

Salón De Onces Nagurt

Ingrid Camila Quiroga Rojas

Mauricio Fernando Buchelli Chaves

Universidad Piloto De Colombia

Facultad de Ingeniería Financiera

Especialización En Gerencia Y Administración Financiera

Bogotá D.C.

2023

Contenido

Emprendimiento Salón De Onces Nagurt	8
Introducción.....	8
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Metodología	12
Definición De Objetivos.	12
Recopilación Y Análisis De Datos.....	12
Diseño Del Plan Organizacional.....	12
Estudio De Mercado.....	13
Análisis Financiero.....	13
Capítulo 1 Marco teórico	14
Estado del arte	17
Balance.	18
Múltiplos.	19
Flujo de caja descontado.....	19
Parte I Información Básica De La Empresa.	20
Historia Del Emprendimiento.	20
Misión Y Visión.	23
Misión.....	23
Visión.....	23
Contexto Empresarial Competencia Y mercados En Los Que Participa.	23
Análisis De Portafolio De Productos Y Servicios.	24
Imagen 1.....	24
<i>Alternativa de productos de sal.....</i>	<i>24</i>
Análisis Del Entorno Económico De La Empresa Y Sus Productos.....	26
Presencia Digital Análisis De Visualización Y Posicionamiento Digital.....	28
Parte II Información Financiera y Diagnóstico Financiera.	29
Cifras Contables.....	29
Estado De Situación Financiera.	29
Balance General Emprendimiento Salón De Onces NAGURT.....	29
Estado De Resultados Emprendimiento Salón De Onces NAGURT.....	30
Flujo De Caja Emprendimiento Salón De Onces NAGURT.....	30

Estructura Financiera Emprendimiento Salón De Onces NAGURT.....	31
Inductores De Valor Y Razones Financieras Emprendimiento Salón De Onces NAGURT.....	32
Análisis Financiero Gráfico.....	34
Diagnóstico Financiero.	39
PARTE III Valoración Y Gestión De Valor.	41
Valoración De La Empresa Sin Estrategias.....	41
Flujo De Caja Proyectado.....	42
Cálculo De Perpetuidad.....	42
Resultados De Valoración sin Estrategia.	43
Múltiplos Financieros Comparativos.	43
Análisis De La valoración.....	43
WACC.....	45
Estrategias y Tratamientos.....	47
Estrategia Sobre Costos De Materias Primas.....	47
Estrategia Sobre Costo De Mano De Obra.	48
Estrategia Sobre Gasto De Marketing.	49
Estrategia Sobre Ventas.....	50
Estrategia De Apalancamiento.....	51
Valoración Con Estrategias Y Comparativo Con La Valoración Sin Estrategias.	51
Flujo De Caja Proyectado Con Estrategias.	52
Cálculo De Perpetuidad Con Estrategias.....	52
Resultados De Valoración Con Estrategias.....	53
Múltiplos Financieros Comparativos Sin Estrategia Y Con Estrategia.....	53
Análisis De La Gestión De Valor.	54
Conclusiones.	57
Referencias.....	58

Listas de tablas.

Tabla 1. Modelo canvas actual Nagurt.....	16.
Tabla 2. Matriz de evaluación del factor externo.....	17.
Tabla 3. Matriz del perfil competitivo.....	17.
Tabla 4. Ventas por mes.....	27.
Tabla 5. Participación de ventas por línea.....	28.
Tabla 6. Balance general.....	31.
Tabla 7. Estado de Resultados.....	31.
Tabla 8. Flujo de Caja.....	32.
Tabla 9. Estructura Financiera.....	32.
Tabla 10. Introdutores de valor.....	34.
Tabla 11. Razones financieras.....	34.
Tabla 12. Costo de capital WACC.....	42.
Tabla 13. Flujo de caja proyectado.....	43.
Tabla 14. Modelo de crecimiento constante.....	43.
Tabla 15. Modelo de anualidad perpetua.....	44.
Tabla 16. Resumen resultados de valoración.....	44.

Tabla 17. Múltiplos resultantes de la valoración.....	44.
Tabla 18. Porcentaje de disminución de costos por estrategias de compras.....	49.
Tabla 19. Estrategia sobre costo de mano de obra.....	50.
Tabla 20. Estrategia sobre gasto de marketing.....	50.
Tabla 21. Estrategia sobre ventas.....	52.
Tabla 22. Costo de capital WACC.....	52.
Tabla 23. Flujo de caja proyectado.....	53.
Tabla 24. Modelo de crecimiento constante.....	53.
Tabla 25. Modelo de anualidad perpetua.....	54.
Tabla 26. Resumen resultados de valoración del modelo de crecimiento constante.....	54.
Tabla 27. Resumen de resultados de valoración del modelo de anualidad perpetua.....	54.
Tabla 28. Múltiplos resultantes de la valoración del modelo de crecimiento constante.....	54.
Tabla 29. Múltiplos resultantes de la valoración del modelo de anualidad perpetua.....	55.

Lista de gráficos.

Gráfico 1. Generación de utilidad por activos netos.....	35.
Gráfico 2. ROA-RAN.....	35.
Gráfico 3. Ventas vs UODI.....	36.
Gráfico 4. Generación de utilidad por activos de operación.....	36.
Gráfico 5. Venta-EBITDA-M.EBITDA.....	37.
Gráfico 6. Ventas-margen EBITDA.....	37.
Gráfico 7. Ventas vs activos fijos.....	38.
Gráfico 8. Comportamiento KTNO.....	38.
Gráfico 9. PDC.....	39.
Gráfico 10. PKT centavos.....	39.
Gráfico 11. Valoración comparada de mercado.....	45.
Gráfico 12. Valoración comparada de mercado.....	56.
Gráfico 13. Gestión de valor.....	57.

Lista de imágenes.

Imagen 1. <i>Alternativa de productos de sal</i>	24.
Imagen 2. <i>Costeo productos</i>	27.
Imagen 3. <i>Posicionamiento digital</i>	28.

Emprendimiento Salón De Onces Nagurt

Introducción

El Salón de Onces Nagurt es un establecimiento que se presenta como una propuesta innovadora dentro del sector gastronómico de Villa del Río, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., en la Localidad séptima de Bosa. En este lugar, los clientes tienen la oportunidad de disfrutar de un producto tradicional en un ambiente acogedor y deleitarse con una amplia variedad de platos que ofrece su menú.

Además de ofrecer una experiencia gastronómica única, el Salón de Onces Nagurt se enfoca en la elaboración de productos saludables para sus consumidores, siguiendo todas las regulaciones vigentes. Para ello, se han establecido tres líneas gastronómicas: Artesanal Tradicional, Gourmet y Postres.

El objetivo principal de este salón de onces es establecer un modelo innovador al momento de disfrutar de un producto tan tradicional como el yogurt, teniendo en cuenta las costumbres y procesos de preparación cotidianos. Esto permitirá obtener ventajas competitivas que les abrirán las puertas en el mercado local.

La idea del Salón de Onces Nagurt surgió en el año 2020 como un emprendimiento familiar centrado en la fabricación y comercialización de yogurt artesanal tradicional. A partir de ahí, se busca innovar en la oferta gastronómica, creando platos que destacan por su sabor especial, presentación y calidad del ingrediente principal: el yogurt.

Este proyecto tiene como objetivo principal crear un salón de onces que ofrezca platos de alta calidad a precios accesibles, logrando así posicionarse en el sector. El yogurt se convierte en el ingrediente estrella en cada una de las líneas gastronómicas. Asimismo, se busca proporcionar un espacio agradable y acogedor, con una amplia variedad gastronómica y un servicio excelente. De esta manera, los clientes podrán disfrutar de una experiencia única y crear recuerdos duraderos que los motiven a visitar el lugar regularmente.

Además, se pretende aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización en gerencia y administración financiera para determinar la viabilidad y factibilidad de la implementación de este salón de onces, teniendo en cuenta todos los factores involucrados en su creación.

Objetivo General

El objetivo es desarrollar una propuesta de inversión para la apertura de un salón de onces en el sector de Villa del Río ubicado en la ciudad de Bogotá. Se tomarán como referencia teorías administrativas y financieras de autores como Oscar León García Serna y otros, así como datos históricos del entorno económico sectorial proporcionados por los agentes gubernamentales de orden nacional, que orienten hacia la factibilidad y viabilidad del plan de emprendimiento.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar un marco referencial sólido que se apoye en los escritos del autor Oscar León García Serna y otros autores relevantes, con el fin de brindar un sustento teórico integral para el análisis y desarrollo de una idea de negocio, así como para el estudio financiero asociado a la misma.
2. Identificar y analizar los aspectos económicos sectoriales de Villa del Río, ubicado en la ciudad de Bogotá, con el propósito de obtener información relevante para la implementación exitosa de la idea de negocio, incluyendo datos sobre la demanda del mercado, competencia existente, tendencias económicas y factores clave que afectan la viabilidad financiera del emprendimiento.
3. Elaborar y desarrollar un exhaustivo análisis financiero que permita evaluar la viabilidad y factibilidad del salón de onces, considerando aspectos como los costos de inversión y operación, proyecciones de ingresos, margen de rentabilidad, punto de equilibrio y retorno de la inversión. El análisis financiero servirá como herramienta clave

para tomar decisiones informadas y fundamentadas sobre la viabilidad económica del negocio.

Metodología

La metodología del Salón de Onces Nagurt se desarrolla de la siguiente manera.

Definición De Objetivos.

- Establecer el objetivo general del proyecto, que refleje la visión y misión del restaurante.
- Desarrollar objetivos específicos que sean claros, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en tiempo.

Recopilación Y Análisis De Datos.

- Identificar fuentes de información relevantes para comprender la situación actual y futura del sector gastronómico.
- Recopilar datos sobre tendencias de mercado, competidores, perfiles de clientes y preferencias gastronómicas.
- Analizar y sintetizar los datos recopilados para obtener información clave que guíe la toma de decisiones.

Diseño Del Plan Organizacional.

- Definir la estructura organizativa del restaurante, incluyendo los roles y responsabilidades de cada puesto.
- Establecer los gastos operativos y administrativos necesarios, considerando aspectos legales, salarios y beneficios.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y normativos relacionados con la apertura y operación del restaurante.

Diseño Del Plan Operacional.

- Realizar un estudio de distribución de la planta para optimizar el espacio disponible y mejorar la eficiencia operativa.
- Estimar los costos de producción, incluyendo ingredientes, equipos, utensilios y suministros necesarios.
- Crear diagramas de flujo que ilustren los procesos de preparación de alimentos, atención al cliente y gestión de pedidos.

Estudio De Mercado.

- Diseñar una investigación de mercado que incluya encuestas, entrevistas o análisis de datos secundarios para identificar el nicho de mercado objetivo.
- Analizar los gustos, preferencias y necesidades de los clientes potenciales para adaptar la propuesta gastronómica y el enfoque del restaurante.
- Identificar oportunidades de diferenciación y posicionamiento en el mercado.

Análisis Financiero.

