprovechar el mercado zonal es determinante para el proyecto, no obstante la prospectiva de calidad del producto, su diferenciación ante los demás establecimientos se radica en los ingredientes, la composición de cada producto y la atención al cliente.

2. Planeación Estratégica

2.1 Perspectiva aplicada de planeación estratégica proyecto Mr. Fries

La formulación del presente plan de negocios integra en su perspectiva una fase de planeación estratégica como proceso orientativo y direccional para el grupo empresarial objeto de aplicación de esta propuesta. En este sentido, los directivos de la empresa Restaurante Mr. Fries, podrán alinearse a una proyección a corto, mediano y largo plazo en cuya perspectiva la misión, visión y estrategias contempladas en este documento se integran en un estudio del entorno económico y del segmento del mercado, facilitando con ello dimensionar posibles resultados, escenarios, con lo cual se determina los énfasis de gestión, acción y compromisos. Lo anterior, es determinante para no solo para configurar el argumento del Business Plan sino, además para facilitar la mejora continua e interna de la empresa, así como de facilitar su desarrollo, alinear al personal a metas y objetivos, unir esfuerzos en las actividades tácticas para lograr el éxito como organización, lo que se reflejaría en una gestión planificada y estratégica.

Acorde con lo anterior, el presente desarrollo propositivo del Business Plan posibilita en su aplicabilidad los siguientes propósitos bajo un contexto de planeación estratégica:

- Identificar y analizar necesidades internas y externas, claves para la gestión organizacional y la relación con los clientes.
- Optimizar y articular recursos conforme las líneas de gestión organizacional.
- Realizar una prospectiva de la dinámica operativa y financiera en el corto, mediano y largo plazo.
- Definir acciones del grupo organizacional para integrar objetivos, estrategias y metas.
- Determinar los recursos tecnológicos necesarios en la prospectiva del plan de negocio.

2.2 Alcance de la planeación estratégica

El alcance de la planeación estratégica contempla una serie de planteamientos que en su aplicación buscan articular al grupo de talento humano con los ejes de gestión operativa de la empresa Mr. Fries. En este sentido, tres elementos son la base de lo que tanto en la planeación como en la prospectiva del negocio se determina, la primera es los roles de la organización, segundo sus factores críticos, y tercero las metas de la entidad, esto sobre la base de la visión empresarial.

Por ser la empresa Mr. Fries, una actividad económica del sector de comidas rápidas, es necesario analizar algunas variables tanto internas como externas a la compañía, sobre las cuales se pueden identificar y analizar factores que permiten al grupo estudiantil creador del presente proyecto, definir un marco de gestión para hacer del ejercicio empresarial, una gestión integrada en una perspectiva de hacer de lo operativo un procesos eficiente que refuerce aspectos de marketing, comercial, financiero y de servicio en el nicho de mercado que se dirige la propuesta.

Así de esta manera, la prospectiva del proyecto infiere en proponer un modelo de negocio dinámico y creciente en el corto plazo, quiere decir, incrementar su productividad en un 20% y crecimiento económico por rentabilidad del 15%.

Acorde con la anterior meta, se requiere de una mejora en aspectos organizacionales que se determinan en capítulos posteriores de este documento, en cuya base de las funciones, objetivos, metas deben reflejar indicadores de la productividad actual, en perspectiva de logros y la metas esperada conforme a una mix del mercado.

En este sentido, la empresa Mr. Fries conforme sus generalidades corporativas puede alinearse en un eje de mejora, desarrollo, crecimiento, productividad y rentabilidad si atiende los factores críticos que posibilitan efectuar acciones pertinentes de la planeación estratégica hacia una respuesta favorable de consolidación de nuevos clientes, mayores ventas y mejores utilidades.

2.3 Lineamientos estratégicos

2.3.1 Visión Organizacional. Centrada en la perspectiva de desarrollo organizacional, creando un clima laboral con sentido de pertenencia e identidad por la marca y los productos Mr. Fries.

2.3.2 Misión Organizacional. Establecida en la elaboración y preparación de un producto de calidad, buen sabor, textura y que garantice calidad nutricional para el consumidor

2.3.3 Filosofía organizacional. Establecida en preparar alimentos limpios que nutran al consumirlos, servir con calidad de atención al cliente.

2.3.4 Políticas empresariales. Las políticas empresariales se enfocan en los siguientes ejes de acción:

- Control a Inventarios
- Calidad de materias primas
- Estabilidad con proveedores
- Manejo contable
- Responsabilidad ambiental
- Responsabilidad social
- Responsabilidad empresarial
- Desarrollo para la sostenibilidad empresarial
- Buen gobierno

2.3.5 Objetivos Estratégicos

Tomando como base las fortalezas y oportunidades de la empresa se contempla en el corto plazo:

- Innovar la receta e ingredientes de los productos sin perder su sabor y textura
- Re-diseñar la imagen corporativa de la empresa y productos
- Comprar materias primas de producción agroecológica
- Elaborar productos con estándares de calidad y seguridad alimentaria

- Desarrollar acciones de bienestar laboral y participación empresarial
- Fortalecer herramientas tecnológicas de publicidad y promoción

Respecto a las debilidades y oportunidades para mejora interna de la empresa y lograr mayor participación del mercado local se puede:

- Diseñar plan de re-inversión
- Identificar alternativas de gestión en línea o virtualizada
- Capacitar al personal de cocina
- Actualizar técnicas de atención al cliente
- Publicitar en alianza con otros comerciantes de la zona
- Implementar días de descuentos por volumen de compras y fechas especiales

En cuanto a la manera de aprovechar las capacidades internas del grupo empresarial para contrarrestar posibles amenazas que interfieran con la del plan de negocio en su inversión se podrá:

- Mantener Régimen simplificado
- Incentivar el consumo responsable
- Solicitar asistencia de salubridad en el sector
- Fomentar campaña de consumo responsable para la salud
- Acondicionar el local para prever afectación por eventos de lluvias
- Proveer descuentos por volumen de compras

Otros aspectos para contrarrestar las debilidades y amenazas que interfieran con la dinámica y proyección hacia el desarrollo empresarial indica:

- Capitalizar para reinvertir en sistema de domiciliado en la zona
- Crear valor agregado del producto y fidelizar
- Generar educación de salubridad en comidas rápidas
- Publicitar tips de salud y bienestar
- Establecer plan de consumo alternativo
- Incrementar domiciliado en la zona y localidad

2.3.6 Objetivos Tácticos

- Ofrecer a los consumidores buena calidad del producto en cuanto a la preparación y elaboración del mismo para un consumo seguro y salubre.
- Identificar la satisfacción del cliente con el producto
- Promocionar el producto en la comunidad del sector con innovación
- Competir con precio y calidad.

2.3.7 Objetivos Operacionales

- Apoyar a los proveedores exigiendo calidad y certificaciones.
- Desarrollar jornadas de muestras del producto ante los consumidores y clientes potenciales.
- Implementar prácticas de buen desempeño corporativo.

2.4 Factores críticos para el éxito

En este aparte los factores críticos para el éxito del proyecto Mr. Fries se sustenta en aspectos externos como la competencia y la relación con los clientes, de igual manera aspectos internos como la calidad del producto e innovación del mismo. A continuación, las autoras del presente documento describen los factores críticos que se integran en otros apartes y variables de este estudio.

2.4.1 Factor de competencia en el mercado. La competencia de Mr. Fries está representada por la oferta comercial de empresas que venden alimentos comidas rápidas similares a las de este proyecto como (*Hamburguesas, Sándwich, Nachos y Papas fritas típicas, entre las empresas que se identifican en la zona de la Cra 8 entre calle 63 a la 66, identificando 7 establecimientos* cuya producción del menú compite con las demás del sector se caracterizan por ser establecimientos con infraestructura, personal, menú y servicio de atención personalizada, con precios en rangos similares al de Mr. Fries, siendo los clientes de estos empleados especialmente, y estudiantes de nivel socioeconómico estrato 4 y 5.

- *Liderazgo*: condición a la que debe llegar la gerencia de la empresa “Mr. Fries” para posicionar la empresa en el sector y mercado local, llevando a un estado productivo creciente para el desarrollo y bienestar integral de la organización, generando sentido de pertenencia e identidad corporativa.
- *Credibilidad*: reconocimiento que se debe alcanzar con los clientes a partir del servicio ofrecido y con el cual se posibilita la fidelización de un segmento en el mercado para ser competitivo. Esto indica que tanto el cliente interno (empleado) tenga credibilidad en la empresa, en su proyecto de desarrollo empresarial, identidad, factor determinante de la calidad del servicio para desarrollar credibilidad con el cliente y consumidor de los productos en la empresa Mr. Fries.
- *Necesidades del cliente*: al identificar las necesidades de los clientes, mediante sondeos con ellos, se permite conocer expectativas, requerimientos y factores que son fundamentales para ofrecer un servicio y producto conforme las necesidades de quien consume un bien, aspecto clave para suplir una demanda conforme tendencias de gustos, más cuando de placeres gastronómicos se refiere.
- *Sistema de eficiencia*: la capacidad de realizar adecuadamente una función en una determinada organización posibilita mejorar y alcanzar algunas variables determinantes para el éxito en el proceso de crecimiento y desarrollo empresarial, para el caso objeto de estudio refiere a los procesos administrativos y operativos de la actividad, quiere decir, implementar en las actividades un sistema y protocolo que garantice cumplir con pautas que contribuyan al desarrollo de mejoras internas, aspecto que favorece los anteriores factores críticos para el éxito.
- *Mecanismos de medición de resultados*: conforme con el sistema de eficiencia que se implemente en “Mr. Fries” se articula no solo los procesos, sino además estrategias que contribuyen al direccionamiento estratégico de la empresa, y con ello su desarrollo y logro de metas, que para el caso de estudio se dirimen en crecimiento de ventas, de personal, apertura de puntos de ventas, sucursales y proyección de franquicias.

2.4.2 Factor de relación con los clientes. Los siguientes factores son determinantes para el posicionamiento del producto en el segmento objetivo, así como de la empresa en un mercado ampliamente competitivo del sector de alimentos. Entre los factores de éxito relacionados hacia los clientes, se propone abordar los siguientes:

- *Calidad producto:* pensado, diseñado y elaborado con base en materias primas e insumos saludables para determinar una composición y aporte nutricional que genere bienestar alimenticio al consumidor, o sea, un “alimento funcional” (CCB, 2018).
- *Calidad servicio:* establecido en lineamientos de atención al cliente a partir de un protocolo de calidad del (producto, atención en el punto, atención telefónica, domicilios, contratación, relación con los proveedores).
- *Precios:* conforme los precios de la competencia se toman de base para el cálculo para la valoración promedio del segmento objetivo a comercializar en el mercado, no obstante, no es una variable definitiva, pues la calidad del producto, la atención y la responsabilidad frente a la seguridad alimentaria de “Mr. Fries” es determinante en la definición final del precio.
- *Estrategias:* las estrategias que integran el componente de factores de éxito para el presente proyecto se categorizan según aspectos de lo (comercial, promocional, publicitario, penetración del mercado, comunicativas, competitivas, tecnológicas y financiera).

2.5 Modelo de planeación estratégica

Para el correcto y efectivo cumplimiento de los objetivos propuestos para el siguiente proyecto se tuvo en cuenta procesos de direccionamiento compuestos por el direccionamiento estratégico y la gestión gerencial, basado en la perspectiva de los emprendedores de Mr. Fries y asistidos por las autoras del presente documento y que buscan darle un norte o direccionamiento más estructurado, viable y factible al crecimiento empresarial. Adicional a lo anterior, se los procesos misionales de la organización, se enfocan hacia preparación de alimentos comida rápida

que por sus características posibilite competir en el mercado zonal de Lourdes y Chapinero Norte de la Localidad de Chapinero, en una dinámica novedosa.

En este planteamiento se tuvo en cuenta procesos de apoyo, los cuales en su implementación posterior fortalecen la gestión administrativa y financiera de Mr. Fries, así como la gestión del recurso humano y la gestión de la información, procesos que soportan toda la actividad productiva y operativa de la empresa.

Finalmente, a través de la cadena productiva, los procesos y la gestión de calidad, la organización debe satisfacer las necesidades de los clientes y superar sus expectativas de la mejor manera.

La interrelación de todos los procesos mencionados anteriormente se encuentra de manera gráfica en el siguiente mapa de procesos:

Figura 1. Direccionamiento estratégico.



Fuente: Elaborado por las autoras.

El direccionamiento estratégico se constituye en la base de gestión gerencial cuya base para las directivas de Mr. Fries es a partir de la procurar una gestión de calidad de sus procesos. Entre

las variables de los procesos se determinaron tres ejes de acción, a) direccionamiento de la empresa, b) aspecto misional, y c) apoyo; tales enfoques en una perspectiva de generar la satisfacción del cliente y el alcance de metas y logros para los emprendedores.

A continuación se presenta la identificación de aspectos DOFA conforme en un diagnóstico a la empresa el cual se efectuó de manera presencial y mediante aplicación de instrumento de entrevista con el dueño del establecimiento Mr. Fries, con el cual se identificaron y categorización variables que intervienen en la dinámica de la empresa y su organización. Aspectos determinantes para analizar y definir sobre esta estrategias que permitan en el corto plazo definir acciones para mejorar y potencializar la organización en pro de un desarrollo y crecimiento productivo.

3.1.8 Matriz FODA. Las fortalezas y oportunidades de Mr. Fries se robustecerán, así como las debilidades y amenazas se contrarrestarán mediante las siguientes estrategias.

Cuadro 1. Matriz DOFA y estrategias.

MATRIZ DOFA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1 Innovación de los productos e ingredientes	1 Capital para re- inversión
		2 Personal operativo capacitado	2 Participación societaria
		3 Insumos de calidad	3 Capacidad de negociación con proveedores
		4 Precio justo en los productos ofertados	4 Experiencia en la actividad económica
		5 Atención personalizada	5
		6 Ubicación del local esquinero	
		7 Producto comestible "saludable"	6
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1	Alta demanda del mercado local	1 Innovar la receta e ingredientes de los productos sin perder su sabor y textura	1 Diseñar plan de re-inversión
2	Baja competencia en la zona	2 Re-diseñar la imagen corporativa de la empresa y productos	2 Identificar alternativas de gestión en línea o virtualizada
3	Mejoras del comportamiento alimenticio de los consumidores (bienestar nutricional)	3 Comprar materias primas de producción agroecológica	3 Capacitar al personal de cocina
4	Favorabilidad tendencia cuidado de la salud de los consumidores	4 Elaborar productos con estándares de calidad y seguridad alimentaria	4 Actualizar técnicas de atención al cliente
5	Cooperación interinstitucional comercial local	5 Desarrollar acciones de bienestar laboral y participación empresarial	5 Publicitar en alianza con otros comerciantes de la zona
6	Emprendimiento y crecimiento económico	6 Fortalecer herramientas tecnológicas de publicidad y promoción	6 Implementar días de descuentos por volumen de compras y fechas especiales
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1	Impuestos	1 Mantener Régimen simplificado	1 Capitalizar para reinvertir en sistema de domiciliado en la zona
2	Competencia desleal	2 Incentivar el consumo responsable	2 Crear valor agregado del producto y fidelizar
3	Falta control autoridades	3 Solicitar asistencia de salubridad en el sector	3 Generar educación de salubridad en comidas rápidas
4	Ventas ambulantes	4 Fomentar campaña de consumo responsable para la salud	4 Publicitar tips de salud y bienestar
5	Variaciones climáticas de la zona	5 Acondicionar el local para prever afectación por eventos de lluvias	5 Establecer plan de consumo alternativo
6	Picos vacacionales de instituciones clientes	6 Proveer descuentos por volumen de compras	6 Incrementar domiciliado en la zona y localidad

Fuente: Elaborado por el autor

Los aspectos antes indicados en las variables debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas fueron identificadas a partir del instrumento de consulta aplicado. Ver Anexo (1) Entrevista a director Mr, Fries.

3. Concepto del producto y servicio

3.1 Descripción del producto y servicio

El proyecto empresa **Mr. Fries** es una actividad productiva que se enfoca en la preparación y venta de comida rápida para un público local en la zona de Lourdes de la localidad de Chapinero. La dinámica productiva de la empresa se desarrollará conforme las necesidades del mercado local, en cuya base se identificó una población creciente en la zona donde se ubica el local, dada la reciente apertura de sedes universitarias, así como del desarrollo urbanístico en la zona que ha potencializado la posibilidad de ofertar productos alimenticios, dada el incremento de demanda de consumidores que buscan en este estilo de comida una alternativa.

