
Plan de Negocios 2022-2032 La Hamburguesería

1. Descripción de la empresa.

La empresa nació como una idea soñadora de un grupo de amigos emprendedores, entre tardes de rock, momentos compartiendo y degustando las increíbles recetas de la señora Guadalupe de la Concha, Chef principal y creadora de platos con un sello original, que han permitido el posicionamiento de la compañía en el mercado gastronómico del país durante 19 años. La Hamburguesería cuenta actualmente con 12 puntos de venta (10 restaurantes y 2 cocinas ocultas), 11 en Bogotá y 1 en Chía. Se caracteriza por su estilo original y único en sus recetas, donde la calidad de las materias primas, la creatividad y el buen servicio, son los pilares fundamentales para el éxito de la compañía y la acogida de los clientes.

2. Historia y evolución.

Esta compañía inicio cuando un grupo de amigos se reunía a hacer asados y alguno de ellos siempre decía “deberíamos montar una hamburguesería”. Por el otro lado, estaba la señora Lupe, la mamá de uno de ellos, una gran cocinera, que atendía comida privadas y daba clases de cocina

Un día se unió todo, un local vacío en un barrio con trayectoria gastronómica, las hamburguesas de los amigos, la recetas de la mamá y así La Hamburguesería nace en febrero de 2003 en el barrio la Macarena de Bogotá. Rápidamente se posiciona como una gran alternativa de comida casual, buenos precios, alta calidad de su producto, porciones generosas. Se volvió un restaurante de barrio, donde los vecinos se apropiaron del lugar, no solo para comer o almorzar, sino también para tomarse unas cervezas y pasar un buen rato.

El segundo punto de venta se abre en diciembre de 2004 en el barrio Emaús, donde se sigue afianzando el estilo Rock-Circo en su decoración y la idea de que la buena música se combine con la buena comida y el excelente servicio.

Usaquén abre sus puertas en 2005; este punto hace realidad los sueños de los roqueros locales, música en vivo, bandas locales, jóvenes combinando sus hamburguesas con buenas cervezas, una increíble música. Se armó el ambiente de rumba y es así como la Hamburguesería también se convirtió en lugar obligado para la escena de música en vivo en la ciudad.

En el 2006 vienen 2 aperturas, Ciudad Salitre y La Soledad, ambas montadas bajo un concepto mucho más definido en cuanto a la propuesta estética y musical aunque con diferencias importantes en cuanto a los consumidores. Salitre buscando conquistar el mercado ejecutivo del medio día y las familias de las noches y los fines de semana; La Soledad, buscando la juventud que poco a poco volvía al barrio algo olvidado.

En el 2007 viene una importante apertura para la marca en el parque de la 93, hoy una de las mejor posicionadas. En 2009 se abren puntos en las plazoletas, buscando diversificar el negocio, plazoleta de C.C Andino y en 2010 en el C.C Av. Chile. En el 2011, La Hamburguesería abre en Cedritos en un espacio amplio, con gran capacidad en un sector donde la oferta era muy reducida, y en septiembre se abre el punto en Calle 85, con una importante tarima para conciertos, con la que se buscaba posicionar la marca como promotora de la cultura musical de la ciudad.

De igual manera, se dio apertura al PDV Colina en el centro comercial San Rafael, siendo el proyecto más ambicioso en cuanto a espacio y capacidad, en septiembre de 2012. Contaba con una tarima profesional, un espacio hecho para recibir a las familias de la zona y que movilizaba a residentes de otros puntos de la ciudad a conocer y a disfrutar de este espacio en concierto. Candelaria se abre en el 2012, espacio dedicado a los amantes de La Hamburguesería y de la música y la comodidad de ir a comer a pie.

En diciembre del año 2014 se dio apertura al punto de venta en la ciudad de Cali, siendo éste un mercado nuevo por explorar que no proporcionó los resultados esperados y se cerró en marzo del año 2017.

Siguiendo con el concepto de restaurantes de barrio, se abre en Diciembre de 2015 un PDV en el barrio Quinta Paredes. La última apertura, en septiembre del año 2016 fue en el municipio de Chía. Este punto es de estilo campestre con muchos espacios ideales para compartir en familia, amigos y también música en vivo, ya que el lugar cuenta con un teatro donde se presentan talentosos artistas.

Durante el año 2017 y 2018 se intensificó la disminución en el consumo en gran parte de los sectores, lo cual afectó aún más el consumo en restaurantes, esto generó que en la competencia no se subieran los precios de los productos, sin embargo los gastos si se subieron (arriendos, salario mínimo, servicios por ipc, administraciones, materia prima, etc), disminuyendo así el margen operativo. A su vez en este periodo se dio una explosión del negocio de las hamburguesas artesanales de diferentes marcas, algunas con un solo punto de venta y otras con varios puntos. Para la cadena lo anterior significó el cierre de 4 locales de 14, es decir una disminución del 28,5% de la capacidad de ventas, y desencadenado una crisis que produjo una insolvencia financiera. Para evitar tener que liquidar la compañía, se presentó ante la superintendencia de sociedades una solicitud de admisión a un proceso de reorganización empresarial de acuerdo a lo estipulado en la ley 1116 de 2006 en enero 30 de 2019. La sociedad fue admitida al proceso de reorganización en julio del año 2019.

En marzo del 2020, cuando ya se estaba logrando una estabilización, se presenta la pandemia por covid 19. El colapso en ventas causado por las restricciones derivadas de la pandemia tuvo su punto más bajo en Abril 2020. Sin embargo, durante todo el segundo ,tercer y cuarto trimestre de 2020, las ventas crecieron. Durante la pandemia se abrieron dos cocinas ocultas para atender zonas de domicilios desatendidas.

Desde la reapertura de los establecimientos abiertos al público en septiembre de 2020, el crecimiento en ventas ha sido importante y las ventas ya superan niveles pre-pandemia a Diciembre de 2021.

El objetivo de este plan de negocios 2022-2032 es atender en su totalidad el acuerdo de reorganización empresarial, que estamos en la actualidad negociando y que esperamos sea votado y aprobado por la superintendencia de sociedades a más tardar el 30 de Junio

de 2022. Al final de estos 10 años, La Hamburguesería será una compañía sana financieramente, sin deuda, y seguirá creciendo, generando más empleo y valor a sus accionistas.