- Realizar un estudio financiero completo que incluya el cálculo del punto de equilibrio, estados financieros proyectados y análisis de sensibilidad.
- Evaluar la rentabilidad del proyecto, considerando los costos de inversión, los gastos operativos y los ingresos esperados.
- Identificar fuentes de financiamiento, estrategias de precios y proyecciones de flujo de efectivo para garantizar la sostenibilidad financiera del restaurante.

Capítulo 1 Marco teórico

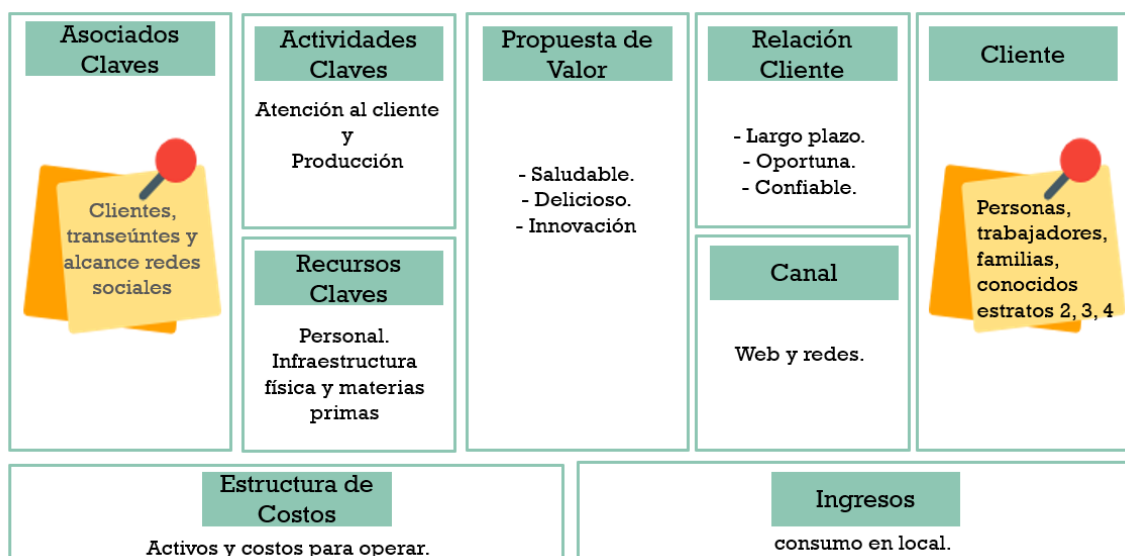
La evaluación de la viabilidad y factibilidad de la implementación de un salón de onces con una oferta de comida saludable, donde sus productos recetas giran alrededor del yogurt, tiene como fundamento principal el desarrollo de los modelos de valoración que, según Jerónimo Aznar Bellver, Teodosio Cayo Araya, Diego Cevallos Valera (2020), se contemplan varias alternativas de evaluación, Uno de los cuales es “el método de la tasa con riesgo y de la tasa sin riesgo es la tasa de interés libre de riesgo que se ajusta mediante una prima de riesgo basada en la beta del proyecto.” En el emprendimiento se utilizará una beta acorde al sector de restaurantes la cual se fija en un 1,3 según Damodaran, adicionalmente se mostrará el flujo de caja proyectado el cual es “una técnica de modelización financiera basada en hipótesis sobre los ingresos y los gastos futuros que generará la compañía” en cuyo caso del emprendimiento se tendrá en cuenta el ingreso por ventas de las tres líneas de producto y en sus gastos se verán reflejados erogaciones en el orden de materias primas, insumos de producción, mano de obra, gastos administrativos, de marketing y financieros. También se evidenciará el método contable o de balance, el cual, según los mismos autores, es un método que “también se conoce como valor patrimonial. Se parte del balance de la empresa y el valor de la empresa se calcula como la diferencia entre el activo total y el pasivo exigible.

Por otro lado, tenemos los parámetros establecidos en la CANVAS el cual proporciona unas herramientas para aumentar la eficacia del proceso innovador que optimiza sus resultados, así mismo es muy bueno para identificar los aspectos productivos, sociales, culturales y económicos que se relacionan con el crecimiento de la organización y de los productos. (Corma, 2018). A continuación, se muestra la tabla de preguntas como a quien

ira dirigido el producto, los canales de distribución a utilizar, que producto se pretende explotar y los recursos, actividades y aliados estratégicos que la compañía debe tener en cuenta para mover su idea de emprendimiento, así mismo los ingresos y costos en los que debe incurrir para su puesta en marcha.

Tabla 1.

Modelo canvas actual Nagurt



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se muestra la matriz de evaluación de los factores externos, donde se evidencias las oportunidades a los que estamos expuestos y las posibles amenazas que giran en torno a la idea de negocio.

Tabla 2.

Matriz de evaluación del factor externo.

Matriz de Evaluación del Factor Externo			
FACTOR	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Reactivación economía	30%	2	0,6
Difícil acceso a crédito	25%	4	1
Cambio de hábitos alimenticios	20%	4	0,8
TOTAL OPORTUNIDADES	75%		2,4
AMENAZAS			
Volatilidad en tasa de cambio	10%	2	0,2
Crisis mundial	15%	2	0,3
TOTAL AMENAZAS	25%		0,5
TOTAL GENERAL	100%		2,9

Fuente. elaboración propia

De acuerdo con la matriz CANVAS y la matriz de evaluación del factor externo podemos concluir que la idea de negocio es viable ya que se tiene una calificación superior a 2.5, aunque el emprendimiento se encuentra en su fase inicial sus debilidades requieren ser fortalecida; con la matriz de perfil competitivo se puede inferir que se debe aumentar la capacidad instalada e invertir en la publicidad de la idea de negocio.

Tabla 3.

Matriz del perfil competitivo.

Matriz del Perfil Competitivo									
FACTOR CLAVE ÉXITO	PONDERACIÓN	NAGURT		GOYURT		YOGURT PERSA		TIENDA SORBA	
		CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
PRECIO	25%	4	1	2	0.5	3	0.75	3	0.75
CALIDAD	25%	3	0.75	4	1	4	1	3	0.75
CAPACIDAD INSTALADA	20%	1	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
INNOVACIÓN PRODUCTOS	20%	4	1	2	0.5	2	0.5	2	0.5
PUBLICIDAD	10%	1	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
TOTAL	100%		3.25		3.50		3.75		3.50

Fuente: Elaboración Propia

Estado del arte

De acuerdo al material consultado Administración financiera: fundamentos y aplicaciones autor Oscar León García Serna y en el contexto de que surge como una necesidad de brindar bienestar a las personas del sector gastronómico y brindar una alternativa de pasar un tiempo libre incluso también teletrabajar con opción de alquilar su propio espacio con ambientes cómodos, acogedores a su vez retomando la línea de un salón de onces algunos salones de onces y otros emprendimientos como CREPS que en su documento interno se conforma un 13 de abril de 1980 cuando dos jóvenes universitarios deciden hacer una idea realidad. En un pequeño local abren Crepes & Waffles una pequeña crepería estilo rústico francés con una barra de madera y ambiente joven e informal, en donde buscaban despertar admiración por servir artesano con amor y alegría precios razonables. (Crepes & Waffles, s.f.).

Actualmente a nivel nacional cuentan con 84 restaurantes y 69 tiendas de helados, a nivel internacional con 28 restaurantes y 8 tiendas de helados. Además, WEWORK que en su documento interno oficial cuenta que, en 2010, WeWork fue cofundada por el empresario israelí Adam Neumann y su homólogo estadounidense Miguel McKelvey. La idea se inspiró en el alto nivel de espacios de oficinas vacíos tras la crisis crediticia de 2008 y en el número de autónomos y fundadores de empresas emergentes que generó la crisis. Fue una novedosa la idea que se podía alquilar un escritorio por el tiempo o tan poco como fuera necesario, y mezclarse con otros trabajadores independientes o fundadores de empresas (Flur Magazine, s.f.). Por otra parte, un nuevo estudio confirma una tendencia de crecimiento hacía el trabajo híbrido. Flexibilidad, reducción de tiempos de traslado,

bienestar laboral y mayor productividad estarían entre las ventajas de tener este modelo de trabajo.

Sobre este último se identifica una tendencia que permite combinar, flexibiliza, disfrutar y compartir el tiempo libre. Este comportamiento se puede aprovechar como una ventaja para los negocios que se pretenden consolidar ofreciendo platos de calidad a un precio accesible y así mismo, procurando un espacio agradable, acogedor y con excelente servicio, donde los clientes puedan compartir una gran experiencia y nivel de servicio que les permita visitar el lugar con frecuencia.

Por otro lado, para las áreas estratégicas de la compañía es necesario aumentar el valor de las compañías teniendo en cuenta la competitividad y los repentinos cambios que surgen en el entorno. Bajo esta situación se vieron afectados los negocios enfocados a la venta de comida como restaurantes

Por lo anterior es importante implementar estrategias que proporcionen valor y que permitan la sostenibilidad en el tiempo, a continuación, se relacionan los métodos más utilizados para valorar empresas.

Balance. Consiste en estimar el valor de la compañía con el valor del patrimonio, es decir, el valor registrado en el balance. Según Fernández:

“Proporcionan el valor desde una perspectiva estática que, por tanto, no tiene en cuenta la posible evolución futura de la empresa, el valor temporal del dinero ni

otros factores que también le afectan como pueden ser: la situación del sector, problemas de recursos humanos, de organización, contratos, etc., que no se ven reflejados en los estados contables.” (2008, p.3)

Múltiplos. Se utiliza un múltiplo en determinado sector y compararlo con la empresa en valoración y frente a otras empresas similares en tamaño.

De esta manera Fernández (2008) nos muestra un ejemplo de su aplicación “es frecuente hacer valoraciones rápidas de empresas cementeras multiplicando su capacidad productiva anual (o sus ventas) en toneladas por un coeficiente (múltiplo)”. (p.7). También es frecuente valorar estacionamientos de automóviles multiplicando el número de plazas por un múltiplo y valorar empresas de seguros multiplicando el volumen anual de primas por un múltiplo. En esta categoría se incluyen los métodos basados en el PER: según este método, el precio de la acción es un múltiplo del beneficio.

Flujo de caja descontado. Según Fernández (2008) “Determinar el valor de la empresa a través de la estimación de los flujos de dinero –Cash Flow– que generará en el futuro, para luego descontarlos a una tasa apropiada según el riesgo de dichos flujos.” (p.14)

Parte I Información Básica De La Empresa.

Historia Del Emprendimiento.

En la comunidad del barrio Villa del Río al sur de la capital colombiana, en el año 2000 un grupo de padres de niños en condición de discapacidad, tenían la necesidad de generar ingresos. En esa época surgió una asociación cuyas actividades estaban encaminadas a intercambiar conocimiento entre sus miembros para la elaboración o manufactura de productos, entre los cuales se encontraban productos como manillas, bisutería, arte country, decoración con fomi y fabricación de yogurt. La asociación participó activamente en ferias empresariales durante 2 años, siendo el yogurt su producto más atractivo, pero al cabo de un tiempo la asociación se disolvió.