Entre los productos que se preparan y comercializan en Mr. Fries, son hamburguesas, sándwich, alas de pollo, nachos, y acompañantes con ingredientes, insumos y materias primas que son seleccionadas conforme a un criterio de alimento sano, esto para garantizar al consumidor un producto fresco, limpio, saludable y técnicamente manipulado con estándares de BPM (Buenas Prácticas de Manejo).

Las hamburguesas, especialmente se componen de “pan artesanal”, el cual contiene un nivel de fibra digestible, saludable y con ingredientes que proporcionan al consumidor bienestar, de igual manera cada producto preparado sigue los mismos patrones de nutrición, un “alimento funcional” (CCB, 2018).

Ahora bien, en cuanto a la gestión comercial de la empresa en su momento inició con la idea de cubrir un mercado muy local, creciente, y satisfacer las necesidades de alimentación de quienes, pese a tener preferencias y gustos ya definidos querían mejorar su condición nutricional, aspectos de los cuales se identificaron en la empresa MR. Fries. Esto indica saber balancear ingredientes, insumos, técnicas de preparación, y por supuesto llevarlo a una estrategia comercial en la zona para fomentar la alimentación de comida rápida con mejores estándares para la salud de los consumidores

Por ser las hamburguesas elaboradas con materias primas seleccionadas de productores certificados proporciona mayores estándares de seguridad alimentaria para los consumidores de Mr. Fries, así como dar o generar valor a la empresa cuya perspectiva en el mercado busca desarrollarse, crecer y ampliar su oferta comercial. La iniciativa empresarial y perspectiva de la misma procura crear en sus clientes calidad del producto y servicio, para lo cual el producto de hamburguesas y demás alternativas de comida rápida se diferencia del resto en la zona por su sabor, textura, ingredientes, olor y deleite al sentido del gusto o paladar de los consumidores en el punto de venta de Mr. Fries en Chapinero.

3.2 Características técnicas del producto

3.2.1 Ficha técnica del producto. Las siguientes características se enfatizan al producto bandera de mayor comercialización en Mr. Fries, con lo cual se toma como referencia para la descripción de los demás productos como sándwich, Alas de pollo, Nachos y papas francesas o fritas.

Entre las condiciones de manejo que cumplan con estándares de calidad se estableció lineamiento respecto a:

- Lugar de elaboración
- Composición nutricional
- Presentación y empaques comerciales
- Características organolépticas
- Normatividad
- Estándares de calidad y procesos

Tabla 1. Ficha Técnica de producto Hamburguesa Mr. Fries.

NOMBRE DEL PRODUCTO	Hamburguesas 	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Producto alimenticio de categoría Comida Rápida elaborado a partir de materias primas como carnes, vegetales, panes artesanales, salsas elaboradas en la casa, y otros ingredientes y productos de acompañamiento comestible.	
Peso Total	250 gr	
LUGAR DE ELABORACIÓN	Producto elaborado en las instalaciones de MR. Fries. Chapinero Norte, Bogotá D.C.	
COMPOSICIÓN NUTRICIÓN Por unidad 250 gr	Carbohidratos	32 gr
	Proteína	115 gr
	Grasa Total (g)	20 gr
	Pan	40 gr
	Queso	15 gr
	Calorías	250 kcal
	Vegetales	28 gr
PRESENTACIÓN Y EMPAQUES COMERCIALES	El producto se entrega con un empaque tipo servilleta porta hamburguesa con bolsa biodegradable de 1 gramos de peso	
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS	Hamburguesa con olor y sabor a especias, y salsas de la casa. En su sabor se caracteriza por ser de sal; nivel de ph acido, textura semidura, acuosa. Concentra aroma de “hiervas y carne, agradable a los sentidos.	
REQUISITOS MÍNIMOS Y NORMATIVIDAD	Ley 9 de 1979. Código Sanitario Nacional Ley 232 de 1995. Normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 001. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción.	

3.2.2 Características de producción y servicio. El producto principal de la actividad comercial de comidas rápidas Mr. Fries son las Hamburguesas, no obstante, el emprendimiento si bien se encuentra en etapa de operación permite al cliente obtener una variedad de 14 productos como alternativa de alimentación, incluyendo para consumidores vegetarianos, y que compite con ofertas existentes en el mercado actual, quiere decir, por la competencia local. En este sentido, los siguientes aspectos denotan la operatividad de la empresa conforme el producto principal.

La **capacidad** de elaboración de producto tipo hamburguesas diaria son 100 unidades/día, de las cuales actualmente la empresa en promedio elabora y vende a sus clientes 40 unidades/día. Tal comportamiento indica un promedio de producción 160 unidades mes en promedio. Lo que infiere una operación comercial por debajo de la capacidad de producción.

Las **cualidades** de las hamburguesas se caracterizan por su composición a partir de materias primas e insumos, seleccionados de tal manera que brinden al consumidor bienestar, gusto y exquisitez sin comprometer su salud.

Los **diseños** de las hamburguesas denotan un estilo diferente, pero sutil dado el molde con el que se prepara el pan artesanal, el cual le da un diseño exclusivo al pan y hacer ver la hamburguesa con un diseño particular, pero discreto.

Los tamaños de las hamburguesas tienen dimensiones tradicionales en su forma, así como las características de los componentes en esta.

La **tecnología** empleada para preparar las comidas rápidas emplea equipos de cocción semi-industrial, refrigeración y hornos eléctricos.

Las **características fisicoquímicas** de las hamburguesas son:

- Mediana moldeabilidad.
- Elevada resistencia a altas temperatura.
- Alta resistencia a la exposición en intemperie.
- Baja resistencia a productos químicos.

El **empaquetado** que se emplea para cubrir, servir y distribuir las hamburguesas está determinado por materiales biodegradables, para el caso, servilleta de papel, servilleta biodegradable plástica de densidad y bolsas de papel.

El **embalaje** está soportado por materiales amigables con el ambiente, cartón, papel y bolsas biodegradables que garantizan salubridad, así como contribuir a un ciclo de vida de residuos que mitiguen la contaminación ambiental causada por la actividad comercial de MR. Fries.

3.2.3 Protocolo de servicio. El servicio actual de atención con los clientes se basa en cuatro parámetros que configuran el protocolo de servicio que son:

- a) Atención personalizada con criterios de buenas prácticas de comunicación humana.
- b) Análisis y determinación de sanas consideraciones nutricionales en la preparación del producto.
- c) Distribución sectorizada para el cumplimiento de entregas a tiempo.
- d) Seguimiento y evaluación del servicio Postventa con el cliente.

3.2.4 Innovación y Valor agregado. Por ser las comidas rápidas productos tradicionales de la alimentación en modalidad por fuera de la casa, y que tiene alta competencia en el comercio por los bajos costos que muchos ofrecen, sea porque generan domicilios sin tener local o punto de venta directo, por la competencia del comercio informal, la diferencia e innovación con relación al producto está precisamente soportado en su materia prima principal, para el caso un pan artesanal que se compra a un único proveedor cuya composición es saludable, altamente compuesto por fibra y carbohidratos en condiciones favorables para una comida balanceada, además de la proteína (carne) que son de proveedores que producen con normas pecuarias y se categorizan en la calidad de alimentación salubre suministrada a los animales.

4. Estudio de Mercado

4.1 Estudio del sector alimentos

La alimentación por fuera de la casa se ha vuelto una costumbre en la población bogotana, dada la dinámica de las actividades de tanto de perfiles como empleados, estudiantes y otros como familias que en su tendencia de consumo tienen preferencias al comer bien sea desayuno, almuerzos, cena u otros fuera de la residencia. En este aspecto, estudios de The Nielsen Company indican que las preferencias de comida adquirida por los colombianos son en un 41% en restaurantes, 43% comida casual y un 51% en comida rápida. En cuanto a la categoría de alimentación el almuerzo representa la comida más consumida por fuera del hogar con un 72% la cena un 47% y el desayuno el 6%. De la población colombiana se estima que el 38% come por fuera entre una o dos veces a la semana. (Nielsen, 2016)

De acuerdo con estudios de FENALCO sobre el domiciliado para la regional Bogotá Cundinamarca indican que los hábitos y comportamientos de consumo de los bogotanos respecto a la hora de pedir comida a domicilio el 95% de los encuestados han pedido comida a domicilio, en más de una oportunidad.

Las comidas rápidas son los alimentos preferidos por los bogotanos a través de este servicio 35%; el 20% prefiere el pollo asado o broaster y otro 20% elige comida china. El sondeo también reveló, que los ciudadanos prefieren solicitar este servicio en cadenas de restaurantes 45%. (Fenalco, 2014, párr. 2-3)

Según datos al año 2015 los consumidores de comidas rápidas gastan en promedio \$20.000 al comprar comida a domicilio. En cuanto al medio de pago más frecuente es el efectivo con un 60%.

Tabla 2. Alimentos que más suelen pedir a domicilio en Bogotá.

Alimentos	Porcentaje
Comidas rápidas (Pizza, hamburguesa... etc.)	35%
Pollo asado- broaster	20%
Comida China (Arroz chino... etc.)	20%
Carnes y parrillas	6%
Pollo asado- broaster	5%
Comida Japonesa (Sushi... etc.)	4%
Comida colombiana	4%
Comida mexicana	4%
Pastelería y panadería	2%

Fuente: Fenalco, Bogotá, 2014.

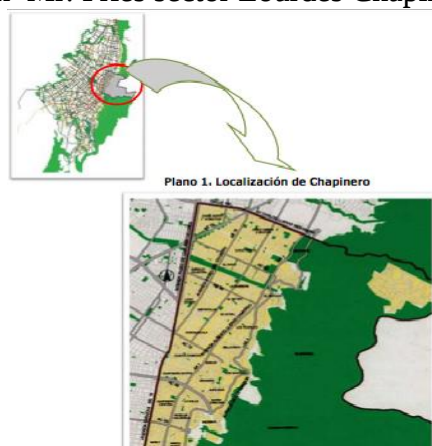
4.1.1 Ubicación del negocio. La actividad productiva se ubica en la localidad de Chapinero, siendo su característica una zona de alta participación de microempresarios entre los cuales los alimentos y comidas rápidas son ampliamente competidos. Las empresas de Chapinero dedicadas a actividades de hoteles y restaurantes tienen mayor fortaleza en las actividades de expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes (39%); expendio a la mesa de comidas preparadas, en cafeterías (23%); expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento (18%), y alojamiento en "hoteles, hostales y apartahoteles" (6%). De acuerdo a lo anterior, se puede evidenciar la viabilidad del proyecto del restaurante en el sector de chapinero, debido a que su acogida en esta zona es altamente positiva para la comercialización y prestación del producto y servicio el cual ofreceremos.

De acuerdo con datos de la Alcaldía Local de Chapinero, esta localidad se ubica en el centro-oriente de la ciudad y limita, al norte, con la calle 100 y la vía a La Calera, vías que la separan de la localidad de Usaquén. Chapinero cuenta con aproximadamente 166.000 habitantes y una población flotante de más de 500.000 personas. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018).

En cuanto a la oferta cultural de Chapinero está categorizada y declarada –zona de interés cultural- pues, cuenta con gran diversidad de expresiones artísticas, academias de artes, centros culturales, de los cuales se disgregan en aficionados que viven o trabajan en la localidad. Asimismo, existe una variada y diversa programación cultural ofertada -en su mayoría- por organizaciones culturales privadas, universidades y fundaciones sin ánimo de lucro.

El sector donde se ubica la empresa es comercial y transitado por estudiantes, empleados, habitantes de la zona quienes gustan de los productos de comida rápida por ser esta una oferta de alta demanda en la zona, especialmente por estudiantes y empleados.

Figura 2. Localidad y ubicación Mr. Fries sector Lourdes Chapinero.



4.2 Estudio de mercado

Aunque el ritmo del sector se ha frenado por la desaceleración de la economía, nuevas ofertas y segmentos siguen atrayendo a los consumidores.

La respuesta por parte de la gente frente a esta alternativa comercial, que con el tiempo se fue convirtiendo en un punto de encuentro ideal para las familias y amigos que buscaban un sitio tranquilo y con gran diversidad de opciones para elegir, alertó a las grandes marcas de comidas para competir por locales de excelente ubicación que les permitieran proyectar sus servicios y productos.

De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71 por ciento de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98 por ciento a comida en restaurantes. Lo anterior se debe en ocasiones a la vida agitada de los colombianos, cada vez con menos tiempo, llevó a la mayoría a buscar mejores opciones para almorzar cerca a sus sitios de trabajo; lo que despertó entre las grandes cadenas la necesidad de estudiar exhaustivamente otros sectores, especialmente los de mayor movimiento financiero y empresarial, para instalar sus negocios.

El restaurante Mr. Fries se establece como mercado local debido a que su actividad económica se lleva a cabo en un local dentro de un área metropolitana, por otro lado, también abarca el mercado del productor o industrial, el cual se encuentra conformado por un grupo de individuos que conforman una empresa, con el fin de adquirir productos, materias primas y servicios el desarrollo y producción de otros bienes y servicios.

4.2.1 Factores Económicos.

- *Crecimiento Sector de comida rápida:* Según varios estudios, el ámbito de la comida rápida ha aumentado a medida del paso del tiempo, pues cierta parte de los colombianos espera encontrar algo diferente para comer que no se ve habitualmente en la casa.
- *Devaluación del peso:* De acuerdo con el comportamiento de la economía se daba por hecho que la caída del dólar hace 5 años y eso afecta a los Colombianos ya que en el sentido del costo de vida y muchas personas prefieren ahorrar que comprar y comprar por ende es algo que nos afectaría machismo y al mismo mercado.

4.2.2 Análisis del entorno (Fuerzas de mercado)

Figura 3. Análisis del entorno Análisis del entorno.



4.2.3 Rivalidad. La rivalidad es bastante alta, actualmente hay gran variedad de restaurante de comidas rápidas y se encuentran ubicados en diferentes puntos de la ciudad, en la zona de chapinero se evidencia literalmente en cada esquina, esto genera la alta participación de restaurantes dentro del sector. Lo anterior, podemos verlo también como una ventaja, ya que nosotros más que una comida deliciosa brindaremos una experiencia al cliente, agregando factores diferenciadores respecto al mercado actual.

4.2.4 Entrada de nuevos competidores. Puede llegar a ser una desventaja debido a que en esta actividad económica se observan diferentes establecimientos que de una u otra manera imitan a otros, y esto suele presentarse por el fácil acceso que tiene este mercado en específico. Por otro lado, se debe innovar constantemente para estar a la vanguardia de los nuevos competidores.

4.2.5 Sectores sustitutos. De acuerdo a la tendencia fitness que se está presentando en estos momentos, se evidencia una amenaza fuerte, debido a que nuestros consumidores pueden sustituir las comidas rápidas por alimentos bajos en grasa como por ejemplo ensaladas, jugos naturales, comidas integrales, entre otros.

4.2.6 Proveedores. El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que hay diferentes empresas que ofrecen los mismos insumos en variedades de marcas, lo que logra genera muchas opciones para nosotros los compradores, donde se toma como referencia la calidad y los costos de los insumos, para así mismo tener acceso a promociones y descuentos por parte del proveedor.

- **Consecución Proveedores.** Los proveedores para el caso del aceite de palma y mazorca son limitados, para lo cual se identificó un de los productores directos al cual se le garantiza la compra de este producto por galones. De igual manera el proveedor de este insumo cumple con los términos y expectativas de salubridad requeridas para la línea de productos que se preparan en Mr. Fries.
- **Calidad de los proveedores.** Esta condición está sostenida por verificación y certificación de los procesos de transformación del recurso vegetal para la elaboración del aceite, así como del suministro de proteínas, panes, y demás insumos y alimentos necesarios para garantizar una base de materia prima en condiciones óptimas para la seguridad salubre del consumidor y cliente de la empresa.

4.2.6.1 Riesgos y oportunidades del mercado con los proveedores. Algunos proveedores de insumos, materias primas o alimentos ofrecen productos saludables a precios muy altos, no obstante, se establece una estrategia de negociación en la que se promueve las marcas de los proveedores aliados, creando una base de imagen favorable para el clúster del que pertenece Mr. Fries.

Tabla 3. Ponderación análisis de los proveedores.

