



**Plan de negocios para el fortalecimiento de la empresa La
Sandwichería Hand Express, ubicada en la ciudad de Sincelejo,
departamento de Sucre**

José Hernán Medina Olivera

Para optar al título de ingeniero industrial

Asesor

Silvia Teresa Morales Gualdrón

Doctora en Dirección de Empresas, Estrategia y Organización

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Ingeniería Industrial

Medellín

2023

Cita	(Medina Olivera, J. H., 2023)
Referencia	Medina Olivera, J. H. (2023). <i>Plan de negocios para el fortalecimiento de la empresa la Sandwichería Hand Express, ubicada en la ciudad de Sincelejo, departamento de Sucre</i> [trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Profesora asociada Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia:
Silvia Teresa Morales Gualdrón,



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes

Decano/Director: Julio César Saldarriaga Molina

Jefe departamento: Mario Alberto Gaviria Giraldo

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

"*Mereces lo que sueñas*", dijo el Gran Fito Páez en alguna ocasión y hoy encuentro esas palabras resonando con profundo significado en este momento de logro y gratitud. Deseo honrar a todos aquellos que han sido parte fundamental en la realización de mi sueño: La Sandwichería Hand Express, plasmado en este trabajo de grado.

A mi familia y a mi amor W, quienes siempre han creído en mis sueños y me han brindado su amor y apoyo incondicional. Cada paso que he dado en este camino ha sido guiado por su aliento y ejemplo.

A los colaboradores de La Sandwichería Hand Express, cuya pasión y dedicación han dado vida a este proyecto. Su trabajo en equipo y compromiso han hecho posible transformar un sueño en una realidad.

A todos aquellos que han contribuido con su conocimiento, tiempo y experiencia, les extiendo mi más sincero agradecimiento. Cada uno de ustedes ha dejado su marca en este trabajo, y su influencia perdurará en cada logro que alcancemos.

Agradecimientos

A mi equipo de trabajo en La Sandwichería Hand Express, cuya dedicación y compromiso han sido esenciales para llevar a cabo la práctica. Sus contribuciones han sido invaluable para el desarrollo y aplicación de los conceptos y estrategias aprendidos durante mis estudios.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la profesora Silvia Morales Gualdrón por su constante apoyo, orientación y sabiduría compartida. Su influencia perdurará en mi camino empresarial y personal, y su contribución al éxito de La Sandwichería Hand Express será recordada con gratitud en cada logro que alcancemos.

Tabla de contenido

Resumen	12
Abstract	13
Introducción	14
1. Objetivos	15
1.1 Objetivo general	15
1.2 Objetivos específicos.....	15
2. Marco teórico. Plan de negocios	16
2.1 Bussines Model Canvas	16
3. Estudio de mercados.....	17
3.1 Análisis del entorno.....	17
3.1.2 Análisis del sector local.	17
3.1.3 Descripción básica de la actividad de la empresa.....	17
3.1.4 Definición del producto	19
3.1.5 Análisis del mercado consumidor.....	21
3.1.6 Tamaño del mercado objetivo.....	21
3.1.7. Perfil del cliente. Generalidades del público (punto físico).....	23
3.1.8 Comportamiento histórico de la demanda	25
3.1.9 Tendencias de la demanda	26
3.1.10 Demanda a cubrir por el proyecto.....	27
3.1.11 Proyección de la demanda	27
3.2 Análisis de la competencia.....	28
3.2.1 Características de principales productores.....	28
3.3 Análisis del mercado de insumos o proveedor.....	30

3.3.1	Descripción de insumos más importantes del proceso, productores y características ...	30
3.3.2	Principales tendencias del mercado	31
3.4	Análisis de precios del producto	32
3.4.1	Precios del producto en el mercado	32
3.4.2	Análisis histórico y proyección de precios.	34
4.	Análisis del mercado distribuidor	35
4.1	Canales de comercialización y distribución del producto	35
4.2	Descripción operativa de la trayectoria de comercialización	35
4.3	Costos asociados a cada alternativa de comercialización	37
4.4	Plan de mercadeo	37
4.4.1	Objetivo general.....	37
4.4.2	Objetivos específicos	37
4.4.3	Estrategias	37
5.1	Tamaño de planta/capacidad para la prestación del servicio	43
5.2	Ingeniería del proyecto.....	47
5.2.1	Descripción del proceso de producción	47
5.3	Maquinaria y equipos	54
5.4	Personal requerido para el apoyo de la producción y costos asociados	55
5.5	Costos de producción por unidad de producto o servicio	55
5.6	Consolidado total de inversiones.....	62
5.8	Activos intangibles	63
5.10	Distribución de planta	64
6.	Estudio administrativo y legal.....	66
6.1	Estudio administrativo.....	66
6.1.1	Planeación estratégica.....	66

6.1.2 Organigrama	67
6.1.3 Descripción de cargos, perfiles y funciones.	67
6.1.4 Costos de personal	71
6.1.5 Activos diferidos.....	72
6.2 Estudio legal	73
6.2.1 Forma jurídica de la empresa y tipo de organización recomendada.....	73
6.2.2 Aporte de los socios	74
6.2.3 Certificaciones y gestiones ante entidades públicas	74
6.2.4 Gastos asociados a trámites legales	75
6.2.5 Documentación necesaria para la operación de la empresa.....	76
7. Estudio financiero	81
7.1 Parámetros del modelo	81
7.1.1 Producto seleccionado para las proyecciones	81
7.1.2 Enfoque de ventas	81
7.1.3 Utilización de capacidad.....	81
7.1.4 Inflación proyectada.....	82
7.1.5 Impuesto de renta	82
7.1.6 Impuesto al consumo	82
7.2 Gastos de funcionamiento	83
7.3 Capital de trabajo	84
7.4 Valor de rescate.....	85
7.5 Depreciación y amortización de activos.....	85
7.6 Tasa de oportunidad y costo promedio ponderado de capital	86
7.7 Determinación del flujo de caja sin financiamiento.....	87
7.8 Análisis de sensibilidad.....	88

7.8.1. Precio venta.....	88
7.8.2 Porcentaje de utilización de la capacidad instalada	89
7.8.3. Costos de producción.....	93
Conclusiones	95
Referencias	98
Anexos.....	100

Lista de tablas

Tabla 1. Productos ofrecidos por La Sandwichería.....	19
Tabla 2. Generalidades del público.....	23
Tabla 3. Ficha del perfil 1	24
Tabla 4. Ficha del perfil 2	24
Tabla 5. Ficha del perfil 3	25
Tabla 6. Proyección de demanda.....	28
Tabla 7. Proveedores materias primas e insumos	30
Tabla 8. Benchmarking sándwich de pollo	32
Tabla 9. Benchmarking La Sandwichería Hand Express- sándwich de res	33
Tabla 10. Benchmarking La Sandwichería Hand Express- sándwich de cerdo.....	33
Tabla 11. Escenarios de utilización de capacidad en los próximos cinco años	46
Tabla 12. Descripción del subproceso de compras, recepción y almacenamiento	48
Tabla 13. Descripción del subproceso de Mise en place.....	49
Tabla 14. Subproceso Mise en place: Preparación de ingredientes	50
Tabla 15. Subproceso de Mise en Place: Preparación de la pechuga.....	50
Tabla 16. Subproceso de Mise en Place: Preparación de la salsa bechamel.....	51
Tabla 17. Maquinaria y equipos.....	55
Tabla 18. Costos de producción sándwiches Simply (20cm).....	57
Tabla 19. Costos de producción sándwich PORC.....	59
Tabla 20. Costos de producción Sándwich B Bacon Bechamel	61
Tabla 21. Consolidado del total de inversiones de La Sandwichería Hand Express	62
Tabla 22. Activos intangibles de La Sandwichería Hand Express.....	63
Tabla 23. Salarios del personal	72

Tabla 24. Activos diferidos	72
Tabla 25. Trámites para la constitución de la empresa	74
Tabla 26. Gastos de trámites legales	75
Tabla 27. Pagos en la Cámara de Comercio.....	76
Tabla 28. Parámetros del modelo.....	83
Tabla 29. Gastos de funcionamiento	83
Tabla 30. Gastos de funcionamiento próximos cinco años	84
Tabla 31. Capital de trabajo	84
Tabla 32. Valor de rescate.....	85
Tabla 33. Depreciación anual total.....	86
Tabla 34. Amortización de inversiones.....	86
Tabla 35. Flujo de caja para el cálculo de la TIR Y VPN del proyecto puro antes de impuestos .	87
Tabla 36. Flujo de caja después de impuestos	87
Tabla 37. Análisis de sensibilidad- precio de venta	89
Tabla 38. Análisis del porcentaje de utilización de capacidad (año 1)	90
Tabla 39. Análisis del porcentaje de utilización de capacidad (año 2)	90
Tabla 40. Análisis del porcentaje de utilización de capacidad (año 3)	91
Tabla 41. Análisis del porcentaje de utilización de capacidad (año 4)	92
Tabla 42. Análisis del porcentaje de utilización de capacidad (año 5)	92
Tabla 43. Análisis de sensibilidad- costo variable unitario.....	93
Tabla 44. Análisis de sensibilidad- costos fijos	94

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación de La Sandwichería, Google Maps.....	18
Figura 2. Población desagregada por área, 2019.....	22
Figura 3. Pirámide poblacional de la ciudad de Sincelejo	22
Figura 4. Participación en la producción departamental de Hoteles, restaurantes, bares y similares en Sucre, 2000-2016.....	26
Figura 5. Cinco fuerzas de Porter de La Sandwichería Hand Express.....	29
Figura 6. Trayectoria de comercialización punto de venta físico.	36
Figura 7. Trayectoria de comercialización punto de venta físico	36
Figura 8. Promoción sándwich temporada de diciembre	38
Figura 9. Historias de redes sociales	39
Figura 10. Estrategias de venta	40
Figura 11. Estrategias promocionales (eventos)	41
Figura 12. Plataformas de entregas a domicilio	42
Figura 13. Vista frontal del punto físico	43
Figura 14. Vista interna del punto físico.....	44
Figura 15. Vista interna 2 del punto físico del negocio.	44
Figura 16. Vista interna 3 del punto físico del negocio.	45
Figura 17. Proceso de producción de sándwiches.	47
Figura 18. Proceso de atención del cliente en la tienda física.....	52
Figura 19. Proceso de atención al cliente - pedidos digitales.....	53
Figura 20. Ingredientes sándwich Simply 20cm.....	56
Figura 21. Ingredientes del sándwich Porc (20 cm).....	58
Figura 22. Ingredientes Sándwich Bácon Bechamel.....	60
Figura 23. Distribución en planta.....	64

Resumen

En el marco de un entorno gastronómico altamente competitivo y en constante evolución el presente trabajo de grado tiene como objetivo central fortalecer, a través de la presentación de un plan de negocios, la empresa La Sandwichería Hand Express, ubicada en la ciudad de Sincelejo, departamento de Sucre. Como un participante clave en el sector gastronómico, la empresa se ha distinguido por su compromiso con la oferta de sándwiches que resaltan por la frescura y calidad de sus ingredientes. El trabajo de grado se enmarcó en seguir la estructura del plan de negocios propuesta por Longenecker, Moore y Petty (2001) la cual comprende cinco fases estratégicas de análisis y acción:

1. Estudio de mercados
2. Estudio organizacional
3. Estudio técnico o plan operativo
4. Estudio administrativo y legal
5. Estudio financiero

Cada una de estas fases permitirá una evaluación detallada y la implementación de acciones concretas, con el fin de asegurar el fortalecimiento continuo de La Sandwichería Hand Express en un mercado desafiante y dinámico.

Palabras clave: plan de negocios, estudio de mercados, estudio organizacional, estudio técnico, estudio administrativo y legal, estudio financiero, cursograma analítico.

Abstract

Within the highly competitive and ever-evolving gastronomic landscape, the primary objective of this thesis is to reinforce, through the presentation of a business plan, the enterprise La Sandwichería Hand Express, situated in the city of Sincelejo, Sucre department. As a pivotal player within the culinary sector, the company has set itself apart by its unwavering commitment to providing sandwiches that stand out for the freshness and quality of their ingredients. This thesis project will adhere to the structure of the business plan proposed by Longenecker, Moore, and Petty (2001), encompassing five strategic phases of analysis and action:

1. Market Analysis
2. Organizational Study
3. Technical Study or Operational Plan
4. Administrative and Legal Study
5. Financial Study

Each of these phases will enable meticulous assessment and the implementation of concrete measures, ensuring the ongoing reinforcement of La Sandwichería Hand Express within a challenging and dynamic market.

Keywords: business plan, market study, organizational study, technical study, administrative study, financial study, flowchart análisis.

Introducción

El presente proyecto tiene como propósito diseñar y presentar un plan de negocios para el fortalecimiento de la empresa La Sandwichería Hand Express, ubicada en la ciudad de Sincelejo, Departamento de Sucre. Empresa dedicada a la producción y comercialización de sándwiches artesanales. Esta iniciativa de emprendimiento se gesta en el año 2020, durante el confinamiento ocasionado por el COVID-19 debido a la identificación de una necesidad de la población de la ciudad de comprar comida rápida, saludable, a domicilio y a un precio asequible. La Sandwichería inició operaciones en mayo de 2021, y presta sus servicios fundamentalmente a través de redes sociales. Actualmente cuenta con un volumen de ventas de 50 unidades diarias.

En el año 2021 la Gobernación de Sucre abre la convocatoria pública Sucre Monta Tu Negocio, para jóvenes emprendedores a través de la Estrategia de Productividad e Innovación (EPI) en la cual se vio la oportunidad de presentar la idea de negocio y poder apalancar con esos recursos el crecimiento de La Sandwichería. Se presentaron un poco más de dos mil proyectos, de los cuales entraron en tres fases con base en la pertinencia e impacto del negocio: en el primer filtro fueron escogidos seiscientos proyectos, en el segundo filtro trescientos y por último los veinte súpercampeones de toda la convocatoria, en donde La Sandwichería Hand Express logró ubicarse; obteniendo capitalización en activos productivos y asesorías especializadas por un valor de veinte millones de pesos.

Actualmente, La Sandwichería tiene dentro de sus proyectos a corto plazo la adecuación y puesta en funcionamiento del primer punto físico para atención de clientes. Con la propuesta, se busca aportar al crecimiento de esta empresa y se pretende cumplir los requisitos necesarios para obtener el título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Antioquia. Se trabajará bajo la estructura para la formulación de un plan de negocios (Longenecker, Moore y Petty, 2001): estudio de mercados, estudio organizacional, estudio técnico o plan operativo, estudio administrativo y legal y estudio financiero.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la empresa La Sandwichería Hand Express, ubicada en la ciudad de Sincelejo, Departamento de Sucre.

1.2 Objetivos específicos

- Elaborar un estudio de mercados incluyendo los diversos componentes del mismo: consumidor, proveedor, competidor y analizar la propuesta de precios de la compañía.
- Diseñar un Plan de Operaciones que permita el buen funcionamiento de los procesos del negocio.
- Revisar la forma jurídica actual de la compañía para ver su pertinencia.
- Establecer la estructura organizacional y administrativa óptima y los planes de trabajo administrativos con los cuales debe operar la empresa La Sandwichería Hand Express.
- Realizar un Plan Financiero que soporte las metas propuestas del negocio.

2. Marco teórico. Plan de negocios

Longenecker, Moore y Petty (2001), definen un plan de negocios como “un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio (p.121) y determina también los aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio”.

La preparación de un plan de negocios es un proceso continuo y sólo en segundo término el medio para llegar a un producto o resultado final. (Longenecker et al., 2001)

Para Lambing y Kuehl (1998). “Un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio” (p.136). Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. El plan también sirve para obtener financiamiento.

La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción. Rodríguez (2001).

2.1 Bussines Model Canvas

En el año 2009, Alexander Osterwalder publicó por primera vez el libro Business Model Generation, en el que se consolida Business Model Canvas como un método para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio.

Es un modelo de negocio estructurado por 9 módulos que responden a 4 líneas estratégicas determinantes en todo negocio de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Clientes (3 bloques): Segmentos de mercado, Canales y Relaciones.
- Oferta (1 bloque): Propuesta de valor.
- Infraestructura (3 bloques): Actividades clave, Recursos clave y Socios clave.
- Viabilidad económica (2 bloques): Estructura de costes y Flujo de ingresos.

3. Estudio de mercados

3.1 Análisis del entorno

3.1.2 Análisis del sector local.

En Colombia, existen dos franquicias en el mercado de sándwiches; por un lado, Sándwich Q'bano, una compañía colombiana que nació en la ciudad de Cali (Valle del Cauca) en el año 1979, actualmente tiene 210 puntos físicos ubicados en 52 ciudades del país.

Subway, por su parte, es una empresa estadounidense que llegó a Colombia hace 25 años, y que al día de hoy tienen 246 restaurantes en 43 ciudades donde tiene operación.

Según cifras de Euromonitor Internacional muestran que, en 2020, Subway tuvo una participación del 33,7%, mientras que Sándwich Q'bano, en el segundo lugar, cerró con el 28% de las ventas del sector en Colombia. Es decir, entre estas dos empresas se concentra el 61,7% de la facturación de comidas rápidas en el país.

En Sincelejo, los principales competidores de La Sandwichería siguen siendo estas dos franquicias con puntos de venta físicos en los centros comerciales, así como varios negocios locales que ofrecen productos similares; estas ofrecen una gama más amplia de opciones de comida rápida, incluyendo sándwiches y ensaladas. Por otro lado, los negocios locales en su mayoría se enfocan en productos más tradicionales, como hamburguesas, perros calientes, salchipapas y desgranados.

Se espera que la competencia en el mercado de comidas rápidas siga siendo intensa en Colombia, dado que es un mercado atractivo y rentable. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la oferta de sándwiches es limitada en la ciudad de Sincelejo, lo que representa una oportunidad para La Sandwichería para diferenciarse en el mercado y ofrecer una alternativa diferente y saludable.

3.1.3 Descripción básica de la actividad de la empresa

La Sandwichería Hand Express es la primera casa de sándwiches de la ciudad de Sincelejo, lo que posiciona a la marca como pionera en esta línea gastronómica en la región. La marca nace en el año 2020 e inicia operaciones el 22 de mayo del 2021, trabajando bajo el concepto de “cocina oculta”, es decir, solo entregas a domicilios.

Actualmente se encuentra en las aplicaciones móviles de comida Ifood y Rappi, y también recepciona sus pedidos a través de redes sociales como Instagram y WhatsApp; sin embargo, para

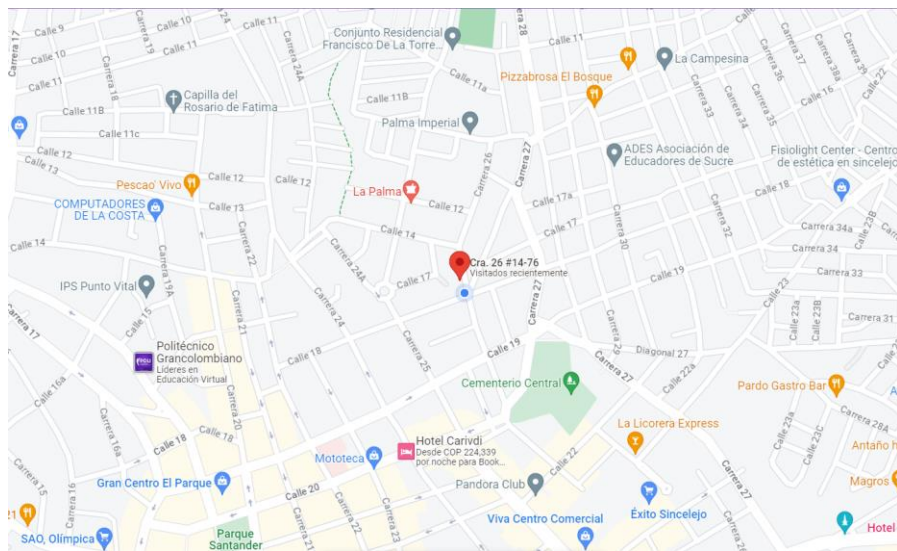
satisfacer las crecientes demandas de los clientes y brindarles una experiencia más completa, ha expandido su operación con un punto físico de atención al cliente, inaugurado el 18 de enero del 2023; un espacio acogedor y moderno donde los amantes de los sándwiches pueden disfrutar de los productos de forma presencial.

