

Creación de Empresa: Restaurante de Comida Contemporánea

Trabajo de grado

Jeimmy Raquel García Raba

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2020

Creación de Empresa: Restaurante de Comida Contemporánea

Trabajo de grado para optar por el título de
Administradora de Empresas

Jeimmy Raquel García Raba

Director

Gilberto Ceballos Ramírez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2020

Dedicatoria

A mi madre, que no solo me ha apoyado en todas mis decisiones, si no ha hecho de mí una gran persona con su amor, paciencia y enseñanzas que me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, por sus esfuerzos, que fueron inspiración para mí, para lograr cada meta propuesta.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirnos salud y vida durante este proceso de formación y culminar con éxitos mis metas propuestas, a mis padres y hermanos que me han brindado el apoyo en el transcurso de mi carrera para alcanzar, entre todos, una mejor calidad de vida.

Agradezco a mi esposo por su compromiso y apoyo, quien con su amor y paciencia me ayudo a concluir esta etapa de aprendizaje.

Quiero también agradecer a mi tutor Gilberto Ceballos Ramírez por su compromiso y acompañamiento durante este proceso, por transmitir su conocimiento y orientarme no solo a lo largo de la elaboración de este trabajo sino en el transcurso de mi carrera universitaria.

Contenido

Introducción	1
Capítulo 1: Planteamiento del Plan de Negocios	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 Formulación del problema.....	9
1.2 Justificación.....	9
1.2.1 Perspectiva profesional.....	9
1.2.2 Perspectiva emprendimiento.....	10
1.2.3 Perspectiva personal. C.....	10
1.3 Objetivo general	11
1.4 Objetivos específicos.....	11
1.5 Metodología	12
1.5.1 Enfoque.....	12
1.5.2 Alcance.	13
1.5.3 Técnicas.	13
1.6 Antecedentes y marco de referencia.....	15
1.6.1 Marco conceptual.	15
1.6.2 Marco teórico.....	22
1.6.3 Marco legal.....	27
Capítulo 2: Estudio de Mercado	30
2.1 Análisis del sector	30
2.1.1 Calculo de la muestra.	31
2.1.2 Proceso y resultado de aplicación de instrumentos.	32
2.2 Identificación de la potencial de la demanda	35
2.3 Análisis de la competencia.....	44
2.3.1 Posible producto sustituto.....	46
2.4 Posición de la empresa frente a la competencia.....	47
2.4.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	47
2.4.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).	49
2.4.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (SPACE).....	51
2.4.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	54

2.5 Concepto del producto o servicio.....	56
2.6 Diseño.....	58
2.6.1 Diseño del menú..	59
2.6.2 Diseño del servicio.	61
2.6.3 Descripción del proceso de renovación periódica de los menús.	62
2.7 Empaque y embalaje	63
2.8 Descripción de los insumos para la fabricación del producto alimentos energéticos	63
2.9 Matriz DOFA del proyecto	65
2.9.1 Estrategias matriz DOFA.....	65
2.10 Cadena de valor	68
2.11 Estrategias de mercadeo	73
2.11.1 Estrategias de precios.	73
2.11.2 Estrategias de aprovisionamiento de materias primas e insumos.....	73
2.11.3 Estrategias de comunicación y promoción.	74
2.11.4 Estrategias de servicio.	74
2.12 Presupuesto de la mezcla de mercadeo	75
2.13 Canal de distribución.....	76
Capítulo 3: Estudio Técnico, de Ingeniería u Operación	78
3.1 Estado de desarrollo	78
3.2 Procesos de implementación del negocio.....	78
3.3 Procesos de producción del bien o servicio	80
3.4 Necesidades y requerimientos	82
3.4.1 Producto.....	82
3.4.2 Herramientas.....	85
3.4.3 Instalaciones de funcionamiento.	86
3.5 Plan de producción	86
3.6 Plan de compras	88
3.6.1 Plan de compras.....	88
3.6.2 Plan de control de calidad.	89
3.6.3 Procedimiento de recepción de la mercancía.	90
Capítulo 4: Estudio Administrativo y Jurídico Legal	91

4.1 Modelo administrativo	91
4.1.1 Razón social.....	91
4.1.2 Objeto social.....	91
4.1.3 Misión.....	91
4.1.4 Visión.....	92
4.1.5 Principios y valores..	92
4.1.6 Políticas.	93
4.2 Estructura organizacional.....	95
4.2.1 Organigrama de la empresa.....	95
4.2.2 Perfil de cargos	96
4.3 Proceso de selección.....	96
4.4 Definición de la naturaleza jurídica	97
Capítulo 5: Estudio Financiero y Evaluación Económica	99
5.1 Presupuesto de inversiones.....	99
5.1.1 Activos fijos.....	99
5.1.2 Inversiones pre-operativas.....	100
5.1.3 Capital de trabajo.....	101
5.2 Costos de producción	101
5.2.1 Materia prima.	101
5.2.2 Mano de obra directa.....	102
5.3 Costos indirectos.	102
5.3.1 Gastos administrativos.....	102
5.4 Crédito bancario	103
5.5 Proyecciones y estados financieros	103
5.5.1 Presupuesto de ventas.....	103
5.5.2 Proyección Balance general.....	108
5.5.3 Estados de resultados.....	109
5.5.4 Flujo de caja.....	110
5.5.5 Valor Presente Neto.	111
5.5.6 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	111
5.5.7 Payback de la inversión.....	112

5.5.8 Indicadores de rentabilidad y liquidez.....	113
5.5.9 Punto de equilibrio.....	114
Conclusiones y Recomendaciones	115
Referencias.....	118
Glosario.....	127
Anexos	129
Apéndices.....	133

Índice de Tablas

Tabla 1. Problemas Nutricionales en Colombia	7
Tabla 2. Tabla de metodología.....	14
Tabla 3. Tipos de emprendedores	17
Tabla 4. Tipos de Restaurantes	21
Tabla 5. Leyes generales sobre emprendimiento en Colombia.	27
Tabla 6. Estructura de la encuesta.....	32
Tabla 7. Observaciones de la prueba piloto	33
Tabla 8. Recomendaciones de docentes sobre el cuestionario	34
Tabla 9. Clasificación evaluación de factores internos.....	47
Tabla 10. Matriz EFI aplicada al plan de negocios.....	48
Tabla 11. Clasificación evaluación de factores externos	49
Tabla 12. Matriz EFE aplicada al plan de negocios.....	50
Tabla 13. Ventaja competitiva y fortaleza financiera	52
Tabla 14. Fortaleza industrial y estabilidad del entorno	53
Tabla 15. Clasificación de factores de éxito.	54
Tabla 16. Matriz de perfil competitivo.	55
Tabla 17. Relación de atributos y requerimientos	59
Tabla 18. Menú de entradas	60
Tabla 19. Menú de platos fuertes	60
Tabla 20. Menú de postres	60
Tabla 21. Insumos para la fabricación del producto.	63
Tabla 22. Materia prima de alimentos formadores	64
Tabla 23. Materia prima de alimentos reguladores.....	64
Tabla 24. Materias primas de alimentos energéticos.....	64
Tabla 25. Valoración de actividades primarias.....	71
Tabla 26. Valoración de actividades secundarias	72
Tabla 27. Presupuesto de la mezcla de marketing	75
Tabla 28. Regulación para la implementación de la empresa.....	78
Tabla 29. Productos requeridos por mes.....	82

Tabla 30. Productos requeridos por semana.	84
Tabla 31. Herramientas requeridas	85
Tabla 32. Equipos y maquinaria requerida	86
Tabla 33. Muebles e implementos	86
Tabla 34. Tiempo de producción por plato	87
Tabla 35. Proveedores seleccionados	88
Tabla 36. Principios y valores corporativos.....	93
Tabla 37. Plan de inversión.....	99
Tabla 38. Inversión fija	100
Tabla 39. Inversión pre operativa	100
Tabla 40. Inversión capital de trabajo.....	101
Tabla 41. Gastos administrativos.....	103
Tabla 42. Costos de ventas por plato	104
Tabla 43 Porcentaje de distribución por volumen de ventas y número de sillas	105
Tabla 44 Pronostico de ventas para los primeros 12 meses.....	106
Tabla 45. Pronóstico de ventas en unidades a 3 años	107
Tabla 46. Pronostico de ventas en pesos a 3 años.....	107

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Porcentaje de encuestados por sexo.....	35
<i>Figura 2.</i> Porcentaje de encuestados por edad.....	35
<i>Figura 3.</i> Porcentaje de encuestados por estado civil.....	36
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de encuestados por barrio.....	36
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de encuestados por ocupación.....	36
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de encuestados por hábitos alimenticios.....	37
<i>Figura 7.</i> Frecuencia en la que los encuestados comen fuera de casa.....	37
<i>Figura 8.</i> Razones por las que los encuestados comen fuera de casa.....	38
<i>Figura 9.</i> Personas con quien comen fuera.....	38
<i>Figura 10.</i> Horarios en que comen fuera de casa..	38
<i>Figura 11.</i> Frecuencia en la que los encuestados comen fuera de casa.....	39
<i>Figura 12.</i> Medios por los que se informan sobre restaurantes y productos saludables.....	40
<i>Figura 13.</i> Porcentaje de personas que conocen restaurantes de comida saludable.....	40
<i>Figura 14.</i> Porcentaje de personas que han visitado restaurantes de comida saludable.....	40
<i>Figura 15.</i> Personas dispuestas a comer en un restaurante de comida saludable.....	41
<i>Figura 16.</i> Sectores propuestos por los encuestados.....	41
<i>Figura 17.</i> Importancia de varios aspectos para los encuestados.....	42
<i>Figura 18.</i> Precio que estarían dispuestos a pagar por una entrada.....	43
<i>Figura 19.</i> Precio que estarían dispuestos a pagar por un plato fuerte.....	43
<i>Figura 20.</i> Precio que estarían dispuestos a pagar por un postre.....	43
<i>Figura 21.</i> Muestra de posicionamiento de los competidores principales.....	46
<i>Figura 22.</i> Matriz EFI aplicada al plan de negocios.....	49
<i>Figura 23.</i> Matriz EFE aplicada al plan de negocios.....	51
<i>Figura 24.</i> Resultado matriz SPACE.....	53
<i>Figura 25.</i> Tres niveles de producto.....	57
<i>Figura 26.</i> Blueprint de servicios.....	61
<i>Figura 27.</i> Flujograma proceso de renovación de menú.....	62
<i>Figura 28.</i> Estrategias de reorientación y supervivencia Matriz DOFA.....	66
<i>Figura 29.</i> Estrategias ofensivas y defensivas Matriz DOFA.....	67

<i>Figura 30.</i> Cadena de valor del plan de negocios.....	69
<i>Figura 31.</i> Canales de distribución.....	76
<i>Figura 32.</i> Plano del restaurante.....	79
<i>Figura 33.</i> Proceso de producción.....	81
<i>Figura 34.</i> Proceso de recepción de la mercancía.....	90
<i>Figura 35.</i> Organigrama de la organización.....	95
<i>Figura 36.</i> Proceso de selección.....	97
<i>Figura 37.</i> Balance general proyectado a tres años.....	108
<i>Figura 38.</i> Estado de resultados proyectado a tres años.....	109
<i>Figura 39.</i> Flujo de caja proyectado a tres años.....	110
<i>Figura 40.</i> Valor Presente Neto.....	111
<i>Figura 41.</i> Tasa Interna de Retorno.....	112
<i>Figura 42.</i> Periodo de recuperación de la inversión.....	112

Índice de Anexos

Anexo A. Normatividad vigente para el emprendimiento en Colombia	129
Anexo B. Requerimientos para la apertura de un establecimiento gastronómico.....	131

Índice de Apéndices

Apéndice 1 Prueba piloto del instrumento.....	131
Apéndice 2 Cuestionario para consumidores de productos saludables	136
Apéndice 3 Formato de control de calidad de recepción de materia prima.....	139
Apéndice 4 Descripción de cargos.....	140
Apéndice 5 Depreciación de maquinaria, muebles y enseres	146
Apéndice 6 Costos de mano de obra directa.....	147
Apéndice 7 Costos de personal administrativo.....	148
Apéndice 8 Tabla de amortización del crédito bancario.....	149
Apéndice 9 Costos de ventas	151

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios surge de la idea de ofrecer a los comensales una opción de alimentación saludable para diferentes estilos de vida, teniendo a favor el alto crecimiento en la creación de empresas en Colombia y el aumento de la confianza empresarial y del consumidor; en este sentido, la creación de empresas aporta al dinamismo social incentivando la inversión y la competitividad, y requiere de herramientas para el emprendedor, como el plan de empresa, a fin de lograr la solidez de sus proyectos empresariales y la generación de empleos de calidad.

En Bogotá y Cundinamarca la creación de empresa también ha crecido al punto de ser considerado el centro productivo de Colombia; asimismo, entidades públicas y privadas ofrecen ayudas y han implementado políticas que fortalecen las nuevas iniciativas; también, dentro de la actividad de restaurantes existen posibilidades de desarrollar escenarios de competencia beneficiosos para al consumidor y para el crecimiento del sector.

Por otra parte, la incursión de empresas transnacionales ha cambiado las costumbres alimentarias de la población provocando preocupación debido al bajo contenido nutricional de los alimentos que acarrea problemas de salud, hay un aumento en el exceso de peso en todas las edades, también, se evidencia que los hábitos en la alimentación han cambiado en cuanto a la disminución del tiempo para a cocinar y al mayor consumo de alimentos industrializados promoviendo tasas altas de obesidad y de enfermedades crónicas no transmisibles.

Para el proceso de investigación formativa se emplea la metodología mixta, que integra los enfoques cuantitativo y cualitativo, con alcance descriptivo aplicada a una muestra de la población de 66 colaboradores mediante muestreo no probabilístico intencional, localizados en diferentes zonas cercanas a los sectores de concentración gastronómica en Bogotá; se usa la encuestada validada como técnica de la investigación.

Los resultados del estudio del mercadeo permiten establecer que el público objetivo según la propuesta está conformado por personas de todas las edades con un poder adquisitivo medio-alto pertenecientes a los estratos cuatro, cinco y seis en Bogotá, caracterizados por comer habitualmente fuera de casa sin seguir ningún régimen alimentario en particular, pero interesados y dispuestos a visitar restaurantes de comida saludable, además, se informan a través de medios digitales sobre restaurantes.

La propuesta del plan de negocios requiere una inversión de \$86.550.315, de los cuales los socios aportan el 15%, mientras el 75% restante se financia mediante la postulación a uno de los diferentes programas distritales que apoyan el emprendimiento en Colombia, en determinado caso se obtendrá la financiación través de un crédito bancario ordinario a una tasa del 13,13%.

Por otra parte, las evaluaciones de las proyecciones económicas indican que la Tasa Interna de Retorno (TIR) llega al 22.08% en los tres años proyectados, la utilidad neta se incrementa de forma sustancial anualmente, la inversión se recupera en su totalidad tras tres años y dos días de operación y el Valor Presente Neto (VPN) del proyecto evidencia que la inversión se incrementa su valor a \$30.177.854 a los 3 años de operación.

Finalmente, teniendo en cuenta el análisis expuesto se recomienda enfatizar los aspectos diferenciadores frente a la competencia, realizar propuestas alternativas para ampliar el alcance en los estratos medios y bajos, desarrollar estrategias que generen una percepción positiva sobre la compañía y formar un equipo de trabajo sólido; se concluye que la inversión en el plan de negocios es favorable, se espera un incremento en los índices de rentabilidad a futuro y su implementación es viable en términos técnicos y financieros.

Introducción

El presente documento es la formulación del plan de negocios empresarial para la creación de un restaurante de comida saludable con ingredientes del agro colombiano, que surge a través del análisis del panorama de tendencias alimentarias en el mundo que está experimentando cambios importantes respecto a la percepción y el interés por la alimentación saludable, donde la conciencia de una salud óptima y el consumo de productos orgánicos y tradicionales está en crecimiento.

La implementación de un proyecto empresarial sólido y estructurado que genere beneficios económicos requiere de la elaboración de un plan de negocios que responda a las necesidades propias de estos proyectos; con esto pretendo conseguir el logro de una de mis metas personales, desarrollada a través de mi experiencia en el campo laboral, que es conseguir la estabilidad económica dirigiendo mi propia compañía y generando oportunidades de empleo.

Promover el consumo de alimentos saludables es muy importante en la actualidad, teniendo en cuenta las cifras reveladas por entidades en el mundo, que se encuentran en el contenido de este trabajo, sobre la malnutrición y las enfermedades derivadas de ella que alertan sobre esta problemática e invitan a adoptar estilos de vida sanos para el organismo, por esta razón se elabora un análisis documental sobre la situación alimentaria y el entorno empresarial; además, de un estudio de mercadeo, técnico y financiero para evaluar la implementación de un restaurante que ofrezca alternativas de comida saludable de origen vegetal y animal.

A través del siguiente plan de negocios se da a conocer la situación empresarial mundial, haciendo énfasis en América latina y en Colombia, el desarrollo del emprendimiento colombiano, las características del público objetivo al cual se dirige la idea de negocio; además,

se evalúa en detalle a través de herramientas de análisis las fortalezas y debilidades de la empresa que se propone, para plantear estrategias que permitan el logro de las metas.

Finalmente, se detallan los aspectos técnicos involucrados en la implementación de un restaurante de estas características, como la organización administrativa, las fuentes de financiación y el manejo de los recursos económicos que se someten a análisis de evaluación económica para valorar la estabilidad y viabilidad del proyecto.

Capítulo 1: Planteamiento del Plan de Negocios

1.1 Planteamiento del problema

Según un informe de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), la creación de empresas en Colombia ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años, para Julián Domínguez Rivera, presidente de Confecámaras, esto demuestra que la economía del país está teniendo un repunte en los indicadores económicos, que se evidencia en el aumento de la confianza empresarial y del consumidor, además en las nuevas oportunidades de negocio e inversión. (Confecámaras, 2019)

La creación de empresas es uno de los índices de mayor importancia para medir el nivel de dinamismo e iniciativa de una sociedad moderna porque produce efectos beneficiosos como inversión, competitividad o posicionamiento; sin embargo, no es una tarea fácil puesto que requiere de algunos elementos importantes como el emprendedor, el plan de empresa y los medios de apoyo (Serrano, s.f.), a la par de estos elementos existen otros que influyen en la sostenibilidad y estabilidad de estas nuevas empresas según es expresado por Confecámaras (2017):

Características de la firma, como el tamaño inicial, el carácter de multi-establecimiento, la orientación al mercado externo y el acceso al crédito a través del uso de las garantías mobiliarias, resultan significativas para explicar la dinámica de supervivencia y el riesgo de fracaso de las empresas en Colombia. (p.6)

No tener en conjunto estos elementos constituyen uno de los mayores obstáculos a la hora de emprender en Colombia, la mayoría de las microempresas no poseen estas características debido a la limitación de recursos, esto exige que inicien sus actividades con una menor escala; consecuentemente, se enfrenten a la actividad empresarial en condiciones desfavorables para el

logro del objetivo de su empresa, el Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico (2018) refiere que:

El obstáculo principal que enfrentaron los empresarios y las empresarias colombianas fue la falta de disponibilidad o acceso a financiamiento, [...] puede estar relacionado con brechas como: carga administrativa para crecer [...] y el alto spread entre interés cobrado a Pymes y a grandes empresas. (p.86)

Así que el índice de creación de empresas es favorable en Colombia, pero el reto está en ser un proyecto sostenible, es un aspecto importante que afecta directamente al índice de generación de empleos e indica que la supervivencia de las empresas incide así mismo sobre el índice del desempleo; según el informe de Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico (2018):

La tasa de creación de empleos es muy importante para el análisis del ecosistema, puesto que el empleo está directamente relacionado con la creación de empresa. Si no se crean empresas, no es posible aumentar significativamente el empleo en el país. (p.32)

Según estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor Colombia (GEM)¹ se ha mostrado durante los dos últimos años una tendencia decreciente en la generación de nuevos empleos y en las expectativas de los emprendedores frente a este tema en el futuro, esto puede tener relación con la poca innovación que tienen las nuevas empresas y el poco interés de abrirse a mercados internacionales. (GEM Colombia, 2018)

Ante las dificultades que se presentan en la situación laboral actual como la disminución en la calidad de empleo, tercerización, entre otras; muchas personas deciden trabajar para otras sin contrato laboral o ninguna condición legal generando inestabilidad en el campo del empleo

¹ GEM es un proyecto de investigación ejecutado por un consorcio internacional de investigadores con el fin de monitorear la actividad emprendedora en diversos países. Para el 2017 el proyecto contó con representantes de más de 73 países de los cinco continentes.

formal e incremento en los trabajos informales cuyas desventajas incluyen el desamparo por parte de la seguridad social, condiciones de trabajo inseguras e ingresos irregulares; además, el empleo informal no ofrece beneficios económicos adicionales como primas, cesantías o indemnizaciones. (Organización Internacional del Trabajo, s.f.)

Otra muestra de la disminución en la calidad de empleo es la figura del contrato de prestación de servicios, del cual el estado no tiene indicadores sobre cuantas vinculaciones con esta modalidad existen actualmente, sin embargo, la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), estima que hay más de 10 millones; legalmente, este tipo de contratos son de naturaleza civil o comercial, pero no laboral, debido a esto muchas empresas utilizan esta modalidad para contratar personal por un tiempo prolongado, ocultando así una verdadera relación laboral desconociendo las obligaciones que exige un contrato a término indefinido o a término fijo (Serralde, 2019).

En Bogotá, el índice de creación de empresa también muestra un crecimiento en los últimos años, como se muestra en un reporte de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB):

Según los registros públicos de las empresas que administra la CCB y que completa 140 años acompañando el desarrollo productivo de la Ciudad Región, en total hay 786.539 unidades productivas activas en su jurisdicción, lo que confirma a Bogotá y Cundinamarca como el mayor centro productivo de Colombia. (p.2)

En la ciudad existen entidades públicas y privadas que ofrecen diferentes ayudas para el desarrollo del emprendimiento, por ejemplo, el Fondo Emprender, Innpulsa, Bancoldex, Connect Bogotá, la CCB, entre otras (Sandoval, s.f.), esto sumado a políticas distritales para fortalecer las nuevas iniciativas como La Ruta del Emprendimiento² han contribuido a reafirmar a la capital del país como el principal centro productivo de Colombia y la ciudad que más genera proyectos

² Programa de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) que realiza un acompañamiento al emprendedor en toda la cadena de valor de su iniciativa.

empresariales (Cortés, 2018); no obstante, las estadísticas muestran que muy pocos sobreviven debido a que no conocen los factores que determinan su desempeño; por lo tanto, es necesario realizar un análisis objetivo de los problemas a los que se está enfrentando e implementar mejoras e innovaciones en los recursos y procesos. (El Espectador, 2018)

El ingreso del mercado al país de empresas transnacionales en todos los campos, incluyendo las comidas rápidas, cambió los hábitos de la población colombiana provocando preocupación en el área de la salud debido al bajo contenido nutricional y a la utilización de químicos en sus productos (Martínez, 2018), por este motivo, su alto consumo acarrea problemas para la salud; algunos de los alimentos que no se recomiendan son los de mayor procesamiento, alimentos basados en harinas refinadas, alimentos demasiados grasos, con alto contenido de azúcar y el alcohol. (García, 2018)

La composición exacta de una alimentación balanceada depende de las características de cada persona, sin embargo, hay principios básicos en ella que son los mismos de forma general: mejorar el consumo de frutas y verduras, limitar el consumo de grasas saturadas y grasas trans³ y sustituirlas por grasas no saturadas, en especial grasas poliinsaturadas y la reducción de la ingesta de azúcar y de sal. (Organización Mundial de la Salud, 2018)

Según la encuesta Nacional de la Situación Nutricional (ENSIN)⁴ que tiene como objetivo analizar la situación alimentaria y nutricional de la población colombiana, realizada cada cinco años desde el año 2005, los resultados obtenidos presentan un aumento en el exceso de peso en todas las edades, lo que representa un factor de riesgo importante para la salud y el mayor índice

³ Las grasas trans: son ácidos grasos insaturados que se forman de forma industrial al convertir aceite líquido en grasa sólida, su ingesta excesiva puede ser perjudicial para el organismo

⁴ En la Encuesta de 2015 participaron el Ministerio de Salud y Protección Social, el Instituto Nacional de Salud (INS), Prosperidad Social, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y la Universidad Nacional de Colombia con el apoyo de entidades como el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), la Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS) y la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia (ACAC).

de mortalidad de enfermedades crónicas no transmisibles (Ministerio de Salud y Protección Social , 2017); de igual manera, el Comité Institucional ENSIN (2015) refiere que los principales problemas de salud son los siguientes, ver Tabla 1.

Tabla 1.

Problemas Nutricionales en Colombia

Principales problemas de la situación alimentaria en Colombia

Inequidades en la Situación Alimentaria y Nutricional
 Transición demográfica, epidemiológica y nutricional
 Inseguridad alimentaria
 Bajos niveles de actividad física y comportamientos sedentarios
 Práctica de la lactancia materna no es frecuente en Colombia.
 Inadecuadas prácticas de Lactancia Materna y Alimentación Complementaria.
 Incorporación de alimentos de alto costo y bajo valor nutricional en las prácticas alimentarias.
 Reducción de la desnutrición crónica, pero sigue como problema de salud pública junto con la anemia y las deficiencias de Vitamina A y Zinc con amplias brechas.
 Alta prevalencia, incrementos en todos los grupos de edad de sobrepeso y obesidad

Nota. Fuente. Elaboración propia adaptado de Comité Institucional ENSIN. (2014). ENSIN 2015, en el marco de los determinantes sociales de la Seguridad Alimentaria y Nutricional. Obtenido de http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2015_diseno-general-ensin_.pdf

En el mismo estudio se evidencio que los hábitos en la alimentación han cambiado en cuatro aspectos principales: en las zonas urbanas se disminuye el tiempo destinado a cocinar, se consumen más alimentos industrializados y fuera de casa, las familias son más pequeñas y se reúnen menos a la hora de comer y cocinas más pequeñas que limitan la preparación de recetas elaboradas. (Comité Institucional ENSIN, 2015)

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (2015) las ventas de productos procesados industrialmente, incluyendo a los snacks⁵, bebidas gaseosas y la comida rápida, han aumentado constantemente en América Latina promoviendo las tasas de obesidad en la región; además, se correlaciona estrechamente con la calidad de la alimentación, con el riesgo de padecer enfermedades crónicas no transmisibles.

⁵ Snacks: son un tipo de alimento que generalmente se utilizan para satisfacer temporalmente el hambre.

En Bogotá la oferta de restaurantes de comidas rápidas ha tenido un crecimiento exponencial y el consumo en estos lugares es mayor que otras ciudades del país, por la agilidad en el servicio y el precio asequible de sus productos (La Nación , 2019), muchos bogotanos almuerzan con frecuencia en este tipo de comercios, según un estudio de Raddar⁶ el gasto por habitante en los cuatro primeros meses del año 2018 en hamburguesas llegó a 70.352 pesos en Bogotá, siendo el consumo más alto del país. (Revista Semana, 2018)

Debido a la problemática de salud es común hablar de hábitos saludables como componentes importantes para alargar la vida y mejorar el bienestar (Fernández, 2018), por esta razón cobra más fuerza la promoción de la alimentación sana y la actividad física cuyos beneficios según la Organización Mundial de la Salud (2018) incluyen disminución del riesgo de desarrollar enfermedades no transmisibles, prevenir el aumento insalubre de peso y reducción de los factores de riesgo de enfermedades cardiovasculares; así mismo, el bajo consumo de sal permitiría prevenir 1,7 millones de muertes cada año.

De acuerdo a lo informado por la Revista Dinero (2018) el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reporta que la actividad del sector restaurantes, cafeterías y panaderías está sustentada en un alto porcentaje en pequeños operadores que compiten con grandes compañías de comidas rápidas, aunque son grandes organizaciones, aún tienen una parte muy pequeña del mercado, por lo tanto existen posibilidades de desarrollar escenarios de competencia beneficiosos para al consumidor y para el crecimiento del sector.

⁶ Consultora que realiza estudios e investigaciones sobre los cambios del mercado.

1.1.1 Formulación del problema. De acuerdo a lo expuesto anteriormente se plantea la pregunta: ¿Cuál es la posibilidad de crear un restaurante en la ciudad de Bogotá, viable y además asequible para un público de cualquier nivel socioeconómico, que ofrezca comida saludable basada en ingredientes colombianos?

1.2 Justificación

1.2.1 Perspectiva profesional. La creación de empresa en Colombia crece cada vez más y se apuesta en la generación de ideas de negocio, pero no en gestionarlas, muchas personas emprenden como respuesta a la necesidad mas no porque tengan los conocimientos para hacerlo, por consiguiente, ha dado lugar al fracaso de estos nuevos negocios; entonces, es necesario partir de un modelo de negocio bien constituido para identificar los recursos claves necesarios que permita el crecimiento en un tiempo razonable. (Muñoz, 2019)

La CCB (2018) informa que más del 40% de la población ocupada en Bogotá se encuentra fuera de la legalidad laboral y sus beneficios, esto limita la capacidad de crecimiento empresarial obstaculizando el desarrollo.

Por estas razones es necesario la elaboración del plan de negocio que no solo pondrá en práctica todos aquellos procesos de aprendizaje adquiridos en el transcurso de la carrera de administración de empresas, además, a través de esta experiencia se podrán adquirir nuevos conocimientos que permitan fortalecer mi perfil como profesional. Por otra parte, servirá para darle sentido al proyecto empresarial que se propone con el análisis de sus posibilidades de éxito y la elaboración de la estructura legal y administrativa que garantice el cumplimiento de los deberes y promueva la legalidad laboral.

1.2.2 Perspectiva emprendimiento. Con la ejecución de este emprendimiento se busca satisfacer la necesidad de consumidores que prefieren alternativas locales, naturales y orgánicas en la alimentación (Nielsen, 2017), contribuyendo en la divulgación del conocimiento para una alimentación sana, además, siendo partícipes de la prevención de enfermedades asociadas a la nutrición.

La iniciativa de emprender un proyecto viene de los sueños y metas que han nacido en el transcurso de los años de adquirir conocimientos que permiten tener las herramientas adecuadas para visualizar las oportunidades y para entender cómo llevarlas a cabo.

Debido al auge de la alimentación sana y a la creación de nuevas empresas dedicadas a ofrecer ese tipo de alternativas, los consumidores están abiertos a explorar nuevas opciones de restaurantes; definir con el plan de negocio la viabilidad, conducirá a la ejecución y permitirá que estos consumidores se acerquen a una opción de comida saludable con base en ingredientes de la comida colombiana.

1.2.3 Perspectiva personal. Como meta personal persigo la estabilidad económica como gestora de mi propio proyecto empresarial, elaborar el plan de negocios sólido y bien estructurado servirá también para llevarlo a cabo aprovechando la oportunidad de ser parte del sector económico como generador de empleo.

1.3 Objetivo general

Diseñar el plan de negocios para la creación de un restaurante en la ciudad de Bogotá, el cual se caracterice por ofrecer un menú de preparaciones con componentes saludables basándose en ingredientes del agro colombiano, al mismo tiempo reconocer e identificar la viabilidad del plan de negocio con el propósito que sea asequible para un público de cualquier nivel socioeconómico.

1.4 Objetivos específicos

Determinar las características que debe tener un restaurante de comida saludable para que sea asequible a un público de cualquier nivel socioeconómico.

Conocer la situación actual de la industria gastronómica en Bogotá, estimar el mercado objetivo y valorar la competencia para un restaurante de comida saludable.

Cuantificar el monto de los recursos económicos requeridos para la puesta en marcha de un restaurante de comida saludable e identificar la posibilidad que tiene un de ser beneficioso económicamente, mediante la evaluación de los componentes del plan de negocios.

Definir los aspectos técnicos que garanticen el correcto funcionamiento operacional y la estructura legal necesaria para la creación de un restaurante de comida saludable.

1.5 Metodología

1.5.1 Enfoque. El desarrollo de este trabajo se encuentra en el nivel de investigación formativa orientada hacia la creación de empresas; en ese sentido, con el propósito de dar solución a la pregunta formulada en el plan de negocios se utiliza una metodología mixta, que integra los enfoques cuantitativo y cualitativo, en el primero se plantea un problema de investigación específico, basando la recolección de datos en la medición y el análisis, a fin de generalizar los resultados de una muestra a una población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Este enfoque nos permite identificar la potencial demanda y las características que las personas buscan o quieren encontrar en un restaurante de comida saludable con ingredientes del agro colombiano.

Por otra parte, el enfoque cualitativo se interesa por la forma en la que la realidad social es comprendida; utiliza procedimientos inductivos para descubrir y perfeccionar preguntas de investigación; además, la recolección de datos y el análisis no es estadístico, sino, consiste en obtener las perspectivas y opiniones de los participantes (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014). Este enfoque nos permite tener una mejor percepción de las opiniones que los comensales de restaurantes de comida saludable y personas en general tienen respecto al sector gastronómico y la incursión de la alimentación saludable.

A partir de la segunda década del siglo XXI, la combinación de estos dos enfoques, se ha consolidado como una tercera aproximación de enfoque investigativo, de modo que, como afirma Hernández et al. (2014) son complementarios, es decir, en el proceso de investigación del presente plan de negocios, cada uno se adapta a las necesidades, contexto, circunstancias, recursos, pero sobre todo al planteamiento del problema, por consiguiente, es el enfoque más apropiado para la consecución de los objetivos del plan de negocio.

1.5.2 Alcance. Los estudios descriptivos pretenden recoger información de manera independiente o conjunta sobre conceptos que se someten a un análisis, para mostrar las dimensiones de un fenómeno o suceso y sus componentes; en esta clase de estudios es necesario definir que se medirá y sobre que o quienes se recolectaran los datos (Hernández et al., 2014).

Para el desarrollo de los componentes de mercadeo, técnico, administrativo y financiero del plan de negocio, el alcance del enfoque cuantitativo es de tipo descriptivo, se pretende medir información de hábitos alimenticios y opiniones sobre restaurantes de comida saludable a una muestra de la población seleccionada mediante muestreo no probabilístico intencional, para analizar los datos más representativos que nos permite identificar la potencial demanda; además de evaluar presupuesto, costos y gastos que son requeridos.

El alcance en el enfoque cualitativo es descriptivo porque se pretende recoger información para mostrar con precisión la situación del sector gastronómico en Bogotá, los datos recogidos y el análisis proporcionan un entendimiento de las probabilidades de éxito del plan de negocio.

1.5.3 Técnicas. Son los procedimientos e instrumentos específicos que se han de aplicar en la investigación para recoger la información y dependen de los objetivos, el enfoque y el alcance del estudio; algunas de las técnicas más usadas por los investigadores son: la observación, la entrevista y la encuesta, cada una de las cuales tienen sus propias herramientas que son necesarias preparar y utilizar en la aplicación de cada una. (Niño, 2011)

Para el enfoque cuantitativo se utiliza la técnica de la encuesta que nos permite identificar la potencial demanda, esta es aplicada a una muestra de la población seleccionada mediante muestreo no probabilístico intencional, porque permite conocer las opiniones, actitudes o experiencias en el sector gastronómico y la comida saludable; la herramienta mediante la cual se

recopila la información es el cuestionario, que consiste en la formulación de un conjunto sistemático de preguntas relacionadas a el problema de la investigación. (Ñaupas et al., 2014)

Para definir los aspectos técnicos que garanticen el funcionamiento operacional del restaurante se hace una indagación y análisis documental, a través de fuentes secundarias, sobre las necesidades, requerimientos y procesos para implementar el plan de negocio; de igual manera, para estimar el monto de los recursos económicos requeridos para la puesta en marcha del mismo se realiza una proyección financiera utilizando herramientas ofimáticas, esto nos ayuda a precisar si es beneficioso económicamente, ver Tabla 2.