Aspecto	Análisis / Criterio			Moda
	I	II	III	
Poder de negociación	4	4	4	4
Precio	5	5	5	5
Dependencia	5	5	5	5
Localización	4	4	4	4
Grado de confianza	2	3	2	2
Relación	4	4	4	4

Peligro de integración hacia delante	5	5	5	5
Presencia de productos sustitutivos	4	4	4	4
Costo de cambio de proveedor	5	5	5	5
Calidad del producto	5	5	5	5
Posición de la empresa	5			

Fuente: Ponderación con base en las fuerzas de Michael Porter. (Porter, 2009). Cálculos elaborados por las autoras (2018).

Cuadro 2. Característica de los suministros.

Característica	Descripción
Proveedores Materias primas	• Productos libres de elementos perjudiciales para la salud del consumidor • Practicas responsables en el trato con los animales • Productos certificados por sus procesos de calidad
Proveedores de insumos	• Materiales biodegradables. • Responsabilidad social. • Prácticas o protocolo de uso de transporte para insumos. • Procesos amigables con el ambiente.
Proveedores de tecnología	• Garantía de equipos de cocina y refrigeración • Equipos y maquinaria amigable con el ambiente. • Eficiencia energética de los equipos comprados
Proveedores de equipos o maquinaria	• Equipos última generación con opción de actualización.

Fuente: Elaborado por las autoras.

4.2.7 Cliente. El poder de negociación de los clientes es bajo, teniendo en cuenta que no hay restricciones de las personas que puedan acceder al sitio, por el contrario, hay múltiples opciones que se brindan en el restaurante donde se tiene en cuenta desde niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad.

5. Plan de mercado

5.1 Concepto del producto

El proyecto empresa “Mr. Fries” elabora y comercializa comida rápida cuyo producto bandera son las hamburguesas, sándwich y alas de pollo, cuya característica fundamental de los productos es el acompañamiento de pan artesanal para la composición de los productos que requieren de este insumo, además de seleccionar cada ingrediente con materias primas de alta calidad para sus consumidores.

En el procedimiento productivo la empresa “Mr. Fries” implementó protocolos de normas sanitarias y para el procedimiento de elaboración y manipulación de alimentos, siendo la política de calidad prever riesgos de contaminación de los alimentos garantizando al consumidor final un producto de condiciones con excelente calidad.

- **Características del producto:**

El producto que se ofrece a los clientes son alimentos que se encuentran en el estándar de tamaño, peso, contextura e ingredientes característicos de las hamburguesas, sándwich, nachos, papas fritas y alas de pollo.

Tabla 4. Característica del producto “Mr. Fries”.

PRODUCTO	Diseño	Peso gr.	Calidad	Empaque	Embalaje	Debilidades frente a la competencia
Hamburguesas	Tipo circunferencial	250	Nutricional	Servilleta eco-amigable Biodegradable	Papel aluminio y empaque eco	No identificada
Sándwich	Tipo rectangular	170	Nutricional	Servilleta eco-amigable Biodegradable	Papel aluminio y empaque eco	No identificada
Alas de Pollo	Tipo estándar	200	Nutricional	Servilleta eco-amigable Biodegradable	Papel aluminio y empaque eco	Trayectoria
Nachos	Tipo triangular	120	Nutricional	Servilleta eco-amigable Biodegradable	Papel aluminio y empaque eco	No identificada
Papas fritas	Tipo francesa estándar	175	Nutricional	Servilleta eco-amigable Biodegradable	Papel aluminio y empaque eco	Trayectoria

Los productos “Mr. Fries” son preparados de acuerdo a la solicitud del momento, no se prepara sino existe pedido confirmado por el cliente en el lugar de atención, domicilio o contrato previo, se establece un proceso de insumos y materia prima frescos y con temperatura en la cual no se utiliza el recalentamiento de aceites vegetales u otros, por el contrario se emplea una máquina de vapor de frito que no emplea sino el 7 % de aceite que normalmente se utiliza en procesos de fritado de papas y carnes. (Ver anexo 2, carta de menú Mr. Fries).

Cuadro 3. Productos comida rápida “Mr. Fries”

Producto	Presentación
Hamburguesas Mr. Fries	 
Sándwich Mr. Fries	
Alas de Pollo Mr. Fries	

Nachos Mr. Fries	
Papas fritas Mr. Fries	

Fuente: Imagen tomada de carta Menu “Mr. Fries”. 2018.

Figura 4. Empaque para hamburguesas o sándwich “Mr. Fries” para 1 unidad.



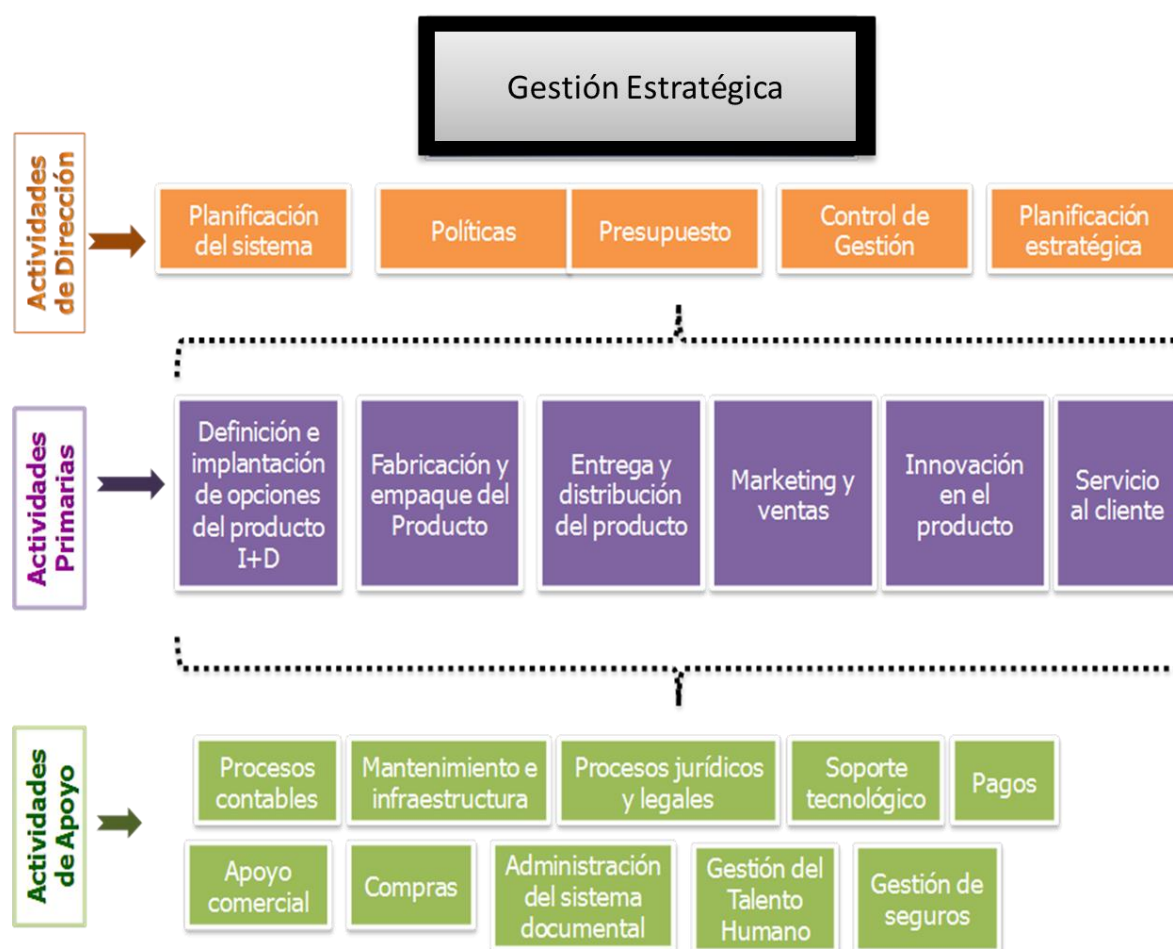
Figura 5. Empaque para alitas y papas fritas “Mr. Fries”.



Fuente: surtiperrros. 2018

La línea de productos “Mr. Fries” utilizará el anterior empaque, siendo este una propuesta más amigable y menos costosa para la empresa.

Figura 6. Cadena de valor “Mr. Fries”.



Respecto con lo anterior, se propone incorporar estrategias que posibiliten en el corto plazo un direccionamiento estructurado, definido con metas y acciones que conduzcan a una mayor eficiencia comercial, de marketing y ventas, aspecto que requiere en los procesos mejoras internas. Por tanto, se considera para el año 1:

- **Comercialización directa.** El punto de venta actual de Lourdes en la Localidad de Chapinero establecerá una mejora estética del lugar de operación y punto de venta, integrando un concepto juvenil, contemporáneo, empleando aromas que generen sugestión en los productos alimenticios. La promoción debe fortalecerse a partir de diseño visual, publicitario y con un canal de comunicación que optimice recursos, procurando aumentar la clientela en un corto plazo, aspecto que es viable teniendo en cuenta la capacidad instalada y de producción actual en la planta o punto de venta.

El medio de transporte que se ilustra a continuación será el vehículo que se empleará para distribuir los productos, el triciclo tendrá un motor eléctrico que permitirá un mejor desempeño de la actividad para el despachador de los productos ante los puntos de venta.

Figura 7. Medio de transporte “Mr. Fries” para la distribución domicilios comidas Rápidas.



Fuente: Imagen tomada de: <http://www.esciclismo.com/ampliada.asp?Id=45892>

El sistema de distribución desde la puesta en marcha de la ampliación de comercialización el proyecto tendrá un elemento diferenciador, será el uso de bicicletas con sistema eléctrico de motor, esto disminuye costos fijos y contribuirá con la responsabilidad ambiental de la empresa, además posibilita el transporte de manera más oportuna e incluso segura.

La modalidad determinada como sistema de distribución directo y con el medio de transporte mencionado, permite ejercer un mayor cumplimiento, exactitud en la entrega y recibido de los suministros de productos.

Fotografía 1. Local “Mr. Fries” parte interna.

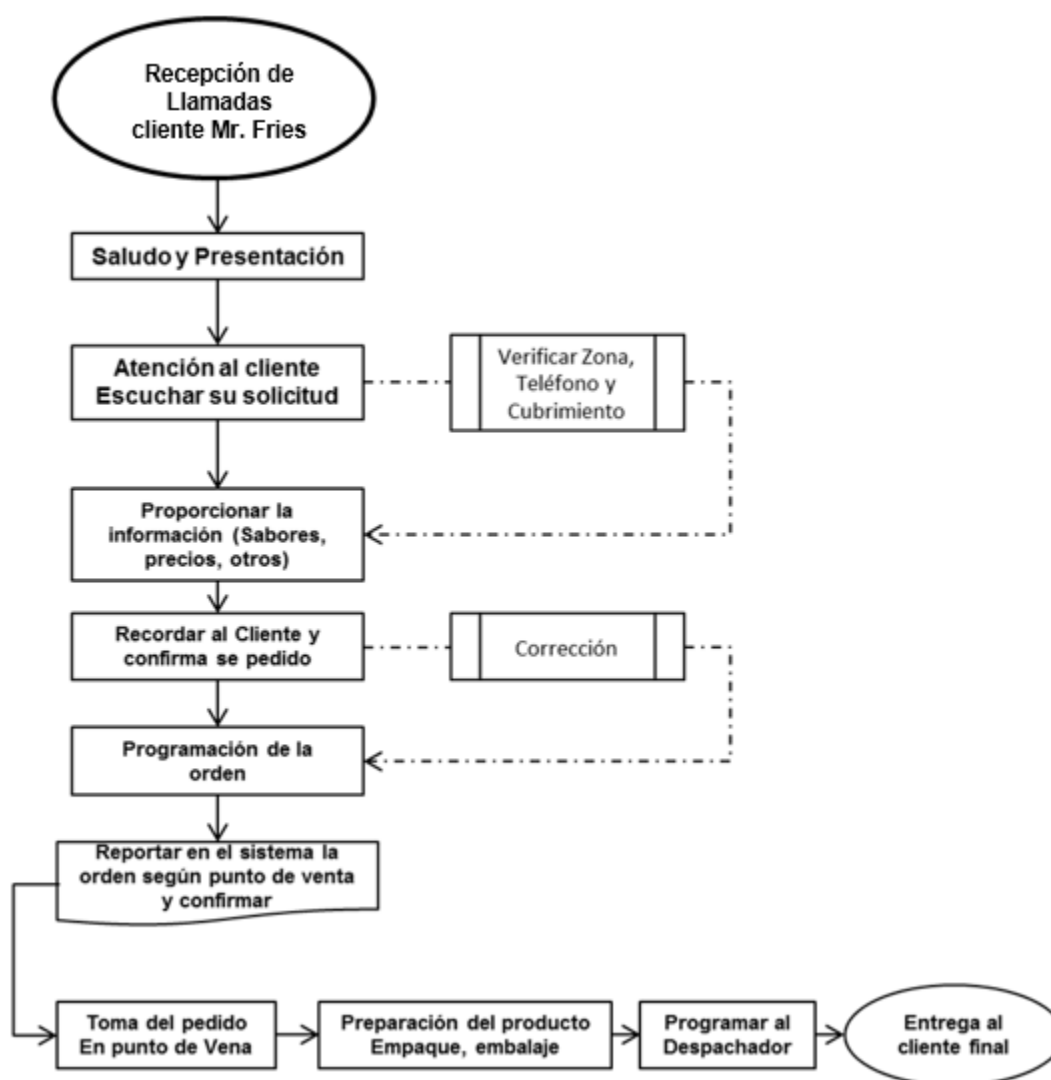


Fuente: Fotos de Mr. Fries Adaptado por las Autoras.

- **Sistema de domicilios:** Esta modalidad constituye el servicio interno para el segmento corporativo al cual se dirige el proyecto en la localidad de Chapinero; tal modalidad le permite a la empresa aumentar las ventas, satisfacer las necesidades de los clientes y atender con oportunidad sus requerimientos de manera competitiva.

Para llevar a cabo lo anterior, se dispondrá de una línea PBX básica para atender la demanda local institucional, corporativa y hogareña del sector.

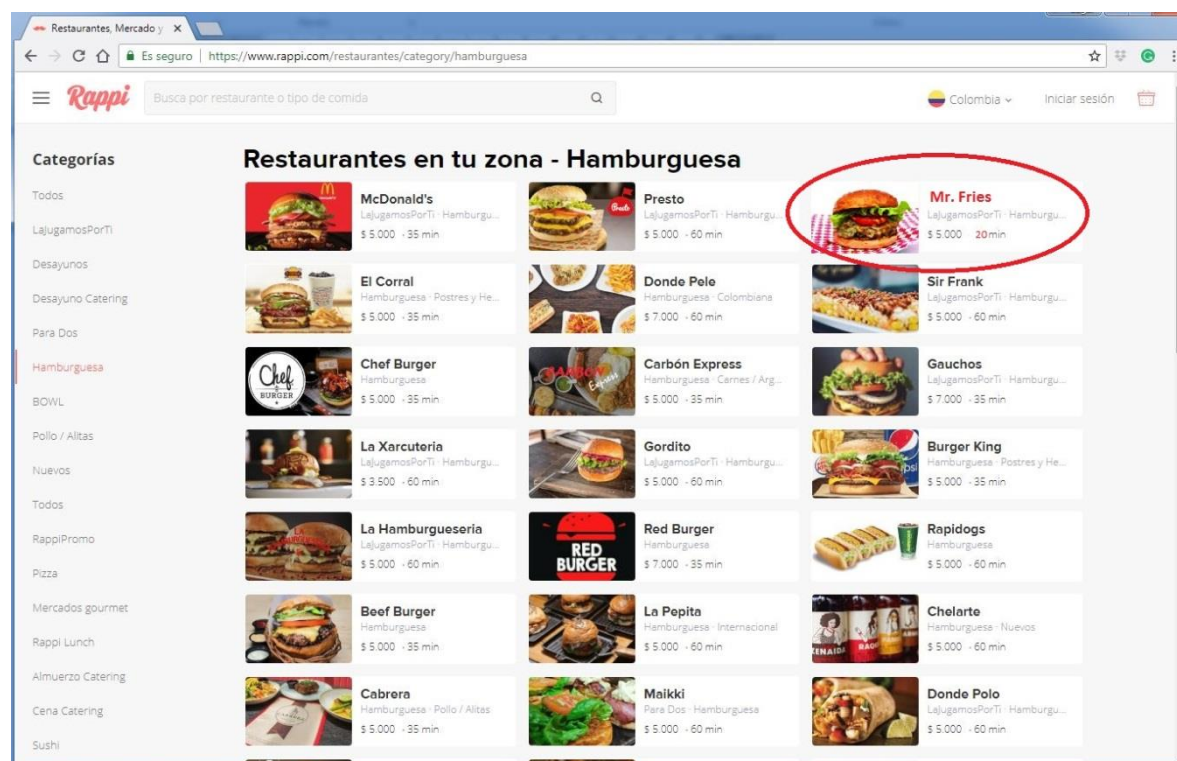
Figura 8. Flujo de procesos sistema de domicilios “Mr. Fries”.