La empresa pertenece al sector gastronómico, comprendido por todos los restaurantes de la categoría de un (1) tenedor.

La Sandwichería se encuentra ubicada en la carrera 26 # 14-76 del barrio La Palma, en cercanías al centro de la ciudad de Sincelejo, departamento de Sucre; en una calle con alto tráfico peatonal y vehicular, lo que permite una mayor visibilidad y acceso para los clientes.

Figura 1

Ubicación de La Sandwichería, Google Maps.



Se seleccionó la ubicación mediante un análisis de los lugares de residencia de los compradores más frecuentes, que nos arrojaron las aplicaciones de Rappi e Ifood y los registros de pedidos a través de WhatsApp. Se determinó que los barrios de residencia con mayor frecuencia de compra por los clientes fueron: La Palma, Florencia, Venecia, La Toscana, Boston, Las Margaritas y El Socorro; lugares cercanos al punto físico del local. También se tuvieron en cuenta la accesibilidad, la competencia y las regulaciones locales en el sector.

3.1.4 Definición del producto

La Sandwichería Hand Express actualmente ofrece cinco tipos de sándwiches con cuatro tipos de proteínas, los cuales pueden observar en la tabla 1.

Tabla 1

Productos ofrecidos por La Sandwichería

ESPECIALIDAD	CARACTERÍSTICAS	TAMAÑOS
 <p>SIMPLY</p> <p>PAN ARTESANAL (FINAS HIERBAS Y ORÉGANO)</p> <p>PROTEÍNA (PECHUGA GRILLÉ)</p> <p>QUESO MOZZARELLA</p> <p>TOMATE FRESCO</p> <p>JAMÓN</p> <p>PEPINOS AGRIDULCES</p> <p>LECHUGA FRESCA</p> <p>LA SANDWICHERÍA Hand Express</p>	<p>Pan artesanal de finas hierbas y orégano, pechuga grillé, tomate fresco, lechuga fresca, pepinos agri dulces, jamón, queso mozzarella y aderezo de la casa.</p>	<p>16 cm y 20cm</p>
 <p>BÁCON BECHAMEL</p> <p>PAN ARTESANAL (FINAS HIERBAS Y ORÉGANO)</p> <p>PROTEÍNA (PECHUGA EN SALSA BECHAMEL)</p> <p>TOMATE FRESCO</p> <p>MAÍZ TIERNO</p> <p>TOCINETA</p> <p>PIMIENTOS FRESCOS</p> <p>PEPINOS AGRIDULCES</p> <p>LA SANDWICHERÍA Hand Express</p>	<p>Pan artesanal de finas hierbas u orégano, pechuga en salsa bechamel de tocino, tocineta, pimentón fresco, pepinos agri dulces, tomate fresco, maíz tierno y aderezo de la casa.</p>	<p>16 cm y 20cm</p>
	<p>Pan artesanal de finas hierbas u orégano, cerdo, base de ketchup picante, piña tatemada, tomate fresco, lechuga fresca, maíz</p>	

<p>PORC</p> <p>LECHUGA FRESCA</p> <p>TOMATE FRESCO</p> <p>MAÍZ TIERNO</p> <p>GUACAMOLE</p> <p>PROTEÍNA DE CERDO</p> <p>PIÑA TATEMADA</p> <p>PAN ARTESANAL CON HIERBAS Y ORÉGANO</p> <p>LA SANDWICHERÍA</p>	<p>tierno, pepinos agridulces, guacamole y aderezo de la casa</p>	<p>16 cm y 20cm</p>
<p>SUISSE</p> <p>BASE DE KÉTCHUP PICANTE</p> <p>PROTEÍNA DE SALCHICHA AHUMADA</p> <p>JAMÓN</p> <p>QUESO GRATINADO</p> <p>LECHUGA FRESCA</p> <p>MAÍZ TIERNO</p> <p>PEPINOS AGRIDULCES</p> <p>PAN ARTESANAL CON HIERBAS Y ORÉGANO</p> <p>LA SANDWICHERÍA</p>	<p>Pan artesanal de finas hierbas u orégano, salchicha suiza ahumada (140 gr), jamón, queso mozzarella gratinado, lechuga fresca, tomate fresco, pepinos agridulces, maíz tierno, base de ketchup picante y aderezo de la casa.</p>	<p>20cm</p>
<p>RIB EYE</p> <p>PAN ARTESANAL CON HIERBAS Y ORÉGANO</p> <p>PIMENTONES ASADOS</p> <p>TOMATE FRESCO</p> <p>PEPINOS AGRIDULCES</p> <p>BASE DE KÉTCHUP PICANTE</p> <p>PROTEÍNA DE RIB EYE</p> <p>CHIMICHURRI</p> <p>TOMATES FRESCOS</p> <p>LA SANDWICHERÍA</p>	<p>Pan artesanal de finas hierbas u orégano, rib eye (120 gr), pimentones asados, tomate fresco, pepinos agridulces, base de ketchup picante, chimichurri y aderezo de la casa.</p>	<p>20cm</p>

Todos los sándwiches se ofrecen tamaños 16 cm y 20cm con 80 gr y 120 gr de proteína respectivamente, excepto el Suisse y Rib Eye que se ofrecen solo en tamaños de pan 20cm.

3.1.5 Análisis del mercado consumidor

El mercado objetivo es la población de la ciudad de Sincelejo Sucre, con un rango de edad de 18 a 45 años de edad entre hombres y mujeres, y con las siguientes preferencias:

- Personas que trabajan o estudian en la ciudad de Sincelejo, que necesitan una opción rápida para la cena.
- Personas que buscan opciones de comida saludable y equilibrada, pero que no tienen el tiempo o la habilidad para prepararla ellos mismos.
- Personas que buscan una opción de comida rápida, pero que prefieren alimentos frescos y de calidad.
- Personas que disfrutan de la variedad en su dieta y que buscan opciones diferentes a los platos tradicionales o a los menús de comida rápida más comunes.
- Personas que valoran la experiencia de probar nuevos sabores y productos, y buscan un lugar agradable y cómodo donde puedan disfrutar de su comida.
- Personas, en promedio que no desean hacer comida en casa, que desean tener tiempos de esparcimiento y que buscan una alimentación saludable

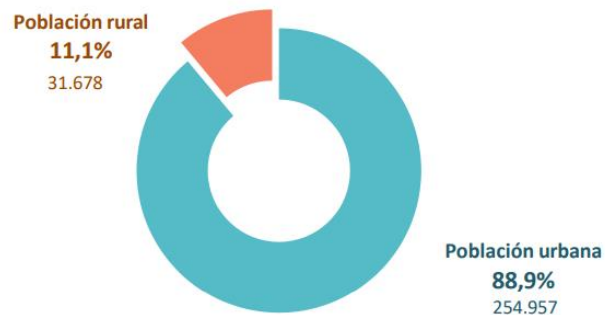
3.1.6 Tamaño del mercado objetivo

La fuente principal de información utilizada en este análisis fue el Departamento Nacional de Estadística (DANE), el cual proporcionó datos demográficos de la población de la ciudad de Sincelejo y el coeficiente de Gini utilizado para medir los clientes con capacidad de compra. La fuente utilizada para obtener información sobre el mercado de comidas rápidas en la ciudad fue la observación directa de los negocios locales y su oferta de productos.

De acuerdo a información suministrada por el DANE, Sincelejo cuenta con población total de 286.635 habitantes, equivalentes al 30.9% de toda la población del Departamento de Sucre, de los cuales el 88,9% (254.957) viven en la zona urbana y el 11,1% (31.678) restante en la zona rural, tal como se puede observar en la figura 2.

Figura 2

Población desagregada por área, 2019

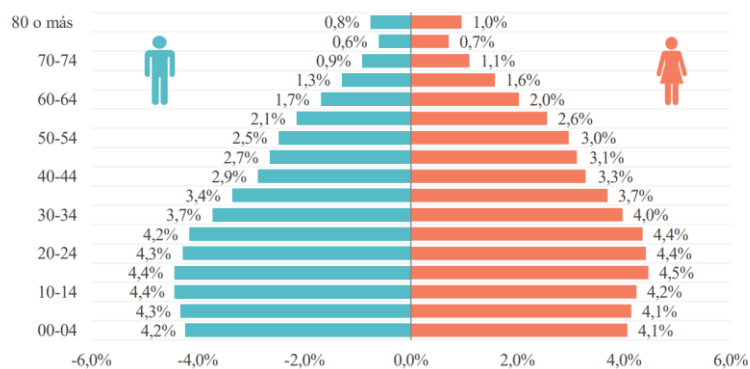


Nota. Fuente Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE – Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 Cálculo: Departamento de Servicios Empresariales – Cámara de Comercio de Sincelejo

Con respecto a la estructura poblacional de la ciudad de Sincelejo, se puede observar en la figura 3 la pirámide poblacional de la ciudad de Sincelejo muestra una base amplia, lo que indica que hay una proporción alta de jóvenes y niños en la ciudad. En la parte media de la pirámide, se observa una disminución gradual, lo que indica una proporción menor de personas en edades intermedias. En la parte superior de la pirámide, se observa una disminución significativa en el número de personas mayores de 60 años, lo que sugiere que la población de la ciudad de Sincelejo es mayoritariamente joven.

Figura 3

Pirámide poblacional de la ciudad de Sincelejo



Nota. Fuente Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE – Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 Cálculo: Departamento de Servicios Empresariales – Cámara de Comercio de Sincelejo

Esta estructura de la pirámide poblacional es importante tenerla en cuenta al momento de realizar la segmentación de mercado y determinar la estrategia de marketing de La Sandwichería Hand Express, ya que la mayor proporción de la población es joven, lo que sugiere una mayor demanda de opciones de comida rápida, convenientes y asequibles, pero también hay una proporción significativa de adultos jóvenes y adultos mayores que pueden estar interesados en opciones de comida saludable y equilibrada. Con esta información se puede determinar que el público objetivo corresponde a aproximadamente al 39.7% de la población de la ciudad de Sincelejo, equivalente a 101.216 habitantes.

3.1.7. Perfil del cliente. Generalidades del público (punto físico)

Las características generales del público consumidor en el punto físico de La Sandwichería Hand Express serían: adultos jóvenes y adultos de mediana edad, como se describen en la tabla 2.

Tabla 2

Generalidades del público

EDAD	18-45 años
UBICACIÓN	Residentes de la ciudad de Sincelejo, especialmente de los barrios La Palma, Florencia, Venecia, La Toscana, Boston, Las Margaritas y El Socorro.
ESTILO DE VIDA	Personas ocupadas y activas que buscan opciones de comida rápida y sabrosa.
DESCRIPCIÓN	Personas, en promedio que no desean hacer comida en casa, que desean tener tiempos de esparcimiento y que buscan una alimentación saludable.
COMPORTAMIENTO DE COMPRA	Buscan opciones de comida para llevar, entregas a domicilio y también disfrutan de la experiencia de comer en un ambiente acogedor.

De acuerdo con las encuestas realizadas a través de redes sociales y el perfil de los usuarios en Rappi, Ifood e Instagram, se crearon los siguientes tres perfiles de los consumidores (tablas 3 a 5):

Tabla 3

Ficha del perfil 1



PERFIL 1. JUAN DAVID	
	
EDAD	18 años
INGRESOS PROMEDIO	Apoyos de sus padres
OCUPACIÓN	Estudiante de secundaria
ESTADO CIVIL	Soltero
UN DÍA EN LA VIDA DE JUAN DAVID	<p>Se encuentra en grado once de su colegio, se encuentra a punto de culminar su bachillerato y su gran deseo es iniciar una carrera profesional.</p> <p>En ocasiones cuando sus compañeros están de cumpleaños piden a domicilio algún tipo de comida rápida, normalmente sándwiches. A su vez celebran cumpleaños de sus compañeros en restaurantes de la ciudad donde frecuentan las comidas rápidas. No frecuenta lugares demasiados caros, es un joven que busca, un rato para reír, compartir y un lugar cómodo.</p>

Tabla 4


Ficha del perfil 2

PERFIL 2. DANIELA	
	

EDAD	25 años
INGRESOS PROMEDIO	1.000.000-2.000.000
OCUPACIÓN	Empleado
ESTADO CIVIL	En una relación
UN DÍA EN LA VIDA DE DANIELA	El fin de semana busca salir con su novio a comer algo delicioso y saludable pero no muy costoso, pues debe responder por gastos de su universidad y de su casa, al igual que su novio, además buscan algo más relajado para vestir y salir de la rutina del uniforme de su trabajo.

Tabla 5

Ficha del perfil 3

PERFIL 3. LUZ	
	
EDAD	45 años
INGRESOS PROMEDIO	Independiente
OCUPACIÓN	Gerente de una empresa
ESTADO CIVIL	Casada, con dos hijos adolescentes
UN DÍA EN LA VIDA DE LUZ	Tiene un horario de trabajo muy ocupado y a menudo no tiene mucho tiempo para comer o preparar su propia comida. También quiere asegurarse de que está comiendo alimentos saludables y nutritivos, lo que puede ser difícil de encontrar en la comida rápida tradicional. Además, puede ser difícil para ella encontrar opciones que le gusten y que también sean adecuadas para su estilo de vida ocupado, y no le importa pagar un poco más por la calidad y la variedad.

3.1.8 Comportamiento histórico de la demanda

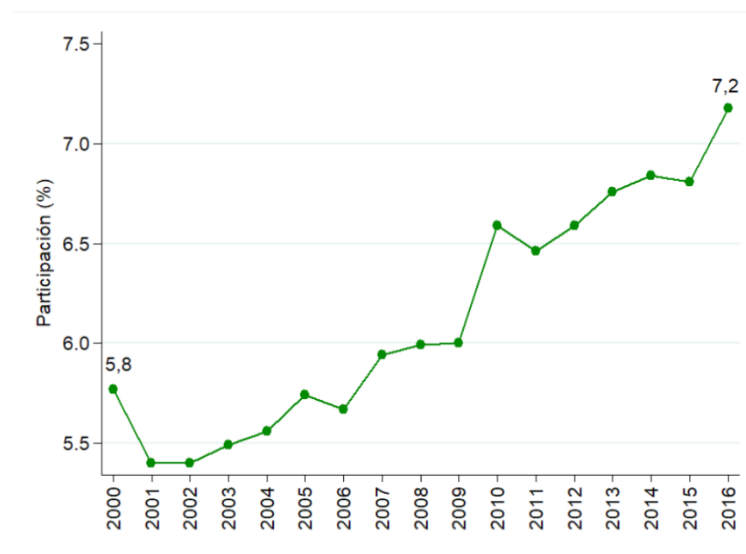
La demanda de negocios de sándwiches ha ido en aumento en los últimos años en Colombia. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el sector de la comida rápida ha tenido un crecimiento anual del 6% en el país, lo que indica que la demanda de comidas rápidas ha ido en aumento.

Ahora, teniendo como base el Censo Económico 2019 del DANE, el sector de servicios de comida rápida en el Departamento de Sucre registró un aumento del 45,8% en su número de establecimientos entre 2013 y 2019, lo que indica un crecimiento acelerado del sector.

Entre los sectores fuertes de la economía del departamento, se encuentran los hoteles, restaurantes, bares y similares, presentando tendencias de crecimiento desde el año 2003, aunque con alguna inestabilidad, obteniendo tasas de incrementos del 6,5% en 2010 y del 7,2% en 2016, tal como se muestra en la figura 4.

Figura 4

Participación en la producción departamental de Hoteles, restaurantes, bares y similares en Sucre, 2000-2016.



En cuanto a la demanda específica de sándwiches en la ciudad de Sincelejo, de acuerdo con información la Cámara de Comercio de Sincelejo, el sector gastronómico es uno de los más importantes de la ciudad y ha experimentado un crecimiento en los últimos años, lo que sugiere una tendencia positiva para La Sandwichería Hand Express.

3.1.9 Tendencias de la demanda

Se puede observar un creciente interés en la alimentación saludable en el país, lo cual puede influir en la demanda de sándwiches que ofrezcan ingredientes más frescos y nutritivos. Según el

informe de Euromonitor International del año 2020, se espera que los consumidores busquen opciones de alimentos más saludables y sostenibles en el futuro cercano, por lo que podría ser una buena oportunidad para La Sandwichería seguir ofreciendo sándwiches con ingredientes naturales.

Una tendencia importante en Colombia y en todo el mundo es la creciente demanda de opciones vegetarianas y veganas en los menús de los restaurantes. Según una encuesta realizada por la consultora Nielsen, el 20% de los colombianos están tratando de reducir su consumo de carne y buscar opciones vegetarianas o veganas en los restaurantes.

3.1.10 Demanda a cubrir por el proyecto

El DANE toma como referencia el coeficiente de Gini, un indicador que mide la concentración de los ingresos de la población en un rango de 0-1, donde 0 significa una perfecta igualdad y 1 la máxima desigualdad. En Colombia, en el año 2021 el coeficiente de Gini fue 0,523 a nivel general, en las cabeceras municipales fue de 0,510 y en los centros poblados y zonas rurales dispersas fue de 0,455.

Sincelejo, que se constituye como parte de la cabecera municipal, se puede inferir que existe cierto grado de desigualdad en la distribución de ingresos en la ciudad, lo que significa que ciertos segmentos de la población tienen menos recursos económicos disponibles para satisfacer sus necesidades y preferencias. Tomando como base esta información, se emplearon este indicador y el segmento objetivo de 101.216 habitantes. Multiplicando el coeficiente de Gini por el tamaño del segmento objetivo, se obtiene que 51.716 persona, sería estimación de la proporción de la población objetivo afectada por la desigualdad de ingresos en la ciudad de Sincelejo.

La Sandwichería Hand Express utiliza esta información para adaptar su enfoque comercial y brindar opciones asequibles y atractivas para una amplia gama de clientes en la zona.

3.1.11 Proyección de la demanda

La demanda proyectada de La Sandwichería Hand Express se realiza, teniendo en cuenta el volumen de ventas del año 2021 y 2022, que fue de 14.600 y 23.500 unidades, respectivamente, representando un aumento del 38% aproximadamente. La proyección se realizará a 5 años, bajo tres escenarios: pesimista, moderado y optimista.

A continuación, se detalla el análisis para el planteamiento de los tres escenarios presentados en la tabla 6:

- **Escenario pesimista:** considerando una fuerte competencia directa y otros factores externos que podrían afectar la demanda, se estima una reducción del 40% en las ventas anuales. Se consideran algunos factores externos tales como: cambios económicos, que se pueden ver reflejados en una desaceleración económica o una recesión pueden llevar a una disminución en el poder adquisitivo de los consumidores, aumento del costo de los insumos y materia prima, que conlleva también a un aumento en los precios de venta; cambios en los hábitos alimenticios, entre otros.
- **Escenario moderado:** este escenario se basa en las ventas anuales históricas, específicamente a la venta del año 2022. Dado que no se esperan cambios drásticos en la competencia o en los factores externos, se mantiene el mismo crecimiento en unidades de ventas del 38% cada año.
- **Escenario optimista:** se prevé un aumento del crecimiento en ventas del 50%, 60% y 70% para los primeros tres años, y del 100% para dos últimos años. Esto podría deberse a un aumento en la popularidad de los sándwiches de La Sandwichería, una mayor demanda de comida rápida y los resultados efectivos del plan de mercadeo de La Sandwichería que inició en el año 2023, enunciado más adelante, lo que atraerá a más clientes.