3. Composición Accionaria.

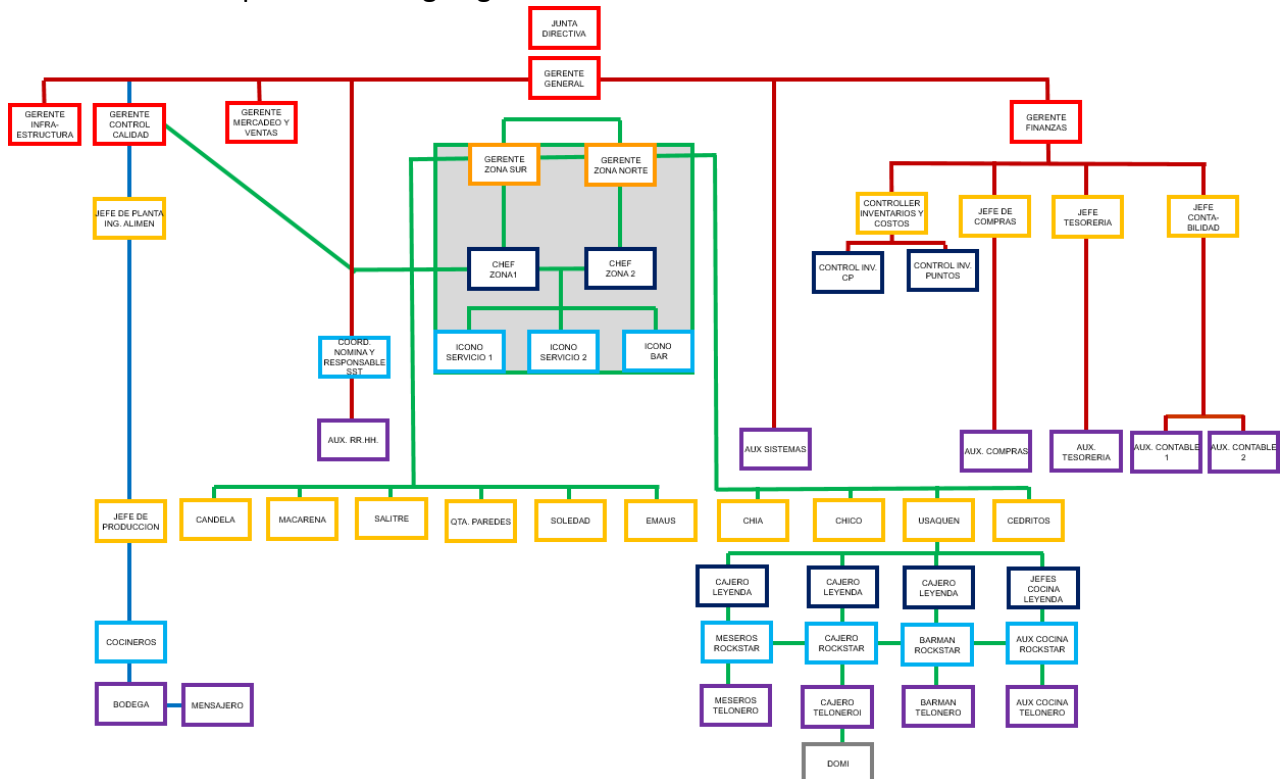
A la fecha la composición del capital suscrito y pagado de la compañía es la siguiente:

Nombre Socio	Cédula de Ciudadanía	No. Acciones	Valor aporte social	Porcentaje
PARDO DE LA CONCHA ALEJANDRO	80.424.734	2.807	\$280.700.000	28.07%
CARTWRIGHT RICO SERGIO ANDRES	79,247,817	2.807	\$280.700.000	28.07%
DE LA CONCHA DE PARDO GUADALUPE EMILIA	20,338,898	2.734	\$273.400.000	27.34%
SALCEDO CALDERON LUIS EDUARDO	13,507,799	866	\$86.600.000	8.66%
ALVIAR GARCIA CARLOS JOSE	80.421.822	152	\$15.200.000	1.52%
ALDANA DOMINGUEZ JUANITA	52.255.407	149	\$14.900.000	1,49%
SANCHEZ DURAN JUAN CARLOS	80.425.170	149	\$14.900.000	1.49%
CASTRO VARGAS JAIRO ANDRES	79.756.015	148	\$14.800.000	1,48%
OREJUELA NORIEGA LORENA MARITZA	52.259.036	148	\$14.800.000	1.48%
CARTWRIGHT RICO DANIEL	80.082.424	40	\$4.000.000	0.40%
TOTAL CAPITAL SOCIAL		10.000	\$1.000.000.000	100%

4. Estructura Organizacional.

La Hamburguesería cuenta con un equipo de trabajo comprometido y luchador ante todos los retos a los que se ha enfrentado la compañía es estos 15 años de operaciones, el cual está permanentemente enfocado en el cumplimiento de metas y objetivos, así como en la satisfacción de los clientes. Los socios principales están 100% vinculados a la compañía.

A continuación se presenta el organigrama de la sociedad.