Tabla 2.

Tabla de metodología

Enfoque		
Cuantitativo- Cualitativo		
Alcance		
Descriptivo		
Actividades	Técnica	Instrumentos
Análisis del sector		Guion temático
Información del sector restaurante.		Informes
Análisis financiero	Análisis documental	Libros y tesis
Estudio administrativo y legal		Artículos
Estudio técnico		Páginas web
Identificación la Potencial Demanda	Encuesta	Cuestionario

Nota. Fuente. Elaboración propia

1.6 Antecedentes y marco de referencia

1.6.1 Marco conceptual. El emprendimiento es un tema estudiado a través del tiempo por diferentes disciplinas, para empezar Pereira (2003) menciona que el término emprendedor apareció por primera vez en el texto “Essai Sur la Nature du Commerce en Général” escrito por Richard Cantillon en el año 1755, posteriormente economistas importantes como Jean-Baptiste Say, Frank Knight, William Baumol, Fernand Braudel, Mark Casson enriquecieron el termino con muchos enfoques que dificultan ofrecer una definición única, por lo tanto, se debe tener en cuenta algunas teorías.

Schumpeter (citado por Pereira, 2003) identifica al emprendedor como un ente generador de crecimiento económico mediante la introducción de la innovación; también, Benthan & Smith (citado por Rodríguez, 2009) afirman que el emprendedor es un trabajador que hace la diferencia y toma decisiones con riesgo innovador; mientras otros autores piensan que la innovación no solo abarca nuevas técnicas productivas, pues el emprendedor innova en nuevas fuentes de recursos y métodos de mercadeo, además en nuevas formas de organización empresarial. (Baumol, 1994)

Según lo expuesto, se considera que la definición de emprendimiento involucra el concepto de innovación, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2005) define la innovación como la implementación de un nuevo producto, servicio, proceso, método de marketing, método de prácticas empresariales, de organización del trabajo o de relaciones externas; además, Napoleoni (1968) explica que según la teoría de Schumpeter el término “innovaciones” engloba una serie de acontecimientos que producen cambios en los sistemas productivos rutinarios tales como, la introducción de nuevos bienes, de nuevos métodos de producción, la apertura de un nuevo mercado o el establecimiento de una nueva organización.

Ahora bien, Pereira (2003) define el proceso emprendedor como: “el conjunto de las funciones, actividades y acciones asociadas con la percepción de la oportunidad y la creación de la organización para explotarla” (p.14); este concepto está estrechamente relacionado con lo afirmado por Kirzner (citado por Obino, Namusonge & Sikalieh 2012) “[...] quien definió el emprendimiento como el proceso de percibir oportunidades de lucro e iniciar acciones para satisfacer las necesidades del mercado, actualmente insatisfechas, o hacer más eficientemente lo que ya se está haciendo”. (p.130)

De lo anterior, se infiere que, la percepción de la oportunidad es parte primordial del proceso de emprender, en efecto, Ducker (2002) afirma que, en los negocios, el análisis metódico de distintos tipos de oportunidades da surgimiento a la innovación y rara vez surge de un destello de inspiración; también, afirma que la innovación es perceptiva, por esta razón, los posibles emprendedores deben salir, mirar, preguntar y escuchar; trabajar analíticamente para satisfacer una necesidad.

Desde mediados del siglo XX se han realizado investigaciones desde la perspectiva sociológica y psicológica sobre el perfil del emprendedor (Sánchez, 2003), en la década de los sesenta se reconocía a la persona emprendedora con características diferenciadoras como la motivación de logro, las preferencias por el desafío y la innovación (McClelland, 1961); durante la década de los setenta, se consideraba al emprendedor como un líder de grupo con una fuerte capacidad de persuasión (Sánchez, 2003); en la década de los ochenta, aumenta el número de estudios sobre el tema, destacando al emprendedor como alguien que se especializa en toma de decisiones sobre la búsqueda y coordinación de los recursos necesarios para crear una empresa (Casson, 1982); en la década de los noventa se analiza el concepto de la personalidad

empresaria, poniendo el énfasis en la innovación y en el cambio, de modo que, genere una transformación en la sociedad y la empresa. (Sánchez, 2003)

De acuerdo a Alcaraz (2011), “Muchos estudiosos del tema coinciden en que los emprendedores poseen una serie de características que los distinguen del resto de las personas” (p.2), tales como la capacidad para asumir riesgos y responsabilidades en la creación de un negocio; actitudes proclives a la creatividad, imaginación e innovación (Sánchez, 2003); agregando a lo anterior Schollhammer (citado por Alcaraz 2011), clasifica a los emprendedores en cinco tipos, ver Tabla 3.

Tabla 3.
Tipos de emprendedores

Tipos	Características
Emprendedor administrativo	Hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
Emprendedor oportunista	Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
Emprendedor adquisitivo	Se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.
Emprendedor incubadora	En su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.
Emprendedor imitador	Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

Nota. Fuente. Alcaraz, R. R. (2011). El emprendedor de éxito cuarta edición Distrito Federal. México: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXTO_GUIA_1_El_emprende_d_o_r_de_Ex_i_t_o.pdf

En el caso del emprendedor colombiano, Pereira (2003) afirma que existe un acuerdo común que busca el máximo bienestar individual por encima del bien social, en consecuencia, existe limitaciones para lograr objetivos colectivos; sin embargo, este tipo de pensamiento trae consigo ventajas tales como la creatividad individual y grandes posibilidades de ascender de nivel socioeconómico, lo que permite la coexistencia de una enorme diversidad regional; por otra

parte, menciona que el empresario colombiano ve necesario establecer vínculos con el estado para favorecer sus intereses particulares.

La concepción del trabajo ha evolucionado a través del tiempo y ha sido un elemento central de la naturaleza humana; antes del siglo XVIII, el trabajo era una variedad de actividades despreciadas, destinadas a satisfacer las necesidades, que no producían riqueza; posteriormente, la idea de trabajo emerge como una potencia llena de valor (Bencomo, 2008); varios teóricos se ocuparon de aportar una perspectiva de la concepción del trabajo.

Smith consideraba que el trabajo humano es en última instancia la causa de valor y la fuente de toda riqueza; además, que la división del trabajo y la ampliación de los mercados potencian el crecimiento económico y el bienestar social; de acuerdo con Ricardo, el trabajo es la medida de todos los valores, por esta razón, establece el valor de una mercancía determinado por la cantidad de trabajo necesaria para su producción; Marx concebía el trabajo como un proceso en el que el hombre media, regula y controla la naturaleza para la producción de objetos mediante la actividad y la creatividad. (Bencomo, 2008)

El concepto de trabajo, como lo define Grisolia (1999), es una actividad realizada por las personas, con un esfuerzo físico o intelectual con la finalidad de producir un bien o de prestar un servicio para la satisfacción de una necesidad; así mismo, define la idea de empleo como el trabajo que se hace para obtener a cambio una remuneración; agregando a lo anterior, la organización del trabajo ha tomado muchas formas a lo largo de la historia, Freyssinet (Citado en Nefta , Panigo, Pérez, & Persia, 2014) considera por lo menos tres modos de movilizar la fuerza de trabajo: el trabajo libre, el que agrupa a todos los trabajadores independientes e informales que desarrollan tareas de tipo mercantil, donde no existe relación de dependencia; el trabajo asalariado, donde existe una relación laboral entre el trabajador y el empleador a través de un

contrato laboral; y el trabajo forzado, como aquel que la persona está obligada a realizar contra su voluntad.

La Organización Internacional del Trabajo (citado en Nefta et al., 2014) por su parte definió desempleadas a todas las personas en situación extrema de falta de trabajo, por ejemplo, los trabajadores disponibles para el empleo cuyo contrato de trabajo haya expirado o esté suspendido temporalmente o las personas disponibles para trabajar que nunca hayan estado empleadas; así mismo, define al subempleo distinguiendo dos categorías: visible e invisible, el primero abarca a todas las personas con empleo asalariado o independientes, que trabajan menos que la duración normal del trabajo y que buscan o están disponibles para un trabajo adicional; el segundo, se caracteriza por el bajo nivel de ingresos, el aprovechamiento insuficiente de las competencias profesionales y la baja productividad.

Los primeros análisis sobre las causas del desempleo son de David Ricardo, quien introduce el concepto de desempleo tecnológico, es decir, el fenómeno de sustitución del trabajo humano por las máquinas; Karl Marx, para quien gran parte del desempleo se genera por el crecimiento de la fuerza de trabajo sobre la demanda de trabajo; John Hobson, afirmó que existía una producción sistemática de desempleo, debido a la tendencia en el sistema capitalista del exceso de ahorro y la consiguiente desproporción entre capacidad productiva y de consumo; (Pugliese, 2000); por otra parte, para Keynes la causa del desempleo hay que buscarla en la insuficiencia de demanda efectiva de bienes y servicios, así como de las bajas expectativas de la inversión empresarial privada, en cuyo caso se hundiría la demanda de trabajo global. (Guerrero, 2001)

La nutrición para Perez, Kaufer, Casanueva, & Arroyo (2008) se define como el conjunto de los procesos mediante los cuales se obtienen, asimilan y metabolizan las sustancias nutritivas, para que los seres vivos puedan llevar a cabo dos tareas fundamentales: conservar la vida y

reproducirse para conservar la especie; de este modo, la alimentación constituye el primero de estos pasos, es decir, la obtención de los nutrimentos por el organismo.

La alimentación para Aranceta (citado por González, 2004) es un proceso automático producto de la cultura, además, un acto voluntario y consiente del ser humano; sin embargo, se encuentra condicionada por diversos tipos de factores que determinan una buena o mala nutrición; agregando a lo anterior, Bourges (2001), diferencia los conceptos de alimentación y dieta, la primera la define como la acción de proveer sustento al organismo, mientras que la segunda es la unidad funcional de la alimentación, es decir, la suma de alimentos, preparaciones y productos industrializados que se ingieren en un día.

En esta misma línea, Pérez et al. (2008) considera que la dieta correcta debe ser satisfactoria en lo biológico, psico-emocional y sociocultural; estrictamente individual, su aporte de nutrientes debe ser integral y los alimentos empleados deben estar en buen estado, para lograr una buena alimentación; por el contrario, el término malnutrición según la OMS (2016) son las carencias, excesos o desequilibrios de la ingesta de energía y/o nutrimentos, comprendida en dos grupos amplios de afecciones: la desnutrición y el sobrepeso.

El origen de lo que hoy se conoce como restaurante está vinculado a la Revolución Francesa cuando grandes cocineros pusieron su conocimiento de alta cocina al servicio de la burguesía, en 1765 un hombre de apellido Boulanger inauguró lo que podría considerarse como la primera casa de comidas, con un letrero en la puerta que decía “Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos”, lo que traduce: “Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré.” esta última palabra fue rápidamente aceptada y los chefs de más reputación abrieron sus propios locales. (Litvin, 2009)

Para Carpio (2009) el concepto de restaurante es el establecimiento donde se ofrece al público comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local a cambio de un precio, esta definición también abarca el servicio para llevar; existen distintas clasificaciones de este tipo de comercios, para Torruco & Ramírez (1987) hay cuatro tipos principales como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4.

Tipos de Restaurantes

Tipos de restaurante	Concepto
Restaurante Gourmet:	Ofrece platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares deliciosos.
Restaurante de Especialidades	Ofrece una variedad limitada o estilo de cocina.
Restaurante Familiar	Sirve alimentos sencillos a precios moderados, accesibles a la familia.
Restaurante Conveniente	Se caracteriza por su servicio rápido.

Nota. Fuente. Elaboración propia, adaptado de Torruco, M., & Ramírez, M. (1987). Servicios Turísticos: la oferta turística y sus principales componentes. México: Editorial Diana.

De acuerdo a Walker (citado por Hernández & Luna, 2004), según su servicio también se clasifican en: restaurantes de servicio completo, aquellos que ofrecen una amplia variedad de artículos dentro de la selección de su menú; de especialidades, los que ofrecen platillos relacionados con un estilo de cocina en particular; familiar, restaurantes de ambiente informal, con un menú simple diseñado para satisfacer a toda la familia; y de comida rápida, como su nombre lo indica se caracterizan por su servicio rápido, además, por su precio económico.

1.6.2 Marco teórico. En la última década las economías emergentes han sido consideradas, por analistas e inversores, como el nuevo motor de crecimiento a nivel global, esto se sustenta en el progreso social sin precedentes que la región de América Latina y el Caribe han logrado durante los últimos años (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014); el informe, Panorámica General: La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina, documenta que al menos 50 millones de personas salieron de la pobreza, además, la población de clase media ha aumentado en un 50% entre 2003 y 2009 (Ferreira et al., 2013).

El reporte global GEM (Bosma & Kelley, 2019) muestra que, las tasas de actividad empresarial más altas se encuentran en Angola con 41%, Guatemala con 28% y Chile con 25%; la proporción de emprendedores motivados por las oportunidades representa un promedio del 37% en las economías de bajos ingresos, 42% entre las economías de ingresos medios y 51% en las de ingresos altos; la mitad o más de los emprendedores en los Emiratos Árabes Unidos (EAU) y Colombia tienen expectativas de crear seis o más empleos en los próximos cinco años, siendo las mayores proporciones a nivel mundial; la región de Oriente Medio y África contiene economías con los niveles más altos de emprendimiento internacional, donde en promedio el 25% o más de sus ventas son a clientes internacionales; hay disminución de la actividad mayorista y minorista en las economías de todos los ingresos, debido al aumento de los servicios y la tecnología; en cuanto a innovación los países que sobresalen son India, Luxemburgo y Chile. (p.11)

En Colombia, el contexto estructural del entorno para la actividad emprendedora se encuentra aún en proceso de consolidación; GEM Colombia (2018) evalúa este contexto a través de varios componentes: la financiación, las políticas gubernamentales, los programas de gobierno, educación, la transferencia I+D, la infraestructura legal, comercial y física; el mercado interno y

las normas sociales y culturales; con base en los resultados del Estudio de la actividad empresarial en 2017⁷, los expertos opinan que el país posee una excelente cultura y normas sociales que promueven el emprendimiento; además, destacan la educación, entrenamiento y la existencia de programas gubernamentales que orientan la creación de empresas para el emprendimiento.

Según el informe sobre el desarrollo mundial 2019⁸, el mercado laboral está cada vez más determinado por la tecnología, generando una evolución en los puestos de trabajo, creando empleos a medida que va determinando la demanda de nuevos bienes y servicios; estimulando la innovación a través de nuevos modelos de negocios, como las plataformas digitales; requiriendo empleados con habilidades para el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas; sin embargo, las nuevas modalidades de trabajo generan una mayor cantidad de empleos informales que contribuyen a la inestabilidad de ingresos y la falta de protección social. (Banco Mundial, 2019)

El informe Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2019⁹, indica que la reducción del desempleo a nivel mundial no refleja un mejoramiento de la calidad del trabajo; en África menos del cinco por ciento de la población en edad de trabajar está desempleada, sin embargo, muchos trabajadores se han visto forzados a aceptar malas condiciones laborales, además, se prevé que la población activa crecerá y habrá insuficiencia de puestos de trabajo de

⁷ Es un estudio realizado por GEM Colombia, que analiza la valoración del país desde la percepción del ciudadano común y desde la perspectiva de los expertos en la temática, con base en los resultados de los últimos cinco años y en comparación con los resultados de economías similares a nivel mundial.

⁸ El Informe sobre el desarrollo mundial: Es un informe anual publicado desde 1978 por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), uno de los 5 órganos del Banco Mundial (BM), que proporciona un análisis a fondo de un aspecto concreto del desarrollo económico.

⁹ El informe Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias, es realizado por Organización Internacional del Trabajo y se publica anualmente en enero. En él se examina la situación actual del mercado laboral, se abordan los avances más recientes al respecto y se realizan previsiones a escalas mundial y regional en materia de empleo y tendencias sociales.

calidad para esta fuerza laboral; América del Norte es uno de los líderes en la provisión del trabajo a través de plataformas laborales digitales, un seguimiento estrecho de las condiciones de empleo y de acceso a la seguridad social para los trabajadores de dichas plataformas es un problema de creciente preocupación.

En América latina y el Caribe se pronostica que el índice de empleo aumentara lentamente alrededor de 1.4% por año hasta 2020, por tanto, se proyecta que la tasa de desempleo disminuirá al 7.8% en 2020; los Estados árabes se destacan como la región con la mayor proporción de trabajadores migrantes, que representan el 41% del total del empleo en comparación con un promedio mundial del 4,7%; en Asia Central y Occidental, formas vulnerables de empleo representan el 12% y el 40% del empleo total, respectivamente. (Organización Internacional del Trabajo, 2019)

En América Latina y el Caribe, el acelerado avance tecnológico presenta mayor dificultad en la capacidad de adaptación, debido al atraso en cuanto a infraestructura y preparación de la fuerza de trabajo, por otra parte, Colombia y México cuentan con el promedio más alto de personas con un trabajo que requiere un nivel bajo de habilidades, siendo más vulnerables a ser reemplazados por máquinas que puedan automatizar sus trabajos. (Fedesarrollo, 2019)

La OECD (2017), en su evaluación del mercado laboral colombiano, considera que la informalidad laboral es uno de los aspectos estructurales más importantes porque se traduce en problemas de pobreza y desigualdad; así mismo, reconoce que las autoridades colombianas han promovido la formalización del trabajo a lo largo de la última década, entre lo que se destaca la Ley de Formalización y Generación de Empleo de 2010 y la reforma tributaria de 2012; luego de la implementación de esta última iniciativa, la creación de trabajo formal aumentó.

El informe Global Nutrition Report¹⁰ (2018), muestra que los avances para hacer frente a la malnutrición en el mundo siguen siendo lentos; además, documenta que 150,8 millones de niños menores de cinco años sufren retraso del crecimiento, 50,5 millones padecen emaciación¹¹ y 38,3 millones tienen sobrepeso; por otra parte, al año 20 millones de bebés nacen con bajo peso; el sobrepeso y la obesidad entre los adultos alcanzan el 38,9% a nivel mundial y aumenta entre adolescentes; un tercio de las mujeres en edad reproductiva tienen anemia¹² y millones de mujeres presentan un peso inferior al normal; sin embargo, también señala que el nivel de conocimiento sobre las medidas, las iniciativas, el número de políticas, planes y metas que son necesarias adoptar es mayor que antes.

El informe Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional, advierte que el hambre en la región de América Latina y el Caribe afecta al 6,1 % de la población; desde 2014, Argentina, Bolivia y Venezuela incrementaron la proporción de personas que no cuentan con alimentos suficientes para satisfacer sus necesidades energéticas; Haití tiene un porcentaje de personas subalimentadas de 45,8% de la población, mientras que Venezuela es el segundo país que requiere una mayor atención, con un porcentaje de 11,7%. (FAO, OPS, WFP, & UNICEF, 2018, p.5)

En un estudio sobre tendencias alimentarias realizado por Mintel¹³ (2019), se afirma que los consumidores en el sector de los alimentos ven la salud y el bienestar como algo relevante para una vida más larga y saludable, esta tendencia emerge como una oportunidad para la industria de

¹⁰ Global Nutrition Report: Es un informe sobre el estado de la nutrición mundial, una iniciativa de múltiples partes interesadas, un grupo de expertos independientes y un secretariado de informes.

¹¹Emaciación: Se trata de un adelgazamiento patológico, también conocido como síndrome consuntivo es la pérdida involuntaria de más del 10% del peso corporal.

¹² Anemia: La anemia se produce por la falta de glóbulos rojos o la presencia de glóbulos rojos disfuncionales en el cuerpo, lo que provoca una reducción del flujo de oxígeno hacia los órganos.

¹³ Mintel Group Ltd: es una empresa privada fundada en el año 1972, con sede en Londres, dedicada a la investigación, análisis y bases de datos sobre tendencias de mercado en el mundo.

la comida; agregando a lo anterior, refiere que los productos alimenticios pueden ayudar a personas de todas las edades a mejorar su salud, así como enfrentarse proactivamente a problemas de salud relacionados con la edad.

En esa misma línea, el consumidor colombiano está interesado en alimentarse mejor y están dispuestos a pagar más por beneficios y por productos saludables (Nielsen Holdings, 2018), tienen la intención de mejorar sus hábitos alimentarios, piensan en los beneficios, propiedades y valor nutricional de una dieta más saludable. (Barbosa & Duque, 2017)

Yanhaas¹⁴ (2018), en un estudio preparado para el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, refiere que el comportamiento del segmento de la gastronomía mundial señala una disminución de su tasa de crecimiento anual, aproximadamente desde 2010.; es probable que el mercado global esté aproximándose a un punto de saturación, por tanto, es importante contar con un alto grado de innovación en el sector para resaltar entre los competidores; así mismo, este sector tiene el potencial de impactar directamente las economías locales y atacar el problema de la desigualdad.

Según lo informado por la Revista Dinero (2018), Guillermo Henrique Gómez, presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES), afirma que el sector ha tenido un crecimiento notable en los últimos años en el país, como resultado de un mayor trabajo en cuanto a la presentación, diseño y conceptualización de los distintos platos; por otra parte, Bogotá es considerado como líder en turismo gastronómico a nivel nacional con cerca de 481 restaurantes con registro nacional de turismo.

Conforme a lo expresado por Escorcia (2017), el aumento en la cultura de consumo de alimentos fuera de casa ha sido determinante para el crecimiento del sector gastronómico, debido

¹⁴ Empresa fundada en el año 1992 en Bogotá, dedicada a la investigación de mercados y estudios de opinión.

al fenómeno de urbanización, el incremento en el número de mujeres ejecutivas y los problemas de tráfico; además, el desarrollo positivo de la economía colombiana en los últimos años, ha permitido a las familias incrementar la cantidad de ingresos disponibles, lo que genera una mayor disposición para las comidas fuera de casa.

1.6.3 Marco legal. En la siguiente tabla podemos ver las principales normas y leyes que conforman el marco normativo de la política de emprendimiento en Colombia, ver **Tabla 5**.

Tabla 5.

Leyes generales sobre emprendimiento en Colombia

Normativa
Artículo 38 de la constitución política
Artículo 333 de la constitución política
Artículo 158 de la constitución política
Decreto 393 de 1991
Ley 344 de 1996
Ley 550 de 1999
Ley 789 de 2002
Decreto 934 de 2003
Ley 905 de 2004
Ley 1014 de 2006
Decreto 4466 de 2006
Sentencia c-392 de 2007 de la corte constitucional
Decreto 525 de 2009
Decreto 1192 de 2009

Nota. Fuente. Elaboración propia adaptado de Escobar, W. (26 de marzo de 2013). Marco legal para la política nacional de emprendimiento. Obtenido de Mprende: <https://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento> ver Anexo A.

1.6.3.1 Entidades que facilitan el emprendimiento en Colombia. La Cámara de Comercio de Bogotá es una institución privada sin fines de lucro que se encarga de administrar los registros mercantiles de las empresas y sociedades que se crean en Bogotá, cuenta con un centro de arbitraje y conciliación, registro público, competitividad y valor compartido, servicios de mejoramiento y fortalecimiento empresarial. (CCB, 2019)

Impulsa es una entidad del Gobierno Nacional creada para apoyar y promover el crecimiento empresarial extraordinario jalonado por la innovación, otorga recursos de cofinanciación, es decir, aportes en dinero no reembolsables a través de convocatorias. (Innpulsa, 2019)

Propaís es una entidad de carácter mixto compuesta por 76 entidades socias (9 públicas y 67 privadas) de derecho privado; diseña, administra, impulsa, coordina y apoya la prestación de servicios tecnológicos en las áreas de comercialización, producción, gestión, organización, microfinanzas e información, con el fin de aumentar la productividad y competitividad de las Mipyme del país. (Propaís, 2019)

Dentro de la legislación general para establecimientos gastronómicos se resalta la Ley 232 de 1995, por la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales; la resolución número 1652 de 2007, que prohíbe el uso de sustancias agotadoras de la capa de ozono; la ley 9 de 1979, por la cual se dictan medidas sanitarias; además el decreto 3075 de 1997, que dicta otras disposiciones entre las que se incluyen requisitos y condiciones para la manipulación de alimentos. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas, 2008)

El documento CONPES¹⁵ 113 de 2017 da cuenta de las instituciones y normativas que respaldan el ámbito de la seguridad alimentaria y nutricional, como el establecimiento del derecho a la alimentación equilibrada como fundamental para los niños por parte de la constitución política; además, el compromiso por parte de la cumbre mundial sobre alimentación, de eliminar el hambre y la malnutrición para garantizar la seguridad alimentaria sostenible para toda la población. (Departamento Nacional de Planeación, 2015)

La ley 1355 de 2009 define la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles asociadas a esta como una prioridad de salud pública y adopta medidas para su control, atención y prevención; en esa misma línea, define a la Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CISAN), que tiene a su cargo la coordinación y seguimiento de las políticas de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Colombia. (Departamento Nacional de Planeación, 2015)

¹⁵ El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) fue creado por la Ley 19 de 1958, es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país; además, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales.

Capítulo 2: Estudio de Mercado

2.1 Análisis del sector

En Colombia el subsector de restaurantes pertenece al sector de servicios, que incluye todas aquellas actividades que producen un servicio intangible (Reina, Zuluaga, & Rozo, 2006), dicho sector ha tenido un crecimiento constante durante los últimos años; el DANE (2019), a través de la Encuesta Mensual de Servicios (EMS), indica que la mayoría de los subsectores presentaron una variación positiva en el primer semestre del año respecto al mismo periodo del año 2018; el subsector de restaurantes, catering y bares presento un crecimiento del 9.9% en los ingresos nominales y de un 2.2% en el personal ocupado total, esto muestra que actualmente este subsector favorece la generación de empleo.

De acuerdo al DANE (2019), mediante el Boletín Técnico del Producto Interno Bruto (PIB), en el segundo trimestre de 2019pr¹⁶ el PIB creció un 3% respecto al mismo periodo del 2018pr, en este boletín se destaca una contribución a esta dinámica de crecimiento por parte del comercio al por mayor y al por menor; la reparación de vehículos automotores y motocicletas; el transporte y almacenamiento; el alojamiento y los servicios de comida con un crecimiento del 4,8%.

Según análisis de Euromonitor Internacional¹⁷ (citado por Castrillón, 2018), el 19% del mercado de alimentos en Colombia corresponde a la categoría de alimentos para la salud y el bienestar, esta misma ha registrado un crecimiento anual del 12%, lo que supone una oportunidad para aprovechar la tradición en el uso de alimentos y la vasta biodiversidad que el país tiene para satisfacer al consumidor que demanda productos más saludables.

¹⁶ Datos preliminares

¹⁷ Euromonitor International: Empresa de investigación de mercado y consultoría empresarial con sede en Londres

2.1.1 Cálculo de la muestra. Para el desarrollo del estudio de mercado se elige el procedimiento de muestreo no probabilístico, que es una selección de los elementos que hacen parte de la muestra según el criterio del investigador (Jany, 2005). En este mismo sentido, este procedimiento es favorable para el plan de negocio, porque se busca indagar en la población para describir sus hábitos sobre alimentación saludable y sobre los restaurantes que ofrecen este tipo de alternativas a fin de resolver la pregunta de investigación; además, la capacidad operativa de recolección y análisis no puede manejar el tamaño de la muestra, debido a que la población sobre la cual está constituida es muy amplia.

En el muestreo no probabilístico intencional se seleccionan deliberadamente, teniendo en cuenta el conocimiento y el juicio del investigador, casos característicos de una población que permitan conocer el fenómeno en análisis (Otzen & Manterola, 2017); a través de este método se escogen a los individuos que más convengan para que compartan su opinión sobre hábitos alimenticios y preferencias en el sector gastronómico, de esta manera, determinar el perfil de la potencial demanda.

Con el objetivo de recolectar mayor información sobre la experiencia gastronómica en restaurantes de Bogotá y tras realizar una prueba piloto del instrumento, se establece realizar la encuesta a 66 personas con las siguientes características: pertenecientes a los niveles socio-económicos cuatro, cinco y seis y que coman fuera de casa; además, la recolección se realiza en los barrios seleccionados por ser aledaños a los sectores donde más se concentra la oferta gastronómica de Bogotá, es decir, Chapinero, El Virrey y Quinta Camacho. (Procolombia , 2015)

Con el fin de asegurar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se adapta el formato de encuesta elaborado por Cujar & Guerrero (2018), que a su vez fue estructurado con

base en la propuesta de Schnarch (2013) que incluye las siguientes dimensiones: información demográfica, estilo de vida del cliente y comportamiento de compra, ver Tabla 6.

Tabla 6.

Estructura de la encuesta

Dimensión	Subdimensión	Objetivo
Demográfica	Características generales de los encuestados	Describir las características sociales y demográficas de los potenciales clientes
Estilo de vida	Hábitos alimenticios Práctica de actividades físicas Conocimiento de la información nutricional de los alimentos que consume Motivación para alimentarse saludablemente	Conocer las actitudes, intereses y opiniones del encuestado frente a la alimentación saludable
	Dinero utilizado para comer fuera de casa Motivación para visitar un restaurante Frecuencia de compras en restaurantes	Determinar características de frecuencia y describir los comportamientos de compra de los encuestados

Nota. Fuente. Elaboración propia.

2.1.2 Proceso y resultado de aplicación de instrumentos. Al iniciar la recolección de datos el instrumento de medición debe contar con validez que se define como el grado de exactitud con que el instrumento mide realmente lo que se propone medir; también debe tener confiabilidad, el grado en que las mediciones hechas repetidamente en los mismos objetos o personas producen resultados iguales o sin variación significativa en el tiempo; y además, objetividad, el grado en que el instrumento de medición es o no influenciado por las tendencias del quien lo administra o lo interpreta. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Al adaptar el instrumento de Cujar & Guerrero (2018) este se somete a una prueba preliminar con el propósito de identificar y corregir las deficiencias que pueda tener y asegurar que el cuestionario cumpla con las expectativas del estudio (Aaker, 2010), así, se aplica este

cuestionario preliminar (ver Apéndice 1) a 25 personas de los niveles socio-económicos dos, tres y cuatro en la ciudad de Bogotá.

Tras la aplicación del cuestionario preliminar se recogen observaciones propias compiladas durante el proceso y recomendaciones de parte de los entrevistados sobre aspectos como el flujo del cuestionario, la duración y el interés del encuestado, ver Tabla 7.

Tabla 7.

Observaciones de la prueba piloto por parte de las personas de la muestra

Observaciones de personas de la muestra	
Pregunta del cuestionario	Observación
	Cambiar la expresión “dieta” por hábitos alimentarios
¿Practica alguna de estas dietas?	Agregar la opción fitness, para aquellas personas que siguen un régimen alimentario a fin de fomentar el desarrollo de masa muscular y la pérdida de peso.
¿A qué actividad se ocupa actualmente?	Agregar a cada opción de respuesta la letra (a) para incluir el género femenino
¿Dónde suele informarse sobre restaurantes y productos saludables?	Acortar la frase “Sitios web de restaurantes” a “Sitios web”, porque integra cualquier tipo de sitios web, como portales de noticias, que en algún momento reseñen o recomienden restaurantes saludables

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Sobresale la poca información y el poco interés que manifiestan las personas de los estratos bajos por los restaurantes de comida saludable, por otra parte, según lo afirma Bravo & Reina(2019) la segmentación del mercado de comidas saludables se concentra en los estratos cuatro, cinco y seis, por lo que se decide aplicar el cuestionario final a personas con dichas características, es decir, comen fuera de casa, son de los niveles socio-económicos cuatro, cinco o seis y viven en los barrios cercanos a los sectores de concentración gastronómica en Bogotá.

Por otra parte, se pasa el cuestionario para su revisión a tres docentes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y así, generar los cambios necesarios a fin de obtener una comprensión total de la finalidad de la encuesta por parte del entrevistado.

Entre las diversas observaciones reunidas se sugiere cambiar preguntas dicotómicas¹⁸ por preguntas con una escala, con el fin de obtener un mayor aporte sobre la actitud del encuestado respecto al concepto que se está midiendo; además, agregar instrucciones claras y concisas sobre cómo responder las preguntas; también, se recogen observaciones registradas relacionadas a la redacción del cuestionario como se aprecia en la Tabla 8.

Tabla 8.

Recomendaciones de docentes sobre el cuestionario

Docente 1	Docente 2	Docente 3
Agregar más opciones de respuesta para las preguntas sobre cuanto estarían dispuestos a pagar por un plato, así se engloba todos los posibles montos de pago	Se recomienda adaptar la mayoría de opciones de respuesta dicotómicas por escalas de importancia, es decir, dando un valor a cada opción de respuesta entre 1 a 5.	Omitir las preguntas sobre actividad física ya que no aportan información valiosa para el objetivo de la investigación Agregar instrucciones para diligenciar el cuestionario
Agregar preguntas en la sección demográfica que permitan caracterizar socialmente a la persona entrevistada	Ajustes de redacción en algunas preguntas	Asignar títulos para cada sección dentro del cuestionario Respecto a las preguntas demográficas cambiar las opciones de respuesta para que incluyan tanto el género masculino como el femenino

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Después de realizar la prueba preliminar regresamos al paso inicial en el diseño del instrumento y se realiza una revisión total del mismo en donde se omiten, agregan y modifican varias de las preguntas iniciales de forma que el cuestionario aumenta de 11 ítems a 22; por otra parte, se secciona el formato de acuerdo a las sub dimensiones que se están midiendo, se agregan

¹⁸ Las preguntas dicotómicas son un tipo de pregunta cerrada que solo permite dos opciones de respuesta, usualmente con un sí o con un no.

instrucciones para su diligenciamiento y se adaptan las preguntas dicotómicas por preguntas con escalas de frecuencia o importancia, ver Apéndice 2.

2.2 Identificación de la potencial de la demanda

El instrumento para la recolección de datos inicia con una presentación del cuestionario que informa al encuestado sobre la finalidad del estudio y la ley que rige la protección de datos; posteriormente la segunda sección recopila datos generales que proporcionan una visión profunda del público objetivo y sus características sociales.

De la muestra de 66 elementos escogida se puede ver a través de las Figuras del 1 al 3 que, 34 de ellos son hombres y 32 son mujeres, además, se evidencia que entre ellos el 28,79% están en un rango de edad entre 26 y 35 años, seguido por un 27,27% que se ubica en un rango de 35 a 45 años, el 22,73% son personas menores de 25 años y el resto son mayores de 45 años; por otra parte como se mencionó anteriormente se realiza la aplicación del instrumento en barrios cercanos a las zonas de concentración gastronómica, es decir, los barrios Chicó Norte, Galerías y San Luis como se puede apreciar en la Figura 4.