Tabla 6

Proyección de demanda

Año	Escenarios		
	Pesimista	Moderado	Optimista
2023	10.950	23.500	71.540
2024	6.570	32.430	85.848
2025	3.942	44.753	100.156
2026	2.365	61.760	143.080
2027	1.419	85.228	143.080

3.2 Análisis de la competencia

3.2.1 Características de principales productores

El mercado de comidas rápidas en la ciudad de Sincelejo es altamente competitivo y ofrece una amplia gama de opciones alimentarias. La oferta de productos incluye hamburguesas, perros calientes, salchipapas, pizzas y desgranados, entre otros. Sin embargo, la oferta de sándwiches es limitada y solo dos franquicias ofrecen sándwiches como producto exclusivo en su menú como lo

son Subway y Q'bano, mientras que otros emprendimientos ofrecen sándwiches como producto adicional de todo su menú.

Porter, M.E. (1980) propuso un modelo para analizar la competitividad de la industria en su libro "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la competencia", descrito a continuación.

Cinco fuerzas de Porter. Se analizan cada una de las fuerzas de Porter presentadas en la figura 5. Para este análisis se categorizó el nivel de incidencia de cada una de las fuerzas en alta, media y baja; siendo "alta" la de mayor impacto en la empresa y "baja" la de menor impacto.

Figura 5

Cinco fuerzas de Porter de La Sandwichería Hand Express



- **Amenaza de nuevos competidores:** actualmente en Sincelejo, solo dos franquicias ofrecen sándwiches como producto exclusivo en su menú. Han ido surgiendo nuevos emprendimientos que ofrecen sándwiches, pero como producto adicional de todo su portafolio de comidas. La Sandwichería se posiciona hoy como la única casa de

sándwiches de la ciudad, sin embargo, existe el riesgo de que un sándwich de determinado negocio pueda competir con los ofrecidos por La Sandwichería. Calificación: MEDIA.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Existe un número considerable de proveedores de insumos, sin embargo, se presentan inconvenientes para obtener algunos, asociados al empaque (bolsas de papel de doce libras, empaque para papas y salseros), escasos en la ciudad por la alta demanda. Calificación: MEDIA.
- **Poder de negociación de los compradores:** existen hoy dos competidores directos (Subway y Q’bano). La amenaza estaría en que los clientes prefieran un sándwich de franquicias posicionadas a nivel nacional/internacional sobre los ofertados por La Sandwichería. Calificación: MEDIA.
- **Amenaza de productos sustitutos:** existe un mercado desbordado de hamburguesas en la ciudad de Sincelejo, con variedad de tamaños, precios e ingredientes, lo que representa una amenaza potencial para La Sandwichería, dado que la hamburguesa tiene una estructura parecida a un sándwich y maneja precios similares. Calificación: ALTA.
- **Rivalidad entre competidores:** existen muy pocos competidores en la ciudad que ofrezcan solo sándwiches; sin embargo, los dos competidores que existen: Subway y Q’bano al ser franquicias reconocidas a nivel nacional e internacional, tienen un impacto mayor en redes sociales, mejor manejo de campañas publicitarias y mayor presupuesto para las mismas. Calificación: MEDIA.

3.3 Análisis del mercado de insumos o proveedor

3.3.1 Descripción de insumos más importantes del proceso, productores y características

En la tabla 7, se describen los insumos más importantes en la producción de La Sandwichería Hand Express, sus proveedores y la cantidad mensual aproximada solicitada a cada uno de ellos.

Tabla 7

Proveedores materias primas e insumos

MATERIA PRIMA/INSUMO	PROVEEDOR	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL
Panes	Panadería La Candelaria	Unidad	1500
Jamón	Distripapas	Libra	10
Queso	Distripapas	Libra	40
Tocineta	Distripapas	Libra	15
Rib eye	Magros Boutique de carnes	Libra	10
Pechuga	El Esquinazo Supermercado	Libra	60
Cerdo	Supermercado El Esquinazo	Libra	15
Salchicha suiza	Distripapas	Unidad	6
Guacamole	Distripapas	Libra	3

Salsa BBQ	Distripapas	Libra	3
Papas rizadas	Distripapas	Unidad (bolsa)	10
Maíz	Tiendas D1	Unidad	20
Orégano	Tiendas D1	Unidad	15
Salsa de tomate	Tiendas Olímpica	Libra	3
Salsa picante	Tiendas Olímpica	Libra	3
Pimienta picante	Tiendas Olímpica	Unidad	2
Tomate	Tiendas Olímpica	Libra	15
Pepino	Tiendas Olímpica	Libra	20
Lechuga	Tiendas Olímpica	Unidad	30
Perejil	Tiendas Olímpica	Libra	3
Aceite de oliva	Tiendas Olímpica	Unidad	3
Bolsas de papel 12 lb	Surtiplásticos	Unidad	300
Salseros 1/2 onza	Distripapas- Surtiplásticos	Unidad	1000
Empaque para papas	Distripapas - Surtiplásticos	Unidad	400
Papel parafinado x 100 m	Distripapas	Unidad	4

En general, la ciudad de Sincelejo cuenta con una variedad de insumos y proveedores para la producción de sándwiches.

3.3.2 Principales tendencias del mercado

Es importante considerar que existen varios factores que pueden influir en la disponibilidad, precios y calidad de los insumos utilizados en la preparación de los sándwiches en el país. Algunos de estos factores incluyen la oferta y la demanda, los cambios en los precios de los productos agrícolas, las condiciones climáticas, entre otros.

En cuanto al mercado de insumos o proveedores, específicamente en Sincelejo, es importante considerar que la ciudad cuenta con una ubicación estratégica en el departamento de Sucre, una región con importante producción agropecuaria en Colombia.

En la ciudad de Sincelejo se pueden encontrar varios proveedores locales de insumos para la elaboración de sándwiches, como panaderías, carnicerías, queserías y fruveres, que ofrecen productos frescos y de calidad. Además, existen algunas cadenas nacionales de proveedores de alimentos que tienen presencia en la ciudad.

Las tendencias del mercado de insumos, según el informe del Observatorio Agrocadenas de Colombia, la producción de alimentos en la región de Sucre ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, lo que podría significar una mayor disponibilidad y variedad de insumos para la elaboración de sándwiches en la ciudad de Sincelejo.

Es importante mencionar que los precios y la disponibilidad de los insumos pueden verse afectados por factores externos como la inflación, los cambios en las políticas comerciales y los desastres naturales que son recurrentes en algunas zonas agrícolas del departamento, por lo que

siempre se está al tanto de las tendencias del mercado local para poder tomar decisiones informadas.

3.4 Análisis de precios del producto

3.4.1 Precios del producto en el mercado

En las tablas 8 a 10 se muestra el análisis realizado con la estrategia benchmarking para identificar la oferta de precios de la competencia en el mercado.

Tabla 8

Benchmarking sándwich de pollo




	Subway	Qbano	La Sandwichería
Pechuga			
Precio	\$ 16.900	\$ 18.900	\$ 19.000
Atributos	Pan, Pechuga de pollo asada, tomate, cebolla, pimentones y lechuga.	Pan francés, pechuga de pollo desmechada con tomate, queso mozzarella, lechuga batavia y mayonesa.	Pan de finas hierbas u orégano, pechuga en salsa bechamel de tocino, tocineta, pimentón fresco, pepinos agridulces, tomate fresco, maíz tierno y salsa de la casa.
Tamaño	15 cm	21 cm	16cm

Tabla 9

Benchmarking La Sandwichería Hand Express- sándwich de res




	Subway	Q'vano	La Sandwichería
Carne de res			
Precio	\$ 18.500	\$ 19.900	\$ 22.000
Atributos	Rodajas de queso derretidas sobre carne de costilla de cerdo cubierta de exquisita salsa BBQ	Pan Francés, Roast Beef, Tomate, Queso Mozzarella, Lechuga, Salsa BBQ y Salsa Q'vano..	Pan de finas hierbas u orégano, Rib eye, chimichurri, base de ketchup picante, pimentones asados, pepinos agridulces, tomate fresco y salsas de la casa.
Tamaño	15 cm	21 cm	20 cm

Tabla 10

Benchmarking La Sandwichería Hand Express- sándwich de cerdo

	Subway	Q'vano	La Sandwichería
Cerdo			
Precio	\$ 20.900	\$ 20.900	\$ 19.000
Atributos	Pan, carne de cerdo desmechada, queso mozzarella, tomates, pepinos y salsa BBQ	Pan francés, costilla de Cerdo desmechada con SalsaBBQ, Maíz Tierno,	Pan finas hierbas u orégano, cerdo, ketchup picante, piña tatemada, tomate fresco, lechuga fresca, maíz tierno,

		Queso Mozzarella, Lechuga Batavia y Salsa Qbano	pepinos agridulces, guacamole y salsas de la casa.
Tamaño	15 cm	21 cm	16 m

3.4.2 Análisis histórico y proyección de precios.

Según el Banco de la República de Colombia, la inflación en Colombia ha fluctuado en el rango del 13.12% anual en el último año 2022. En marzo de 2023, la inflación anual se situó en un 5,54%, un poco por encima del rango objetivo del Banco de la República. La inflación en el país ha sido variable en los últimos años, un reporte realizado por Cluvi una startup colombiana de soluciones informáticas para restaurantes y la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), evidencia que los restaurantes subieron sus precios 19% durante 2022 por cuenta del incremento y cambio constante de los costos de las materias primas, y para el año 2023 se prevé un aumento del 14,5%.

Las comidas rápidas incrementaron su precio en un 17,9% en el 2022. Esto representa para La Sandwichería incrementos en los costos de producción, lo que conllevaría aumento en los precios de venta de los productos.

4. Análisis del mercado distribuidor

4.1 Canales de comercialización y distribución del producto

La comercialización y distribución de los productos de la Sandwichería Hand Express se realiza a través de canales directos tales como:

- Punto físico o punto de venta: como canal principal de comercialización y distribución de los productos. La tienda está ubicada en una zona comercial estratégica de la ciudad de Sincelejo ubicada en la carrera 26 # 14-76 del barrio La Palma y cuenta con amplia variedad de productos y promociones para atraer a los clientes.
- Plataformas de entrega a domicilio: se utilizan las plataformas de Rappi e Ifood para llegar a un público más amplio.
- Redes sociales: se hace uso de las redes sociales Facebook e Instagram y se ofrece la entrega a domicilio para promocionar la tienda y los productos, y ofrecer la opción de pedidos en línea para una experiencia de compra más conveniente para los clientes.

4.2 Descripción operativa de la trayectoria de comercialización

La trayectoria operativa de comercialización inicia con la recepción de los pedidos en la tienda física o en línea. Se procederá a la preparación de los productos; los productos serán entregados en la tienda física o enviados a través de las plataformas de entrega a domicilio, y los pagos se realizarán en efectivo o transferencias bancarias, o mediante tarjetas de crédito o débito. En las figuras 6 y 7 se describe la operatividad de las diferentes trayectorias de comercialización.

-Punto de venta físico

Figura 6

Trayectoria de comercialización punto de venta físico.



-Plataformas de entrega a domicilio

Figura 7

Trayectoria de comercialización punto de venta físico



4.3 Costos asociados a cada alternativa de comercialización

Los costos asociados a la comercialización de los productos de La Sandwichería Hand Express a través de la entrega de pedido a domicilio son los siguientes:

- Rappi: actualmente el negocio cuenta con la modalidad full service, que consiste en el uso de la plataforma como servicio de tienda online o Marketplace, e incluye el servicio de reparto a domicilio (rappitenderos). Bajo esta modalidad el costo del servicio de Rappi por comercializar los productos es del 17% sobre cada venta realizada.
- iFood: esta aplicación al ser nueva en la ciudad aún no cuenta con domiciliarios propios habilitados, por lo que solo se maneja la aplicación móvil como canal de comercialización. La comisión cobrada por la plataforma del 10% por cada pedido que realizan los usuarios.

4.4 Plan de mercadeo

A continuación, se describe el plan de mercadeo implementado en La Sandwichería Hand Express desde inicio del año 2023, realizando un análisis a través de la estrategia de marketing Mix, también conocido como 4p's.

4.4.1 Objetivo general

Aumentar la presencia y las ventas de La Sandwichería Hand Express en la ciudad de Sincelejo, mediante la implementación de estrategias de marketing efectivas.

4.4.2 Objetivos específicos

- Incrementar el tráfico de clientes en la tienda física, redes sociales y plataformas de pedidos.
- Posicionar la marca y seguir creando la fidelidad de los clientes existentes.
- Aumentar las ventas de los productos
- Expandir la base de clientes a través de la captación de nuevos clientes.

4.4.3 Estrategias

Producto:

- Desarrollar nuevos productos y opciones de menú (diversificación de la carta). La

Sandwichería incluirá en su menú una línea de hamburguesas, ensaladas y desgranados.

- Promover los productos existentes y destacar sus beneficios y atributos únicos.
- Realizar degustaciones y promociones especiales para dar a conocer los nuevos productos y aumentar su demanda.
- Desarrollar una oferta de productos con la premisa de que son consumidos por personas que buscan una dieta balanceada. Evitar muchos químicos, procesos que conlleven mucha grasa o aditivos.
- Idear productos por temporada. La idea con esto es darle un ciclo de vida a la carta más largo y probar nuevos productos cada cierto período de tiempo (cada 3-4 meses).
- Introducir postres o malteadas para aumentar el ticket promedio.

En las figuras 8 y 9 se muestran algunas de las estrategias implementadas en La Sandwichería en el año 2023:

Figura 8

Promoción sándwich temporada de diciembre



Figura 9

Historias de redes sociales



Precio:

- Desarrollar una estrategia de precios basada en la ingeniería de menú. Esta consiste en tener claro el ranking de rentabilidad que tienen los productos en La Sandwichería e impulsar por medio de promociones (2x1; domicilios gratis, % de descuento, promociones flash por horas, etc.) De esta manera se darán a conocer más rápido los productos y se asegurará de sacrificar lo menos posible la rentabilidad.
- Ofrecer opciones de precios diferenciados y paquetes que atraigan a diferentes segmentos de clientes.

Estas estrategias se han trabajado en La Sandwichería Hand Express de la siguiente manera en redes sociales, como puede observarse en la figura 10:

Figura 10

Estrategias de venta



Promoción:

- Utilizar las redes sociales, la publicidad en tienda, para promocionar los productos.
- Colaborar con influencers y foodies de la ciudad de Sincelejo para crear contenido y promociones que ayuden a dar a conocer la marca y los productos del negocio.
- Realizar eventos y actividades en la tienda física para fomentar la participación de los clientes y aumentar la visibilidad del negocio, como se muestra en la figura 11.

Figura 11

Estrategias promocionales (eventos)



Plaza:

- Asegurarse de que la tienda física esté ubicada en un lugar estratégico y de fácil acceso para los clientes.
- Ofrecer un servicio de entrega a domicilio rápido y eficiente para llegar a clientes que no puedan acudir a la tienda física.
- Utilizar tecnologías y aplicaciones móviles para mejorar la experiencia del cliente y facilitar el proceso de compra (Ifood y Rappi). Ver figura 12.

Figura 12

Plataformas de entregas a domicilio



Medición de resultados:

- Realizar encuestas periódicas a los clientes para evaluar la satisfacción con los productos de La Sandwichería. Cabe aclarar, que a todos los clientes que piden en tienda y a través de redes sociales se les pregunta sobre su experiencia con el producto que consumieron.
- Evaluar el impacto de las diferentes estrategias de marketing y ajustarlas según los resultados obtenidos.
- Analizar las ventas y el tráfico de clientes en la tienda física y en línea, para identificar oportunidades de mejora y hacer ajustes necesarios en la estrategia de marketing.

Presupuesto:

- El presupuesto asignado a este plan de mercadeo de La Sandwichería Hand Express será del 10% de los ingresos totales para los próximos 5 años.

5.1 Tamaño de planta/capacidad para la prestación del servicio

La Sandwichería Hand Express cuenta con un punto físico de 30 metros cuadrados y con una capacidad para acomodar a 30 comensales, distribuidos en siete mesas.

Como se puede observar en las figuras 13, 14, 15 y 16, el local cuenta con un área de atención al cliente donde se realizan los pedidos en tienda y una cocina equipada con los elementos necesarios para la preparación de sándwiches. Además, el espacio incluye un baño para la comodidad de los clientes y una recepción donde se realizan los pagos, se entregan los pedidos a los meseros y se recepcionan los pedidos en línea a través de redes sociales y las plataformas de pedidos. Es importante destacar que la entrega de pedidos a domicilio, se entregan por el mesero en el espacio exterior de la tienda, con esto se garantiza un servicio completo y cómodo tanto para los clientes que prefieren disfrutar de la comida en el local, como para aquellos que optan por recibir su pedido en casa. La distribución del espacio ha sido diseñada teniendo en cuenta la funcionalidad y la optimización del espacio disponible.

Figura 13

Vista frontal del punto físico



Figura 14

Vista interna 1 del punto físico



Figura 15

Vista interna 2 del punto físico del negocio.



Figura 16

Vista interna 3 del punto físico del negocio.



Adicionalmente, es posible la producción de hasta 392 sándwiches diarios, que equivalen a 143.080 unidades de sándwiches anuales, con la operación de las dos planchas industriales disponibles en cocina (máxima capacidad).

Para el cálculo de la capacidad instalada se tuvo en cuenta la duración del horario de trabajo, el tiempo de producción del sándwich B Bacon bechamel y el número de empleados, los cuales se presentan a continuación:

- **Duración del horario de trabajo:** 5:00pm a 11:00pm (6 horas-360 minutos)
- **Tiempo de producción por sándwich:** 26 minutos
- **Número de empleados:** 2 (Chef y auxiliar de cocina)

Se estima también realiza la capacidad de las 2 planchas y el número de intervalos de tiempo en el horario de trabajo.

Capacidad de cada plancha: Esta capacidad se lograr estimar a partir del número de sándwiches que pueden armarse y calentar en cada una de las planchas utilizadas para la producción. Estas tienen las siguientes dimensiones: 1.40 metros de largo y 0.84 de ancho. La

capacidad para la plancha 1 y plancha 2 es de 14 sándwiches, lo que representan una producción total de 28 sándwiches utilizando las dos planchas en paralelo.

Número de intervalos de tiempo: Duración del horario de trabajo/Tiempo de producción por sándwich = $360/26 \approx 13.846$. Redondeando al número entero más cercano, se obtienen 14 intervalos de tiempo. Se concluye estimando la capacidad instalada que equivale a:

Capacidad instalada = Cap. de pro. por intervalo de tiempo x número de intervalos

$$Capacidad\ instalada = 28 \times 14 = \mathbf{392\ sandwiches}$$

Por lo tanto, la capacidad instalada La Sandwichería, considerando las dos planchas, dos empleados y el tiempo de producción del sándwich B Bacon bechamel es de 392 sándwiches en el período de trabajo de 6 horas, lo que equivale a un producción mensual y anual de 11.760 y 143.080 unidades de sándwiches. Esto representa la producción máxima diaria que el negocio puede alcanzar en esas condiciones durante ese tiempo.

Teniendo en cuenta la capacidad instalada anual y la proyección de demanda, presentada en la sección 3.1.10, se plantean tres escenarios de utilización de capacidad bajo tres escenarios: pesimista, moderado y optimista, para los próximos 5 años, presentados en la tabla 11.

Tabla 11

Escenarios de utilización de capacidad en los próximos cinco años

PROYECCIÓN DE DEMANDA			
Año	Pesimista	Moderado	Optimista
Año 1	8%	16%	50%
Año 2	5%	23%	60%
Año 3	3%	31%	70%
Año 4	2%	43%	100%
Año 5	1%	60%	100%

5.2 Ingeniería del proyecto

5.2.1 Descripción del proceso de producción

El proceso de producción de La Sandwichería Hand Express está estructurado en cuatro subprocesos, tal como se observa en la figura 17.

Figura 17

Proceso de producción de sándwiches.



Estos son descritos a continuación:

- **Subproceso compras, recepción y almacenamiento de insumos:** este subproceso involucra la compra de panes, que se realiza con una frecuencia de tres días con el objetivo de garantizar la frescura y calidad de estos; la selección y negociación de proveedores, la compra y recepción de los insumos, y el almacenamiento eficiente y adecuado de los mismos.