5. ANÁLISIS DOFA.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de procesos operativos que hace difícil la implementación de cambios. • Reacción lenta frente a cambios de tendencias en el consumidor • Baja rotación de clientes en horas distintas a los horarios tradicionales de comidas en algunos PDV 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto posicionado. • Alto posicionamiento de marca en la industria local de entretenimiento y música en vivo. • Identificación de ubicaciones exitosas y a buenos precios. • Muy buena relación precio/calidad/cantidad • Reconocimiento y trayectoria de la marca • 19 años en el mercado, pioneros del auge de la hamburguesas artesanales en Bogotá • Concepto original de los PDV y recetas. • Productos de altos estándares de calidad. • Base estable de clientes fieles • Gran base de seguidores en redes sociales. • Planta de producción propia que permite la estandarización de los productos.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Salir de barrios costosos y con sobre oferta (estrato 6) e ir a barrios de estratos 3-4-5 donde la marca tiene más éxito y es más aspiracional en donde hay un mercado por cautivar • Aprovechar la planta para bajar el costo de ventas, fabricando productos de alto consumo como pan, tocineta. • Bajar el costo de ventas del insumo más consumido (carne de res), comprando el ganado en pie y ahorrándose el margen de un intermediario. • Venta de productos en almacenes de retail gracias a la capacidad instalada en la planta de producción y al reconocimiento de la marca. • Crecimiento en domicilios gracias a plataformas digitales Rappi, y ifood. • Crecimiento grande esperado en la línea de atención de eventos masivos fuera de los PDVs. • Aprovechar el crecimiento de la industria de la Economía Naranja. Dado todo el trabajo realizado con la música durante tantos años y el éxito del festival de celebración del aniversario 15 de La Hamburgueseria, vemos oportunidades en esta línea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada masiva de competencia al mercado. Amplio número de competidores, principalmente de la línea de hamburguesas artesanales. • Aumento de costos de arriendo. • El segmento de comida casual y precios medios es donde más duro se compite. • Desfavorabilidad con los ajustes tributarios que afectan el consumo y al empresario colombiano. • Guerra de precios, difícil aumentar precios. • Imitación de estilo y recetas de la cadena por la competencia.

6 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

El objetivo principal de La Hamburguesería, es ofrecer una experiencia irrepetible con un excelente servicio, llevando a la mesa de los clientes productos de calidad, recetas caseras y sabores inigualables. Brindar espacios cómodos y amenos, con buena música para compartir un buen plato con amigos y/o familiares.

6.1 Promesa de valor:

Brindar al cliente un producto de óptima calidad, con recetas de origen casero en porciones generosas a un precio razonable. La Hamburguesería es un restaurante de barrio que busca que el cliente se sienta como en su casa.

Para ilustrar el cumplimiento de la promesa de valor, reseñamos los siguientes artículos de prensa:

*"...Desde que nació, hace una década (como un pequeño proyecto familiar en el barrio La Macarena), hasta el día de hoy (que es toda una cadena de restaurantes con increíble éxito), voy a almorzar con más frecuencia de la que le invierto a cualquier otro restaurante de Bogotá...
...De hecho, frente a los precios de lugares como El Corral -que cada vez está más caro-, yo prefiero un lugar como este, donde me atienden a la mesa, donde suena una buena música, donde sirven en platos y vasos de verdad, donde los platos son generosos, donde hay sabor real, donde ofrecen una sobrada cantidad de salsas en la mesa y donde todo está dentro de los parámetros de lo racional..."*

Mauricio Silva Guzman (editor de gastronomía de la CEET), Revista Carrusel, Agosto 22 de 2013

"...Me acordé de la Hamburguesería, que empezó en un pequeño local en el barrio La Macarena, de Bogotá, y se ha multiplicado varias veces por cuenta de una muy buena calidad que nunca ha rebajado a pesar del éxito, y de unos precios que siguen siendo módicos no obstante la enorme demanda que tiene.

Me acordé de que es, sin duda, uno de mis restaurantes favoritos..."

Sancho, crítico gastronómico, El tiempo, Agosto 12 de 2011

La compañía se ha hecho acreedora de importantes reconocimientos como:

- Premios La Barra 2008 - 2do Puesto - Mejor Restaurante comida casual
- Lo Mejor de Bogotá 2009 - Mejor Domicilio
- Lo Mejor de Bogotá 2010 - Mejor Domicilio
- Lo mejor de Bogotá 2012 – Mejor Bar Rock
- Premios la Barra 2012 3er puesto Mejor Restaurante comida casual Rápida
- Premios la Barra 2013 3er puesto Mejor Restaurante comida casual
- Las Mejores Hamburguesas de Bogotá, 2014 Carrusel-El Tiempo (La Joven Angus)
- Las 10 mejores hamburguesas de Bogotá 2015-2016 El Tiempo- 9 lugar (La Joven Angus)

6.2 Puntos de venta.

La Hamburguesería cuenta con instalaciones con un concepto único de marca propia, con espacios adecuados de tal manera que sus clientes vivan momentos amenos y agradables, degusten un buen plato y escuchen buen rock, jazz y blues.

Actualmente, operan diez restaurantes y dos cocinas ocultas ubicados once en Bogotá y uno en Chía, los cuales se denominan de la siguiente manera y están ubicados en las siguientes direcciones:

Nombre Local	Dirección	M2 Util	Sillas
Candelaria	Calle 11 # 2-78 - Bogota	203,0	114
Cedritos	Av. Carrera 15 # 146-60 Local 201	285,3	123
Chico	Calle 93B # 11A-34 Parque de la 93	164,6	81
Emaus	Calle 70 # 4-69	289,8	132
Macarena	Carrera 4A # 27-27	65,4	34
La Soledad	Carrera. 25 No. 41-64 - Teatro Arlequín	161,7	97
Quinta Paredes	Calle 24A # 44A - 71	266,7	102
Diverplaza	Centro Comercial Diverplaza local 102	200	96
Salitre	Av. El Dorado # 68c - 61 (torre Central)	174,6	98
Chia	Calle 19 # 16 - 147 - Chia	445,0	130
C.O. San Fernando	Carrera 53 # 68-34		
C.O. Prado	Calle 128 A 45 A 10		



Chía



Cedritos



Chía



Quinta Paredes



Diverplaza



La Soledad



Salitre



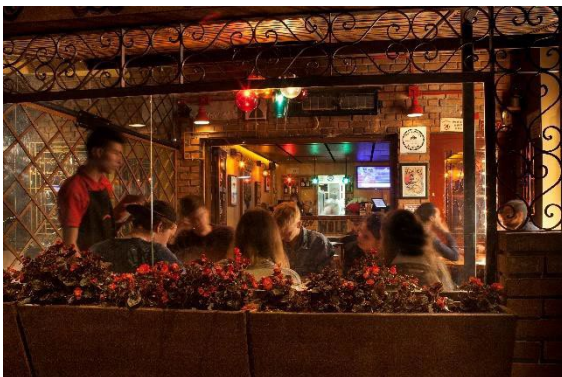
Emaús



Chicó



La Candelaria



La Macarena

6.3 Planta de Producción.

La compañía cuenta con una planta de producción y sede administrativa propia, ubicada en la Carrera 53 # 68-34. Tiene 221 metros de terreno y 605 metros de construcción.