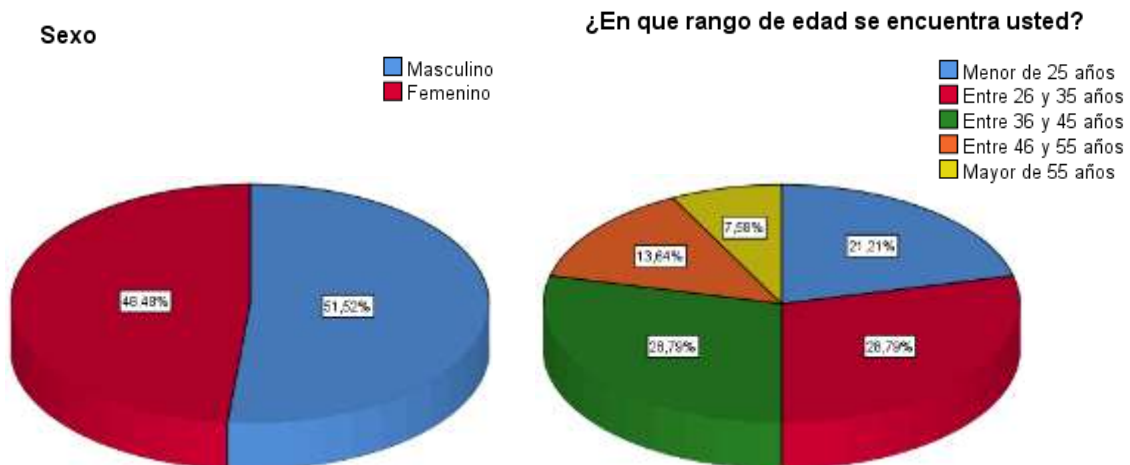


Figura 1. Porcentaje de encuestados por sexo.
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 2. Porcentaje de encuestados por edad.
Fuente: Elaboración Propia.



Figura 3. Porcentaje de encuestados por estado civil.
Fuente: Elaboración Propia.

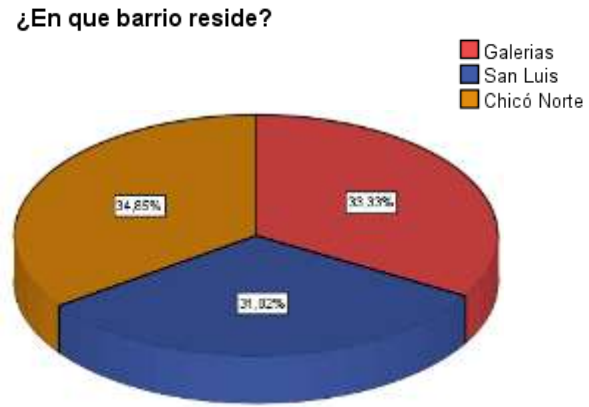


Figura 4. Porcentaje de encuestados por barrio.
Fuente: Elaboración Propia

De lo anterior se puede concluir que las personas de la muestra, es decir, las que comen fuera de casa, son en su mayoría menores de 35 años, lo que coincide con la información recogida sobre el estado civil, donde se evidencia que el mayor porcentaje de ellos son personas solteras; del mismo modo, la Figura 5 muestra que la mayor parte de los encuestados son empleados y estudiantes, mientras un pequeño porcentaje son independientes o jubilados.



Figura 5. Porcentaje de encuestados por ocupación.
Fuente: Elaboración propia.

La tercera sección recopila información sobre el comportamiento de estilo de vida, los resultados en las Figuras de 6 al 8 nos muestran que la mayor parte de las personas encuestadas no están interesadas en ningún hábito alimenticio con un 62.12% y que por el contrario solo un 37.88% practica alguno de estos hábitos, también podemos apreciar que el 90.39% come fuera de casa, y solo un 10.61% casi nunca sale de casa, además se puede ver que el 39.9% lo hacen porque no quieren cocinar y el 42.42% porque reciben algún tipo de invitación, mientras que el 18.19% no tienen ningún motivo en especial o salen a celebrar fechas especiales.

¿Practica alguno de los siguientes hábitos alimentarios?

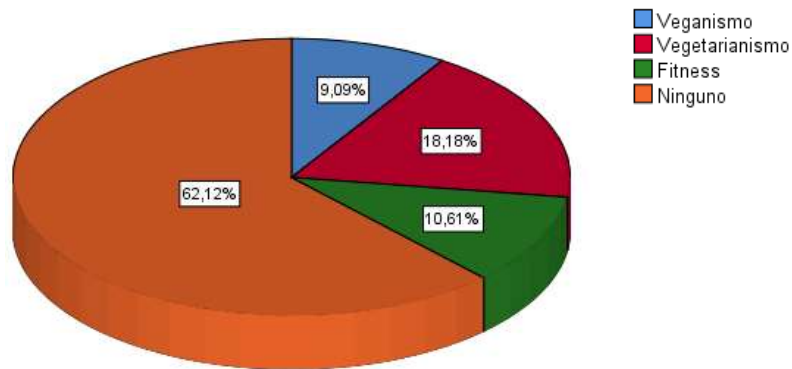


Figura 6. Porcentaje de encuestados por hábitos alimenticios.
Fuente: Elaboración propia.

¿Con que frecuencia acostumbra a comer fuera de casa?

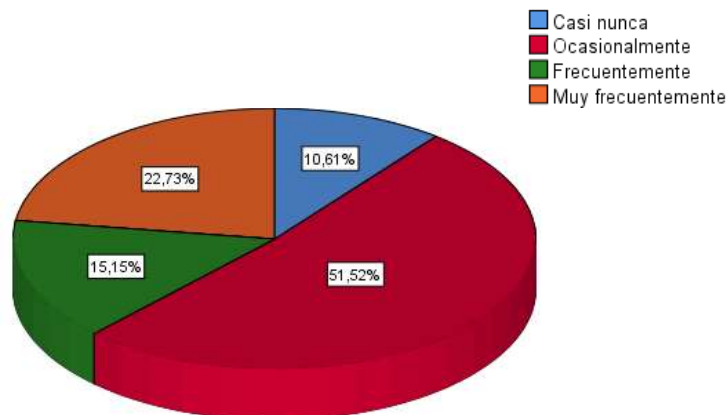


Figura 7. Frecuencia en la que los encuestados comen fuera de casa.
Fuente: Elaboración propia.

¿Porque razón come fuera de casa?

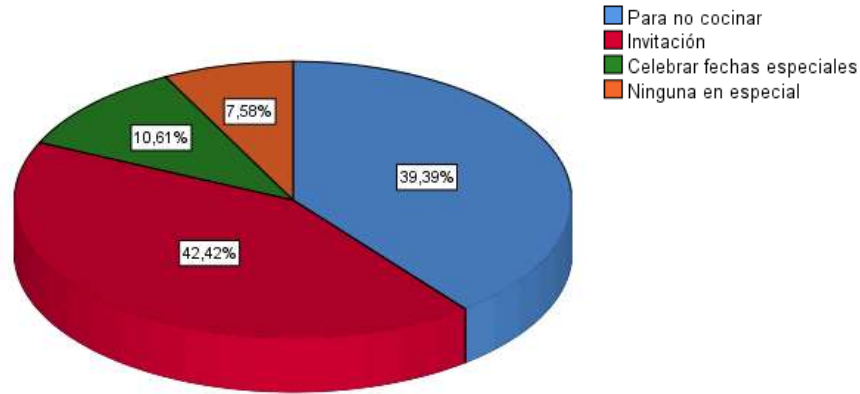


Figura 8. Razones por las que los encuestados comen fuera de casa.
Fuente: Elaboración propia.

En las Figuras 9 y 10 se aprecia que el 81.81% de la población encuestada no les gusta salir solos sino acompañados de familiares y amigos mientras que el 10,61% salen sin compañía a comer fuera de casa, esto coincide con la información suministrada sobre los horarios en los que estas personas suelen ir a un restaurante pues un 75.58% salen entre mediodía y tarde, mientras que el 24.42% van en la noche o la mañana.

¿Con quien suele salir a restaurantes?

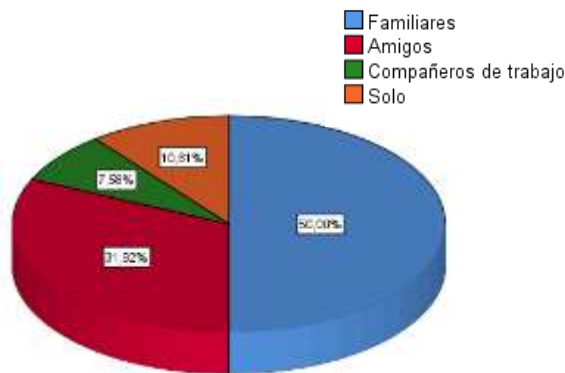


Figura 9. Personas con quien comen fuera.
Fuente: Elaboración propia.

¿En qué horarios come fuera de casa?

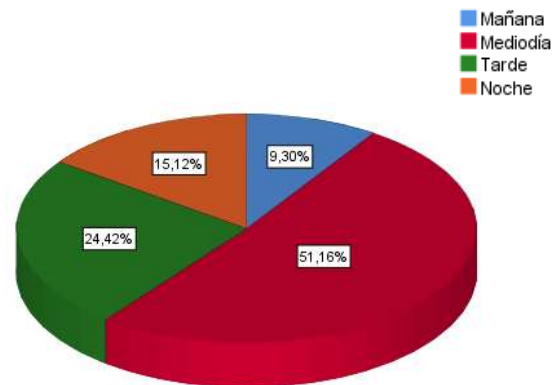


Figura 10. Horarios en que comen fuera de casa.
Fuente: Elaboración propia.

La cuarta sección indaga en los comportamientos de compra de los encuestados, podemos ver a través de la Figura 11 que la mayor parte de los encuestados, es decir, un 60,61% manifiesta consumir comida saludablemente frecuentemente y un 28,79% ocasionalmente, esto nos indica que, pese a que la mayor parte de la muestra no practica ningún régimen alimenticio si están interesados en alimentarse saludablemente.

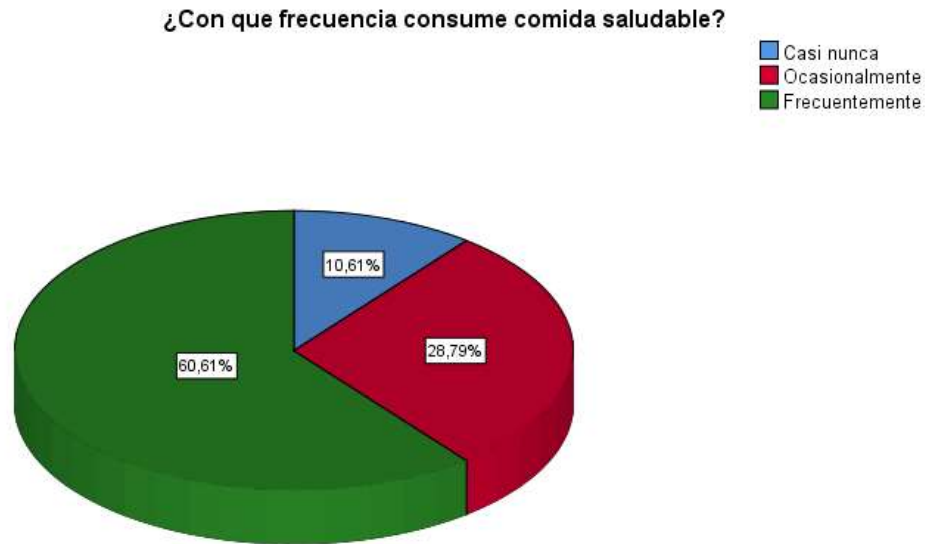


Figura 11. Frecuencia en la que los encuestados comen fuera de casa.
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 12 nos indica que el 36,62% de los encuestados se informan sobre restaurantes y productos saludables por medio de redes sociales y un 30,99% por recomendación de familiares y amigos, también, se evidencia a través de la Figura 13 que un 72,73% conoce algún restaurante de comida saludable y un 45,45% ha visitado alguno en los últimos tres meses.

¿Dónde suele informarse sobre restaurantes y productos saludables?

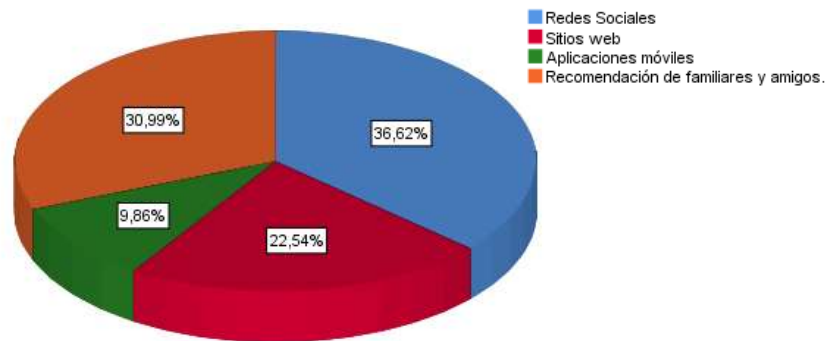


Figura 12. Medios por los que se informan sobre restaurantes y productos saludables.
Fuente: Elaboración propia.

¿Conoce restaurantes de comida saludable?

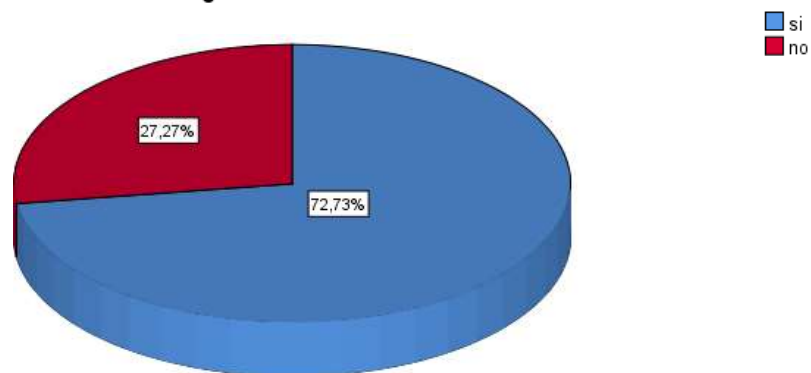


Figura 13. Porcentaje de personas que conocen restaurantes de comida saludable.
Fuente: Elaboración propia.

¿Ha visitado restaurantes de comida saludable en los últimos tres meses?

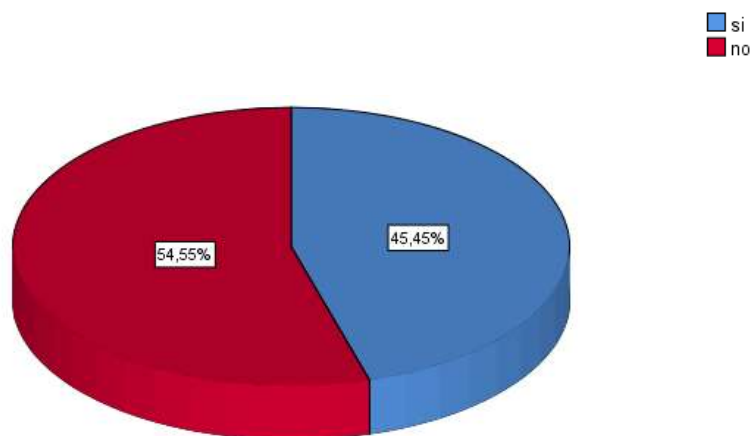


Figura 14. Porcentaje de personas que han visitado restaurantes de comida saludable.
Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver en la Figura 15 que el 43,94% de las personas manifiestan estar dispuestos a comer en un restaurante de comida saludable, el 22,73% dice estar bastante dispuesto y un 21,21% dicen estar poco dispuestos; también, en lo referente a la ubicación los encuestados expresan que les gustaría que exista un restaurante de comida saludablemente en el sector donde viven por lo que en la Figura 16 vemos que los resultados se distribuyen de forma equitativa en los sectores donde se realizó la aplicación del instrumento.

¿Qué tan dispuesto estaría a comer en un restaurante de comida saludable?

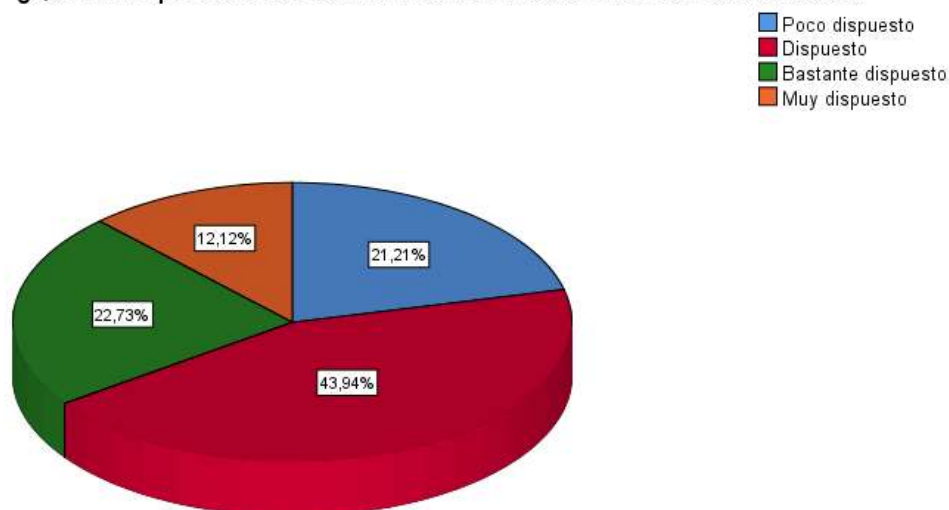


Figura 15. Personas dispuestas a comer en un restaurante de comida saludable
Fuente: Elaboración propia

¿En qué sector de Bogotá le gustaría ver un restaurante de comida saludable?

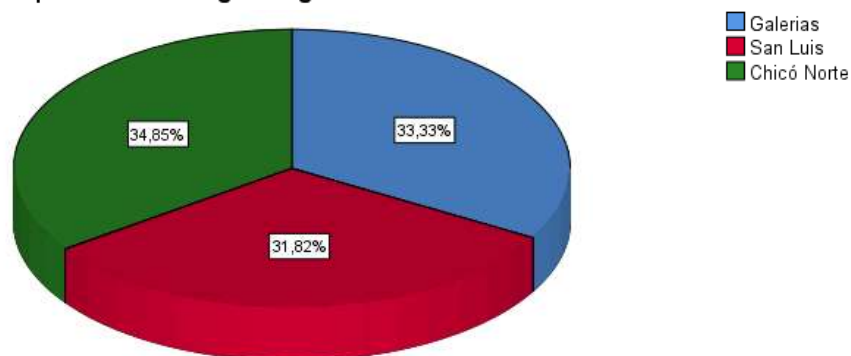


Figura 16. Sectores propuestos por los encuestados.
Fuente: Elaboración propia.

Se pregunta a los encuestados sobre el nivel de importancia de aspectos tales como el sabor, el servicio, la variedad, la relación entre calidad/precio y la presentación de los platos a la hora de visitar un restaurante; para esto, se utiliza una escala de uno a cinco donde uno es nada importante y 5 es muy importante, ver Figura 17.

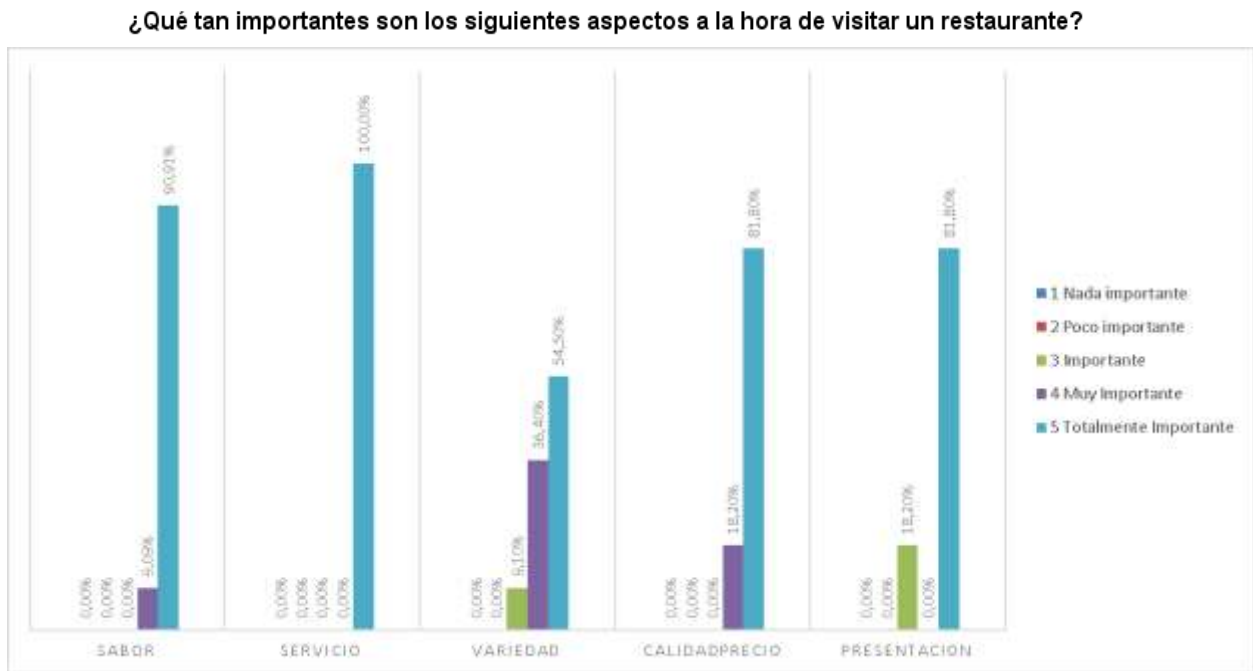


Figura 17. Importancia de varios aspectos para los encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar los encuestados consideran el servicio y el sabor como aspectos fundamentales a la hora de visitar un restaurante, en algunos temas como la variedad o la presentación algunos expresaron que eran solamente importantes y en términos generales ninguna persona contempló alguno de estos aspectos como nada importante o poco importante.

Se preguntó a los encuestados cuanto estarían dispuestos a pagar por una entrada, un plato fuerte y un postre en un restaurante de comida saludable utilizando varios rangos de precios que fueron establecidos tomando como base los precios promedio que emplea la competencia, ver Figuras de 18 a 20.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una entrada en un restaurante de comida saludable?

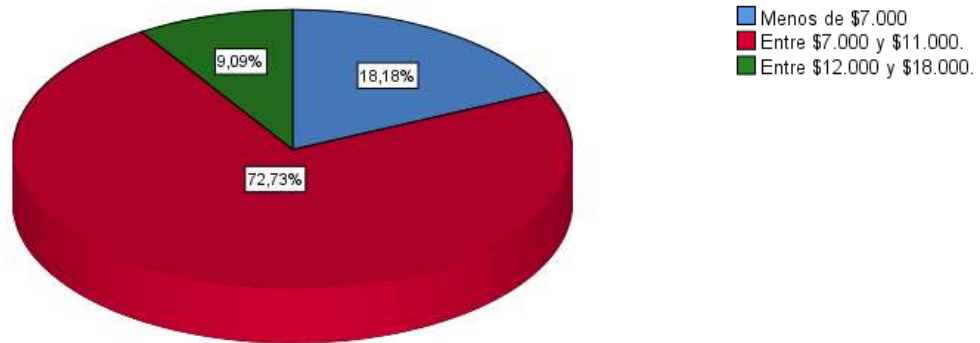


Figura 18. Precio que estarían dispuestos a pagar por una entrada.
Fuente: Elaboración propia.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato fuerte en un restaurante de comida saludable?

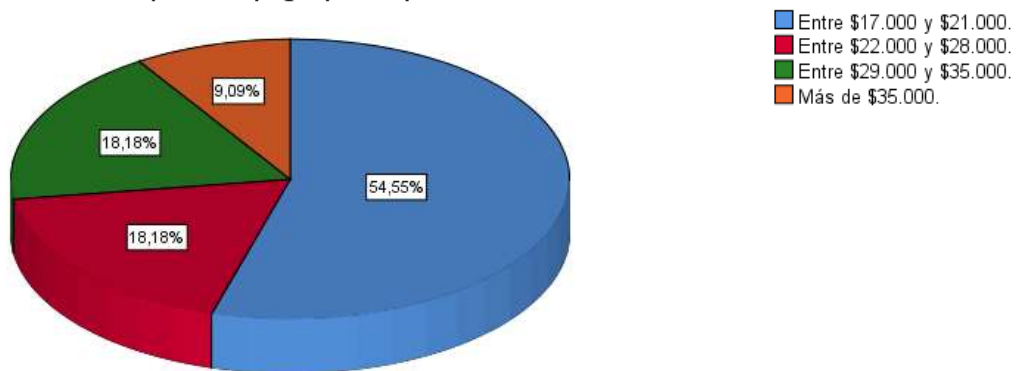


Figura 19. Precio que estarían dispuestos a pagar por un plato fuerte.
Fuente: Elaboración propia.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre en un restaurante de comida saludable?

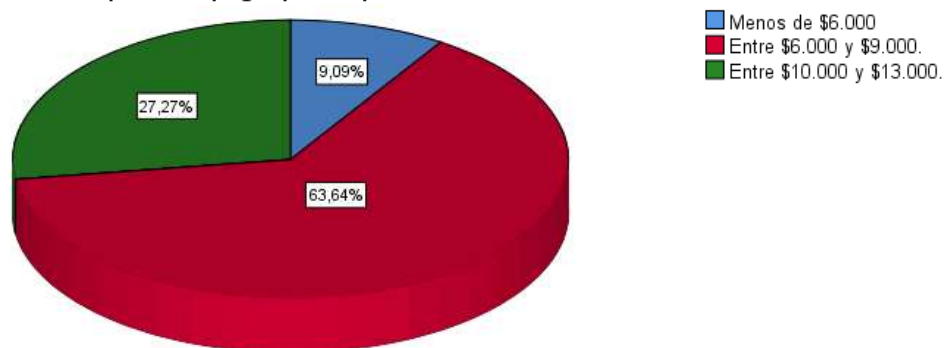


Figura 20. Precio que estarían dispuestos a pagar por un postre.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo anterior se refleja que la mayoría de los encuestados se inclinan por precios que se ubican los primeros rangos establecidos, es decir precios bajos o medios, por ejemplo, por una entrada el 72,73% pagaría entre \$7.000 y \$11.000; en el caso de los platos fuertes el 54,55% pagaría entre \$17.000 y \$21.000, por esta misma preparación, solo un pequeño porcentaje de 9,09% estaría dispuesta a pagar el máximo valor, es decir, más de \$35.000; finalmente, el 63,64% pagaría entre \$6.000 y \$9.000 por un postre y el 27,27% pagaría entre \$10.000 y \$13.000 por el mismo.

2.3 Análisis de la competencia

La competencia directa son todos los restaurantes de la ciudad de Bogotá, en especial aquellos que se especializan en ofrecer preparaciones saludables, de los cuales, debido a la segmentación de mercado que apunta a los estratos cuatro, cinco y seis, la mayor parte se concentran en los sectores de la Zona G, ubicada entre las carreras segunda y novena y las calles 64 a y 72; Zona C ubicada desde la calle sexta hasta la trece y la carrera séptima hasta la Avenida Circunvalar; y la Zona T ubicada entre las calles 79 a 85 y las carreras 11 a la 15. (Procolombia , 2015)

Dentro de estos, LatinAmerican Post¹⁹ (2018) menciona que los más conocidos y visitados son Quinoa y Amaranto, De Raíz, Suna y Alelú; estos al ofrecer una oferta gastronómica similar se convierten en los competidores más importantes; en primer lugar “Quinoa y Amaranto” es un restaurante vegetariano ubicado en el centro de Bogotá, conocido por ofrecer un valor nutricional en sus preparaciones y un menú diario que busca destacar la creatividad intentando no repetir sus platos; por otra parte para garantizar la procedencia orgánica de su oferta se asocian con pequeños productores, el precio promedio de sus platos se encuentra entre los \$18.000.

¹⁹ LatinAmerican Post es un portal web que realiza análisis acerca de temas de interés común

Asimismo, se encuentra “De Raíz”, con sedes en Usaquén y Zona G, un restaurante que ofrece una propuesta gastronómica totalmente basada en ingredientes de origen vegetal, tiene una amplia carta de platos como hamburguesas, emparedados, pizzas, pastas, tacos, chilaquiles y bebidas como jugos, gaseosas naturales o té kombucha²⁰; además, utilizan productos locales de empresas comprometidas con el uso sostenible de los recursos naturales y ofrecen un mercado con gran variedad de productos orgánicos, el precio promedio de sus platos se encuentra entre los \$20.000. (De Raíz, 2019)

Los restaurantes y mini mercados “Suna” ubicados en el Parque de la 93 y en Los Rosales, ofrecen recetas innovadoras elaboradas con productos orgánicos, su gastronomía se basa en sopas, pescados frescos, ensaladas, pastas, chaufas, incluso calentado de arroz integral y postres que pueden ser vegetarianos, veganos o libres de gluten, sus precios se encuentran en un promedio de \$35.000. (LatinAmerican Post , 2018)

Finalmente, se encuentra el restaurante Alelú ubicado en la Zona G, cuya premisa principal consiste en ofrecer ingredientes frescos a cada cliente a través de un esquema de servicio ágil; además, introducen una variación constante de las distintas preparaciones que se componen de carnes y pescado como ingrediente principal; carbohidratos, ensaladas o sopas como acompañamiento; y bebidas frías, calientes y postres como complemento, en promedio sus platos se encuentran entre los \$25.000. (LatinAmerican Post , 2018)

En cuanto al producto ofrecido, los cuatro restaurantes ofrecen preparaciones saludables, productos vegetarianos y algunos, como De Raíz y Suna, ofrecen una amplia línea de productos orgánicos; cada uno de ellos aplica estrategias de diferenciación que buscan destacar con

²⁰ Té Kombucha: es una bebida fermentada con propiedades pro bióticas, de ligero sabor ácido obtenida a base de té endulzado fermentado.

conceptos de ambientación, creatividad en los platos, servicio eficiente o utilización sostenible de los recursos naturales, esta información se puede apreciar en la siguiente figura que se basa tanto en el crecimiento como en los precios y nos permite ver en qué posición se encuentra cada uno de nuestros competidores más fuertes, ver Figura 21.



Figura 21. Muestra de posicionamiento de los competidores principales.
Fuente: Elaboración propia.

2.3.1 Posible producto sustituto. Se consideran productos sustitutos aquellos que compiten en el mismo mercado y cubren las mismas necesidades que satisfacen los productos existentes en el mercado, pueden ser consumidos o usados en lugar del que ofrece la empresa, razón por la cual representan una amenaza si poseen mejor rendimiento y un precio menor (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003), de acuerdo a lo anterior se identifica como posibles productos sustitutos a una amplia variedad de restaurantes que, en términos generales, no se clasifiquen necesariamente como saludables.

Para saber si constituyen una amenaza Baena et al. (2003) menciona que deben ser tenidos en cuenta factores como la relación entre los precios, el rendimiento y la calidad de los productos sustitutos, lo que significa que, en este caso, la amenaza es alta porque la oferta en el sector gastronómico es muy amplia, sin embargo, el mercado de la comida saludable está en auge

actualmente lo que favorece al desarrollo de propuestas que respondan a esta demanda de forma innovadora.

También se consideran sustitutos para este plan de negocio los productos alimenticios saludables que se venden en supermercados, tiendas de alimentos orgánicos o tiendas naturistas, entre ellos las ensaladas de frutas, los batidos de proteína, wraps, jugos naturales, galletas de cereales y otros.

2.4 Posición de la empresa frente a la competencia.

2.4.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) Esta herramienta para la formulación estratégica permite resumir y evaluar tanto las fortalezas como las debilidades más importantes de las áreas funcionales de una organización, además, proporciona una base para comprender detalladamente los factores que en ella se incluyen (David, 2003). Para la elaboración de esta matriz se requiere de cinco pasos descritos a continuación.

Primero se elabora una lista de los factores internos clave incluyendo fortalezas y debilidades siendo lo más específico posible, luego se asigna un valor a cada factor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), la sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0; después se asigna una clasificación de uno a cuatro a dichos factores de acuerdo a la siguiente escala, ver Tabla 9.

Tabla 9.

Clasificación evaluación de factores internos

Debilidad mayor	Debilidad menor	Fortaleza menor	Fortaleza mayor
1	2	3	4

Nota. Fuente. Adaptado de David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México DF: Pearson Education.

Luego se multiplica cada valor asignado a cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable, los valores sumados ponderados de cada variable determinan el valor ponderado total de la empresa (David, 2003); en el caso de la matriz EFI aplicada en el presente plan de negocios, arroja un puntaje de 2,48 lo que significa que el plan de negocios es débil internamente, lo cual requiere estrategias para minimizar estos factores negativos, ver Tabla 10 y Figura 22.

Tabla 10.
Matriz EFI aplicada al plan de negocios

Factores críticos	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Oferta de diversidad en alimentos agro colombianos es un factor diferenciador del negocio	0,2	4	0,8
Calidad del servicio y un menú que cambia periódicamente es un elemento diferenciador	0,15	3	0,45
Ubicación geográfica en una zona de concentración gastronómica	0,08	3	0,24
Diversificación de actividades en el restaurante	0,05	3	0,15
Valor ponderado			1,64
Debilidades			
Al ser una empresa nueva, la participación en el mercado es baja	0,14	2	0,28
El nivel de endeudamiento es alto en los primeros años de negocio	0,08	2	0,16
El retorno de inversión es bajo en los primeros años del negocio	0,2	1	0,2
Se requiere gran inversión en mercadeo y publicidad en el inicio del negocio	0,1	2	0,2
Valor ponderado			0,84

Neto. Fuente. Elaboración propia.

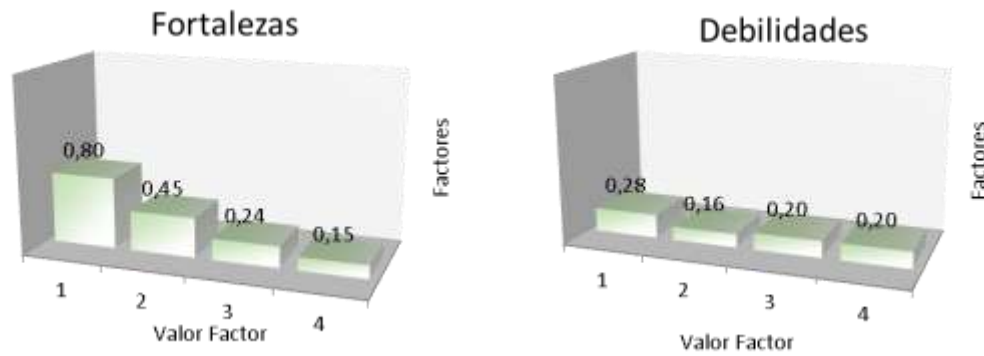


Figura 22. Matriz EFI aplicada al plan de negocios.
Fuente: Elaboración propia.

2.4.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE). Esta herramienta permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, para su elaboración se hace una lista de los factores externos, es decir, oportunidades y amenazas siendo lo más específico posible; luego se asigna un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) cuya sumatoria debe ser igual a 1.0, teniendo en cuenta que las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, excepto si estas son muy severas. (David, 2003)

A continuación, se asigna una clasificación de uno a cuatro para indicar la eficacia con la que las estrategias actuales de la empresa responden a dicho factor, siguiendo una escala de uno a cuatro como se aprecia en la Tabla 11.