Las actividades involucradas en este subproceso son las siguientes:

- Compra de panes
 - Determinar los insumos a comprar
 - Elaborar las órdenes de compra (listado)
 - Compra y pedido de insumos
 - Recepción de insumos
 - Almacenamiento adecuado
 - Actualización de inventario
- **Subproceso de Mise en Place:** este subproceso se enfoca en todas las actividades previas de preparación necesarias antes de la elaboración de los sándwiches. Tal como se observa en las tablas 11, 12, 13 y 14. Algunas de las actividades son:
 - Preparación de ingredientes
 - Preparación de la pechuga

-Preparación de la salsa bechamel

- **Subproceso de armado:** en esta etapa, se toman los ingredientes preparados en el subproceso anterior y se ensamblan en el pan o base del sándwich. Se siguen las actividades e instrucciones específicas, tal como se explica en **cursograma analítico, anexo 01**.
- **Subproceso de empaque y entrega:** una vez que los sándwiches están armados, se procede a empacarlos adecuadamente en papel parafinado y luego en las bolsas de papel. Se añaden acompañamientos o salsas adicionales según las preferencias del cliente. Luego, los sándwiches son entregados a los clientes a domicilio o para su consumo en el local.

En las siguientes tablas se describen con más detalle cada uno de los subprocesos del proceso de producción de sándwiches. Iniciando con la descripción del subproceso de compras, recepción y almacenamiento, tal como se explica en la tabla 12.

Tabla 12

Descripción del subproceso de compras, recepción y almacenamiento

SUBPROCESO: COMPRAS, RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO		
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
(INICIO)		
Determinar insumos a comprar	El auxiliar de cocina revisa el inventario actual y crea una lista de los insumos necesarios para la semana siguiente.	Auxiliar de cocina
Elaborar órdenes de compra	Se preparan las órdenes de compra de acuerdo a la lista de insumos necesarios. Se incluyen detalles como la cantidad, la descripción del producto, los proveedores preferidos y cualquier requisito especial.	Gerente
Compra y pedido de insumos	Se realiza la compra determinada según la lista de compras en las tiendas de los proveedores y se realizan algunos pedidos vía WhatsApp.	Gerente
Recepción de insumos	Cuando llegan los insumos, el personal encargado de la recepción los inspecciona para asegurarse de que cumplan con las especificaciones y la calidad requerida. Se verifica la cantidad y se comparan con los pedidos realizados.	Gerente- Auxiliar de cocina
Almacenar adecuadamente	Los insumos se almacenan en áreas designadas del restaurante, como la despensa, la nevera o el congelador, según sus requisitos de almacenamiento. Se etiquetan algunos correctamente para facilitar la identificación.	Auxiliar de cocina
Actualizar inventario	Se registra la entrada de los insumos en el sistema para mantener un seguimiento preciso de las existencias	Gerente
(FIN)		

Luego de finalizar el subproceso de compras, recepción y almacenamiento de insumos, se procede a iniciar el subproceso de Mise en place. Como se describe a continuación, en la tabla 13.

Tabla 13

Descripción del subproceso de Mise en place

SUBPROCESO: MISE EN PLACE			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE
Inicio			
Revisión de la receta	Repasar detalladamente la receta del sándwich Bacon Bechamel.	5 minutos	Chef
Elaboración de la lista de ingredientes	Elaborar lista de los ingredientes necesarios para la preparación del sándwich bácon bechamel: Pan, pechuga, tocineta, vegetales (pimentón, pepinos agri dulces, tomate), salsa bechamel (mantequilla, harina y leche deslactosada) y aderezo de la casa.	5 minutos	Chef
Organización del espacio de trabajo	Verificar que el espacio de trabajo esté limpio y despejado.	10 minutos	Auxiliar de cocina
Preparación del espacio de trabajo	Se preparan todos los utensilios necesarios, como cuchillos, tablas de cortar, sartenes, plancha, recipientes y bolsas de almacenamiento de basura.	10 minutos	Auxiliar de cocina
Preparación de ingredientes	Realizar el mise en place de cada ingrediente. Esto incluye cortar, preparar y pesar la pechuga de pollo, cortar el tocino en trozos, picar los vegetales según las indicaciones.	83 minutos	Auxiliar de cocina
Preparación de salsas	Se realiza la preparación de las salsas necesarias para el sándwich y se tienen listas para su uso (salsa bechamel, salsa BBQ con orégano y salsa de la casa).	42 minutos	Chef
Etiquetado y almacenamiento	Etiquetar y almacenar correctamente los ingredientes preparados, como las pechugas de pollo cocidas y pesadas, la salsa bechamel de tocino y los vegetales cortados. Se mantiene todo organizado en recipientes sellables y bolsas de almacenamiento en el refrigerador.	10 minutos	Auxiliar de cocina
Limpieza y organización final	Asegurar de tener el lugar de trabajo limpio y ordenado. Lavar y secar los elementos y utensilios de cocina utilizados en el mise en place.	10 minutos	Auxiliar de cocina
Fin			
TIEMPO TOTAL APROXIMADO (MINUTOS)		163	
TIEMPO TOTAL APROXIMADO (HORAS)		3 HORAS	

El subproceso de Mise en Place, tiene una duración de 163 minutos, equivalente a 3 horas aproximadamente. Las actividades asociadas a este subproceso se describen de manera más específica, a continuación.

Una de las actividades más importante del subproceso de Mise en Place es la preparación de ingredientes y la preparación de la pechuga. Estos se describen en las tablas 14 y 15.

Tabla 14

Subproceso Mise en place: Preparación de ingredientes

SUBPROCESO: MISE EN PLACE		
ACTIVIDAD: PREPARACIÓN DE INGREDIENTES		
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO
Inicio		
Preparación de la pechuga	Realizar la preparación, cocción y almacenamiento de la pechuga	37 a 42 minutos
Picado de pimentones	En esta actividad se procede a cortar los pimentones en trozos pequeños.	5 minutos
Rebanado de pepinos	Se cortan los pepinos en rodajas delgadas.	15 minutos
Cocción de los pepinos	Los pepinos también son cocinados con azúcar y vinagre, para resaltar su sabor y aportar un sabor agridulce	10 minutos
Picar el tomate en rodajas	Se corta el tomate en rodajas delgadas.	21 minutos
Fin		
TIEMPO TOTAL APROXIMADO		78 A 83 MINUTOS
		1 HORA Y 23 MINUTOS

Tabla 15

Subproceso de Mise en Place: Preparación de la pechuga

SUBPROCESO: MISE EN PLACE			
ACTIVIDAD: PREPARACIÓN DE LA PECHUGA			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
INICIO			
Picado la pechuga en cuadros	Cortar la pechuga de pollo en trozos (cuadros) de 4 cm por 5cm aprox.	5 minutos	Chef
Condimentado de la pechuga	Condimentar cada trozo de pechuga con orégano (por cada 10 Lb, 2 sobres de orégano 20 gr), pimienta y sal.	5 minutos	Chef
Cocción de la pechugas	Cocinar la pechuga de pollo en la plancha o sartén a fuego medio-alto hasta que estén completamente cocidas y tengan un color dorado. Asegurarse de voltearlas para una cocción uniforme.	15-20 minutos	Chef
Reposo la pechuga	Retirar la pechuga cocida de la plancha y dejarla reposar durante unos minutos para que los jugos se redistribuyan y la carne se asiente.	5 minutos	Chef
Pesado y envasado	Pesar la pechuga cocida en porciones de 120 gr. Colocarla en una bolsa sellable.	5 minutos	Auxiliar de cocina
Congelado/refrigerar do de las porciones	Congelar las pechuga a una temperatura mínima de 4°C.	2 minutos	Auxiliar de cocina
FIN			
TIEMPO TOTAL		37 A 42 MINUTOS	

Tabla 16

Subproceso de Mise en Place: Preparación de la salsa bechamel

SUBPROCESO: MISE EN PLACE			
ACTIVIDAD: PREPARACIÓN DE LA SALSA BECHAMEL			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLES
Inicio			
Cortar el tocino	Cortar el tocino en trozos pequeños.	5 minutos	Chef
Freír el tocino	Freír el tocino en una sartén grande hasta que esté crujiente y dorado.	10-15 minutos	Chef
Retirar el tocino	Retirar el tocino frito de la sartén y colocarlo sobre papel absorbente(toallín) para eliminar el exceso de grasa.	2 minutos	Chef
Derretir la mantequilla	Derretir la mantequilla en la misma sartén a fuego medio.	2 minutos	Chef
Preparar la mezcla	Agregar la harina de trigo a la mantequilla derretida y mezclar bien para formar una pasta suave. Cocinar a fuego medio-bajo hasta que adquiera un color dorado claro.	5 minutos	Chef
Adicionar leche	Verter la leche gradualmente en la mezcla, revolviendo constantemente para evitar grumos. Cocinar a fuego medio hasta que la mezcla espese y adquiera la consistencia deseada.	10 minutos	Chef
Mezclar el tocino frío	Agregar el tocino frito a la salsa bechamel y mezclar bien.	2 minutos	Chef
Sazonar la salsa	Agregar sal y pimienta al gusto y mezclar nuevamente.	1 minuto	Chef
Reenvasar y almacenar	Transferir la salsa bechamel de tocino a un recipiente adecuado y almacenarla para su uso posterior.	2 minutos	Chef
Fin			
Tiempo Total	39-44 minutos		

Después de la preparación de salsas se procede al etiquetado y almacenamiento de los ingredientes preparados, seguido de la limpieza y organización final por parte del auxiliar de cocina. Finalizado el proceso de Mise en Place, se inicia con el proceso de armado del sándwich. Este subproceso se describe en el cursograma analítico que se puede observar en los anexos 1 y 2.

Es importante destacar que el proceso de producción en La Sandwichería Hand Express es el mismo, sin importar el tipo pedido que se realice. En ambas situaciones, ya sea un pedido en tienda o a través de plataformas de pedidos o redes sociales, el proceso de producción de los sándwiches no cambia, son los mismos pasos y responsables en cada etapa del proceso y

subprocesos. Lo único que varía es el proceso de atención. En la figura 18, se describe el proceso de atención del cliente en tienda.

Figura 18

Proceso de atención del cliente en la tienda física



Este proceso se describe con detalle a continuación:

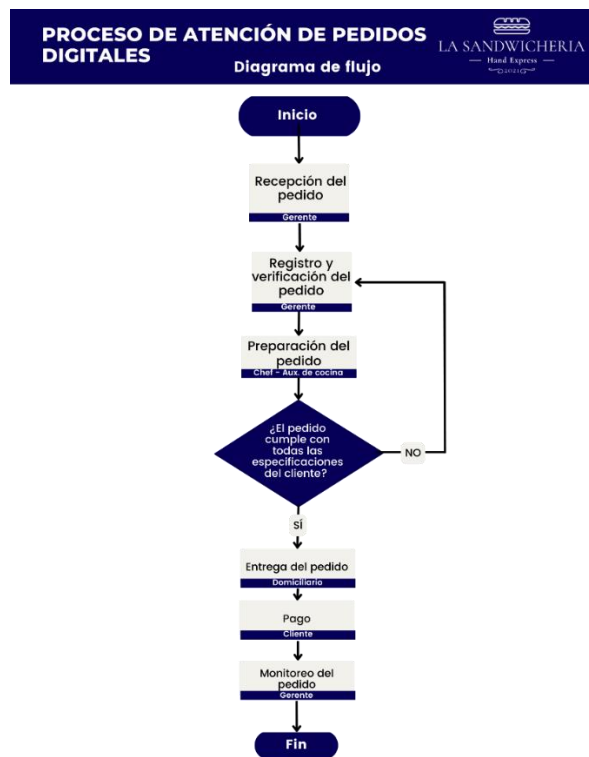
1. **Llegada del cliente:** El cliente llega al restaurante y se dirige hacia el área de recepción o espera.
2. **Protocolo de recepción:** Un mesero designado recibe al cliente en la entrada del restaurante, lo saluda y lo acompaña hasta una mesa disponible.
3. **Revisión del menú (cliente):** Una vez sentado, el cliente recibe un menú y tiene la oportunidad de revisarlo para conocer las opciones de sándwiches ofrecidos. Después de revisar el menú, el mesero regresa a la mesa del cliente para preguntar si ha decidido qué desea pedir o si necesita más tiempo.
4. **Toma del pedido (comanda) - responsable: mesero:** Si el cliente está listo para hacer su pedido, el mesero toma nota de las elecciones del cliente, escribiendo la comanda.

5. **Elaboración del pedido (responsable: Chef - aux. de cocina):** Una vez registrado el pedido, la comanda se envía a la cocina donde el chef y el auxiliare de cocina se encargan de preparar los sándwiches solicitados.
6. **Entrega del pedido (responsable: mesero):** Cuando los platos están listos, el mesero recoge el pedido de la cocina y lo lleva a la mesa del cliente, asegurándose de que se sirvan los sándwiches correctos y cumpliendo con las indicaciones especiales del cliente.
7. **Pago del pedido (responsable: cliente):** Una vez que el cliente ha finalizado su comida, el mesero se acerca a la mesa para entregar la cuenta. El cliente revisa la factura y decide cómo desea realizar el pago, ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito/débito.
8. **Retirada del cliente:** Después de que el cliente ha realizado el pago, el mesero retira la factura y agradece al cliente por su visita. El cliente se levanta de la mesa y abandona el restaurante.

Si el pedido es realizado vía telefónica, a través de redes sociales o plataformas digitales, el proceso de atención al cliente es el siguiente. Ver figura 19.

Figura 19

Proceso de atención al cliente - pedidos digitales



La descripción del proceso de atención de pedidos digitales es el siguiente:

1. **Recepción del pedido (responsable: gerente):** Los clientes realizan sus pedidos a través de diferentes canales, como WhatsApp, redes sociales (como Facebook e Instagram) y plataformas de domicilio como Rappi e Ifood.
2. **Captura y verificación del pedido (responsable: gerente):** El gerente recibe y registra los detalles del pedido, incluyendo los productos seleccionados, cantidades, opciones personalizadas y datos de contacto del cliente. Se verifica la información para asegurarse de que esté completa y precisa.
3. **Preparación del pedido:** El equipo de cocina prepara el pedido según las especificaciones del cliente. Se seleccionan los ingredientes, se prepara el sándwich y se empaqa.
4. **Control de calidad:** Antes de entregar el pedido, se realiza una revisión de calidad para asegurarse de que cumple con los estándares establecidos. Se verifica que el pedido esté completo y en óptimas condiciones.
5. **Entrega del pedido:** Dependiendo de la forma de entrega seleccionada por el cliente, se realiza la entrega correspondiente. Si el cliente eligió la opción de entrega a domicilio a través de Rappi, Ifood o con directamente con la tienda, el domiciliario asignado recoge el pedido en local y lo lleva al lugar indicado por el cliente. Si el cliente eligió la opción de recoger en el restaurante, se le notifica cuando su pedido esté listo para ser recogido.
6. **Pago:** El cliente realiza el pago del pedido, ya sea en efectivo al recibirlo o a través de los medios de pago establecidos por las plataformas de domicilio.
7. **Monitoreo del pedido:** Durante todo el proceso, se mantiene una comunicación constante con el cliente para brindar información actualizada sobre el estado de su pedido y resolver cualquier consulta o inconveniente que pueda surgir.

La Sandwichería Hand Express ha implementado un proceso de atención al cliente eficiente y versátil. De cualquier manera, en la que se realicen los pedidos, se busca siempre garantizar la calidad de estos y la oferta de un servicio personalizado y satisfactorio para los clientes.

5.3 Maquinaria y equipos

En la tabla 17 se describen la maquinaria y equipo necesarios para la operación de la Sandwichería Hand Express.

Tabla 17*Maquinaria y equipos*

Maquinaria y equipos	Valor unitario	Unidades	Valor total
Planchas industriales	\$ 800.000	2	\$ 1.600.000
Refrigerador	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000
Congelador	\$ 1.000.000	2	\$ 2.000.000
Freidoras	\$ 1.994.500	2	\$ 3.989.000
Estanterías	\$ 500.000	1	\$ 500.000
Campana de extracción	\$ 2.500.000	1	\$ 2.500.000
Mesas	\$ 250.000	7	\$ 1.750.000
Sillas	\$ 145.000	30	\$ 4.350.000
Computador	\$ 2.200.000	1	\$ 2.200.000
Impresora	\$ 350.000	1	\$ 350.000
Caja registradora	\$ 700.000	1	\$ 700.000
Utensilios de cocina (incluyendo platos y cubiertos)	N/A	N/A	\$ 3.000.000
Aires acondicionados	\$ 1.700.000	2	\$ 3.400.000
Software para la gestión de pedidos	\$ 1.500.000		\$ 1.500.000
TOTAL			\$ 29.039.000

El valor aproximado de la inversión en maquinaria y equipo, incluyendo los costos de instalación y adecuaciones del local es de **\$29.039.000**.

5.4 Personal requerido para el apoyo de la producción y costos asociados

Para el apoyo a la producción de sándwiches en La Sandwichería, se cuenta con un equipo conformado por el chef y el Auxiliar de cocina. El Chef es el responsable de liderar la producción, creación de menús y asegurar los estándares de calidad, mientras que el Auxiliar de cocina apoya en la recepción y almacenamiento de los insumos, la preparación de ingredientes y mantenimiento de la cocina al finalizar el Mise an place y la limpieza de la misma durante la preparación de sándwiches. Los costos asociados a este personal se describen con detalle en la sección 6.1.4.

5.5 Costos de producción por unidad de producto o servicio

En La Sandwichería, una de las claves del éxito es ofrecer sándwiches de alta calidad a un precio razonable para el cliente, lo que implica una cuidadosa gestión de los costos asociados a la

producción de cada producto. Para lograrlo, fue fundamental conocer los costos de los insumos, así como otros gastos indirectos asociados a la producción, para determinar el precio de venta.

Dentro de los costos fijos, podemos encontrar: el alquiler del local, servicio de agua, luz y gas, el pago de nómina y los costos de papelería y publicidad. Frente a estos últimos, la papelería incluye las hojas de block usadas para imprimir los formatos de egresos, las planillas de inventario, las comandas y demás elementos, con un valor mensual de \$200.000. Con respecto a la publicidad, La Sandwichería realiza pautas pagas en Instagram y Facebook de manera semanal, con un valor aproximado mensual de \$650.000. Tal como se mencionó anteriormente, la capacidad instalada de La Sandwichería Hand Express es de 392 sándwiches diarios, que equivalen a una producción de 11.760 unidades de sándwiches mensuales. A continuación, se detallarán los costos de producción asociados a tres de los productos ofertados en La Sandwichería Hand Express.

-SÁNDWICH SIMPLY (20 CM)

Se detallarán los costos fijos y variables asociados a la producción del sándwich Simply con tamaño de pan 20cm. En la figura 20, se observan los ingredientes del sándwich Simply 20 cm, que incluye 120 gr de proteína (pechuga grillé), base de salsa BBQ con orégano, salsa de la casa y demás ingredientes.

Figura 20

Ingredientes sándwich Simply 20cm



Tabla 18
Costos de producción sándwiches Simply (20cm)

COSTOS DE PRODUCCIÓN- SÁNDWICH SIMPLY 20CM		
PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN MENSUAL		11760
(UNIDADES)		
COSTOS FIJOS		
CONCEPTO	VALOR ESTIMADO	
Alquiler del local	\$	1.300.000
Servicio de agua	\$	250.000
Servicio de luz	\$	450.000
Pago de nómina	\$	13.538.048
Servicio de gas	\$	300.000
Papelería	\$	200.000
Publicidad	\$	650.000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$	16.688.048
COSTO FIJO UNITARIO	\$	1.419
COSTOS VARIABLES		
CONCEPTO		
MATERIA PRIMA	CANTIDADES	COSTO UNITARIO
Pan		\$ 900
Pechuga	120 gr	\$ 1.416
Lechuga	1 hoja	\$ 225,33
Tomate	2 rodajas	\$ 371,17
Jamón	1 lonja	\$ 495,24
Pepinos	2 rodajas	\$ 153
Aderezo	10ml	\$ 200
Salsa BBQ Suite	5ml	\$ 80
Queso mozzarella	1 lonja	\$ 850
INSUMOS		
Empaque para salsa	1	\$ 100,00
Papel parafinado	30 cm	\$ 7
Papel de sticker	1	\$ 24,44
Servilleta	1	\$ 18
Bolsa parafinada para papas	1	\$ 45
Tinta para marcar bolsa	1	\$ 15
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 4.899,28
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$	6.318,33
PRECIO DE VENTA	\$	19.146,47
PRECIO FIJADO EN TIENDA FÍSICA	\$	19.000
PRECIO EN PLATAFORMAS DIGITALES	\$	23.000

En la tabla 18, se puede observar que el costo unitario de producción del sándwich Simply, tamaño 20cm, es de \$6.318,33. Realizando el cálculo del precio de venta a través del método margen de contribución, el precio de venta del sándwich es de **\$19.146,47**. El precio de venta fijado actualmente por La Sandwichería para este sándwich es de **\$19.000** en la tienda física o para los clientes que pidan domicilios directamente al WhatsApp o redes sociales del negocio.