Fuente: Elaborado por las autoras.

- **E-Commerce:** los clientes de “Mr. Fries” podrán realizar sus pedidos via aplicación móvil o a través de internet, este sistema estará soportado por una plataforma de pagos en línea como por ejemplo plataforma (*Paypal, PSE, Pay U*) o pago contra entrega del pedido.

Figura 9. Portal E-commerce “Mr. Fries”



Fuente: Pagina web de Rappi 2018

5.2 Estrategias de mercado

La competencia del sector representada por establecimientos de comidas rápidas que tienen local, o que son empresas legalmente constituidas con marca reconocida en el sector de

alimentos, manejan productos con presentación estándar y un precio en promedio de \$14.000 a \$16.000 por combo.

Las hamburguesas, Sándwich, Nachos y Papas fritas que se proponen en este proyecto se diferencian de las demás existentes en el mercado por su especialización en el tipo de pan y pureza de la carne, pues, su valor agregado en el caso de los panes, son elaborados con productos 100% naturales, sin preservativos, sin colorantes, ni aditivos, por su parte las carnes son de prácticas pecuarias certificadas de alta calidad por los proveedores; además el fundamento de las comidas rápidas Mr. Fries es atraer un cliente consumidor que desea un sabor delicioso, pero con base en ingredientes sanos, nutritivos, que satisfaga al paladar con productos rápidos, de excelente sabor, textura y con precios competitivos, no por debajo de la competencia, pero sí, con menores riesgos para su salud, y mayor nivel nutricional. En este orden, los precios que se establecen para los productos del presente proyecto están representados por la media o promedio de estos en el mercado.

Con el dinamismo de mejora interna y aumento de productividad, tomando como base la capacidad de producción y capacidad instalada de las instalaciones la propuesta de este proyecto empresarial, permite a las proponentes de éste hacer una prospectiva de negocio respecto a la diversificación del nicho al que se dirige, pues aspectos como la mezcla mix de mercado contempla que la (publicidad, la penetración de nuevos clientes, la comercialización virtualizada, y por supuesto los precios de los productos) constituyen la base de esquematizar un proceso integrado empresarial de preparación de alimenticios de comidas rápidas, siendo las hamburguesas, Sándwich, Nachos y Papas fritas productos que se diferenciarán de las existentes en la competencia no solo por precio, sino por calidad nutricional, sabor, textura y tamaño.

5.2.1 Estrategias de Precio. Inicialmente los precios de los productos A , B, C, D y E de “Mr. Fries” se van a mantener durante el año 1 de implementación del presente plan de negocios, aspecto que favorece para atraer a clientes nuevos un gran número en la zona de interés comercial. El precio del producto Mr. Fries actual y en el corto plazo se enuncia en la siguiente tabla.

Tabla 5. precio del producto Mr. Fries actual.

Precio Hamburguesas Mr. Fries	\$ / unid.	13.500
Precio Sándwich Mr. Fries	\$ / unid.	13.000
Precio Alas de Pollo Mr. Fries	\$ / unid.	14.000
Precio Nachos Mr. Fries	\$ / unid.	11.000
Precio Papas fritas Mr. Fries	\$ / unid.	4.000

No obstante, los precios prospectivos para el mediano plazo se determinan conforme el IPP y el valor de inflación.

El precio por concepto de descuento será a partir de 5 unidades por producto con un 10% de descuento, siempre y cuando el pago sea en efectivo; si es con tarjeta 3%.

En el caso de temporadas con fechas especiales como navidad, fin de año, semana santa, día de la familia, amor y amistad, entre otras, se aplicará en dicho día de celebración una oferta no de precio, pero si por volumen de compra. Ejemplo, por la compra de 6 unidades lleve una de (x o y) variedad.

Se aplicará comisiones para los empleados de “Mr. Fries” cuando se desarrolle estrategias que permitan un incremento de producción y ventas por encima de la meta mínima del día, semana o mes, se estima un 2% de bonificación por ventas finales mes a los empleados.

Respecto a los ajustes del precio de cada producto se realizará teniendo como base la tasa de inflación del año anterior y el índice del precio al productor (IPP).

En cuanto a las tácticas por variación de precios frente a guerra de precios, se parte de la base que en el presente proyecto empresa el valor de venta por unidad se establece de acuerdo a la calidad del producto y servicio, no por los competidores.

5.2.1.1 Valor del producto para el cliente. En la propuesta de inversión se propone como estrategia no subir el valor del producto por el primer año, mantener una calidad nutricional y fortalecer con otras estrategias de persuasión al consumidor. Lo que se estima definir un precio

promedio del mercado ni por debajo, ni por encima, pero sí en la categoría conforme el establecimiento, tal aspecto del precio fijado según equivalente del promedio de precios en la competencia representa una gestión soportadas en los costos fijos y el volumen de producción de la empresa Mr. Fries, lo que exige de este proyecto es el aumento del nivel de producción, por cuanto los costos operativos no se afectan significativamente, por el contrario favorece para el aumento de utilidades, que en su perspectiva beneficia a los empleados de la compañía.

Tabla 6. Rivalidad entre competidores de la empresa.

	Análisis / Criterio			
Aspectos	I	II	III	MODA
Crecimiento de la empresa	3	4	3	3
Costos de salida	4	4	4	4
Márgenes de la empresa	2	2	2	2
Número de competidores	2	2	3	2
Guerras de precios	1	1	1	1
Barreras emocionales	4	3	4	4
Restricciones gubernamentales y sociales	3	3	3	3
Posición de la empresa				2

Fuente: Basado en las 5 fuerzas de Michel Porter (Porter, 2009), Datos elaborados por las autoras (2018).

Tabla 7. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

	Análisis / Criterio			
	I	II	III	MODA
Requerimientos de capital	4	4	4	4
Experiencia y efectos de aprendizaje	3	3	2	3
Diferenciación de producto	3	4	3	3
Economías de escala	3	3	3	3
Ventaja en costes sin tener en cuenta la escala	4	4	4	4

Lealtad del cliente (o "de marca")	4	5	4	4
Política gubernamental	5	5	5	5
Regulación de la empresa	2	2	2	2
Acceso a canales de distribución	5	5	5	5
Acceso a la tecnología	3	3	3	3
Costo de cambio	5	4	5	5
Posición de la empresa				3

5.2.2 Estrategias de Promoción. Los mecanismos de promoción como estrategias a desarrollar estarán representados por:

- Nombre de los productos: Comida Rápida
- Marca: “Mr. Fries”
- Slogan: Y algo más
- Logotipo: constituido por el nombre de la marca ilustrado con figuras redondas que denota la forma de un sello de calidad.

Figura 10. Logo marca “Mr. Fries”.



Fuente: Diseño realizado por “Mr. Fries”

El tipo de publicidad inicial que se empleará en la etapa de mejora e inversión propuesta para el primer año contará con:

- *Mercadeo directo*: Se empleará volantes diseñados estratégicamente con un mensaje sugestivo e informativo de la importancia de alimentarse de forma más saludable sin dejar el gusto por las comidas rápidas.
- Se desarrollará un marketing electrónico apoyado por plataformas de comercio en línea, redes sociales y anuncios clasificados.
- Visitar posibles nuevos clientes corporativos: presentar portafolio y beneficios de los productos.
- Material BTL en alianza con establecimientos de comercio e instituciones educativas.

Figura 11. Diseño del Vale.



Fuente: Diseño realizado por las autoras.

A partir de las estrategias de promoción, se fortalecerá la estrategia de promoción con los siguientes elementos:

- *Promoción de ventas.*
- *Publicidad.*
- *Relaciones públicas y propaganda.*

5.2.3 Estrategias de Comunicación.

- Personalidad de marca:

- Calidad en procesos
- Confianza
- Mezcla de tradición y modernidad
- Atributos genéricos del producto:
 - Producto alimenticio nutritivo
 - Sabor y textura fresca
 - Alto valor nutricional
- Eje de comunicación:
 - Mediante el slogan “y algo más” se busca promover el consumo de un producto adicional con valor agregado cuando se generen pedidos, lo que se busca es incentivar la fidelización a partir del gusto.

El objetivo en la estrategia de comunicación es persuadir al consumidor para fidelizarlo, esto a partir de la aceptación del producto, la frecuencia del mismo para el fomento de la marca y sus productos reconocidos y valorados por su calidad, sabor y beneficio nutricional.

La idea a transmitir en el consumidor y mercado en el que se opera es mostrar una imagen de calidad, beneficio, innovación y satisfacción gustativa de los productos. Por tanto, la estrategia debe incorporar publicidad sugestiva, y promoción estratégica.

5.2.4 Estrategias de Servicio. El objetivo de la estrategia del servicio se centra en instaurar un clima de confianza para el cliente respecto de la adquisición y consumo de los productos Mr. Fries:

Entre los aspectos internos y externos para este aspecto se contempla:

- 1) *Servicio cliente Interno*: implementación de un programa continuo de motivación y capacitación para el talento humano o personal empleado de Mr. Fries, generando niveles de satisfacción.

En el desarrollo del presente plan empresa se propone implementar procesos de calidad de servicio a partir de:

- Selección de personal idóneo
- Capacitación y actualización
- Fortalecimientos de la cultura organizacional
- Generación de un clima organizacional productivo
- Dirección estratégica comercial
- Crecimiento de ventas.

- 2) *Servicio cliente externo*: Se proyecta fortalecer y conservar prácticas de calidad del servicio hacia el logro de satisfacción del servicio:

- Calidad de los productos
- Calidad del servicio
- Precio competitivo
- Gestión comercial eficiente,
- Promoción confiable y leal

Al establecer una adecuada relación con los clientes en el corto y mediano plazo se creará un clima de confianza entre clientes y empresa, lo que puede favorecer para la atracción de nuevos consumidores. Por lo anterior, el contacto personalizado mediante redes sociales promoverá amabilidad, seguridad, valor agregado e información precisa.

Las acciones para fidelizar a los clientes potenciales de Mr. Fries será mediante estrategias como:

- *Entrega de bonos tipo vales a clientes nuevos, y antiguos*, estos vales pueden ser redimibles para comprar otros productos con descuento.

- *Entrega de productos adicionales*, productos que representan e integren un valor agregado, por ejemplo: una prueba mini de otro producto por la compra de algún combo
- *Entrega de souvenirs*: por la fidelización de los clientes en su frecuencia de compras se obsequiará elementos de valor de uso funcional, por ejemplo: separador de hojas para libros, esfero, material POP, merchandising funcional.
- *Invitaciones a eventos especiales*, se podrá realizar convenios con entidades de otros sectores transversales en la zona, por ejemplo: librerías, cafés, teatros, entre otros. Se contempla alianzas con estas organizaciones e incentivar lo comercial de Mr. Fries.

Entre las demás actividades que crean fidelización con el cliente se desarrollaría a partir de:

- *Contacto telefónico*: el sistema de atención telefónica si bien es personalizada estará sujeta a un protocolo de recibo y transmisión de información para el cliente. Todas las llamadas se registrarán para llevar un control de calidad de la gestión en esta área.
- *Contacto por correo electrónico*: se recomienda generar una comunicación electrónica sólo en casos de reconocimiento y objetivo de motivación cuando el cliente indique una fecha de cumpleaños, lo cual se le aplicará en su pedido desde 10% a 40% de descuento en todos los productos según condiciones comerciales.
- *Encuesta de satisfacción del consumidor*: se debe realizar un sondeo con los clientes respecto a identificar y valorar la apreciación, percepción y observaciones del cliente conforme al trato recibido por la empresa y el personal de esta; así como de los aspectos favorables o no de los productos adquiridos; otras, observaciones que permitan ser claves para la valoración de la gestión empresarial, productiva y comercial de Mr. Fries.

2.5.6 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo. El presupuesto de gasto inicial para la mezcla de mercado en cuanto a estrategias se refiere para producto, precio, promoción y plaza tendrá un rubro por valor de \$16'400.000 para el año (1) el cual será distribuido así:

Tabla 8. Presupuesto mezcla de mercado.

MEZCLA DE MERCADEO EN PESOS \$	AÑO 1
Gastos de diseño	\$1'500.000
Gastos de investigación de mercados	\$3.000.000
Capacitación de vendedores	\$1'500.000
Gastos de distribución	\$700.000
Gastos de promoción y publicidad (Btl, Souvenirs)	\$2.500.000
Asesoría de mercadeo, publicidad y Productos	\$2.500.000
Gastos de comunicación, Pauta online	\$3.500.000
Gastos de servicio	\$1'200.000
TOTAL MEZCLA DE MERCADEO	16.400.000

6. Estudio Operacional

6.1 Descripción del bien o servicio

El proyecto empresa **Mr. Fries** es una actividad productiva que se enfoca en la preparación y venta de comida rápida para un público local en la zona de Lourdes de la localidad de Chapinero. La dinámica productiva de la empresa se desarrollará conforme las necesidades del mercado local, en cuya base se identificó una población creciente en la zona donde se ubica el local, dada la reciente apertura de sedes universitarias, así como del desarrollo urbanístico en la zona que ha potencializado la posibilidad de ofertar productos alimenticios, dada el incremento de demanda de consumidores que buscan en este estilo de comida una alternativa. Entre los productos que se preparan y comercializan en Mr. Fries, son hamburguesas, sándwich, alas de pollo, nachos, y acompañantes con ingredientes, insumos y materias primas que son seleccionadas conforme a un criterio de alimento sano, esto para garantizar al consumidor un producto fresco, limpio, saludable y técnicamente manipulado con estándares de BPM (Buenas Prácticas de Manejo).

Las hamburguesas, especialmente se componen de “pan artesanal”, el cual contiene un nivel de fibra digestible, saludable y con ingredientes que proporcionan al consumidor bienestar, de igual manera cada producto preparado sigue los mismos patrones de nutrición.

Ahora bien, en cuanto a la gestión comercial de la empresa en su momento inició con la idea de cubrir un mercado muy local, creciente, y satisfacer las necesidades de alimentación de quienes, pese a tener preferencias y gustos ya definidos querían mejorar su condición nutricional, aspectos de los cuales se identificaron en la empresa MR. Fries. Esto indica saber balancear ingredientes, insumos, técnicas de preparación, y por supuesto llevarlo a una estrategia comercial en la zona para fomentar la alimentación de comida rápida con mejores estándares para la salud de los consumidores

Por ser las hamburguesas elaboradas con materias primas seleccionadas de productores certificados proporciona mayores estándares de seguridad alimentaria para los consumidores de Mr. Fries, así como dar o generar valor a la empresa cuya perspectiva en

el mercado busca desarrollarse, crecer y ampliar su oferta comercial. La iniciativa empresarial y perspectiva de la misma procura crear en sus clientes calidad del producto y servicio, para lo cual el producto de hamburguesas y demás alternativas de comida rápida se diferencia del resto en la zona por su sabor, textura, ingredientes, olor y deleite al sentido del gusto o paladar de los consumidores en el punto de venta de Mr. Fries en Chapinero.

6.1.1 Zona de Influencia. El producto de comida rápida que se oferta se dirige a población de estrato 3, 4 y 5, cuya zona de influencia está ubicado en área concurrida por tránsito peatonal y vial en zona comercial, el área de influencia alterna limita con la calle 63 con carrera 7ma, la carrera 9 entre calle 61 a la 65, siendo un punto de ubicación con alta influencia de transeúntes universitarios, empleados, y habitantes del Barrio Chapinero Norte.