Tabla 11.

Clasificación evaluación de factores externos

Deficiente	Nivel promedio	Arriba del promedio	Excelente
1	2	3	4

Neto. Fuente. Adaptada de David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México DF: Pearson Education.

Después, cada valor de cada factor se multiplica por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable, los valores sumados ponderados de cada variable determinan el valor ponderado total de la empresa. (David, 2003)

Al aplicar la matriz EFE en el presente plan de negocios se obtiene que el valor ponderado total es de 2,5 de manera que se infiere que el plan de negocios posee oportunidades que deben ser aprovechadas mediante estrategias que minimicen los factores negativos, ver Tabla 12 y Figura 23.

Tabla 12.
Matriz EFE aplicada al plan de negocios

Factores críticos	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Constante crecimiento en el sector gastronómico	0,13	4	0,52
La demanda en el subsector gastronómico es alto	0,25	4	1
Apoyo de las entidades del gobierno para la creación de empresas	0,09	3	0,27
Alianzas con plataformas tecnológicas para domicilios que están en auge	0,05	3	0,15
Valor ponderado			1,94
Amenazas			
Alto ingreso de competidores debido al crecimiento de la demanda	0,1	1	0,1
Alto nivel de diversificación de productos de competidores y de productos sustitutos	0,08	1	0,08
Materia prima para la elaboración de los platos saludables es más costosa	0,08	2	0,16
Alto nivel de exigencia para la innovación constante del negocio	0,22	1	0,22
Valor ponderado			0,56

Neto. Fuente. Elaboración propia.

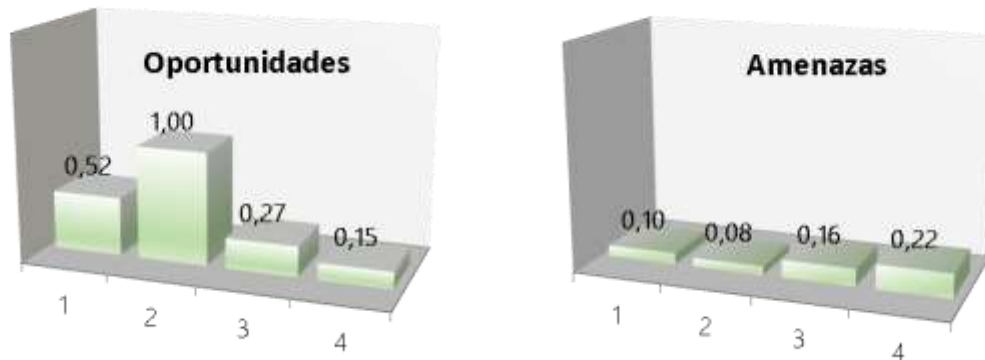


Figura 23. Matriz EFE aplicada al plan de negocios.
Fuente: Elaboración propia.

2.4.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (SPACE). Para determinar la posición competitiva de la organización se utiliza la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (SPACE), herramienta de gestión usada por los analistas para la formulación de estrategias a partir del cálculo de importancia de factores que se consideran en dos dimensiones internas, Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC), y dos dimensiones externas, Estabilidad del Entorno (EE) y Fortaleza de la Industria (FI). Se divide en cuatro cuadrantes que sugieren un tipo de estrategia: agresivo, conservador, defensivo y competitivo. (Gallardo, 2011)

Los factores que deben considerarse al construir una matriz SPACE se pueden resumir y evaluar mediante el uso de la matriz de evaluación de factores internos y externos, cuyo análisis se puede utilizar como base para esta y otras herramientas de gestión. (David, 2003)

Al desarrollar la matriz SPACE se asigna una puntuación de -6 (el peor) a -1 (el mejor) para los factores individuales de las dimensiones EE y VC, mientras que para los factores de FF y FI se asignan puntuaciones entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), posteriormente se obtiene los valores promedio para cada dimensión, entonces el promedio entre los valores de VC y FI, será la coordenada final del eje X y el promedio entre los valores de EE y FF, será la coordenada final

del eje Y; finalmente, la intersección de las coordenadas revela el tipo de estrategia que la compañía debe usar. (Gallardo, 2011)

Para este plan de negocio se considera el alto nivel de competitividad en el sector de restaurantes debido a la diversificación y diferenciación de productos (Bravo & Reina, 2019), el constante crecimiento de sector gastronómico y de la demanda de alimentos saludables, así como otros factores que se establecen a partir del análisis del sector y de la competencia, ver Tablas 13 y 14 y Figura 24.

Tabla 13.
Ventaja competitiva y fortaleza financiera

Ventaja competitiva y fortaleza financiera			
Ventaja Competitiva (-VC)	Valor variable	Fortaleza Financiera (+FF)	Valor variable
Oferta de diversidad en alimentos agro colombianos es un factor diferenciador del negocio	-1,0	Se requiere gran inversión en mercadeo y publicidad en el inicio del negocio	1,5
Calidad del servicio y un menú que cambia periódicamente es un elemento diferenciador	-1,5	El nivel de endeudamiento es alto en los primeros años de negocio	2
Diversificación de actividades en el restaurante	-2,0	El retorno de inversión es bajo en los primeros años del negocio	1,6
Al ser una empresa nueva, la participación en el mercado es baja	-4,5	Ubicación geográfica en una zona de concentración gastronómica	3,5
Promedio	-2,3	Promedio	2,15

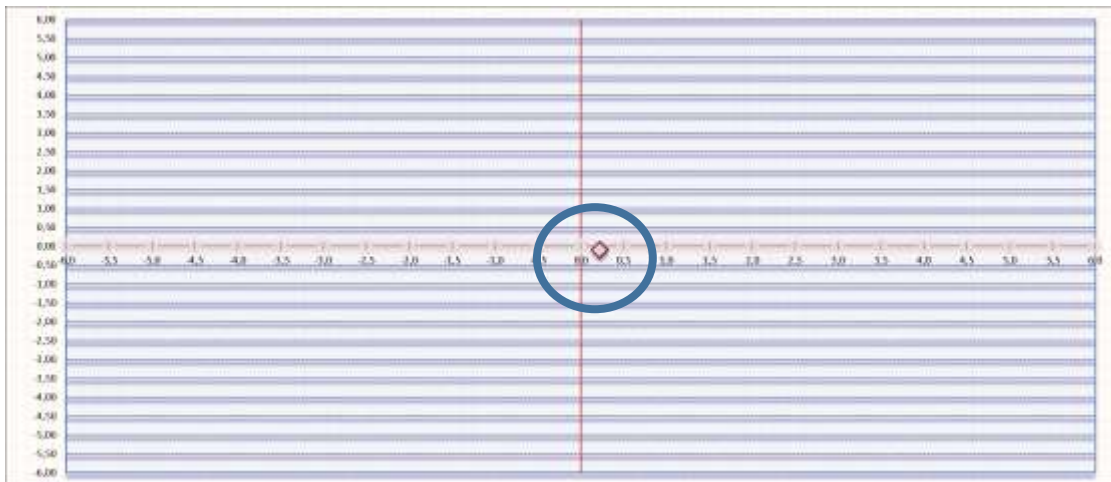
Nota. Fuente. Elaboración propia.

Tabla 14.

Fortaleza industrial y estabilidad del entorno

Fortaleza industrial y estabilidad del entorno			
Fortaleza de la industria (+FI)	Valor variable	Estabilidad del entorno (-EE)	Valor variable
Alto ingreso de competidores debido al crecimiento de la demanda	1,8	Apoyo de entidades del gobierno para la creación de empresas	-0,5
Constante crecimiento de sector gastronómico	4,9	alianzas con plataformas tecnológicas para domicilios que están en auge	-1,0
Alto nivel de diversificación de productos de los competidores y de productos sustitutos	1,2	La demanda en el sub sector de restaurantes es alta	-2,0
Materia prima para la preparación de los platos saludables es más costosa	2,0	Alto nivel de exigencia para la innovación constante en el negocio	-5,5
Promedio	2,5	Promedio	-2,3

Nota. Fuente. Elaboración propia.



Total coordenada X (VC+FI)	0,225	Total coordenada Y (FF+EE)	-0,1
-------------------------------	-------	-------------------------------	------

Figura 24. Resultado matriz SPACE.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la matriz SPACE se obtiene que el plan de negocio tiene ventajas competitivas importantes en una industria con alto crecimiento, además, con una demanda creciente debido al interés de las personas por alimentarse saludablemente sin necesidad de seguir régimen estricto de alimentación, como se puede apreciar en los resultados de la encuesta; de ahí que, la innovación sea un factor importante en la implementación de estrategias para entrar al mercado.

2.4.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Esta herramienta identifica los principales competidores de una empresa mediante los factores de éxito que se relacionan directamente con los puntajes de valor de la matriz EFE, sin embargo, los factores importantes para el éxito en una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) incluyen aspectos internos y externos (David, 2003); para su clasificación se ponderan los factores de éxito de acuerdo a su importancia y luego se clasifican con la siguiente escala, ver Tabla 15..

Tabla 15.

Clasificación de factores de éxito

Debilidad principal	Debilidad menor	Fortaleza menor	Fortaleza principal
1	2	3	4

Nota. Fuente. Adaptada de David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México DF: Pearson Education.

Después, cada valor de ponderación se multiplica por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable, con estas cifras se revelan las fortalezas relativas de las empresas, así, al asimilar y evaluar esta información será útil para apoyar la toma de decisiones (David, 2003), al ponderar los factores de éxito se tiene en cuenta el análisis de la competencia realizado anteriormente que resalta los beneficios nutricionales ofrecidos en los platos, el servicio, la ambientación y la variedad en la oferta, ver Tabla 16.

Tabla 16.
Matriz de perfil competitivo

Factores de éxito	Valor	Quinoa y Amaranto		Suna		De Raíz		Alelú	
		Cla.	Pun.	Cla.	Pun.	Cla.	Pun.	Cla.	Pun.
Calidad de los platos	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68	3	0.51
Calidad del servicio	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48
Variedad de productos	0.1	4	0.36	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Gastos de publicidad	0.09	3	0.3	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Imagen de marca	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Precio	0.08	4	0.36	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Infraestructura e instalaciones	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Distribución de ventas	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Respaldo financiero	0.08	3	0.21	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Ubicación geográfica	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
	1		3.35		3.52		3.51		3.1

Nota. Fuente. Adaptado de David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México DF: Pearson Education.

Podemos observar a través de los resultados que los valores totales de 3.52 del restaurante Suna y 3.51 del restaurante De Raíz indican que son competidores sobresalientes en especial a lo que refiere a la calidad del servicio y de los platos, sin embargo, también se puede apreciar como todos destacan en la variedad de la oferta lo que concuerda con los análisis anteriores que resaltan la diferenciación como el enfoque que predomina en el mercado.

Los resultados de todas las matrices indican que los competidores apuestan por la calidad de su oferta y por incorporar atributos o servicios que agregan valor a la misma, las características del presente plan de negocio lo favorecen en este sentido, sin embargo, también indican que se debe implementar estrategias que permitan tener una participación sobresaliente en el mercado a fin de tener un balance financiero positivo, de igual manera enfatizar en los factores positivos internos como los componentes creativos de los platos o la calidad del servicio.

2.5 Concepto del producto o servicio

Según Kotler & Armstrong (2012) desde una perspectiva de marketing el producto se define como todo aquello que puede ofrecerse en el mercado para su adquisición, uso o consumo e incluye los servicios como una forma de producto intangible que consiste en actividades o beneficios que se ofrecen en venta y no tienen como resultado la posesión de algo; en este caso, el restaurante en cuestión ofrece una combinación de bienes y servicios.

De acuerdo al tipo de consumidor los productos y servicios se dividen en productos de consumo e industriales, los primeros son artículos que se adquieren para el uso personal e incluyen los productos de conveniencia, de compras, de especialidad y los no buscados (Kotler & Armstrong, 2012), dentro de estas categorías los restaurantes ofrecen productos de conveniencia, es decir los que se compran con cierta frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo.

Para la planeación de los productos y servicios se deben considerar tres niveles, el primero es el valor fundamental para el cliente en donde se definen los beneficios principales o los servicios que los consumidores buscan, el segundo es el producto real donde se desarrollan los atributos, es decir las características, el nivel de calidad, el diseño y el envase de los productos o servicios. Por último, se debe crear un producto aumentado que ofrezca servicios y beneficios adicionales para el cliente (Kotler & Armstrong, 2012) ver Figura 25.

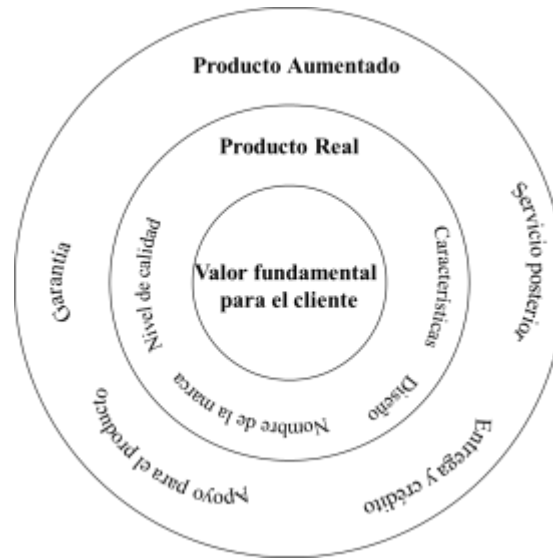


Figura 25. Tres niveles de producto.

Fuente: Adaptado de Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación. p226.

De acuerdo a lo anterior el valor fundamental para el cliente del producto desarrollado en este plan de negocios es satisfacer la necesidad de alimentación a través de preparaciones saludables, balanceadas y deliciosas que permite al cliente tener una experiencia satisfactoria; entre las características del producto real se encuentran: atención personalizada desde la entrada, en la mesa y durante el servicio, ambiente cálido y agradable, un menú nutritivo y presentación atractiva de los platos, el nivel de calidad adecuado es el promedio a fin de obtener una mejora continua del producto.

Los beneficios adicionales para el cliente son: un menú de preparaciones que se actualiza periódicamente, reservaciones para celebrar fechas especiales o eventos, sistema para recibir cualquier medio de pago, contacto a través de medios digitales para obtener información, atención a solicitudes, quejas y reclamos; además, disponibilidad para ordenar en todas las aplicaciones móviles de domicilios; por otra parte, sistema de clientes frecuentes para disfrutar de promociones y descuentos.

2.6 Diseño

El diseño se refiere a todas las condiciones que determinan como se ve y funcionan los productos y servicios desde el punto de vista del consumidor, es un mecanismo importante para diferenciar y posicionar los productos y servicios de una empresa (Kotler & Keller, 2012), para orientar la realización del diseño se establecen los requerimientos que ha de cumplir el producto en base a la descripción del concepto a fin de satisfacer las características especificadas. (Ivñez, 2000)

Para satisfacer el valor fundamental para el cliente, es decir, disfrutar de preparaciones saludables, se debe diseñar un menú balanceado con un aporte de nutrientes adecuado y que sea delicioso; también, para la renovación periódica del menú se debe diseñar un proceso que especifique de qué manera se va a implementar el mismo; a continuación, se relacionan una serie de atributos del plan de negocio con los requerimientos necesarios para cumplir las especificaciones, ver Tabla 17.

Tabla 17.
Relación de atributos y requerimientos

Relación de atributos con los requerimientos del producto	
Atributos	Requerimiento
Preparaciones de platos saludables, balanceadas y deliciosas	Diseño de un menú que contenga altos valores nutricionales.
Atención personalizada desde la entrada, en la mesa y durante el servicio	Elaboración de un diseño de servicio donde se describa el proceso de recibimiento y atención al cliente.
Ambiente cálido y agradable	Diseño del plano del restaurante donde se determinen los espacios para cada área y de la estética del establecimiento.
Presentación atractiva de los platos	Elaboración de ficha técnica por cada tipo de producto a ofrecer en el restaurante.
Menú de preparaciones que se actualiza periódicamente	Elaboración del proceso de renovación periódica del menú
Reservaciones para celebrar fechas especiales o eventos	Diseño de un sistema digital para la asignación de reservas.
Contacto a través de medios digitales para obtener información, atención a solicitudes, quejas y reclamos	Diseño de la página web y creación de perfiles en redes sociales para que clientes puedan dejar sus opiniones, solicitudes, quejas o reclamos.
Disponibilidad para ordenar en todas las aplicaciones móviles de domicilios	Establecer acuerdos con las plataformas de domicilios.
Sistema de clientes frecuentes para disfrutar de promociones y descuentos	Diseñar por medio digital base de datos para fidelización de los clientes.

Nota. Fuente. Adaptado de Iváñez, J. M. (2000). La gestión del diseño en la empresa. Madrid: McGraw-Hill. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/gestion/>.

2.6.1 Diseño del menú. El menú principal se basa en una propuesta que integra platos de origen animal y vegetal, teniendo en cuenta la opinión de la muestra seleccionada para el estudio mercado, de forma que los comensales encuentran opciones para distintos tipos de dieta; además, se emplean productos agro colombianos que resaltan dentro de las preparaciones, a continuación, se presenta la oferta del menú, ver Tablas 18 a 20.

Tabla 18.
Menú de entradas

Entradas		
Canasta de patacón	Sopa de vegetales	Hummus casabe
Patacón relleno de carne desmechada y hogao.	Sopa a base de caldo de vegetales, fideos planos de arroz, zanahoria, puerro y apio.	Puré de garbanzo con casabe

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Tabla 19.
Menú de platos fuertes

Platos fuertes				
Arroz con codillo	Pollo dorado	Tartare de pescado	Tazón campesino	Hamburguesa doble
Arroz con codillo de cerdo y vegetales sazonados con especias	Pollo dorado acompañado con papas criollas y mollejas	Tartare de tilapia con buñuelos de mazorca y salsa de ajo	Crema de auyama, vegetales y tofu acompañado de arroz con ajonjolí	Hamburguesa de lentejas y garbanzos con chips de yuca

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Tabla 20.
Menú de postres

Postres		
Pudín	Merengón	Mousse de copoazú
Pudín de avena con frutos rojos	Merengues crocantes, dulce de guayaba y helado de yogur	Dulce típico amazónico preparado con copoazú

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Además, como oferta de bebidas se integra al menú una selección de jugos de fruta en agua o leche, que se actualizarán conforme se evalúen los resultados y las preferencias de los comensales.

2.6.2 Diseño del servicio. Para la elaboración del plano del servicio se usa la herramienta Blueprint que permite la exposición de manera gráfica de las actividades que el cliente percibe y las acciones no visibles para el mismo, mediante el desglose de los pasos secuenciales del proceso, esto facilita la evaluación y comprensión de las interrelaciones producidas durante el servicio (International Service Marketing Institute, 2002), a continuación, se describe el proceso de recibimiento y atención del cliente, ver Figura 26.

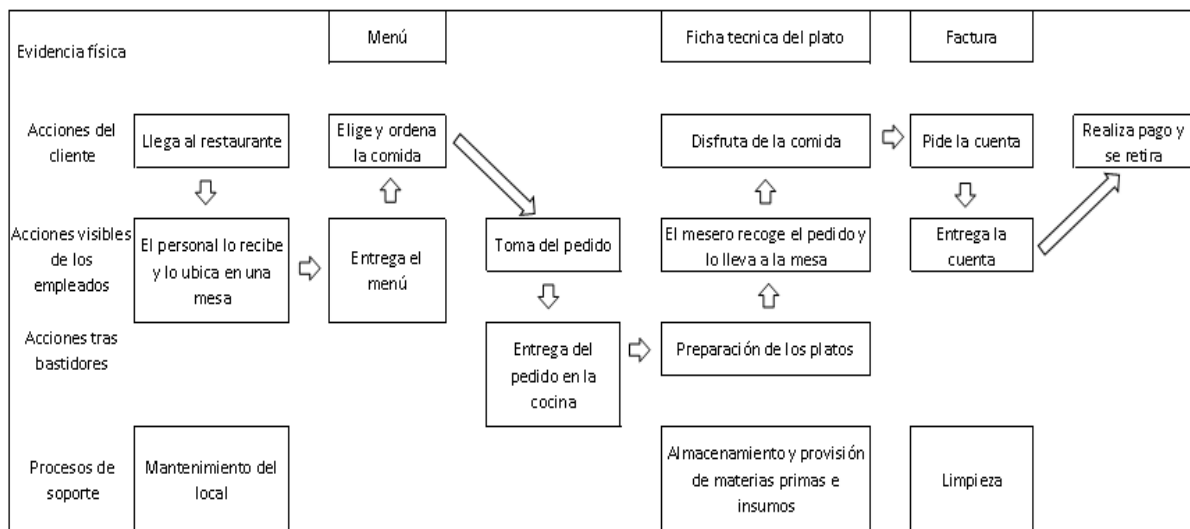


Figura 26. Blueprint de servicios.

Fuente: Adaptado de International Service Marketing Intitute (2002). La metodología "ISMI". Elaboración de los estándares de calidad del servicio (y II). MK Marketing ventas, 58 -62. Obtenido de <http://coaching.toptenms.com/archivos/777/descargas/estandares2.pdf>.

2.6.3 Descripción del proceso de renovación periódica de los menús. Para la renovación periódica del menú se realiza un seguimiento a las preferencias de los clientes que se manifiesten durante los meses iniciales desde la implementación del restaurante, de modo que, los comensales se encuentran con el menú base que se ofrece de manera permanente y mensualmente se introducirán dos a cuatro platos nuevos entre principales, acompañamientos y postres, con el fin de mantener el interés de los clientes, el proceso de implementación se puede apreciar en la Figura 27.

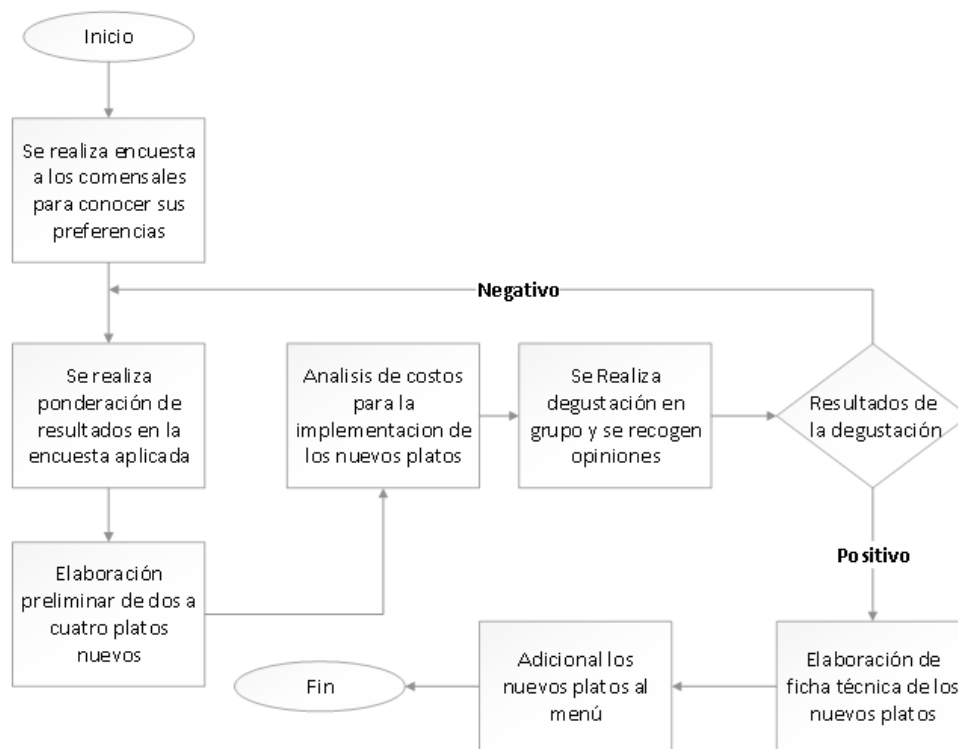


Figura 27. Flujograma proceso de renovación de menú.
Fuente: Elaboración propia.

2.7 Empaque y embalaje

Los pedidos a domicilio son realizados en alianza con plataformas digitales de entrega de alimentos y bebidas, como por ejemplo, Rappi, Uber Eats y Domicilios.com; el material del empaque es biodegradable elaborado a partir de cartón de caña de azúcar laminado con ácido poli láctico (PLA)²¹ para aislar la humedad y la grasa, además, se personalizan con el logo de restaurante con impresión offset en tintas ecológicas.

2.8 Descripción de los insumos para la fabricación del producto

El insumo hace referencia a aquellos elementos que se emplean para la elaboración y transformación de un producto final siendo una parte esencial del proceso productivo, pero no el factor principal del mismo (Sabino, 1991); a continuación, relacionaremos los insumos que se utilizan durante el proceso de elaboración de los platos del restaurante, ver Tabla 21.

Tabla 21.

Insumos para la fabricación del producto

Insumos para la fabricación del producto	
Cereales	Cebolla
Sal	Clavos
Aceite de Oliva	Ajo
Azúcar	Harina
Pimienta	Especias
Agua	Ajonjolí
Tomate	Canela

Nota. Fuente. Elaboración propia.

La materia prima al igual que los insumos hacen parte de la transformación del producto final, sin embargo, es fácilmente identificable y se encuentra físicamente en la composición del producto terminado (Rodriguez , 2009), a continuación, se describe los componentes de la materia prima que se necesita para la elaboración de los platos principales, ver Tablas 22 a 24.

²¹ Polímero sintético derivado de materias primas naturales y renovables, como el maíz.

Tabla 22.

Materia prima de alimentos formadores

Alimentos formadores	
Origen vegetal	Origen animal
Frijol	Res
Garbanzo	Cerdo
Habas	Cordero
Lenteja	Pollo orgánico
Maní	Pescado
Soya	Huevos

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Tabla 23.

Materia prima de alimentos reguladores

Alimentos reguladores		
Hortalizas y verduras	Frutas	
Zanahorias	Fresas	Piña
Pimientos	Pitahaya	Aguacates
Tomates	Frejjoa	Uvas
Remolacha	Badeaff	Mango
Brócoli	Chontaduro	Limón
Coliflor	Copoazú	Papaya
Berenjenas	Arazá	Banano
Ajo	Gulupa	Sandía
Rábanos	Naranjas	Mandarinas
Cebolla y pepino		

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Tabla 24.

Materias primas de alimentos energéticos

Alimentos energéticos	
Cereales	Tubérculos y plátanos
Arroz	Plátanos
Maíz	Sagú
Trigo	Papas
Cebada	Ñame
Avena	Yuca
Arracacha	Remolacha

Nota. Fuente. Elaboración propia.

2.9 Matriz DOFA del proyecto

La matriz de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) es una herramienta estratégica que se considera fue propuesta originalmente por Albert Humphrey como parte de un equipo de investigación sobre planificación corporativa en la década de los 60, Humphrey (2005) relata que para resolver la problemática planteada el primer paso fue evaluar que tenía de bueno y de malo la operación, lo que dio lugar a la identificación de las fortalezas y debilidades, asociado con el entorno interno, además de las oportunidades y amenazas, considerado el entorno externo.

Estos factores se obtienen a través de la matriz EFI y EFE que este caso indica un entorno favorable y la necesidad de minimizar las debilidades del plan de negocios, en especial crear estrategias de financiación; a través de la matriz DOFA se desarrollan cuatro tipos de estrategias alternativas diferentes: la estrategia DA basada en las Debilidades y Amenazas, la estrategia DO en las Debilidades y Oportunidades, la estrategia FA obtenidas a partir de Fortalezas y Amenazas, por último, la estrategia FO según las Fortalezas y Oportunidades. (Gallardo, 2011)

2.9.1 Estrategias matriz DOFA. Luego de identificar las Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades por medio de la elaboración de la matriz EFI y EFE descrita anteriormente, se plantean diferentes estrategias FO, DO, FA y DA para el presente plan de negocios, que pueden ser elegidas para su implantación frente a posibles escenarios que se presenten en la empresa, ver Figura 28 y 29.

Estrategias - MATRIZ DAFO / FODA				
Analisis DOFA	Oportunidades		Amenazas	
	Constante crecimiento de sector gastronómico La demanda en el sub sector de restaurantes es alta Apoyo de entidades del gobierno para la creación de empresas Alianzas con plataformas tecnológicas para domicilios que están en auge		Alto ingreso de competidores debido al crecimiento de la demanda Alto nivel de diversificación de productos de los competidores y de productos sustitutos Materia prima para la preparación de los platos saludables es más costosa Alto nivel de exigencia para la innovación constante en el negocio	
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA	
Al ser una empresa nueva, la participación en el mercado es baja El nivel de endeudamiento es alto en los primeros años de negocio El retorno de inversión es bajo en los primeros años del negocio Se requiere gran inversión en mercadeo y publicidad en el inicio del negocio	1	Aprovechar las herramientas que ofrece el gobierno para las nuevas empresas a fin de estabilizar la capacidad financiera	1	Desarrollar estrategias de negociación con los proveedores locales
	2	Elaborar procedimientos y funciones de marketing aprovechando los recursos tecnológicos como las redes sociales	2	Buscar estabilidad en los precios tanto para los clientes como para la competencia para lograr una rentabilidad efectiva en los primeros años.

Figura 28. Estrategias de reorientación y supervivencia Matriz DOFA.
 Fuente: Elaboración propia

Se plantea como estrategia de reorientación la utilización de las herramientas del gobierno que facilitan el emprendimiento, en especial todo lo que refiere a la financiación y fortalecimiento económico del proyecto, además, se debe dar énfasis al marketing digital a través del diseño de una plataforma web que brinde información completa y la gestión de redes sociales a fin de tener prestigio como marca, esto requiere del contrato de un diseñador web y del servicio de hosting web.

Estrategias - MATRIZ DAFO / FODA			
Analisis DOFA	Oportunidades		Amenazas
	Constante crecimiento de sector gastronómico La demanda en el sub sector de restaurantes es alta Apoyo de entidades del gobierno para la creación de empresas. Alianzas con plataformas tecnológicas para domicilios que están en auge		Alto ingreso de competidores debido al crecimiento de la demanda Alto nivel de diversificación de productos de los competidores y de productos sustitutos Materia prima para la preparación de los platos saludables es mas costosa Alto nivel de exigencia para la innovación constante en el negocio
Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS
Oferta de diversidad en alimentos agro colombianos es un factor diferenciador del negocio. Calidad del servicio y un menú que cambia periódicamente es un elemento diferenciador Ubicación geográfica en una zona de concentración gastronómica Diversificación de actividades en el restaurante	1	Promocionar actividades complementarias al servicio básico del restaurante, como reservas para eventos especiales	1
	2	Participación en ferias y eventos del sector gastronómico agro colombiano	2
			3
			Establecer alianzas con productores agrícolas locales para reducir costos y asegurar la calidad del producto. Realizar periódicamente encuestas a los clientes para saber las preferencias de lo que desean encontrar en el restaurante Implementar actividades que disminuyan el tiempo de espera de los clientes

Figura 29. Estrategias ofensivas y defensivas Matriz DOFA.
Fuente: Elaboración propia

Dentro de las estrategias ofensivas se plantea promocionar las actividades complementarias del restaurante como las reservas para eventos con el propósito de diversificar la oferta, esta estrategia debe tener un indicador basado en la cantidad de reservas que se hacen en un periodo determinado, adicionalmente, tener participación continua en ferias gastronómicas que promuevan la imagen de la empresa, para esto los colaboradores deben ser capacitados en técnicas de comunicación que fortalezcan el contacto con el cliente durante el servicio en estos eventos.

Las estrategias defensivas proyectan minimizar el impacto de las amenazas mediante el contrato de productores locales para el aprovisionamiento de las materias primas e insumos con el objetivo de optimizar gastos, esto requiere de una evaluación de proveedores con criterios que garanticen el mejor precio y calidad; también, se propone obtener información a través de

encuestas de preferencias a los clientes que conduzca a la renovación periódica del menú y la mejora de los procesos.

2.10 Cadena de valor

Para el análisis de las principales actividades que se realizan en la operación del restaurante se utiliza la cadena de valor, como se aprecia en la Figura 30, un modelo teórico que describe el desarrollo de las actividades de una organización requeridas para generar valor al cliente final, estas se dividen en dos grupos: las actividades primarias y las actividades de apoyo, la forma en que se estas se ejecutan determinan si una empresa es de alto o bajo costo en relación con sus competidores. (Porter, 1985)

Una vez identificados los grupos de la cadena de valor, se analizan los eslabones que en estos intervienen para identificar cual es el valor que cada uno genera, en este caso se tiene en cuenta los análisis de las matrices realizados anteriormente donde se aprecia que los más importantes son aquellos que se encuentran en el área de operaciones, servicios postventa y marketing.

Para empezar, vemos que a través del marketing digital o la publicidad exterior los posibles clientes reciben la información que los motiva a consumir dentro del restaurante o a solicitar domicilio, ese es el punto de partida de la creación de valor, esto da paso al proceso de servicio que, mediante técnicas de atención y comunicación, debe identificar las necesidades del cliente, comprender los deseos del consumidor y motivar el consumo de los platos.



Figura 30. Cadena de valor del plan de negocios.

Fuente: Adaptado de Porter, M. (1985). Competitive Advantage. New York: The Free Press.

Una vez se recibe el pedido del cliente se pasa a la preparación y presentación de los platos, principales actividades que están directamente implicadas en la creación de valor para el comprador porque satisfacen la necesidad fundamental de alimentación, de nutrición y de deleite; además, en esta área se busca la reducción de costos mediante las actividades de soporte en la obtención de materias primas y políticas de proveedores, por lo que de ella depende en gran parte la rentabilidad.

Un complemento de esta área es la solicitud de domicilio a través de aplicaciones digitales y el transporte del mismo, son actividades que también generan valor para el cliente debido a la comodidad que representan; en cuanto al servicio post-venta se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente mediante la encuesta de preferencias, este proceso también genera la información necesaria para la renovación del menú.

La gestión de calidad interviene en todas las áreas, en especial las que tienen que ver con la obtención y transformación de las materias primas, así como en el contacto con el cliente; de esta manera, teniendo en cuenta lo anterior se realiza una valoración de todas las actividades asignando una puntuación 1 a 5 de acuerdo a la importancia de su aporte en la creación de valor, ver Tablas 25 y 26.

Tabla 25.

