

**Estudio de prefactibilidad de un restaurante de almuerzo ejecutivo y a la carta, ubicado en la localidad de Teusaquillo, en la ciudad de Bogotá.**

Andrés Merchán Calderón, José Orlando Rincón Malaver y Oscar Javier Sierra  
Puerto  
Agosto 2017

Uniminuto – Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Facultad de ciencias empresariales – Especialización en gerencia de proyectos  
Proyecto de grado

## Tabla de Contenidos

Introducción.....	7
Capítulo 1 Planteamiento .....	8
Justificación .....	8
Marco teórico .....	9
Tipos de Restaurante .....	9
Estudios de prefactibilidad.....	12
Objetivos.....	17
General.....	17
Específicos .....	17
Capítulo 2 Análisis de mercado .....	18
Análisis del sector y la compañía.....	18
Encuesta y resultados .....	19
Análisis del mercado – Producto o servicio .....	25
Descripción del producto o servicio .....	26
Análisis DOFA.....	26
Clientes .....	29
Mercado objetivo.....	29
Competencia .....	29
Capítulo 3 Plan de mercadeo .....	31
Estrategia de precio .....	31
Estrategia de venta .....	32
Estrategia promocional.....	33
Menú.....	34
Capítulo 4 Análisis técnico.....	37
Localización del Proyecto .....	37
Distribución Planta.....	39
Equipos y Maquinaria .....	40
Prestación del Servicio .....	42
Insumos y proveedores .....	44
Manejo responsable de Residuos sólidos y líquidos.....	45
Capítulo 5 Análisis administrativo.....	46
Organización.....	46
Misión y Visión.....	47
Organigrama .....	47
Descripción de cargos.....	48
Nómina .....	52
Contratación de personal .....	53
Capacitación.....	54
Capítulo 6 Análisis legal y social.....	55
Aspectos legales.....	55
Pasos para la creación de una sociedad por acciones simplificadas .....	55
Control de calidad .....	58
Procesos de Control de Calidad .....	59

Ciclos de Capacitación: .....	59
Definición de Protocolos .....	59
Bitácoras de Seguimiento .....	60
Capítulo 7 Análisis financiero .....	61
Presupuesto de ventas.....	61
Presupuesto de Compras.....	64
Inversión .....	64
Gastos de personal.....	66
Gastos de funcionamiento .....	66
Depreciación .....	67
Estados financieros proyectados .....	68
TIR y VPN.....	72
Conclusión financiera.....	72
Conclusión .....	73
Bibliografía .....	75
Anexos.....	76

## Lista de tablas

Tabla 1. Datos de fórmula de la muestra.....	19
Tabla 2. Cuadro de D.O.F.A.....	27
Tabla 3. Análisis comparativo .....	29
Tabla 4. Convenciones de diagrama de planta .....	39
Tabla 5. Equipos de cocina.....	40
Tabla 6. Equipos de zona de atención.....	40
Tabla 7. Adecuaciones .....	41
Tabla 8. Insumos básicos.....	44
Tabla 9. Descripción de cargo – Administrador.....	48
Tabla 10. Descripción de cargo – Contador .....	49
Tabla 11. Descripción de cargo – Cocinero .....	49
Tabla 12. Descripción de cargo – Auxiliar de cocina .....	50
Tabla 13. Descripción de cargo – Mesero .....	51
Tabla 14. Descripción de cargo – Cajero .....	51
Tabla 15. Descripción de cargo – Domiciliario.....	52
Tabla 16. Costo nómina (en miles).....	52
Tabla 17. Precio de almuerzo ejecutivo .....	62
Tabla 18. Nivel de utilización de la capacidad instalada .....	63
Tabla 19. Presupuesto de ventas cinco años (en miles) .....	63
Tabla 20. Presupuesto de compras cinco años (en miles) .....	64
Tabla 21. Inversiones (en miles).....	65
Tabla 22. Gastos de personal (en miles) .....	66
Tabla 23. Gastos de funcionamiento (en miles) .....	67
Tabla 24. Depreciación (en miles).....	67
Tabla 25. Balance general (en miles).....	69
Tabla 26. Estado de resultados (en miles).....	70
Tabla 27. Flujo de caja proyectado (en miles).....	71
Tabla 28. TIR y VPN (en miles).....	72

## Lista de figuras

Figura 1. Rango de edades en años .....	21
Figura 2. Nivel de ingreso en miles .....	22
Figura 3. Opción habitual de almuerzo .....	23
Figura 4. Frecuencia de compra de almuerzo .....	24
Figura 5. Elemento determinante .....	25
Figura 6. Valla publicitaria .....	33
Figura 7. Volante publicitario .....	34
Figura 8. Carta 1 .....	35
Figura 9. Carta 2 .....	36
Figura 10. Mapa .....	38
Figura 11. Diagrama de planta.....	39
Figura 12. Diagrama de funcionamiento .....	42
Figura 13. Diagrama de proceso .....	43
Figura 14. Organigrama .....	48

## **Lista de anexos**

Anexo 1. Receta estándar: Frijolada .....	76
Anexo 2. Receta estándar: Pollo a la jardinera .....	77
Anexo 3. Receta estándar: Hamburguesa .....	78
Anexo 4. Receta estándar: Pollo con crema de champiñones.....	79
Anexo 5. Receta estándar: Bistec con lentejas.....	80

## **Introducción**

Actualmente la tendencia de la sociedad tiene un enfoque a los procesos de consumo mediante el cual los individuos adquieren bienes y/o servicios para la satisfacción de necesidades básicas o primarias, una de estas necesidades se refiere a los procesos de alimentación, por lo tanto se requiere generar alternativas que permitan ofrecer un valor agregado a los clientes.

El presente trabajo corresponde a un modelo de negocio para la creación de un restaurante ejecutivo en el sector de chapinero, que ofrece a sus comensales un variado menú preparado por chefs con amplia experiencia en el sector de la gastronomía y fue definido cuidadosamente con el fin de ofrecer alternativas diferentes para una sana alimentación, así como unas cómodas tarifas.

Mediante un análisis de los diferentes aspectos involucrados se definirán los estándares requeridos para establecer un modelo de negocio adecuado y sustentable a través del tiempo. La constante innovación dentro de la que deben estar los negocios actuales obliga a que antes de realizar cualquier tipo de inversión se revise con un nivel de detalle que garantice que el riesgo de la inversión debido a la incertidumbre pueda ser disminuido al utilizar herramientas que brinden mayor información sobre el sector, el proyecto y demás factores para desarrollarlo.

El estudio de prefactibilidad busca conocer en mayor detalle las características del proyecto y cuales podrían sus ventajas y mayores amenazas a ser tenidas en cuenta al momento de ejecutarlo.

## **Capítulo 1**

### **Planteamiento**

#### **Justificación**

De acuerdo con algunos estudios actualmente un número elevado de personas se alimenta fuera de sus hogares debido las múltiples ocupaciones y los cortos tiempos disponibles para la preparación de alimentos, en muchos hogares es común que todos los miembros de la familia acudan a restaurantes con el fin de comer una o dos veces diarias, considerando lo anterior se evidencia una gran oportunidad de negocios para aquellos emprendedores con habilidades para la creación de nuevos negocios en el sector de servicios, lo anterior puede ser reforzado con estudios del DANE, que confirman que en el tercer trimestre de 2016, los mayores incrementos en gastos nominales se presentaron en los servicios de educación privada con el (10,1%), restaurantes, catering y bares (9,3%) e inmobiliarias y arrendamiento (9,0%), respecto al mismo trimestre del año anterior (DANE, 2017).

Por lo anterior, es necesario realizar un análisis de cada uno de los aspectos requeridos para la creación de un restaurante ejecutivo, aspectos técnicos que faciliten la puesta en marcha del mismo, definición de roles administrativos claramente definidos que aporten al correcto funcionamiento, y análisis financieros que validen la viabilidad económica del proyecto, estos factores permitirán generar una propuesta con valor agregado y permitirá ofrecer a los clientes un concepto fresco y diferente.



## **Marco teórico**

A continuación realizaremos la construcción del marco teórico que emplearemos, partiremos por la necesidad de aclarar los conceptos relacionados con el modelo de negocio:

Restaurante: Establecimiento público para la comercialización de comida, bebidas y demás, las cuales son preparadas mediante diversos tipos de técnicas y tiempos, actualmente constituye uno de los principales sitios de acceso para la satisfacción de alimentación (desayunos, almuerzos, cenas y/o entre comidas).

### Tipos de Restaurante

Respecto a los tipos de restaurantes es válido aclarar que considerando la gran cantidad de posibilidades y el gusto de los comensales no es posible satisfacer completamente la demanda, por lo tanto a continuación serán descritos algunos de los tipos más relevantes es posible que la clasificación expuesta sirva para la generación de un nuevo concepto o la mixtura de varios:

Restaurante Comida Rápida: En esta modalidad prima el tiempo de preparación de la comida, los clientes compran comida a precios relativamente accesibles, hay una gran cantidad de oferta para los comensales desde pizza, perros, hamburguesas, tacos, empanadas, etc. Todas con un común denominador rápida preparación y acompañado de salsa, especias y demás. Se encuentra una variada gama de restaurantes, desde los que funcionan en barrios hasta aquellas cadenas de restaurantes con innumerables franquicias.

Restaurante Fino o Tipo Gourmet: “Esta clase de restaurante queda mejor descrita como un comedor formal, generalmente con manteles y servilletas de lino (de ahí la frase “operación de mantel blanco” con la que generalmente son descritos). Se los encontraba con frecuencia en hoteles, donde los altos costos de operación pueden quedar absorbidos dentro de un presupuesto general mayor. Los precios tienden a ser altos y el flujo de clientes, bajo. Toda la comida en un evento grandioso que puede durar varias horas. La ubicación no es generalmente clave para el éxito de esta clase de restaurantes, pues sus clientes se desviarían gustosamente de sus rutas habituales con tal de ir a comer a semejante lugar. El servicio está cargado de personal profesional muy bien entrenado, experto en lograr que los clientes gasten mucho. En efecto, son verdaderos profesionales a quienes se les paga una propina adicional, basada en un porcentaje del total de la factura presentada al final del evento. La habilidad para ofrecer ese lucrativo aperitivo, ese segundo coctel o esa botella de fino, ese rico postre, ese café de marca o ese licor para después de la comida, puede convertir una buena comida en una lucrativa fiesta. La parte artística está a cargo de un famoso chef, que deja su huella en el menú, por lo que usted ha de cuidarse de que cuando él se retire del negocio no se vayan también con él sus clientes” (Cooper, Floody, & McNeill, 2000).

Restaurantes Temáticos: Surgen con el fin de generar un valor agregado a parte de la cocina tradicional, algunos enfocados a resaltar el sabor de la misma mediante técnicas de preparación de acuerdo al origen de la comida (italiana, mexicana, francesa, argentina, etc.) otros enfocados a la decoración del sitios con el fin de generar una experiencia

diferente a sus clientes. Encontramos restaurantes temáticos ambientados en parques de diversiones, granjas, géneros musicales o cultura popular.