En el grupo de padres estaba la señora Tania Morillo quien se capacitó en la preparación de Yogurt; aproximadamente en el año 2003, Tania y Mauricio Chaves (hermano) se encontraban desempleados y decidieron unirse para generar ingresos por la venta de yogurt, en esta unión Tania se dedicaría a la producción y Mauricio a la comercialización. El foco de clientes eran personas cercanas y conocidas, pero la unión duró pocos meses, ya que ambos consiguieron vincularse laboralmente.

En el año 2008, Mauricio Chaves al quedar sin empleo, habiéndose convertido en padre y con el fin de cubrir sus obligaciones recurrió nuevamente a la elaboración y comercialización de yogurt, en esta ocasión, le solicitó a su hermana Tania que le enseñara a elaborarlo. Durante su periodo de capacitación Mauricio tuvo algunas ideas de cambios en la elaboración del producto, primero modificó la fórmula de elaboración, quitando los

saborizantes y colorantes artificiales, dándole énfasis a los trozos de fruta y resaltando la característica de lo Natural. Incorporó etiquetas a los envases y nombró el producto como:

NAGURT, que significa yogurt natural. También, imprimió un mapa de Bogotá, para visualizar el punto de fábrica y su nivel de expansión bajo la modalidad de venta puerta a puerta, pero lastimosamente la anterior estrategia no dio mucho fruto ya que era difícil conseguir a las personas en las casas y las que atendían, en su gran mayoría, pedían un plazo para pagar y NAGURT no contaba con el músculo financiero para trabajar ventas a crédito.

Meses después, la fabricación y comercialización de yogurt se detuvo ya que Mauricio se vinculó laboralmente a una empresa, y por sus diferentes actividades laborales le era imposible dedicarle tiempo a su emprendimiento. En el año 2016 Mauricio Chaves retomó el negocio, desempeñando las funciones de administrador, vendedor y productor; implementó la financiación con Tarjetas de Crédito para compras al por mayor de materias primas e impulsó el producto con degustaciones en algunos barrios de Bogotá como Venecia, Tunal, Villa del rio, Olarte y Boíta.

En esta ocasión abrió 3 puntos de distribución en Villa del rio, bajo la modalidad de mercancía en consignación y rotación semanal de productos, realizó un testeo de producto frente a los de empresas como Alpina, Colanta, Alquería y Colacteos en dos grupos focales:

Personas menores de 14 años

Personas mayores de 14 años.

Los ítems que se compararon fueron: Precio, sabor, textura, cantidad de fruta, nivel de dulce, color y olor. Con la información recolectada, replanteó la fórmula, procurando una estandarización del proceso de fabricación, desarrolló nuevos sabores como café, uchuva, ciruela, uvas pasas, lulo, manzana, guayaba, maracuyá, limón, naranja, coco, arequipe; manejando en inventarios los sabores con mayor rotación, permitiendo que NAGURT tuviera ventas superiores a las esperadas y una gran acogida en los nuevos y antiguos clientes. Al cabo de un año, para los meses de diciembre y enero disminuyó estrepitosamente la cantidad de clientes, que, sumado a las obligaciones financieras adquiridas y a los gastos asociados a su administrador, el negocio se fue a la quiebra.

Para el año 2021, David sobrino de Mauricio y Tania, tuvo la iniciativa de retomar el emprendimiento, pues ya en varias ocasiones el negocio les demostró que era rentable, pero necesitaba una persona que se dedicara a su funcionamiento e innovara en otros productos. Finalmente, Mauricio y Tania le compartieron sus conocimientos en la fabricación, administración, proveedores, estrategias de impulso y venta; y para este mismo año la marca NAGURT lanzó el yogurt griego.

Actualmente, se ha incursionado en la elaboración de refrigerios, utilizando el yogurt para la preparación de creeps, wraps, sandwiches y rollos de helados, por lo que surgió la idea de proyectar la viabilidad y puesta en marcha de un salón de onces que girara en torno al yogurt como ingrediente principal de sus platos.

Misión Y Visión.

Misión. ser un salón de onces de referencia, enfocado en el concepto de low cost, donde nos comprometemos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes al ofrecer productos de calidad a precios accesibles. Nos esforzamos por brindar opciones saludables que contribuyan al estilo de vida de nuestros consumidores, fomentando una alimentación equilibrada y nutritiva.

Visión. En los próximos 5 años, nos visualizamos como el salón de onces líder en productos saludables, destacando por nuestra cultura de servicio y compromiso con la calidad. Buscamos marcar la diferencia en el sector de Villa del Río y sus barrios aledaños, siendo reconocidos como un referente en la oferta de opciones asequibles y saludables. Nos esforzaremos por mantenernos a la vanguardia de las tendencias gastronómicas y promover hábitos de vida saludables en nuestra comunidad, creando un impacto positivo en la salud y bienestar de nuestros clientes.

Contexto Empresarial Competencia Y mercados En Los Que Participa.

Es muy importante identificar los diferentes tipos de ofertas gastronómicas que existen en la zona elegida, en donde se presenta una alta inclinación por hamburguesas. Al brindar un espacio novedoso y adaptable a las necesidades de la sociedad, la escasa competencia se convierte en una ventaja para atraer un alto número de consumidores que visitan el sector

donde hace poco se construyó un centro comercial y agregando lo que Castellanos et. al. 2017, como se citó en Contreras et. al. 2020)

Teniendo en cuenta que la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) indicó para el 2017 que de los 27.546 restaurantes que formalmente hay en Bogotá, 23,21% tienen menos de 50 sillas, 50% cuentan entre 50 y 99 sillas, 16,07% de 100 a 149 sillas, y solo 10,7% cuenta con más de 150 sillas. Algunos de los establecimientos más visitados en la capital colombiana se ubican en sectores como la denominada Zona G, Zona T y Usaquén, los cuales tienen capacidad, la compañía se ubica en el 16,07% por su tamaño, sin embargo 27449 oferentes de experiencias gastronómicas indican una sobre oferta, esto sin contar con los establecimientos informales.

Lo anterior demuestra que SALÓN DE ONCES NAGURT tiene potencial para incursionar en el mercado y que debe ofrecer un producto con valor agregado que le permita ser preferencia para los clientes.

Análisis De Portafolio De Productos Y Servicios.

Imagen 1.

Alternativa de productos de sal.



Nota: alternativa de productos de sal a base de yogurt [Imagen], Salinas 2020, (<https://es.cravingsjournal.com/waffles-salados-con-queso/>).

Dentro del concepto del Salón de Onces Nagurt, se aprovechará la oportunidad de ofrecer una propuesta basada en la tendencia Low Cost gourmet. Este enfoque nos permitirá brindar productos de alta calidad a precios accesibles, asegurando que nuestros clientes obtengan un valor excepcional por su dinero.

Además, reconocemos que el servicio al cliente es fundamental para garantizar la satisfacción y cumplir las expectativas de nuestros usuarios. Nos comprometemos a proporcionar un servicio excelente, cálido y atento, creando un ambiente acogedor y amigable donde los clientes se sientan bienvenidos y valorados.

Nuestro objetivo es superar las expectativas de los clientes, tanto en términos de calidad gastronómica como en el trato recibido. Queremos que cada visita al Salón de Onces Nagurt sea una experiencia gratificante y memorable para nuestros comensales.

A través de la combinación de la tendencia Low Cost gourmet y un servicio excepcional, buscamos establecer una propuesta diferenciada en el mercado. Queremos ser reconocidos como un lugar donde los clientes pueden disfrutar de productos de alta calidad a precios asequibles, sin comprometer la excelencia en el servicio.

En resumen, desde el Salón de Onces Nagurt nos comprometemos a ofrecer una experiencia culinaria gourmet a precios accesibles, acompañada de un servicio excepcional que cumpla con las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Nos esforzaremos por

ser una opción destacada en el mercado, brindando una propuesta única y satisfactoria para quienes nos visiten.

Análisis Del Entorno Económico De La Empresa Y Sus Productos.

Salón de Onces NAGURT es un emprendimiento en fase de crecimiento proyectado a 8 años, lamentablemente enfrentando una alta tasa de mortalidad empresarial en esta etapa. Según datos de la OCDE, el 31% de las pequeñas empresas cierran durante su primer año de operación, y en el caso de las empresas unipersonales, esta tasa supera el 40%.

En cuanto al coste del producto, hemos tenido en cuenta el ciclo anual de ventas y las diferentes rotaciones de las líneas de productos de la siguiente manera:

Tabla 4.

Ventas por mes.

MES	VENTAS
ENERO	PROM
FEBRERO	MALO
MARZO	BUENO
ABRIL	PROM
MAYO	BUENO
JUNIO	PROM
JULIO	MALO
AGOSTO	PROM

SEPTIEMBRE	BUENO
OCTUBRE	PROM
NOVIEMBRE	PROM
DICIEMBRE	BUENO

Nota: Autoría propia.

Tabla 5.

Participación de ventas por línea.

Línea Gourmet	21%
Línea Tradicional	18%
Línea Ice Roll'S	23%
Bebidas Naturales En Agua	13%
Bebidas Naturales En Leche	11%
Malteadas	14%
TOTAL	100%

Nota: Autoría propia.

Imagen 2.

Costeo productos.

Producto 1

Costo Materias Primas

Costo Insumos

Costo Mano De Obra

Total Costos x Unidad

Gastos Administrativos

Total Gastos x Unidad

Total Costo y Gastos x Unidad PE

Margen

Precio de Venta Por Unidad

Rentabilidad Estructural

Nota: Autoría propia.

Adicionalmente, se implementó la siguiente estructura de costos para todos los productos, asignando los costos de materias primas y los insumos según cada producto. En cuanto a los costos de mano de obra y gastos administrativos, se tomó el valor total del gasto y se dividió entre el promedio de ventas mensuales durante el primer año, multiplicado por la cantidad de cada producto analizado.

Presencia Digital Análisis De Visualización Y Posicionamiento Digital.

Imagen 3.

Posicionamiento digital.



Nota: Posicionamiento digital en redes sociales [imagen], Omnibees 2019, <https://omnibees.com/es/2019/10/marketing-hotelerero/>.

Salón de Onces NAGURT aprovechará su presencia en redes sociales como Facebook e Instagram para lograr un posicionamiento y reconocimiento de cada uno de nuestros platos. Utilizaremos contenido visual de calidad, como fotos, videos, reels e historias, para resaltar la experiencia que ofrecemos. Reconocemos la importancia y la necesidad de manejar activamente nuestras redes sociales, ya que a través del marketing digital podremos alcanzar a una amplia audiencia.

Nos esforzaremos por brindar un contenido atractivo y relevante en cada una de nuestras plataformas, para que los usuarios puedan seguirnos y compartir su experiencia con nosotros. El objetivo es establecer una conexión directa con nuestros seguidores y permitirles compartir la experiencia única que ofrecemos a cada cliente.

Parte II Información Financiera y Diagnóstico Financiera.

Cifras Contables.

Estado De Situación Financiera.

Balance General Emprendimiento Salón De Onces NAGURT.