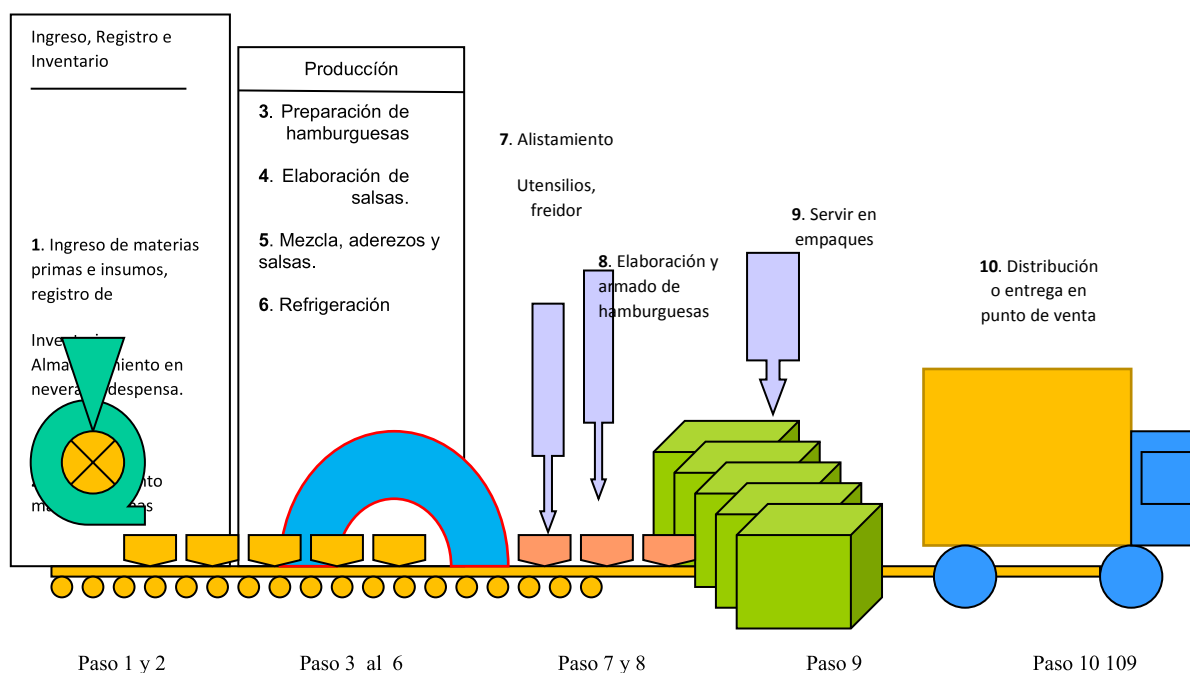
6.1.2 Tipo de Bien. bien de consumo alimenticio.

6.2 Descripción del proceso

6.2.1 Flujo del proceso. En la etapa de producción de las hamburguesas y comida rápida preparada en Mr. Fries su flujo de procesos está representado como se indica en la figura siguiente. Siendo estos aspectos fundamentales para la elaboración y servicio para integrarlos en una dinámica de producción hasta llevarlos al consumidor final.

6.2.2 Secuencia de las actividades y procesos. La secuencia de procesos se ilustra y representa como indica la siguiente ilustración:

Figura 12. Actividades y procesos productivos Mr. Fries.



6.3 Necesidades y requerimientos

6.3.1 Materiales e insumos necesarios para la producción o prestación del servicio.

La materia prima se compone principalmente de:

- Pan artesanal
- Proteína Animal
- Vegetales
- Tubérculo “Papa”
- Frutas
- Especias

Los insumos se componen de:

- Aceite de mazorca o soya

- Salsas preparadas artesanales

6.3.2 Tecnología requerida. No se requiere tecnología compleja, solo relacionada con comunicaciones para atender llamadas para domicilios y una app que se propone como alternativa para optimizar tiempos de pedidos, así como de equipo y maquinaria sencilla para la actividad productiva.

6.3.3 Equipos y maquinaria.

Tabla 9. Equipos y maquinaria para la cocina Mr. Fries.

Detalle de Bienes de uso	Vida útil años
Nevera	5
Estufa semi industrial	7
Licuada industrial	5
Batería de sartenes	5
Sanduchera industrial x 4	5

6.3.4 Capacidad instalada requerida. La capacidad instalada conforme los equipos que se tienen actualmente permiten elaborar 100 a 150 unidades de hamburguesas/día; Sándwich 70/ día; Alas de pollo 30 porciones /día; nachos 20 porciones / día.

6.3.5 Mano de obra operativa requerida.

Tabla 10. Personal operativo en la planta de cocina Mr. Fries.

(2 Cocineros) área de producción
(2 meseros) Atención al cliente
(2 administradores)

6.3.6 Presupuesto de necesidades y requerimientos. El presupuesto requerido para la proyección de mejoras, ampliación y crecimiento conforme la actividad comercial de MR. Fries es progresiva en el corto y mediano plazo: lo que infiere una inversión promedio de: \$72'200.000 del cual se debe buscar un apalancamiento del 69.45% \$50'004.000 para lograr incrementar un 75% de la actividad productiva en el corto plazo y un 60% adicional en el mediano plazo.

6.4 Plan de producción

6.4.1 Unidades a producir o prestar por periodo. La capacidad de producción de la organización Mr. Fries, está soportada por los equipos de cocina industrial y talento humano “operarios de cocina”, la primera en las cuales se almacenan los productos terminados, la nevera tiene capacidad de almacenar aproximadamente 500 unidades de producto proteína hamburguesa, 200 unidades de jamón para Sandwichs, así como 50 porciones de alitas, para lo cual. Adicional, los tiempos de producción de cada producto toman de 3 a 5 minutos y se trabaja bajo los siguientes supuestos:

Cuadro 4. Descripción de actividades en la producción.

N°	Descripción de la actividad	Entradas	Salidas	Símbolo	Responsable	Tiempo promedio en minutos
1	Transportar materia prima de almacén a pesar	• Proteínas animal • Panes artesanales • Insumos para salsas • Papa francesa • Vegetales	Materias primas Ubicadas en el área de pesado		Operario	4
2	Pesar cantidades necesarias de materia prima	• Proteínas animal • Panes artesanales • Insumos para salsas • Papa francesa • Vegetales	Materias primas pesadas en cantidades necesarias para un lote de producción		Operario	1
3	Freir	• proteína • Papa francesa • otros	Mezcla de aceite con proteína		Operario	3
4	Selección de ingredientes adicionales	• Vegetales	Conjuntos de vegetales		Operario	0,5
5	Amar hamburguesa	• Proteínas animal • Panes artesanales • Insumos para salsas • Papa francesa • Vegetales	hamburguesa		Operario	0,5
6	Alistar empaques	Servilletas y otros	Emapque		Operario	3
7	Servir producto	• Pedido	Mesa o domicilio		Operario	3
8	Verificar	• Conformidad del cliente	Sitio		Operario	1

Tabla 11. Variables del proceso y diagrama.

DISTANCIA EN PIES	TIEMPO EN MINUTOS	SÍMBOLOS DEL DIAGRAMA	DESCRIPCIÓN DE PROCESO
	5.00		Lavar cuidadosamente los alimentos para su coacción.
1.5	0.10		Transferir los alimentos a sus respectivas ollas
.5	0.05		Sacar las carnes almacenadas.
	1.00		Adobar las carnes.
	30.00		Cocinar los alimentos alrededor 30 y 40 minutos según la duración que requiera.
	0.15		Poner la carne en la parrilla.
	8.00		Duración de la carne en la parrilla esta entre 8 y 10 minutos según el termino deseado.
	0.07		Inspección visual de los alimentos.
1.6	3.00		Transferir los alimentos a sus respectivas bandejas.
	0.20		Ordenar los alimentos según el pedido.
1.0	0.03		La entrega del pedido.
=4.6	=47.87		
Tiempo con valor agregado : tiempo de operación/ tiempo total			
Tiempo valor agregado: $(5.00+1.00+0.15+0.20)/47.87= 13.26\%$			

De acuerdo con el diagrama anterior, se representa uno de los procesos que se llevará a cabo en el restaurante Mr. Fries, dentro de la elaboración de los alimentos y el tiempo aproximado en cada paso. Teniendo en cuenta el total de los tiempos señalados reemplazándolos en la respectiva ecuación, se logra hallar un tiempo valor agregado de 13.26% en el proceso.

6.4.2 Programa de producción (en unidades de producto). A continuación, se detalla la producción actual de manera diaria, y se proyecta que se incrementará ésta conforme la prospectiva de mejora de marketing y planeación estratégica tomando como base que se trabaja 26 días al mes.

6.4.2.1 Producción actual.

Tabla 12. Producción actual.

Producto	Días laborales	unidades producidas día	mes / 26 días	año /meses
Producto A Hamburguesas	26	40	1040	12.480
Producto B Sándwich	26	15	390	4.680
Producto C Alas de Pollo	26	10	260	3.120
Producto D Nachos	26	5	130	1.560
Producto E Papas fritas	26	30	780	9.360
	Total productos vendidos al año			31.200

La anterior tabla indica el comportamiento de producción actual conforme los clientes constantes que se han consolidado o fidelizado en el último año de operación en la empresa Mr. Fries.

6.4.2.2 Meta de producción en el Corto plazo.

Tabla 13. Producción en el Corto plazo.

Producto	Días laborales	unidades producidas día	mes / 26 días	año /meses
Producto A Hamburguesas	26	70	1.820	21.840
Producto B Sándwich	26	26	676	8.112
Producto C Alas de Pollo	26	17	442	5.304
Producto D Nachos	26	8	208	2.496
Producto E Papas fritas	26	52	1.352	16.224
Total productos vendidos al año				53.976

Se proyecta de la actual capacidad de producción un 75% de incremento de esta en todos los productos, lo que indicará pasar de 40 hamburguesas a 70 elaboradas por día, de 15 Sándwich a 26, y así sucesivamente.

6.4.2.3 Meta de producción en el mediano plazo.

Tabla 14. Producción en el mediano plazo.

Producto	Días laborales	unidades producidas día	mes / 26 días	año /meses
Producto A Hamburguesas	26	112	2.912	34.944
Producto B Sándwich	26	42	1.092	13.104
Producto C Alas de Pollo	26	28	728	8.736
Producto D Nachos	26	14	364	4.368
Producto E Papas frita	26	84	2.184	26.208
Total productos vendidos al año				87.360

En el mediano plazo, quiere decir, luego del primer año entre 12 y 14 meses se proyecta incrementar por segunda vez la capacidad de producción en un 60% de la capacidad en

todos los productos, lo que indicará pasar de 70 hamburguesas elaboradas por día a 112 unidades, de 26 Sándwich día a 42 unidades / día, y así sucesivamente.

6.4.3 Plan de compras de requerimientos. Las actividades en el proceso de adquisición de insumos, materias primas y utensilios requeridos para la elaboración de los productos en Mr. Fries se basan en la siguiente ruta que se propone sea incorporada en la gestión actual operativa y administrativa de esta empresa:

- a) Adquisición de materiales base para el producto final
- b) Cotizaciones de proveedores
- c) Evaluación de proveedores y suministros
- d) Análisis de calidad de la materia prima (estado de salubridad, condiciones organolépticas).
- e) Almacenamiento y control de inventarios de los alimentos (fecha de caducidad).
- f) Sistematizar el ingreso y proceso del plan de compras.

6.5 COSTOS DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN

6.5.1 Costos de los insumos requeridos por unidad de producto. Los costos de los productos están determinados conforme la categoría de éstos, a continuación, se detallan cada uno.

Tabla 15. Costos Unitarios Materia Prima actual

Costos Unitarios Materia Prima		
A Costo Materia Prima Hamburguesa	\$ / unid.	1.900
B Costo Materia Prima Sándwich	\$ / unid.	1.650
C Costo Materia Prima Alas de Pollo	\$ / unid.	2.000
D Costo Materia Prima Nachos	\$ / unid.	3.700
E Costo Materia Prima Papas fritas	\$ / unid.	900

6.5.2 Relacione tendencias de costos. Ente las tendencias que influyen en los costos de los productos se encuentra la disponibilidad de oferta de proteína animal, verduras y otros insumos. Aspectos como el clima inciden en la producción de estos. La tecnología aplicada a la masificación de los productos es otro factor y la competencia desleal.

6.5.3 Costos de transporte por unidad de producto.

Tabla 16. Costo de transporte por producto.

Costo transporte por producto		
Costo transporte Hamburguesa A	\$ / unid.	600
Costo transporte Sandwichs B	\$ / unid.	600
Costo transporte Alas de Pollo C	\$ / unid.	600
Costo transporte Nachos D	\$ / unid.	600
Costo transporte Papas fritas E	\$ / unid.	600

6.5.4 Costo anual de mantenimiento maquinaria año.

Tabla 17. Costo mantenimiento maquinaria.

Costo Mantenimiento maquinaria		
Mantenimiento preventivo	equipos	1.500.000
Mantenimiento correctivo	equipos	580.000

6.5.5 Costo anual de mantenimiento instalaciones año.

Tabla 18. Costo mantenimiento instalaciones.

Costo Mantenimiento instalaciones		
Mantenimiento	instalaciones planta producción	8.000.000

6.5.6 Costos M.O.D. por periodo año 1.

Tabla 19. Costo MOD

Costos Producción Inventariables	
Mano de Obra	149.766.240

6.6 Infraestructura

6.6.1 Relación de maquinaria y equipo a adquirir.

Tabla 20. Costo de maquinaria y equipo

Inversiones (Inicio Período)		
Maquinaria y Equipo	\$	15.000.000
Muebles y Enseres	\$	3.500.000
Equipo de Transporte	\$	2.500.000
Equipos de Oficina	\$	3.000.000

6.6.2 Función de cada máquina y equipo.

- *Maquinaria y Equipo.*
 - *Refrigeración:* para guardar materia prima e insumos, y otro refrigerador para almacenar los productos finales.
 - *Cocineta semi-industrial:* uso para la preparación de hamburguesas y sus complementos.
 - *Olla freidora sin aceite.*
 - *Licuada industrial.* Licuado de las frutas, verduras, preparar salsas
 - *Cortador automático.* Equipo para cortar verduras, papas, otros
- *Muebles y Enseres.* Representados en mesas, asientos, barras,
- *Equipo de Transporte.* Bicicleta eléctrica para domicilios
- *Equipos de Oficina:* teléfonos, computador, Tablets, celulares.

6.6.3 Costo unitario de la adquisición maquinaria y equipo.

Tabla 21. Costo de los bienes a comprar.

Descripción	Unidades	Valor unitario
Refrigeración	1	4.500.000
Cocineta semi-industrial	1	3.500.000
Licuada industrial	2	500.000
Cortador automático	2	250.000
Sandwchera industrial	2	250.000
Olla freidora sin aceite	1	1.000.000
Otros	1	4.000.000

mesas	10	250.000
asientos	30	33.300

Bicicleta eléctrica	1	2.500.000

Teléfonos	3	200.000
Computadores	2	1'200.000
Tablets	2	600.000
Celulares	2	1.000.000

6.6.4 Costos de remodelación. Se contempla remodelación que implica adecuación del sitio y que su valor oscila en \$5'000.000

6.6.5 Requerimientos para la parte administrativa. Los requerimientos están relacionados con criterios como gerencia y dirección operativa, manejo de comunicaciones, papelería, logística, sistematización y reporte contable.

6.6.6 Relación inversiones fijas y arrendamientos.

Tabla 22. Inversiones fijas y otros gastos.

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		2	2	2	2	2
Invent. Prod. Final	\$	1.346.621	1.346.621	2.243.419	2.428.404	2.581.603	2.751.677
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		2	2	2	2	2
Invent. Prod. Proceso	\$	1.346.621	1.346.621	2.243.419	2.428.404	2.581.603	2.751.677
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		2	2	2	2	2
Invent. Materia Prima	\$	496.253	496.253	834.865	890.614	950.085	1.013.528
Total Inventario	\$		3.189.496	5.321.704	5.747.422	6.113.291	6.516.882
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	3.800.000	2.500.000	2.635.250	2.777.817	2.928.097	3.086.507
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$	5.000.000	5.000.000	3.500.000	4.000.000	4.500.000	5.500.000

Los costos por arrendamiento para el primer y segundo año una vez puesto en funcionamiento el plan de negocio se cubrirá con el aporte de la inversión. El valor de este rubro es: \$ 2.000.000

7 Estudio Organizacional

7.1 Perspectiva del direccionamiento estratégico

Los siguientes aspectos son definidos con base en el capítulo de planeación estratégica la cual se alinea con los planteamientos de lo organizacional para la empresa Mr. Fries.

7.1.1 Misión. Ofrecer la mejor opción en comida rápida, con propuestas ricas, sanas y siempre frescas, con los mejores ingredientes y dando la posibilidad a los clientes de consumir un producto de calidad y deleite satisfactorio.

7.1.2 Visión. Ser una compañía productora y comercializadora referente de alimentos comida rápida reconocida por su valor nutricional, por las novedosas y deliciosas preparaciones para el mercado bogotano.