Restaurante Familiar: “Estos restaurantes se prestan para ser manejados por sus propietarios y dependen grandemente del apoyo de los habitantes de la localidad. Su número ha aumentado en los últimos tiempos, gracias a que la gente sale a comer con más frecuencia, debido a que trabaja en horarios más largos, a que marido y mujer trabajan, o a que se tiene un mayor ingreso. El servicio o la comida en un restaurante de este tipo no son tan exigentes como el de un restaurante fino, pero será conveniente que usted conozca a sus clientes personalmente y los haga sentir como en su casa. Los restaurantes familiares comparten características tanto con los de comida rápida (que descubriremos más adelante) como de los restaurantes finos (descritos anteriormente). Usted tendrá que diseñar un menú que permita a sus clientes escoger rápidamente entre una lista de lucrativos platos, con la ayuda de un mesero amistoso y capaz que, de nuevo, trabaja a comisión. Generalmente, convendrá que los adultos ordenen bebidas alcohólicas y que los diferentes miembros de la familia pidan lucrativos postres. Al mismo tiempo, no convendrá que los clientes se sientan tan a gusto que se queden más tiempo del necesario e impidan que su mesa sea ocupada por otros clientes ansiosos por sentarse a comer. El reto consiste en descubrir la manera de que distingan su negocio de otros similares de su localidad. Aquí es donde el diseño, el ambiente y la calidad de la comida y del servicio pueden servir para lograr precisamente aquello. La personalidad del

propietario puede también ser un factor importante para marcar la diferencia” (Cooper, Floody, & McNeill, 2000).

Seguiremos con lo que corresponde a un proceso de evaluación de proyectos, el cual nos permitirá realizar un paso a paso de los estudios requeridos para una adecuada evaluación.

#### Estudios de prefactibilidad

Respecto al tipo de estudio a realizar podemos observar lo siguiente: “Los proyectos en el nivel de prefactibilidad o de factibilidad pueden ser elaborados mediante una distribución por temas, cada uno de los cuales aporta información complementaria para tomar una buena decisión. Así por ejemplo, en cualquier proyecto hay aspectos relacionados con: oferta y demanda de un bien servicio, tecnología que implica su desarrollo, tipo de organización bajo el cual va a operar, cuantificación de las inversiones necesarias, estudio de las alternativas de financiación, análisis de ingresos y costos cuando entre a operar, rendimientos que genera tanto en términos económicos como sociales e incluso impactos ambientales. Por esta razón, un proyecto también se puede definir como un estudio de carácter técnico y científico que mediante aproximaciones sucesivas permite sustentar la toma de decisiones de inversión” (Mendez Lozano, 2016).

A continuación se enunciarán los componentes de un proyecto de prefactibilidad o factibilidad:

- Consideraciones básicas
- Análisis de oferta y demanda de un bien o servicio
- Estudio de mercado y comercialización
- Aspectos técnicos del proyecto
- Tamaño
- Localización
- Ingeniería del proyecto
- Aspectos legales y administrativos
- Inversiones y financiamiento
- Presupuesto de ingresos, costos y gastos
- Evaluación del proyecto

Consideraciones básicas: En esta parte de trabajo se realiza la presentación del proyecto mediante elementos como: objetivos, justificaciones, antecedentes, características generales del área del proyecto, políticas y normas gubernamentales y factores condicionantes (Mendez Lozano, 2016).

Análisis de oferta y demanda de un bien o servicio: Es realizar el estudio con el fin de identificar la cantidad de bienes o servicios que se está dispuesto a vender bajo las condiciones establecidas por el mercado (clientes), a mayor beneficio económico mayor cantidad de productores interesados en comercializar (curva de la oferta). En el análisis de la demanda se valida el comportamiento del proceso de consumo de los clientes

(demanda) así mismo los medios de comercialización, productos, precios de venta esta información es necesaria para entender las demás características cambios en los precios, tendencias de consumo y ciclos de consumo, conociendo esta información nos ayuda a ofrecer un producto o servicio adecuado para los clientes (Mendez Lozano, 2016).

Estudio de Mercado y comercialización: El estudio de mercado y comercialización de un proyecto de producción constituye uno de los pilares fundamentales de un proyecto, en este se realiza un análisis de la demanda y oferta de los productos a comercializar, se realiza un estudio e identificación del nicho de mercado al cual se va a proveer, se identifican las características de los clientes, precios de ventas de los producto y procesos de comercialización (Mendez Lozano, 2016).

Aspectos Técnicos del Proyecto: hace referencia a tres aspectos técnicos del proyecto, tamaño, localización y proceso tecnológico. Tamaño: Identificar el tamaño del proyecto ya sea con las ventas proyectadas, tamaño de la inversión, unidades producidas entre otros. Localización: Corresponde a la ubicación geográfica del proyecto. Este puede ser definido por la consideración de factores como (Mendez Lozano, 2016):

- Disponibilidad de recursos
- Proveedores
- Excepciones tributarias
- Mercado objetivo entre otras

Ingeniería del Proyecto: En esta fase del proyecto se estudian aspectos tales como: Procesos de elaboración del producto, estándares de fabricación, tablas de componentes, etc. Tecnología requerida, equipos maquinaria, infraestructura, software, hardware, entre otros. Procesos de aseguramiento de calidad, definición de protocolos, estándares, normas, etc.

Aspectos legales y administrativos: Hace referencia a los requisitos legales y regulatorios necesarios para la creación de la empresa o para el inicio y posterior ejecución del proyecto. Es importante tener en cuenta en esta fase, los posibles beneficios que puedan representar el seleccionar un adecuado tipo de sociedad.

Aspectos administrativos: está relacionado con la estructura organizativa de la empresa o el proyecto, en su fase de operación:

- Organigrama
- Niveles de decisión
- Interacciones entre áreas
- Manual de funciones
- Perfiles de Recurso Humano

Inversiones y financiamiento:

Se define el valor total de la inversión y las fuentes para alcanzarla de acuerdo con el tipo de inversiones estas pueden ser (Mendez Lozano, 2016):

- Inversiones Fijas son las inversiones para el correcto funcionamiento de la empresa o proyecto a través del tiempo presentan un proceso de devaluación.
- Inversiones Diferidas son aquellas inversiones de hechos causados por anticipado, impuestos, estudios, capacitaciones operativas estas son diferidas a través del proceso de funcionamiento del proyecto.
- Capital de Trabajo los recursos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa o el proyecto y se obtiene entre la diferencia entre el activo corriente y pasivo corriente.

Presupuestos de ingresos, costos y gastos: es la proyección de ganancias que la empresa o proyecto espera recibir, de acuerdo con las ventas del periodo establecido así mismo los pagos y devengos que se deban realizar por conceptos de producción, la relación entre ellos dará el punto para cada fase operativa.

Evaluación del proyecto: En esta fase se integran los elementos descritos anteriormente con el fin de permitir definir la viabilidad de un proyecto o el funcionamiento del mismo bajo cierto tipo de condiciones (cambios) permite la toma decisiones considerando el resultado de los diferentes análisis, financiero, técnico, administrativo, etc. (Mendez Lozano, 2016).



## **Objetivos**

Los objetivos del plan de negocio se componen de uno general donde abarcamos la razón de ser del proyecto y en los específicos definimos las acciones a desarrollar para lograrlo.

### General

Plantear y desarrollar un estudio de prefactibilidad para la creación de un restaurante ejecutivo en la localidad de Santa Fe.

### Específicos

Realizar un estudio mercado que permita determinar las necesidades, expectativas y características del mercado al cual será dirigido el restaurante.

Definir los recursos técnicos necesarios para la ejecución del proyecto en su operación.

Desarrollar un estudio administrativo y legal que determine las necesidades del proyecto para lograr los objetivos planteados.

Evaluar el proyecto financieramente para verificar su viabilidad y las necesidades de inversión y financiamiento en comparación con su rentabilidad en el largo plazo.

## **Capítulo 2**

### **Análisis de mercado**

#### **Análisis del sector y la compañía**

Los restaurantes en Colombia han sido un elemento necesario para el desarrollo económico de la sociedad, siendo una forma fácil de encontrar alimentación. Para el desarrollo del plan de negocio es necesario conocer el mercado al cual va dirigido el producto y como se está comportando el sector dentro del cual se desarrolla. Los restaurantes hacen parte del sector terciario de la economía nacional, el cual también se denomina “de servicios” (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015).

El desarrollo del análisis de mercado contribuye a conocer las expectativas del cliente y a alinear el planteamiento de la idea de negocio dentro de lo esperado por el mismo. Para conocer más de cerca lo que el cliente piensa, se ha determinado hacer uso de recolección de información por medio de una encuesta que dentro de sus preguntas contiene los aspectos más relevantes para conocer los gustos y preferencias de los consumidores.

Plaza D.C., estaría ubicado en la localidad geográficamente en la calle 33 # 13<sup>a</sup>-43, localidad Santa Fe, ubicado cerca a hoteles, universidades, avenidas de gran afluencia como la Avenida Caracas y la Carrera 7, sin embargo, los trámites legales se desarrollan con la alcaldía de la localidad de Teusaquillo. La localidad de Santa Fe se caracteriza por una extensión geográfica de 4.887 hectáreas y una población aproximada de 107.044 personas (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017).

El sector cuenta con variedad de restaurantes con precios que oscilan entre COP 10.000 y COP 15.000. En comparación con los competidores más cercanos, Plaza D.C. se diferencia por tener un ambiente más sofisticado al no pretender ser un lugar para comprar y consumir un almuerzo ejecutivo o corriente, sino por ser un restaurante que les permita a los comensales disfrutar de una experiencia superior en términos de atención al cliente, calidad del producto, diseño del mobiliario y experiencia de comida diversa teniendo la oportunidad de disfrutar de mayor variedad en la carta desde platos completos, hasta bebidas calientes y postres.

#### Encuesta y resultados

Para aplicar la encuesta, se hizo un muestreo aleatorio simple con la siguiente información:

*Tabla 1.* Datos de fórmula de la muestra

<b>Símbolo</b>	<b>Descripción</b>
N	Número de personas posibles a encuestar = 5.000
Z	Indicador de confianza = 75%
E	Error = 5%
P	Frecuencia del fenómeno a investigar = 50%
Q	Personas que no cumplen la característica = 50%
n	Tamaño de la muestra

Fuente: Elaboración propia

La ecuación para determinar la muestra es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Reemplazando los valores, tenemos que:

$$n = \frac{0.5625 * 0.5 * 0.5 * 5000}{(5000 - 1) * 0.0025 + 0.5625 * 0.5 * 0.5} = 55.64$$

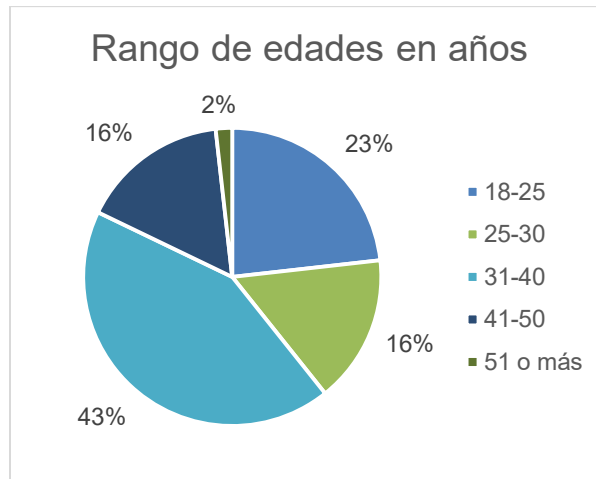
Según los valores previamente digitados, la cantidad de encuestas a realizar correspondería a 56 encuestas. El tipo de investigación a realizar es de tipo cuantitativo, ya que busca conocer la información de las preferencias y expectativas de los clientes por medio de cantidades porcentuales, que a su vez ayuden a pronosticar la demanda.