Tabla 6.

Balance general.

ACTIVO	INICIAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activo Corriente									
Efectivo y equivalentes de efectivo	64.100.000	38.963.682	18.011.321	15.639.873	67.330.182	105.157.662	173.780.218	230.651.820	334.037.873
Deudores comerciales y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventarios	0	10.513.407	12.003.573	12.663.770	13.360.277	14.495.901	15.220.696	15.905.627	16.700.909
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	64.100.000	49.477.089	30.014.894	28.303.643	80.690.460	119.653.563	189.000.914	246.557.447	350.738.781
Activo No Corriente									
Propiedades, planta y equipo	55.498.180	58.012.783	66.686.546	69.840.801	80.334.103	83.927.588	95.441.364	99.384.315	103.603.273
Depreciación Acumulada	0	-11.602.557	-24.939.866	-38.908.026	-54.974.847	-71.760.364	-79.246.080	-85.785.634	-92.538.129
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	55.498.180	46.410.226	41.746.680	30.932.775	25.359.256	12.167.224	16.195.283	13.598.681	11.065.145
TOTAL ACTIVO	119.598.180	95.887.316	71.761.574	59.236.418	106.049.716	131.820.786	205.196.197	260.156.128	361.803.926

PASIVO	INICIAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Pasivo Corriente									
Obligaciones financieras	14.351.782	7.175.891	-0	0	0	0	0	0	0
Impuestos Por Pagar	0	0	0	0	20.388.714	20.150.881	32.719.176	30.673.488	46.295.963
Proveedores	0	622.726	710.991	750.095	791.350	858.615	901.546	942.116	989.221
TOTAL PASIVO CORRIENTE	14.351.782	7.798.617	710.991	750.095	21.180.064	21.009.496	33.620.722	31.615.604	47.285.185
Pasivo No Corriente									
Obligaciones financieras	57.407.126	45.925.701	34.444.276	22.962.851	11.481.425	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	57.407.126	45.925.701	34.444.276	22.962.851	11.481.425	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	71.758.908	53.724.318	35.155.267	23.712.946	32.661.489	21.009.496	33.620.722	31.615.604	47.285.185

PATRIMONIO	INICIAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Patrimonio									
Capital Social	47.839.272	47.839.272	47.839.272	47.839.272	47.839.272	47.839.272	47.839.272	47.839.272	47.839.272
Resultados del Ejercicio	0	-5.676.274	-5.556.690	-1.082.835	37.864.754	37.423.064	60.764.184	56.965.049	85.978.217
Utilidades Acumuladas	0	0	-5.676.274	-11.232.964	-12.315.800	25.548.954	62.972.019	123.736.203	180.701.252
TOTAL PATRIMONIO	47.839.272	42.162.998	36.606.308	35.523.472	73.388.226	110.811.291	171.575.475	228.540.524	314.518.741
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	119.598.180	95.887.316	71.761.574	59.236.418	106.049.716	131.820.786	205.196.197	260.156.128	361.803.926

Nota: Autoría propia.

Estado De Resultados Emprendimiento Salón De Onces NAGURT.

Tabla 7.

Estado de Resultados.

CUENTAS DE RESULTADO	INICIAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Operacional									
Ventas		277.350.000	301.953.719	360.079.809	437.622.996	531.799.465	591.892.805	661.824.939	750.509.481
Costos Variables (MP, IP)		49.818.064	56.879.257	60.007.617	63.308.036	68.689.219	72.123.680	75.369.245	79.137.707
Costos Fijos (MO)		90.143.738	100.059.549	137.581.880	149.964.249	197.952.808	217.748.089	279.443.381	307.387.719
UTILIDAD BRUTA		137.388.198	145.014.912	162.490.313	224.350.712	265.157.438	302.021.036	307.012.313	363.984.055
Gastos Administrativos		57.538.000	60.817.666	68.419.874	76.288.160	82.772.653	86.911.286	90.822.294	95.363.409
Gastos Administrativos (Nómina)		38.593.318	42.838.583	47.122.442	51.363.462	89.623.700	98.586.071	108.444.678	119.289.145
Gastos de ventas y distribución		24.000.000	25.368.000	28.539.000	19.028.378	17.224.446	15.554.602	13.567.251	10.304.826
Depreciaciones y Amortizaciones		11.602.557	13.337.309	13.968.160	16.066.821	16.785.518	7.485.716	6.539.554	6.752.494
UTILIDAD OPERACIONAL		5.654.323	2.653.354	4.440.837	61.603.892	58.751.121	93.483.361	87.638.537	132.274.181
No Operacional									
Gasto Financiero		11.330.597	8.210.044	5.523.672	3.350.424	1.177.176	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-5.676.274	-5.556.690	-1.082.835	58.253.468	57.573.945	93.483.361	87.638.537	132.274.181
Gasto por impuesto		0	0	0	20.388.714	20.150.881	32.719.176	30.673.488	46.295.963
UTILIDAD NETA		-5.676.274	-5.556.690	-1.082.835	37.864.754	37.423.064	60.764.184	56.965.049	85.978.217

Nota: Autoría propia.

Flujo De Caja Emprendimiento Salón De Onces NAGURT.

Tabla 8.

Flujo de Caja.

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO ANUAL								
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS									
CAPITAL SOCIAL	47.839.272	0	0	0	0	0	0	0	0
PRÉSTAMOS	71.758.908	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS CONTADO	0	277.350.000	301.953.719	360.079.809	437.622.996	531.799.465	591.892.805	661.824.939	750.509.481
RECAUDO CARTERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	119.598.180	277.350.000	301.953.719	360.079.809	437.622.996	531.799.465	591.892.805	661.824.939	750.509.481
EGRESOS									
COMPRA ACTIVOS FIJOS	55.498.180	2.514.603	8.673.763	3.154.255	10.493.302	3.593.485	11.513.775	3.942.952	4.218.958
COMPRA INVENTARIOS	0	10.513.407	1.490.166	660.197	696.507	1.135.624	724.795	684.931	795.281
PAGO CONTADO PROVEEDORES	0	42.345.354	48.347.369	51.006.474	53.811.830	58.385.836	61.305.128	64.063.858	67.267.051
PAGO CREDITO PROVEEDORES	0	6.849.984	8.443.624	8.962.038	9.454.950	10.236.118	10.775.621	11.264.817	11.823.550
COSTO FIJO ANUAL (MO)	0	90.143.738	100.059.549	137.581.880	149.964.249	197.952.808	217.748.089	279.443.381	307.387.719
GASTO FIJO ANUAL	0	120.131.318	129.024.249	144.081.316	146.680.000	189.620.800	201.051.959	212.834.222	224.957.380
PAGO CUOTA DE CRÉDITOS	0	29.987.913	26.867.360	17.005.097	14.831.849	12.658.601	0	0	0
IMPUESTO	0	0	0	0	0	20.388.714	20.150.881	32.719.176	30.673.488
TOTAL EGRESOS	55.498.180	302.486.318	322.906.080	362.451.257	385.932.687	493.971.986	523.270.248	604.953.338	647.123.428
INGRESOS MENOS EGRESOS	64.100.000	-25.136.318	-20.952.362	-2.371.448	51.690.309	37.827.479	68.622.557	56.871.601	103.386.053
EFFECTIVO	64.100.000	38.963.682	18.011.321	15.639.873	67.330.182	105.157.662	173.780.218	230.651.820	334.037.873

Nota: Autoría propia.

Estructura Financiera Emprendimiento Salón De Onces NAGURT.

Tabla 9.

Estructura Financiera.

CONCEPTO	Estructura Promedio
VENTAS	100,00%
COSTO	51,28%
<i>Fijo</i>	14,37%
<i>Variable</i>	36,91%
GASTO	39,22%
<i>Gastos Administrativos</i>	16,75%
<i>Gastos Administrativos (Nómina)</i>	14,84%
<i>Gasto ventas</i>	4,83%
<i>Depreciación</i>	2,81%
TOTAL SALIDAS OPERATIVAS	90,51%
SALIDAS NO OPERATIVAS	1,17%
IMPUESTOS	3,1%
TOTAL SALIDAS EMPRESA	94,8%
INGRESOS	101,17%
RENTABILIDAD ESTRUCTURAL	6,39%

Nota: Autoría propia.

La estructura financiera del emprendimiento Salón de Onces NAGURT para el período entre 2023 y 2030 se compone de diferentes elementos. Se observa que los costos fijos promedio representan el 14.37% de las ventas y engloban los gastos relacionados con el personal de cocina. Por otro lado, los costos variables medios ascienden al 36.91% de las ventas y están influenciados por los costos de materias primas e insumos de producción. En general, se puede considerar que los costos se encuentran dentro de un rango central.

Además, se identifica un gasto administrativo promedio del 16.75% de las ventas durante los 8 años proyectados. Este gasto incluye licencias, permisos, arriendo del local, suministros de limpieza, servicios de internet y telefonía, compra de extintores, honorarios y gastos de mantenimiento y reparaciones locativas. El gasto de personal administrativo representa en promedio el 14.84% de las ventas e incluye a los administradores y cajeros.

También se registra un gasto de ventas, que abarca la publicidad en redes sociales y las decoraciones especiales para ocasiones particulares, y equivale al 4.83% de las ventas. En conjunto, el total de los gastos asciende al 39.22% de las ventas, superando el rango máximo previsto del 30%.

En relación a la rentabilidad, se proyecta una ganancia promedio del 6.39% para Salón de Onces NAGURT. Es importante tener en cuenta que este emprendimiento se encuentra en una etapa de crecimiento, donde la tasa de mortalidad empresarial es alta. Según la OCDE, el 31% de las pequeñas empresas cierran durante su primer año de operación, y en el caso de las empresas unipersonales, esta tasa supera el 40%. Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta estos desafíos al evaluar la rentabilidad del negocio a largo plazo.

Inductores De Valor Y Razones Financieras Emprendimiento Salón De Onces NAGURT.

Tabla 10.

Introductores de valor.

Inductores de Rentabilidad	INICIAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ROA	0,00%	-5,92%	-7,74%	-1,83%	35,70%	28,39%	29,61%	21,90%	23,76%
UODI		5.654.323	2.653.354	4.440.837	40.042.530	38.188.228	60.764.184	56.965.049	85.978.217
Activos Netos de Operación	119.598.180	106.867.146	95.990.449	97.394.349	160.233.212	202.722.536	283.540.732	344.999.646	453.352.833
RAN		5,29%	2,76%	4,56%	24,99%	18,84%	21,43%	16,51%	18,96%
Distancia Rentabilidad		11,21%	10,51%	6,39%	-10,71%	-9,55%	-8,18%	-5,38%	-4,80%
Inductores de Operativos y Financieros	INICIAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
EBITDA Modelo General		17.256.880	15.990.663	18.408.997	77.670.712	75.536.638	100.969.077	94.178.091	139.026.675
EBITDA Operacional		17.256.880	15.990.663	18.408.997	77.670.712	75.536.638	100.969.077	94.178.091	139.026.675
Margen EBITDA Modelo General		6,22%	5,30%	5,11%	17,75%	14,20%	17,06%	14,23%	18,52%
Margen EBITDA Operacional		6,22%	5,30%	5,11%	17,75%	14,20%	17,06%	14,23%	18,52%
KTNO		9.890.681	11.292.583	11.913.675	12.568.927	13.637.286	14.319.150	14.963.512	15.711.687
Variación de KTNO		9.890.681	1.401.901	621.092	655.252	1.068.359	681.864	644.362	748.176
Productividad del Capital de trabajo PKT		0,036	0,037	0,033	0,029	0,026	0,024	0,023	0,021
Productividad del Activo Fijo PAF		4,78	4,53	5,16	5,45	6,34	6,20	6,66	7,24
Palanca de Crecimiento PDC		1,74	1,42	1,55	6,18	5,54	7,05	6,29	8,85

Nota: Autoría propia.