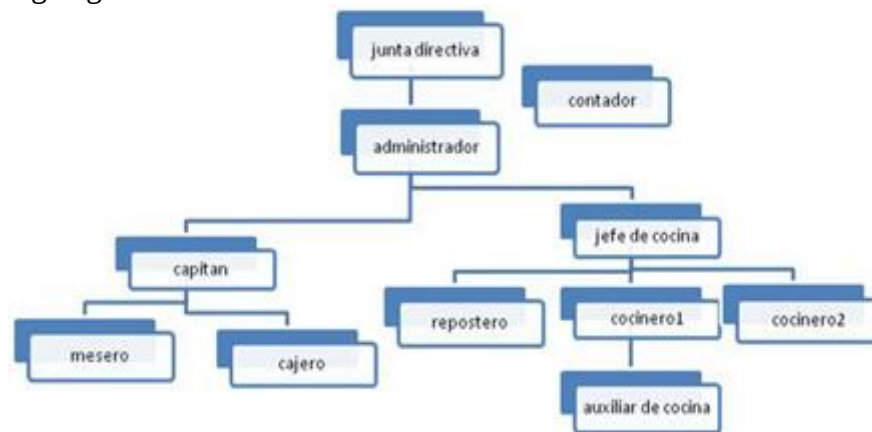
7.1.3 Filosofía organizacional. Basada en acciones responsables para configurar una red de valor que garantice un producto final saludable, articulado con procesos productivos, administrativos y logísticos éticos, eficientes y amigables con el cliente y con ambiente.

7.1.4 Políticas empresariales. Enfocadas a los aspectos relevantes para proveer a la compañía seguridad, calidad de procesos, y mejora interna.

7.1.5 Estructura organizacional. Inicialmente se proyecta una estructura circular con la cual se posibilite tener un contacto directo con cada área de trabajo, por ser una microempresa se facilita esta perspectiva estructural dado el tamaño de la organización y operatividad en la que el empresario, emprendedor y grupo de colaboradores interactúan, y del cual la dirección general debe tener un mando de manera directa con cada área de la entidad.

7.1.6 Organigrama. Estructura organizativa moderna donde el cliente es la directriz o base que permite la mejor toma de decisiones operativas y administrativas.

Figura 13. Organigrama.



7.1.7 Perfil de cargos.

- *Gerencia*: Máximo directivo de la empresa, persona en capacidad de gerenciar aspectos de representación legal, negociación, comercialización y relaciones con el personal de la organización.
- *Jefe de Mercadeo y Ventas*: Capacidad y habilidades para el diseño, análisis y ejecución de estrategias de marketing del producto, promociona y establece acciones de ventas con el nicho de mercado objetivo.
- *Jefe de producción*: Persona idónea con conocimientos en culinaria, su rol debe estar soportado en procesos de calidad para garantizar una producción de calidad de los productos de comida Rápida. Persona que coordina las adquisiciones de materiales, insumos, elementos y articula las contrataciones con los proveedores. Sistematiza y facilita reportes de inventarios.
- *Atención al cliente*. Personal que apoya la asistencia y atención a los clientes de productos, así como de los proveedores. Sistematiza y apoya en la promoción, publicidad y comunicación de áreas transversales como mercadeo.

- *Operarios.* Personal que manipula, elabora y prepara los alimentos en Mr. Fries, su dinámica operativa involucra el desarrollo de mantenimiento de utensilios y soporte al cliente o consumidor.

Cuadro 5. Gerente.

Denominación del cargo	Gerente
Nivel de educación.	Profesional
Experiencia laboral.	2 años
Experiencia profesional.	Administración Empresarial
Competencias.	Liderazgo, pensamiento estratégico, Manejo de personal y financiero
Indicadores de gestión.	Utilidades, rentabilidad empresarial, personal activo, contratos con proveedores y alianzas establecidas
Tipo de contrato.	Fijo

Cuadro 6. Jefe de Mercadeo y ventas.

Denominación del cargo	Jefe Mercadeo y ventas
Nivel de educación.	Profesional
Experiencia laboral.	3 años
Experiencia profesional.	Marketing y ventas
Competencias.	Creativo, Diseño de estrategias, planificación, gestión y desarrollo de campañas, benchmarker
Indicadores de gestión.	Estrategias formuladas y ejecutadas, Campañas realizadas, clientes adheridos
Tipo de contrato.	Prestación de servicios

Cuadro 7. Jefe de producción.

Denominación del cargo	Jefe Producción
Nivel de educación.	Tecnólogo
Experiencia laboral.	4 años
Experiencia profesional.	Tec logística
Competencias.	Innovación, Supervisión, coordinación de recursos,
Indicadores de gestión.	Optimización de procesos, Ahorro de materiales, tiempos de producción
Tipo de contrato.	Prestación de servicios

Cuadro 8. Personal de Atención al cliente.

Denominación del cargo	Personal Atención Cliente
Nivel de educación.	Técnico
Experiencia laboral.	3 años
Experiencia profesional.	Secretariado
Competencias.	Comunicación, relaciones interpersonales, tolerancia, pasivo, cordialidad, manejo de tiempo
Indicadores de gestión.	Tiempo de atención telefónica y presencial. Número de PQR atendidos y gestionados, Eventos apoyados
Tipo de contrato.	Prestación de servicios

Cuadro 9. Operarios de cocina.

Denominación del cargo	Operarios Cocina
Nivel de educación.	Técnico
Experiencia laboral.	4 años
Experiencia profesional.	Aux Cocina
Competencias.	Manejo de recursos y tiempo. Convivencia, comunicación y preparación de alimentos
Indicadores de gestión.	Tiempo empleado en preparaciones previas, mezclas, alistamiento fases. Tiempo de empaque y embalaje. Número productos elaborados por hora, día.
Tipo de contrato.	Prestación de servicios

7.1.8 Aspectos Legales. Los aspectos legales más relevantes en el proceso empresarial de Mr. Fries, está soportado por:

- Facturación y Tributación
- Contratación laboral
- Permisos de operación de la actividad comercial
- Acuerdos contractuales con proveedores

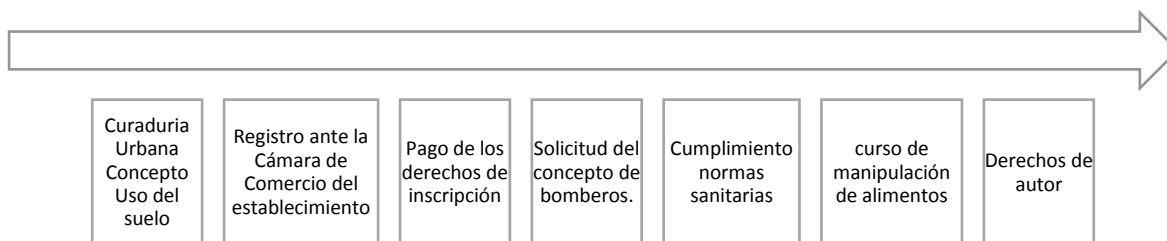
7.1.9 Costos administrativos. Los costos administrativos están representados por aspectos que le permiten a la empresa Mr. Fries, y su actividad operativa cumplir con las tareas y metas preestablecidas, en este sentido se tendrá como costos a cubrir los siguientes:

- Servicios
- Manutención
- Comunicaciones

- Viáticos
- Honorarios y sueldos
- Capacitaciones, bienestar y seguridad

7.2 Aspectos legales

Figura 14. *Requisitos legales puesta en marcha.*



De acuerdo con el Decreto 483 del 22 de octubre de 2007, la autoridad capitalina consolidó y articuló el sistema unificado distrital, buscando simplificar y mejorar los procesos de Inspección Vigilancia y Control a través de las secretarías de las distritales para facilitar los procesos de creación de nuevas empresas y establecimientos comerciales, por tanto, la norma exige del cumplimiento de medidas frente a determinados aspectos ambientales, sanitarios y de seguridad industrial.

Cuadro 10. Medidas legales a implementar en Mr. Fries.

Medidas			
	Sanitarias	Ambientales	Seguridad Industrial
1	Las plantas de producción y las zonas de atención al público deben estar limpias y ubicadas lejos de focos de contaminación.	Asegurar que no haya contaminantes atmosféricos, emisión de olores o gases producidos por calderas, fogones, escapes o combustibles que puedan causar daño a seres humanos, plantas o animales.	Contar con áreas, accesos, salidas señalizadas, escaleras y corredores amplios, seguros y despejados, que garanticen una evacuación humana rápida, en caso de presentarse un plan de emergencia.

2	Las personas que manipulan alimentos deben estar uniformadas y guardar las reglas básicas de higiene.	Los avisos y anuncios, especialmente los de publicidad exterior, no deben pasar los límites fijados por la ley (contaminación visual).	Realizar seguimiento y vigile permanente, adoptando medidas de seguridad en las áreas del establecimiento en que se almacenen o se manipulen materiales combustibles, químicos, alimentos o materiales inflamables o algún material peligroso.
3	Los conductos, tubos o tanques de almacenamiento de agua, deben permanecer limpios y en adecuadas condiciones de mantenimiento para evitar la contaminación del agua potable.	Vigilar que no haya desagües, fugas o vertimientos de aguas o desechos industriales.	Permanecer alerta y prepárese para detectar situaciones derivadas de la fuga, derrame, emisión de olores o gases producidos por calderas, hornos o combustibles.
4	Los recipientes para residuos deben estar exclusivamente destinados para este uso, debidamente ubicados, identificados y protegidos (con tapa).	Verificar que el manejo, almacenamiento temporal, recipientes y disposición de residuos líquidos, sólidos o gaseosos y basuras sean adecuados.	Verificar que las conexiones eléctricas, cableados, ductos y tubos, reciban mantenimiento y supervisión. Evite su exposición en las áreas de tráfico. Corrobore el funcionamiento correcto y disponga mantenimiento a tacos, reguladores, cortapicos, estabilizadores y demás sistemas de regulación eléctrica.
5	Cuando exista evidencia de plagas o de daños causados por estas, adoptar mecanismos y procedimientos de control, como por ejemplo, fumigación bajo procedimientos establecidos. Asegúrese que las empresas que realicen estos	Revisar que el nivel de presión sonora (ruido) no exceda los rangos permitidos.	Revisar periódicamente la ubicación, accesibilidad, carga y vigencia de los extintores, que estos correspondan al tipo de actividad y elementos propios del establecimiento, y cerciórese de que el personal esté capacitado

	procedimientos tengan concepto favorable emitido por la Secretaria Distrital de Salud.		para su uso adecuado.
6	Los establecimientos, especialmente de procesos productivos, deben manejar utensilios no tóxicos, tener áreas limpias, ventiladas e iluminadas, equipos, tuberías, paredes y techos en buen estado, zonas de almacenamiento adecuadas y productos envasados, sellados y marcados.	Establecer procedimientos adecuados para el manejo y almacenamiento de aguas de dominio público.	Comprobar la señalización de su establecimiento, la aplicación de las normas de seguridad humana, laboral e industrial. Supervise la disponibilidad y contenido del botiquín.
7	Todo el personal debe conocer y adoptar las medidas básicas de seguridad industrial, primeros auxilios y salud ocupacional, además de indumentaria y protección adecuadas.		Observar las normas de bioseguridad correspondientes y cerciórese de que todo el personal de la empresa cuente con los Elementos de Protección Persona (E.P.P.).
8	En la manipulación de alimentos y manejo de materia prima se debe tener especial cuidado en su almacenamiento, temperatura, exposición, ventilación, olor, empaque, transporte, rotulado y vigencia.		
9	El establecimiento debe contar con un servicio de baños con adecuada ubicación, señalización, dotación, y encontrarse perfectamente limpios y divididos por género.		

10	Conservar las Instalaciones locativas en buen estado, (techos, paredes, pisos, incluyendo servicios sanitarios), verifique que las condiciones de ventilación e iluminación sean adecuadas;		
11	Realizar un manejo adecuado de productos, de acuerdo al tipo, especialmente almacenamiento, y manipulación (por ej. alimentos, productos químicos y medicamentos).		
12	Diseñar e implementar planes de saneamiento básico: programa de control de plagas, manejo y disposición final adecuada de residuos sólidos, limpieza y desinfección.		

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá, Oficina de Guía de trámites y registros. 2011. Sitio web: <http://www.bogota.gov.co>

Tabla 23. Clasificación CIUU.

Descripción específica	Código CIUU
Elaboración de otros productos alimenticios ncp	D158900
Elaboración de compuestos dietéticos, incluso productos vegetarianos	D158911
Comercio al por mayor de productos alimenticios, excepto Café trillado.	G512500
Comercio al por menor de otros productos alimenticios ncp. En establecimientos especializados	G522900

La actividad de Mr. Fries, se concentra en dos dinámicas, la primera relacionada con la producción y la segunda con la comercialización de los productos en el punto de elaboración, siendo este establecimiento de comercio.

7.3 Regímenes Especiales.

La Ley 1429 de 2010 señala que la actividad para las empresas nuevas creadas a partir del 30 de diciembre de 2010 y que cumplan con el perfil de ser pequeñas empresas tendrán los siguientes beneficios:

El artículo 4° de la ley en referencia señala sobre la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta que las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley cumplirán las obligaciones tributarias sustantivas correspondientes al Impuesto sobre la Renta y Complementarios de forma progresiva, salvo en el caso de los regímenes especiales establecidos en la ley, siguiendo los parámetros que se mencionan a continuación:

- 0% de tasa impositiva en los dos (2) primeros años gravables.
- 8.25% de tasa impositiva en el tercer (3°) año gravable
- 16.5% de tasa impositiva en el 4° año gravable.
- 24.75% de la tasa impositiva en el 5° año gravable.
- 33% de la tasa impositiva a partir del 6ª año gravable

Normatividad relacionada con la actividad y proyecto empresa.

- Ley 9 de 1979. Código Sanitario Nacional en el cual se establece las condiciones y requisitos que se deben cumplir en el marco de la Salud Pública; igualmente menciona y define las medidas sanitarias de seguridad y sanciones que pueden ser aplicadas por la autoridad sanitaria
- Ley 232 de 1995. Normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.
- Ley 400 de 1998 NRS - 98. Señalización e iluminación. Número de salidas por carga ocupacional. Medios de salida, puertas, escaleras. Iluminación de los medios de evacuación. Señalización de salidas. Requisitos grupo uso comercial.

- Ley 1429 de 2010. Ley de formalización y generación de empleo.
- Resolución 02400 de 1979 (Estatuto de Seguridad Industrial), del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Tabla 24. Normas Técnicas Colombianas para la actividad de preparación de alimentos.

NTC	Campo de Acción	Publicación
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 001.	Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción.	2015
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 002.	Servicio a los clientes con los estándares técnicos.	2015
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 003.	Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad	2016
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 004.	Manejo de recursos cumpliendo las variables cumpliendo con el presupuesto	2016
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 005.	Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos	2003
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 006.	Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica	2012
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007.	Norma sanitaria de manipulación de alimentos	2017
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 009.	Seguridad industrial para restaurantes,	2007
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 010.	Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida	2007
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-	Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes	2012

USNA 011		
----------	--	--

Fuente: Mincomercio. (2018). NTS - Establecimientos Gastronómicos.

8 Estudio Financiero

El proyecto de emprendimiento Mr. FRIES a cargo de la propuesta de mejoramiento de inversión y desarrollo por parte de las autoras del presente documento se realizó con el fin de facilitar un modelo financiero proyectado a 5 años, además de tener a l final de este una evaluación financiera para el plan de empresa o de negocio, con lo cual da una perspectiva más clara del margen de inversión, operación y utilidad del mismo.

En el presente capítulo se utilizó como herramienta de apoyo la herramienta de cálculo financiero soportada en hoja de cálculo de la plantilla del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo -FONADE- Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero, adscrita al Departamento Nacional de Planeación (DNP). Con esta herramienta se proyectó los resultados económicos y financieros que facilitan la toma de decisiones de los emprendedores y proponentes de inversión.

Tal diseño prospectivo y resultados del mismo guían la ruta de acción que se puede establecer en otros campos del conocimiento, así como sustentan la base de la dinámica con la que se estableció su diseño, valores y cálculo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de integración de costos variables y fijos, gastos de administración, inversiones, entre otros para proyectar el inicio de la inversión, determinando el resultado de estados económicos y financieros como el balance general, estado de pérdidas y ganancias, Flujo de Caja e indicadores.