Es importante aclarar que el precio de venta en las plataformas digitales varía, teniendo en cuenta la comisión cobrada por cada plataforma digital.

Con el fin de lograr uniformidad en el precio de venta en plataforma digitales, se fija el precio en \$23.000 para el sándwich Simply, tamaño 20 cm.

A continuación, se detallan los costos de producción asociados al sándwich Porc (20cm).

-SÁNDWICH PORC

El sándwich PORC (20 cm) incluye como proteína, 120 gramos de cerdo en piña tatemada, jamón, ketchup picante, guacamole, salsa BBQ y demás ingredientes, los cuales pueden observarse en la figura 21.

Figura 21

Ingredientes del sándwich Porc (20 cm)



Tabla 19
Costos de producción sándwich PORC

COSTOS DE PRODUCCIÓN- SÁNDWICH PORC 20CM		
PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN MENSUAL (MENSUAL)		11.760
COSTOS FIJOS		
CONCEPTO	VALOR ESTIMADO	
Alquiler del local	\$	1.300.000
Servicio de agua	\$	250.000
Servicio de luz	\$	450.000
Pago de nómina	\$	13.538.048
Servicio de gas	\$	300.000
Papelería	\$	200.000
Publicidad	\$	650.000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$	16.688.048
COSTO FIJO UNITARIO	\$	1.419
COSTOS VARIABLES		
CONCEPTO		
MATERIA PRIMA	CANTIDADES	COSTO UNITARIO
Pan	1	\$ 900
Cerdo	120 gr	\$ 2.280
Lechuga	1 hoja	\$ 225
Tomate	2 rodajas	\$ 371
Jamón	1 lonja	\$ 495
Pepinos	2 rodajas	\$ 153
Kétchup + picante	30ml	\$ 585
Guacamole	60 ml	\$ 1.230
Aderezo	10ml	\$ 200
Salsa BBQ Suite	5ml	\$ 80
Piña	50gr	\$ 164
INSUMOS		
Empaque para salsa	1	\$ 100
Papel parafinado	30 cm	\$ 7
Papel de sticker	1	\$ 24
Servilleta	1	\$ 18
Bolsa parafinada para papas	1	\$ 45
Tinta para marcar bolsa	1	\$ 15
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 6.892
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$	8.311,03
PRECIO DE VENTA	\$	25.184,95
PRECIO FIJADO EN TIENDA FÍSICA	\$	25.000
PRECIO EN PLATAFORMAS DIGITALES	\$	30.000

En la tabla 19, se puede observar que el costo unitario de producción del sándwich PORC, tamaño 20cm, es de \$8.311,03. Realizando el cálculo del precio de venta a través del método margen de contribución, el precio de venta del sándwich es de **\$25.184,95**. El precio de venta fijado actualmente por La Sandwichería para el sándwich PORC es **de \$25.000**, en la tienda física, o para los clientes que pidan domicilios directamente al WhatsApp o redes sociales del negocio.

El precio de venta para los pedidos a través de plataformas digitales es de \$30.000.

-SÁNDWICH BÁCÓN BECHAMEL (20 CM)

El sándwich BÁCÓN Bechamel contiene 120 gramos de pechuga en salsa bechamel de tocino, salsa BBQ, pimentones picados y demás ingredientes que puede observarse en la figura 22.

Figura 22

Ingredientes Sándwich BÁCÓN Bechamel



Tabla 20
Costos de producción Sándwich Bâcon Bechamel

COSTOS DE PRODUCCIÓN- BÂCON BECHAMEL 20CM		
PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN MENSUAL		11760
(UNIDADES)		
COSTOS FIJOS		
CONCEPTO	VALOR ESTIMADO	
Alquiler del local	\$	1.300.000
Servicio de agua	\$	250.000
Servicio de luz	\$	450.000
Pago de nómina	\$	13.538.048
Servicio de gas	\$	300.000
Papelería	\$	200.000
Publicidad	\$	650.000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$	16.688.048
COSTO FIJO UNITARIO	\$	1.419
COSTOS VARIABLES		
CONCEPTO		
MATERIA PRIMA	CANTIDADES	COSTO UNITARIO
Pan		\$ 900
Pechuga	120 gr	\$ 1.416
Lechuga	1 hoja	\$ 225,33
Tomate	2 rodajas	\$ 371,17
Jamón	1 lonja	\$ 495,24
Pepinos	2 rodajas	\$ 153
Aderezo	10ml	\$ 200
Salsa Bechamel	90ml	\$ 1.104
Salsa BBQ Suite	5ml	\$ 80
Pimentones	60gr	\$ 576
INSUMOS		
Empaque para salsa	1	\$ 100,00
Papel parafinado	30 cm	\$ 7
Papel de sticker	1	\$ 24,44
Servilleta	1	\$ 18
Bolsa parafinada para papas	1	\$ 45
Tinta para marcar bolsa	1	\$ 15
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 5.729,12
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$	7.148,17
PRECIO DE VENTA	\$	21.661,13
PRECIO FIJADO EN TIENDA FÍSICA	\$	22.000
PRECIO EN PLATAFORMAS DIGITALES	\$	25.000

Como puede observarse en la tabla 20 el costo de producción de un sándwich B Bacon bechamel es de \$7.148,17 y el precio de venta fijado por La Sandwichería en la tienda física es de **\$22.000**.

Para las plataformas digitales, el precio de venta queda fijado en \$25.000.

5.6 Consolidado total de inversiones

Como puede visualizarse en la tabla 21, en el consolidado total de inversiones de La Sandwichería Hand Express se incluyeron todos los costos necesarios para establecer y operar el negocio, como la adquisición de maquinaria y equipo, los insumos y suministros para el primer mes de operación aproximadamente, los costos de marketing (para 2 meses), los costos de contratación, las licencias y permisos, los gastos legales y otros gastos relacionados.

Tabla 21

Consolidado del total de inversiones de La Sandwichería Hand Express

TIPO DE INVERSIÓN	DESCRIPCIÓN	COSTO ESTIMADO
ACTIVOS FIJOS	Maquinaria para preparar sándwiches, estanterías, mesas, sillas, sistema de aire acondicionado, freidoras, etc.	\$ 29.039.000
INSUMOS Y SUMINISTROS	Alimentos, bebidas, servilletas, empaques, papelería etc.	\$ 2.000.000
COSTOS DE MARKETING	Diseño del logo, flyers, publicidad en redes sociales, etc.	\$ 2.000.000
COSTOS DE INSTALACIÓN Y ADECUACIONES DEL LOCAL	Modificaciones realizadas previas a la apertura del negocio, como la instalación, modificación y redistribución de los espacios y de paredes, techos, suelos y sistemas eléctricos, adecuación del baño.	\$ 5.000.000
COSTOS DE CONTRATACIÓN	Costos de publicación de empleo, entrevistas, uniformes, etc.	\$ 400.000
ASESORÍA DE EXPERTO EN COCINA	Chef que colaboró en la elaboración del menú	\$ 2.000.000
LICENCIAS Y PERMISOS	Licencias de operación, permisos de salud, etc.	\$ 700.000

GASTOS LEGALES	Honorarios de abogados para redacción de contratos y asesorías, etc.	\$ 2.000.000
TOTAL INVERSIONES		\$ 43.139.000

5.8 Activos intangibles

Los activos intangibles son aquellos activos no físicos que aportan valor al negocio y lo diferencian de la competencia. En la tabla 22, La Sandwichería Hand Express cuenta con los siguientes activos intangibles:

Tabla 22

Activos intangibles de La Sandwichería Hand Express

ACTIVOS INTANGIBLES			
ACTIVO	DESCRIPCIÓN	PARA ESTIMAR SU VALOR	POSIBILIDAD DE AMORTIZACIÓN
Protección de la Marca	Gastos asociados al registro de la marca comercial y su protección legal.	El valor de la protección de la marca será basado en el costo de registro y mantenimiento de la marca La Sandwichería, y teniendo en cuenta el valor estimado de mercado de la marca.	Sí
Capacitación del Personal	Inversión en la formación y capacitación del equipo para mejorar sus habilidades comunicativas y conocimientos en la preparación de los nuevos productos de la carta.	Se considerarán los costos asociados con la formación, como la contratación de instructores, materiales de capacitación y tiempo dedicado al proceso de aprendizaje.	Sí
Gastos de Constitución	Costos relacionados con la creación y establecimiento legal de la empresa.	Se incluirán los costos legales y administrativos para establecer la empresa. Nota: El valor de estos gastos puede reflejarse en los activos de "gastos diferidos" y amortizarse a lo largo del tiempo.	Sí
Licencia de Software	Pago por el uso de software específico para operaciones y gestión del negocio.	Costo de adquisición o precio de la licencia pagado al proveedor del software.	Sí

La licencia del software para la operación y gestión del negocio tiene un valor de \$1.500.000, que incluye solo un pago, este se detalla en la sección 5.3.

5.10 Distribución de planta

Como se puede observar en la Figura 23, la distribución en planta de La Sandwichería Hand Express ha sido diseñada para optimizar el espacio y garantizar un flujo de trabajo eficiente y productivo. Al ingresar al local se encuentra la zona de atención al cliente, un espacio cómodo y acogedor para que los clientes puedan esperar y disfrutar de los sándwiches mientras socializan o trabajan; seguido se encuentra una pequeña recepción, en donde se encuentran el menú que entregará el mesero para que los clientes conozcan los productos ofertados y en donde se recibirán las comandas para ser solicitadas en cocina. En la parte trasera se ubica la cocina, diseñada para garantizar la eficiencia en la preparación y mantener una higiene adecuada.

Figura 23

Distribución en planta



Se dispone además de un cuarto de aseo separado para el almacenamiento de los productos de limpieza y elementos de aseo. También el local cuenta con un baño adecuadamente organizado y de fácil acceso para los clientes y el personal de trabajo.

6. Estudio administrativo y legal

6.1 Estudio administrativo

6.1.1 Planeación estratégica

Misión: La Sandwichería Hand Express es una empresa que se encarga de la preparación y comercialización de sándwiches con sabores auténticos, deliciosos y frescos.

Visión: Para el 2026 La Sandwichería se proyecta a consolidarse como una empresa líder en el mercado de comidas, como una de las marcas más reconocidas a nivel local, por la calidad de sus productos que le apuestan a una alimentación saludable y balanceada. Para este mismo año comenzaremos a ejecutar un plan de expansión en el mercado con la apertura de la segunda tienda, en la ciudad de Sincelejo.

Mega: En 2032, La Sandwichería Hand Express será la mayor casa de sándwiches de Colombia, con una rentabilidad sostenida entre el 50% y 60%, apostándole a la generación de más de 500 empleos directos e indirectos.

Valores corporativos:

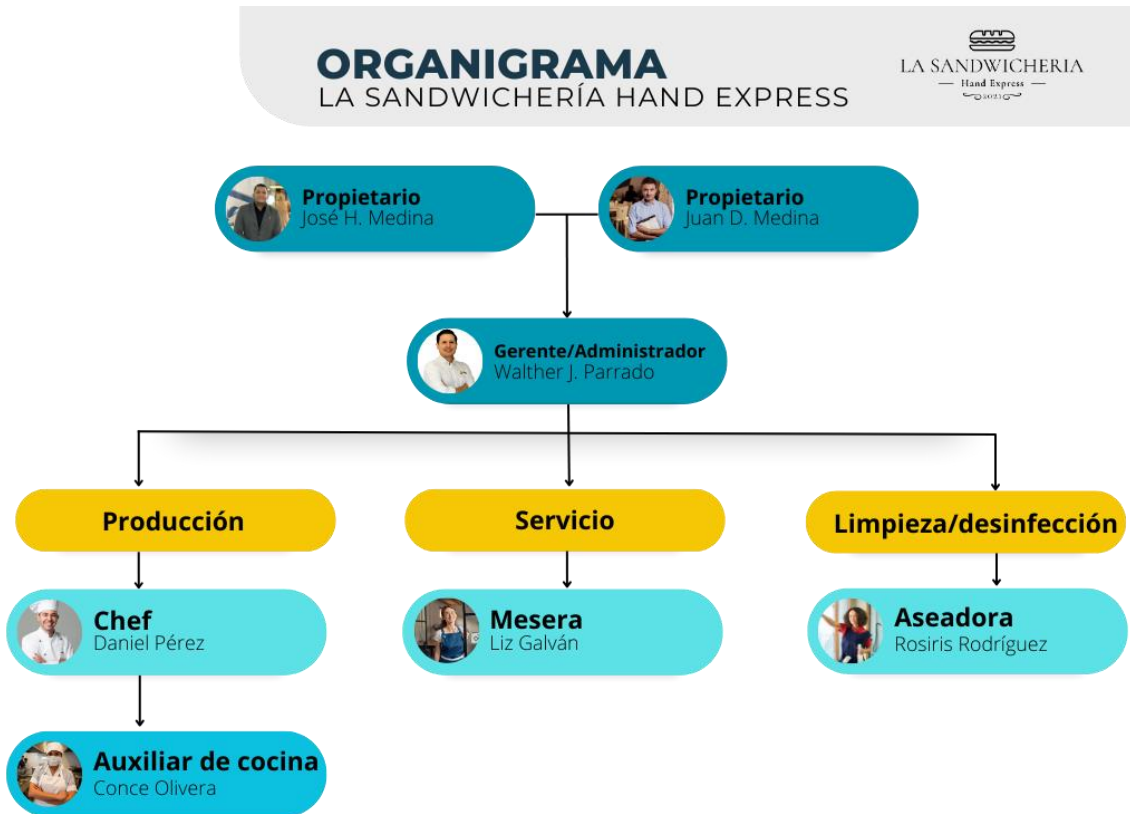
- **Pasión por la Excelencia:** Nos esforzamos por superar las expectativas, siempre buscando la perfección en cada sándwich que servimos y en cada interacción con nuestros clientes.
- **Enfoque en el cliente:** Nuestros clientes son nuestra prioridad, nos esmeramos en brindar un servicio cálido, amable y personalizado, creando conexiones emocionales y fomentando la fidelidad.
- **Responsabilidad Social y Ambiental:** Nos preocupamos por el bienestar de nuestra comunidad y del medio ambiente. Buscamos ser un agente de cambio positivo, apoyando iniciativas sociales y adoptando prácticas sostenibles en nuestras operaciones.
- **Integridad y Ética:** Actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras operaciones. Valoramos la confianza que nuestros clientes y empleados depositan en nosotros, y nos comprometemos a mantener relaciones comerciales justas y respetuosas con nuestros proveedores y socios.

6.1.2 Organigrama

La Sandwichería Hand Express posee la siguiente estructura organizacional actualmente, como puede observar en la figura 24, presentada a continuación.

Figura 24

Organigrama actual



La Sandwichería cuenta con tres áreas importantes: producción, servicio y limpieza/desinfección. Cada una de estas áreas tiene asignados unos responsables directos, que son el Chef, la mesera y la aseadora, respectivamente.

6.1.3 Descripción de cargos, perfiles y funciones.

La Sandwichería Hand Express tiene un equipo 6 personas, que incluye a los siguientes roles y funciones:

- Gerente (Administrador)

Necesidad: La Sandwichería Hand Express busca un Gerente/Administrador para supervisar y coordinar todas las operaciones del restaurante. Se requiere un profesional con experiencia en administración y liderazgo, capaz de garantizar el funcionamiento eficiente del negocio.

Funciones:

- Encargado de la gestión general del negocio, incluyendo la toma de decisiones, la supervisión del personal.
- Elaboración de órdenes de compras y la compra de insumos semanales.
- Apertura y cierre del local.
- Supervisar y coordinar todas las operaciones del restaurante, incluyendo el servicio al cliente, la preparación de alimentos, la gestión de inventario y las finanzas.
- Recepción y organización logística de los pedidos a domicilios, solicitados a través de las redes sociales del negocio.
- Comunicación con el equipo de soporte y Rappi, en caso de que se presenten inconvenientes en el pedido o envío de un domicilio.
- Manejo de la caja y flujo efectivo del dinero de la venta diaria del negocio.
- Contratar, capacitar y supervisar al personal, asegurando que cumplan con los estándares de calidad y servicio establecidos.
- Planificar y controlar los presupuestos, costos y gastos del restaurante, optimizando los recursos disponibles.
- Mantener altos estándares de calidad en todos los aspectos del restaurante, incluyendo la higiene, seguridad y presentación.
- Establecer y mantener relaciones positivas con proveedores y clientes, garantizando una buena experiencia para los clientes.
- Resolver problemas y conflictos de manera efectiva, asegurando un ambiente de trabajo armonioso y motivador para el equipo.

Experiencia y requisitos:

-Profesional en administración de empresas, mercado o carreras afines.

-Mínimo 2 años de experiencia en la industria de restaurantes, preferiblemente con experiencia previa en puestos de supervisión o gerenciales.

-Debe poseer habilidades sólidas en gestión de personal, planificación financiera, compras, control de costos y servicio al cliente.

-Debe tener entre 26 y 35 años.

-Chef

Necesidad: La Sandwichería Hand Express busca un chef talentoso y apasionado por la gastronomía para preparar deliciosos sándwiches siguiendo las recetas y estándares de calidad. Se requiere un profesional con habilidades culinarias sólidas y experiencia en la preparación de alimentos.

Funciones:

- Preparar los ingredientes y alimentos según las recetas y estándares establecidos.
- Cocinar y ensamblar los sándwiches y platos siguiendo las indicaciones precisas de cada pedido.
- Mantener la limpieza y organización en el espacio de trabajo y áreas de cocina.
- Controlar los tiempos de cocción y temperatura de los alimentos para garantizar su calidad y seguridad.
- Dirigir junto al auxiliar de cocina la planificación de menús, desarrollo de nuevas recetas y mejoras en los procesos.
- Cumplir con las normas de higiene y seguridad alimentaria establecidas, incluyendo el manejo adecuado de utensilios y equipos.

Experiencia y requisitos:

- Mínimo 1 año de experiencia trabajando en restaurantes o establecimientos similares.
- Título de chef o como mínimo cursando el último semestre de estudio.
- Debe tener conocimientos prácticos en técnicas de cocina, manipulación de alimentos, higiene y seguridad alimentaria.
- Curso manipulación de alimentos y exámenes médicos pertinentes.

-Auxiliar de cocina

Necesidad: La Sandwichería busca un(a) Auxiliar de cocina para brindar apoyo en la preparación de alimentos y mantener la limpieza y organización en la cocina. Se requiere una persona diligente y proactiva para asegurar el funcionamiento eficiente en la preparación de los sándwiches.

- Asistir en la preparación de ingredientes y alimentos según las indicaciones del chef.
- Realizar tareas de limpieza y mantenimiento de la cocina y utensilios.

- Ayudar en el montaje de platos y sándwiches, siguiendo las instrucciones del chef.
- Colaborar en la recepción y almacenamiento adecuado de los insumos y productos.
- Cumplir con las normas de higiene y seguridad alimentaria, siguiendo los procedimientos establecidos.