Actualmente la planta de producción está utilizando aproximadamente el 50% de su capacidad instalada

6.4 Producto.

La carta de La Hamburguesería ofrece a sus clientes gran variedad de platos elaborados con productos de alta calidad y por personal calificado, siguiendo los lineamientos y recetas establecidas por la Chef principal y su valioso equipo de trabajo.

Los productos que se elaboran en La Hamburguesería, cuentan con cualidades y altos estándares de calidad que siempre los ha caracterizado:

6.4.1 Producto artesanal.

6.4.2 Estandarizado

6.4.3 Comida de verdad sin conservantes.

6.4.4 Insumos de primera calidad.

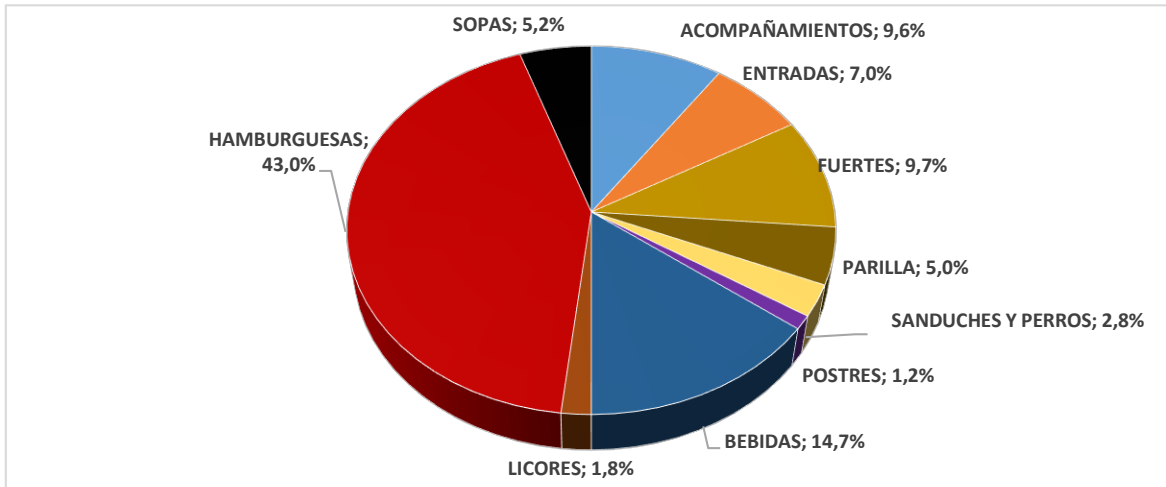
6.4.5 Productos innovadores sin dejar de ser clásicos.

6.4.6 Procesos de preparación que generan valor.

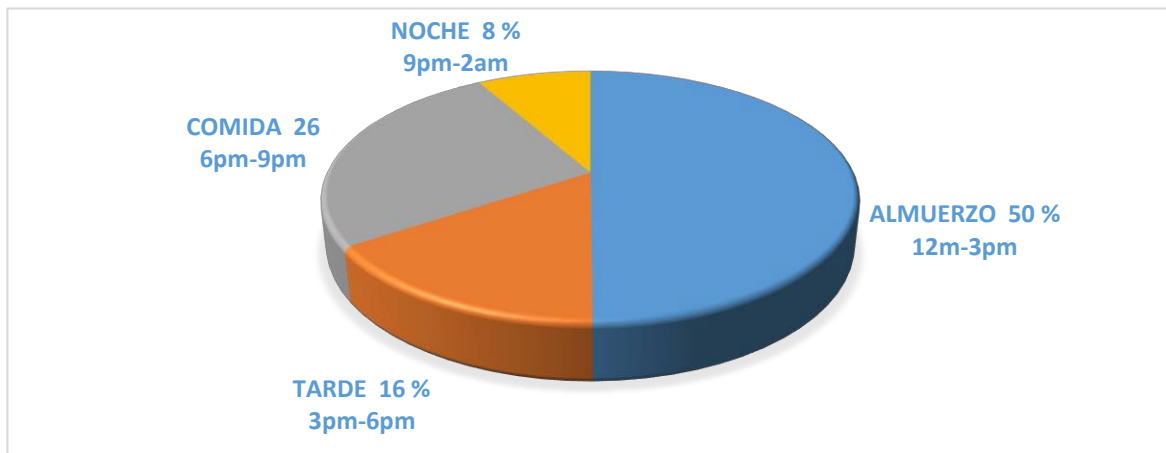


6.5 Distribución de Ventas

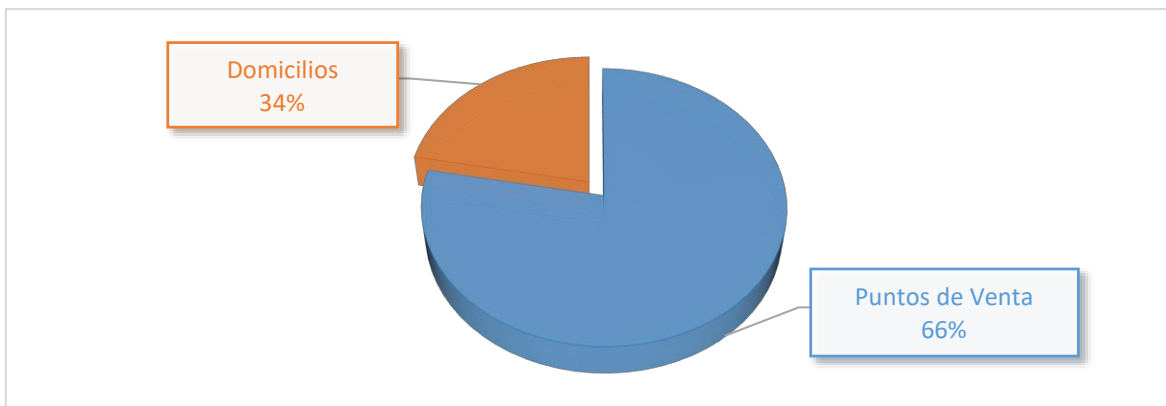
Por categoría de Producto:



Por Horario:



Por Canal de venta:



6.6 Clientes

Basados en encuestas en punto de venta y en las bases de datos de nuestro programa de fidelización, hemos determinado el siguiente perfil socio económico de nuestros clientes:

El 60% de nuestros clientes tienen entre 25 y 45 años, jóvenes empleados (55%) e independientes (15%). El segundo grupo más representativo son estudiantes universitarios, entre los 18 y 24 años, que representan el 20%.