Tabla 11

Razones financieras.

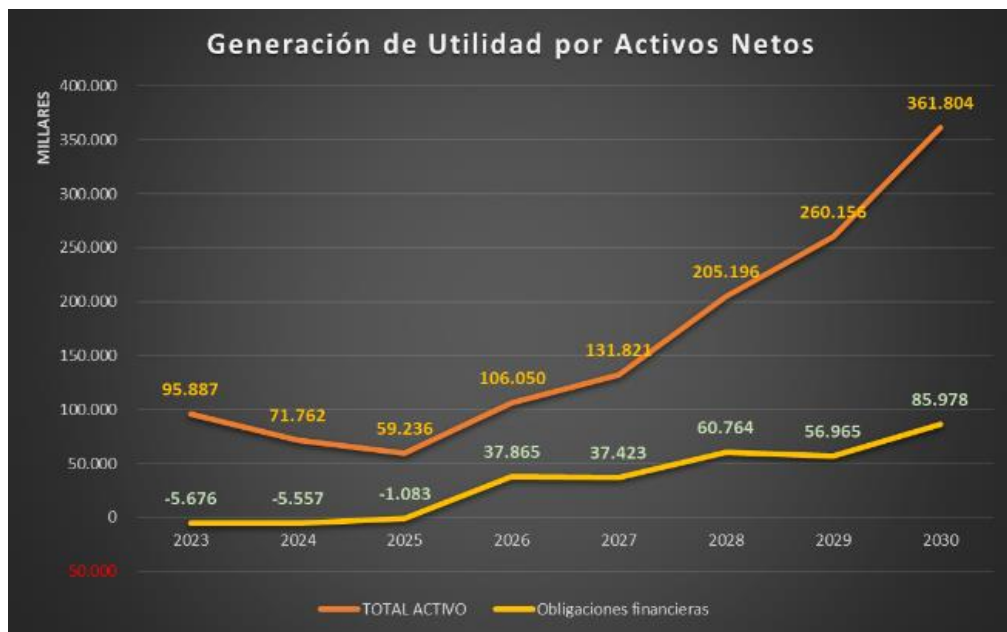
RAZONES FINANCIERAS	INICIAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Rentabilidad									
Rentabilidad Bruta		49,54%	48,03%	45,13%	51,27%	49,86%	51,03%	46,39%	48,50%
Rentabilidad Operacional		2,04%	0,88%	1,23%	14,08%	11,05%	15,79%	13,24%	17,62%
Rentabilidad Neta		-2,05%	-1,84%	-0,30%	8,65%	7,04%	10,27%	8,61%	11,46%
ROE		-13,46%	-15,18%	-3,05%	51,60%	33,77%	35,42%	24,93%	27,34%
Liquidez									
Capital de Trabajo	49.748.218	41.678.473	29.303.903	27.553.548	59.510.395	98.644.067	155.380.192	214.941.843	303.453.597
Razon Corriente	4,47	6,34	42,22	37,73	3,81	5,70	5,62	7,80	7,42
Prueba Acida	4,47	5,00	25,33	20,85	3,18	5,01	5,17	7,30	7,06
Endeudamiento									
Nivel de Endeudamiento	60,00%	56,03%	48,99%	40,03%	30,80%	15,94%	16,38%	12,15%	13,07%
Concentracion CP	20,00%	14,52%	2,02%	3,16%	64,85%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Concentracion LP	80,00%	85,48%	97,98%	96,84%	35,15%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Actividad									
Rotacion del Patrimonio	0,00	6,58	8,25	10,14	5,96	4,80	3,45	2,90	2,39
Rotacion del Activo	0,00	2,89	4,21	6,08	4,13	4,03	2,88	2,54	2,07
Rotacion de Cartera									
Rotacion de Inventarios		77,03	77,03	77,03	77,03	77,03	77,03	77,03	77,03
Periodo de Cobro		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Periodo de Pago a Proveedores		4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56
Ciclo Operacional		77,03	77,03	77,03	77,03	77,03	77,03	77,03	77,03

Nota: Autoría propia.

Análisis Financiero Gráfico.

Gráfico 1.

Generación de utilidad por activos netos.



Nota: Autoría propia.

Gráfico 2.

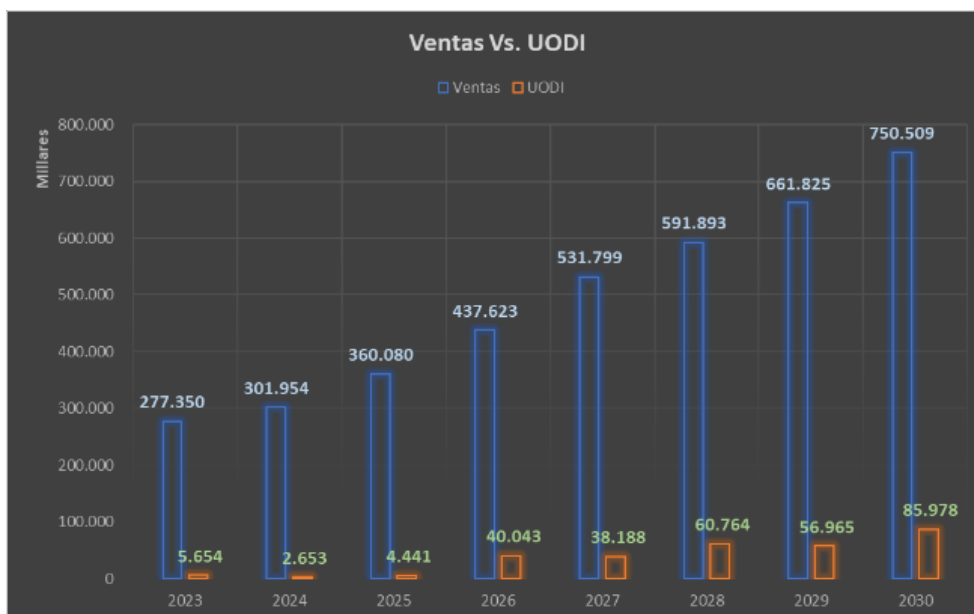
ROA-RAN



Nota: Autoría propia.

Gráfico 3.

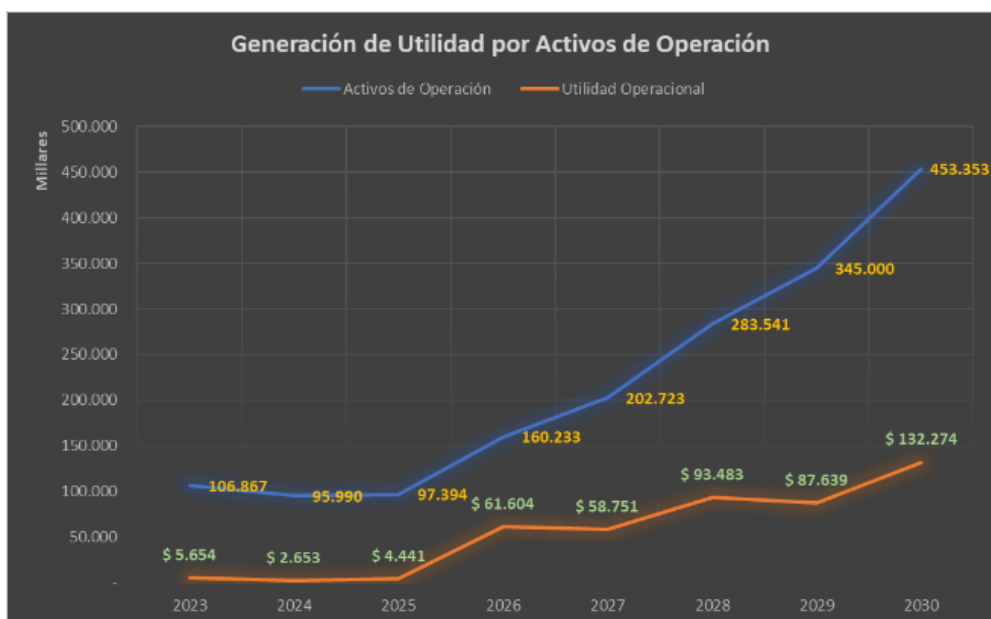
Ventas vs UODI.



Nota: Autoría propia.

Gráfico 4.

Generación de utilidad por activos de operación.



Nota: Autoría propia.

Gráfico 5.

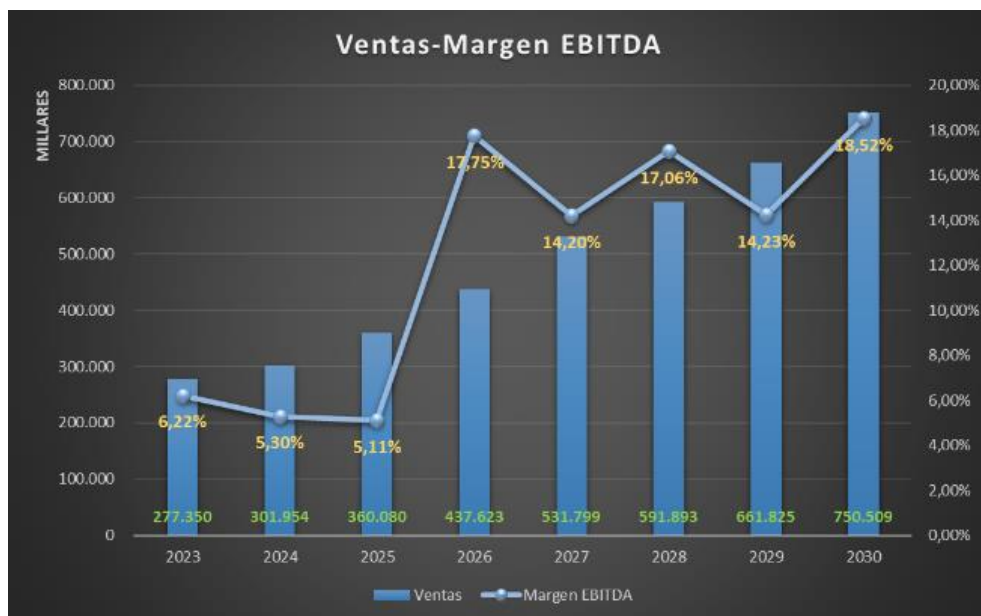
Venta-EBITDA-M. EBITDA.