Experiencia y requisitos:

- Se valora la experiencia previa en cargos similares, aunque no es un requisito obligatorio.
- Se busca a alguien con habilidades básicas en cocina y disposición para aprender y trabajar en equipo.
- Rango de edad: 23 a 40 años

-Mesero

Necesidad: La Sandwichería busca un(a) mesero(a) con habilidades excepcionales en servicio al cliente para brindar una experiencia de calidad a los comensales. Se requiere una persona amable, atenta y con capacidad para trabajar en un ambiente dinámico.

Funciones:

- Atender y recibir a los comensales de manera cordial y amigable.
- Tomar las órdenes de los clientes de forma precisa y transmitirlos al equipo de cocina.
- Servir los platos y bebidas en la mesa de manera eficiente y respetando los estándares de presentación establecidos.
- Responder preguntas y brindar recomendaciones sobre los productos del menú.
- Realizar el cobro y manejo adecuado de las transacciones con los clientes.
- Mantener la limpieza y orden en las áreas de servicio y atención al cliente.

Experiencia y requisitos:

- Se valora la experiencia previa en puestos de atención al cliente o servicio de alimentos, aunque no es un requisito indispensable.
- Se busca a alguien con habilidades comunicativas y capacidad para trabajar bajo presión.
- Debe tener buena presentación personal.
- Rango de edad: 22 a 30 años.

-Aseadora

Necesidad: La Sandwichería Hand Express a busca un(a) aseador(a) responsable de mantener la limpieza y orden en el restaurante. Se requiere una persona diligente y detallista, comprometida con la higiene y el buen mantenimiento del establecimiento.

Funciones:

- Realizar la limpieza de la cocina y utensilios que estén sucios al finalizar la jornada de trabajo.
- Realizar la limpieza y desinfección diariamente de las áreas del restaurante, incluyendo mesas, sillas, pisos, baños y superficies de trabajo horas antes de iniciar a operar el negocio.
- Realizar cada tres días una limpieza general del local, incluyendo ventanas, cocina, refrigerador y congelador.
- Recoger y desechar correctamente los residuos y basura.
- Mantener el inventario de suministros de limpieza y notificar al gerente (administrador) cuando sea necesario reponerlos.
- Colaborar en el mantenimiento general del establecimiento, reportando cualquier desperfecto o necesidad de reparación.
- Seguir los procedimientos y normas de higiene adecuados.

Experiencia y requisitos:

- No se requiere experiencia previa en puestos similares, aunque se valorará positivamente.
- Habilidades organizativas y capacidad para trabajar de manera autónoma.

6.1.4 Costos de personal

A continuación, en la tabla 23, se detallan los costos asociados a cada uno de los cargos de La Sandwichería, incluyendo la seguridad social, las prestaciones sociales y los aportes parafiscales para el año 2023, anteriormente descritos:

Tabla 23

Salarios del personal

Cargo	Salario mensual	Salario + auxilio de transporte	Costo total por cargo
Gerente	\$ 3.800.000	\$ 3.940.606	\$ 5.632.481
Chef	\$ 2.300.000	\$ 2.440.606	\$ 3.474.437
Auxiliar de cocina	\$ 1.200.000	\$ 1.340.606	\$ 1.891.872
Mesero(a)	\$ 1.160.000	\$ 1.300.606	\$ 1.834.324
Personal de limpieza	\$ 1.160.000	\$ 1.300.606	\$ 1.834.324
TOTAL	\$ 9.620.000	\$ 10.323.030	\$ 14.667.438

6.1.5 Activos diferidos

Del total de inversiones, se consideran los siguientes elementos como activos diferidos. Estos se muestran en la tabla 24, presentada a continuación:

Tabla 24

Activos diferidos

ACTIVOS DIFERIDOS		
COSTOS DE INSTALACIÓN Y ADECUACIONES DEL LOCAL	Modificaciones realizadas previas a la apertura del negocio, como la instalación, modificación y redistribución de los espacios y de paredes, techos, suelos y sistemas eléctricos, adecuación del baño.	\$ 5.000.000
COSTOS DE CONTRATACIÓN	Costos de publicación de empleo, entrevistas, uniformes, etc.	\$ 400.000
ASESORÍA DE EXPERTO EN COCINA	Chef que colaboró en la elaboración del menú	\$ 2.000.000
LICENCIAS Y PERMISOS	Licencias de operación, permisos de salud, etc.	\$ 700.000
GASTOS LEGALES	Honorarios de abogados para redacción de contratos y asesorías, etc.	\$ 2.000.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS		\$ 10.100.000

Estos activos diferidos presentados en la tabla 24, representan los gastos anticipados incurridos para la operación de La Sandwichería.

6.2 Estudio legal

6.2.1 Forma jurídica de la empresa y tipo de organización recomendada

La Sandwichería Hand Express actualmente no se encuentra estructurada jurídicamente, sin embargo, en el corto plazo será constituida como una Sociedad de Acciones Simplificada (SAS). La decisión de esta constitución está fundamentada en que ofrece mayor flexibilidad en la estructuración, administración y responsabilidad limitada para los socios. Además, este tipo de sociedad ofrece una mayor facilidad en la toma de decisiones y una menor cantidad de requisitos legales y administrativos en comparación con otras formas jurídicas.

Para la constitución, se seguirán cada uno de los procedimientos establecidos, como redactar y registrar los estatutos, inscripción en la Cámara de Comercio y la obtención del NIT. Se realizará también una revisión detallada de la Ley 1258 de 2008, que regula las Sociedades por Acciones Simplificadas en Colombia.

Para la conformación se realizarán las siguientes actividades:

1. Consultar la disponibilidad del nombre “La Sandwichería Hand Express” en el RUES.
2. Reunir los siguientes documentos:
 - Documento privado que confirme la constitución de la empresa
 - Certificado de existencia: Deber ser expedido por el funcionario competente del domicilio de la sociedad
 - Cédula/Pasaporte y fotocopia de la persona que se constituye como representante legal (José H. Medina Olivera).
 - Conceder el poder de un abogado o a una persona natural para actuar en nombre del inversionista.
 - Se debe definir los estatutos de la sociedad que va a ser constituida
 - Obtener el Pre-RUT
 - Tramitar el formulario único empresarial
3. Inscripción de la empresa en la Cámara de Comercio de Sincelejo.
4. Obtención del RUT
5. Registro ante la DIAN y obtención del NIT.
6. Firma y conformación.

Los trámites anteriores se realizar en la Cámara de Comercio de Sincelejo de manera personal. Para la formalización de la matrícula en la Cámara de Comercio, se requieren diligenciar los siguientes formatos:

- Carátula Única Empresarial
- Anexo Matrícula Mercantil
- Anexo DIAN- Secretaría Municipal (SM)
- Formulario DIAN

6.2.2 Aporte de los socios

La Sandwichería cuenta con dos socios, quienes son los accionistas de la SAS y cada uno aportó \$10.000.000. Ambos han adquirido acciones iguales en la compañía, lo que determina su participación en el negocio y en la toma de decisiones de forma equitativa.

Desde el punto de vista contable, el capital social de La Sandwichería se conformará con los aportes de los dos socios, es decir, un total de \$20.000.000. Este capital se reflejaría en los registros contables como el patrimonio inicial de la empresa.

La SAS estará sujeta a la normativa fiscal correspondiente y deberá llevar registros contables adecuados para cumplir con las obligaciones tributarias y la presentación de informes financieros. Los socios tendrán derechos a participar en las utilidades generadas por La Sandwichería, 50/50.

6.2.3 Certificaciones y gestiones ante entidades públicas

Los trámites para que la empresa esté formalmente constituida y pueda operar de manera legal, se pueden visualizar en la tabla 25.

Tabla 25

Trámites para la constitución de la empresa

Tipo de registro	Necesario	No necesario	Entidad
Registro de marca	X		Cámara de Comercio
RUT	X		DIAN
Impuestos Departamentales	X		Cámara de Comercio
Escritura Pública		X	Notaria
Industria y Comercio y avisos	X		Superintendencia de Industria y Comercio

Licencia sanitaria	X		Subsecretaría de salud pública
Patentes		X	Superintendencia de Industria y Comercio
Bomberos	X		Cuerpo de bomberos de Sincelejo

6.2.4 Gastos asociados a trámites legales

Los costos relacionados a los trámites legales para la conformación legal de La Sandwichería se ven en la tabla 26:

Tabla 26

Gastos de trámites legales

Trámites	Entidad	Costo	Descripción
Registro Único Tributario	Cámara de comercio de Sincelejo	\$ 0	No tienen ningún costo, el trámite es completamente gratuito, así como el formulario requerido para ello.
Consulta de nombre	Cámara de comercio de Sincelejo	\$ 0	Se puede consultar a través de la página web de la Cámara de comercio. No tiene costo alguno.
Matrícula mercantil	Cámara de comercio de Sincelejo	\$ 517.000	Registro que deben realizar todos los comerciantes en el país, ya sean personas naturales o jurídicas. Se renueva cada año.
Certificación sanitaria	Secretaría de Salud	191.000	Documento que acredita el cumplimiento de las normas sanitarias y condiciones de salubridad por parte de La Sandwichería.
Sayco y Acinpro	Sayco y Acinpro	\$ 250.000	Permiso para el uso de obras musicales y producciones audiovisuales en el negocio. Este pago se realiza anual.
Avisos y Tablero	Industria y Comercio	N/A	Impuesto de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial o de servicios que se realiza en el municipio de Sincelejo, de forma ocasional o permanente, con o sin establecimientos.
TOTAL		\$ 958.000	

Como puede observarse en la tabla 26, el monto total para la conformación legal de La Sandwichería en la ciudad de Sincelejo es de \$958.000.

Es importante destacar que la matrícula o registro mercantil depende del valor de los activos de la empresa, en este caso, con activos avalados en \$18.000.000, el valor de matrícula mercantil es de \$517.000. De acuerdo con información obtenida en la Cámara de Comercio de Sincelejo, los pagos a realizar por La Sandwichería en esa entidad por los próximos tres años, se muestra en la tabla 27 presentada a continuación:

Tabla 27

Pagos en la Cámara de Comercio.

Período	Pagos en la cámara de comercio
Año 1	\$ 517.000
Año 2	\$ 504.000
Años 3	\$ 504.500

Estos valores pueden variar si el incremento de los activos de La Sandwichería es significativo y excede los valores con los cuales se simuló.

Respecto al gravamen de Avisos y tablero de la Superintendencia de Industria y Comercio, depende de los ingresos que se generen en el negocio en el mes y de la actividad económica realizada.

6.2.5 Documentación necesaria para la operación de la empresa

Es posible encontrar otros permisos que, si bien no son de carácter obligatorio, resulta recomendable obtenerlos para garantizar el cumplimiento de las normas fundamentales de seguridad.

- Visto bueno de seguridad a establecimientos públicos y comerciales: los establecimientos públicos y comerciales deben contar con el aval de seguridad otorgado por los Bomberos. Durante la inspección, estos profesionales verifican la presencia de extintores, la accesibilidad sin obstáculos de las puertas de entrada y salida, el estado de las puertas, el equipo de seguridad y las instalaciones eléctricas en óptimas condiciones.
- Certificado sanitario: es esencial obtener el certificado sanitario emitido por la Secretaría de Salud municipal, quienes llevan a cabo una visita de inspección. En caso de que no se

cumplan con las normas sanitarias requeridas, incluso pueden llegar a sellar el establecimiento. Es importante tener en cuenta siguiente legislación sanitaria:

1. DECRETO 3075 DE 1997. *Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran: A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.*

b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

2. CAPITULO III. PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS

Artículo 13. ESTADO DE SALUD.

El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, deber efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomar las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año.

Artículo 14. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN.

a. Todas las personas que han de realizar actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en materia de educación sanitaria, especialmente en cuanto a prácticas

higiénicas en la manipulación de alimentos. Igualmente deben estar capacitados para llevar a cabo las tareas que se les asignen, con el fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos.

b. Las empresas deberán tener un plan de capacitación continuo y permanente para el personal manipulador de alimentos desde el momento de su contratación y luego ser reforzado mediante charlas, cursos u otros medios efectivos de actualización. Esta capacitación estará bajo la responsabilidad de la empresa y podrá ser efectuada por esta, por personas naturales o jurídicas contratadas y por las autoridades sanitarias.

c. La autoridad sanitaria en cumplimiento de sus actividades de vigilancia y control, verificara el cumplimiento del plan de capacitación para los manipuladores de alimentos que realiza la empresa.

d. Para reforzar el cumplimiento de las prácticas higiénicas, se han de colocar en sitios estratégicos avisos alusivos a la obligatoriedad y necesidad de su observancia durante la manipulación de alimentos.

3. RESOLUCIÓN 5109 DE 2005

Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social.

ARTÍCULO SEGUNDO.

-REQUISITOS PARA SER MANIPULADOR DE ALIMENTOS.

Para ser manipulador de alimentos se requiere:

1. Certificado de capacitación en educación sanitaria para el manejo adecuado de alimentos expedido por las Empresas Sociales del Estado ó capacitador particular autorizado por el ente rector de salud o quién haga sus veces en la ciudad de Sincelejo.

2. Reconocimiento médico con certificado sobre las condiciones del estado de salud del manipulador de alimentos.

En Colombia, la producción, importación, exportación, envasado y venta de ciertos productos destinados al consumo humano están sujetos a regulaciones sanitarias. Para cumplir con estos requisitos, es necesario obtener un registro ante el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia

de Medicamentos y Alimentos). Este registro garantiza la calidad del producto y su idoneidad para el consumo humano.

Descripción: El registro sanitario INVIMA es un proceso oficial y obligatorio en Colombia que debe llevarse a cabo ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Este registro es necesario para la fabricación, importación, exportación, envasado y comercialización de ciertos productos destinados al consumo humano, como alimentos, medicamentos, dispositivos médicos, cosméticos, productos de higiene personal y productos de limpieza, entre otros.

Quiénes están obligados los productos de consumo humano sujetos a la legislación sanitaria son los siguientes:

- a) Productos farmacéuticos.*
- b) Alimentos (excepto los que no sean sometidos a ningún proceso de transformación, ni los alimentos, ni materias primas para utilización exclusiva de la industria y del sector gastronómico en la elaboración de alimentos y preparación de comidas). Las bebidas energizantes, hidratantes y las gaseosas también requieren registro sanitario y se tramitan como alimentos.*
- c) Cosméticos.*
- d) Productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico.*
- e) Bebidas alcohólicas.*
- f) Productos varios: productos de uso odontológico, las jeringas, los guantes médico-quirúrgicos, las sondas, los catéteres, los plaguicidas de uso doméstico, los ambientadores, entre otros*

Procedimiento para obtener el registro sanitario automático de alimentos para productos nacionales:

- 1. Regirse por lo establecido en la normatividad sanitaria vigente, especialmente lo contemplado en el Decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Salud, decreto marco de alimentos.*
- 2. Revisar la normatividad sanitaria vigente aplicable al producto que va a obtener registro sanitario (la cual puede consultar en la página web del Instituto www.invima.gov.co – normatividad - alimentos).*

Requisitos para obtener el registro sanitario:

Nota: el Decreto 4444 de 2005 permite que los microempresarios tengan la posibilidad de sacar un permiso sanitario con vigencia de tres años.

Información del solicitante: Datos de la empresa o persona que realiza la solicitud, incluyendo la identificación, dirección y representante legal.

Formulario de solicitud: Un formulario oficial proporcionado por el INVIMA que debe ser debidamente diligenciado y firmado.

Descripción detallada del producto: Información precisa sobre el producto, incluyendo su nombre, composición, características físicas, uso previsto y especificaciones técnicas.

Certificado de buenas prácticas de manufactura (BPM): Especialmente necesario para productos farmacéuticos, medicamentos y alimentos, este certificado acredita que el fabricante cumple con las normas de calidad y seguridad en el proceso de producción.

Estudios y ensayos de calidad y seguridad: Dependiendo del producto, pueden requerirse análisis de laboratorio, estudios de estabilidad, pruebas de toxicidad, entre otros, que demuestren la seguridad y eficacia del producto.

Documentación legal: Incluye el registro mercantil de la empresa, el NIT (Número de Identificación Tributaria), entre otros documentos que acrediten la legalidad del solicitante.

Etiquetas y empaques: Diseños de etiquetas y empaques que cumplan con los requisitos de información y presentación establecidos por el INVIMA.

7. Estudio financiero

Para el estudio financiero, se establecerá el horizonte de evaluación de 5 años, considerando los parámetros de producto seleccionado, enfoque de ventas, inflación e impuesto de renta. A continuación, se detallan los parámetros básicos del estudio.

7.1 Parámetros del modelo

7.1.1 Producto seleccionado para las proyecciones

El sándwich B Bacon Bechamel tamaño 20cm ha sido seleccionado como el producto focal para las proyecciones financieras desarrolladas en este estudio. La elección de este producto se basa en su histórica y constante alta demanda, lo que lo convierte en el sándwich con mayor rotación en ventas y de mayor popularidad en el mercado en la ciudad de Sincelejo.

7.1.2 Enfoque de ventas

Para efectos de este estudio, se llevará a cabo un análisis enfocado exclusivamente en las ventas generadas en el punto físico del negocio y a través de los canales de comunicación de WhatsApp y redes sociales como Instagram y Facebook. En esta consideración, se opta por no incluir las ventas a través de plataformas digitales externas como Rappi e iFood.

7.1.3 Utilización de capacidad

Se ha optado por la implementación del escenario moderado de utilización de capacidad en este estudio. Bajo esta consideración, La Sandwichería no llevará a cabo operaciones en el punto máximo de su capacidad instalada, al mismo tiempo se evitará una subutilización significativa de los recursos. Este enfoque en el escenario moderado tiene como objetivo lograr un equilibrio óptimo entre la eficiencia operativa y la capacidad disponible para satisfacer la demanda de manera constante. Además, brinda la flexibilidad necesaria para ajustarse a las variaciones estacionales o cambios en la demanda sin incurrir en costos excesivos relacionados con mano de obra adicional o inversiones significativas en infraestructura.

7.1.4 Inflación proyectada

De acuerdo con información obtenida por las proyecciones del Banco de La República y en la Encuesta Mensual de Expectativas Económicas del Banco de la República, la inflación sigue en el camino de desaceleración y se ubicaría en promedio a final del año 2023 en 9.49% y mantenga un comportamiento constante durante los próximos 4 años, sólo hasta el año 2025 descendería a 5.6%.

7.1.5 Impuesto de renta

De acuerdo con lo establecido por la DIAN, en el inciso primero del artículo 240 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 10 de la Ley 2277 de 2022, reforma tributaria, la tarifa general del impuesto de renta para el año gravable 2023 para personas jurídicas será del 35% y por los próximos años.

7.1.6 Impuesto al consumo

En Colombia, el servicio de restaurante está exento de IVA, pero está grabado con el impuesto nacional al consumo, de acuerdo con el numeral 3 del artículo 512-1 del estatuto tributario modificado por la ley 2010 de 2019. El cálculo de la base gravable para el impuesto al consumo en el sector de restaurantes se encuentra definido en el artículo 512-9 del Estatuto Tributario, que establece en su primer párrafo: *«La base gravable en el servicio prestado por los restaurantes está conformada por el precio total de consumo, incluidas las bebidas acompañantes de todo tipo y demás valores adicionales. En ningún caso la propina, por ser voluntaria, hará parte de la base del impuesto nacional al consumo. Tampoco harán parte de la base gravable los alimentos excluidos del impuesto sobre las ventas que se vendan sin transformaciones o preparaciones adicionales.»*

De acuerdo con el inciso segundo del artículo 512-9 del estatuto tributario, en el servicio de restaurante se aplica una tarifa del 8% para el año 2023. Para efectos de este estudio, se manejará la misma cifra de Imptoconsumo para los próximos cinco años.

Es importante aclarar que el precio de venta de los sándwiches en La Sandwichería incluye el impuesto al consumo del 8%. Esto significa que el costo final que los clientes pagan por los sándwiches ya incorpora este impuesto, cumpliendo con las regulaciones fiscales vigentes. En la

tabla 28, mostrada a continuación, se presentan los parámetros del modelo empleados para el estudio financiero.