El 70% viven en barrios de estrato 4 (50%) y 5 (20%),

Nuestros clientes cuentan con altos niveles de educación. El 80% tiene grado universitario, y la mitad de estos tiene un post grado o maestría.

Target Conceptual:

Nuestro cliente es alguien que le gusta comer rico, que aprecia los buenos ingredientes. Es sensible y aprecia las manifestaciones artísticas y culturales.



"El sitio es para gente que le gusta comer bien, pero sin pretensiones. Los precios son excelentes..."

Revista Soho, Febrero de 2005

Nuestros seguidores en redes sociales:

- Facebook: 63.257
- Twiter: 26.000
- Instagram: 18.800

6.7 Líneas de Negocio complementarias:

- Atención de eventos masivos fuera de los PDVs y Catering

Aprovechando la capacidad instalada (planta de producción) y la logística para atender nuestros 10 puntos de ventas, hemos incursionado en el negocio del catering y la atención de eventos masivos o corporativos, donde conservando nuestra calidad, nos adaptamos a los requerimientos específicos de cada cliente o evento. Hacemos un resumen de nuestros principales clientes y eventos:

- Senado de la Republica
- Global Seguros S.A.
- Coomeva
- Lenovo
- Teleperformance
- Microsoft
- Universidad de la salle
- Universidad Externado de Colombia
- Directv
- Colsubsidio
- Festival Estereo Picnic (2012-2017)
- Jamming Festival (2013-2018)
- Rock Al parque (2011,2017)
- Jazz al parque (2010,2011)
- Opera al Parque (2011)
- Concierto Cold Play (2015)
- Festival Nemcatacoa (2012)
- Festelar (2016)
- Festival Hot en Paraiso (2015,2016)
- Concierto Molotov Cali (2015)
- Barcú (2014-2017)
- Festival Almax (2016)
- El delirio de Andrés (2017-catering de artistas)
- Logística 911 (catering artista Festival de verano Idartes)
- Fiesta de fin de año 2018 de Claro.
- Foro Lideres Alpina 2021
- También estamos desarrollando productos para venta en canales retail y HORECA.



7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

La compañía está a la vanguardia de sistemas tecnológicos e informáticos eficientes que contribuyen a optimizar sus procesos operativos, administrativos y de gestión.

Se cuenta con el software ICG, por medio del cual se recopila toda la información referente al desarrollo de la operación de toda la cadena y de esta manera suministrar datos y cifras en tiempo real. El software está compuesto por aplicativos que facilitan el manejo de la información de la empresa (administrativo, inventarios, producción, ventas, finanzas, tesorería, contabilidad y estadísticas). Adicionalmente están el ICG manager y el ICG de cada punto de venta.

El aplicativo para punto de venta es la herramienta utilizada en la parte operativa, en donde se generan las compras, se registran las ventas, se ingresan los inventarios y automáticamente baja de los inventarios los productos vendidos. Este aplicativo es de apoyo para la realización de seguimiento y control de todos los recursos con los que cuenta la empresa., Adicionalmente permite generar información para la evaluación de la gestión administrativa y operativa de cada local.

El software, cuenta con un gestor de base de datos consolidado y con la capacidad suficiente para la gestión de información (SQL SERVER); igualmente la información de toda la compañía está protegida por un sistema seguridad que brinda dicho software.

De igual manera, la compañía hace uso del software contable y administrativo SIIGO que sirve de apoyo y complemento al software ICG.

8 LEGAL, REGULATORIO Y AMBIENTAL.

Los establecimientos de la compañía cumplen con todos los requisitos obligatorios para su operación. La planta de producción cuenta con un aprobado de favorabilidad por parte del INVIMA, esto quiere decir que se está cumpliendo en todos los temas referentes a conservación, almacenamiento, producción, planes de saneamiento, manipuladores, exámenes médicos, capacitaciones, entre otros, para el procesamiento y producción de los alimentos que se fabrican.

9 Análisis del mercado y competencia.

La Hamburguesería es una marca consolidada y con gran reconocimiento en el mercado que hace parte del gran grupo de pequeños operadores que compiten con grandes compañías con un músculo financiero sólido y de gran trayectoria en el mercado nacional e internacional como es el caso de IRCC (El Corral) y McDonald's. Sin embargo, estas grandes abarcan un porcentaje pequeño de este segmento del mercado. La entrada de nuevos

competidores y los ya existentes en conjunto representan la mayor participación en el mercado de la línea de hamburguesas artesanales. Esta tendencia ha hecho que la oferta aumente, el nivel de competencia se amplíe y por ende la demanda se disperse.