El desarrollo del estudio financiero que se presenta en las tablas de este capítulo se soportó en las variables económicas tales como:

- Costos de materias primas e insumos
- Unidades de productos a vender,

- Precio de venta unitario de cada producto
- Costos directos e indirectos,
- Gastos administrativos
- Gastos de venta,
- Nómina
- y otros valores relacionados

El objetivo de este estudio es conocer el escenario de prospectiva financiera y económica del emprendimiento Mr. Fries, a partir de la puesta en marcha de la inversión para el desarrollo empresarial en el periodo aprobado de ejecución.

8.1 Estimación precios, ventas, costos y gastos

8.1.1 Precios y ventas de unidades por producto actual.

Tabla 25. Precios y ventas de unidades por producto actual Mr. Fries.

	Un.	Año 0	Año 1
Ventas, Costos y Gastos			
Precio Por Producto			
Precio Hamburguesas Mr. Fries	\$ / unid.		13.500
Precio Sandwich Mr. Fries	\$ / unid.		13.000
Precio Alas de Pollo Mr. Fries	\$ / unid.		14.000
Precio Nachos Mr. Fries	\$ / unid.		11.000
Precio Papas fritas Mr. Fries	\$ / unid.		4.000
Unidades Vendidas por Producto			
Unidades Hamburguesas Mr. Fries	unid.		12.480
Unidades Sandwich Mr. Fries	unid.		4.680
Unidades Alas de Pollo Mr. Fries	unid.		3.120
Unidades Nachos Mr. Fries	unid.		1.560
Unidades Papas fritas Mr. Fries	unid.		9.360
Total Ventas			
Precio Promedio	\$		10.500,0
Ventas	unid.		31.200
Ventas	\$		327.600.000

La tabla anterior ilustra el comportamiento de precios actual y las unidades de venta anual de los productos que se comercializan en Mr. Fries, siendo el año 1 el actual periodo.

8.1.2 Proyección de precios y ventas de unidades por producto corto plazo.

Tabla 26. Proyección ventas de productos corto plazo Mr. Fries.

	Un.	Año 0	Año 1
Ventas, Costos y Gastos			
Precio Por Producto			
Precio Hamburguesas Mr. Fries	\$ / unid.		13.500
Precio Sandwich Mr. Fries	\$ / unid.		13.000
Precio Alas de Pollo Mr. Fries	\$ / unid.		14.000
Precio Nachos Mr. Fries	\$ / unid.		11.000
Precio Papas fritas Mr. Fries	\$ / unid.		4.000
Unidades Vendidas por Producto			
Unidades Hamburguesas Mr. Fries	unid.		21.840
Unidades Sandwich Mr. Fries	unid.		8.112
Unidades Alas de Pollo Mr. Fries	unid.		5.304
Unidades Nachos Mr. Fries	unid.		2.496
Unidades Papas fritas Mr. Fries	unid.		16.224
Total Ventas			
Precio Promedio	\$		10.502,9
Ventas	unid.		53.976
Ventas	\$		566.904.000

En el corto plazo se mantendrá el precio del producto respecto al actual como estrategia de competencia en la zona, el periodo contemplado corto plazo es en menos de 6 meses implementar estrategias para incrementar el número de unidades vendidas por el mismo precio. Para el presente proyecto, Corto plazo se entiende en un periodo entre 6 a 8 meses de ejecución.

Con base en lo anterior, pasado 6 meses de la implementación de estrategias de marketing, la capacidad de producción se incrementará en un 75% para el corto plazo para todos los productos, lo que indicará pasar de 12.4810 unidades anuales de hamburguesas a 21.840 al cierre del ejercicio para el primer año.

8.1.3 Proyección de precios y ventas de unidades por producto mediano plazo.

Tabla 27. Proyección de precios y ventas de unidades por producto mediano plazo.

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Hamburguesas Mr. Fries	\$ / unid.		13.500	14.200	14.649	15.112	15.589
Precio Sandwich Mr. Fries	\$ / unid.		13.000	13.650	13.650	13.650	13.650
Precio Alas de Pollo Mr. Fries	\$ / unid.		14.000	14.700	15.165	15.644	16.138
Precio Nachos Mr. Fries	\$ / unid.		11.000	11.550	11.915	12.291	12.680
Precio Papas fritas Mr. Fries	\$ / unid.		4.000	4.200	4.333	4.470	4.611
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Hamburguesas Mr. Fries	unid.		21.840	34.944	36.027	37.144	38.296
Unidades Sandwich Mr. Fries	unid.		8.112	13.104	13.510	13.929	14.361
Unidades Alas de Pollo Mr. Fries	unid.		5.304	8.736	9.007	9.286	9.574
Unidades Nachos Mr. Fries	unid.		2.496	4.368	4.503	4.643	4.787
Unidades Papas fritas Mr. Fries	unid.		16.224	26.208	27.020	27.858	28.722
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		10.502,9	11.035,0	11.319,0	11.612,0	11.914,2
Ventas	unid.		53.976	87.360	90.068	92.860	95.739
Ventas	\$		566.904.000	964.017.600	1.019.481.953	1.078.292.056	1.140.655.028
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Hamburguesas Mr. Fries	\$ / unid.		13.500	14.200	14.649	15.112	15.589
Precio Sandwich Mr. Fries	\$ / unid.		13.000	13.650	13.650	13.650	13.650
Precio Alas de Pollo Mr. Fries	\$ / unid.		14.000	14.700	15.165	15.644	16.138
Precio Nachos Mr. Fries	\$ / unid.		11.000	11.550	11.915	12.291	12.680
Precio Papas fritas Mr. Fries	\$ / unid.		4.000	4.200	4.333	4.470	4.611
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Hamburguesas Mr. Fries	unid.		21.840	34.944	36.027	37.144	38.296
Unidades Sandwich Mr. Fries	unid.		8.112	13.104	13.510	13.929	14.361
Unidades Alas de Pollo Mr. Fries	unid.		5.304	8.736	9.007	9.286	9.574
Unidades Nachos Mr. Fries	unid.		2.496	4.368	4.503	4.643	4.787
Unidades Papas fritas Mr. Fries	unid.		16.224	26.208	27.020	27.858	28.722
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		10.502,9	11.035,0	11.319,0	11.612,0	11.914,2
Ventas	unid.		53.976	87.360	90.068	92.860	95.739
Ventas	\$		566.904.000	964.017.600	1.019.481.953	1.078.292.056	1.140.655.028

En el mediano plazo, 12 a 14 meses después de la puesta en marcha de la fase anterior se incrementará el precio del producto en un 5% respecto al actual, pero con incentivo de adición de muestra de otro producto como estrategia de competencia y diferenciación en el mercado local.

En complemento, se incrementará nuevamente en este periodo la capacidad de producción en un 60% para todos los productos, lo que indicará pasar de 21.840 hamburguesas elaboradas anualmente al cierre del año 1 a 34.944 unidades al cierre del año 2.

8.1.2 Estimación de costos del producto.

Tabla 28. Estimación costos (Año 1)

	Un.	Año 0	Año 1
Costos Unitarios Materia Prima			
Costo Materia Prima Hamburguesas Mr. Fries	\$ / unid.		1.900
Costo Materia Prima Sandwich Mr. Fries	\$ / unid.		1.650
Costo Materia Prima Alas de Pollo Mr. Fries	\$ / unid.		2.000
Costo Materia Prima Nachos Mr. Fries	\$ / unid.		3.700
Costo Materia Prima Papas fritas Mr. Fries	\$ / unid.		900
Costos Unitarios Mano de Obra			
Costo Mano de Obra Hamburguesas Mr. Fries	\$ / unid.		2.458
Costo Mano de Obra Sandwich Mr. Fries	\$ / unid.		2.458
Costo Mano de Obra Alas de Pollo Mr. Fries	\$ / unid.		2.212
Costo Mano de Obra Nachos Mr. Fries	\$ / unid.		1.106
Costo Mano de Obra Papas fritas Mr. Fries	\$ / unid.		3.800
Costos Variables Unitarios			
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		1.662,5
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		2.768,4
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		4.430,9
Otros Costos de Fabricación			
Otros Costos de Fabricación	\$		250
Costos Producción Inventariables			
Materia Prima	\$		51.870.000
Mano de Obra	\$		86.374.080
Materia Prima y M.O.	\$		138.244.080
Depreciación	\$		3.300.000
Agotamiento	\$		0
Total	\$		141.544.080
Margen Bruto	\$		56,79%

Tabla 29. Proyección costos (Año 2 a 5)

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Hamburguesas Mr. Fries	\$ / unid.		1.900	1.966	2.034	2.105	2.178
Costo Materia Prima Sandwich Mr. Fries	\$ / unid.		1.650	1.707	1.766	1.828	1.891
Costo Materia Prima Alas de Pollo Mr. Fries	\$ / unid.		2.000	2.069	2.141	2.216	2.292
Costo Materia Prima Nachos Mr. Fries	\$ / unid.		3.700	3.828	3.961	4.099	4.241
Costo Materia Prima Papas fritas Mr. Fries	\$ / unid.		900	931	964	997	1.032
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Hamburguesas Mr. Fries	\$ / unid.		2.458	2.536	2.616	2.698	2.784
Costo Mano de Obra Sandwich Mr. Fries	\$ / unid.		2.458	2.536	2.616	2.698	2.784
Costo Mano de Obra Alas de Pollo Mr. Fries	\$ / unid.		2.212	2.282	2.354	2.428	2.505
Costo Mano de Obra Nachos Mr. Fries	\$ / unid.		1.106	1.141	1.177	1.214	1.253
Costo Mano de Obra Papas fritas Mr. Fries	\$ / unid.		3.800	3.920	4.044	4.172	4.304
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		1.654,9	1.720,2	1.779,9	1.841,6	1.905,5
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		2.774,7	2.855,9	2.946,1	3.039,2	3.135,3
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		4.429,6	4.576,1	4.726,0	4.880,9	5.040,8
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		250	270	290	310	340
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		89.325.600	150.275.689	160.310.454	171.015.296	182.434.962
Mano de Obra	\$		149.766.240	249.489.803	265.352.264	282.223.255	300.166.897
Materia Prima y M.O.	\$		239.091.840	399.765.492	425.662.718	453.238.552	482.601.859
Depreciación	\$		3.300.000	4.050.000	11.450.000	11.450.000	12.700.000
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		242.391.840	403.815.492	437.112.718	464.688.552	495.301.859
Margen Bruto	\$		57,24%	58,11%	57,12%	56,91%	56,58%

8.1.3 Estimación de Gastos del producto año 1.

Tabla 30. Estimación gastos (Año 1)

	Un.	Año 0	Año 1
Gastos Operacionales			
Gastos de Ventas	\$		3.460.000
Gastos Administración	\$		104.400.000
Total Gastos	\$		107.860.000

Tabla 31. Proyección gastos (Año 2 a 5)

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		3.460.000	3.569.336	3.682.127	3.798.482	3.798.482
Gastos Administración	\$		104.400.000	107.636.400	110.973.128	114.413.295	117.960.108
Total Gastos	\$		107.860.000	111.205.736	114.655.255	118.211.778	121.758.590

8.1.4 Estimación de cuentas e inventarios.

Tabla 32. Estimación cuentas e inventarios (Año 1)

	Un.	Año 0	Año 1
Capital de Trabajo			
Cuentas por cobrar			
Rotación Cartera Clientes	días		0
Cartera Clientes	\$	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%
Inventarios			
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		2
Invent. Prod. Final	\$	786.356	786.356
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		2
Invent. Prod. Proceso	\$	786.356	786.356
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		2
Invent. Materia Prima	\$	288.167	288.167
Total Inventario	\$		1.860.879
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar			
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	3.800.000	2.500.000
Gastos Anticipados			
Gastos Anticipados	\$	5.000.000	5.000.000
Cuentas por Pagar			
Cuentas por Pagar Proveedores	días		5
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	4.000.000	1.920.057
Acreedores Varios	\$		1.500.000
Acreedores Varios (Var.)	\$		1.500.000
Otros Pasivos	\$		2.000.000

Tabla 33. Proyección cuentas e inventarios (Año 2 a 5)

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		0	15	15	15	15
Cartera Clientes	\$	0	0	40.167.400	42.478.415	44.928.836	47.527.293
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%	0%	0%	0%	0%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		2	2	2	2	2
Invent. Prod. Final	\$	1.346.621	1.346.621	2.243.419	2.428.404	2.581.603	2.751.677
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		2	2	2	2	2
Invent. Prod. Proceso	\$	1.346.621	1.346.621	2.243.419	2.428.404	2.581.603	2.751.677
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		2	2	2	2	2
Invent. Materia Prima	\$	496.253	496.253	834.865	890.614	950.085	1.013.528
Total Inventario	\$		3.189.496	5.321.704	5.747.422	6.113.291	6.516.882
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	3.800.000	2.500.000	2.635.250	2.777.817	2.928.097	3.086.507
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$	5.000.000	5.000.000	3.500.000	4.000.000	4.500.000	5.500.000
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		5	5	5	5	5
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	4.000.000	3.320.720	5.552.298	5.911.982	6.294.980	6.702.804
Acreedores Varios	\$		1.500.000	2.000.000	3.000.000	3.800.000	3.800.000
Acreedores Varios (Var.)	\$		1.500.000	500.000	1.000.000	800.000	0
Otros Pasivos	\$		2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000	0

8.1.4 Inversiones, capital y dividendos.

Tabla 34. Inversiones, capital y dividendos.

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones (Inicio Periodo)							
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	15.000.000	0	3.500.000	0	0	4.500.000
Muebles y Enseres	\$	3.500.000	0	2.000.000	12.000.000	0	4.000.000
Equipo de Transporte	\$	2.500.000	0	0	25.000.000	0	0
Equipos de Oficina	\$	3.000.000	0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cria	\$	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		0	5.500.000	37.000.000	0	8.500.000
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	0	0	0	0	0	0
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	30.860.879	30.860.879	30.860.879	30.860.879	30.860.879	30.860.879
Obligaciones Financieras	\$	50.000.000	35.932.386	19.408.559	0	0	0
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	133.600.153	412.042.620	692.109.971	990.584.231
Dividendos	%		5%	3%	5%	5%	5%
Dividendos	\$		0	4.008.005	14.122.524	14.709.494	15.659.188

8.1.5 Variables Macroeconómicas para el proyecto de emprendimiento y su prospectiva.

Tabla 35. Variables Macroeconómicas para el proyecto de emprendimiento y su prospectiva.