Tabla 28

Parámetros del modelo

PARÁMETROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inflación	9.49%	9.49%	9.49%	9.49%	5.6%
% Utilización de capacidad	16%	23%	31%	43%	60%
Impuesto sobre la Renta	35%	35%	35%	35%	35%
Impuesto al consumo	8%	8%	8%	8%	8%

7.2 Gastos de funcionamiento

Los gastos de funcionamiento u operativos mensuales de La Sandwichería Hand Express, representan aquellos gastos incurridos en la gestión diaria del negocio y en las actividades relacionadas con la comercialización de los sándwiches. Estos se presentan a continuación, en la tabla 29.

Tabla 29

Gastos de funcionamiento

GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	VALOR
Alquiler del local	\$ 1.300.000
Pago de nómina	\$ 13.538.048
Servicio de gas	\$ 300.000
Servicio de agua	\$ 250.000
Servicio de luz	\$ 450.000
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 15.838.048

El total de gastos de funcionamiento mensual equivale a \$15.838.048.

Los gastos de funcionamiento se esperan que se mantengan relativamente constantes en los próximos 5 años, ya que incluyen costos esenciales para el funcionamiento diario del negocio, como el alquiler, servicios públicos, y salarios, Aunque pueden experimentar ajustes menores debido a factores como la inflación, se espera que estos gastos permanezcan en un rango predecible

y no muestren fluctuaciones significativas. En la tabla 30, se presentan los gastos de funcionamiento u operativos para los próximos cinco años.

Tabla 30

Gastos de funcionamiento próximos cinco años

AÑO	TOTAL
Año 1	\$ 190.056.576
Año 2	\$ 190.056.576
Año 3	\$ 190.056.576
Año 4	\$ 190.056.576
Año 5	\$ 190.056.576
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	1.140.339.456

7.3 Capital de trabajo

La Sandwichería Hand Express contó con un total \$17.300.000 disponibles para cubrir gastos operativos y financieros a corto plazo, logrando operar con ese monto durante el primer ciclo productivo (primeros dos meses). Este fue calculado a través del método del capital de trabajo neto. En la tabla 31 se puede observar con más detalle.

Tabla 31

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
ACTIVOS CORRIENTES	MONTO
Caja y bancos	\$ 10.500.000
Cuentas por cobrar	\$ 2.500.000
Inventario (Insumos, empaques)	\$ 4.300.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 17.300.000
PASIVOS CORRIENTES	
	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO (ACTIVOS CORRIENTES - PASIVOS CORRIENTES)	\$ 17.300.000

7.4 Valor de rescate

Con los activos que actualmente cuenta La Sandwichería, se calculó el valor de rescate, presentado en la tabla 32 del negocio en 5 años, a través del método contable o valor en libros, por lo que se asume que el capital de trabajo se recupera. Este valor se deflacta para determinar su valor en pesos constantes.

Tabla 32

Valor de rescate

ACTIVOS	COSTO	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL TOTAL	PROYECCIÓN DE AÑOS	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR DE RESCATE
Planchas industriales	\$ 1.600.000	10	\$ 160.000	5	\$ 800.000	\$ 800.000
Refrigerador	\$ 1.200.000	10	\$ 120.000	5	\$ 600.000	\$ 600.000
Congeladores	\$ 2.000.000	10	\$ 200.000	5	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Freidoras	\$ 3.989.000	10	\$ 398.900	5	\$ 1.994.500	\$ 1.994.500
Estanterías	\$ 500.000	10	\$ 50.000	5	\$ 250.000	\$ 250.000
Campana de extracción	\$ 2.500.000	10	\$ 250.000	5	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
Mesas	\$ 1.750.000	10	\$ 175.000	5	\$ 875.000	\$ 875.000
Sillas	\$ 4.350.000	10	\$ 435.000	5	\$ 2.175.000	\$ 2.175.000
Computador	\$ 2.200.000	10	\$ 220.000	5	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Caja registradora	\$ 700.000	10	\$ 70.000	5	\$ 350.000	\$ 350.000
Utensilios de cocina(incluyendo platos y cubiertos)	\$ 3.000.000	10	\$ 300.000	5	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Aires acondicionados	\$ 3.400.000	10	\$ 340.000	5	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
Impresora	\$ 350.000,00	5	\$ 70.000	5	\$ 350.000	\$ -
TOTAL	\$ 27.539.000	10	\$ 2.753.900		TOTAL PESOS CORRIENTES	\$ 13.594.500
					TOTAL PESOS CONSTANTES	\$ 8.957.802,81

Como puede observarse en la tabla 32, el valor que tendrían los activos actuales del negocio al final del período de evaluación será de \$8.957.802.

7.5 Depreciación y amortización de activos

La vida útil de los activos depreciables se estima en 10 años, lo que significa que se espera que estos activos generen beneficios económicos durante ese período antes de que su valor se agote por completo. Por otro lado, el período de amortización para activos diferidos e intangibles se establece en 5 años, indicando que los gastos anticipados y activos intangibles se distribuirán a lo largo de ese lapso para reflejar su consumo o utilización gradual en el tiempo. En la tabla 33, se puede observar que la depreciación anual al año 5 de los activos fijos en pesos constantes es de **\$10.641.367,55** y en la tabla 34, se puede visualizar la amortización de inversiones.

Tabla 33
Depreciación anual total

DEPRECIACIÓN ANUAL TOTAL		
COSTO TOTAL ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	\$	27.539.000
VIUDA ÚTIL (AÑOS)		10
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL TOTAL PESOS CORRIENTES	DEPRECIACIÓN ANUAL TOTAL PESOS CONSTANTES
Año 1	\$ 2.753.900	\$ 2.515.206,87
Año 2	\$ 2.753.900	\$ 2.297.202,36
Año 3	\$ 2.753.900	\$ 2.098.093,31
Año 4	\$ 2.753.900	\$ 1.916.241,95
Año 5	\$ 2.753.900	\$ 1.814.623,06
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 13.769.500	\$ 10.641.367,55

Tabla 34
Amortización de inversiones

Amortización de Inversiones		
Fin Año	Amortización anual pesos corrientes	Amortización anual pesos constantes
1	\$2.020.000,00	1.844.917,34
2	\$2.020.000,00	1.685.009,90
3	\$2.020.000,00	1.538.962,37
4	\$2.020.000,00	1.405.573,45
5	\$2.020.000,00	1.331.035,47

7.6 Tasa de oportunidad y costo promedio ponderado de capital

La tasa de oportunidad de oportunidad fijada para este estudio financiero se sitúa en un 33% nominal. Sin embargo, es importante destacar que, al considerar la inflación y otros factores económicos, esta tasa se traduce a una tasa de oportunidad real del 22,3%. Esto significa que, en términos reales y ajustados por la inflación, La Sandwichería Hand Express debe obtener un retorno de al menos el 22,3% en sus inversiones y proyectos para ser considerada económicamente viable.

7.7 Determinación del flujo de caja sin financiamiento

La elección de utilizar el flujo de caja sin financiamiento se basa en el hecho de que el proyecto fue iniciado y financiado exclusivamente con recursos propios. Al no depender de fuentes externas de financiamiento, como préstamos o inversionistas. En la tabla 35 se pueden observar con detalle el flujo de caja del proyecto puro antes de impuestos.

Tabla 35

Flujo de caja para el cálculo de la TIR Y VPN del proyecto puro antes de impuestos

Flujo de caja proyectado para el cálculo de la TIR Y VPN del proyecto puro antes de impuestos						
Pesos						
Concepto	0	1	2	3	4	5
Ventas netas (Ingreso por ventas/Ingresos operacionales)		503.641.600,00	723.984.800,00	975.805.600,00	1.353.536.800,00	1.888.656.000,00
- Costo de producción variable totales		131.155.605,20	188.536.182,47	254.113.985,07	352.480.688,97	491.833.519,49
- Costo de producción fijo		200.256.576,00	200.256.576,00	200.256.576,00	200.256.576,00	200.256.576,00
- Gastos de administración y ventas		190.056.576,00	190.056.576,00	190.056.576,00	190.056.576,00	190.056.576,00
- Imposconsumo (8%)		40.291.328,00	57.918.784,00	78.064.448,00	108.282.944,00	151.092.480,00
- Inversión en plan de mercadeo		50.364.160,00	72.398.480,00	97.580.560,00	135.353.680,00	188.865.600,00
= Renta bruta		-108.482.645,20	14.818.201,53	253.314.014,93	502.460.015,03	855.416.848,51
- Activos fijos depreciables	27.539.000,00					
- Activos diferidos	10.100.000,00					
- Terrenos	0,00					
(-)Capital de trabajo	17.300.000,00					
(+) Recuperación del capital de trabajo						17.300.000,00
+Valor de rescate						8.957.802,81
Flujo de caja proyectado	-54.939.000,00	-108.482.645,20	14.818.201,53	253.314.014,93	502.460.015,03	881.674.651,32
= Flujo de caja del proyecto puro a.d.i actualizado		-88.671.919,73	9.900.273,36	138.336.490,06	224.287.404,73	321.690.012,86
= Flujo de caja acumulado		-66.670.616,34	-56.770.342,98	81.566.147,08	305.853.551,82	627.543.564,68
Tir pp a.d.i	92%					
VPN(CCPP a.d.i)	550.603.261,29					
Período de Recuperación de la inversión	Año 4					

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto puro antes de impuestos es del 92% y un Valor Presente Neto (VPN) de \$550.603.261,29. A continuación, en la tabla 36, se presenta el flujo de caja después de impuestos.

Tabla 36

Flujo de caja después de impuestos

Flujo de caja proyectado para el cálculo de la TIR Y VPN del proyecto puro después de impuestos						
Millones de Pesos						
Concepto	0	1	2	3	4	5
+Ingresos por ventas		503.641.600,00	723.984.800,00	975.805.600,00	1.353.536.800,00	1.888.656.000,00
- Costo de producción variable		131.155.605,20	188.536.182,47	254.113.985,07	352.480.688,97	491.833.519,49
- Costo de producción fijo		200.256.576,00	200.256.576,00	200.256.576,00	200.256.576,00	200.256.576,00
- Gastos de administración y ventas		190.056.576,00	190.056.576,00	190.056.576,00	190.056.576,00	190.056.576,00
- Imposconsumo (8%)		40.291.328,00	57.918.784,00	78.064.448,00	108.282.944,00	151.092.480,00
- Inversión en plan de mercadeo		50.364.160,00	72.398.480,00	97.580.560,00	135.353.680,00	188.865.600,00
= Renta bruta		-108.482.645,20	14.818.201,53	155.733.454,93	367.106.335,03	666.551.248,51
-Amortización intangibles		\$1.844.917,34	1.685.009,90	1.538.962,37	1.405.573,45	2.020.000,00
-Depreciación		2.515.206,87	2.297.202,36	2.098.093,31	1.916.241,95	1.814.623,06
= Renta Líquida Gravable (RLG)		-112.842.769,41	10.835.989,26	152.096.399,25	363.784.519,63	662.716.625,46
-Impuesto de renta		0,00	3.792.596,24	53.233.739,74	127.324.581,87	231.950.818,91
+Amortización intangibles		1.844.917,34	1.685.009,90	1.538.962,37	1.405.573,45	2.020.000,00
+Depreciación		2.515.206,87	2.297.202,36	2.098.093,31	1.916.241,95	1.814.623,06
-Activos depreciables	27.539.000,00					
-Activos Diferidos	10.100.000,00					
-Terrenos	0,00					
-Capital de Trabajo	17.300.000,00					
+Recuperación del Capital de Trabajo						17.300.000,00
+Valor de Rescate						8.957.802,81
= Flujo proyecto puro d.d.i.	-54.939.000,00	-108.482.645,20	11.025.605,29	102.499.715,19	239.781.753,16	460.858.232,41
= Flujo de caja del proyecto puro d.d.i actualizado		-88.671.919,73	7.366.380,20	55.975.784,98	107.033.446,46	168.149.884,42
= Flujo de caja acumulado		-88.671.919,73	-81.305.539,54	-25.329.754,55	81.703.691,91	249.853.576,32
TIR p.p. d.d.i.	55%					
VPN(CCPP ddi)	194.914.576,32					
Período de Recuperación de la inversión	Año 3					

Se recupera la inversión en el año 3 del horizonte de evaluación.

En el flujo de caja después de impuestos, observado en la tabla 36, la TIR obtenida del 55% indica que el proyecto de La Sandwichería Hand Express tiene un rendimiento significativamente superior a la tasa de oportunidad (TMAR) del 22.3%. Esto es una señal positiva, ya que sugiere que el proyecto tiene la capacidad de generar retornos superiores a la inversión requerida.

El VPN de **\$194.914.576,32** que es positivo, refleja que el proyecto generará un valor adicional de este monto en términos presentes, teniendo en cuenta la inversión inicial y los flujos de efectivo esperados durante los próximos 5 años. Un VPN positivo indica que el proyecto es rentable y agrega valor a la empresa.

La comparación entre la TIR del 55% y la TMAR del 22.3% es esencial. Dado que la TIR es mucho mayor que la TMAR, el proyecto es muy atractivo desde una perspectiva financiera. Esto significa que el rendimiento del negocio supera significativamente el costo de oportunidad de los fondos. Estos resultados indican que la inversión inicial ha ido generando retornos considerables y que el proyecto sigue siendo altamente rentable, y además valida la posición sólida y rentable de La Sandwichería en el mercado en la ciudad de Sincelejo.

7.8 Análisis de sensibilidad

Para evaluar la solidez y adaptabilidad del plan financiero a través de este análisis de sensibilidad, se determinan tres variables claves que tienen un impacto significativo en las proyecciones financieras realizadas: el precio de venta, los costos de producción y el porcentaje de utilización de la capacidad instalada. Este último se abordará bajo tres escenarios distintos: el pesimista, el optimista y el moderado (este ha sido ampliamente analizado en el estudio financiero inicial) para cada año del horizonte de evaluación. A continuación, se evalúan cada una de las variables mencionadas.

7.8.1. Precio venta

Como puede observar en la tabla 37, este análisis permite evaluar cómo las variaciones en el precio de venta influyen en dos indicadores importantes: la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN).

Tabla 37*Análisis de sensibilidad- precio de venta*

PRECIO DE VENTA							
Resumen del escenario	Valores actuales:	PRECIO DE VENTA + 20%	PRECIO DE VENTA + 10%	PRECIO DE VENTA ESCENARIO BASE	PRECIO DE VENTA -10%	PRECIO DE VENTA -20%	PRECIO DE VENTA - ESCENARIO CRÍTICO
VARIABLE							
PRECIO DE VENTA	22.000	26.400	24.200	22.000	19.800	17.600	19.456
DATOS							
TIR	55%	120%	85%	55%	27%	0%	22%
VPN	194.914.576,32	508.662.374,38	351.788.475,35	194.914.576,32	26.692.219,03	-145.580.843,82	-7.849,23

En primer lugar, se considera el precio de venta actual de **\$22.000**. Con este precio, se observa una TIR del 55% y un VPN positivo de \$194.914.576,32. Estos resultados indican que La Sandwichería es rentable y genera un retorno sustancial sobre la inversión inicial.

Luego, se exploran escenarios alternativos. Al aumentar el precio de venta en un 20%, lo que es equivalente a un precio de **\$26.400**, se obtiene una TIR del 120% y un VPN aún más alto de \$508.662.374,38; incluso un aumento del 10% en el precio de venta, elevándolo a **\$24.200**, sigue siendo altamente rentable, con una TIR del 85% y un VPN de \$351.788.475,35.

Sin embargo, se vuelve evidente que la sensibilidad de La Sandwichería a la disminución de precios es significativa. Una reducción del 10% en el precio de venta a **\$19.800** reduce la TIR al 27% y el VPN a \$26.692.219,03, lo que indica un rendimiento menor, pero sigue siendo rentable.

Por último, se exploran dos escenarios críticos: uno con un precio de venta de **\$19.456**, que resulta en una TIR del 22% y un VPN negativo, y otro con una disminución del 20% en el precio de venta a **\$17.600**, donde la TIR cae al 0% y el VPN es negativo. Estos escenarios indican que, incluso pequeñas disminuciones en los precios pueden afectar la viabilidad financiera de La Sandwichería.

7.8.2 Porcentaje de utilización de la capacidad instalada**Año 1**

Como puede observarse en la tabla 38, el nivel de utilización de la capacidad instalada en el primer año impacta significativamente en los indicadores financieros de La Sandwichería. En el escenario pesimista (8% de capacidad), la TIR es del 32% y el VPN es positivo (79.7 millones de pesos), mostrando aún rentabilidad. El escenario moderado (16% de capacidad) muestra una TIR del 55% y un VPN sólido (194.9 millones de pesos). En el escenario optimista (50% de capacidad),

se alcanza una TIR impresionante del 494% y un VPN muy alto (545.4 millones de pesos), indicando un retorno extremadamente favorable.

Tabla 38

Análisis del porcentaje de utilización de capacidad (año 1)

AÑO 1	Valores actuales:	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
VARIABLE				
% CAPACIDAD UTILIZADA	16%	8%	16%	50%
RESULTADO				
TIR	55%	32%	55%	494%
VPN	194.914.576,32	79.732.779,12	194.914.576,32	545.386.825,69

Año 2

En la tabla 39, en el año 2, se observa que un bajo uso de la capacidad instalada en el escenario pesimista resulta en una TIR del 21% y un VPN negativo, lo que indica dificultades financieras para La Sandwichería. En contraste, el escenario optimista con un 60% de capacidad utilizada, muestra una TIR del 135% y un VPN considerablemente alto.

Tabla 39

Análisis del porcentaje de utilización de capacidad (año 2)

AÑO 2	Valores actuales:	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
VARIABLE				
%CAPACIDAD UTILIZADA	23%	5%	23%	60%
RESULTADO				
TIR	55%	21%	55%	135%
VPN	194.914.576,32	-14.383.845,99	194.914.576,32	477.946.086,73

Año 3

En la tabla 40, se puede visualizar que haciendo uso de un 3% de la capacidad instalada, se obtiene una TIR del 15%, siendo esta menor a la tasa de oportunidad, lo que refleja la poca

viabilidad del proyecto bajo este escenario; además el VPN es negativo, llegando a -45.4 millones de pesos, lo que implica que los flujos de efectivo generados por La Sandwichería no serán suficientes para cubrir la inversión inicial y, en lugar de generar ganancias, el negocio estará incurriendo en pérdidas.

En el escenario moderado (31% de capacidad), se mantiene una TIR sólida del 55%, con un VPN positivo de 194.9 millones de pesos. Por último, en el escenario optimista (70% de capacidad), la TIR se eleva al 95%, y el VPN alcanza los 438.8 millones de pesos.

Tabla 40

Análisis del porcentaje de utilización de capacidad (año 3)

AÑO 3	Valores actuales:	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
VARIABLE				
% CAPACIDAD UTILIZADA	31%	3%	31%	70%
RESULTADO				
TIR	55%	15%	55%	95%
VPN	194.914.576,32	-45.355.811,95	194.914.576,32	438.765.001,20

Año 4

Como se evidencia en la tabla 41, en el escenario pesimista, con tan solo un 2% de capacidad utilizada, la TIR es del 6%. Sin embargo, el VPN es negativo, llegando a -70.6 millones de pesos. Estos resultados indican problemas financieros importantes y sugieren que La Sandwichería podría no ser viable en esta situación.

En el escenario moderado, con un 43% de capacidad utilizada, se mantiene una TIR del 55%. El Valor Presente Neto (VPN) sigue siendo positivo y alcanza los 194.9 millones de pesos. En el escenario optimista, con un 100% de capacidad utilizada, la TIR se eleva al 87%, y el VPN es considerablemente alto, llegando a 486 millones de pesos. Estos resultados reflejan un fuerte potencial de crecimiento y rentabilidad para La Sandwichería cuando se utiliza la capacidad de producción al máximo.