Valoración de actividades primarias

Logística interna		Operaciones		Logística externa	
Actividades	Valoración	Actividades	Valoración	Actividades	Valoración
Recepción y almacenamiento de materias primas	3	Preparación de los alimentos	5	Distribución	4
Control de inventarios	3	Presentación de los platos	5	Proceso de los pedidos	3
Devoluciones	3	Renovación del menú	4	Transporte de domicilios	4
Manipulación de alimentos	3	Limpieza de las instalaciones	3	Manejo de desechos	3
		Mantenimientos de las instalaciones y maquinaria	3		
		Proceso del servicio hacia el consumidor	5		
Marketing y ventas		Servicios Postventa			
Actividades	Valoración	Actividades	Valoración		
Marketing digital	4	Programa fidelización cliente	3		
Ferias gastronómicas	3	Encuesta de preferencias para la renovación del menú	4		
Publicidad exterior	4	Atención personalizada	3		
Degustaciones	3	PQR's	3		
		Disponibilidad para pedir domicilios a través de aplicaciones	3		
		Reservas	3		

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Tabla 26.
Valoración de actividades secundarias

Infraestructura		Recursos Humanos	
Actividades	Valoración	Actividades	Valoración
Gerencia del restaurante	3	Procesos de selección	3
Finanzas	3	Procesos de formación	3
Contabilidad	3	Desarrollo de políticas salariales	3
Área Operativa	4	Procesos de salud ocupacional	3
Desarrollo Tecnológico		Aprovisionamientos	
Actividades	Valoración	Actividades	Valoración
Mejoras en procesos, productos y servicios	4	Compras de materias primas, maquinarias e insumos	4
Inversiones en sistemas informáticos	3	Políticas de proveedores	4
Inversiones en maquinaria para la cocina	3	Gestión de calidad	3
Implementación de página web	3		

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Una vez se han evaluado las actividades dentro de la cadena se establece que aquellas destacadas en la generación de valor son las relacionadas con la producción y el servicio al cliente, razón por la cual la empresa debe buscar constantemente la mejora de los procesos involucrados en estas, además, teniendo en cuenta que el análisis EFE indica que la financiación del proyecto debe contar con estrategias para optimizar recursos, se plantea que el aprovisionamiento, la compra de materias primas, maquinarias y las políticas de proveedores deben ser objeto de evaluación y mejora continua.

2.11 Estrategias de mercadeo

2.11.1 Estrategias de precios. El precio es el factor más influyente en la decisión de la compra, por esta razón establecer la política de fijación de precios requiere de un proceso que considera factores como los objetivos, la demanda, las proyecciones de venta y las estrategias de los competidores, de manera que el análisis de estos elementos permita determinar el precio final. (Kotler & Armstrong, 2012)

De acuerdo a lo anterior para establecer un precio acorde a la diferenciación que ofrece el producto en el plan de negocio se aplica la estrategia de fijación de precios basada en la percepción de valor para el cliente, considerando la información recolectada en las encuestas realizadas y las estrategias de la competencia, el resultado de esta estrategia se puede apreciar en el capítulo 5: Estudio financiero y evaluación económica.

2.11.2 Estrategias de aprovisionamiento de materias primas e insumos. Mediante el aprovisionamiento las empresas adquieren materias primas, componentes, bienes y servicios de los proveedores para ejecutar sus operaciones, las decisiones de aprovisionamiento determinan qué funciones llevará a cabo la compañía o cuáles subcontratará, además, son cruciales porque afectan el nivel de eficiencia y capacidad de respuesta que puede lograr la cadena de suministro. (Chopra & Meindl, 2008)

Como se mencionó antes las actividades de aprovisionamiento generan valor en la medida que se reduzcan los costos y se obtenga productos de calidad, orgánicos y saludables, por esta razón con el fin de asegurar el resultado deseado en la operación del restaurante se realiza una evaluación y selección de varios proveedores para los insumos, materia prima y herramientas requeridos bajo criterio como: costos, calidad, tiempo de entrega, otorgamiento de crédito,

descuentos y garantía; por otra parte, la materia prima requiere una alta rotación por lo cual se establece una estructura de abasto que permita una buena coordinación con el proveedor.

2.11.3 Estrategias de comunicación y promoción. A través de las estrategias de promoción la compañía establece relaciones con el cliente, comunica persuasivamente valor a los grupos de interés potenciales y al público en general, dichas estrategias incluyen publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas, marketing directo y ventas personales.

(Kotler & Keller, 2012)

De acuerdo a lo anterior se establecen estrategias de publicidad digital como la difusión en redes sociales, porque es uno de los medios de comunicación más efectivos para las características del público objetivo, promoción de la página web a través de los servicios de Google AdWords,²² además, medios impresos como posters y volantes distribuidos en el sector donde se ubica el restaurante; por otra parte, se proyecta participar en ferias gastronómicas y eventos que fomenten la alimentación saludable con el fin de crear reconocimiento del establecimiento y una actitud favorable hacia el consumo de los productos.

2.11.4 Estrategias de servicio. La estrategia de servicio es un modo de disponer de una ventaja competitiva única y duradera dando importancia a la relación con los clientes, en atraerlos y conseguir su lealtad; de ahí que sea necesario competir en todo lo que tiene relación con la experiencia del cliente y en lo que él mismo tiene derecho a esperar de la empresa.

(Horovitz, 1991)

²² Google AdWords: Es un servicio de publicidad patrocinada que consiste en anuncios que se muestran de forma relevante en los resultados de búsqueda de Google.

De acuerdo a lo anterior se plantea realizar capacitaciones a los colaboradores en el contenido, formas de preparación y presentación de los platos que integran el menú, además, en técnicas de atención al cliente y comunicación para interactuar exitosamente a fin de lograr una comprensión de los deseos del consumidor e identificar sus necesidades.

2.12 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

De acuerdo a las estrategias descritas anteriormente se realiza un presupuesto para cada de ellas en la mezcla de mercadeo, a continuación, la Tabla 27 muestra los costos que hacen referencia a la implementación de dichas estrategias, esta información se detalla más adelante en el capítulo 5.

Tabla 27.

Presupuesto de la mezcla de marketing

Presupuesto de la mezcla de marketing	
Actividad	Valor a 1 año
Servicio	
Capacitación para colaboradores	\$ 1.200.000
Comunicación	
Diseño de la página web	\$ 3.500.000
Hosting y dominio de la página web	\$ 220.000
Publicidad a través de Google AdWords	\$ 1.150.000
Posters y volantes	\$ 760.000
Aviso	\$ 1.200.000
Publicidad en redes sociales	\$ 1.200.000
Total	\$ 9.230.000

Nota. Fuente. Elaboración propia.

2.13 Canal de distribución

El canal de distribución es el conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de trasladar los bienes o servicios de los fabricantes a disposición del consumidor solucionando las dificultades de tiempo, lugar y posesión que los separan; los miembros del canal realizan una serie de funciones clave como reunir información de marketing, difundir comunicación que estimulen las compras, encontrar compradores potenciales, facilitar almacenamiento de los bienes o distribuir el producto. (Kotler & Armstrong, 2012)

El número integrantes que intervienen define la longitud del canal, de esta manera, en un canal de marketing directo el fabricante vende directamente al consumidor, mientras que los canales de marketing indirecto incluyen uno o más intermediarios (Kotler & Keller, 2012); para definir el canal de distribución del presente plan de negocios se tiene en cuenta la necesidad básica del consumidor, que es alimentarse directamente en el establecimiento, es decir, el servicio de preparación de alimentos y bebidas que ofrece el restaurante se hace sin intermediarios, lo que se denomina canal directo, ver Figura 31.

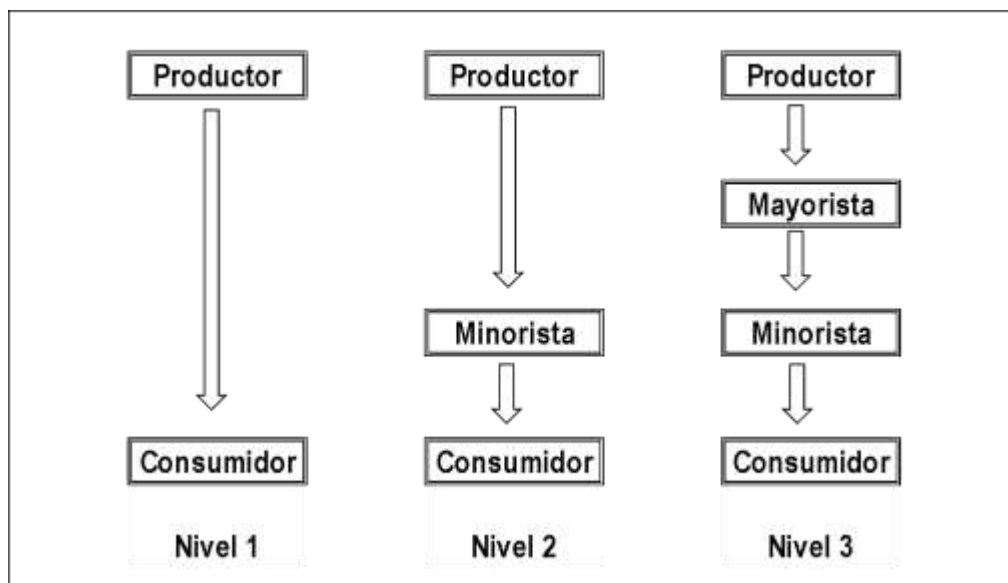


Figura 31. Canales de distribución.

Fuente: Adaptado de Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

Sin embargo, también se tiene en cuenta el requerimiento del consumidor actual para ordenar su pedido a través de aplicaciones móviles de domicilios, por esta razón se establece que este proceso se implemente a través de un contrato con una compañía de entrega a domicilio, esto favorece la calidad del servicio porque dicha compañía se especializa en esta actividad, a su vez se genera optimización de costos lo que beneficia la naturaleza del restaurante y su capacidad financiera inicial; teniendo en cuenta lo anterior, el canal de distribución es indirecto porque para este proceso se incluye un intermediario.

Capítulo 3: Estudio Técnico, de Ingeniería u Operación

3.1 Estado de desarrollo

El actual trabajo de investigación formativa se encuentra desarrollando la etapa de preparación del proyecto que Méndez (2014) define como la fase en la que se desarrolla el concepto de la empresa desde la identificación de la idea, los estudios de mercado, los estudios de factibilidad y los estudios técnicos que en conjunto muestran la conveniencia o inconveniencia de la inversión en las condiciones actuales, una vez demostrado esto se procede a la etapa de implementación y puesta en marcha.

3.2 Procesos de implementación del negocio

Para la implementación de un establecimiento de comercio quienes estén interesados en abrir al público deben dar cumplimiento a la normatividad colombiana vigente relacionada con la apertura y operación de los mismos, así como los requisitos legales exigibles para aquellos que comercien productos alimenticios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016), en el Anexo B se describen cada uno de ellos, a continuación se enumeran estos requisitos en la Tabla 28.

Tabla 28.

Regulación para la implementación de la empresa

Requisitos

Matricula mercantil vigente / Certificado de Sayco & Acinpro
Registro Nacional de Turismo
Concepto sanitario
Certificado de uso de suelos
Registro de publicidad exterior visual o Certificación de intensidad auditiva
Certificado de seguridad
Lista de Precios
Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)
Inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT)

Nota. Fuente. Adaptado Cámara de Comercio de Bogotá. (abril de 2016). Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>.

El diseño y distribución de la planta y oficinas es la manera en la que se distribuyen las maquinas, herramientas y las personas para la elaboración de un producto o servicio de forma eficiente, para ello se debe tener en cuenta tanto el diagrama de flujo del proceso como la distancia entre los distintos puntos de operación, esto nos ayuda a determinar el orden de las actividades, la óptima secuencia y lugar apropiado para los equipos, además de reducir posibles fallas en pérdida de productividad. (Alcaraz, 2011)

Para el presente plan de negocios se requiere que la instalación tenga espacio suficiente y adecuado para la ubicación de las mesas, el desplazamiento del personal y la comodidad, por esta razón se distribuye en tres áreas, la cocina que es el área de producción, el comedor que es el área de servicio y el área de soporte y administrativa, donde se encuentra un almacén, un área para basuras, una oficina, un baño para empleados y un depósito, ver Figura 32.

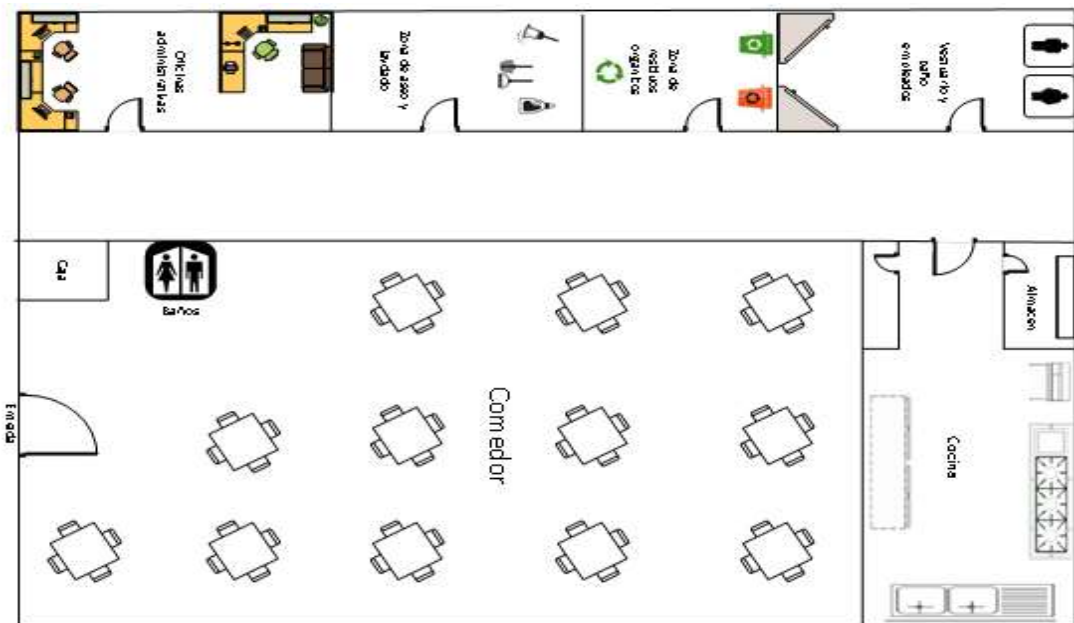


Figura 32. Plano del restaurante.
Fuente: Elaboración propia

3.3 Procesos de producción del bien o servicio

En el proceso de producción se conjuntan la maquinaria, la materia prima y los recursos humanos necesarios para la transformación de los insumos en bienes o servicios requeridos por los consumidores (Alcaraz, 2011), a continuación, se realiza una descripción de las actividades requeridas en la operación del restaurante organizadas en orden secuencial.

Primero se recibe la materia prima según especificaciones de los términos del contrato, en caso de que no cumpla con los niveles de calidad requeridos se hace devolución del pedido y se realiza nueva solicitud a este o a un nuevo proveedor que garantice lo acordado. Una vez se recibe la materia prima optima se procede a almacenar en un refrigerador o en la alacena según el tipo de producto.

Luego, se realiza alistamiento del producto para cada platillo del menú de acuerdo al cronograma semanal y se almacenan nuevamente, esto facilita la preparación después de recibir la solicitud del cliente, cuando esto sucede se realiza la preparación del platillo según la ficha técnica y se realiza empaque para domicilios o la presentación de la comida en el plato para el servicio en el establecimiento según sea el caso, ver Figura 33.

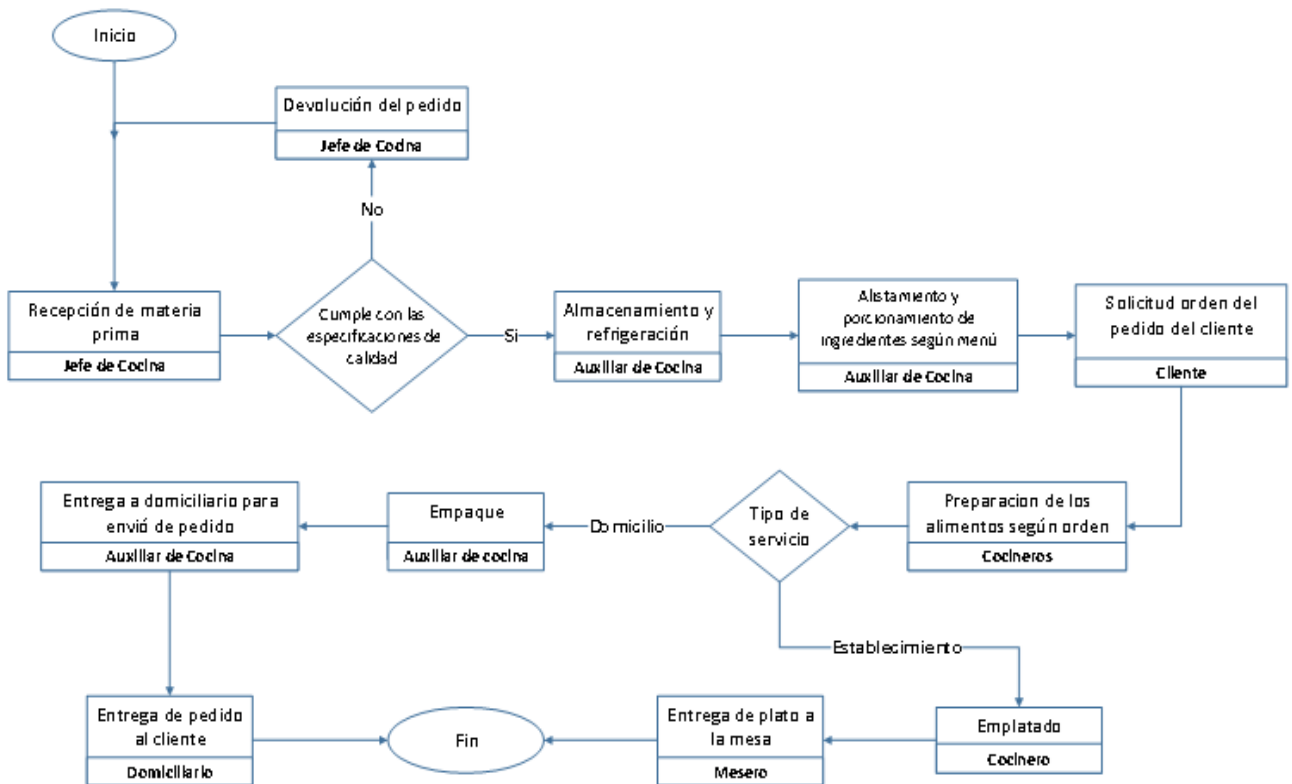


Figura 33. Proceso de producción.
Fuente: Elaboración propia.

3.4 Necesidades y requerimientos

Dentro del proceso productivo es necesario determinar el equipo, las herramientas e instalaciones requeridas para cada actividad de la elaboración del producto o la prestación del servicio, además, lo necesario para garantizar el funcionamiento adecuado de los mismos mediante un programa de mantenimiento. (Alcaraz, 2011)

3.4.1 Producto. Para empezar, se precisan los insumos y materia prima requeridos que, debido a sus características, pueden ser almacenados por largo tiempo y por lo tanto se obtendrán de los proveedores mensualmente, ver Tabla 29.

Tabla 29.

Productos requeridos por mes

Productos					
Ingredientes	Ud/md	Valor Unitario	Cantidad mensual	Valor total	
Aceite de Oliva	Litro	\$ 22.450	7,8	\$	175.110
Ajo	Kilo	\$ 9.000	2,925	\$	26.325
Arroz	Kilo	\$ 3.100	39	\$	120.900
Avena	Kilo	\$ 3.488	2,925	\$	10.202
Azúcar	Kilo	\$ 2.176	9,75	\$	21.216
Canela	Libra	\$ 106.000	0,39	\$	41.340
Chocolate	Kilo	\$ 24.000	17,55	\$	421.200
Crémor tartar	Libra	\$ 18.500	2,925	\$	54.113
Espárragos	Kilo	\$ 20.000	9,75	\$	195.000
Frijol	Kilo	\$ 6.360	29,25	\$	186.030
Garbanzo	Kilo	\$ 2.344	23,4	\$	54.850
Gelatina sin sabor	Kilo	\$ 80.000	1,95	\$	156.000
Harina	Kilo	\$ 2.608	0,975	\$	2.543
Mantequilla	Kilo	\$ 30.000	0,975	\$	29.250
Lenteja	Kilo	\$ 4.272	29,25	\$	124.956
Papas	Kilo	\$ 1.800	39	\$	70.200
Perejil	Kilo	\$ 2.000	1,95	\$	3.900
Pimentón	Kilo	\$ 2.000	1,95	\$	3.900
Pimienta	Kilo	\$ 54.000	1,95	\$	105.300
Poleo	Kilo	\$ 10.000	0,975	\$	9.750
Quinua	Kilo	\$ 18.600	7,8	\$	145.080
Sal	Kilo	\$ 1.440	1,95	\$	2.808
Tomillo	Kilo	\$ 125.000	0,975	\$	121.875
Total				\$	2.081.847

Nota. Fuente. Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 30 se describen los alimentos perecederos que requieren ser usados en el tiempo correcto y en la cantidad correcta con el fin de disminuir los desperdicios y contar con un inventario que garantice el flujo normal del proceso de producción (Hay, 2005), por esta razón se realiza solicitud de estos semanalmente.

Tabla 30.
Productos requeridos por semana

Ingredientes	Ud/md	Productos		
		Valor Unitario	Cantidad Semanal	Valor total
Aguacates	Kilo	\$ 2.400	1,22	\$ 2.925
Ahuyama	Kilo	\$ 800	0,98	\$ 780
Apio	Kilo	\$ 900	0,24	\$ 219
Arándanos	Kilo	\$ 15.300	0,73	\$ 11.188
Arracacha	Kilo	\$ 1.900	0,98	\$ 1.853
Cebolla	Kilo	\$ 1.700	0,98	\$ 1.658
Cebolla cabezona	Kilo	\$ 1.700	0,24	\$ 414
Cebolla encurtida roja	Kilo	\$ 1.700	0,49	\$ 829
Cebolla Puerro	Kilo	\$ 1.700	1,22	\$ 2.072
Cerdo	Kilo	\$ 17.000	12,19	\$ 207.188
Champiñón	Kilo	\$ 15.900	4,88	\$ 77.513
Copoazú	Kilo	\$ 24.000	2,44	\$ 58.500
Frambuesa	Libra	\$ 60.000	0,73	\$ 43.875
Frejjoa	Kilo	\$ 3.900	7,31	\$ 28.519
Fresa	Kilo	\$ 4.900	8,04	\$ 39.414
Guayaba	Kilo	\$ 1.500	8,29	\$ 12.431
Habichuela	Kilo	\$ 2.700	2,44	\$ 6.581
Huevos	Cubeta X 30	\$ 7.504	2,00	\$ 15.008
Leche	Litro	\$ 2.500	29,25	\$ 73.125
Lechuga	Kilo	\$ 1.100	1,46	\$ 1.609
Limón	kilo	\$ 5.690	7,31	\$ 41.608
Maíz	Kilo	\$ 900	1,22	\$ 1.097
Mango	Kilo	\$ 1.660	7,31	\$ 12.139
Mollejas	Libra	\$ 4.800	4,88	\$ 23.400
Cubios	Libra	\$ 3.800	1,95	\$ 7.410
Mora	Kilo	\$ 2.186	8,78	\$ 19.182
Naranjas	kilo	\$ 1.808	7,31	\$ 13.221
Papaya	Kilo	\$ 1.356	7,31	\$ 9.916
Pescado	Kilo	\$ 9.000	12,19	\$ 109.688
Piña	Kilo	\$ 2.091	7,31	\$ 15.290
Plátano colicero	Kilo	\$ 1.200	4,88	\$ 5.850
Plátanos	Kilo	\$ 1.900	0,98	\$ 1.853
Pollo orgánico	Kilo	\$ 10.000	17,06	\$ 170.625
Res	Kilo	\$ 15.000	4,39	\$ 65.813
Sandía	Kilo	\$ 1.000	7,31	\$ 7.313
Tofu	Kilo	\$ 17.900	2,44	\$ 43.631
Tomate	Kilo	\$ 2.049	1,46	\$ 2.997
Yuca	Kilo	\$ 1.233	1,46	\$ 1.803
Zanahorias	Kilo	\$ 6.900	0,98	\$ 6.728
Total				\$ 1.145.262

Nota. Fuente. Elaboración propia.

3.4.2 Herramientas. La Tabla 31 muestra la herramientas que son necesarias en el área de cocina en la preparación de los alimentos, respecto a su mantenimiento, se realiza lavado de estos utensilios varias veces al día cada vez que se terminen de usar y al final de la jornada diaria.

Tabla 31.

Herramientas requeridas

Herramientas			
Utensilios	Cantidad	Valor Unitario	Total
Set de bowls x3 mezcladores en acero inoxidable	5	\$ 209,990	\$ 1,049,950
Taza medidora de 500 ml	3	\$ 29,990	\$ 89,970
Set X4 cucharas medidoras	2	\$ 41,300	\$ 82,600
Batidor de mano	5	\$ 93,990	\$ 469,950
Tabla para picar	5	\$ 59,900	\$ 299,500
Set de cubiertos (Cuchara de postre, cuchara de sopa, tenedor, cuchillo) X 24	3	\$ 169,990	\$ 509,970
Pinzas	5	\$ 54,900	\$ 274,500
Espátulas	6	\$ 34,900	\$ 209,400
Abrelatas	2	\$ 22,990	\$ 45,980
Set almacenamiento X6 diferentes tamaños	6	\$ 174,990	\$ 1,049,940
Set cuchillos de cocina 6 piezas	5	\$ 99,990	\$ 499,950
Set X4 moldes de aluminio	5	\$ 106,990	\$ 534,950
Set de plato hondo X4	20	\$ 69,990	\$ 1,399,800
Plato pando	80	\$ 19,990	\$ 1,599,200
Set de platos postre X12	6	\$ 89,900	\$ 539,400
Set de vasos X6	13	\$ 49,990	\$ 649,870
Batería base X5 ollas 4 tapas	3	\$ 1,654,990	\$ 4,964,970
Ollas a presión industrial	2	\$ 129,900	\$ 259,800
Set de sartén X3 diferentes tamaños	4	\$ 99,990	\$ 399,960
Total	180	\$ 3,214,670	\$ 14,929,660

Nota. Fuente. Elaboración propia.

3.4.3 Instalaciones de funcionamiento. La Tabla 32 muestra la maquinaria requerida para el funcionamiento de la empresa, además muestra el precio de cada uno de estos instrumentos; por otra parte, los servicios necesarios para la producción son gas natural, electricidad y agua potable.

Tabla 32.

Equipos y maquinaria requerida

Equipos y Maquinaria	Cantidad	Marca	Precio unitario
Horno eléctrico de tres cámaras	1	Javar	\$ 700,000.00
Estufa industrial	1	Javar	\$ 5,400,000.00
Campana de extracción	1	Abba	\$ 690,000.00
Refrigerador	1	Javar	\$ 5,200,000.00
Licuadaora	1	Hamilton Beach	\$ 790,000.00
Batidor industrial	1	Javar	\$ 2,615,000.00
Máquina de empaque al vacío	1	VacMaster	\$ 2,290,000.00
Lavavajillas	1	Abba	\$ 867,000.00
Freidora	1	Javar	\$ 1,000,000.00
Barra auxiliar de salsas y encurtidos	1	Rivam	\$ 415,000.00
Total			\$ 19,967,000.00

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Tabla 33.

Muebles e implementos

Detalle	Muebles e implementos		
	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Mesas x1 Sillas x4	12	\$ 350.000,00	\$ 4.200.000,00
Archivador	1	\$ 285.000,00	\$ 285.000,00
Computador	2	\$ 1.200.000,00	\$ 2.400.000,00
Sistema punto de venta	1	\$ 1.750.000,00	\$ 1.750.000,00
Sistema de sonido	1	\$ 320.000,00	\$ 320.000,00
Total			\$ 8.955.000,00

Nota. Fuente. Elaboración propia.

3.5 Plan de producción

El plan de producción genera la información sobre el proceso de producción en respuesta a la demanda del mercado y debe realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos de cada área; así, las actividades operativas que desarrollan el producto y la prestación del servicio son

planeadas en base a la disponibilidad de recursos físicos, humanos, técnicos y financieros teniendo como base la información obtenida a partir de los estudios de mercado. (Alcaraz, 2011)

Para este plan de negocios, se debe contar con políticas de inventario referentes al tiempo de reabastecimiento, la naturaleza del producto, su ciclo de vida y el patrón de demanda, la conjugación de estos factores son clave en el éxito de la producción, considerando esto se decide realizar pedido de los productos perecederos una vez por semana y no perecederos una vez al mes, como en los demás procesos, este se someterá a revisión periódica para realizar los ajustes necesarios que sean detectados inicialmente.

Debido a que la oferta inicial se enfoca en almuerzos se establece que el horario de servicio sea de lunes a viernes de 11:30 am a 4:00 pm, por lo cual se calcula que, teniendo 12 mesas disponibles, la capacidad productiva es de 72 personas por día; por consiguiente, se realiza una preparación de los alimentos que constituyen la base de los platillos del menú antes que inicie el servicio, de esta forma, cuando el comensal hace la solicitud se realiza rápidamente el montaje, en la Tabla 34 se detalla el tiempo de preparación durante el servicio de cada plato.

Tabla 34.
Tiempo de producción por plato

Producto	Cantidad en gr/ml	Tiempo de montaje
Canasta de patacón	110	5 minutos
Sopa de Vegetales	80	3 minutos
Hummus Casabe	60	5 minutos
Arroz con codillo	278	7 minutos
Pollo Dorado	250	12 minutos
Tartare de pescado	273	7 minutos
Tazón campesino	180	5 minutos
Hamburguesa doble	290	7 minutos
Pudín de avena con frutos rojos	52	7 minutos
Merengues, dulce de guayaba y helado de yogur	50	5 minutos
Dulce amazónico con copoazu	80	5 minutos
Jugos en agua o en leche	400	3 minutos

Fuente. Elaboración propia

3.6 Plan de compras

3.6.1 Plan de compras. La identificación y selección de proveedores es parte esencial del proceso de compras por que facilitara de manera eficiente las actividades productivas, es importante al momento de escoger un proveedor establecer criterios de evaluación, como; el cumplimiento de entrega, calidad, precio y condiciones de pago; asimismo es conveniente tener una variedad de proveedores para no establecer lazos de dependencia con uno solo evitando así situaciones de emergencia. (Alcaraz, 2011)

Para lograr de manera satisfactoria las necesidades de producción se deben fijar políticas de compra que permitan el abastecimiento oportuno, es necesario contar con políticas de fuente de abastecimiento considerando aspectos como la disponibilidad en el mercado, suministro ininterrumpido, estabilidad financiera y prestigio de los proveedores; especificaciones, precio, calidad, investigación, desarrollo, ética, compras recíprocas, compras anticipadas y venta de material excedente.

Teniendo en cuenta lo anterior estos parámetros se emplean como base para la calificación de los proveedores de los insumos, materia prima, maquinarias y equipos, de esta forma se realiza una selección para establecer el plan de compras, ver Tabla 35.

Tabla 35.

Proveedores seleccionados

Proveedores seleccionados	
Producto	Proveedor
Materia prima e insumos	Proveedores locales a evaluar
Herramientas	Universal, Corona, Pyrex, Tramotina, Home Elements, Zwilling, Basement home, Alumar
Maquinaria y equipos	Javar, Abba, Hamilton Beach, VacMaster, Rivam
Muebles y enseres	Homecenter
Tecnología	Challenger, Intüipós

Nota. Fuente. Elaboración propia

3.6.2 Plan de control de calidad. A través del control de calidad las organizaciones buscan incrementar la satisfacción del cliente y las partes interesadas, para ello se analizan los requerimientos del consumidor, se define la forma de realizar el producto o el servicio de forma que cumpla con las especificaciones y se ejerce control sobre dichos procesos, por otra parte, se analizan los riesgos asociados a partir de los cuales se introducen controles o se modifican elementos a fin de reducir estos riesgos. (Motta & Lamprea, 2009)

Para garantizar la calidad de la materia prima se realiza, como se ha mencionado antes, una selección de proveedores mediante criterios de calidad, además, como recomienda el Ministerio de Salud y Protección Social (2017) en la recepción de mercancía se debe realizar una evaluación higiénico-sanitaria y del estado de inocuidad²³ de los productos; una verificación de la cantidad recibida, que el precio de la factura sea el acordado y un registro exacto de los productos, para luego ser almacenados en condiciones adecuadas de temperatura y humedad; se elabora el formato de control de calidad de recepción de materia prima basado en el propuesto por el Ministerio de Salud y Protección Social, ver Apéndice 3.

²³ La inocuidad es un concepto que se refiere a la existencia y control de peligros asociados a los productos destinados para el consumo humano a través de la ingestión como pueden ser alimentos y medicinas.

3.6.3 Procedimiento de recepción de la mercancía. En la Figura 34 se muestra el proceso de recepción de la mercancía para el almacenamiento de los productos y su posterior alistamiento, este proceso es realizado por el jefe de cocina con la asistencia de un auxiliar de cocina, quienes deben tener los conocimientos para la revisión de las características y calidad adecuados de los insumos solicitados al proveedor, incluyendo que los tipos de producto y las cantidades sean acordes al pedido realizado.

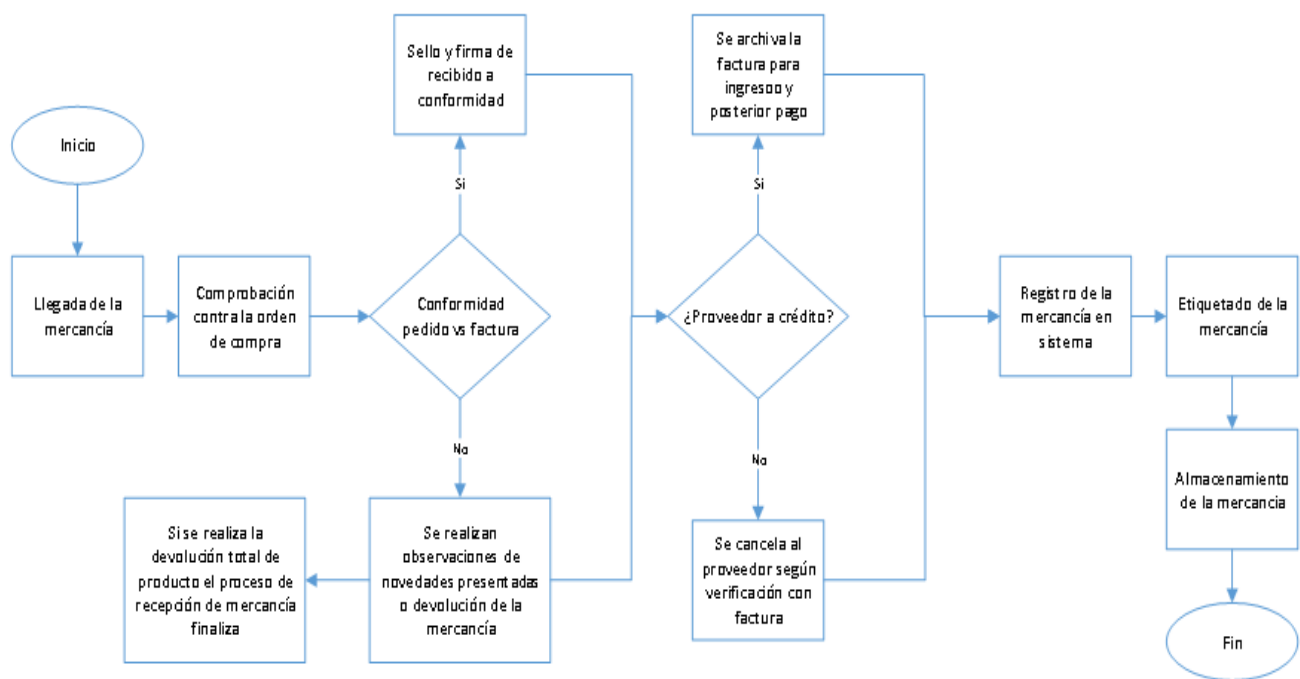


Figura 34. Proceso de recepción de la mercancía.
Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4: Estudio Administrativo y Jurídico Legal

4.1 Modelo administrativo

4.1.1 Razón social. Es el nombre oficial y legal con el que una empresa se funda, así mismo, es aquel por el que se le conoce colectivamente y el que aparece en la documentación de constitución (Cámara de Comercio de Tumaco, 2019); De acuerdo a lo anterior, se define que el nombre comercial del restaurante del presente plan de negocios será registrado como Plantae Campesino S.A.S.