Nota: Autoría propia.

Gráfico 6.

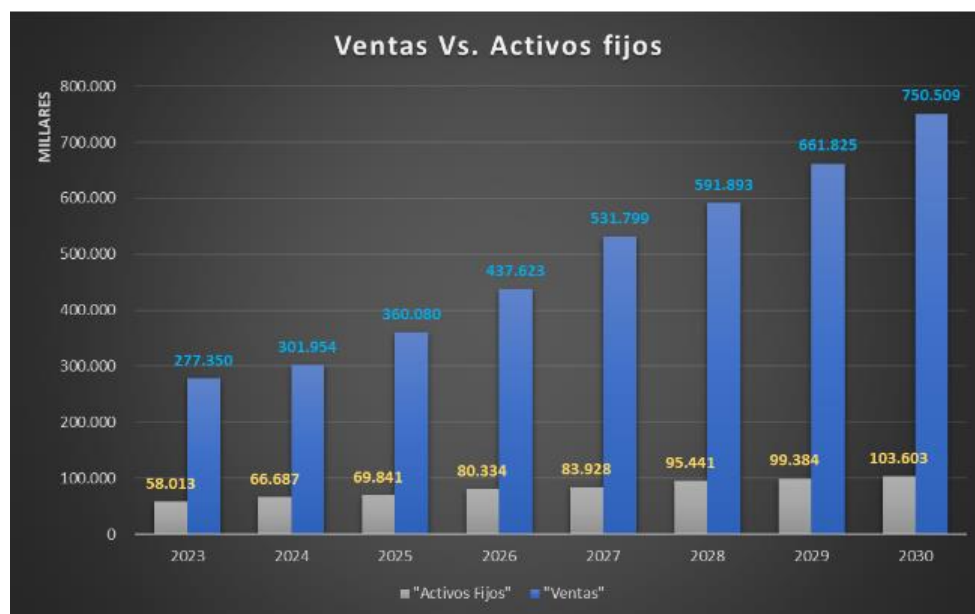
Ventas-margen EBITDA.



Nota: Autoría propia.

Gráfico 7.

Ventas vs activos fijos.



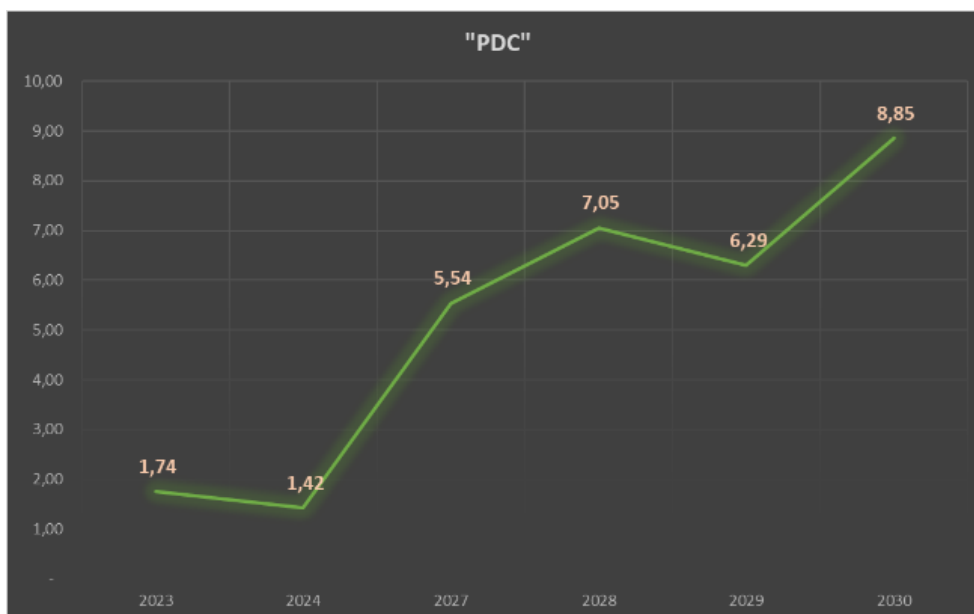
Nota: Autoría propia.

Gráfico 8.

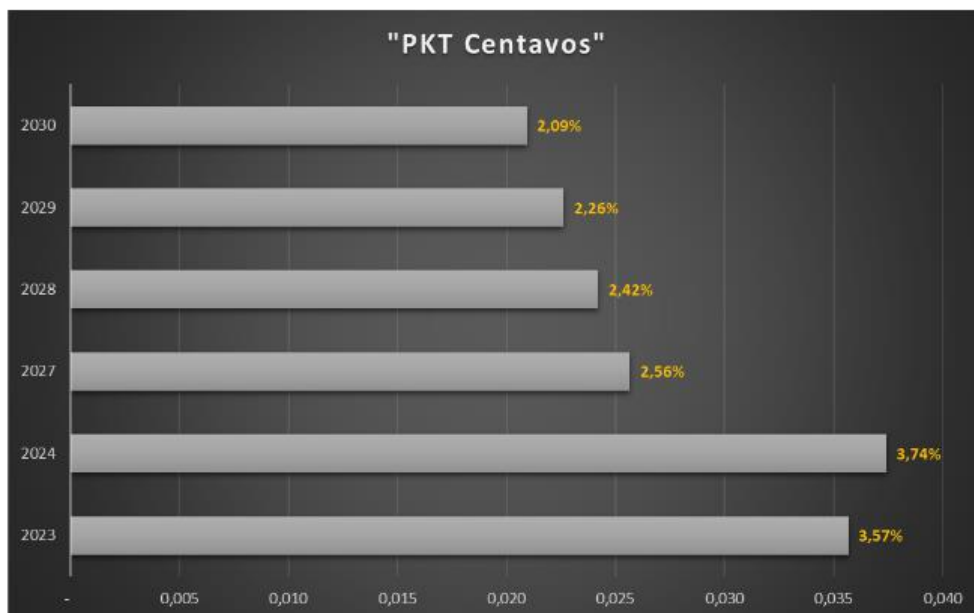
Comportamiento KTNO.



Nota: Autoría propia.

Gráfico 9.*PDC.*

Nota: Autoría propia.

Gráfico 10.*PKT centavos.*

Nota: Autoría propia.

Diagnóstico Financiero.

Para el emprendimiento del salón de onces NAGURT, se realizó un análisis en el periodo comprendido entre los años 2023 y 2030. Durante este lapso, se observaron cambios significativos en la rentabilidad de la empresa, medida a través del retorno sobre los activos (ROA). El estudio reveló que el ROA inició en -5,92% y alcanzó un máximo del 35,70% en 2026, con un mínimo del -7,74% en 2024. Al finalizar el periodo, el promedio general de rentabilidad sobre los activos fue del 13,76%. Estas variaciones se debieron al crecimiento en las ventas, que aumentaron de \$360 millones a \$437 millones en 2026. Además, se implementaron estrategias con los proveedores, como la compra al por mayor, lo que permitió reducir los costos de las materias primas. Esto, a su vez, se tradujo en una disminución de los gastos financieros y las obligaciones a corto y largo plazo.

Por otro lado, al evaluar los activos netos de la operación mediante la medida del rendimiento de los activos netos (RAN), se observó un comportamiento similar. Aunque los primeros tres años arrojaron pérdidas debido al inicio del negocio, los años posteriores mostraron una tendencia positiva, generando un promedio de \$55 millones de utilidad neta. Esto contrastó con la curva de aprendizaje de los años iniciales.

En cuanto a la rentabilidad para los accionistas, medida a través del retorno sobre el patrimonio (ROE), se observó un aumento significativo a partir de 2026. En años anteriores, la participación del patrimonio fue negativa, con un promedio del -10,56%. Sin

embargo, en los años siguientes, la utilidad neta aumentó considerablemente en un 51,60%, principalmente debido al incremento de los ingresos operacionales y la disminución de los costos y gastos mencionados anteriormente en el ROA y RAN.

En términos de generación de flujo de efectivo de la operación de la empresa, se identificó un aumento progresivo. El margen de flujo de efectivo inició en \$17 millones en el primer año y llegó a \$139 millones al finalizar el periodo. Esto indica que el desempeño operacional de la compañía fue eficiente en relación con las ventas realizadas. Además, el gráfico del EBITDA mostró un crecimiento significativo en los años 2026-2030, lo que generó más flujo de caja para el pago de impuestos, inversiones en activos fijos y capital de trabajo neto operativo, así como para atender el servicio de la deuda.

En relación al KTNO, la compañía requiere en promedio \$13.037 millones para llevar a cabo eficientemente sus operaciones y financiar adecuadamente sus inversiones. Para el año 2026, se observa el incremento más significativo de este indicador, alcanzando los \$12.568 millones. Este aumento se debe a un incremento en las ventas en comparación con años anteriores, así como a un manejo eficiente de los gastos y costos. Durante el período 2023-2025, se registraron variaciones positivas en el KTNO, lo que implicó la necesidad de un mayor capital de trabajo neto operativo para la producción. Estos períodos se caracterizaron por una eficiencia en la productividad del KTNO, ya que no fue necesario recurrir a financiamiento o apalancamiento, lo que tuvo un impacto positivo en los flujos de caja de la empresa.

En cuanto a la productividad de la empresa, se observa que el capital de trabajo (PKT) disminuyó notablemente durante los primeros años, entre 2025 y 2030, lo cual demuestra la eficiencia de este indicador. En contraste, en los primeros años hubo un aumento considerable, lo que evidencia la ineficiencia en la productividad del capital de trabajo. En promedio, se utiliza 0,029 centavos en KT por cada peso vendido, y la productividad del activo fijo de la empresa (PAF) se sitúa en un promedio de 5,79, es decir, se invierten 5,79 pesos en activos fijos por cada peso de ventas obtenido.

Finalmente, el indicador de apalancamiento de crecimiento (PDC) muestra que, por cada peso adicional en ventas, la empresa es capaz de generar un promedio de 4,83 pesos en efectivo durante el período comprendido entre 2023 y 2030. Esto resulta favorable para la empresa, ya que se libera más efectivo, mejorando la liquidez y las oportunidades de crecimiento. Es importante destacar que, a partir de 2026, este indicador es aún más alto y supera los 5 puntos.

PARTE III Valoración Y Gestión De Valor.

Valoración De La Empresa Sin Estrategias.

Tabla 12.

Costo de capital WACC.

INICI	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
AL								

COSTO DE CAPITAL - WACC	29,09%	27,49%	24,75%	21,28%	11,57%	6,48%	6,48%	6,48%	6,48%
--------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Nota: Autoría propia.

Flujo De Caja Proyectado.

Tabla 13.