Tabla 41
Análisis del porcentaje de utilización de capacidad (año 4)

AÑO 4	Valores actuales:	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
VARIABLE				
% CAPACIDAD UTILIZADA	43%	2%	43%	100%
RESULTADO				
TIR	55%	6%	55%	87%
VPN	194.914.576,32	-70.620.924,82	194.914.576,32	486.227.404,78

Año 5

En el quinto año del análisis financiero, presentado en la tabla 42, en el escenario pesimista, con tan solo un 1% de capacidad utilizada, la TIR es muy negativa, indicando una pérdida considerable de la inversión. El Valor Presente Neto VPN es negativo, llegando a -99.6 millones de pesos. Estos resultados son altamente desfavorables y sugieren que el proyecto no es viable en esta situación.

En el escenario moderado, con un 60% de capacidad utilizada, se mantiene una TIR consistente del 55%. El VPN sigue siendo positivo y alcanza los 194.9 millones de pesos. Esto indica una rentabilidad constante y la importancia de la gestión eficiente de la capacidad.

En el escenario optimista, con un 100% de capacidad utilizada, la TIR se eleva al 70%, y el VPN es considerablemente alto, llegando a 362 millones de pesos.

Para finalizar, es importante tener presente que una gestión inteligente de la capacidad de producción y una estrategia de marketing eficaz puede mantener un flujo constante de clientes interesados en los productos de La Sandwichería. Esto ayuda a garantizar que la capacidad instalada se utilice de manera más efectiva (escenarios moderado y optimista), y que no se experimenten períodos de subutilización de la capacidad.

Tabla 42
Análisis del porcentaje de utilización de capacidad (año 5)

AÑO 5	Valores actuales:	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA AÑO 5
VARIABLE				

% CAPACIDAD INSTALADA	60%	1%	60%	100%
RESULTADO				
TIR	55%	-	55%	70%
VPN	194.914.576,32	-99.638.614,67	194.914.576,32	362.012.321,78

7.8.3. Costos de producción

- **Costos variables**

En la tabla 43, se evidencia que el costo variable unitario de 5.729,12 pesos en el escenario base, logra resultados iniciales sólidos. La TIR alcanza el 55%, lo que indica una rentabilidad significativa, y VPN asciende a 194 millones de pesos, lo que sugiere un escenario favorable para La Sandwichería.

Tabla 43

Análisis de sensibilidad- costo variable unitario.

Resumen del escenario	Valores actuales:	COSTO VARIABLE UNITARIO						
		COSTO VARIABLE + 20%	COSTO VARIABLE + 10%	COSTO VARIABLE- ESCENARIO BASE	COSTO VARIABLE - 10%	COSTO VARIABLE - 20%	ESCENARIO CRÍTICO 1	ESCENARIO CRÍTICO 2
VARIABLE								
COSTO VARIABLE UNITARIO	5.729,12	6.874,82	6.302,03	5.729,12	5.156,21	4.583,30	7.815,12	9.341,15
RESULTADOS								
TIR	55%	37%	46%	55%	64%	74%	22%	0%
VPN	194.914.576,32	89.002.755,52	143.219.947,43	194.914.576,32	244.734.413,49	294.554.224,60	-248,52	-145.996.435,28

Si se aumenta el costo variable unitario en un 20%, se observa una disminución en la TIR a un 37%, lo que indica una menor rentabilidad debido a los mayores costos de producción. Adicional a ello, analizando los dos escenarios críticos planteados, se puede decir que si el costo variable aumenta en más de un **36%** La Sandwichería presentaría serios problemas de rentabilidad.

Cuando se produce una reducción del 20% en el costo variable, se observa un aumento grande de la TIR en un 74%. Esta mejora sustancial de la TIR señala una rentabilidad significativamente alta, impulsada por la disminución de los costos de producción.

A continuación, se presenta el análisis de sensibilidad para los costos fijos.

- **Costos fijos**

En la tabla 44, se puede observar que a medida que los costos fijos de La Sandwichería aumentan, se observa una tendencia clara en la disminución tanto de la Tasa Interna de Retorno (TIR) como del Valor Presente Neto (VPN). Esto sugiere que un incremento en los costos fijos ejerce una presión negativa sobre la rentabilidad del proyecto, disminuyendo su capacidad para generar flujos de efectivo positivos en comparación con la inversión inicial. En el escenario crítico

en el que los costos fijos alcanzan los \$283.646.444,74, representando un aumento del **42%** con respecto al escenario base, el VPN se iguala a cero. En este punto, los ingresos proyectados se igualan exactamente a los costos totales, lo que significa que no se obtienen beneficios adicionales de la inversión. Esto indica que, de llegarse a este escenario, La Sandwichería se encontraría en un punto de equilibrio financiero, donde los costos fijos absorberían completamente los ingresos generados, y no habría rentabilidad adicional. En este escenario, cualquier aumento adicional en los costos fijos llevaría a pérdidas financieras netas. En consecuencia, es crucial gestionar de manera eficiente los costos fijos y buscar formas de optimizar la estructura de costos para mantener la rentabilidad del negocio.

Tabla 44

Análisis de sensibilidad- costos fijos

Resumen del escenario	Valores actuales:	COSTOS FIJOS + 20%	COSTOS FIJOS + 10%	COSTOS FIJOS - ESCENARIO BASE	COSTOS FIJOS - 10%	COSTOS FIJOS - 20%	ESCENARIO CRÍTICO
VARIABLE							
COSTOS FIJOS	200.256.576,00	240.307.891,20	220.282.233,60	200.256.576,00	180.230.918,40	160.205.260,80	283.646.444,74
RESULTADOS							
TIR	55%	38%	46%	55%	64%	75%	22%
VPN	194.914.576,32	102.615.955,58	150.032.212,53	194.914.576,32	237.648.023,46	280.381.470,60	0,00

Este análisis de sensibilidad demuestra que La Sandwichería Hand Express no solo es capaz de enfrentar condiciones no tan favorables, sino que también tiene el potencial de alcanzar niveles de rentabilidad notables cuando se aplican estrategias y controles efectivos. Se logran identificar áreas de oportunidad, como la eficiencia en costos y la gestión de precios, que pueden impulsar un buen desempeño financiero en el mercado en la ciudad de Sincelejo.

Al comprender en las cómo variables como el precio de venta, el porcentaje de utilización de capacidad y los costos de producción afectan directamente los indicadores financieros, se adquiere la capacidad de tomar decisiones informadas y estratégicas a futuro para La Sandwichería.

Conclusiones

- El estudio de mercado realizado para respaldar el plan de negocios para el fortalecimiento de La Sandwichería Hand Express en la ciudad de Sincelejo, Sucre, ofrece una perspectiva alentadora y respaldada por datos contundentes. El mercado objetivo, compuesto por una población de aproximadamente 101,216 habitantes en el rango de edad de 18 a 45 años, demuestra una demanda sólida y segmentada de sándwiches frescos y saludables. Esto se alinea con las tendencias actuales que indican un creciente interés en la alimentación saludable y opciones vegetarianas. A pesar de la competencia en el mercado de comidas rápidas, la oferta de sándwiches es limitada en Sincelejo, lo que representa una oportunidad única para La Sandwichería. Además, el crecimiento del sector de comida rápida en Colombia, con un aumento del 6% anual, respalda la viabilidad del negocio. Con proyecciones que reflejan un aumento del 38% en las ventas en 2022 y una ambiciosa proyección optimista de crecimiento del 50% al 100% en los próximos cinco años, La Sandwichería Hand Express tiene un potencial significativo para convertirse en una destacada opción en el mercado de comidas rápidas de la ciudad. Para lograrlo, deberá enfocarse en la diferenciación, la calidad de los productos, la satisfacción del cliente y estrategias de marketing efectivas.
- El estudio técnico muestra una planificación detallada y sólida para el negocio. Con una capacidad instalada que permite la producción de hasta 11.760 sándwiches mensuales, respaldada por una inversión de maquinaria y equipo de \$29.039.000, el negocio está bien posicionado para satisfacer la demanda proyectada en tres escenarios diferentes a lo largo de los próximos 5 años. La estructura de costos fijos y variables se ha calculado minuciosamente, asegurando que los márgenes de contribución sean los adecuados para ofrecer precios competitivos en el mercado. Además, la distribución en planta del punto físico se ha diseñado para garantizar eficiencia operativa y un flujo de trabajo óptimo. Este estudio técnico proporciona una base consistente para el éxito de La Sandwichería Hand Express, respaldado por una inversión adecuada, capacidad de producción y eficiencia operativa.
- El estudio administrativo y legal establece una estructura organizativa estable y una descripción detallada de los roles y funciones de cada miembro del equipo. Esto garantiza

una operación eficiente y eficaz del negocio, desde la gestión general hasta la preparación de alimentos y el servicio al cliente. Los costos de personal representan una parte significativa de los gastos operativos mensuales, con un costo total de \$14.667.438. Esto refleja el compromiso de La Sandwichería con la calidad del servicio, ya que la inversión en personal garantiza un ambiente limpio y seguro, una experiencia del cliente de alta calidad y la preparación de alimentos de acuerdo con los estándares. Desde una perspectiva legal, se recomienda que La Sandwichería Hand Express sea constituida como una Sociedad de Acciones Simplificada (SAS) debido a su flexibilidad y beneficios en términos de estructura y responsabilidad limitada. Se han establecido los procedimientos necesarios para la constitución, que incluyen la redacción y registro de estatutos, la inscripción en la Cámara de Comercio y la obtención del NIT. Dos socios han aportado \$10.000.000 cada uno, lo que ha constituido el capital social inicial de \$20.000.000. Este capital respalda el funcionamiento del negocio y se reflejará en los registros contables como patrimonio inicial.

- El estudio financiero realizado proporciona una evaluación clara de la viabilidad y rentabilidad del negocio en la ciudad de Sincelejo a lo largo de un horizonte de evaluación de 5 años. Los resultados principales revelan que el proyecto es altamente rentable, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 55% y un Valor Presente Neto (VPN) positivo de \$194.914.576,32 en el escenario base. Estos datos indican que La Sandwichería tiene la capacidad de generar retornos atractivos sobre la inversión inicial. Sin embargo, este estudio también resalta la sensibilidad del proyecto a ciertas variables clave. Por ejemplo, se ha identificado que el precio de venta y el porcentaje de utilización de la capacidad de producción son factores críticos que influyen significativamente en la rentabilidad. Pequeños cambios en estos parámetros pueden tener un impacto notable en los resultados financieros.

Un aspecto crucial que se ha destacado es la necesidad de una gestión eficiente de los costos. El análisis de costos fijos revela que, a medida que estos aumentan, la rentabilidad del proyecto disminuye. Esto subraya la importancia de optimizar la estructura de costos y controlar los gastos de manera efectiva para mantener la rentabilidad.

Es importante notar que el proyecto supera satisfactoriamente la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del 22,3%, lo que confirma su viabilidad económica y su capacidad para generar rendimientos superiores a la inversión requerida.

Además, se han explorado diversos escenarios de sensibilidad, desde pesimistas hasta optimistas, proporcionando información valiosa sobre cómo el proyecto puede responder a cambios en las condiciones del mercado. Esto resalta la importancia de una planificación estratégica flexible y la capacidad de adaptación para enfrentar posibles desafíos.

Referencias

- Alcaraz Rodríguez, R. (2001). *El emprendedor de éxito: guía de planes de negocios*. 2 ed. McGraw-Hill.
- Arboleda Vélez, G. (2013). *Proyectos: Identificación, formulación, evaluación y gerencia*. 2ed. Alfaomega.
- Baca Urbina, G. (2006). *Evaluación de proyectos*. 5 ed. Mc Graw Hill.
- Cámara de Comercio de Sincelejo (2023). Registro mercantil. <https://ccsincelejo.org/>
- Cámara de Comercio de Sincelejo (Julio de 2023). *Guía de trámites legales para la constitución y funcionamiento de empresas en Sincelejo*. Sincelejo, Sucre.
- Corficolombiana. (2023). *Actualización proyecciones económicas: Colombia por debajo de su liga*. https://investigaciones.corficolombiana.com/macroeconomia-y-mercados/proyecciones/actualizacion-proyecciones-economicas-colombia-por-debajo-de-su-liga/informe_1335355
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE. (2020). *Proyecciones de población*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Nacional de Estadística (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2021. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Departamento Nacional de Estadística (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2021. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2021/Comunicado-pobreza-monetaria_2021.pdf
- El Tiempo (2010). *El emprendimiento que hoy vende un millón de sándwichs*. <https://www.eltiempo.com/colombia/california/el-emprendimiento-que-hoy-vende-un-millon-de-sandwichs-374260>
- El País (23 de mayo de 2023). Inflación en Colombia cerraría 2023 en 9,15 % y con el dólar en \$4.600, según encuesta de Fedesarrollo. <https://www.elpais.com.co/economia/inflacion-en-colombia-cerraria-2023-en-915-y-con-el-dolar-en-4600-segun-encuesta-de-fedesarrollo-2304.html>
- Henriquez, E. (2020). *Vida saludable en América Latina: Cuidando de mi bienestar mental*. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/article/vida-saludable-en-america-latina-cuidando-de-mi-bienestar-mental>











- Henriquez, E. (2020, abril 29). *Vida saludable en América Latina: Cuidando de mi bienestar mental*. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/article/vida-saludable-en-america-latina-cuidando-de-mi-bienestar-mental>
- La República (2023). *Los restaurantes incrementan sus precios 14,5% para 2023 según estudio de Acodres*. <https://www.larepublica.co/empresas/los-restaurantes-incrementan-sus-precios-14-5-para-2023-segun-estudio-de-acodres-3547870>
- Longenecker, J. G. & Moore, C. W. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas: un enfoque emprendedor*. Thomson Editores.
- Nielsen. (2020). *Food and Beverage Trends in Colombia*. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2020/08/nielsen-food-and-beverage-trends-in-colombia.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (Strategyzer)*. Wiley.
- Portafolio (2021). *Subway y Sandwich Qbano tienen el 61,7% del mercado*. <https://www.portafolio.co/negocios/subway-y-sandwich-qbano-tienen-el-61-7-por-ciento-del-mercado-549368>
- Portafolio (2023). *Inflación: analistas proyectan que llegue a 9,49% en 2023*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/inflacion-analistas-proyectan-que-llegue-a-9-49-en-2023-581563>
- Revista Semana (21 de junio de 2023). *Inflación llegará al 9 % en el 2023, según los últimos pronósticos de los mercados*. <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/inflacion-llegara-al-9-en-el-2023-segun-los-ultimos-pronosticos-de-los-mercados/202328/>

Anexos

Anexo 1. Subproceso de armado del sándwich B acon Bechamel

CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL SUBPROCESO DE ARMADO DEL SÁNDWICH B�CON BECHAMEL												
Hoja N�	De:	Diagrama N�:	Operar.	Mater.	Maqui.							
Proceso:			RESUMEN									
Fecha:	Mayo 21 del 2023		SÍMBOLO	ACTIVIDAD	Act.	Pro.	Econ.					
El estudio Inicia:	Ingreso de ingredientes del mise an place			Operación	17		0%					
Método: Actual:	Propuesto:			Transporte	1		0%					
Producto:	SANDWICH B�CON BECHAMEL			Inspección	2		0%					
Nombre del operario:				Espera	0		0%					
Elaborado por:	José Hernán Medina Olivera			Almacenaje	0		0%					
Tamaño del Lote:			Total de Actividades realizadas			20		0%				
			Distancia total en metros			0		0%				
			Tiempo min/hombre			26		0%				
NUMERO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			Cantidad	Distancia metros	Tiempo Segundos	SÍMBOLOS PROCESOS					OBSERVACIONES
1	Alistar los ingredientes a usar en la mesa de trabajo					120						
2	Preparación de la plancha			N/A		120						Calentar la plancha y añadir aceite
3	Calentar la pechuga en la plancha			120 gr		120						
4	Asar 1 rebanada de tocineta			1		60						
5	Agregar salsa bechamel a la pechuga			80ml		120						
6	Agregar pimentones picados			1		60						
6	Revolver la pechuga con la salsa bechamel y pimentones			1		120						Dejar que la pechuga se cocine con la salsa bechamel hasta que se integren.
7	Tajar el pan			1		60						El pan debe abrirse por la mitad. Despegarlo en su totalidad en dos rebanadas.
8	Agregar mezcla de la pechuga a la base del pan			1		60						Repartir uniformemente en la base del pan
9	Agregar maíz tierno (40 gr)			40gr		60						Repartir uniformemente sobre la proteína
10	Agregar rebanada de tocineta			1		60						
12	Agregar rodajas de pepinos agrdulces			2		60						
12	Agregar rodajas de tomate			2		60						
13	Calentar la rebanada superior del pan en la plancha			1		120						De ambos lados
14	Agregar salsa bbq en la rebanada superior del pan			40ml		30						
15	Colocar rebanada del pan sobre el relleno			1		60						
16	Cerrar el sándwich			1		30						
17	Calentar el sándwich			1		120						
18	Envolver el sándwich			1		60						Envolver el sándwich en papel parafinado
20	Empacar sándwich con aderezo de la casa			1		60						Incluir servilletas y aderezo de la casa.
	Tiempo Minutos:			26,0	m	0,0	1.560,0s					
Observaciones:												

Anexo 2. Subproceso de armado del sándwich Bâcon Bechamel con acompañamientos

CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL SUBPROCESO DE ARMADO DEL BÂCON BECHAMEL CON ACOMPAÑAMIENTOS											
Hoja N° _____ De: _____ Diagrama N°: _____		Operar.		Mater.		Maqui.					
Proceso:		RESUMEN									
Fecha:	Mayo 21 del 2023	SÍMBOLO	ACTIVIDAD	Act.	Pro.	Econ.					
El estudio Inicia:	Ingreso de ingredientes del mise an place		Operación	20		0%					
Método: Actual: _____ Propuesto: _____			Transporte	2		0%					
Producto:	SANDWICH BÂCON BECHAMEL		Inspección	2		0%					
Nombre del operario:			Espera	0		0%					
Elaborado por:	José Hernán Medina Olivera		Almacenaje	0		0%					
Tamaño del Lote:		Total de Actividades realizadas		24		0%					
		Distancia total en metros		1		0%					
		Tiempo min/hombre		30		0%					
NUMERO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Cantidad	Distancia metros	Tiempo Segundos	SÍMBOLOS PROCESOS					OBSERVACIONES	
											
1	Alistar los ingredientes a usar en la mesa de trabajo			120							
2	Preparación de la plancha	N/A		120							Calentar la plancha y añadir aceite
3	Encender freidora	N/A									Añadir y calentar aceite
4	Calentar la pechuga en la plancha	1		120							
5	Asar 1 rebanada de tocineta	1		60							
6	Transportar papas a la freidora	70gr	1	120							
7	Agregar papas										
7	Agregar salsa bechamel a la pechuga	120 gr		120							
8	Agregar pimentones picados	1		60							
9	Revolver la pechuga con la salsa bechamel y pimentones	1		120							Dejar que la pechuga se cocine con la salsa bechamel hasta que se integren.
10	Extraer papas de la freidora			120							
7	Tajar el pan	1		60							El pan debe abrirse por la mitad. Despegarlo en su totalidad en dos rebanadas.
8	Agregar mezcla de la pechuga a la base del pan	1		60							Repartir uniformemente en la base del pan
9	Agregar maíz tierno (40 gr)	40gr		60							Repartir uniformemente sobre la proteína
10	Agregar rebanada de tocineta	1		60							
12	Agregar rodajas de pepinos agri dulces	2		60							
12	Agregar rodajas de tomate	2		60							
13	Calentar la rebanada superior del pan en la plancha	1		120							De ambos lados
14	Agregar salsa bbq en la rebanada superior del pan	40ml		30							
15	Colocar rebanada del pan sobre el relleno	1		60							
16	Cerrar el sándwich	1		30							
17	Calentar el sándwich	1		120							
18	Envolver el sándwich	1		60							Envolver el sándwich en papel parafinado
20	Empacar con aderezo de la casa, papas y bebida	1		60							Incluir servilletas y aderezo de la casa.
Tiempo Minutos: 30,0		m		1,0		s		1.800,0			
Observaciones:											

Anexo 3. Registros Plan de negocios La Sandwichería Hand Express ([VER DOCUMENTO](#))