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
Hamburguesas Mr. Fries		
Sandwich Mr. Fries		
Alas de Pollo Mr. Fries		
Nachos Mr. Fries		
Papas fritas Mr. Fries		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	18%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	6 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	18 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	3	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	2%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	5	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

8.2 Proyecciones y resultados

8.2.1 Balance General.

Tabla 36. Balance General.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Electivo	51.200.000	274.289.653	575.857.608	800.023.788	1.099.972.687	1.414.798.994
Cuentas X Cobrar	0	0	40.167.400	42.478.415	44.928.836	47.527.293
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	496.253	496.253	834.865	890.614	950.085	1.013.528
Inventarios de Producto en Proceso	1.346.621	1.346.621	2.243.419	2.428.404	2.581.603	2.751.677
Inventarios Producto Terminado	1.346.621	1.346.621	2.243.419	2.428.404	2.581.603	2.751.677
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	3.800.000	2.500.000	2.635.250	2.777.817	2.928.097	3.086.507
Gastos Anticipados	4.000.000	7.000.000	7.800.000	8.300.000	8.400.000	9.400.000
Total Activo Corriente:	62.189.496	286.979.149	631.781.961	859.327.441	1.162.342.911	1.481.329.675
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	15.000.000	13.500.000	15.150.000	13.300.000	11.450.000	13.650.000
Muebles y Enseres	3.500.000	2.800.000	3.700.000	12.200.000	8.700.000	8.400.000
Equipo de Transporte	2.500.000	2.000.000	1.500.000	21.000.000	15.500.000	10.000.000
Equipo de Oficina	3.000.000	2.400.000	1.800.000	1.200.000	600.000	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	24.000.000	20.700.000	22.150.000	47.700.000	36.250.000	32.050.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	86.189.496	307.679.149	653.931.961	907.027.441	1.198.592.911	1.513.379.675
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	4.000.000	3.320.720	5.552.298	5.911.982	6.294.980	6.702.804
Impuestos X Pagar	0	65.803.061	139.117.397	144.899.490	154.254.684	163.601.570
Acreeedores Varios	0	1.500.000	2.000.000	3.000.000	3.800.000	3.800.000
Obligaciones Financieras	50.000.000	69.265.719	60.030.150	24.916.501	6.469.520	0
Otros pasivos a LP	0	2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	32.189.496	32.189.496	32.189.496	32.189.496	32.189.496	32.189.496
PASIVO	86.189.496	174.078.996	241.889.341	214.917.470	208.008.680	206.293.869
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	129.592.149	397.920.097	677.400.478	974.925.043
Utilidades del Ejercicio	0	133.600.153	282.450.472	294.189.874	313.183.753	332.160.763
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	133.600.153	412.042.620	692.109.971	990.584.231	1.307.085.806
PASIVO + PATRIMONIO	86.189.496	307.679.149	653.931.961	907.027.441	1.198.592.911	1.513.379.675

8.2.2 Estado de resultados.

Tabla 37. Estados de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	566.904.000	964.017.600	1.019.481.953	1.078.292.056	1.140.655.028
Devoluciones y rebajas en ventas	11.338.080	19.280.352	20.389.639	21.565.841	22.813.101
Materia Prima, Mano de Obra	239.091.840	399.765.492	425.662.718	453.238.552	482.601.859
Depreciación	3.300.000	4.050.000	11.450.000	11.450.000	12.700.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	250	270	290	310	340
Utilidad Bruta	313.173.830	540.921.486	561.979.306	592.037.353	622.539.728
Gasto de Ventas	3.460.000	3.569.336	3.682.127	3.798.482	3.798.482
Gastos de Administración	104.400.000	107.636.400	110.973.128	114.413.295	117.960.108
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	2.000.000	2.700.000	3.500.000	4.400.000	4.500.000
Utilidad Operativa	203.313.830	427.015.750	443.824.051	469.425.575	496.281.138
Otros ingresos					
Intereses	3.910.616	5.447.882	4.734.686	1.987.138	518.805
Otros ingresos y egresos	-3.910.616	-5.447.882	-4.734.686	-1.987.138	-518.805
Utilidad antes de impuestos	199.403.214	421.567.868	439.089.365	467.438.437	495.762.333
Impuestos (35%)	65.803.061	139.117.397	144.899.490	154.254.684	163.601.570

8.2.3 Flujo de caja.

Tabla 38. Flujo de Caja.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional	203.313.830	427.015.750	443.824.051	469.425.575	496.281.138	
Depreciaciones	3.300.000	4.050.000	11.450.000	11.450.000	12.700.000	
Amortización Gastos	2.000.000	2.700.000	3.500.000	4.400.000	4.500.000	
Agotamiento	0	0	0	0	0	
Provisiones	0	0	0	0	0	
Impuestos	0	-65.803.061	-139.117.397	-144.899.490	-154.254.684	
Neto Flujo de Caja Operativo	208.613.830	367.962.690	319.656.654	340.376.085	359.226.454	
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar	0	-40.167.400	-2.311.015	-2.450.421	-2.598.457	
Variación Inv. Materias Primas e insumos3	0	-338.612	-55.749	-59.471	-63.443	
Variación Inv. Prod. En Proceso	0	-896.798	-184.985	-153.199	-170.074	
Variación Inv. Prod. Terminados	0	-896.798	-184.985	-153.199	-170.074	
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	1.300.000	-135.250	-142.567	-150.280	-158.410	
Otros Activos	-5.000.000	-3.500.000	-4.000.000	-4.500.000	-5.500.000	
Variación Cuentas por Pagar	-679.280	2.231.578	359.684	382.998	407.824	
Variación Acreedores Varios	1.500.000	500.000	1.000.000	800.000	0	
Variación Otros Pasivos	2.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	-5.000.000	
Variación del Capital de Trabajo	0	-879.280	-42.203.279	-4.519.616	-5.283.573	-13.252.634
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-15.000.000	0	-3.500.000	0	0	-4.500.000
Inversión en Muebles	-3.500.000	0	-2.000.000	-12.000.000	0	-4.000.000
Inversión en Equipo de Transporte	-2.500.000	0	0	-25.000.000	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-3.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-24.000.000	0	-5.500.000	-37.000.000	0	-8.500.000
Neto Flujo de Caja Inversión	-24.000.000	-879.280	-47.703.279	-41.519.616	-5.283.573	-21.752.634
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	32.189.496					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	50.000.000	35.932.386	19.408.559	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-16.666.667	-28.644.129	-35.113.648	-18.446.982	-6.469.520
Intereses Pagados		-3.910.616	-5.447.882	-4.734.686	-1.987.138	-518.805
Dividendos Pagados		0	-4.008.005	-14.122.524	-14.709.494	-15.659.188
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	82.189.496	15.355.103	-18.691.456	-53.970.858	-35.143.613	-22.647.513
Neto Periodo	58.189.496	223.089.653	301.567.955	224.166.180	299.948.899	314.826.307
Saldo anterior		51.200.000	274.289.653	575.857.608	800.023.788	1.099.972.687
Saldo siguiente	58.189.496	274.289.653	575.857.608	800.023.788	1.099.972.687	1.414.798.994

8.3 Resultados e indicadores financieros

A continuación, se presentan los argumentos que sobre la proyección económica y financiera se obtuvo para la inversión del emprendimiento “Mr. Fries” el cual se facilita conocer cifras para dimensionar su dinámica.

Los criterios de variables, cifras, resultados anteriores y análisis de estos sobre el estudio financiero condujeron a la evaluación económica del emprendimiento “Mr. Fries” aspecto que facilita para los inversionistas la decisión de inversión y viabilidad de la misma.

En este orden, se enuncian para la prospectiva de estudio criterios para el flujo neto de caja, VPN, TIR, costo/beneficio, entre otras variables orientativas para la toma de decisiones en el proyecto de desarrollo empresarial.

8.3.1 Criterio de evaluación Valor Presente Neto (VPN). El proyecto generó un VPN positivo de 78.974.959, lo que indica una variable de viabilidad frente a la inversión inicial y expectativa en el mediano y largo plazo. Este indicador permite al inversionista estimar la factibilidad en el cumplimiento del objetivo financiero, siendo este estimado en la maximización de la inversión inicial, quiere decir, en la proyección se obtuvo un incremento del valor en el tiempo, que para el caso de “Mr. Fries” se proyectó a cinco (5) años.

8.3.2 Criterio de evaluación Tasa Interna de Retorno (TIR). El proyecto “Mr. Fries” en su prospectiva genera una TIR de 57.25%, cifra que es mayor a la tasa de oportunidad (18%), este resultado indica la viabilidad del emprendimiento para obtener rentabilidad producto de la reinversión conforme los flujos netos de efectivo dentro de la prospectiva efectuada en los cinco primeros años del proyecto empresa. En síntesis, este indicador denota un rendimiento mayor al mínimo estimado y requerido por el capital de inversión.

Tabla 39. Criterios de decisión TIR, VAN TMR.

- Criterio estimación cierre (año 1)

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	57,25%
VAN (Valor actual neto)	78.974.959
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,63
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	6 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	100,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	18 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes

Tabla 40. Criterio proyectado entre (año 1 a 5).

- Criterio proyectado entre (año 1 a 5)

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	273,24%
VAN (Valor actual neto)	809.494.750
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,29
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	6 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	100,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	18 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes

8.3.3 Supuestos.

Tabla 41. Supuestos macroeconómicos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,16%	3,16%	3,16%	3,16%	3,16%
Devaluación		5,41%	5,41%	5,41%	5,41%	5,41%
Variación PIB		3,10%	3,10%	3,10%	3,10%	3,10%
DIF ATA		5,46%	5,50%	5,52%	5,60%	5,64%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%
Variación costos de producción		N.A.	6,9%	11,2%	6,0%	6,8%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%
Rotación Cartera (días)		0	15	15	15	15
Rotación Proveedores (días)		5	5	5	5	5
Rotación inventarios (días)		5	5	5	5	5
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		6,00	7,00	6,22	6,95	7,85
Prueba Acida		6	7	6	7	8
Rotación cartera (días)		0,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Rotación Inventarios (días)		2,0	2,1	2,2	2,2	2,2
Rotación Proveedores (días)		4,8	4,8	4,6	4,6	4,6
Nivel de Endeudamiento Total		74,3%	57,6%	39,8%	28,9%	21,6%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	1
Ebitda / Gastos Financieros		1916,4%	1488,9%	1852,5%	4769,0%	19743,7%
Ebitda / Servicio de Deuda		364,2%	237,9%	220,1%	463,8%	1465,7%
Rentabilidad Operacional		21,3%	21,5%	19,9%	20,4%	20,8%
Rentabilidad Neta		13,4%	13,3%	12,4%	13,3%	13,8%
Rentabilidad Patrimonio		100,0%	51,9%	34,5%	28,4%	24,1%
Rentabilidad del Activo		25,7%	22,0%	20,8%	20,2%	18,9%

8.3.4 Flujo de caja y rentabilidad.

Tabla 42. Flujo de caja y rentabilidad.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		208.613.830	367.962.690	319.656.654	340.376.085	359.226.454
Flujo de Inversión	-86.189.496	-879.280	-47.703.279	-41.519.616	-5.283.573	-21.752.634
Flujo de Financiación	82.189.496	15.355.103	-18.691.456	-53.970.858	-35.143.613	-22.647.513
Flujo de caja para evaluación	-86.189.496	207.734.550	320.259.410	278.137.038	335.092.512	337.473.820
Flujo de caja descontado	-86.189.496	176.046.229	230.005.322	169.282.788	172.836.990	147.512.917

8.3.5 Criterios de decisión.

Tabla 43. Criterios de decisión.

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	273,24%
VAN (Valor actual neto)	809.494.750
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,29

9 Conclusiones

- La demanda del mercado de consumo de comidas rápidas en el segmento de interés para este proyecto indica una favorabilidad y alta oportunidad por la presencia de clientes estudiantiles y trabajadores de universidades, empresas, clientes de escenarios como teatros y habitantes residentes del sector.
- El producto elaborado es altamente apetecido en el negocio actual, se puede mejorar su desarrollo productivo e incrementar la producción diaria dada la capacidad instalada y demanda en el sector, aspecto que puede ser una ventaja competitiva para el proyecto por la ubicación estratégica del local.

- La inversión si bien representa un monto que no tiene los empresarios o grupo de socios en su totalidad constituye un marco de oportunidad atractivo para un inversionista debido a la proyección y resultado de la TIR así como de las de oportunidad de este proyecto, lo cual genera una mayor posibilidad de conseguir financiación.
- El proyecto demuestra una responsabilidad empresarial, social y ambiental por su configuración en el planteamiento estratégico lo que infiere en una organización con visión de ser productiva, responsable y competitiva.

Bibliografía

- Barra, R. L. (2009). Comida rápida, el segmento más grande del país. (A. C. Ltda, Ed.)
Obtenido de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones-digitales-5.htm>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (noviembre de 2010). Clima de los negocios en Bogotá 2010. Obtenido de Estudio de opinión de los empresarios de Bogotá.:
http://camara.ccb.org.co/documentos/7569_climanegociosbta%5B1%5D.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). Alimentos Funcionales. [Web] Recuperado de
<https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Apuesta-sectorial-de-la-CCB/Agropecuario-y-agroindustrial/Alimentos-Funcionales>
- Fenalco. (2014). Hábitos y comportamientos de consumo de los bogotanos a la hora de pedir comida a domicilio. Recuperado de
http://www.fenalcobogota.com.co/index.php?option=com_search&Itemid=99999999&searchword=comerci&searchphrase=any&ordering=newest&limit=10&limitstart=15
- Investin Bogota. (3 de Julio 2018). Alimentos y bebidas. [Web] Recuperado de
<https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota>

Mincomercio. (2018). NTS - Establecimientos Gastronómicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Bogotá Colombia. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/1395/nts_-_establecimientos_gastronomico

Nielsen (2016). 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana Nielsen Company. <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-porciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>

Observatorio Nacional de Salud. (2015). Carga de enfermedad por Enfermedades Crónicas No Transmisibles y Discapacidad en Colombia. Recuperado de: <http://www.ins.gov.co/lineas-de-accion/ons/SiteAssets/Paginas/publicaciones/5to%20Informe%20ONS%20v-f1.pdf>

Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Harvard Business School Press, Ed. Grupo Planeta (GBS). Deusto. Barcelona, España. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=C1gKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Anexos

Anexo 1. Esquema de entrevista a directiva Mr. Fries.

La siguiente entrevista tiene como objetivo identificar aspectos internos y externos que interfieren en la dinámica de la empresa y su organización para lo cual se desarrolla una entrevista a manera de dialogo semi- estructurado, cuyo eje tiene cuatro variables de estudio que son:

Variables internas de la empresa Mr. Fries

1) Debilidades: Cuáles son las principales debilidades que la empresa presenta y que usted considere debe mejorar.

2) Fortalezas: Cuales son los aspectos más relevantes de la actividad empresarial y con la cual justifica su participación en el mercado.

Variables externas de la empresa Mr. Fries

- 3) Amenazas: Conforme la actividad desarrollada cual considera son las amenazas que tiene la empresa para su crecimiento o desarrollo.
- 4) Oportunidades: Qué tipo de aspecto favorables considera son las oportunidades que deben ser trabajadas y atendidas para establecer un mejor nivel competitivo en el mercado o actividad económica en la que se enfoca la empresa actualmente o en el corto o mediano plazo.

Anexo 2. Carta menú Mr. Fries.

Mr. Fries
y más...

HAMBURGUESAS

- Hamburguesa Clásica:
pan artesanal de ajonjolí, 125 grs de carne, vegetales, salsas, clásicas, y mayonesa de la casa **\$12.500**
- Hamburguesa Super Clásica:
pan artesanal de ajonjolí, 200 grs de carne con tocineta, vegetales, salsas clásicas, y mayonesa de la casa **\$14.500**
- Hamburguesa Sweet Bacon:
pan artesanal de ajonjolí, 150 grs de carne, cebolla caramelizada saltada con tocineta, vegetales y salsas de la casa **\$13.500**
- Hamburguesa Butter Champions:
pan artesanal de ajonjolí, 150 grs de carne con matequilla, champiñones saltados en crema de leche, vegetales y salsas de la casa **\$13.500**
- Hamburguesa Mr. Fries:
pan artesanal de ajonjolí, 200 grs de carne rellena de tocineta y cheddar, vegetales, salsas de la casa, aros de cebolla y papas (francesas, espiral o cascos) **\$20.500**

SANDWICH

- Sandwich Pollo Clásico:
filete de mulo con apanado de la casa, salsa, miel mostaza y vegetales **\$ 13.000**
- Sandwich De Pollo Napoli:
filete de mulo con apanado de la casa, matequilla, salsa napolitana y queso gratinado **\$ 12.000**

ALAS DE POLLO

- kentucky, brasil o japon acompañadas de 200 grs de papa, francesa y salsa de la casa **\$ 14.000**

entradas : choripan argentino o español \$ 8.000

BACON

- Bacon Mr. Fries:
papas francesas con tocineta bañadas en salsa ranchera y queso cheddar gratinado **\$13.500**
- Bacon Mr. Fries Especial:
papas francesas con tocineta, carne molida bañadas en salsa ranchera y queso cheddar gratinado **\$14.500**

NACHOS

- Nachos Mr. Fries:
nachos bañados en cheddar de la casa con una copa de pico e' gallo y carne **\$11.000**
- Nachos Mr Fries Especial:
nachos con chile con carne bañados en cheddar de la casa con una copa de pico e' gallo (picante opcional) **\$12.000**

MR. PEPITOS

- pan arabe, carne y pollo en julianas con vegetales (opcional) queso y salsas de la casa **\$16.000**

MR. VEGGIE

- sandwich vegetariano en pan parmesano, berenjenas asadas, champiñones en crema de leche, cebolla caramelizada queso doble crema gratinado y mayonesa de la casa **\$12.000**

ADICIONALES

- porcion de papas 175grs \$ 4.000
- adición de carne 150grs \$ 3.000
- aros de cebolla \$ 4.000
- otras adiciones \$ 2.000

BEBIDAS

- Gaseosas \$ 3.000
- Jugos Hit \$ 3.000
- Fuze Tea \$ 3.000

CERVEZA

- Poker o Aguila \$ 3.700
- Club Colombia (Negra, Roja o Dorada)..... \$ 4.500
- Budweiser lata \$ 4.500
- heineken botella \$ 8.000
- corona \$ 8.000
- jarra de cerveza (aguila o poker) 1 lt 1/2 \$ 18.000

Anexo 3. Mejoras instalaciones Mr. Fries.

Fotografía 2. Instalaciones y mejoras internas.