Flujo de caja proyectado.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO									
	2023 p	2024 p	2025 p	2026 p	2027 p	2028 p	2029 p	2030 p	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-5.676.274	-5.556.690	-1.082.835	37.864.754	37.423.064	60.764.184	56.965.049	85.978.217	
(+) Impuestos CAUSADOS	0	0	0	20.388.714	20.150.881	32.719.176	30.673.488	46.295.963	
(+) Gastos financiero	11.330.597	8.210.044	5.523.672	3.350.424	1.177.176	0	0	0	
EBIT	5.654.323	2.653.354	4.440.837	61.603.892	58.751.121	93.483.361	87.638.537	132.274.181	
(-) Impuestos AJUSTADOS Impuestos operacionales	0	0	0	21.561.362	20.562.892	32.719.176	30.673.488	46.295.963	
UODI RODI NOPAT NOPLAT EBIT (1 - tx)	5.654.323	2.653.354	4.440.837	40.042.530	38.188.228	60.764.184	56.965.049	85.978.217	
(+) Depreciación	11.602.557	13.337.309	13.968.160	16.066.821	16.785.518	7.485.716	6.539.554	6.752.494	
(+) Amortización									
(+) Provisiones									
1 Flujo operativo o flujo bruto	17.256.880	15.990.663	18.408.997	56.109.350	54.973.746	68.249.901	63.504.603	92.730.712	
(-) Variación del capital de trabajo	9.890.681	1.401.901	621.092	655.252	1.068.359	681.864	644.362	748.176	
(-) Inversión en activos	2.514.603	8.673.763	3.154.255	10.493.302	3.593.485	11.513.775	3.942.952	4.218.958	
2 Financiación de inversiones	12.405.284	10.075.665	3.775.347	11.148.554	4.661.844	12.195.640	4.587.313	4.967.134	
(1 - 2) FCLO	4.851.596	5.914.998	14.633.650	44.960.796	50.311.902	56.054.261	58.917.290	87.763.578	

Nota: Autoría propia.

Cálculo De Perpetuidad.

Tabla 14.

Modelo de crecimiento constante.

MODELO CRECIMIENTO CONSTANTE	
FCLO (último valor conocido)	\$ 87.763.578
WACC (último valor conocido)	6,48%
Tasa de crecimiento, perpetuidad g	16,63%
VALOR TERMINAL $FCLO \cdot (1+g) / (WACC - g)$	\$ (1.008.008.572)

Nota: Autoría propia.

Tabla 15

Modelo de anualidad perpetua.

MODELO ANUALIDAD PERPETUA	
FCLO (último valor conocido)	\$ 87.763.578
WACC (último valor conocido)	6,48%
VALOR TERMINAL (FCLO / WACC)	\$ 1.355.326.336

Nota: Autoría propia.

Resultados De Valoración sin Estrategia.

Tabla 16.

Resumen resultados de valoración.

RESUMEN RESULTADOS DE VALORACIÓN					
Método	Valor Empresa Ultimo Conocido	Ultimo Patrimonio Real	P/BV	P/BV Sector *	Diferencia
Patrimonial	314.518.741	47.839.272	6,57 X	6,54 X	0,03
valor sustancial neto	361.803.926	47.839.272	7,56 X	6,54 X	1,02
FCLD	(181.708.296)	47.839.272	-3,80 X	6,54 X	-10,34

Nota: Autoría propia.

Múltiplos Financieros Comparativos.

Tabla 17.

Múltiplos resultantes de la valoración.

MÚLTIPLOS RESULTANTES DE LA VALORACIÓN						
MÚLTIPLOS RESULTANTE	Valor	Sector*	Distancia	Resultado Según Sector	Último Cierre	Distancia
VME / EBITDA	3,85 X	41,20 X	-37,35 X	\$ 710.983.453	\$ 17.256.880	-\$ 693.726.573
VME / VENTAS	0,24 X	5,12 X	-4,88 X	\$ 1.420.032.000	\$ 277.350.000	-\$ 1.142.682.000
VME / VALOR EN LIBROS	1,39 X	6,54 X	-5,15 X	\$ 312.868.839	\$ 47.839.272	-\$ 265.029.567

* (Damodaran)

Nota: Autoría propia.

Análisis De La valoración.

Gráfico 11.

Valoración comparada de mercado.



Nota: Autoría propia.

De acuerdo con las estrategias planteadas inicialmente para reducir los costos de compra de materia prima al por mayor durante los primeros tres años (2023-2025), se logró obtener un descuento del 21%. Además, se eliminaron los gastos de mano de obra administrativa al implementar un tablero de precios con localizadores de pedidos para los clientes. Asimismo, se tiene la intención de aumentar las ventas año tras año a través de la publicidad en Facebook e Instagram, manteniéndose en línea con la inflación y el crecimiento del sector.

Según las estrategias mencionadas anteriormente y al evaluar nuestro desempeño utilizando el método patrimonial, hemos obtenido un valor que es 6,57 veces mayor que el valor inicial de nuestras acciones. Al compararlo con el sector, observamos que estamos en la misma tendencia con una diferencia de 0,03 veces. Si aplicamos el método del valor

sustancial neto, generamos un valor 7,56 veces mayor que el valor patrimonial inicial. Sin embargo, al utilizar el método del flujo de caja libre descontado (FCLD) y considerar el costo de capital, estamos por debajo de la media promedio con una diferencia de -3,80 veces. Esto se debe a que nuestro costo de capital comienza en un 29,09% debido a las obligaciones financieras y se reduce al 6,48% para el año 2026. Además, nuestro gradiente a perpetuidad es superior a nuestro costo de capital, ya que el PIB es del 9% y la inflación del 7%.

Si realizamos una valoración en el escenario más pesimista, considerando una posible pandemia mundial, obtenemos resultados desalentadores. Basándonos en los análisis previos, utilizando el método patrimonial, el valor porcentual es negativo (-9,10X), lo cual se debe a un aumento significativo en los costos y gastos que no se respaldan con las ventas proyectadas en cada ejercicio. En el método del valor sustancial, también perdemos valor con una cifra negativa de -9,08X. Por último, si aplicamos el método del flujo de caja libre descontado, obtenemos un valor que es 0,61 veces mayor que el valor inicial.

WACC.

El WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital, por sus siglas en inglés) no fue creado por una persona en particular. Es un concepto financiero desarrollado y utilizado ampliamente en la teoría financiera y la valoración de empresas.

El WACC es una medida del costo de financiamiento de una empresa y representa el promedio ponderado de los costos de los diferentes componentes de su estructura de

capital, como el costo de la deuda y el costo del capital propio (acciones ordinarias y preferentes). La fórmula general del WACC es la siguiente:

$$\text{WACC} = (E/V) * Re + (D/V) * Rd * (1 - Tc)$$

Donde:

E: Valor de mercado del capital propio.

V: Valor de mercado total de la empresa (capital propio más deuda).

Re: Costo del capital propio (tasa de rendimiento requerida por los inversionistas de acciones).

D: Valor de mercado de la deuda.

Rd: Costo de la deuda (tasa de interés o rendimiento requerido por los inversionistas de deuda).

Tc: Tasa impositiva corporativa.

El WACC se utiliza en la valoración de empresas y proyectos para determinar la tasa de descuento adecuada que refleje el costo de capital de la empresa. Esto permite evaluar la rentabilidad esperada de una inversión y tomar decisiones financieras adecuadas.

Si bien no hay una persona específica a la que se le pueda atribuir la creación del WACC, el concepto ha sido ampliamente desarrollado y utilizado por académicos, analistas financieros y profesionales en el campo de las finanzas corporativas a lo largo del tiempo.

En resumen, el WACC es un indicador importante para la toma de decisiones financieras, ya que permite determinar si un proyecto o inversión generará retornos que superen el costo promedio ponderado de capital. Si el rendimiento esperado de una inversión es mayor que el WACC, se considera que el proyecto es rentable. Si el rendimiento esperado es menor que el WACC, la inversión podría no ser viable desde el punto de vista financiero.

Es importante destacar que el cálculo del WACC implica una serie de supuestos y consideraciones, y su interpretación puede variar según el contexto y los factores específicos de cada empresa. Es recomendable consultar a expertos financieros o utilizar herramientas especializadas para realizar un cálculo preciso y obtener una evaluación adecuada del costo de financiamiento de una empresa.

Estrategias y Tratamientos.

Estrategia Sobre Costos De Materias Primas.

Conforme van aumentando las ventas, la demanda de materias primas también aumentará, por lo que se pretenderá sostener el ahorro de compras al por mayor con los proveedores (21%) y conseguir un pequeño descuento a partir del 2027 de un 2.6% adicional, iniciando con 0.8% en 2027 y disminuyendo gradualmente en un 0.01% por año hasta el 2030.

Tabla 18.

Porcentaje de disminución de costos por estrategias de compras.

% Disminución costo por estrategias de compras						
2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
8,00%	7,00%	6,00%	0,80%	0,70%	0,60%	0,50%

Disminución 2024-2026	21,00%
Disminución 2027-2030	2,60%
TOTAL ESTRATEGIA	23,60%

Nota: Autoría propia.

Estrategia Sobre Costo De Mano De Obra.

La mano de obra operativa (personal de cocina), se redistribuirá a partir de su apertura (2027) los dos locales de tal manera que los procesos sean más eficientes al contar con personal capacitado y con experiencia (antiguos) con el personal nuevo. Entonces, se requerirá menos personal por local que en la propuesta inicial. Logrando así disminuir un 1% en este rubro.

Tabla 19.

Estrategia sobre costo de mano de obra.

AÑO	CARGO	SIN	CON	
		LOCAL 1	LOCAL 1	LOCAL 2
2023	Personal operativo	4	4	0
2024	Personal operativo	4	4	0
2025	Personal operativo	5	5	0
2026	Personal operativo	5	5	0
2027	Personal operativo	6	5	5
2028	Personal operativo	6	5	5
2029	Personal operativo	7	5	5
2030	Personal operativo	7	5	5
TOTAL GENERAL		44	38	20

Nota: Autoría propia.

Estrategia Sobre Gasto De Marketing.

El rubro de gasto de marketing se disminuirá gradualmente año a año, pero en 2027, periodo en el cual hay una inauguración de un nuevo punto de atención al público, se complementará nuestra estrategia con Google ADS, y se disminuirá de la misma manera, a medida que van transcurriendo los años.

Tabla 20.

Estrategia sobre gasto de marketing.

CONCEPTO	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Publicidad (facebook+Instagram)	1.500.00	1.585.500	1.783.688	1.193.287	1.078.930	962.945	828.699	621.525
Google ADS					2.000.000	1.785.000	1.536.150	1.152.113

Impresiones, decoraciones fechas especiales	500.00 0	528.50 0	594.56 3	392.41 1	356.44 0	333.27 2	301.90 5	237.21 1
Total Gastos de Ventas y Marketing mensuales	2.000.0 00	2.114.0 00	2.378.2 50	1.585.6 98	3.435.3 70	3.081.2 17	2.666.7 54	2.010.8 48
Total Gastos de Ventas y Marketing Anuales	24.000. 000	25.368. 000	28.539. 000	19.028. 378	41.224. 446	36.974. 602	32.001. 051	24.130. 176

Nota: Autoría propia.

Estrategia Sobre Ventas.