Los resultados de la encuesta corresponden a las preguntas formuladas las cuales se describen y de manera individual mostramos los resultados. El objetivo de la encuesta es: conocer las preferencias alimenticias de hombres y mujeres entre 18 y 65 años, que trabajan o viven en la localidad Santa Fe, ubicada en la ciudad de Bogotá, a la hora de escoger un restaurante para almorzar o tomar onces.

Edad: Su rango de edad esta entre:

1. 18-25
2. 25-30
3. 31-40
4. 41-50
5. 51 o más

Figura 1. Rango de edades en años



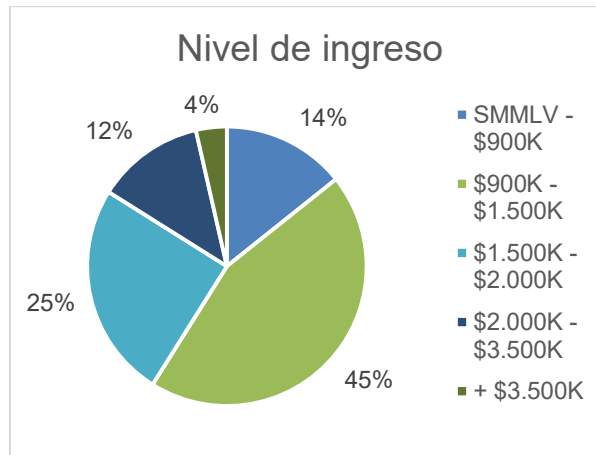
Fuente: Elaboración propia

Resultado: El promedio de edad de los encuestados está entre los 30 y 50 años correspondiendo esta parte al 59% de la población, no obstante, los encuestados menores a 30 años corresponden al 39%. Muchas de las personas encuestadas por su rango de edad, además de trabajar desarrollan actividades académicas reduciendo su tiempo para cocinar e tienen una mayor necesidad de comprar almuerzo cerca al lugar donde trabajan.

Nivel de ingreso: Su nivel de ingreso está entre:

1. SMMLV - \$900K
2. \$900K - \$1.500K
3. \$1.500K - \$2.000K
4. \$2.000K - \$3.500K
5. + \$3.500K

Figura 2. Nivel de ingreso en miles



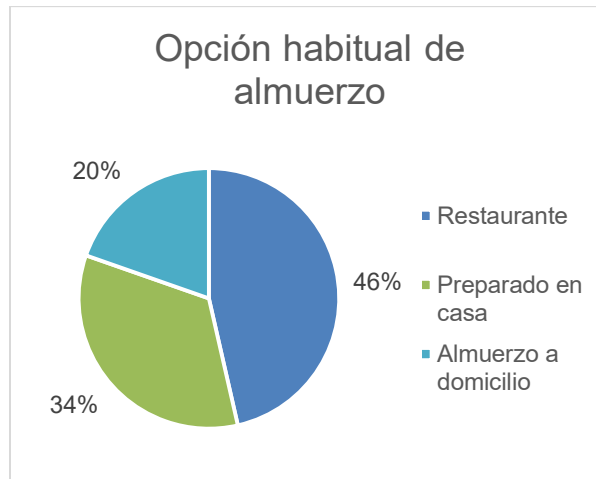
Fuente: Elaboración propia

Resultado: La mayor parte de la muestra tiene ingresos promedio entre COP 900.000 y COP 1.500.000. El siguiente grupo con mayor participación tiene ingresos entre COP 1.500.000 y COP 2.000.000, mostrando que aunque el ingreso no es muy alto, los clientes sí podrían tener capacidad económica para ser clientes frecuentes de restaurantes de almuerzo ejecutivo.

Opción habitual de almuerzo: ¿Cuál es su opción habitual de almuerzo?

1. Restaurante
2. Preparado en casa
3. Almuerzo a domicilio

Figura 3. Opción habitual de almuerzo



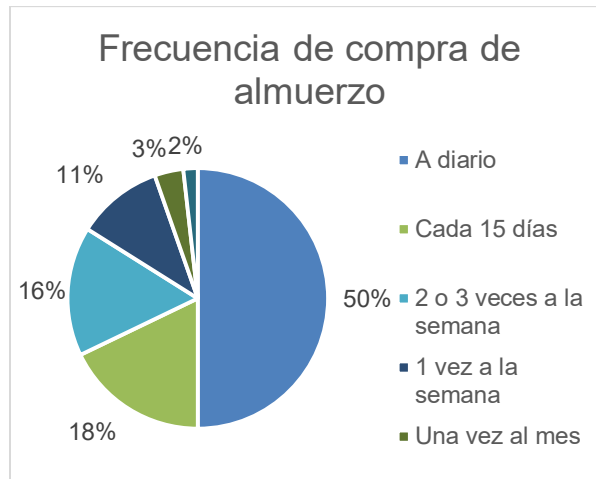
Fuente: Elaboración propia

Resultado: La proporción de la muestra que habitualmente almuerza en un restaurante es del 46% y si a esta sumamos la proporción de personas que piden almuerzo a domicilio, estamos estimando que más del 60% de la población no lleva almuerzo desde su casa, mejorando las opciones de venta de los restaurantes del sector.

Frecuencia de compra de almuerzo: ¿Con qué frecuencia compra almuerzo?

1. A diario
2. Cada 15 días
3. 2 o 3 veces a la semana
4. 1 vez a la semana
5. Una vez al mes
6. Nunca

Figura 4. Frecuencia de compra de almuerzo



Fuente: Elaboración propia

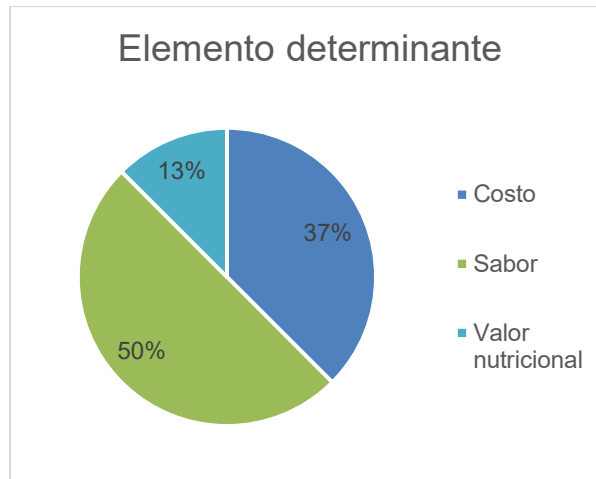
Resultado: La mitad de la población encuesta compra su almuerzo diariamente, por lo que su frecuencia de ir a un restaurante o solicitarlo por domicilio es constante. Adicionalmente, el 16% compra el almuerzo por lo menos dos o tres veces a la semana, generando un flujo continuo de compra.

Elemento determinante: ¿Cuál es el elemento que más determina en su elección de un restaurante?

1. Costo
2. Sabor
3. Valor nutricional



Figura 5. Elemento determinante



Fuente: Elaboración propia

Resultado: Aunque el costo es un factor determinante para la compra de almuerzo en un restaurante, se convierte el sabor en el elemento más importante para determinar dónde comprar un almuerzo.

### **Análisis del mercado – Producto o servicio**

En el mercado de restaurantes ya existen opciones que además de ofrecer platos ejecutivos y a la carta, también ofrecen un lugar para disfrutar de la tarde con un café y postres, sin embargo, en la zona en la que el restaurante se ubicará, todos los restaurantes están diseñados para ofrecer servicio a la hora del almuerzo y una vez terminan de vender la producción cierran el establecimiento para preparar todo para el siguiente día. Plaza D.C., se enfoca en brindar una experiencia al comensal que va más allá de su almuerzo y

que busca fidelizar al cliente por medio de una calidad superior en los platos ofrecidos adicionando un ambiente de restaurante tipo café.

#### Descripción del producto o servicio

El restaurante Plaza D.C., es un espacio para disfrutar el espacio laboral de almuerzo, acompañado de un ambiente diferente a los restaurantes de la zona. Aquí los comensales podrán encontrar además de los platos ejecutivos, también platos a la carta, vinos, cafés y postres para acompañar su almuerzo. Adicionalmente en el horario de la tarde, el restaurante continuará prestando servicio para que de esta manera los clientes puedan volver más tarde a comer pasa-bocas, postres acompañados de bebidas calientes, entre otras.

La oferta de productos se puede resumir en las siguientes categorías:

- Entradas: platos ligeros servidos antes de los platos fuertes.
- Platos fuertes: platos principales los cuales están enfocados para ser el almuerzo de los comensales.
- Postres
- Bebidas calientes: cafés, té,
- Bebidas frías: jugos, aguas, gaseosas, etc.

#### Análisis DOFA

A través de la matriz D.O.F.A. podemos conocer algunos factores determinantes desde una perspectiva interna y externa del negocio que a su vez nos permitirán

desarrollar estrategias para contrarrestar las debilidades y amenazas a partir de las fortalezas y oportunidades

Tabla 2. Cuadro de D.O.F.A.

<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Gestión por procesos</li> <li>• Calidad en los productos</li> <li>• Ubicación geográfica cercana a empresas y universidades</li> <li>• Experiencia diferencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de experticia en el tipo de actividad a desarrollar</li> <li>• Poca disponibilidad de capital de inversión para expansión inminente</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nuevas líneas de producto para abarcar una mayor cantidad del mercado</li> <li>• Crecimiento en ventas al comercializar productos a domicilio por medio de APPS</li> <li>• Creación de alianzas con empresas para entregar productos en sus eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de más competidores con una oferta similar</li> <li>• Incremento en precios de insumos</li> <li>• Preferencia de clientes por oferta de otros restaurantes basada en el precio</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Estrategias FO: La estrategia de Plaza D.C., debe incluir el poner sus productos en la mayor parte del mercado objetivo y hacer uso de los recursos tecnológicos como las APPS de domicilios para llevar sus productos a una mayor cantidad de clientes. Este crecimiento debiese estar acompañado de una mayor oferta de productos para abarcar una mayor cantidad de clientes con más preferencias gastronómicas.

Estrategias DO: La falta de capital de inversión para un crecimiento o expansión inminente puede ser mitigada por un mayor crecimiento en las ventas por medio del uso de APPS y estrategias adicionales de mercadeo, las cuales pueden mejorar los flujos de caja y su vez facilitar la inversión inmediata.

Estrategias FA: Por medio de la planeación estratégica se debe desarrollar un plan de abastecimiento con proveedores que puedan garantizar suministro constante de los insumos, además de tener precios competitivos. Por medio de la calidad de los productos y la gestión de procesos se debe lograr la fidelización de clientes para en los momentos donde sea inminente el incremento en el precio de los productos, la deserción por parte de los clientes sea nula.