4.1.2 Objeto social. Para la constitución de una sociedad comercial es necesaria la definición del objeto social haciendo una declaración de los actos comprendidos en la actividad principal que se propone desarrollar la compañía (Codigo de Comercio, 1971); además, los actos relacionados de forma directa con dicha actividad y aquellos cuya finalidad es ejercer los derechos y obligaciones derivados de la realización de la actividad. (Codigo de Comercio, 1971)

Teniendo en cuenta lo anterior se establece que el restaurante del presente plan de negocios tiene como objeto principal la preparación, producción, distribución y comercialización de comida lista en condiciones para el consumo humano; de igual manera, las actividades relacionadas o complementarias que faciliten el desarrollo del comercio.

4.1.3 Misión. La misión describe la naturaleza del negocio para el logro de su visión, su definición permite dar claridad a los propósitos de la organización, definir un punto de referencia para la planeación, alcanzar el compromiso de los miembros internos, lograr la lealtad de proveedores y clientes externos, además, consolidar la imagen corporativa (Serna, 2008), por lo tanto nuestra misión es:

Brindar un excelente servicio para satisfacer a nuestros clientes, generando espacios agradables para compartir en familia y amigos, promoviendo una cultura de la alimentación saludable con la preparación de platos atractivos y productos de alta calidad, teniendo como base la integración de un equipo de trabajo sólido.

4.1.4 Visión. La visión corporativa es la concepción del conjunto de ideas que son la base de referencia de lo que una empresa quiere ver en el futuro, también, señala el rumbo para lograr el mejoramiento continuo de la organización (Serna, 2008), nuestra vision es:

Ser reconocidos en la siguiente década, como uno de los restaurantes favoritos en el sector gastronómico saludable en la ciudad de Bogotá, por nuestra variedad, calidad e innovación, construyendo relaciones duraderas con nuestros clientes, proveedores y equipo de trabajo.

4.1.5 Principios y valores. Los valores organizacionales orientan el comportamiento de los miembros de la compañía mediante propuestas sociales que permiten lograr el cumplimiento de los propósitos de la organización , por esta razón, se deben definir valores colectivos en los cimientos de la empresa que identifiquen actitudes y concepciones a fin de guiar las acciones y valores individuales del grupo de empleados (Valbuena, Murillo, & Salas, 2006), los principios corporativos son el conjunto de normas y creencias que hacen parte del diario vivir de una organización, estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura corporativa, según lo anterior el restaurante cuenta con los siguientes principios y valores, ver Tabla 36.

Tabla 36.
Principios y valores corporativos

Principios y valores corporativos	
Principios y valores	Descripción
Respeto	Las actividades de la compañía se inspiran en la consideración por las personas que la conforman, que participan de los procesos de producción y quienes disfrutan de sus productos, reconociendo las cualidades y la dignidad de cada uno
Calidad	La compañía tiene como prioridad institucional y compromiso permanente la búsqueda de la excelencia y de la alta valoración de todos los aspectos que conforman la operación, este es un propósito que involucra a los miembros de la organización y a nuestros proveedores
Compromiso	Con el fin de alcanzar la visión de la compañía los diferentes niveles de la organización deben asumir e integrar sus responsabilidades alrededor de los objetivos colectivos
Competitividad	La compañía debe buscar el liderazgo en el mercado a través de la excelencia de sus productos y la implementación de estrategias
Responsabilidad social	La empresa como parte de la comunidad asume el compromiso que le compete con sus colaboradores, sus familias y la sociedad; por lo tanto, busca contribuir con el desarrollo integral de ellos y el beneficio social del país
Honestidad	Las acciones de la compañía y sus colaboradores estarán enmarcadas dentro de principios de rectitud, cumplimiento del deber, respeto por la propiedad ajena y por las normas establecidas

Nota. Fuente. Elaboración propia

4.1.6 Políticas. Mediante las políticas se establecen y difunden las directrices de la empresa que dictan las conductas, normas o procedimientos que la organización espera de sus empleados y de quienes se relacionan con ella, esto incluye las conductas indeseadas, como evitarlas y cómo proceder frente a ellas; para estructurar un sistema de políticas consistente es razonable desarrollarlo bajo un ordenamiento jerárquico donde una norma fundamental otorgue sentido al resto. (Casanovas, 2013)

Considerando la importancia de elaborar un código ético o de conducta a partir de las políticas se describen a continuación una serie de nociones generales que servirán como base para la redacción de dicho código durante la implementación de la organización.

Cada uno de los colaboradores debe garantizar la correcta ejecución de sus actividades mediante los procesos establecidos por la organización, además del cumplimiento de los objetivos individuales que están alineados con los de la organización.

El personal operativo deberá portar uniformes adecuados que garanticen la buena presentación y calidad en cada proceso de elaboración y atención a clientes; así mismo, deberá asegurarse de mantenerlo en condiciones óptimas de limpieza.

Dentro del restaurante está explícitamente prohibido fumar, así mismo, el consumo, porte y distribución de bebidas alcohólicas o drogas; de igual manera, presentarse bajo los efectos de estas sustancias.

Asegurar el compromiso con el sistema de gestión de calidad, obteniendo conocimientos y destrezas por medio de capacitación y entrenamiento constante para satisfacer las necesidades a cada uno de nuestros clientes, trabajadores y proveedores.

Cada semestre se aplicará un sistema de evaluación de desempeño que permitirá identificar en cada trabajador potenciales y posibles carencias con el fin de generar procesos de mejoramiento e incrementar el compromiso con el cumplimiento de los objetivos principales del restaurante.

Por cada trimestre se aplicará a cada empleado una encuesta de clima laboral, que busca determinar las posibles fallas dentro de la organización que obstaculicen la eficiencia y productividad de los colaboradores, aplicando acciones correctivas para el continuo mejoramiento del ambiente corporativo.

4.2 Estructura organizacional

4.2.1 Organigrama de la empresa. Mediante la estructura organizacional se establecen los cargos o unidades de una organización, jerárquicamente o con unidades especializadas en el mismo de nivel de organización; también, incluye los medios con los que se coordina el trabajo de los individuos y unidades de la compañía (Montoya, 2010), en este caso se elige una estructura jerárquica, es decir, se realiza una clasificación de los puestos de trabajo de acuerdo con las funciones en diferentes niveles de jerarquía, en cada nivel una persona tiene determinados colaboradores a su cargo.

A través del organigrama se representa gráficamente la estructura formal de una compañía, se muestran las relaciones entre las diferentes partes, las líneas de autoridad, de responsabilidad, las unidades departamentales y sus funciones (Montoya, 2010), a continuación se muestra el organigrama del restaurante, ver Figura 35.

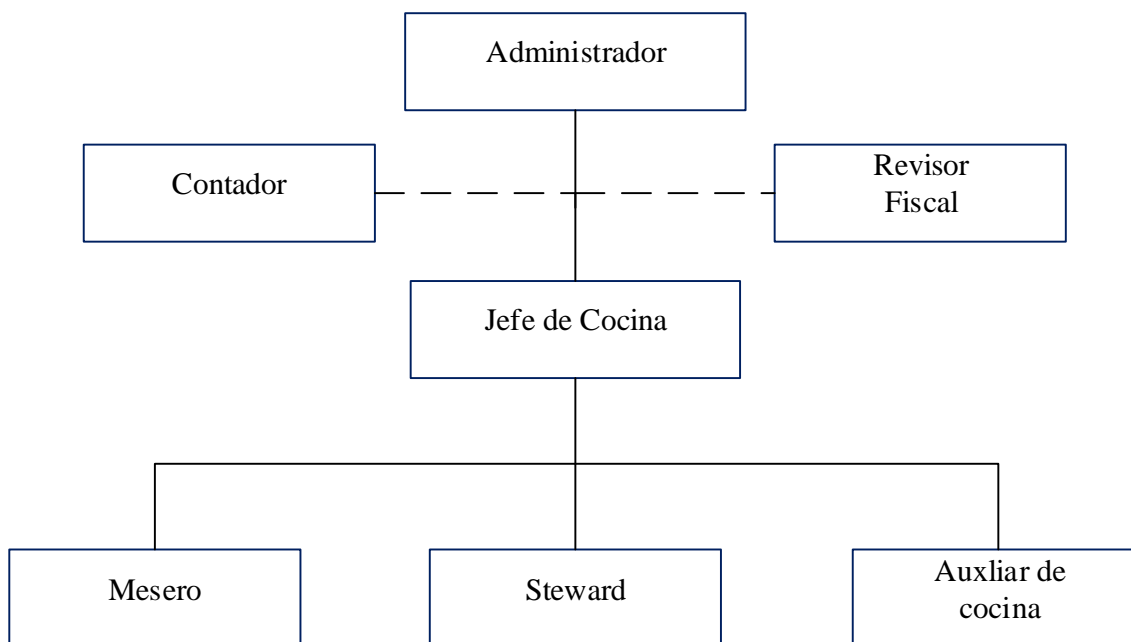


Figura 35. Organigrama de la organización.
Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Perfil de cargos

Se realiza la descripción de cada uno de los perfiles de cargo del presente plan de negocios, para ello es fundamental detallar el conjunto de funciones y tareas asignadas a cada puesto de trabajo dentro de la organización, especificando el nivel formación y experiencia necesarios, las características en la que va a desarrollar el trabajo y los recursos que utiliza, mediante este análisis se obtiene información útil para el reclutamiento, la selección, la evaluación de desempeño y la formación dentro de la organización (Olalla, 2007), se puede encontrar esta información en el Apéndice 4.

4.3 Proceso de selección

La selección del personal es el primer paso para contar con un equipo de trabajo idóneo para realizar una serie de metas colectivas o el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo mismo este proceso tiene más implicaciones y se convierte en el más importante, por lo tanto, se requiere la participación de diversas personas de diferentes áreas que ocupen los cargos de jefaturas y así llegar a una buena toma de decisión sobre la persona seleccionada. (Carvajal & Lopez, 2016)

A continuación, se realiza una descripción de las actividades requeridas para la selección del personal del restaurante organizadas en orden secuencial, teniendo en cuenta que este proceso no se tercerizará, sino el restaurante será el encargado de ejecutar la selección del personal; en primer lugar se crea una vacante mediante diferentes medios digitales y físicos, lo que nos permitirá obtener las hojas de vida de cada uno de los aspirantes, y así poder realizar los respectivos filtros y una primera selección para la entrevista

Una vez seleccionado los posibles aspirantes y realizada la entrevista con el jefe inmediato y con la persona de recursos humanos se aplicarán pruebas de conocimiento, luego, se realizará

una verificación de los datos y documentos suministrados por los aspirantes; una vez verificado los resultados se toma una decisión final y se informa al candidato seleccionado para realizar el proceso de contratación, en el caso del área operativa y el administrador se firma un contrato a término fijo, mientras que los cargos de contador y revisor fiscal contarán con contrato por prestación de servicios.

Así mismo, se realiza la respectiva inducción del cargo y se entrega el puesto y los instrumentos de trabajo requeridos; entonces, la documentación será archivada digital y físicamente para garantizar la información de cada uno de los colaboradores, ver Figura 36.

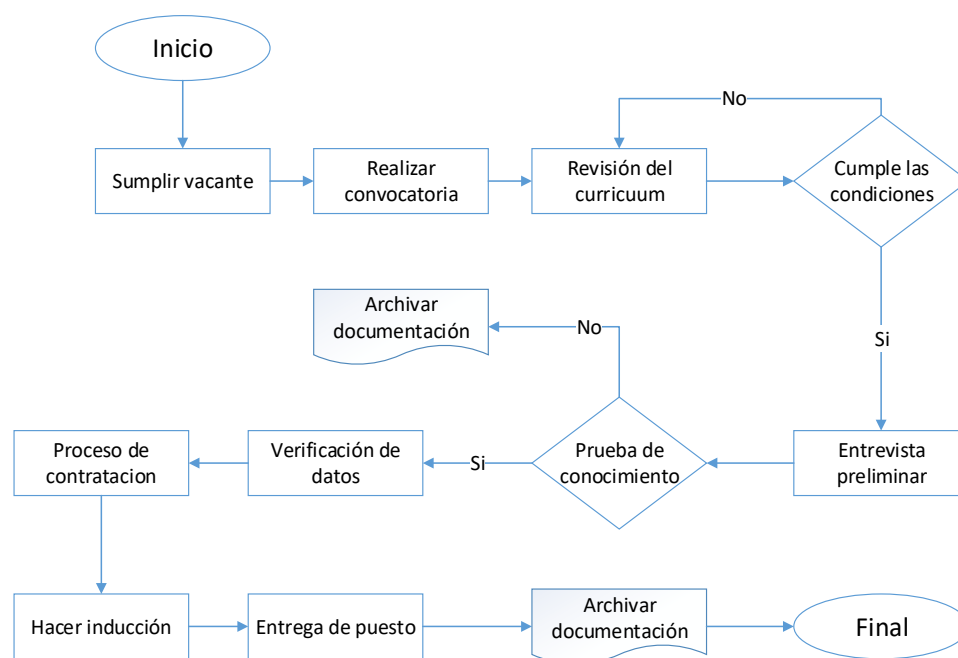


Figura 36. Proceso de selección.
Fuente: Elaboración propia.

4.4 Definición de la naturaleza jurídica

Definir el tipo de sociedad desde el punto de vista legal determina el régimen aplicable al organismo o entidad que se pretende constituir, es decir, si la empresa se establecerá como una persona natural, que son aquellas entidades constituidas por una persona física que ejerce en nombre propio una actividad comercial; o en caso contrario, una persona jurídica que es

conformada por una o más personas físicas con capacidad para asumir derechos y obligaciones; en este tipo de naturaleza jurídica esta la Sociedad por Acciones simplificada (S.A.S.) entre otras alternativas. (Méndez, 2014)

Capítulo 5: Estudio Financiero y Evaluación Económica

5.1 Presupuesto de inversiones

El presupuesto de inversiones representa los recursos financieros requeridos antes de la puesta en marcha del proyecto y se pueden agrupar en activos fijos, intangibles y operacionales; así mismo, para determinar su cuantía se debe analizar la información obtenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional (Chain & Chain, 2008); teniendo en cuenta lo anterior, se estima que el presupuesto de inversión para el plan de negocios asciende a un total de \$86.550.315, ver Tabla 37.

Tabla 37.

Plan de inversión

Plan de inversión	
Inversión activos fijos	\$ 43.851.660*
Inversión pre operativa	\$ 14.240.120**
Inversión capital de trabajo	\$ 28.458.535***
Total	\$ 86.550.315

Nota. Fuente. Elaboración propia.

* Cifra detallada en la Tabla 38. Inversión fija.

** Cifra detallada en la Tabla 39. Inversión pre-operativa

*** Cifra detallada en la Tabla 40. Inversión capital de trabajo.

5.1.1 Activos fijos. Las inversiones en activos fijos corresponden a aquellas que se realizan en los bienes tangibles que son empleados en el proceso de transformación de los insumos o sirven de apoyo para el normal funcionamiento del proyecto; asimismo, están sujetos a depreciación con el transcurrir del tiempo (Chain & Chain, 2008); por consiguiente, teniendo en cuenta la información que provee el estudio técnico se determina que la inversión fija es de un total de \$43.851.660, ver Tabla 38.

Tabla 38.
Inversión fija

Inversión Fija	
Herramientas	\$ 14.929.660
Equipos y maquinaria	\$ 19.967.000
Muebles e implementos	\$ 8.955.000
Total	\$ 43.851.660*

Nota. Fuente. Elaboración propia.

* Esta cifra está reflejada en la Tabla 37 Plan de inversión

Se calcula la depreciación de la maquinarias, muebles e implementos de acuerdo a lo establecido legalmente para efectos de impuestos sobre la renta y complementarios (Estatuto Tributario Nacional, 2016), de esta manera se establece que el valor total de depreciación anual corresponde a \$3.729.200 como se puede ver en detalle en el Apéndice 5.

5.1.2 Inversiones pre-operativas. Son aquellas inversiones en activos inmateriales necesarios para la puesta en marcha del proyecto conformados por servicios o derechos adquiridos tales como gastos de organización, licencias, capacitación, bases de datos y sistemas de información (Chain & Chain, 2008); a continuación, se cuantifica la cantidad requerida en base a la información obtenida de los anteriores estudios del plan de negocios, ver Tabla 39.

Tabla 39.

Inversión pre operativa

Inversión pre operativa	
Concepto	Valor
Presupuesto de marketing	\$ 3.170.833
Sistema contable	\$ 200.000
Gastos de constitución	\$ 628.620
Gastos notariales	\$ 250.000
Póliza global	\$ 1.000.000
Circuito cerrado de seguridad	\$ 1.000.000
Contrato con plataformas de domicilios	\$ 441.667
Licencia de software ofimático	\$ 1.049.000
Arriendo	\$ 5.000.000
Imprevistos	\$ 1.500.000
Total	\$ 14.240.120*

Fuente. Elaboración propia.

* Esta cifra está reflejada en la Tabla 36. Plan de inversión

5.1.3 Capital de trabajo. La inversión en capital de trabajo es el conjunto de recursos que requiere la empresa, en activos corrientes, para la gestión de la operación durante un ciclo productivo determinado y constituye parte permanente de las inversiones a largo plazo (Chain & Chain, 2008); en este sentido, se estimó que el monto requerido para operar el primer mes es de \$28.458.535, para atender gastos como insumos, materia prima, nomina, servicios públicos, dotación y suministros de oficina, como se puede apreciar en la Tabla 39.

Tabla 40.

Inversión capital de trabajo

Inversión capital de trabajo	
Concepto	Valor
Insumos y materia prima	\$ 6.662.894
Nomina	\$ 17.230.341
Servicios públicos	\$ 3.000.000
Dotación	\$ 1.131.300
Empaque para domicilios	\$ 184.000
Suministros de oficina	\$ 250.000
Total	\$ 28.458.535*

Nota. Fuente. Elaboración propia.

* Esta cifra está reflejada en la Tabla 36. Plan de inversión

5.2 Costos de producción

5.2.1 Materia prima. El cálculo de la materia prima se realiza a partir de un plan de producción que define el tipo, la calidad y la cantidad requerida, que sea compatible con el costo de almacenamiento y la conservación de las existencias, para operar en los niveles esperados; asimismo, relacionando la política de compras y los niveles de inventario se determina el costo. (Chain & Chain, 2008)

La información que provee el estudio técnico nos permite precisar los insumos y materia prima requeridos, que por sus características perecederas deben ser adquiridos en periodos mensuales y semanales; dicha información detallada en las Tablas 29 y 30, en el capítulo tres, es

útil para cuantificar el costo tanto en la inversión del capital de trabajo como en el ciclo productivo del restaurante.

5.2.2 Mano de obra directa. Los costos de mano de obra están directamente asociados al producto elaborado, se requiere identificar y cuantificar el personal necesario en la operación para así establecer el costo de remuneraciones por periodo, cargas sociales, gratificaciones o bonos de producción; dicho cálculo se basa en los salarios vigentes del mercado laboral y en las leyes laborales estipuladas (Chain & Chain, 2008); en el Apéndice 6 se establece la asignación salarial para el plan de negocio de los cargos descritos anteriormente, teniendo en cuenta el mercado laboral actual; además, se describen las prestaciones sociales a cargo del empleador como cesantías, prima legal y vacaciones.

5.3 Costos indirectos.

Comprenden el conjunto de costos indispensables para suplir requerimientos propios del proceso de producción tales como materiales indirectos, mano de obra indirecta, suministros de fábrica y consumos de fábrica; por ejemplo, servicios públicos, arrendamiento, mantenimiento, depreciación, papelería, seguros de planta, entre otros. (Arias, Portilla, & Fernández, 2010)

5.3.1 Gastos administrativos. Según lo anterior se relacionan en la Tabla 41 los gastos del personal administrativo que comprenden los suministros de oficina, arrendamiento, servicios públicos y la nómina administrativa que se encuentra detallada en al Apéndice 7.

Tabla 41.

Gastos administrativos

Gastos administrativos	
Concepto	Valor
Nomina administrativa	\$ 6.388.204
Suministros de oficina	\$ 250.000
Contrato con plataformas de domicilios	\$ 441.667
Empaque para domicilios	\$ 184.000
Arriendo	\$ 5.000.000
Servicios públicos	\$ 3.000.000
Total	\$ 15.263.871

Nota. Fuente. Elaboración propia.

5.4 Crédito bancario

Con el fin de cubrir el monto de la inversión total se define que los socios aportan el 15% aproximadamente, lo que corresponde a \$12.982.547 y el resto se obtendrá postulando el plan de negocios ante el Fondo Emprender o ante la entidad Innpulsa Colombia, para recibir el apoyo financiero que se requiere; en caso contrario, se solicitará un crédito bancario a cinco años (60 meses) a través del Banco AV Villas que ofrece una tasa de interés del 13,13%; por lo tanto, se pagarán cuotas mensuales fijas de \$1.688.701 que comprenden \$891.175 de cuota a capital, \$760.223 de intereses y \$37.304 de seguro de riesgo, en el Apéndice 8 se detalla la amortización del crédito.

5.5 Proyecciones y estados financieros

5.5.1 Presupuesto de ventas. Es un plan de ventas financiero que muestra las proyecciones de ventas en unidades y en valores y la distribución de los recursos necesarios para lograr el pronóstico de ventas, como base para el desarrollo de la planificación integral de la empresa, está compuesto por el pronóstico de ventas, presupuesto de marketing y presupuesto de gastos de venta. (Anderson, Hair, & Bush, 1996)

Un pronóstico de ventas predice de forma cuantificada las ventas futuras durante un periodo y se emplean análisis matemáticos y técnicas de investigación, para realizar esta estimación; una

vez considerada esta información se desarrolla un plan de ventas basado en dicho pronóstico.

(Anderson, Hair & Bush, 1996)

De acuerdo a lo anterior para establecer el pronóstico de ventas que sea aproximado a un escenario real de ventas se tiene en cuenta las siguientes variables: el precio de venta, el comportamiento de ventas del sector y la capacidad productiva máxima del establecimiento; a continuación, se analizan estas variables de forma individual.

Para establecer el precio de venta se toma como base el cálculo realizado a partir de la suma de los costos aproximados de los ingredientes que se ofrecen en el menú, esta información se encuentra detallada en el Apéndice 9 y resumida en la Tabla 42; de esta manera, el precio de cada plato establecido se calcula de acuerdo a dicho costo de producción individual y el valor dispuesto a pagar según lo expresado por los encuestados en el estudio de mercado.

Tabla 42.
Costos de ventas por plato

Plato	Costo	Precio establecido	Margen de utilidad bruta
Canasta de patacón	\$ 2.461	\$ 9.720	\$ 7.259
Sopa de vegetales	\$ 1.287	\$ 8.640	\$ 7.353
Hummus Casabe	\$ 1.156	\$ 7.560	\$ 6.404
Arroz con codillo	\$ 4.469	\$ 23.760	\$ 19.291
Pollo dorado	\$ 3.197	\$ 21.276	\$ 18.079
Tartare de pescado	\$ 3.389	\$ 21.600	\$ 18.211
Tazón campesino	\$ 2.774	\$ 22.680	\$ 19.907
Hamburguesa doble	\$ 1.778	\$ 19.440	\$ 17.662
Pudin de avena con frutos rojos	\$ 2.333	\$ 8.100	\$ 5.767
Merengues crocantes, dulce de guayaba y helado de yogur	\$ 1.474	\$ 8.640	\$ 7.166
Dulce típico amazónico preparado con copoazu	\$ 3.360	\$ 9.180	\$ 5.820
Jugos en agua	\$ 700	\$ 4.938	\$ 4.238
Jugos en leche	\$ 1.249	\$ 5.438	\$ 4.189
Total	\$ 29.625	\$ 170.972	\$ 141.347

Nota. Fuente: Elaboración propia

Para analizar el comportamiento de ventas en el sector se emplea la información que provee el estudio Operación de Restaurantes en Colombia²⁴, ver Tabla 43, que indica que para el año 2013 el 69,23% de los restaurantes evaluados con menos de 50 sillas tuvieron ventas mensuales menores de \$50.000.000 (Villanueva, 2013), esta cifra puede incrementar anualmente debido a factores económicos, por tanto se estima que debe ser mayor actualmente.

Tabla 43

Porcentaje de distribución por volumen de ventas y número de sillas

Ventas Mensuales	Menos de 50 sillas	Entre 50 y 99 sillas	Entre 100 y 149 sillas	Más de 150 sillas	Total
Menores de 50 millones	69,23%	7,14%	11,11%	0,00%	21,43%
Entre 50 y 99,9 millones	15,38%	75,00%	33,33%	0,00%	46,43%
Entre 100 y 149,9 millones	15,38%	17,86%	55,56%	16,67%	23,21%
Superiores a 150 millones	0,00%	0,00%	0,00%	83,33%	8,93%
Total	23,21%	50,00%	16,07%	10,71%	100,00%

Nota. Fuente. Adaptado de Villanueva, A. (2013). Operación de Restaurante en Colombia. Bogotá. Obtenido de <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2014/07/28221803/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf?w=auto>

Para la última variable, se realiza el cálculo de la capacidad productiva considerando el número de mesas disponibles, es decir 12; el tiempo que está disponible el servicio, es decir, cuatro horas y media (270 minutos) desde las 11:30 pm hasta las 4:00 pm y el tiempo promedio en que se completa el servicio a un comensal, es decir, 45 minutos aproximadamente; con esto tenemos que la capacidad productiva máxima en los meses iniciales es de 72 personas por día.

Por lo general, la capacidad productiva de una empresa no está al total de sus posibilidades y diverge del resultado final de ventas ya sea por estacionalidad de la demanda, la competitividad o por crisis económica (Cantos, 1999), por lo cual, haciendo un análisis de estas variables podemos realizar un pronóstico de ventas, proyectando ventas mensuales promedio de \$38.700.000; este

²⁴ Estudio realizado con el apoyo del Fondo de Promoción Turística y la colaboración de Acodres con el objetivo de proporcionar a los restaurantes parámetros que les permita constatar si las ventas se comportan de acuerdo a parámetros aceptables y si se está generando la utilidad normal en función de las ventas, lo mismo que compartir algunas tendencias administrativas y operacionales.

valor se encuentra por debajo del volumen de ventas que se reporta en el estudio Operación de Restaurantes en Colombia por lo tanto se encuentra dentro de los parámetros aceptables de comportamiento de venta.

Para eso se calcula atender al 50,7% de la capacidad productiva durante el primer mes de funcionamiento, es decir un promedio de 37 personas por día; luego, se proyecta un incremento mensual de ventas acorde a la consolidación de la empresa y conforme a los resultados esperados de las estrategias de mercadeo, de manera que al concluir el año se promedien ventas correspondientes al 60% de la capacidad productiva, ver Tabla 44.

Tabla 44

Pronóstico de ventas para los primeros 12 meses

	Entradas	Platos Fuertes	Postres	Bebidas	Total mes/año
Mes 1	680	780	680	780	2920
Mes 2	700	803	700	803	3008
Mes 3	721	828	721	828	3098
Mes 4	743	852	743	852	3191
Mes 5	765	878	765	878	3286
Mes 6	788	904	788	904	3385
Mes 7	812	931	812	931	3487
Mes 8	836	959	836	959	3591
Mes 9	861	988	861	988	3699
Mes 10	887	1018	887	1018	3810
Mes 11	914	1048	914	1048	3924
Mes 12	941	1080	941	1080	4042
Total	9651	11070	9651	11070	41441

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Para continuar, en la Tabla 45 se encuentra el pronóstico en unidades aproximado para los primeros tres años de funcionamiento, atendiendo a un promedio anual del 60% de la capacidad máxima durante el primer periodo, lo que significa 43 personas en promedio por día, hasta llegar al 70 % en el tercer año, es decir un promedio de 49 personas diarias, en donde se espera que cada persona atendida consuma al menos dos platillos entre entrada, plato fuerte, postre y bebida, y que al menos uno de ellos sea un plato fuerte.

Tabla 45.

Pronóstico de ventas en unidades a 3 años

Pronostico de ventas en unidades			
	Año 0	Año 1	Año 2
Entradas	9651	10230	10946
Platos fuertes	11070	11734	12555
Postres	9651	10230	10946
Jugos	11070	11734	12555
Total	41441	43927	47002

Nota. Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se muestra el pronóstico de ventas de los primeros tres años en pesos, tomando el precio promedio de cada tipo de plato del menú, es decir, \$8.640 para entradas, \$21.751 para platos fuertes, \$8.640 para postres y \$5.188 para jugos; además, se calcula un incremento anual de los precios basado en el valor promedio del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de los últimos dos años según lo reportado por el Banco de la República (2020), es decir 3,49%, ver Tabla 46.

Tabla 46.

Pronóstico de ventas en pesos a 3 años

Pronostico de ventas en pesos			
	Año 0	Año 1	Año 2
Entradas	\$ 83.381.012	\$ 91.468.470	\$ 101.286.970
Platos fuertes	\$ 240.778.851	\$ 264.132.955	\$ 292.485.779
Postres	\$ 83.381.012	\$ 91.468.470	\$ 101.286.970
Jugos	\$ 57.430.035	\$ 63.000.403	\$ 69.763.056
Total	\$ 464.970.910	\$ 510.070.298	\$ 564.822.774

Nota. Fuente. Elaboración propia.

5.5.2 Proyección Balance general. El balance resume la situación financiera que tiene la empresa en un momento determinado, estructurado a través de los activos, que representan como se emplean los fondos obtenidos, y los pasivos, es decir, las fuentes de financiación (Brealey, Myers, & Marcus, 2007), a continuación, se realiza el balance general proyectado a tres años teniendo como base la información del pronóstico de ventas, ver Figura 37.

BALANCE GENERAL PROYECTADO A TRES AÑOS			
	Año 0	Año 1	Año 2
ACTIVO			
Activo corriente			
Caja	\$ 464.970.910	\$ 510.070.298	\$ 564.822.774
Diferidos	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Total activo corriente	\$ 466.970.910	\$ 512.070.298	\$ 566.822.774
Activo no corriente			
Herramientas	\$ 14.929.660	\$ 14.929.660	\$ 14.929.660
Maquinaria y equipos	\$ 19.967.000	\$ 19.967.000	\$ 19.967.000
Muebles y enseres	\$ 8.955.000	\$ 8.955.000	\$ 8.955.000
Depreciación acumulada	-\$ 3.339.200	-\$ 6.678.400	-\$ 10.017.600
Total activo no corriente	\$ 40.512.460	\$ 37.173.260	\$ 33.834.060
TOTAL ACTIVO	\$ 507.483.370	\$ 549.243.558	\$ 600.656.834
PASIVO			
Pasivo corriente			
Proveedores	\$ 85.556.626	\$ 88.542.552	\$ 91.632.688
Cuentas por pagar	\$ 319.094.091	\$ 335.420.265	\$ 352.627.610
Total pasivo corriente	\$ 404.650.717	\$ 423.962.818	\$ 444.260.297
Pasivo no corriente			
Obligaciones financieras	\$ 20.264.416	\$ 20.264.416	\$ 20.264.416
Impuestos	\$ 37.197.673	\$ 40.805.624	\$ 45.185.822
Total pasivo no corriente	\$ 57.462.089	\$ 61.070.040	\$ 65.450.238
TOTAL PASIVO	\$ 462.112.806	\$ 485.032.858	\$ 509.710.535
PATRIMONIO			
Capital	\$ 12.982.547	\$ 12.982.547	\$ 12.982.547
Utilidad neta	\$ 32.388.017	\$ 51.228.153	\$ 77.963.752
Utilidad acumulada	\$ -	\$ 32.388.017	\$ 83.616.170
Total patrimonio	\$ 45.370.564	\$ 64.210.701	\$ 90.946.299
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 507.483.370	\$ 549.243.558	\$ 600.656.834

Figura 37. Balance general proyectado a tres años
Fuente. Elaboración propia

5.5.3 Estados de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 3 AÑOS				
	Año 0	Año 1	Año 2	Total
INGRESOS				
Ingresos por venta	\$ 464.970.910	\$ 510.070.298	\$ 564.822.774	\$ 1.539.863.983
Total ingresos	\$ 464.970.910	\$ 510.070.298	\$ 564.822.774	\$ 1.539.863.983
COSTOS DE VENTAS				
Costos de ventas	\$ 79.954.726	\$ 82.745.146	\$ 85.632.952	\$ 248.332.824
Total costos de ventas	\$ 79.954.726	\$ 82.745.146	\$ 85.632.952	\$ 248.332.824
UTILIDAD BRUTA	\$ 385.016.184	\$ 427.325.152	\$ 479.189.823	\$ 1.291.531.159
GASTOS OPERACIONALES				
Salarios y prestaciones	\$ 206.764.091	\$ 219.169.936	\$ 232.320.133	\$ 658.254.160
Dotación	\$ 3.393.900	\$ 3.512.347	\$ 3.634.928	\$ 10.541.175
Empaque para domicilios	\$ 2.208.000	\$ 2.285.059	\$ 2.364.808	\$ 6.857.867
Contrato con plataforma de domicilios	\$ 5.300.000	\$ 5.484.970	\$ 5.676.395	\$ 16.461.365
Servicios públicos	\$ 36.000.000	\$ 37.256.400	\$ 38.556.648	\$ 111.813.048
Arriendo	\$ 60.000.000	\$ 62.094.000	\$ 64.261.081	\$ 186.355.081
Presupuesto de marketing	\$ 8.030.000	\$ 8.310.247	\$ 8.600.275	\$ 24.940.522
Total gastos operacionales	\$ 321.695.991	\$ 338.112.960	\$ 355.414.267	\$ 1.015.223.218
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 63.320.193	\$ 89.212.193	\$ 123.775.555	\$ 276.307.941
GASTOS NO OPERACIONALES				
Suministros de oficina	\$ 3.000.000	\$ 3.104.700	\$ 3.213.054	\$ 9.317.754
Total gastos no operacionales	\$ 3.000.000	\$ 3.104.700	\$ 3.213.054	\$ 9.317.754
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 60.320.193	\$ 86.107.493	\$ 120.562.501	\$ 266.990.187
Impuestos	\$ 37.197.673	\$ 40.805.624	\$ 45.185.822	\$ 123.189.119
UTILIDAD NETA	\$ 23.122.520	\$ 45.301.869	\$ 75.376.679	\$ 143.801.068

Figura 38. Estado de resultados proyectado a tres años.

Fuente: Elaboración propia.