Dada las condiciones de marketing, el reconocimiento del primer punto de ventas y la apertura de un nuevo local comercial, obtendremos un incremento de las ventas para el año 2027 del 70,13% con respecto al 2026, el cual será sostenible en los próximos años.

Tabla 21.

Estrategia sobre ventas.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	277.350.000	301.953.719	360.079.809	437.622.996	744.519.251	828.649.926	926.554.915	1.050.713.274
		8,87%	19,25%	21,54%	70,13%	11,30%	11,82%	13,40%

Nota: Autoría propia.

Estrategia De Apalancamiento.

Las estrategias anteriormente mencionadas, requieren una inversión adicional en activos fijos y los recursos necesarios para atender las necesidades propias del funcionamiento de los dos locales, por lo que se requerirá una financiación con una entidad por valor de \$75M pagaderos a 84 cuotas mensuales fijas con un interés del 20,66% EA.

Valoración Con Estrategias Y Comparativo Con La Valoración Sin Estrategias.

Tabla 22.

Costo de capital WACC.

	INICIAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
--	---------	------	------	------	------	------	------	------	------

COSTO DE CAPITAL - WACC	29,09	28,30	26,66	24,30	13,56	32,13	29,85	26,76	18,39
	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Nota: Autoría propia.

Flujo De Caja Proyectado Con Estrategias.

Tabla 23.

Flujo de caja proyectado.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO								
	2023 p	2024 p	2025 p	2026 p	2027 p	2028 p	2029 p	2030 p
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-6.072.176	-6.559.117	-2.315.631	36.859.105	-37.229.471	5.726.882	8.221.589	49.085.733
(+) Impuestos CAUSADOS	0	0	0	19.847.210	0	3.083.706	4.427.010	26.430.779
(+) Gastos financiero	11.726.499	9.212.471	6.756.468	4.466.004	15.421.750	12.543.966	11.125.663	9.414.339
EBIT	5.654.323	2.653.354	4.440.837	61.172.320	-21.807.720	21.354.554	23.774.262	84.930.851
(-) Impuestos AJUSTADOS Impuestos ope	0	0	0	21.410.312	0	7.474.094	8.320.992	29.725.798
UODI RODI NOPAT NOPLAT EBIT (1 -	5.654.323	2.653.354	4.440.837	39.762.008	-21.807.720	13.880.460	15.453.270	55.205.053
(+) Depreciación	11.602.557	13.337.309	13.968.160	16.498.393	33.264.419	22.412.901	23.096.041	23.308.982
(+) Amortización								
(+) Provisiones								
1 Flujo operativo o flujo bruto	17.256.880	15.990.663	18.408.997	56.260.400	11.456.699	36.293.361	38.549.312	78.514.035
(-) Variación del capital de trabajo	9.890.681	1.401.901	621.092	655.252	6.382.501	814.911	770.887	924.175
(-) Inversión en activos	2.514.603	8.673.763	3.154.255	12.651.162	83.830.133	3.755.192	12.089.464	4.218.958
2 Financiación de inversiones	12.405.284	10.075.665	3.775.347	13.306.414	90.212.634	4.570.103	12.860.351	5.143.133
(1 - 2) FCLO	4.851.596	5.914.998	14.633.650	42.953.986	-78.755.935	31.723.258	25.688.960	73.370.902

Nota: Autoría propia.

Cálculo De Perpetuidad Con Estrategias

Tabla 24.

Modelo de crecimiento constante.

MODELO CRECIMIENTO CONSTANTE	
FCLO (último valor conocido)	\$ 73.370.902
WACC (último valor conocido)	18,39%
Tasa de crecimiento, perpetuidad g	16,63%
VALOR TERMINAL FCLO*(1+g) / (WAAC - g)	\$ 4.858.928.317

Nota: Autoría propia.

Tabla 25.*Modelo de anualidad perpetua.*

MODELO DE ANUALIDAD PERPETUA	
FCLO (último valor conocido)	\$ 73.370.902
WACC (último valor conocido)	18,39%
VALOR TERMINAL (FCLO / WACC)	\$ 398.947.023

Nota: Autoría propia.

Resultados De Valoración Con Estrategias.**Tabla 26.***Resumen resultados de valoración del modelo de crecimiento constante.*

RESUMEN RESULTADOS DE VALORACIÓN					
Método	Valor Empresa Ultimo Conocido	Ultimo Patrimonio Real	P/BV	P/BV Sector	Diferencia
Patrimonial	95.556.186	47.839.272	2,00 X	6,54 X	-4,54
valor sustancial neto	123.338.193	47.839.272	2,58 X	6,54 X	-3,96
FCLD	658.154.694	47.839.272	13,76 X	6,54 X	7,22

Nota: Autoría propia.

Tabla 27.*Resumen de resultados de valoración del modelo de anualidad perpetua.*

RESUMEN RESULTADOS DE VALORACIÓN					
Método	Valor Empresa Ultimo Conocido	Ultimo Patrimonio Real	P/BV	P/BV Sector	Diferencia
Patrimonial	95.556.186	47.839.272	2,00 X	6,54 X	-4,54
valor sustancial neto	123.338.193	47.839.272	2,58 X	6,54 X	-3,96
FCLD	73.267.109	47.839.272	1,53 X	6,54 X	-5,01

Nota: Autoría propia.

Múltiplos Financieros Comparativos Sin Estrategia Y Con Estrategia.**Tabla 28.***Múltiplos resultantes de la valoración del modelo de crecimiento constante.*

MÚLTIPLOS RESULTANTES DE LA VALORACIÓN					
MULTIPLOS RESULTANTES	SIN ESTRATEGIAS	CON ESTRATEGIAS	Variación	Sector*	Variación
VME / EBITDA	5,22 X	21,84 X	16,62 X	41,20 X	-19,36 X
VME / VENTAS	0,32 X	1,36 X	1,03 X	5,12 X	-3,76 X
VME / VALOR EN LIBROS	1,88 X	7,88 X	6,00 X	6,54 X	1,34 X

Nota: Autoría propia.

Tabla 29.

Múltiplos resultantes de la valoración del modelo de anualidad perpetua.

MÚLTIPLOS RESULTANTES DE LA VALORACIÓN					
MÚLTIPLOS RESULTANTES	SIN ESTRATEGIAS	CON ESTRATEGIAS	Variación	Sector*	Variación
VME / EBITDA	5,22 X	5,70 X	0,48 X	41,20 X	-35,50 X
VME / VENTAS	0,32 X	0,35 X	0,03 X	5,12 X	-4,77 X
VME / VALOR EN LIBROS	1,88 X	2,05 X	0,17 X	6,54 X	-4,49 X

Nota: Autoría propia.

Análisis De La Gestión De Valor.

Gráfico 12.

Valoración comparada de mercado.



Nota: Autoría propia.

Basándonos en las estrategias implementadas, se logró reducir los costos de materia prima en un 23.6%. Además, se redistribuyó la mano de obra para aumentar la productividad y eficiencia, lo que llevó a una reducción adicional del 1% en los costos laborales. Para optimizar los gastos de marketing, se implementó una estrategia progresiva, que incluyó la incorporación de Google ADS como herramienta para aumentar las ventas.

Como parte del Plan de Desarrollo Corporativo (PDC) a partir del 2026, se tomó la decisión de abrir un nuevo punto de venta en el año 2027. Esta iniciativa generó un incremento adicional de ventas del 70.13% para ese mismo año. Se espera que este aumento se mantenga en los próximos años, teniendo en cuenta la inflación y el crecimiento del sector.

Gracias a estas acciones, se ha logrado alcanzar un valor sustancial neto de 2.58 veces el valor patrimonial inicial. Asimismo, el valor del flujo de caja se ha multiplicado por 13.76 veces. En cuanto al valor patrimonial, se ha duplicado en comparación con el valor inicial.

Gráfico 13.

Gestión de valor.



Nota: Autoría propia.

El valor patrimonial neto, sin considerar las estrategias implementadas, se encontraba en 1.39 veces su valor inicial. Sin embargo, con la aplicación del Modelo de Crecimiento Constante, este valor ha aumentado a 7.88 veces el valor inicial. Por otro lado, utilizando el Modelo de Anualidad Perpetua, el valor patrimonial neto es de 2.05 veces. Estos resultados demuestran que al considerar la tasa de crecimiento, el valor del emprendimiento se incrementa aproximadamente 10 veces.

Como recomendación, se sugiere llevar a cabo una reducción progresiva de los gastos, ya que se encuentran por encima del máximo recomendado. Esto permitirá mejorar el margen de utilidad a largo plazo. Además, es importante ejercer un control minucioso de los costos para evitar aumentos innecesarios. También se recomienda estar atentos a los cambios en el mercado, con el fin de generar estrategias adicionales para garantizar las ventas. Es beneficioso establecer una estrategia de contenido digital y explorar la posibilidad de participar en eventos masivos.

Conclusiones.

- Es un proyecto viable, pero se debe ejercer un control minucioso de gastos y costos.
- Estar atentos a los cambios en el mercado para generar estrategias adicionales para garantizar las ventas y así la sostenibilidad en el tiempo.
- La apertura de puntos de ventas aumenta el P/BV, dada la adquisición de activos y una mayor probabilidad de aumentar las ventas.
- El método de valoración utilizado nos genera un valor que nos permite obtener una guía para determinar el precio de una idea de negocio, pero no es un punto final para determinar su valor en el mercado.
- Toda estructura financiera está sujeta a mejoras, pero será el objetivo de la compañía la que defina que se debe ajustar.
- Toda estructura financiera está sujeta a mejoras, pero será el objetivo de la compañía la que defina que se debe ajustar.

Referencias.

- Crepes & Waffles. (s.f.). Nace Crepes & Waffles. <https://crepesywaffles.com/node/548>.
- Contreras, J. Moreno, M. & Ramírez, L. (2020). Crecimiento restaurante tremenda sal & dulce. Universidad Piloto de Colombia.
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/9898/Crecimiento%20Restaurante%20Tremenda%20Sal%20%26%20Dulce.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Fernández, P. (2008) Métodos de valoración de empresas. Universidad de Navarra.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25540w/D1FZ114_S7_R2.pdf.
- Flur Magazine. (s.f.). ¿Qué le pasó a WeWork? La increíble historia real detrás de la nueva serie WeCrashed. Flur Magazine. <https://www.flurmagazine.com/que-le-paso-a-wework-la-increible-historia-real-detras-de-la-nueva-serie-wecrashed/>.
- Garcia, O. (2009). Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. (4ª ed.).
<https://www.cursosdefinanzasonline.com/courses/descarga-libro-administracion-financiera>.
- Omnibees. (2019). Marketing hotelero: 5 estrategias que puede adoptar para mejorar sus ventas. Omnibees. <https://omnibees.com/es/2019/10/marketing-hotelero/>.
- Ross, S. Westerfield, R. & Jaffe, J. (2012). Finanzas corporativas. (9ª ed.). Mc Graw Hill.
https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/libro-finanzasross.pdf.
- Salinas, L. (2020) Waffles salados con queso. Cravings Journal.
<https://es.cravingsjournal.com/waffles-salados-con-queso/>.