Estrategias DA: el personal del restaurante deberá ser evaluado por indicadores, en especial midiendo la satisfacción de los comensales en términos de calidad, sabor y servicio. La poca experticia y la posible preferencia de los clientes por otros restaurantes, deberán ser combatidas con procesos de mejora constante en la calidad de los productos y en los servicios para generar valor agregado y que los clientes prefieran Plaza D.C. por encima de los demás restaurantes, incluso si les costara más.

## Cientes

Los clientes de Plaza D.C. son personas que son mayores de edad, de estratos tres al seis, con un ingreso superior a COP 1.200.000, que a su vez les permita comprar almuerzo en restaurantes del sector de manera frecuente.

## Mercado objetivo

El mercado objetivo tiene las siguientes características:

- Personas que laboran o estudian en el sector del restaurante
- Personas que no tienen tiempo para preparar su almuerzo y prefieren comprarlo a la hora de su almuerzo cerca a su lugar de trabajo
- Personas que no quieren la atención de un restaurante típico o corriente, sino el de uno con platos a la carta, atención superior, mobiliario más elegante y oferta de productos amplia

## Competencia

El restaurante tiene distintos tipos de competidores que pueden ser resumidos en la tabla 3.

*Tabla 3. Análisis comparativo*

<b>Competidor</b>	<b>Ofrece</b>	<b>Ofrecemos</b>
Restaurantes tipo corriente o ejecutivo	Almuerzo de precio competitivo con recetas típicas	Almuerzo de precio similar pero con un ambiente de restaurante café
Restaurantes tipo franquicia a domicilio	Amplia variedad de platos a la carta con	Almuerzo con valor promedio a \$12.000,

precios de venta superiores a \$15.000, adicional a la espera de la llegada del domiciliario con el producto.

garantizando buena experiencia en sabor y calidad, sin una larga espera del domicilio ya que la zona de cubrimiento es pequeña.

---

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo 3**

### **Plan de mercadeo**

Plaza D.C fue concebido como un restaurante capaz de ofrecer a su clientela un espacio cómodo y agradable en el que pueda compartir con amigos o familia se pretende generar una recordación especial por la calidad de la comida y la presentación de los platos y del lugar.

Se ofrecerán platos ejecutivos al medio día para almorzar, así como una variedad de platos a la carta, carnes y hamburguesas, que estarán disponibles durante todo el día, los precios variarán dependiendo el plato escogido, los ingredientes necesarios y el tiempo de preparación, eso sí sin dejar nunca el objetivo principal de prestar un servicio de la más alta calidad.

El objetivo principal es prestar un servicio de altísima calidad a un precio razonable capaz de competir con los restaurantes de la zona, todos los empleados estarán dispuestos a atender siempre las necesidades de los clientes.

#### **Estrategia de precio**

La estrategia de precio está directamente relacionada con el mercado objetivo en la zona, ejecutivos que almuerzan fuera de sus hogares y que esperan un excelente servicio en un corto tiempo, para que nuestro cliente este satisfecho Plaza D.C. debe diferenciarse por su calidad y no por su precio.

El cliente debe percibir que paga por una buena experiencia a la hora de tomar su almuerzo o de reunirse con sus amigos y familiares a pasar un rato agradable, de esta manera el éxito está garantizado.

El precio que pagara un cliente es de \$11.000 por almuerzo ejecutivo y \$16.500 en promedio para platos especiales, estos precios dependen básicamente de la composición y la presentación de cada plato.

### **Estrategia de venta**

Se pretende fidelizar al cliente con una experiencia diferenciadora con tiempos de servicio bajos y calidad alta en los alimentos que se sirven, se busca impactar directamente a los ejecutivos de la zona, personas jóvenes trabajadores de empresas cercanas al restaurante como Ecopetrol, Fidupetrol, BBVA, Ministerio del trabajo, etc., que son personas con alto poder adquisitivo y que buscan antes de precio, calidad.

Según el estudio de mercado la población de la zona está concentrada en personas entre 31 y 40 años con un nivel de ingreso superior a dos millones de pesos mensuales, personas jóvenes en ascenso de sus carreras y que buscan una oportunidad de almorzar en un restaurante que ofrezca un trato ejecutivo a un precio razonable.

También se pretende incursionar en el mercado de las comidas rápidas y los domicilios, esto con el fin de atender las necesidades de los potenciales clientes que no pueden tomar su almuerzo o sus alimentos en un restaurante por las restricciones de tiempo, pero que aún con esa limitación, buscan una opción de alta calidad.



## **Estrategia promocional**

El costo de la estrategia publicitaria es de COP 875.130. La primera etapa de la estrategia, consiste en generar expectativa a los futuros clientes, mediante la instalación de una valla que indique que próximamente será abierto en ese lugar un restaurante.

*Figura 6. Valla publicitaria*



Fuente: Elaboración propia

Además, ofreceremos a nuestros clientes una promoción de apertura, con el fin de incentivar a los futuros clientes a conocer las instalaciones de Plaza D.C, la comida y el servicio, por esta razón serán repartidos durante la semana previa a la apertura y en los horarios de ingreso y salida de las oficinas los siguientes volantes:

Figura 7. Volante publicitario



Fuente: Elaboración propia

Volantes como estos serán repartidos desde la semana anterior a la apertura y las cinco semanas siguientes a la apertura todos los días en la mañana, medio día y tarde, con el fin de generar recordación en los posibles clientes.

### Menú

El menú fue diseñado de tal manera que los nombres de los platos más representativos estuvieran relacionados con el nombre del establecimiento, esto con el único fin de generar recordación de la marca, además de una presentación de bienvenida, indicándole al comensal la calidad de la comida que le sería servida.

Figura 8. Carta 1



## NUESTRA CARTA

Bienvenido(a) a Plaza D.C. Nuestra cocina tiene una trayectoria de 33 años de experiencia de la mano de nuestro chef Alvaro y la intrepidez de nuestro chef Dilan.

Juntos han trabajado para brindarte variedad y calidad con cada plato.

Esperamos que tu experiencia con esta nueva Plaza sea de siempre la mejor.

Familia Plaza D.C.

---



## PESCADOS

	PRECIO POR APERTURA	
<b>ROBALO A LA TARTARA</b>	<b>\$12.600</b>	
Filete de robalo preparado con una base de salsa tártara. Acompañado con pan de ajo y ensalada de la casa.	\$ 18.000	
<b>ROBALO MENIER</b>	<b>\$12.600</b>	
Filete de robalo preparado con mantequilla, jugo de limón y perejil. Acompañado con para al vapor y ensalada de la casa.	\$ 18.000	
<b>MOJARRA FRITA / ASADA</b>	<b>\$12.250</b>	
Mojarra adobada con salsa de casa al estilo de su preferencia (Asada o Frita). Acompañada de patacón, y ensalada de la casa.	\$ 17.500	

---



## ENSALADAS

	PRECIO POR APERTURA	
<b>VERDURAS SALTEADAS</b>	<b>\$9.450</b>	
Verduras cortadas en julianas salteadas con lomo de cerdo, lomo de res o pechuga de pollo.	\$ 13.500	
<b>ENSALADA CESAR</b>	<b>\$9.450</b>	
Ensalada estilo cesar con trocitos de pechuga grillé	\$ 13.500	

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Carta 2

 <b>CARNES Y PARRILLA</b>		
<b>PARRILLADA PLAZA</b>	<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$15.400</b>
Pechuga de pollo, lomo de res, lomo de cerdo y chorizo. Acompañados con plátano o papa criolla, yuca, guacamole y salsa de la plaza.		\$ 22.000
<b>CHURRASCO</b>	<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$12.600</b>
Corte de churrasco acompañado con papa cherry al horno y banano.		\$ 18.000
<b>PUNTA DE ANCA</b>	<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$12.600</b>
Corte de punta de anca a la parrilla servida con una reducción de vino tinto. Acompañada con papa al horno gratinada.		\$ 18.000
<b>LOMO DE CERDO</b>	<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$12.250</b>
Lomo de cerdo en cualquiera de las salsas de la casa (vino, hawaiano, maní o almendras), acompañado con papa a la francesa y ensalada de la casa.		\$ 17.500
<b>PECHUGA CHISPITA</b>	<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$11.900</b>
Pechuga de pollo a la parrilla servida con salsa bechamel, queso fundido y maíz tierno de la casa. Acompañada con papa a la francesa y ensalada de la plaza.		\$ 17.000
<b>PECHUGA GRILL</b>	<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$10.150</b>
Pechuga de pollo a la parrilla servida con chimichurri de la casa. Acompañada con papa a la francesa y ensalada de la plaza.		\$ 14.500
<b>PECHUGA CON SALSA DE CHAMPIÑONES</b>	<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$11.900</b>
Pechuga de pollo a la parrilla servida con chimichurri de la casa. Acompañada con papa a la francesa y ensalada de la plaza.		\$ 17.000
<b>COSTILLAS BBQ</b>	<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$11.900</b>
Costillas de cerdo al horno servidas con salsa BBQ de la casa. Acompañadas con papa a la francesa o al horno, patacón, y ensalada de la plaza.		\$ 17.000

 <b>HAMBURGUESAS Y MÁS</b>		
<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$10.850</b>	<b>HAMBURGUESA DE LA PLAZA</b>
Carne de la casa con queso fundido y envuelta de tocineta. Acompañada de papa a la francesa y chips de plátano dulce y salsa tártara de la casa.		\$ 15.500
<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$10.850</b>	<b>HAMBURGUESA RULETA</b>
Carne de la casa con queso fundido. Acompañada la salsa de su elección (Carbonara, Champiñones, BBQ), papa a la francesa y chips de plátano dulce.		\$ 15.500
<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$12.250</b>	<b>HAMBURGUESA RULETA DOBLE CARA</b>
Carne de la casa y pechuga de pollo a la parrilla con queso fundido. Acompañada la salsa de su elección (Carbonara, Champiñones, BBQ), papa a la francesa y chips de plátano dulce.		\$ 17.500
<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$7.350</b>	<b>BROCHETAS PLAZA</b>
Brochetas de carne, pollo, lomo de cerdo, chorizo y vegetales a la parrilla. Acompañada con patacón y salsa de la casa		\$ 10.500
<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$11.900</b> <b>\$9.450</b>	<b>BANDEJA MONTAÑERA</b> <b>(Opción de mini-montañera)</b>
Bandeja con frijoles montañeros preparados con pecho de cerdo, carne molida, chicharrón y chorizo. Acompañados con plátano maduro, huevo, arepa y aguacate.		\$ 17.000 \$13.500 (mini)
<b>PRECIO POR APERTURA</b>	<b>\$9.450</b>	<b>CAZUELA DE FRIJOLES</b>
Cazuela de frijoles montañeros preparados con pecho de cerdo y acompañados con chicharrón, arroz y aguacate.		\$ 13.500

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo 4**

### **Análisis técnico**

#### **Localización del Proyecto**

Con el fin de identificar la ubicación adecuada para el proyecto, se realizó un análisis de varios sectores tales como:

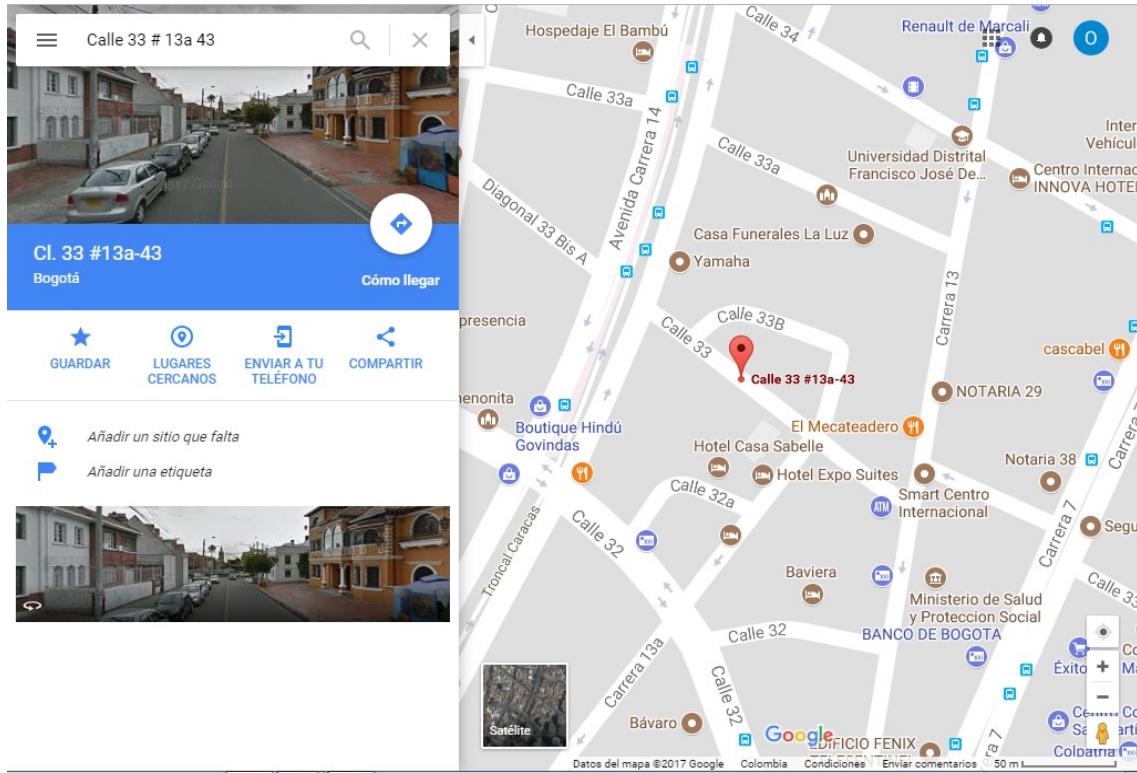
- Normandía
- Fontibón
- Modelia
- Zarzamora

No obstante, la ubicación definida ofrece beneficios adicionales entre los cuales se destacan:

- Profesionales del sector Financiero, ya que cerca se encuentran centro de negocios y sedes principales de importantes entidades bancarias.
- Personas de Negocios considerando la cercanía de dos notarias necesarias en los procesos de formalización de documentos con carácter público.
- Estudiantes ya que en el sector se encuentran sedes de importantes universidades e institutos de formación técnica y/o tecnológica.

El restaurante estará ubicado en la Calle 33 # 13<sup>a</sup>-43, en la localidad Santa Fe:

Figura 10. Mapa

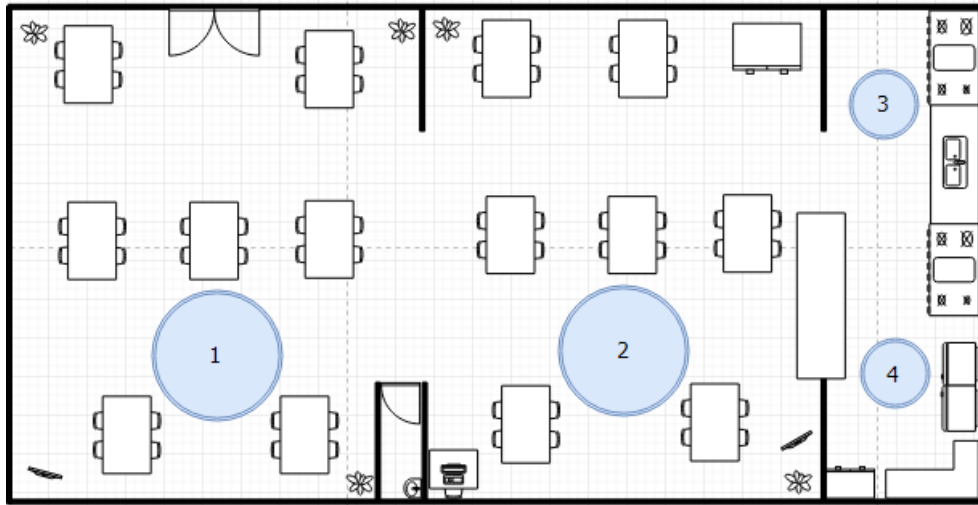


Fuente: Google Maps

## Distribución Planta

A continuación en el modelo diagrama se describe la distribución de planta del restaurante:

Figura 11. Diagrama de planta



Fuente: Elaboración propia

Para entender la división por secciones del restaurante, podemos ver las convenciones en la siguiente tabla:

Tabla 4. Convenciones de diagrama de planta

Ítem	Descripción
1	Primer sector de servicio, en el cual se encuentra la puerta de acceso al establecimiento se encuentran 7 mesas, un televisor y el baño público.
2	Segundo sector de servicio, en el que se encuentran 7 mesas, un televisor, el punto de pago y un refrigerador para las bebidas gaseosas.
3	Cocina Zona de Cocción de alimentos, freidora, estufa y lavaplatos.
4	Cocina Zona preparación de bebidas y alistamiento de platos, almacenamiento de alimentos cadena de frío (verduras, carnes y demás), bodega para el almacenamiento de insumos y los utensilios.

Fuente: Elaboración propia

La distribución fue definida con el fin de evitar la obstrucción del flujo de personas, y facilitar el servicio a los clientes y posterior proceso de pago. En cada uno de los sectores se ubicará un mesero con el fin de atender oportunamente el llamado de los clientes y posterior servicio de las mesas.

### **Equipos y Maquinaria**

Para el desarrollo normal del servicio, la atención oportuna de los clientes y la disponibilidad de todos los platos se contempló la siguiente dotación de equipos y maquinaria:

*Tabla 5. Equipos de cocina*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Estufas Industriales	2	2500
Campana Extractora	1	900
Cocina Integral	1	1250
Planchas para asar	2	400
Parrillas para asar	2	400
Vajillas, cubiertos, servilleteros y vasos	1	1371
Horno	1	1100
Refrigeradores	2	3000
Lavaplatos acero inoxidable	1	750
Mesón acero inoxidable	1	700
<b>TOTAL</b>		<b>12,371</b>

Fuente: Elaboración propia

Para las zonas de atención de los clientes y zonas comunes:

*Tabla 6. Equipos de zona de atención*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Mesas	14	1000
Sillas	56	1100



Televisores Pantalla Plana	1	1000
Computador y POS	1	1400
<b>TOTAL</b>		<b>4,500</b>

Fuente: Elaboración propia

Las adecuaciones al local para el restaurante y sus costos se resumen en la siguiente tabla:

*Tabla 7. Adecuaciones*

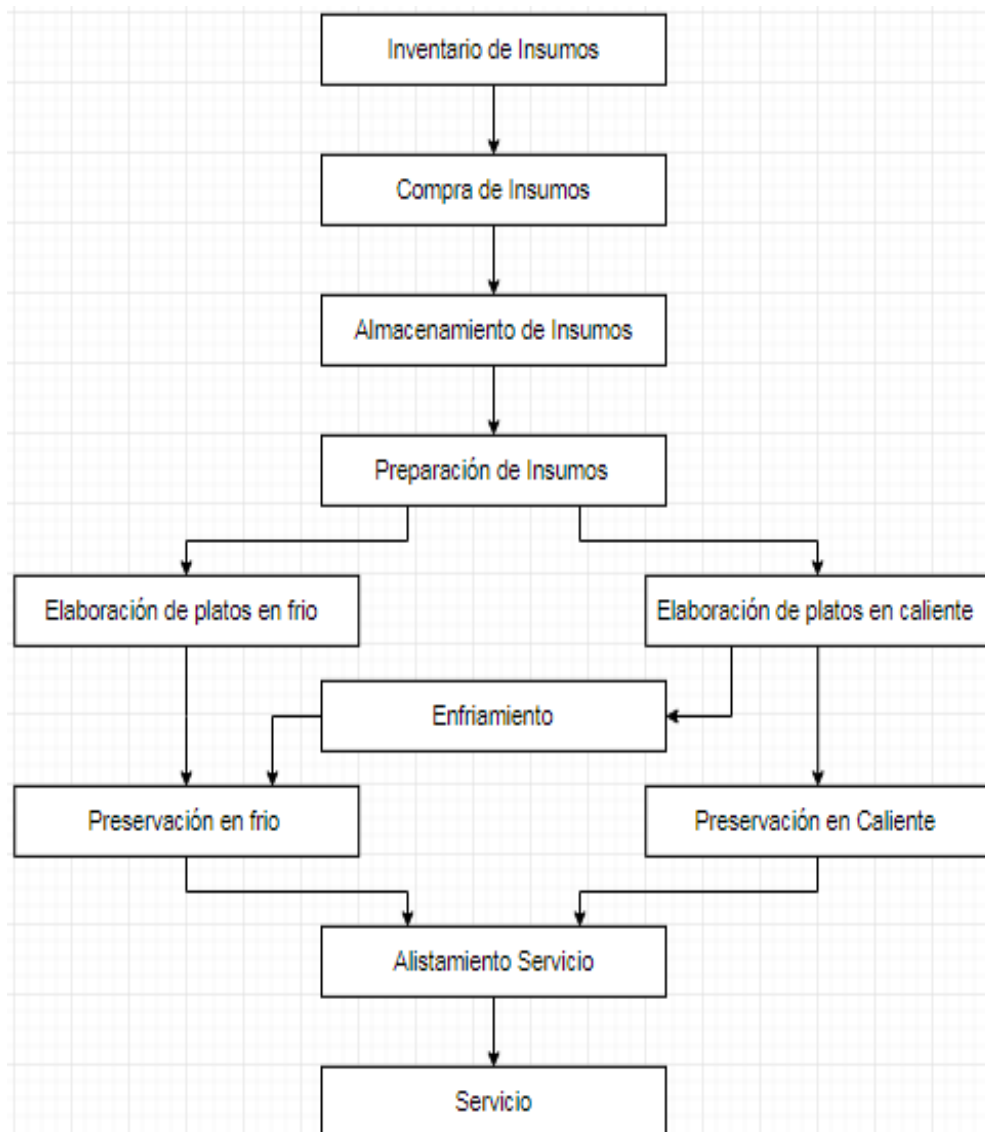
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Iluminación	1	850
Ambientación	1	480
Remodelación	1	1000
<b>TOTAL</b>		<b>2,330</b>

Fuente: Elaboración propia

## Prestación del Servicio

Mediante el siguiente diagrama general de funcionamiento, se ilustra el funcionamiento general del restaurante ejecutivo:

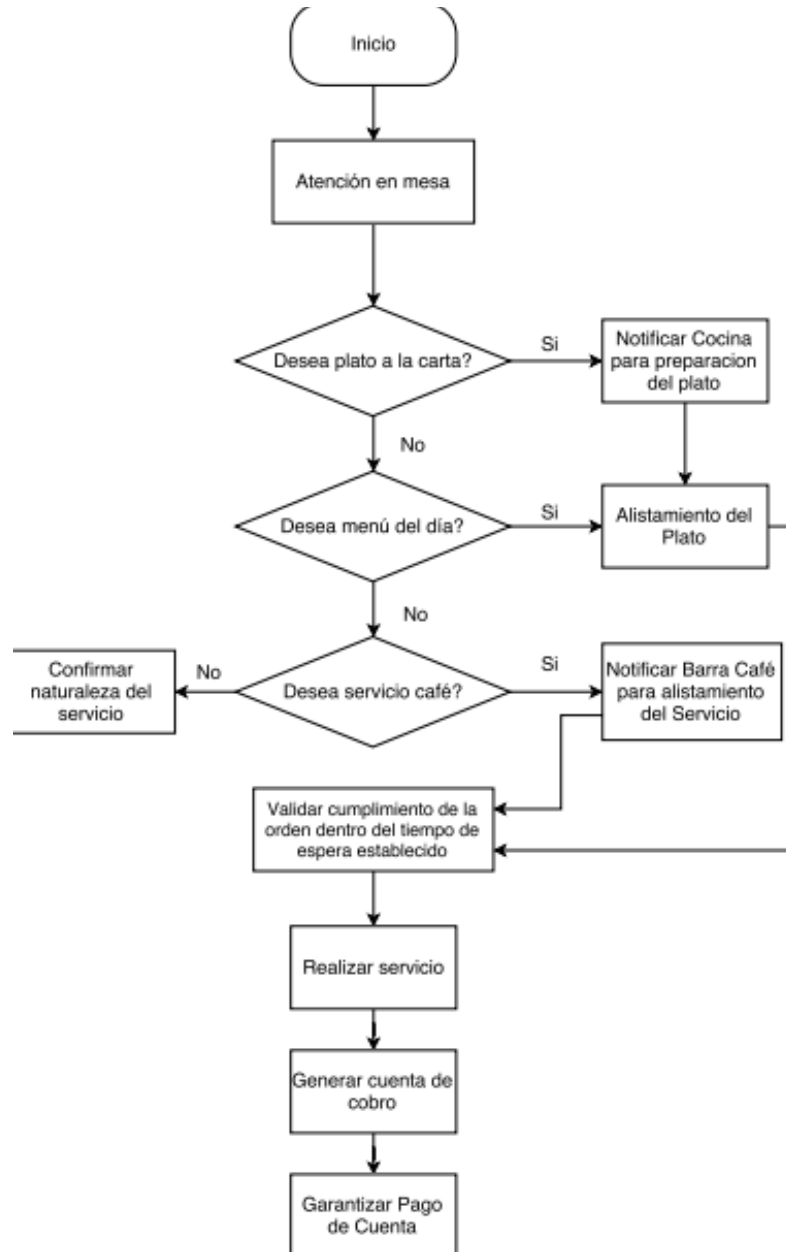
Figura 12. Diagrama de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia

A continuación se enunciará mediante de diagrama de proceso, para la prestación de los servicios a los clientes:

Figura 13. Diagrama de proceso



## Insumos y proveedores

A continuación una tabla de los insumos básicos requeridos para el funcionamiento del restaurante:

*Tabla 8.* Insumos básicos

<b>Tipo de insumo</b>	<b>Insumos</b>
Carnes Rojas y Blancas	Pollo, pescado, carnes rojas y mariscos
Especias	Condimentos, especias y sazónadores
Productos lácteos	Leche, crema, quesos
Bebidas	Agua embotellada, refrescos, jugos, vinos y licores, hielo
Frutas y verduras	Frescas y congeladas
Productos de aseo	Lava vajillas, detergentes, desengrasantes, escobas, esponjas
Varios	Harina, azúcar, latas de conserva, sal, salsas, mermeladas, etc.

Fuente: Elaboración propia

Los principales proveedores serán:

- Frigorífico Guadalupe: con el fin de realizar el abastecimiento de Carnes rojas y blancas
- Plaza Paloquemao: con el fin abastecer las frutas verduras y varios.
- Grandes Superficies: con el fin de abastecer productos lácteos, especias, productos de limpieza y algunas bebidas.
- Compañías colombianas de bebidas azucaradas: para el abastecimiento de las bebidas.

## **Manejo responsable de Residuos sólidos y líquidos**

Con el fin de realizar una adecuada disposición de los residuos se realizara la debida clasificación de residuos sólidos para el correcto aprovechamiento de los mismos, remitiéndolos posteriormente a lugares como:

- Criaderos de Animales: Perros, Caballos y Cerdos.
- Plantas para el aprovechamiento de residuos sólidos.

El proceso de clasificación será realizado diariamente con el fin de disponer de los recursos cada tercer día, los mismos serán almacenados en cuartos plenamente identificados y destinados para tal fin, lo anterior evitara procesos de contaminación al interior del restaurante.

## **Capítulo 5**

### **Análisis administrativo**

Para llevar a buen puerto el proyecto, es necesario desarrollar un análisis administrativo de los requerimientos que el proyecto necesita. Para esto hemos detallado el tipo de organización, la misión y visión, su organigrama, los requisitos para los cargos y el costo financiero de la nómina.

#### **Organización**

El hacer que la organización sea persona jurídica brinda un mayor respaldo si es comparado a una persona natural, por eso el restaurante será registrado como una “Sociedad simplificada por acciones”, SAS. Para este tipo de sociedad, la carga tributaria es mayor y esto podría incurrir en menos rentabilidad, sin embargo, dentro de los tipos de sociedades, este tipo de sociedad tiene la ventaja de no exigir de manera obligatoria la supervisión de un revisor fiscal, lo que hace que la gestión administrativa y contable sea más fluida teniendo en cuenta que el tamaño de la empresa no es grande.

Este tipo de sociedad, es régimen común y deberá responder por el pago del impuesto sobre las ventas – IVA o el Impuesto al Consumo, según corresponda. Este impuesto incrementa el precio de venta de manera significativa, sin embargo, el plan financiero contempla este factor para no dar un precio alto en el producto afectando la intención de compra de los clientes.

## Misión y Visión

Misión: Somos un restaurante café que brinda una experiencia de alimentación superior, ofreciendo platos a la carta, postres y bebidas calientes con un ambiente sofisticado a precios asequibles.

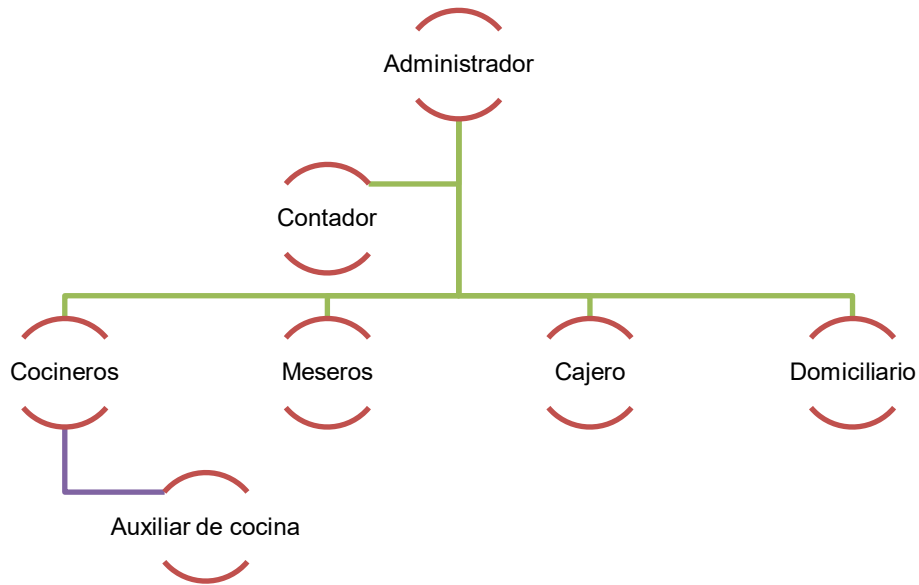
Visión: Ser en el próximo decenio una cadena de restaurante café que tenga un restaurante en cada zona donde haya gran cantidad de oficinas y universidades para llevar nuestra experiencia a toda la ciudad.

## Organigrama

El restaurante requiere de un administrador que se encargará de todo el proceso administrativo del restaurante. Para complementar la gestión administrativa y al tener en cuenta la complejidad legislativa en materia tributaria y laboral de Colombia, será necesaria la gestión de un contador.

En el área operativa los productos serán preparados por dos cocineros que estarán apoyados por un auxiliar de cocina. Los productos serán llevados a la mesa por los meseros quienes también darán atención a las líneas de contacto para el envío de domicilios. El pago de los productos se hará en la caja y será el cajero el único autorizado para el manejo de dinero. Para los productos que sean requeridos a domicilio, será un domiciliario el encargado de entregar los pedidos en un radio inferior a un kilómetro, con el fin de garantizar la entrega a tiempo de todos los pedidos.

Figura 14. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

#### Descripción de cargos

Para un ejercicio óptimo de la gestión empresarial, las funciones deben estar especificadas y divididas. Con este fin la descripción de cada cargo los requisitos y funciones a desarrollar.

Tabla 9. Descripción de cargo – Administrador

Cargo	Administrador
Salario	COP 1,500,000
Tipo de contrato	Termino fijo
Nivel de formación	Técnico – Tecnólogo
Formación académica	Estudios en administración de empresas y carreras afines



Experiencia laboral	Administración de puntos de venta de alimentos donde haya realizado procesos administrativos. Negociación con proveedores, atención a clientes y procesos de mejora continua.
Actividades a desarrollar	Coordinar toda la operación del negocio y garantizar resultados financieros óptimos para los accionistas, haciendo seguimiento oportuno al comportamiento del mercado y la experiencia de los clientes
Años de experiencia	3
Jornada laboral	Completa. Lunes a sábado de 8am a 5pm

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 10. Descripción de cargo – Contador*

<b>Cargo</b>	<b>Contador</b>
Salario	COP 600,000
Tipo de contrato	Prestación de servicios
Nivel de formación	Profesional
Formación académica	Pregrado en contaduría
Experiencia laboral	Registro de contabilidad en empresas de pequeño y mediano tamaño. Teneduría de libros. Liquidación de impuestos nacionales y distritales.
Actividades a desarrollar	En coordinación con el administrador, registrar toda la contabilidad del negocio, generando informes financieros e indicando las responsabilidades tributarias y legales del negocio.
Años de experiencia	5
Jornada laboral	N/A

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 11. Descripción de cargo – Cocinero*

<b>Cargo</b>	<b>Cocinero</b>
Salario	COP 1,200,000
Tipo de contrato	Termino fijo

Nivel de formación	Técnico – Profesional
Formación académica	Preparación de alimentos cocinados
Experiencia laboral	Preparación de recetas caseras tipo corriente y algunas recetas gourmet Preparación de postres y jugos de fruta Alistamiento de materias primas – alimentos
Actividades a desarrollar	Diseñar el plan de producción cumpliendo con el pronóstico de la demanda proyectada Garantizar la calidad de los productos terminados Dirigir la producción de acuerdo a los requerimientos de cada receta
Años de experiencia	3
Jornada laboral	Completa. Lunes a sábado de 8am a 5pm