5.5.4 Flujo de caja.

FLUJO DE CADA PROYECTADO A TRES AÑOS				
	Año 0	Año 1	Año 2	Total
Saldo inicial	\$ -	\$ 2.858.104	\$ 27.895.557	\$ 83.007.820
Ingresos				
Ventas en efectivo	\$ 464.970.910	\$ 510.070.298	\$ 564.822.774	\$ 1.539.863.983
Total Ingresos	\$ 464.970.910	\$ 510.070.298	\$ 564.822.774	\$ 1.539.863.983
Egresos				
Compra de mercancía	\$ 79.954.726	\$ 82.745.146	\$ 85.632.952	\$ 248.332.824
Pago de nómina	\$ 206.764.091	\$ 219.169.936	\$ 232.320.133	\$ 658.254.160
Pago proveedores	\$ 13.901.900	\$ 14.387.076	\$ 14.889.185	\$ 43.178.161
Pago de impuestos	\$ 37.197.673	\$ 40.805.624	\$ 45.185.822	\$ 123.189.119
Pago de servicios públicos	\$ 36.000.000	\$ 37.256.400	\$ 38.556.648	\$ 111.813.048
Pago de arriendo	\$ 60.000.000	\$ 62.094.000	\$ 64.261.081	\$ 186.355.081
Pago de publicidad	\$ 8.030.000	\$ 8.310.247	\$ 8.600.275	\$ 24.940.522
Total Egresos	\$ 441.848.390	\$ 464.768.429	\$ 489.446.095	\$ 1.396.062.914
Flujo de caja económico	\$ 23.122.520	\$ 48.159.973	\$ 103.272.236	
Financiamiento				
Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de préstamos	\$ 20.264.416	\$ 20.264.416	\$ 20.264.416	\$ 60.793.248
Total Financiamiento	\$ 20.264.416	\$ 20.264.416	\$ 20.264.416	\$ 60.793.248
Flujo de caja financiero	\$ 2.858.104	\$ 27.895.557	\$ 83.007.820	

Figura 39. Flujo de caja proyectado a tres años.

Fuente: Elaboración propia.

5.5.5 Valor Presente Neto. Con la información obtenida del flujo de caja proyectado, es posible obtener el Valor Presente Neto (VPN) de la inversión a tres años, de acuerdo con este resultado, en 3 años la inversión incrementa su valor a \$3.648.199, a una tasa social de descuento del 9%, que es el valor de la tasa presentado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para la evaluación de proyectos (Piraquive, Matamoros, Cepedes, & Rodriguez, 2018), ver Figura 40.

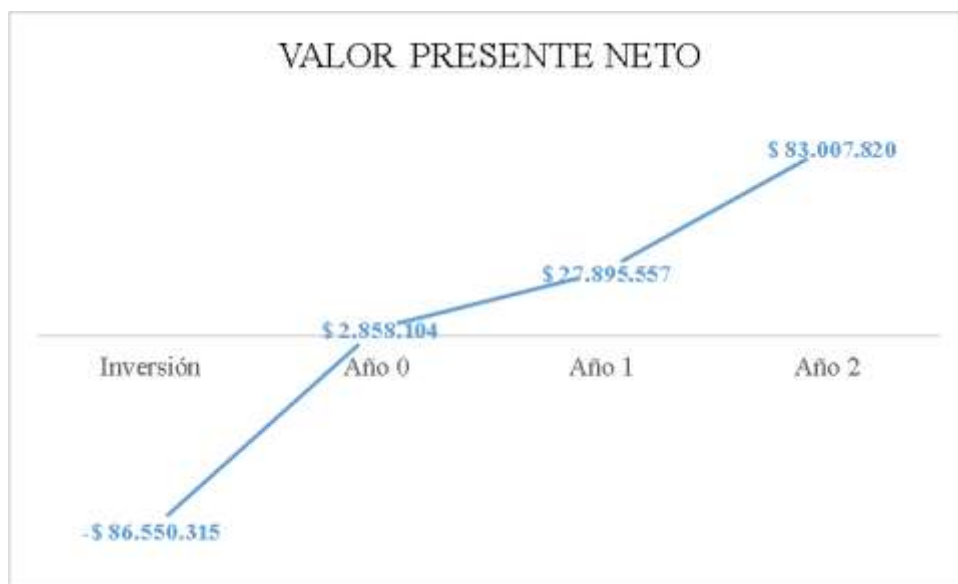


Figura 40. Valor Presente Neto.
Elaboración propia

5.5.6 Tasa Interna de Retorno (TIR). De la misma forma, los resultados del flujo de caja nos permiten evaluar la Tasa Interna de Retorno (TIR), cuyo porcentaje de 10,69% superior a la tasa social de descuento del 9% indica que la inversión es viable, ver Figura 41.

	Inversión	Año 0	Año 1	Año 2
Flujo de caja (neto anual)	-\$ 86.550.315	\$ 2.858.104	\$ 27.895.557	\$ 83.007.820
Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.				
Tasa de descuento	%			
	9%			
V.A.N a tres años	\$ 3.648.199			
	Valor positivo, inversión (en principio) factible			
T.I.R a tres años	10,69%			
	< Valor superior a la tasa, inversión (en principio) factible			

Figura 41. Tasa Interna de Retorno a tres años.
Elaboración propia.

5.5.7 Payback de la inversión. Asimismo, de acuerdo al resultado de la Tasa Interna de Retorno (TIR), se calcula que el valor de la inversión, conocido como Payback²⁵, es recuperado en un periodo de tres años, cero meses y 2 días, ver Figura 42.

PAYBACK DE LA INVERSION	
Flujo de Inversión	-\$ 86.550.315
Flujo de recuperación	\$ 110.903.377
Año de recuperación	3
Diferencia	\$ 24.353.062
PRI	3,379
Años	3
Meses	0
Días	2

Figura 42. Periodo de recuperación de la inversión
Fuente: Elaboración propia.

²⁵ Payback: Es el periodo de tiempo necesario para recuperar el monto del capital inicial de la inversión.

5.5.8 Indicadores de rentabilidad y liquidez. Se observa que la rentabilidad sobre el activo incrementa de 4,56% en el año cero a un porcentaje de 12,55% en el año dos, lo que representa que cada peso invertido en activos durante el año cero genera \$4,5 de utilidad neta, mientras que en el año dos genera \$12,55; también, se evidencia un aumento en el margen operacional en el periodo de tiempo proyectado de 13,62% a 21,91% y en el margen neto de 4,97% a 13,35%, ver Figura 43.

Indicadores de rentabilidad			
	Año 0	Año 1	Año 2
Rentabilidad del activo	4,56%	8,25%	12,55%
Rentabilidad del patrimonio	50,96%	70,55%	82,88%
Margen bruto	82,80%	83,78%	84,84%
Margen operacional	13,62%	17,49%	21,91%
Margen neto	4,97%	8,88%	13,35%
Indicadores de liquidez			
Razón corriente	1,15	1,21	1,28
Capital de trabajo	\$ 62.320.193	\$ 88.107.481	\$ 122.562.477

Figura 43. Indicadores de rentabilidad y liquidez.
Elaboración propia.

Por otra parte, los indicadores de liquidez muestran que la empresa tiene la capacidad para cumplir sus obligaciones financieras, como indica el resultado de la razón corriente para el año cero, por cada peso adeudado el restaurante cuenta con \$1,15 para su pago; además, se observa que el capital neto de trabajo del restaurante es suficiente después de haber pagado sus compromisos de corto plazo, permitiendo responder a sus obligaciones a largo plazo.

5.5.9 Punto de equilibrio. Para el cálculo del punto de equilibrio se emplean los promedios de los costos de ventas y los precios unitarios reflejados en la Tabla 42, con lo que estimamos la contribución marginal unitaria; además se emplea el valor de los costos fijos expresado en los estados proyectados, es decir \$79.954.726, con lo cual se identifica que el punto de equilibrio se alcanza desde el primer año de operación obteniendo ventas de \$ 369.867.779, un valor inferior a las ventas estimadas de \$464.970.910 en el primer periodo de acuerdo con las proyecciones. La Figura 44 ilustra las unidades necesarias para llegar al punto de equilibrio conservando la proporción en el margen de contribución por tipos de plato expresado en el pronóstico de ventas.

	Contribución marginal unitaria	Porcentaje de participación	Contribución marginal ponderada	Punto de equilibrio	PE en unidades	PE en pesos
Entradas	\$ 7.006	23%	\$ 1.632	32.948	7.673	\$ 67.270.992
Platos fuertes	\$ 18.630	27%	\$ 4.977		8.801	\$ 190.005.990
Postres	\$ 6.251	23%	\$ 1.456		7.673	\$ 67.270.992
Jugos	\$ 4.213	27%	\$ 1.125		8.801	\$ 45.319.805
Total	\$ 36.100	100%	\$ 9.189		32.948	\$ 369.867.779

Figura 44. Punto de Equilibrio.
Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

En primera instancia, se demuestra a través de la investigación realizada que es posible crear un restaurante en Bogotá, debido al apoyo en materia financiera y pedagógica de entidades privadas y públicas que ofrecen a los nuevos emprendedores; además, porque el país cuenta con una estructura legal que permite la creación de empresa; esto quiere decir que siempre y cuando se sepa aprovechar estas y otras herramientas no hay obstáculos para el desarrollo empresarial.

Por otro lado, dando respuesta a la pregunta de investigación, para que el restaurante sea asequible a cualquier nivel socio-económico deben realizarse propuestas alternativas a la presentada con estrategias de precios, comunicación e ingredientes con el fin de atraer a los niveles sociales bajos; porque, la investigación demostró que la demanda de restaurantes saludables se concentra en los estratos altos debido a la poca información o interés que las personas de estratos bajos muestran hacia la alimentación saludable, de manera que se decide enfocar inicialmente la propuesta del plan de negocio a los niveles socio-económicos cuatro, cinco y seis.

También se indagó en el enfoque saludable que se propuso en el plan de negocios, y se pudo conocer a través de estudios de diferentes entidades que existe un alto interés de las personas a nivel mundial por el mercado de alimentos saludables, en el caso de Colombia se evidenció este mismo interés acompañado de un cambio en el estilo de vida hacia hábitos beneficiosos para la salud; es por esta razón, que se puede asegurar que este enfoque es favorable para la empresa y debe ser la característica más reconocida de la misma.

Se realizó un análisis del sector de restaurantes y se observó un crecimiento en el año 2019 del 9,9% en los ingresos nominales respecto al año anterior, una contribución destacada en el PIB por parte de los servicios de comida y un crecimiento anual del 12% en el mercado de

alimentos para la salud y el bienestar, lo que es un panorama claramente positivo; en este mismo sentido, se valoró las características de los competidores directos, es decir los restaurantes Quinoa y Amaranto, Suna, Alelú y DeRaíz; en donde se encontró que cada uno ofrece preparaciones saludables que destacan individualmente en aspectos como oferta de un mercado de productos orgánicos, un sistema de atención ágil o garantía de la procedencia orgánica de su oferta.

Por lo tanto, es necesario que la innovación sea un pilar en el diseño de estrategias para entrar al mercado resaltando el propósito de la compañía de promover la alimentación saludable con una oferta vegetariana y de origen animal; a su vez, destacar los componentes creativos de los platos y la calidad en el servicio; estos son los aspectos que favorecen la propuesta de negocio frente a la competencia.

Se estimó el mercado objetivo para el restaurante a través del estudio de mercado y se obtuvo como resultado que son hombres y mujeres entre 18 y 45 años pertenecientes a los estratos cuatro, cinco y seis, trabajadores y estudiantes en su mayoría; también se identificó cuáles son las zonas gastronómicas más importantes de la ciudad y se decide usar la opción de arrendamiento en una de estas de estas zonas, es decir, la zona Centro; debido a que en esta zona se concentran los estratos mencionados y hay gran variedad de empresas y universidades donde asisten las personas con el perfil del mercado objetivo.

Se estableció los procesos de implementación y de producción del restaurante, se elaboró la lista de insumos, materia prima, herramientas, equipos, muebles y maquinaria necesarios para la operación de la empresa; por otra parte, se estableció el modelo administrativo y la estructura organizacional, con esta información se pudo establecer el horario de atención, la cantidad de mesas y los tiempos de servicio teniendo como resultado una capacidad productiva máxima de

72 personas al día; también, estos datos permitieron cuantificar el monto requerido para la puesta en marcha del restaurante, es decir \$86.550.315.

Adicionalmente, se evidencia que el pago de nómina representa el mayor valor de los costos fijos, razón por la cual una adecuada política de recursos humanos desde la selección adecuada del personal debe ser implementada con el fin de garantizar la estabilidad del grupo de trabajo y no incurrir en gastos adicionales.

Se identifica que el plan de negocios tiene posibilidades de ser beneficioso económicamente, tomando en cuenta los resultados de las proyecciones financieras en donde se observa que el flujo de caja contaría con un saldo positivo cumpliendo a su vez con todas las obligaciones financieras, siendo este un aspecto favorable en la creación del proyecto, que se suma a los indicadores del VPN y del Payback que indican que la empresa es capaz de generar los ingresos necesarios para recuperar la inversión realizada en un periodo de tiempo de tres años, cero meses y dos días, además de generar ganancias durante su funcionamiento.

Se puede concluir con estos datos que el plan de negocios es viable y que, de acuerdo a lo expuesto en el estudio financiero, se espera incrementar el índice de rentabilidad para cada año proyectado; es recomendable usar los pronósticos de ventas y las proyecciones realizadas como metas que sean evaluadas constantemente mediante indicadores de productividad; finalmente, lo anterior nos muestra que existen argumentos para asegurar que la inversión de este proyecto es favorable.

Referencias

- Aaker, D. (2010). *Investigación de mercados*. México: Limusa Wiley.
- Alcaraz, R. R. (2011). *El emprendedor de éxito cuarta edición Distrito Federal*. México: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXTO_GUIA_1_El_e_m_p_r_e_n_d_e_d_o_r_de_E_x_i_t_o.pdf
- Anderson, R., Hair, J., & Bush, A. (1996). *Administración de ventas* (Segunda Edición ed.). Mexico: McGraw Hill. Obtenido de <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/anderson-rolph-et-al-administrac3b3n-de-ventas.pdf>
- Arias, L., Portilla, L., & Fernández, S. (2010). La distribución de costos indirectos de fabricación, factor clave al costear productos. *Scientia et Technica*, 2(45), 79-84. Obtenido de <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/329/203>
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). el entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, IX(23), 61-66. Obtenido de <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>
- Banco de la República. (2020). *Banco de la República Colombia*. Obtenido de Índice de precios al consumidor (IPC): <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/indice-precios-consumidor-ipc>
- Banco Mundial. (2019). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2019: La naturaleza cambiante del trabajo "Panorama general"*. Washington DC: Banco Mundial. Obtenido de <http://documents.worldbank.org/curated/en/636921541603308555/pdf/WDR2019-Overview-Spanish.pdf>
- Barbosa, L., & Duque, N. (2017). *Percepción, hábitos y consumo de alimentos nutricionales y saludables en Colombia*. Santiago de Cali. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83069/1/barbosa_percepcion_habitos_2017.pdf
- Baumol, W. (1994). *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*. Cambridge: MIT Press Ltd.
- Bencomo, T. (2008). "El Trabajo" visto desde una perspectiva social y jurídica. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*(7), 27-57. Obtenido de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/download/9555/11586>
- Bosma, N., & Kelley, D. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor*. Chile: Gráfica Andes. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>
- Bourges, H. (2001). La alimentación y la nutrición en México. *Comercio Exterior*, 51, 897-904. Obtenido de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/31/6/RCE.pdf>
- Bravo, M. M., & Reina, A. (2019). *Análisis estructural del sector de comidas saludables preparadas en Barranquilla Colombia (resumen)*. Barranquilla. Obtenido de

- https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/3977/Analisis_Estructural_Sector_Restaurantes_Comidas_Resumen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brealey, R. A., Myers, S., & Marcus, A. (2007). *Fundamentos de finanzas corporativas* (5a ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Abril de 2016). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>
- Cámara de Comercio de Tumaco. (2019). *Razón social y nombre comercial*. Obtenido de Cámara de Comercio de Tumaco: <https://www.cctumaco.org/registro-publico/registro-mercantil/26-normatividad/74-razon-social-y-nombre-comercial.html>
- Cantos, M. (1999). *Introducción al comercio internacional*. Barcelona: EDHASA. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=XUL--tAKYKYC&printsec=frontcover&dq=introducci%C3%B3n+al+comercio+internacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwios5a91NzpaAhVwmeAKHeelB7YQ6AEIjzAA#v=onepage&q=introducci%C3%B3n%20al%20comercio%20internacional&f=false>
- Carpio, M. F. (2009). *Manual de calidad turística para restaurantes*. Cuzco: Impresiones Gerson. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/67679717/Manual-Calidad-Para-Restaurantes>
- Carvajal, L. M., & Lopez, Ó. A. (2016). *Selección de personal: Discursos, prácticas, tecnologías*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de http://bn7wh5mk3f.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Asid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Abook&rft.genre=bookitem&rft.title=Selecci%C3%B3n+de+personal&rft
- Casanovas, A. (2013). *Gestión de políticas de empresa*. Madrid. Obtenido de https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory 2nd Edition*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/90399518/The-Entrepreneur-An-Economic-Theory-2nd-Ed>
- Castrillón, M. L. (2018). *Análisis sector alimentos y bebidas*. Medellín .
- Chain, N., & Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos 5 edición*. Bogotá: McGraw-Hill. Obtenido de http://www.delfabro.cl/preparacinyevaluacindeproyectos_nassirsapag5edi.pdf
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Código de Comercio. (27 de Marzo de 1971). Artículo 110. *Requisitos para la constitución de una sociedad*. Colombia. Obtenido de https://leyes.co/codigo_de_comercio/110.htm

- Comité Institucional ENSIN. (2015). *Encuesta Nacional de Situación Nutricional 2015*. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/infografia_cambio_alimentario.pdf
- Confecámaras. (24 de Abril de 2019). *Positiva dinámica de creación de empresas en el país: aumentó 9,7% durante el primer trimestre del año*. Obtenido de Confecámaras: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/693-positiva-dinamica-de-creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-9-7-durante-el-primer-trimestre-del-ano>
- Cortés, J. (18 de Junio de 2018). *Bogotá se ratifica como líder del emprendimiento en Colombia*. Obtenido de Bogota.gov: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/bogota-lider-en-emprendimiento-en-el-pais>
- Cujar, C., & Guerrero, S. (2018). *Plan de negocios de un restaurante en Bogotá, cuya oferta gastronómica se fundamente en la dieta baja en FODMAPs*. Bogotá. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1189/1/BAA-spa-2018-Plan_de_negocios_de_un_restaurante_en_Bogota_cuya_oferta_gastronomicapdf
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Pearson Education.
- De Raíz. (2019). *De Raíz*. Obtenido de De Raíz: <http://deraiz.com.co/acerca-de-nosotros/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB)*. Bogotá. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim19_produccion_y_gasto.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019). *Encuesta Mensual de Servicios (EMS)*. Bogotá. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_junio_19.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (04 de Mayo de 2015). *Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/pol%C3%ADticas-sociales-transversales/Paginas/seguridad-alimentaria-y-nutricional.aspx>
- Ducker, P. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*. Obtenido de <http://www.iimageservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/06/The-Discipline-of-Innovation.pdf>
- El Espectador. (29 de Octubre de 2018). *¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años?* Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>
- Escorcía, L. (2017). *Plan de negocios para la creación de un restaurante en el que se cene en total oscuridad y en el que los meseros sean personas con discapacidad visual en la ciudad de Bogotá (Tesis)*. Bogotá. Obtenido de <https://univdelosandes.on.worldcat.org/oclc/995353603>

- Estatuto Tributario Nacional. (29 de Diciembre de 2016). Artículo 137. *Limitación a la deducción por depreciación*. Colombia. Obtenido de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030265>
- Fedesarrollo. (2019). *El Futuro del Trabajo y sus Retos*. Bogotá: Gráficas Ducal Ltda. Obtenido de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3769/IML_Abril_2019.pdf
- Fernández, C. F. (15 de Agosto de 2018). *Los cinco alimentos más sanos del mundo, según Harvard*. Obtenido de Agronet: <http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Los-cinco-alimentos-m%C3%A1s-sanos-del-mundo,-seg%C3%BAAn-Harvard.aspx>
- Ferreira, F., Messina, J., Rigolini, J., López-Calva, L.-F., Lugo, M. A., & Vakis, R. (2013). *Panorámica General: La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina*. Washington, D.C.: Banco Mundial. Obtenido de http://siteresources.worldbank.org/LACINSPANISHEXT/Resources/Informe_ClaseMedia.pdf
- Gallardo, J. (2011). *Administración Estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega grupo editor.
- García Herréz, S. (20 de Febrero de 2018). *Alimentos que no hay que comer para tener una dieta saludable*. Obtenido de Cuidate Plus: <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/nutricion/2018/02/20/alimentos-hay-comer-dieta-saludable-161404.html>
- GEM Colombia. (2018). *Estudio de la actividad empresarial en 2017*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte. Obtenido de <https://gemcolombia.org/publicaciones/>
- Global Nutrition Report. (2018). *Informe de la Nutrición Mundial*. Obtenido de https://www.who.int/nutrition/globalnutritionreport/2018_Global_Nutrition_Report_Executive_Summary_sp.pdf?ua=1
- González, M. (2004). *Estudio de Hábitos Alimenticios en los Estudiantes de la Universidad de las Américas, Puebla (Tesis Licenciatura)*. México. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/gonzalez_r_m/
- Grisolia, J. A. (1999). *Derecho del trabajo y de la seguridad social*. Buenos Aires: Depalma. Obtenido de http://www.ejuridicosalta.com.ar/files/derecho_trabajo.pdf
- Guerrero, D. (2001). Desempleo, keynesianismo y teoría laboral del valor. *Política y sociedad*(36), 223-238. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0101130223A/24448>
- Hay, E. (2005). *Justo a tiempo*. Barcelona: Editorial norma.
- Hernández, K., & Luna, M. (2004). *Propuesta de un instrumento de evaluación de la calidad en el servicio para el restaurante La Route des Vins (Tesis Profesional)*. Cholula, Puebla. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/hernandez_z_kg/
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Horovitz, J. (1991). *La Calidad del Servicio*. Madrid: Mcgraw-Hill.
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Association Newsletter*, 7-8. Obtenido de <https://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>
- Innpulsa. (2019). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de Innpulsa Colombia: <https://innpulsacolombia.com/es/preguntas-frecuentes>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (2008). *Norma tecnica sectorial 004*. Bogotá. Obtenido de https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2008/NTS_TS004.pdf
- International Service Marketing Institute. (2002). La metodología "ISMI". Elaboración de los estándares de calidad del servicio (y II). *MK Marketing + ventas*, 58 -62. Obtenido de <http://coaching.toptenms.com/archivos/777/descargas/estandares2.pdf>
- Ivárez, J. M. (2000). *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/gestion/>
- Jany, J. N. (2005). *Investigación Integral de Mercados* (Tercera ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- La Nación . (01 de Febrero de 2019). *Comidas rápidas: Un mercado que mueve billones en el país*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.co/2019/02/01/comidas-rapidas-un-mercado-que-mueve-billones-en-el-pais/>
- LatinAmerican Post . (01 de Mayo de 2018). *Top 5: los mejores restaurantes saludables de Bogotá*. Obtenido de LatinAmericanpost : <https://latinamericanpost.com/es/20862-top-5-los-mejores-restaurantes-saludables-de-bogota>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación-Resumen*. Washington, DC: Banco Mundial. Obtenido de https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf
- Litvin, L. (2009). Creatividad, protagonista del 2009. *Elgourmet.com*, 5. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2014/REV/Gourmet/09/Gmarzo09.pdf>
- Martínez, L. F. (06 de Junio de 2018). *¿Está en riesgo la comida típica colombiana?* Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/vivir/gastronomia/esta-en-riesgo-la-comida-tipica-colombiana-articulo-792854>
- McClelland, D. (1961). *The Developing Economies*. Princeton, N. J.: Van Nostrand Co. Obtenido de https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Periodicals/De/pdf/65_02_08.pdf
- Méndez, R. (2014). *Formulación y evaluación de proyectos enfoque para emprendedores* (Octava ed.). Bogotá.

- Ministerio de Salud y Protección Social . (21 de Noviembre de 2017). *Gobierno presenta Encuesta Nacional de Situación Nutricional de Colombia (ENSIN) 2015*. Obtenido de Ministerio de Salud y Protección Social: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Gobierno-presenta-Encuesta-Nacional-de-Situaci%C3%B3n-Nutricional-de-Colombia-ENSIN-2015.aspx>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). *Manual operativo del sector gastronómico*. Bogotá. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Manual-operativo-sector-gastronomico.pdf>
- Mintel. (2019). *Global Food & Drink Trends 2019*. Obtenido de <https://www.mintel.com/global-food-and-drink-trends>
- Montoya, N. O. (2010). *Administración, Fundamentos*. Medellín: Ediciones de la U.
- Motta, J. L., & Lamprea, M. F. (2009). *Diseño del sistema de gestión de calidad de la comercializadora de productos del campo "Procamp Ltda."* Tesis. Bogotá. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4328/T11.09%20D543di.pdf>
- Muñoz, G. M. (31 de Marzo de 2019). El emprendimiento, como se maneja hoy, contribuye a tener personas más pobres. (N. A. Jaramillo, Entrevistador) Obtenido de <https://lasillavacia.com/silla-academica/universidad-externado-colombia/emprendimiento-como-se-maneja-hoy-contribuye-tener>
- Napoleoni, C. (1968). *El pensamiento económico del siglo XX*. Barcelona: Oikos-tau s.a. ediciones. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/328045182/Claudio-Napoleoni-El-Pensamiento-Economico-en-El-Siglo-Xx>
- Nefta, J., Panigo, D., Pérez, P., & Persia, J. (2014). *Actividad, empleo y desempleo*. Buenos Aires: CEIL-CONICET. Obtenido de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf_461.pdf
- Nielsen. (13 de Febrero de 2017). *La revolución en los alimentos*. Obtenido de nielsen: <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/article/2017/la-revolucion-en-los-alimentos/>
- Nielsen Holdings. (13 de Agosto de 2018). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido*. Obtenido de Nielsen: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <http://roa.ult.edu.co/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis 4a edición*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <https://es.scribd.com/read/315137446/Metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-cualitativa-y-redaccion-de-la-tesis-4a-Edicion>

- Obino, S., Namusonge, M., & Sikalieh, D. (11 de 2012). Entrepreneurship; in pursuit of a Universally Acceptable Definition. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(6), págs. 128-135. Obtenido de https://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol._1_No._6_/13.pdf
- Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico. (2018). *Brechas para el emprendimiento en la alianza del pacífico*. Santiago de Chile. Obtenido de <http://centrodeinnovacion.uc.cl/assets/uploads/2018/12/estudio-brechas-para-el-emprendimiento-en-la-ap.pdf>
- Olalla, M. F. (2007). Guía de dirección de recursos humanos para un emprendedor. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 421-448. Obtenido de <file:///C:/Users/AcerF/Downloads/Dialnet-GuiaDeDireccionDeRecursosHumanosParaUnEmprendedor-2267940.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *World Employment ans Social Outlook, Trends 2019*. Ginebra: PRODOC. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Economía informal*. Obtenido de ilo.org: <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/informal-economy/lang-es/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud. (Junio de 2016). *¿Qué es la malnutrición?* Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/features/qa/malnutrition/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (31 de Agosto de 2018). *Alimentación sana*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Organización Panamericana de la Salud. (2015). *Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: Tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones paraa las políticas públicas*. Washington D.C. Obtenido de http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/7698/9789275318645_esp.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation*. Paris: OECD Publishing. Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-en.pdf?expires=1563243953&id=id&accname=guest&checksum=7BFE9A350D11514439794C23EBA40C4E>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2017). *Estudios Económicos de la OCDE: Colombia*. Obtenido de <http://www.oecd.org/eco/surveys/Colombia-2017-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 227-232. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pereira, F. (2003). Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor Colombiano. *Revista Economía*(1), 9-26. Obtenido de http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_1/art1.pdf

- Perez, A. B., Kaufer, M., Casanueva, E., & Arroyo, P. (2008). *Nutriología Médica*. México: Editorial Médica Panamericana.
- Piraquive, G., Matamoros, M., Cepedes, E., & Rodriguez, J. (2018). *Actualización de la tasa de rendimiento del capital en Colombia bajo la metodología de Harberger*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/487.pdf>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Procolombia . (01 de 07 de 2015). *¿Por qué Bogotá es una capital gastronómica?* Obtenido de Colombia.co: <https://www.colombia.co/visita-colombia/por-que-bogota-es-una-capital-gastronomica/>
- Propaís. (2019). *Propaís*. Obtenido de Que es Propaís: <https://propais.org.co/nosotros/que-es-propais/>
- Pugliese, E. (2000). Qué es el desempleo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 59-67. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/viewFile/POSO0000230059A/24541>
- Reina, M., Zuluaga, S., & Rozo, M. (2006). *El Sistema Económico*. Bogotá: Banco de la República. Departamento de Comunicación Institucional. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/guia_1_el_sistema_economico.pdf
- Revista Dinero. (25 de Octubre de 2018). *El gran crecimiento que ha tenido el turismo gastronómico en Colombia*. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/balance-del-turismo-gastronomico-en-colombia-en-2018/263490>
- Revista Dinero. (15 de Febrero de 2018). *El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017*. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>
- Revista Semana. (27 de Mayo de 2018). *Guerra de hamburguesas*. Obtenido de Revista Semana: <https://www.semana.com/economia/articulo/las-hamburguesas-el-negocio-que-mueve-38-billones-de-pesos-al-ano/568522>
- Rodriguez , C. (2009). *Diccionario de economía*. Mendoza. Obtenido de <http://www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf>
- Sabino, C. (1991). *Direccionario de economía y finanzas*. Caracas: Panapo. Obtenido de <http://paginas.ufm.edu/SABINO/ingles/book/diccionario.pdf>
- Sánchez, L. (2003). Perfil psicológico del autoempleado (Tesis Doctoral). Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/4742/1/T26888.pdf>
- Sandoval, L. (s.f.). *Entidades que apoyan el emprendimiento en Colombia*. Obtenido de Emprender Fácil: <https://www.emprender-facil.com/es/entidades-que-apoyan-el-emprendimiento-en-colombia/>
- Schnarch, A. (2013). *Estrategias de distribución. En Marketing para Pymes, un enfoque para Latinoamérica*. Bogotá: Alfaomega.

-
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Serralde, M. (05 de Mayo de 2019). *Cuándo son ilegales los contratos de prestación de servicios*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/justicia/cortes/cuando-son-ilegales-los-contratos-de-prestacion-de-servicios-357276>
- Serrano, L. (s.f.). *La creación de empresas: factor clave en nuestra sociedad*. Obtenido de Pymes Online: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/A033.pdf
- Torruco, M., & Ramirez, M. (1987). *Servicios Turísticos: la oferta turística y sus principales componentes*. México: Editorial Diana.
- Valbuena, M., Murillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Revista Omnia*, 60-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>
- Villanueva, A. (2013). *Operación de Restaurante en Colombia*. Bogotá. Obtenido de <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2014/07/28221803/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf?w=auto>
- Yanhaas. (2018). *Estudio sobre gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de la Guajira como producto para potenciar turismo*. Bogotá. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/eventos-y-publicaciones/publicaciones/estudio-sobre-gastronomia-colombiana-a-nivel-nacio/estudio-sobre-gastronomia-colombiana.pdf>

Glosario

- 1. Alimentación:** Es la ingestión de alimento por parte de los organismos para proveerse de sus necesidades alimenticias, fundamentalmente para conseguir energía y desarrollarse.
- 2. Ecosistema Empresarial:** Espacio de interconexión y dependencia entre agentes económicos que deben funcionar de manera saludable como condición indispensable para que las organizaciones tengan éxito y continuidad.
- 3. Enfoque Investigativo:** Es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación.
- 4. Entrada (Gastronomía):** Es un plato de comida que puede consumirse en primer lugar, antes del segundo plato o plato principal durante la comida o la cena.
- 5. Fitness:** Es un estado general de salud y en forma más específica se le llama a la capacidad de practicar ciertas actividades físicas., ocupaciones y actividades cotidianas.
- 6. Gastronomía:** Conjunto de conocimientos y actividades que están relacionados con los ingredientes, recetas y técnicas de la culinaria, así como con su evolución histórica.
- 7. Grasas Trans:** Son un tipo de ácido graso insaturado que se encuentra principalmente en alimentos, su ingesta excesiva puede ser perjudicial para el organismo.
- 8. I+D:** Abreviación de investigación más desarrollo, se refiere a las actividades contraídas por corporaciones o gobiernos, para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- 9. Innovación:** Es un cambio que introduce novedades, y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos.
- 10. Insumos:** Los insumos también son los ingredientes que se utilizan en una receta gastronómica.

- 11. Instrumento de Investigación:** Un instrumento de investigación es la herramienta utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación.
- 12. Investigación Formativa:** Se refiere a la investigación como herramienta del proceso de enseñanza y aprendizaje, su finalidad es que el estudiante se incorpore con conocimiento.
- 13. Materia Prima:** La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final.
- 14. Muestreo no probabilístico intencional:** En esta técnica de investigación los investigadores eligen solo a aquellos que estos creen que son los adecuados, con respecto a los atributos y la representación de una población, para participar en un estudio de investigación.
- 15. Nutrición:** La nutrición consiste en la reincorporación y transformación de materia y energía de los organismos para que puedan llevar a cabo tres procesos fundamentales: mantenimiento de las condiciones internas, desarrollo y movimiento, manteniendo el equilibrio homeostático del organismo a nivel molecular y microscópico.
- 16. Plato fuerte (Gastronomía):** El plato principal de un menú se considera el más contundente, el más complejo o elaborado, así como el más sabroso.
- 17. Postre:** Es el plato de sabor dulce o agrisado que se toma al final de la comida.
- 18. Veganismo:** Es la abstención del uso de productos y servicios de origen animal, ya sea para alimentación, vestimenta, medicamentos, cosméticos, transporte, experimentación, ayuda en el trabajo o entretenimiento.
- 19. Vegetarianismo:** Es el régimen alimentario que tiene como principio dejar de consumir cualquier tipo de carne y pescado.

Anexos

Anexo A: Normatividad vigente para el emprendimiento en Colombia

LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA: Principalmente, su artículo 38 sobre Libertad de Asociación, artículos 333 sobre Libertad Económica y el artículo 158 sobre Unidad de Materia.

EL DECRETO 393 DE 1991, por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías.

LA LEY 550 DE 1999, que establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó LEY MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007 por la cual se expide el PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2010.

LA LEY 789 DE 2002, Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Norma por la cual se crea el FONDO EMPRENDER (Art.40).

EL DECRETO 934 DE 2003, Por el cual se reglamenta el funcionamiento del FONDO EMPRENDER (FE). El artículo 40 de la Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.

LA LEY 905 DE 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

LA LEY 1014 DE 2006, Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.

El DECRETO 4466 DE 2006, por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.

LA SENTENCIA C-392 DE 2007 DE LA CORTE CONSTITUCIONAL, La Sala Plena de la Corte Constitucional, en cumplimiento de sus atribuciones, respaldó la creación de microempresas bajo el régimen de Empresas Unipersonales, contemplada en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 “Ley de Fomento al Emprendimiento”. De acuerdo con la Sentencia en mención, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 salarios mínimos legales vigentes se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales.