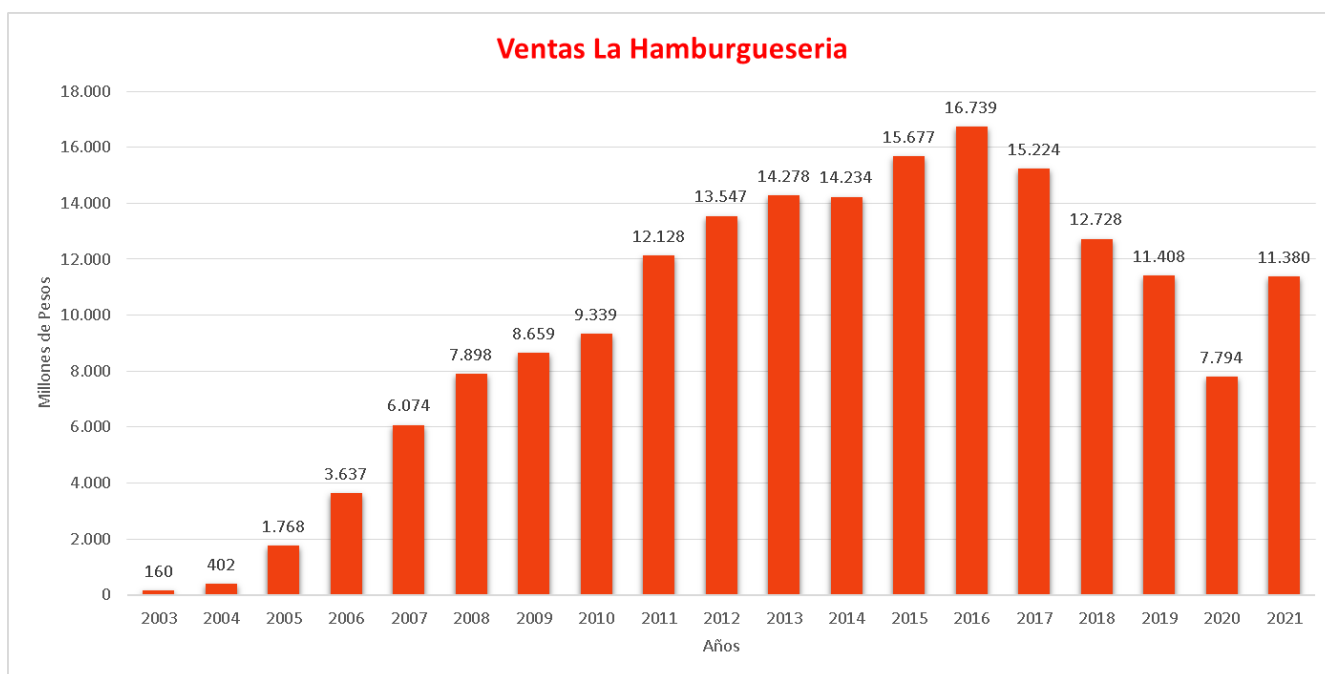
Podemos ubicar a La Hamburguesería en tres segmentos del mercado de restaurantes: Comida casual, Hamburguesas, y restaurante-bar con música en vivo. En el siguiente mapa observamos los principales jugadores de cada categoría:



10 ANÁLISIS FINANCIERO.

10.1 Histórico

La Hamburguesería nació con el punto de venta Macarena en el 2003; sus ventas iniciaron con 160 millones, para finales del año 2004 se abrió el PDV Emaús las ventas se triplicaron. De ahí en adelante la compañía empezó a crecer sustancialmente. Año a año el nivel de ventas se fue duplicando con respecto al año anterior, manteniendo este comportamiento hasta el año 2007. Del 2007 hasta el año 2012 su porcentaje de ventas aumenta anualmente entre 10% y 30%. Del año 2013 al año 2017 el nivel de ventas fue más fluctuante. Del año 2017 al 2019, se produce un decrecimiento que, junto a otros factores, lleva a la compañía a una crisis financiera que termina en la admisión por parte de la Superintendencia de Sociedades, al proceso de reorganización regulado por la Ley 1116 de 2006, el 14 de Julio de 2019. En 2020, el decrecimiento en ventas obedece a la crisis derivada de la pandemia del covid 19. En 2021 ya se ve la recuperación por la reactivación económica post-pandemia.



PDV*	1	1	2	3	5	6	6	8	8	10	12	12	13	13	14	12	10	11	11
------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

* PDV Enero de cada año

Años	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Ventas (mn\$)	160	402	1.768	3.637	6.074	7.898	8.659	9.339	12.128	13.547	14.278	14.234	15.677	16.739	15.224	12.728	11.408	7.794	11.380
% Crecimiento		151,3%	339,8%	105,7%	67,0%	30,0%	9,6%	7,9%	29,9%	11,7%	5,4%	0,3%	10,1%	6,8%	9,1%	16,4%	10,4%	31,7%	46,0%

En la evolución histórica el primer decrecimiento (en rojo) se da en el año 2014 de manera imperceptible, en el 2017 se da el primer decrecimiento real de la compañía y continúa decreciendo hasta el año 2020, siendo este año su mayor caída. En el año 2021 se da el primer crecimiento en 5 años recuperándose las ventas del año 2019. La solicitud al proceso de reorganización se realiza en enero del año 2019 luego de tener un decrecimiento acumulado en dos años de casi 30%. La sociedad es admitida en la ley 1116 en julio del año 2019 y en marzo del 2020, cuando ya se estaba logrando una estabilización, se presenta la pandemia por covid 19.

El efecto de la pandemia se puede observar de manera directa en la gráfica ventas y en la tabla de crecimiento, las épocas de confinamiento completo fueron un reto muy fuerte para la estructura de la compañía, que logro impulsar su canal de domicilios de manera rápida y ajustar su nivel de costos y gastos a las mejores condiciones posibles de acuerdo con su disponibilidad de caja. Se generó una estrategia de promociones en los canales virtuales que permitieron asimilar rápidamente parte de la venta y llegar a otros clientes que no se tenían. Todo lo anterior se convierte en una oportunidad de optimización de la compañía. No obstante, la reconstrucción de la caja de la compañía se logró comenzar a generar a partir del último trimestre del 2021. Complemento de las estrategias implementadas por la gerencia de la compañía para el ataque rápido a la situación, fueron las medidas del gobierno que tuvieron incidencia directa en la sostenibilidad: el no cobro del impuesto al consumo y el PAEF.

En el mes de noviembre del año 2021 quedo confirmada la graduación, calificación de créditos y derechos de voto y el monto determinado como pasivo final fue de 6.323 millones de pesos. Partiendo de las fechas de vencimiento de las obligaciones se realiza una actualización del valor de las deudas a valor de julio 2022, fecha en que proyectamos dentro del flujo como fecha de confirmación para el acuerdo. El valor adicional que se genera con esta actualización, sobre el capital adeudado, es de 990 millones de pesos.

Al cierre del año 2021 la empresa se encuentra al día en todas sus obligaciones posteriores a la admisión al proceso de reorganización empresarial, ha reconstruido una parte inicial de la caja necesaria para operar adecuadamente y ha logrado mantener el numero de locales abiertos a pesar de tener que haber movido algunas locaciones.