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 12.* Descripción de cargo – Auxiliar de cocina

<b>Cargo</b>	<b>Auxiliar de cocina</b>
Salario	COP 800,000
Tipo de contrato	Termino fijo
Nivel de formación	Bachillerato – Técnico
Formación académica	Bachillerato técnico
Experiencia laboral	Preparación de alimentos para comercialización Alistamiento de materias primas – alimentos
Actividades a desarrollar	Alistar las materias primas Preparar recetas bajo directrices del cocinero Empaque de producto terminado Realizar labores de aseo para mantener la salubridad del lugar de producción
Años de experiencia	2
Jornada laboral	Completa. Lunes a sábado de 8am a 5pm

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Descripción de cargo – Mesero

<b>Cargo</b>	<b>Mesero</b>
Salario	COP 800,000
Tipo de contrato	Termino fijo
Nivel de formación	Bachillerato – Técnico
Formación académica	Bachillerato técnico
Experiencia laboral	Servicio al cliente, atención a mesas
Actividades a desarrollar	Gestionar los pedidos de los clientes vía presencial o telefónica Dar atención personalizada a los clientes Llevar a la mesa o entregar al domiciliario los pedidos solicitados
Años de experiencia	2
Jornada laboral	Completa. Lunes a sábado de 8am a 5pm

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Descripción de cargo – Cajero

<b>Cargo</b>	<b>Cajero</b>
Salario	COP 800,000
Tipo de contrato	Termino fijo
Nivel de formación	Bachillerato – Técnico
Formación académica	Bachillerato técnico
Experiencia laboral	Servicio al cliente, manejo de dinero en cajas
Actividades a desarrollar	Recibir el pago de los clientes por los productos solicitados Hacer seguimiento a pedidos de clientes y corroborar que coincida con información de meseros
Años de experiencia	2
Jornada laboral	Completa. Lunes a sábado de 8am a 5pm

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Descripción de cargo – Domiciliario

<b>Cargo</b>	<b>Domiciliario</b>
Salario	COP 800,000
Tipo de contrato	Termino fijo
Nivel de formación	Bachillerato – Técnico
Formación académica	Bachillerato técnico
Experiencia laboral	Experiencia en el transporte de alimentos en moto o bicicleta
Actividades a desarrollar	Trasladar los pedidos solicitados a su lugar destino y recibir el dinero el cual deberá ser entregado al cajero
Años de experiencia	2
Jornada laboral	Completa. Lunes a sábado de 8am a 5pm

Fuente: Elaboración propia

#### Nómina

Las personas contratadas para trabajar en el restaurante, según el organigrama propuesto generarían los costos descritos en las siguientes tablas:

Tabla 16. Costo nómina (en miles)

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Auxilio transporte</b>	<b>Total mes</b>	<b>Total año 1</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>					
Cajero	1	800	83	883	10,598
Administrador	1	1,500	0	1,500	18,000
<b>TOTAL</b>		<b>2,300</b>	<b>83</b>	<b>2,383</b>	<b>28,598</b>
Aportes patronales		22.9%		527	6,320
Aportes sociales		9.0%		214	2,574
<b>Prestaciones de ley</b>					
Vacaciones		4.2%		96	1,150
Cesantías		8.3%		199	2,383
Prima		8.3%		199	2,383
Intereses cesantías		1.0%		2	24

<b>TOTAL APORTES</b>		<b>1,236</b>	<b>14,834</b>
<b>GASTO DE VENTAS</b>			
Mesero	2	800	83 1,766 21,195
Domiciliario	1	800	83 883 10,598
<b>TOTAL</b>		<b>1,600</b>	<b>166 2,649 31,793</b>
Aportes patronales		22.9%	569 6,824
Aportes sociales		9.0%	238 2,861
<b>Prestaciones de ley</b>			
Vacaciones		4.2%	103 1,242
Cesantías		8.3%	221 2,649
Prima		8.3%	221 2,649
Intereses cesantías		1.0%	2 26
<b>TOTAL APORTES</b>		<b>1,354</b>	<b>16,252</b>
<b>GASTO DE PRODUCCIÓN</b>			
Cocineros	2	1,200	83 2,566 30,795
Auxiliar cocina	1	800	83 883 10,598
<b>TOTAL</b>		<b>2,000</b>	<b>166 3,449 41,393</b>
Aportes patronales		22.9%	752 9,022
Aportes sociales		9.0%	310 3,725
<b>Prestaciones de ley</b>			
Vacaciones		4.2%	137 1,642
Cesantías		8.3%	287 3,449
Prima		8.3%	287 3,449
Intereses cesantías		1.0%	3 34
<b>TOTAL APORTES</b>		<b>1,777</b>	<b>21,322</b>
<b>TOTAL NÓMINA MES</b>			<b>12,849</b>
<b>TOTAL NÓMINA AÑO</b>			<b>154,192</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Contratación de personal

Por el tamaño de la empresa, la contratación se da directamente entre los inversionistas y el administrador. La forma de contrato es a término fijo para garantizar

que en los primeros años de funcionamiento el negocio no deba asumir indemnizaciones laborales costosas en el caso liquidar la organización.

### Capacitación

El administrador deberá generar un plan de capacitación para incluir las mejores prácticas en el negocio sin importar el tamaño del restaurante. Adicionalmente, la capacitación no solo se basará en la preparación de alimentos, sino también en mejores técnicas de atención al cliente, mejora de procesos, cumplimiento de indicadores para poder manejar el negocio de la manera más eficiente posible.

## **Capítulo 6**

### **Análisis legal y social**

#### **Aspectos legales**

Para el funcionamiento de cualquier negocio, resulta importante cumplir con los requisitos y las normas en materia legal, con el fin de minimizar pérdidas y brindar un servicio con los mejores estándares de calidad.

Plaza D.C al ser un negocio familiar, ha decidido constituirse como una sociedad por acciones simplificadas que está definida así: “La sociedad por acciones simplificadas está reglamentada según la Ley 1258 de 2008. Dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad”, (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

El capital suscrito por los socios será de \$21.550.000 en 21.550 acciones con valor nominal de \$1.000 cada una, que serán pagadas de manera inmediata

#### **Pasos para la creación de una sociedad por acciones simplificadas**

1. Verificar que el nombre que de la sociedad no esté tomado. Dirigirse al portal [www.rues.org.co](http://www.rues.org.co) y colocar en el campo de búsqueda el nombre tentativo sin la terminación que le da forma jurídica (SAS, S.A., LTDA, etc.)
2. Definir a qué tipo de actividades se dedicará la compañía. Estrictamente hablando, la sociedad por acciones simplificada es de carácter comercial y lícito.

Sin embargo, si en el documento donde se establecen los estatutos de la sociedad no se incluyen claramente las actividades principales de la compañía, se dará por entendido que son actividades comerciales lícitas.

3. Determinar el número de accionistas (o socios) que van a constituir la sociedad.
4. Establecer cuál será el capital y las acciones que emitirá la sociedad.
5. Determinar la forma en que se administrará la sociedad.
6. Elaborar y autenticar el documento de constitución de la Sociedad.
  - a. Colocar el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas (o del accionista) de la sociedad. Debe incluirse el nombre (la razón social) de la sociedad seguida de la terminación jurídica “sociedad por acciones simplificada” o S.A.S.

Colocar el domicilio principal de la sociedad.

- b. En el documento se debe establecer el capital autorizado, suscrito y pagado de la sociedad.
- c. De igual forma, en lo relativo a las acciones, se debe establecer su clase, número y valor nominal, así como la forma y términos en que deberán pagarse. Como máximo, las acciones deben ser pagadas en 2 años.
- d. Se debe incluir la forma de administración y el nombre, así como el documento de identidad y facultades de sus administradores. Cuando menos, se debe asignar un representante legal.



- e. Autenticar el documento de constitución. La autenticación se puede hacer en la sede de la Cámara de Comercio más cercana al domicilio principal de la sociedad.
  - f. Para ello, todos los que suscriben el documento deben estar presentes, o en su defecto, el apoderado.
7. Radicar el documento de constitución en la Cámara de Comercio
- a. Diligenciar los formularios.
  - b. Solicitar el registro.
  - c. Realizar los pagos pertinentes. Estos son: la matrícula mercantil, depende del capital con el que se constituye la sociedad: el impuesto de registro: 0,7 % sobre el monto del capital inicial o patrimonio; los derechos de inscripción: 34 000 pesos y el formulario: 4500 pesos.
  - d. Consultar el estado del trámite. Una vez radicado el documento, el registro puede tomar hasta 8 horas hábiles. Puedes consultar el estado a través del portal [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co), o en cualquier sede de la Cámara de Comercio (de manera presencial o por vía telefónica).
8. Completar el registro de la Sociedad
- a. Solicitar el Certificado de Existencia y Representación Legal de la sociedad y el Formulario 1648 (Pre-NIT). Por este certificado hay que pagar un valor de 4000 pesos. Solicita 2 copias del certificado. Estos documentos deben ser solicitados en la Cámara de Comercio y le serán dados al representante legal, suplente o apoderado, únicamente.

- b. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad.
- c. Solicitar el RUT.

### **Control de calidad**

“Calidad puede referirse a diferentes aspectos de la actividad de una organización: el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema de prestación del servicio o bien, entenderse como una corriente de pensamiento que impregna toda la empresa. Sin embargo, tanto en el ámbito general como en el sanitario, existen unos criterios erróneos acerca de la calidad y de su control que suponen un obstáculo al necesario entendimiento entre quienes la exigen y los que deben conseguirla. El concepto de calidad ha evolucionado a lo largo de los años y dado lugar a que tanto lo referente a su función como a su ámbito y objeto de control hayan variado hasta nuestros días, cuando la calidad se configura como una modelo de gestión y un estilo de dirección implantado en las empresas líderes. El objetivo fundamental de la calidad, como filosofía empresarial, es satisfacer las necesidades del consumidor, aunque éste es un concepto controvertido, Las necesidades pueden estudiarse según diversos puntos de vista -de la teoría económica, del marketing, de la psicología y de la economía de la salud-, no siempre coincidentes. Desde todos ellos se han aportado contribuciones al conocimiento de las necesidades que deben considerarse al planificar los recursos sanitarios.”, (UNAM, 2016).

Entonces podemos entender por calidad, la satisfacción plena de los clientes. Para Plaza D.C resulta de vital importancia la opinión de sus primeros clientes, por esta razón, será implementada una encuesta de satisfacción que será entregada a cada cliente un día

en la semana, al diligenciarla obtendrá un descuento de 20% en toda la carta en su siguiente visita, de esta manera logramos identificar de primera mano las oportunidades de mejora.