Anexo B: Requerimientos para la apertura de un establecimiento gastronómico

Matricula mercantil vigente

Debe hacerse con la cámara de comercio correspondiente a más tardar un mes siguiente a la fecha de inicio de actividades y debe constituirse la empresa como persona jurídica o personal

Certificado de organización Sayco & Acinpro (OSA)

Si el establecimiento hace el uso de música u obras protegidas por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la OSA, de lo contrario debe adquirir el certificado de no usuario de música y demás obras sometidas a derechos de autor

Registro Nacional de Turismo

Se debe actualizar dentro de los primeros 3 meses de cada año y es obligatorio para los prestadores de servicios turísticos, dentro de los cuales se encuentran los restaurantes turísticos con ventas anuales superiores a los 500 salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV)

Concepto sanitario

Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, compuesta por títulos como protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como las normas específicas a las que se sujetan los establecimientos cuyas actividades se relacionan con alimentos

Certificado de uso de suelos

Su objetivo es certificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y la reglamentación específica del municipio

Registro de publicidad exterior visual o Certificación de intensidad auditiva

De acuerdo a las características del establecimiento se podría requerir dicho tramites

Certificado de seguridad

Expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos, busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana como extintores, salidas de emergencia, botiquín de primeros auxilios y demás.

Lista de precios

Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, envases o en una lista general visible.

Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)

El comerciante debe inscribirse en el RUT, si pertenece al régimen simplificado debe exhibirlo en un lugar visible del establecimiento

Inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT)

El RIT es el mecanismo de identificación, ubicación y clasificación de los contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio, Avisos y Tableros (ICA).

Apéndices

Apéndice 1 Prueba piloto del instrumento

Encuesta Prueba Piloto

Parte 1: Presentación

Esta encuesta tiene como objetivo determinar las características demográficas y comportamentales de los consumidores de productos saludables en establecimientos que ofrecen dietas alternativas. Además, se busca conocer su opinión acerca de los principales competidores del sector.

Confidencialidad: La presente encuesta hace parte de un trabajo académico, su uso no será comercial, por tanto, los datos que se registran a continuación son protegidos según lo establece la ley 1581 de 2012 y el decreto 1377 de 2013.

.

Parte 2: Datos demográficos

Sexo: Masculino___ Femenino ___ Edad: ___

Ocupación:

- a. Empleado
- b. Independiente
- c. Estudiante
- d. Ama de casa
- e. Jubilado
- f. Desempleado

1. ¿En qué barrio reside?

Parte 3: Estilo de vida

2. ¿Practica alguna de estas dietas?

- a. Vegana.
- b. Vegetariana.
- c. Libre de gluten (Celiaca).
- d. Kosher.
- e. Fitness
- f. No aplico ninguna dieta.
- g. Otra _____

3. ¿Realiza algún tipo de actividad física?

- a. Sí.
- b. No.

4. ¿Cuántos días a la semana realiza usted actividad física?

- a. 1.
- b. 2.
- c. 3.
- d. 4.
- e. 5.
- f. Más de 5.

5. ¿Compra alimentos bajos en sodio, azúcares, grasas, libres de gluten y orgánicos?

- a. Sí.
- b. No.

Parte 4: Comportamiento de compra

6. ¿Dónde suele informarse sobre restaurantes y productos saludables?
- a. Redes Sociales
 - b. Sitios web
 - c. Aplicaciones móviles
 - d. Recomendación de familiares y amigos.
 - e. Revistas especializadas.
 - f. Otra _____
7. ¿Con qué frecuencia come fuera de casa? (Número de visitas al mes, número entre 1-30)
- a. Una vez al mes
 - b. Dos a cuatro veces al mes
 - c. Cinco a ocho veces al mes
 - d. Más de ocho veces al mes
8. En una escala de 1 a 5, donde 5 es totalmente determinante y 1 nada determinante:
¿qué tan determinantes son los siguientes aspectos a la hora de visitar un restaurante?
- a. Sabor

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b. Servicio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c. Variedad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d. Relación calidad/precio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

e. Presentación de los platos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

f. Platos saludables

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una entrada en un restaurante de comida saludable?

- a. Entre \$7.000 y \$11.000.
- b. Entre \$12.000 y \$18.000.
- c. Entre \$19.000 y \$25.000.
- d. Más de \$25.000.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato fuerte en un restaurante de comida saludable?

- a. Entre \$17.000 y \$21.000.
- b. Entre \$22.000 y \$29.000.
- c. Entre \$30.000 y \$35.000.
- d. Más de \$35.000.

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre en un restaurante de comida saludable?

- a. Entre \$6.000 y \$9.000.
- b. Entre \$10.000 y \$13.000.
- c. Entre \$14.000 y \$17.000.
- d. Más de \$17.000.

Apéndice 2 Cuestionario para consumidores de productos saludables

I. Sección de presentación

Esta encuesta tiene como objetivo determinar las características demográficas y comportamentales de los consumidores de productos saludables en establecimientos que ofrecen dietas alternativas. Además, se busca conocer su opinión acerca de los principales competidores del sector.

Confidencialidad: La presente encuesta hace parte de un trabajo académico, su uso no será comercial, por tanto, los datos que se registran a continuación son protegidos según lo establece la ley 1581 de 2012 y el decreto 1377 de 2013

II. Sección general de datos demográficos

Favor marque con una X una única respuesta

1. Sexo

a Masculino b Femenino

2. ¿En que rango de edad se encuentra usted?

a Menor de 25 años b Entre 26 y 35 años c Entre 36 y 45 años
 d Entre 46 y 55 años e Mayor de 55 años

3. ¿Cuál es su estado civil?

a Soltero (a) c Unión libre e Divorciado (a)
 b Casado (a) d Separado (a) f Viudo (a)

4. ¿A qué actividad se ocupa actualmente?

a Empleado (a) c Estudiante e Jubilado (a)
 b Independiente d Amo (a) de casa f Desempleado (a)

Favor completar el espacio según la pregunta

5. ¿En que barrio reside?

III. Comportamiento de estilo de vida

Favor marque con una X una única respuesta

6. ¿Practica alguno de los siguientes hábitos alimentarios?

a Veganismo c Libre de gluten (Celiaca) e Fitness
 b Vegetariano d Kosher f Ninguno

Otro:

7. ¿Con que frecuencia compra alimentos bajos en sodio, azúcares, grasas, libres de gluten u orgánicos?

a Nunca b Casi nunca c Ocasionalmente
 d Frecuentemente e Muy frecuentemente

8. ¿Con que frecuencia acostumbra a comer fuera de casa?

- a Nunca b Casi nunca c Ocasionalmente
 d Frecuentemente e Muy frecuentemente

9. ¿Porque razón come fuera de casa?

- a Para no cocinar c Celebrar fechas especiales e Ninguna en especial
 b Invitación d Negocios f No como fuera de casa

10. ¿Con quien suele salir a restaurantes?

- a Familiares c Pareja e Solo
 b Amigos d Compañeros de trabajo f No como fuera de casa

Otro

11. ¿En qué horarios come fuera de casa?

- a Mañana c Tarde e No como fuera de casa
 b Mediodía d Noche

IV. Comportamiento de compra

Favor marque con una X una única respuesta

12. ¿Con que frecuencia consume comida saludable?

- a Nunca b Casi nunca c Ocasionalmente
 d Frecuentemente e Muy frecuentemente

Favor marcar sus respuestas con una X

13. ¿Dónde suele informarse sobre restaurantes y productos saludables?

- a Redes Sociales c Aplicaciones móviles e Recomendación de familiares y amigos.
 b Sitios web d Revistas especializadas. f Ninguna

Otro

Favor marque con una X una única respuesta

14. ¿Conoce restaurantes de comida saludable?

- a Si b No

¿Cual?:

15. ¿Ha visitado restaurantes de comida saludable en los últimos tres meses?

a Si b No

¿Cual?:

16. ¿Qué tan dispuesto estaría a comer en un restaurante de comida saludable?

a Nada dispuesto b Poco dispuesto c Dispuesto
 d Bastante dispuesto e Muy dispuesto

Favor completar el espacio según la pregunta

17. ¿Cuáles alimentos tradicionales colombianos le gustaría ver en un restaurante de comida saludable?

18. ¿En qué sector de Bogotá le gustaría ver un restaurante de comida saludable?

Favor marque con una X una única respuesta

19. En una escala de 1 a 5, donde 5 es totalmente importante y 1 nada importante:
 ¿Qué tan importantes son los siguientes aspectos a la hora de visitar un restaurante?

a Sabor 1 2 3 4 5

b Servicio 1 2 3 4 5

c Variedad en los platos 1 2 3 4 5

d Relación calidad/precio 1 2 3 4 5

e Presentación de los platos 1 2 3 4 5

20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una entrada en un restaurante de comida saludable?

a Menos de \$7.000 c Entre \$12.000 y \$18.000. d Más de \$25.000.
 b Entre \$7.000 y \$11.000 d Entre \$19.000 y \$25.000.

21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato fuerte en un restaurante de comida saludable?

a Menos de \$17.000 c Entre \$22.000 y \$28.000. d Más de \$35.000.
 b Entre \$17.000 y \$21.000 d Entre \$29.000 y \$35.000.

22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre en un restaurante de comida saludable?

a Menos de \$6.000 c Entre \$10.000 y \$13.000. d Más de \$17.000.
 b Entre \$6.000 y \$9.000 d Entre \$14.000 y \$17.000.

Muchas gracias por su colaboración y atención prestada

Apéndice 3 Formato de control de calidad de recepción de materia prima

Control de calidad recepción de materia prima			
Fecha de ingreso		Producto	
Proveedor			
	Verificación de Calidad		
	Concepto	Conforme	No Conforme
	Condiciones de Cadena de Frio y Buenas Practicas de Transporte		
	Presentación del Manipulador		
	Fecha de Vencimiento		
	Características Adecuadas del Empaque		
	Cantidad (unidades peso, volumen, etc.)		
	Estado y aprobación del rotulado (registro sanitario - etiqueta nutricional)		
	Estándar de la Calidad Sensorial del producto		

Apéndice 4 Descripción de cargos

Descripción del cargo de funciones			
Nombre del cargo	Steward	Dependencia organizativa	Producción
Cargo superior inmediato	Jefe de cocina	Cargo subordinado	ninguno
Descripción general del cargo	Debe brindar limpieza, sanidad y mantenimiento a todos los espacios del restaurante		
Requisitos			
Nivel de estudio	Bachillerato		
Título o Profesión	No requiere		
Experiencia	6 meses		
Competencias o habilidades			
Buena salud física y mental			
Habilidades de comunicación e interpersonales			
Formación complementaria			
Conocimientos en procedimientos de limpieza en la industria de alimentos			
Funciones específicas del cargo			
Limpieza del local, mesas y pisos			
Limpieza de la cocina y baños			
Limpieza de vajilla, cristalería y cubiertos			

Descripción del cargo de funciones			
Nombre del cargo	Mesero	Dependencia organizativa	Producción
Cargo superior inmediato	Jefe de Cocina	Cargo subordinado	ninguno
Descripción general del cargo	Encargado del servicio de comida y bebida a los comensales		
Requisitos			
Nivel de estudio	Bachillerato		
Título o Profesión	No requiere		
Experiencia mínima requerida	6 meses		
Competencias o habilidades			
Buena salud física y mental			
Habilidades de comunicación y atención al cliente			
Capacidad para trabajar bajo presión			
Formación complementaria			
Conocimientos en procedimientos de limpieza en la industria de alimentos			
Excelente conocimiento del menú del restaurante y de gastronomía en general			
Conocimientos en el servicio de mesa y servicio al cliente			
Funciones específicas del cargo			
Levantar la vajilla, cubiertos y cristalería de las mesas al comedor y limpiarlos.			
Brindar información, persuadir y aconsejar al cliente para la toma de su pedido			
Llevar la comida de la cocina al comedor			
Auxiliar al Jefe de cocina y auxiliares en el alistamiento de los insumos duran el tiempo que no se preste el servicio al público.			

Descripción del cargo de funciones			
Nombre del cargo	Auxiliar de cocina	Dependencia organizativa	Producción
Cargo superior inmediato	Jefe de cocina	Cargo subordinado	Ninguno
Descripción general del cargo	Encargado de apoyar directamente las labores del chef y de la preparación del mise en place		
Requisitos			
Nivel de estudio	Técnico de nivel medio o superior		
Título o Profesión	Gastrónomo, cocinero o formación a fin		
Experiencia mínima requerida	1 año		
Competencias o habilidades			
Capacidad para trabajar en equipo			
Enérgico, ordenado y ágil			
Habilidades de comunicación e interpersonales			
Capacidad para aplicar conceptos numéricos simples			
Formación complementaria			
Conocimientos en procedimientos de higiene, salud y seguridad en la industria de alimentos			
Conocimientos en técnicas culinarias, alimentos e insumos alimentarios			
Funciones específicas del cargo			
Limpiar, pelar y cortar las verduras.			
Mezclar ingredientes			
Preparación de todo tipo de carnes para su cocción			
Mantener limpios sus utensilios			
Almacenamiento y refrigeración de la materia prima e insumos			
Empaque y entrega de los pedidos a la empresa de domicilios			

Descripción del cargo de funciones			
Nombre del cargo	Jefe de Cocina	Dependencia organizativa	Producción
Cargo superior inmediato	Gerente	Cargo subordinado	Auxiliar de cocina
Descripción general del cargo	Supervisa a todo el personal de cocina en la elaboración de los platos		
Requisitos			
Nivel de estudio	Profesional		
Título o Profesión	Gastrónomo, cocinero o formación a fin		
Experiencia mínima requerida	1 año		
Competencias o habilidades			
Liderazgo y capacidad para tomar decisiones			
Habilidad para completar varias tareas a la vez con rapidez y atención			
Orden y calidad en el cumplimiento de las tareas			
Entusiasmo, energía y determinación en el desarrollo de su labor			
Creatividad e innovación en el diseño y preparación de los platos			
Formación complementaria			
Conocimientos técnicos en gastronomía			
Estudios continuos de tendencias gastronómicas, técnicas culinarias e ingredientes			
Manejo de herramientas ofimáticas			
Funciones específicas del cargo			
Recepción y evaluación de los estándares de calidad de la materia prima			
Planificar y actualizar el menú			
Gestionar la elaboración de los platos y distribuir las tareas entre el equipo cocineros			
Control y registro de inventarios			

Descripción del cargo de funciones			
Nombre del cargo	Contador	Dependencia organizativa	Administrativo
Cargo superior inmediato	Ninguno	Cargo subordinado	Ninguno
Descripción general del cargo	Encargado de declaraciones, impuestos y estados financieros		
Requisitos			
Nivel de estudio	Profesional		
Título o Profesión	Contador público		
Experiencia mínima requerida	2 años		
Competencias o habilidades			
Habilidades de comunicación e interpersonales			
Diagnóstico y solución de problemas contables, financieros y fiscales			
Formación complementaria			
Manejo avanzado de herramientas ofimáticas			
Manejo en técnicas de archivo y de correspondencia			
Conocimientos en contabilidad, impuestos y presupuestos			
Funciones específicas del cargo			
Presentación de informes financieros bajo estándares de calidad			
Manejar e interpretar la contabilidad de la empresa			
Realizar los documentos de nómina			
Gestionar las obligaciones tributarias			
Revisar y comprobar los documentos contables			

Descripción del cargo de funciones			
Nombre del cargo	Administrador	Dependencia organizativa	Administrativo
Cargo superior inmediato	Ninguno	Cargo subordinado	Contador, Jefe de cocina, Auxiliar de cocina, Pastelero, Mesero, Steward
Descripción general del cargo	Dirige y coordina las actividades y recursos a través del planeamiento, organización y control, a fin de lograr los objetivos establecidos		
Requisitos			
Nivel de estudio	Profesional		
Título o Profesión	Administrador de empresas o formación a fin		
Experiencia mínima requerida	1 año		
Competencias o habilidades			
<p>Liderazgo y capacidad para tomar decisiones</p> <p>Análisis y resolución de problemas</p> <p>Aptitudes para idear, emprender, ser creativo e innovar</p> <p>Habilidades de comunicación e interpersonales</p> <p>Capacidad para planificar, delegar y organizar tareas</p>			
Formación complementaria			
<p>Conocimientos técnicos en el área administrativa y financiera</p> <p>Manejo avanzado de herramientas ofimáticas</p>			
Funciones específicas del cargo			
<p>Planificar los objetivos de la organización</p> <p>Organizar la estructura organizacional actual y a futuro</p> <p>Decidir respecto a la contratación, selección y capacitación del personal</p> <p>Representar a la compañía ante autoridades judiciales, policiales, administrativas o políticas</p> <p>Preparar y ejecutar el presupuesto de la compañía</p>			

Apéndice 5 Depreciación de maquinaria, muebles y enseres

Tabla de depreciación maquinaria					
Equipos y Maquinaria	Cantidad	Marca	Precio unitario	Depreciación en años	Depreciación anual
Horno electrico de tres camaras	1	Javar	\$ 700.000,00	10	70.000
Estufa industrial	1	Javar	\$ 5.400.000,00	10	540.000
Campana de extracción	1	Abba	\$ 690.000,00	10	69.000
Refrigerador	1	Javar	\$ 5.200.000,00	10	520.000
Licuadaora	1	Hamilton Beach	\$ 790.000,00	10	79.000
Batidor industrial	1	Javar	\$ 2.615.000,00	10	261.500
Maquina de empaque al vacío	1	Vacmaster	\$ 2.290.000,00	10	229.000
Lavavajillas	1	Abba	\$ 867.000,00	10	86.700
Freidora	1	Javar	\$ 1.000.000,00	10	100.000
Barra auxiliar de salsas y encurtidos	1	Rivam	\$ 415.000,00	10	41.500
Total inversión maquinaria			\$ 19.967.000,00	Total depreciación maquinaria	1.996.700

Tabla de depreciación muebles e implementos					
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Depreciación en años	Depreciación anual
Mesas x1 Sillas x4	18	\$ 350.000,00	\$ 6.300.000,00	10	630.000
Archivador	1	\$ 285.000,00	\$ 285.000,00	10	28.500
Computador	2	\$ 1.200.000,00	\$ 2.400.000,00	5	480.000
Televisor	1	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00	5	180.000
Sistema punto de venta	1	\$ 1.750.000,00	\$ 1.750.000,00	5	350.000
Sistema de sonido	1	\$ 320.000,00	\$ 320.000,00	5	64.000
Total inversión muebles e implementos			\$ 11.955.000,00	Total depreciación muebles e implementos	1.732.500

Apéndice 6 Costos de mano de obra directa

NOMINA DEL PERSONAL						
CARGO	SUELDO BASICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO	DEDUCCIONES		TOTAL PAGAR AL EMPLEADO
				SALUD	PENSIÓN	
Jefe de cocina	\$ 1.500.000	\$ 102.854	\$ 1.602.854	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 1.482.854
Auxiliar de cocina	\$ 980.000	\$ 102.854	\$ 1.082.854	\$ 39.200	\$ 39.200	\$ 1.004.454
Auxiliar de cocina	\$ 980.000	\$ 102.854	\$ 1.082.854	\$ 39.200	\$ 39.200	\$ 1.004.454
Auxiliar de cocina	\$ 980.000	\$ 102.854	\$ 1.082.854	\$ 39.200	\$ 39.200	\$ 1.004.454
Mesero	\$ 980.000	\$ 102.854	\$ 1.082.854	\$ 39.200	\$ 39.200	\$ 1.004.454
Mesero	\$ 980.000	\$ 102.854	\$ 1.082.854	\$ 39.200	\$ 39.200	\$ 1.004.454
Steward	\$ 880.000	\$ 102.854	\$ 982.854	\$ 35.200	\$ 35.200	\$ 912.454
TOTALES		\$ 719.978	\$ 7.999.978	\$ 291.200	\$ 291.200	\$ 7.417.578

GASTOS ASUMIDOS POR LA EMPRESA									
CARGO	PROVISION PENSION	RIESGOS	CAJA DE COMPENSACION	CESANTIAS	INTERESES	PRIMA	VACACIONES	TOTAL CARGA	COSTO TOTAL POR EMPLEADO
Jefe cocina	\$ 180.000	\$ 36.540	\$ 60.000	\$ 133.518	\$ 16.029	\$ 133.518	\$ 62.550	\$ 622.154	\$ 2.225.008
Aux. cocina	\$ 117.600	\$ 23.873	\$ 39.200	\$ 90.202	\$ 10.829	\$ 90.202	\$ 40.866	\$ 412.771	\$ 1.495.625
Aux. cocina	\$ 117.600	\$ 23.873	\$ 39.200	\$ 90.202	\$ 10.829	\$ 90.202	\$ 40.866	\$ 412.771	\$ 1.495.625
Aux. cocina	\$ 117.600	\$ 23.873	\$ 39.200	\$ 90.202	\$ 10.829	\$ 90.202	\$ 40.866	\$ 412.771	\$ 1.495.625
Mesero	\$ 117.600	\$ 23.873	\$ 39.200	\$ 90.202	\$ 10.829	\$ 90.202	\$ 40.866	\$ 412.771	\$ 1.495.625
Mesero	\$ 117.600	\$ 23.873	\$ 39.200	\$ 90.202	\$ 10.829	\$ 90.202	\$ 40.866	\$ 412.771	\$ 1.495.625
Steward	\$ 105.600	\$ 21.437	\$ 35.200	\$ 81.872	\$ 9.829	\$ 81.872	\$ 36.696	\$ 372.505	\$ 1.355.359
TOTALES	\$ 873.600	\$ 177.341	\$ 291.200	\$ 666.398	\$ 80.000	\$ 666.398	\$ 303.576	\$ 3.058.513	\$ 11.058.491

Apéndice 7 Costos de personal administrativo

NOMINA DEL PERSONAL						
CARGO	SUELDO BASICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO	D E D U C C I O N E S		TOTAL PAGAR AL EMPLEADO
				SALUD	PENSIÓN	
Administrador	\$ 2.500.000	\$ -	\$ 2.500.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 2.300.000
Contador	\$ 1.500.000	\$ -	\$ 1.500.000	\$ -	\$ -	\$ 1.500.000
Revisor fiscal	\$ 1.200.000	\$ -	\$ 1.200.000	\$ -	\$ -	\$ 1.200.000
TOTALES		\$ -	\$ 5.200.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 5.000.000

GASTOS ASUMIDOS POR LA EMPRESA									
CARGO	PROVISION PENSION	RIESGOS	CAJA DE COMPENSACION	CESANTIAS	INTERESES	PRIMA	VACACIONES	TOTAL CARGA	COSTO TOTAL POR EMPLEADO
Administrador	\$ 300.000	\$ 26.100	\$ 100.000	\$ 208.250	\$ 25.000	\$ 208.250	\$ 104.250	\$ 971.850	\$ 3.471.850
Contador	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500.000
Revisor fiscal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.200.000
TOTALES	\$ 300.000	\$ 26.100	\$ 100.000	\$ 208.250	\$ 25.000	\$ 208.250	\$ 104.250	\$ 971.850	\$ 6.171.850

Apéndice 8 Tabla de amortización del crédito bancario

Plazo	60
Monto	\$ 73.567.768
Tasa anual	0,1313
Tasa nominal anual	12,4004%
Tasa nominal mensual	1,03%
Pago mensual	\$1.651.397

Tabla de financiación credito bancario						
No de Cuota	Capital	Intereses	Cuota Sin Seguro	Seguro	Cuota Total	Saldo
1	\$891.175	\$760.223	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$72.676.593
2	\$900.384	\$751.014	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$71.776.209
3	\$909.688	\$741.709	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$70.866.521
4	\$919.088	\$732.309	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$69.947.433
5	\$928.586	\$722.811	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$69.018.847
6	\$938.182	\$713.216	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$68.080.666
7	\$947.876	\$703.521	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$67.132.789
8	\$957.671	\$693.726	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$66.175.118
9	\$967.568	\$683.830	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$65.207.550
10	\$977.566	\$673.831	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$64.229.984
11	\$987.668	\$663.729	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$63.242.316
12	\$997.874	\$653.523	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$62.244.442
13	\$1.008.186	\$643.212	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$61.236.257
14	\$1.018.604	\$632.793	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$60.217.653
15	\$1.029.130	\$622.267	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$59.188.523
16	\$1.039.765	\$611.633	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$58.148.758
17	\$1.050.509	\$600.888	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$57.098.249
18	\$1.061.365	\$590.033	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$56.036.884
19	\$1.072.332	\$579.065	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$54.964.552
20	\$1.083.414	\$567.984	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$53.881.138
21	\$1.094.609	\$556.788	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$52.786.529
22	\$1.105.920	\$545.477	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$51.680.609
23	\$1.117.349	\$534.049	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$50.563.260
24	\$1.128.895	\$522.502	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$49.434.365
25	\$1.140.560	\$510.837	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$48.293.805
26	\$1.152.347	\$499.051	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$47.141.458
27	\$1.164.255	\$487.143	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$45.977.204
28	\$1.176.286	\$475.112	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$44.800.918
29	\$1.188.441	\$462.956	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$43.612.477
30	\$1.200.722	\$450.676	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$42.411.755

31	\$1.213.130	\$438.268	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$41.198.626
32	\$1.225.666	\$425.732	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$39.972.960
33	\$1.238.331	\$413.066	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$38.734.629
34	\$1.251.128	\$400.270	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$37.483.501
35	\$1.264.056	\$387.341	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$36.219.445
36	\$1.277.119	\$374.279	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$34.942.326
37	\$1.290.316	\$361.081	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$33.652.010
38	\$1.303.650	\$347.748	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$32.348.361
39	\$1.317.121	\$334.276	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$31.031.240
40	\$1.330.732	\$320.666	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$29.700.508
41	\$1.344.483	\$306.914	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$28.356.025
42	\$1.358.376	\$293.021	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$26.997.648
43	\$1.372.413	\$278.984	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$25.625.235
44	\$1.386.595	\$264.802	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$24.238.640
45	\$1.400.924	\$250.473	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$22.837.716
46	\$1.415.401	\$235.997	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$21.422.315
47	\$1.430.027	\$221.370	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$19.992.288
48	\$1.444.804	\$206.593	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$18.547.484
49	\$1.459.734	\$191.663	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$17.087.749
50	\$1.474.819	\$176.579	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$15.612.931
51	\$1.490.059	\$161.338	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$14.122.872
52	\$1.505.457	\$145.941	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$12.617.415
53	\$1.521.014	\$130.384	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$11.096.402
54	\$1.536.731	\$114.666	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$9.559.670
55	\$1.552.611	\$98.786	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$8.007.059
56	\$1.568.655	\$82.742	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$6.438.404
57	\$1.584.865	\$66.532	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$4.853.539
58	\$1.601.243	\$50.155	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$3.252.296
59	\$1.617.789	\$33.608	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$1.634.507
60	\$1.634.507	\$16.890	\$1.651.397	\$37.304	\$1.688.701	\$0

Apéndice 9 Costos de ventas

Pudin de avena con frutos rojos						
		Cantidad	unidad de medida	valor x unidad	valor x kilo	valor parcial
Ingredientes	Avena	15	gramos	\$ 3	\$ 3.488	\$ 52
	Frambuesa	15	gramos	\$ 60	\$ 60.000	\$ 900
	Fresa	15	gramos	\$ 5	\$ 4.900	\$ 74
	Arándanos	15	gramos	\$ 15	\$ 15.300	\$ 230
	Gelatina Sin Sabor	10	gramos	\$ 80	\$ 80.000	\$ 800
	Canela	2	gramos	\$ 106	\$ 106.000	\$ 212
	Azúcar	15	gramos	\$ 2	\$ 2.176	\$ 33
	Mora	15	gramos	\$ 2	\$ 2.186	\$ 33
valor total						\$ 2.333

Merengues crocantes, dulce de guayaba y helado de yogur						
		Cantidad	unidad de medida	valor x unidad	valor x kilo/litro	valor parcial
Ingredientes	Guayaba	20	gramos	\$ 2	\$ 1.500	\$ 30
	Azúcar	10	gramos	\$ 2	\$ 2.176	\$ 22
	Leche	250	Mililitros	\$ 3	\$ 2.500	\$ 625
	Huevos	2	unidad	\$ 250	\$ 7.504	\$ 500
	Crémor Tartar	15	gramos	\$ 19	\$ 18.500	\$ 278
	Azúcar Glass	9	gramos	\$ 2	\$ 2.176	\$ 20
valor total						\$ 1.474

Dulce típico amazónico preparado con copoazu						
		Cantidad	unidad de medida	valor x unidad	valor x kilo	valor parcial
Ingredientes	Copoazu	50	gramos	\$ 24	\$ 24.000	\$ 1.200
	Chocolate	90	gramos	\$ 24	\$ 24.000	\$ 2.160
valor total						\$ 3.360

Arroz con codillo						
Ingredientes		Cantidad	unidad de medida	valor x unidad	valor x kilo/litr	valor parcial
	Arroz	200	gramos	\$ 3	\$ 3.100	\$ 620
	Codillo de Cerdo	200	gramos	\$ 17	\$ 17.000	\$ 3.400
	Garbanzo	50	gramos	\$ 2	\$ 2.344	\$ 117
	Habichuela	50	gramos	\$ 3	\$ 2.700	\$ 135
	Apio	5	gramos	\$ 1	\$ 900	\$ 5
	Cebolla Cabezona	5	gramos	\$ 2	\$ 1.700	\$ 9
	Cebolla Larga	5	gramos	\$ 2	\$ 1.700	\$ 9
	Mantequilla	2	gramos	\$ 30	\$ 30.000	\$ 60
	Sal	2	gramos	\$ 1	\$ 1.440	\$ 3
	Aceite	5	mililitros	\$ 22	\$ 22.450	\$ 112
	Valor total					

Pollo dorado						
Ingredientes		Cantidad	unidad de medida	valor x unidad	valor x kilo	valor parcial
	Pollo	250	gramos	\$ 10	\$ 10.000	\$ 2.500
	Cebolla encurtida roja	9	gramos	\$ 2	\$ 1.700	\$ 15
	Mollejas	100	gramos	\$ 5	\$ 4.800	\$ 480
	Aceite	8	Militros	\$ 22	\$ 22.450	\$ 180
	Lechuga	20	gramos	\$ 1	\$ 1.100	\$ 22
Valor total						\$ 3.197

Tartare de pescado						
Ingredientes		Cantidad	unidad de medida	valor x unidad	valor x kilo	valor parcial
	Pescado	250	gramos	\$ 9	\$ 9.000	\$ 2.250
	Ajo	5	gramos	\$ 9	\$ 9.000	\$ 45
	Cebolla	5	gramos	\$ 2	\$ 1.700	\$ 9
	Pimienta	1	gramos	\$ 54	\$ 54.000	\$ 54
	Mantequilla	1	gramos	\$ 30	\$ 30.000	\$ 30
	Sal	1	gramos	\$ 1	\$ 1.440	\$ 1
	Espárragos	50	gramos	\$ 20	\$ 20.000	\$ 1.000
Valor total						\$ 3.389

Tazon campesino						
Ingredientes		Cantidad	unidad de medida	valor x unidad	valor x kilo	valor parcial
	Ahuyama	20	gramos	\$ 1	\$ 800	\$ 16
	Maiz	20	gramos	\$ 1	\$ 900	\$ 18
	Tofu	50	gramos	\$ 18	\$ 17.900	\$ 895
	Quinoa	40	gramos	\$ 19	\$ 18.600	\$ 744
	Champiñon	55	gramos	\$ 16	\$ 15.900	\$ 875
	Cubios	40	gramos	\$ 4	\$ 3.800	\$ 152
	Arracacha	20	gramos	\$ 2	\$ 1.900	\$ 38
	Papas	20	gramos	\$ 2	\$ 1.800	\$ 36
Valor total						\$ 2.774

Hamburguesa doble						
Ingredientes		Cantidad	unidad de medida	valor x unidad	valor x kilo	valor parcial
	Lentejas	150	gramos	\$ 2	\$ 2.272	\$ 341
	Frijoles	150	gramos	\$ 6	\$ 6.370	\$ 956
	Lechuga	9	gramos	\$ 1	\$ 1.100	\$ 10
	Mermelada de Tomate	15	gramos	\$ 2	\$ 2.048	\$ 31
	Papas fritas	20	gramos	\$ 2	\$ 1.800	\$ 36
	Aceite	8	mililitros	\$ 22	\$ 22.450	\$ 180
	Pan a base de Papa	125	gramos	\$ 2	\$ 1.800	\$ 225
Valor total						\$ 1.778

Canasta de patacón						
Ingredientes		Cantidad	unidad de medida	valor x unidad	valor x kilo	valor parcial
	Plátano colisero	50	gramos	\$ 1,20	\$ 1.200	\$ 60
	Carne desmechada	80	gramos	\$ 15,00	\$ 15.000	\$ 1.200
	Pollo desmechado	80	gramos	\$ 10,00	\$ 10.000	\$ 800
	Aguacate	25	gramos	\$ 2,50	\$ 2.500	\$ 63
	Aceite	9	militros	\$ 22,45	\$ 22.450	\$ 202
	Tomate	8	gramos	\$ 2,05	\$ 2.048	\$ 16
	Cebolla	8	gramos	\$ 1,70	\$ 1.700	\$ 14
	Ajo	8	gramos	\$ 9,00	\$ 9.000	\$ 72
	Pimentón	8	gramos	\$ 2,00	\$ 2.000	\$ 16
	Perejil	8	gramos	\$ 2,00	\$ 2.000	\$ 16
	Sal	2	gramos	\$ 1,44	\$ 1.440	\$ 3
Valor total						\$ 2.461

Sopa de vegetales						
Ingredientes		Cantidad	unidad de medida	valor x unidad	valor x kilo	valor parcial
	Zanahoria	15	gramos	\$ 7	\$ 7.088	\$ 106
	Cebolla puerro	20	gramos	\$ 2	\$ 1.800	\$ 36
	Garbanzos	30	gramos	\$ 2	\$ 2.344	\$ 70
	Plátano colisero	25	gramos	\$ 1	\$ 1.200	\$ 30
	Tomillo	3	gramos	\$ 125	\$ 125.000	\$ 375
	poleo	3	gramos	\$ 10	\$ 10.000	\$ 30
	champiñon	40	gramos	\$ 16	\$ 15.900	\$ 636
	sal	2	gramos	\$ 1	\$ 1.440	\$ 3
	Valor total					

Hummus Casabe						
		Cantidad	unidad de medida	valor x unidad	valor x kilo	valor parcial
Ingredientes	Garbanzo	35	gramos	\$ 2	\$ 2.344	\$ 82
	Yuca	25	gramos	\$ 1	\$ 1.233	\$ 31
	Aceite	8	mililitros	\$ 22	\$ 22.450	\$ 180
	Harina	5	gramos	\$ 3	\$ 2.608	\$ 13
	Cachete de cerdo en posta negra	50	gramos	\$ 17	\$ 17.000	\$ 850
Valor total						\$ 1.156

Jugos						
		Cantidad	unidad de medida	valor x unidad	valor x kilo/litr	valor parcial
Ingredientes	Fruta	150	gramos	\$ 2	\$ 2.345	\$ 352
	Leche	350	Mililitros	\$ 3	\$ 2.500	\$ 875
	Azucar	10	gramos	\$ 2	\$ 2.176	\$ 22
valor total						\$ 1.249