11.3. PROYECCIONES FINANCIERAS.

La proyección de ventas de los PDV está previendo un escenario de no aperturas de locales. La principal razón de la no apertura en la proyección es la limitada disponibilidad de recursos y la necesidad de estabilizar la caja de la compañía. Crece afectada por la inflación y en específico se espera unos crecimientos mayores de algunos puntos de venta por su nivel de maduración y en otros locales unos aumentos a niveles más cercanos a los históricos que se tuvieron anteriormente. El año 2022 va a ser un año muy determinante, ya que se verá reflejada la implementación de las nuevas estrategias de marketing y mercadeo que se están promoviendo desde el año 2021. Este es el crecimiento proyectado en ventas:

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Crecimiento	6,5%	5,9%	5,3%	4,9%	4,6%	4,6%	4,5%	4,4%	4,2%	4,1%

En cuanto a egresos, detallamos algunos de los parámetros principales para de la proyección:

Años	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Inflación (P)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Costo A&B*	37,00%	36,70%	36,40%	36,10%	35,80%	35,50%	35,40%	35,30%	35,20%	35,10%	35,10%
Costos Indirectos*	3,20%	3,10%	3,05%	3,00%	2,95%	2,90%	2,89%	2,88%	2,87%	2,86%	2,85%
Ventas por plataformas*	30%	31%	32%	33%	34%	35%	36%	37%	38%	39%	40%
Costo promedio ponderado plataforma	16,2%										
Ventas en Tarjeta*	40%										
Comision Promedio Tarje	2,2%										

* Como porcentaje de la venta

Se destaca la disminución del costo de alimentos y bebidas. Esto se logra teniendo en cuenta que la capacidad de la planta de producción está siendo subutilizada, y se ha planteado la posibilidad de realizar productos que son importantes en el volumen manejado, en búsqueda de ahorros. Los productos que se han empezado a estudiar son: compra de ganado en pie, elaboración de tocineta y elaboración de pan.

Se prevé también un aumento en la venta a través de plataformas virtuales, dada la tendencia del consumo. Este mecanismo genera un costo adicional en la venta disminuyendo su rentabilidad contra los canales propios, sin embargo es una buena posibilidad de expansión, así como de aprovechamiento de la capacidad instalada.

La proyección de los cánones de arrendamiento se hace teniendo en cuenta el cumplimiento de las consideraciones contractuales, utilizando los puntos adicionales sobre ipc que tienen algunos locales.

Es importante señalar que la capacidad actual de la compañía, tanto administrativa y operativa está en óptimas condiciones para manejar el número de locales que se tienen operando y que pudiera operar otros adicionales sin necesidad de ampliación. Del lado de la capacidad de la planta de producción, con los niveles actuales de uso, se puede determinar que se está usando al 55%.

A continuación, se describe cual será el comportamiento del PYG en los próximos años, sus ingresos, costo de ventas, utilidad, gastos operativos, otros; el Ebitda; y el flujo de caja para atender las obligaciones generadas en el acuerdo de reorganización.

LA HAMBURGUESERÍA	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ingresos Operacionales	11.214,3	12.290,7	12.878,1	13.509,9	14.137,8	14.787,6	15.458,8	16.141,0	16.819,4	17.502,3	18.215,0
Ingresos PDV	11.123,7	12.122,8	12.752,0	13.364,5	13.972,0	14.600,0	15.248,7	15.905,1	16.557,4	17.212,9	17.896,5
Ingresos Eventos	90,6	107,9	126,1	145,4	165,8	187,7	211,1	235,9	261,9	289,3	318,5
	50,9%	49,9%	49,3%	48,8%	48,3%	47,8%	47,6%	47,3%	47,1%	46,9%	46,8%
Costo de Venta	5.708,4	6.104,1	6.353,8	6.593,9	6.829,3	7.069,9	7.352,7	7.638,8	7.923,6	8.209,9	8.525,7
Compra de Alimentos y bebidas	4.149,3	4.488,7	4.687,6	4.877,1	5.061,3	5.249,6	5.472,8	5.697,8	5.920,4	6.143,3	6.393,5
Mano de obra Directa	1.200,3	1.236,3	1.273,4	1.311,6	1.350,9	1.391,4	1.433,2	1.476,2	1.520,5	1.566,1	1.613,1
Costos Indirectos	358,9	379,2	392,8	405,3	417,1	428,8	446,8	464,9	482,7	500,6	519,1
Utilidad Bruta	5.505,9	6.126,6	6.524,3	6.916,0	7.308,5	7.717,7	8.107,1	8.502,2	8.895,8	9.292,3	9.689,4
Gastos Administrativos	1.092,2	1.138,6	1.178,3	1.218,4	1.259,3	1.301,5	1.345,1	1.389,7	1.435,2	1.481,7	1.529,8
Gastos de Personal	861,6	887,5	914,1	941,5	969,8	998,8	1.028,8	1.059,7	1.091,5	1.124,2	1.157,9
Honorarios	56,1	61,2	64,4	67,5	70,7	73,9	77,3	80,7	84,1	87,5	91,1
Arrendamientos Equipos	31,4	34,2	36,1	37,8	39,6	41,4	43,3	45,2	47,1	49,0	51,0
Servicios	33,6	36,7	38,6	40,5	42,4	44,4	46,4	48,4	50,5	52,5	54,6
Gastos Legales, trámites y licencias	3,1	3,4	3,6	3,8	4,0	4,1	4,3	4,5	4,7	4,9	5,1
Mantenimiento y Reparaciones	56,1	61,2	64,4	67,5	70,7	73,9	77,3	80,7	84,1	87,5	91,1
Adecuación de Instalaciones	34,8	37,9	39,9	41,9	43,8	45,8	47,9	50,0	52,1	54,3	56,5
Diversos	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
Gastos Bancarios	11,2	12,2	12,9	13,5	14,1	14,8	15,5	16,1	16,8	17,5	18,2
Gastos de Venta	4.504,6	4.735,9	4.936,5	5.129,9	5.290,6	5.510,7	5.751,9	5.987,6	6.225,3	6.440,2	6.693,8
Gastos de personal	1.315,0	1.354,4	1.395,0	1.436,9	1.480,0	1.524,4	1.570,1	1.617,2	1.665,7	1.715,7	1.767,2
Contribuciones	23,6	25,7	27,0	28,4	29,7	31,1	32,5	33,9	35,3	36,8	38,3
Industria Y Comercio	178,0	194,1	204,4	214,4	224,4	234,7	245,3	256,2	266,9	277,8	289,1
Aiturismo	22,4	24,5	25,8	27,0	28,3	29,6	30,9	32,3	33,6	35,0	36,4
Comisión Bancos	117,4	128,1	134,9	141,5	148,1	154,9	161,9	169,0	176,1	183,3	190,7
Arrendamientos + Admis	1.427,7	1.493,8	1.561,0	1.630,3	1.703,0	1.779,3	1.859,3	1.941,8	2.028,3	2.119,0	2.214,3
Servicios	556,2	606,1	637,6	668,2	698,6	730,0	762,4	795,3	827,9	860,6	894,8
Plataformas	540,1	608,2	660,4	713,8	768,8	827,0	888,4	952,4	1.018,3	1.086,4	1.158,5
Diversos	17,9	19,6	20,6	21,6	22,6	23,7	24,7	25,8	26,9	28,0	29,1
Depreciaciones	292,3	276,5	267,4	247,8	187,2	176,2	176,3	163,7	146,2	97,5	75,4
Amortizaciones	14,0	5,0	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad Operativa	-90,9	252,1	409,5	567,7	758,5	905,5	1.010,1	1.124,9	1.235,3	1.370,5	1.465,7
Otros Ingresos	8,4	8,8	9,3	9,7	10,2	10,6	11,1	11,6	12,1	12,6	13,0
Gastos Financieros	178	309	302	287	267	244	219	188	154	115	84
Intereses corrientes	126,5	252,9	242,4	224,6	202,2	175,6	147,4	113,4	76,3	34,4	0,0
4 x 1000	51,6	56,3	59,2	62,1	65,0	68,0	71,1	74,2	77,4	80,5	83,8
Utilidad antes de Impuesto	-260,6	-48,2	117,2	290,7	501,5	672,5	802,6	948,8	1.093,7	1.268,1	1.395,0
Impuesto de renta	0,0	0,0	0,0	27,8	140,4	174,8	200,7	227,7	251,6	279,0	279,0
Utilidad Neta	-260,6	-48,2	117,2	263,0	361,1	497,6	602,0	721,1	842,2	989,1	1.116,0
LA HAMBURGUESERÍA	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ebitda PYG	223,8	542,5	688,7	825,2	955,9	1.092,3	1.197,5	1.300,2	1.393,6	1.480,5	1.554,1
Ingresos patrocinios	8,4	8,8	9,3	9,7	10,2	10,6	11,1	11,6	12,1	12,6	13,0
EBITDA AJUSTADO	232,1	551,3	698,0	835,0	966,1	1.103,0	1.208,6	1.311,8	1.405,7	1.493,1	1.567,2
	2,1%	4,5%	5,4%	6,2%	6,8%	7,5%	7,8%	8,1%	8,4%	8,5%	8,6%
EBITDA	232,1	551,3	698,0	835,0	966,1	1.103,0	1.208,6	1.311,8	1.405,7	1.493,1	1.567,2
Cambio Capital Trabajo	-1,3	18,6	10,9	10,4	10,1	10,3	12,2	12,3	12,2	12,2	13,7
CAPEX	100,0	40,0	20,0	45,0	25,0	50,0	10,0	45,0	20,0	50,0	30,0
FCL	130,8	529,9	688,9	800,3	951,2	1.063,3	1.210,8	1.279,2	1.397,9	1.455,3	1.550,9
Intereses de deuda	126,5	252,9	242,4	224,6	202,2	175,6	147,4	113,4	76,3	34,4	0,0
Flujo de Pago 1116	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PRIMERA CLASE LABORAL	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PRIMERA CLASE FISCAL	0,0	127,0	215,0	270,0	320,0	340,0	410,0	167,8	0,0	0,0	0,0
PRIMERA CLASE PARAFISCAL	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TERCERA CLASE HIPOTECARIO + 5a BancoI	0,0	136,3	230,8	289,8	343,5	365,0	440,1	180,2	0,0	0,0	0,0
CUARTA CLASE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	580,0	47,3	0,0	0,0
QUINTO CLASE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.000,0	860,7	0,0
VINCULADO LABORAL	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VINCULADO QUINTA CLASE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
INTERESES CALIFICADOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	260,0	731,0
FCL	4,3	13,6	0,7	15,9	85,5	182,7	213,3	237,8	274,3	300,2	819,9
Pago Impuesto Renta	0,0	0,0	0,0	0,0	67,2	174,8	200,7	227,7	251,6	279,0	279,0
Devolucion Juzgados y dian	270,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FC FINAL	274,3	13,6	0,7	15,9	18,3	7,8	12,6	10,0	22,7	21,2	540,9
FC ACUMULADO	327,4	341,1	341,8	357,7	376,1	383,9	396,5	406,6	429,3	450,5	991,5

Las proyecciones presentadas fueron realizadas bajo un escenario normal y teniendo como punto de partida la necesidad de dejar reconstruida la caja de la compañía de manera que pueda realizar mejores negociaciones con proveedores y lograr así el objetivo de disminuir el costo de alimentos y bebidas. El flujo de pagos del acuerdo de reorganización prevé el pago de los intereses corrientes (que se reconocen a una tasa del 4% e.a. sobre el capital adeudado) a partir de julio del año 2022, ya que se espera que el acuerdo de sea confirmado en junio de 2022. Se contemplan 6 meses de gracias a capital, el cual se comenzará a pagar en enero de 2023. Con las proyecciones previstas este total del capital se paga en un plazo de 9 años, y una vez terminado de pagar, se comienzan a pagar los 990 millones de pesos de la actualización, previstos en el flujo como “Intereses Calificados”, lográndose cancelar la totalidad del acuerdo en el año 10.