### **Procesos de Control de Calidad**

Considerando la importancia que los procesos de aseguramiento de calidad, tienen para la satisfacción del cliente, a continuación se enunciarán los procesos encaminados al control y seguimiento de esta:

#### Ciclos de Capacitación:

Chef y auxiliares de cocina: Serán capacitados con el fin de garantizar la estandarización en la preparación de los diferentes platos, así mismo será suministrada las tablas con las porciones requeridas para la receta única. Serán identificados y socializados los pilares de BPM (Buenas prácticas de manufactura) y aquellas técnicas que buscan garantizar el adecuado manejo de insumos y alimentos para evitar contaminación que puedan afectar la salud de los comensales.

Meseros y Personal Logístico: Serán Capacitados en temas de servicio al cliente, manejo adecuado de la carta de servicio, y servicio a la mesa.

#### Definición de Protocolos

Definición de protocolos de trabajo entre los cuales se encuentran:

- Limpieza y desinfección de Cocina e implementos
- Limpieza y desinfección de Zonas comunes
- Limpieza y desinfección de Baño
- Manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos

#### Bitácoras de Seguimiento

Se realizara la definición de formatos para el seguimiento de los protocolos de trabajo establecidos anteriormente.

## Capítulo 7

### Análisis financiero

#### Presupuesto de ventas

En la operación de cualquier empresa o negocio las ventas representan la mayor fuente de flujo de recursos que permiten mantener activa la operación, además de generar empleo y dinámica económica, por esto resulta importante conocer la dinámica de ventas en el tiempo.

Analizar el comportamiento de las mismas, y el entorno de comercio del sector en el que se instalará el negocio, con el fin de estimar las ventas de Plaza D.C, se tendrá en cuenta el estudio de mercado presentado en este trabajo en el capítulo 2.

Basados en la encuesta que se llevó a cabo en Bogotá a 56 personas el 46% de ellas frecuenta un restaurante de manera diaria para tomar su almuerzo y el 20% pide su almuerzo a domicilio:

Frecuentan restaurantes: 25 personas

Piden domicilio: 11 personas

Se observa que el 66 % de la población de la zona, resulta un objetivo de venta para Plaza D.C, aunque no se puede perder de vista el posicionamiento de los competidores directos Don TEO con 15 años y Tomate la Sopa con 9 años de experiencia respectivamente.

Plaza D.C contara con 14 mesas de 4 puestos cada una distribuidas en todo el salón, con una capacidad instalada de 140 platos en 2.5 horas, con el supuesto de que una persona toma en promedio 50 minutos para su almuerzo.

Ahora teniendo en cuenta el concepto de Plaza D.C y el análisis de precios del sector que se presenta en la siguiente tabla, se establece que el precio de venta del almuerzo ejecutivo será de \$11.000., y de los platos especiales, será en promedio de \$16.500

*Tabla 17. Precio de almuerzo ejecutivo*

<b>Precio</b>	<b>Restaurante</b>
12.500	Don Teo
9.500	Tomate la sopa
10.000	El lugar del sabor
12.000	La bonga

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, posicionar un restaurante no es tarea fácil, y depende de muchos factores, como el servicio y la calidad de la comida entre otros, por esta razón estimamos que aunque la capacidad instalada será de 56 puestos, lo que nos permitiría atender entre las 12m y las 2:30pm hasta 140 comensales. Las ventas no serán desde el principio para la totalidad de la capacidad instalada, por lo que resulta necesario establecer un presupuesto de ventas que permita iniciar con unas ventas que están por debajo de la

capacidad instalada, y ajustar mensualmente las mismas en un pequeño porcentaje hasta llegar a la totalidad de la capacidad.

*Tabla 18.* Nivel de utilización de la capacidad instalada

<b>Año</b>	<b>Nivel de utilización</b>
1	80.08%
2	95.00%
3	95.00%
4	95.00%
5	95.00%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, la tabla explica las ventas para los primeros 5 años durante los cuales se espera encontrar el punto de equilibrio y generar utilidades.

*Tabla 19.* Presupuesto de ventas cinco años (en miles)

<b>Concepto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Unidades</b>					
Ejecutivo	26,827	31,825	31,825	31,825	31,825
Especiales	5,606	6,650	6,650	6,650	6,650
<b>Total</b>	<b>32,432</b>	<b>38,475</b>	<b>38,475</b>	<b>38,475</b>	<b>38,475</b>
<b>Precio venta</b>					
Ejecutivo	11.000	11.770	12.594	13.475	14.419
Especiales	16.500	17.655	18.891	20.213	21.628
<b>Ventas totales</b>					
Ejecutivo	295,095	374,580	400,801	428,857	458,877
Especiales	92,492	117,406	125,624	134,418	143,827
<b>TOTAL</b>	<b>387,587</b>	<b>491,986</b>	<b>526,425</b>	<b>563,275</b>	<b>602,704</b>

Fuente: Elaboración propia

## Presupuesto de Compras

Luego de realizar el análisis de costo de un plato ejecutivo y de un plato especial promedio, se encontró que las materias primas corresponden al 41%. A continuación presentamos el presupuesto de compras para los primeros cinco años. La materias primas utilizadas son especificadas en los anexos uno al cinco.

Tabla 20. Presupuesto de compras cinco años (en miles)

<b>Concepto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Unidades</b>					
Ejecutivo	26,827	31,825	31,825	31,825	31,825
Especiales	5,606	6,650	6,650	6,650	6,650
<b>Total</b>	<b>32,432</b>	<b>38,475</b>	<b>38,475</b>	<b>38,475</b>	<b>38,475</b>
<b>Precio venta</b>					
Ejecutivo	4.510	4.826	5.163	5.525	5.912
Especiales	6.765	7.239	7.745	8.287	8.868
<b>Costos totales</b>					
Ejecutivo	120,989	153,578	164,328	175,831	188,140
Especiales	37,922	48,136	51,506	55,111	58,969
Mano de obra directa	62,715	67,105	71,803	76,829	82,207
<b>TOTAL</b>	<b>221,626</b>	<b>268,820</b>	<b>287,637</b>	<b>307,772</b>	<b>329,316</b>

Fuente: Elaboración propia

## Inversión

Plaza D.C., está concebido para tener una inversión de COP 15.576.312. El local en el que funcionara plaza D.C está ubicado en la calle 33 # 13A-43, el valor del arriendo es de COP 2.500.000.00, además se requiere la compra de menaje, estufa, congelador, mesas y cafetera, los precios de estos artículos se validaron directamente con los proveedores.



Tabla 21. Inversiones (en miles)

Cocina		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Estufas Industriales	2	1000
Campana Extractora	1	900
Cocina Integral	1	750
Planchas para asar	2	400
Parrillas para asar	2	400
Vajillas, cubiertos, servilleteros y vasos	1	921
Horno	1	800
Refrigeradores	2	1250
Lavaplatos acero inoxidable	1	750
Mesón acero inoxidable	1	700
<b>TOTAL</b>		<b>7,871</b>
Zona de atención		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Mesas	14	1000
Sillas	56	1100
Televisores Pantalla Plana	1	1000
Computador y POS	1	1400
<b>TOTAL</b>		<b>4,500</b>
Gastos de imagen		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Valla publicitaria	1	400
Volantes	500	375
Cartas	50	100
<b>TOTAL</b>		<b>875</b>
Adecuaciones		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Iluminación	1	850
Ambientación	1	480
Remodelación	1	1000
<b>TOTAL</b>		<b>2,330</b>

Fuente: Elaboración propia

## Gastos de personal

La proyección de gastos de personal para los primeros cinco años es descrita en la siguiente tabla.

Tabla 22. Gastos de personal (en miles)

<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sueldos	28,598	30,600	32,741	35,033	37,486
Prestaciones sociales	5,940	6,356	6,801	7,277	7,786
Aportes fiscales	8,894	9,517	10,183	10,896	11,658
<b>TOTAL</b>	<b>43,432</b>	<b>46,472</b>	<b>49,725</b>	<b>53,206</b>	<b>56,930</b>
<b>VENTAS</b>					
Sueldos	31,793	34,019	36,400	38,948	41,674
Prestaciones sociales	6,567	7,027	7,518	8,045	8,608
Aportes fiscales	9,685	10,363	11,088	11,865	12,695
<b>TOTAL</b>	<b>48,045</b>	<b>51,408</b>	<b>55,007</b>	<b>58,857</b>	<b>62,977</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>					
Sueldos	41,393	44,291	47,391	50,708	54,258
Prestaciones sociales	8,575	9,175	9,817	10,505	11,240
Aportes fiscales	12,747	13,640	14,595	15,616	16,709
<b>TOTAL</b>	<b>62,715</b>	<b>67,105</b>	<b>71,803</b>	<b>76,829</b>	<b>82,207</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>154,192</b>	<b>164,986</b>	<b>176,535</b>	<b>188,892</b>	<b>202,115</b>

Fuente: Elaboración propia

## Gastos de funcionamiento

Aspectos como el arrendamiento del local, los honorarios del contador, seguros, costos de transporte, mantenimiento de equipos, entre otros, hacen parte de los gastos que el proyecto requiere para funcionar. En la siguiente tabla se describen estos gastos de funcionamiento.

Tabla 23. Gastos de funcionamiento (en miles)

<b>Gastos Administrativos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Honorarios	7,200	7,704	8,243	8,820	9,438
Arrendamiento	30,000	32,100	34,347	36,751	39,324
Seguros	500	535	572	613	655
Servicios Transporte y Acarreos	480	514	550	588	629
Mantenimiento Reparaciones	600	642	687	735	786
Propaganda y Publicidad	960	1,027	1,099	1,176	1,258
Elementos de Aseo y Cafetería	960	1,027	1,099	1,176	1,258
<b>TOTAL</b>	<b>40,700</b>	<b>43,549</b>	<b>46,597</b>	<b>49,859</b>	<b>53,349</b>
<b>Gastos ventas</b>					
Servicios Públicos	14,400	15,408	16,487	17,641	18,875
Imprevistos	1,200	1,284	1,374	1,470	1,573
Otros	600	642	687	735	786
<b>TOTAL</b>	<b>16,200</b>	<b>17,334</b>	<b>18,547</b>	<b>19,846</b>	<b>21,235</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>56,900</b>	<b>60,883</b>	<b>65,145</b>	<b>69,705</b>	<b>74,584</b>

Fuente: Elaboración propia

## Depreciación

Aspectos como el arrendamiento del local, los honorarios del contador, seguros, costos de transporte, mantenimiento de equipos, entre otros, hacen parte de los gastos que el proyecto requiere para funcionar. En la siguiente tabla se describen estos gastos de funcionamiento.

Tabla 24. Depreciación (en miles)

<b>ACTIVO</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Inversión inicial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Inversiones fijas</b>							
Menaje	5	12,371	2,474	2,474	2,474	2,474	2,474
Gastos de imagen	5	875	175	175	175	175	175
<b>TOTAL</b>		<b>13,246</b>	<b>2,649</b>	<b>2,649</b>	<b>2,649</b>	<b>2,649</b>	<b>2,649</b>
<b>Inversiones diferidas</b>							

Adecuaciones	5	2,330	466	466	466	466	466
<b>TOTAL</b>		<b>2,330</b>	<b>466</b>	<b>466</b>	<b>466</b>	<b>466</b>	<b>466</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Estados financieros proyectados**

Para comprender con mayor claridad la viabilidad financiera del proyecto, se debe observar los estados financieros con un horizonte de cinco años para de esta manera determinar la evaluación del proyecto al conocer su Tasa interna de retorno y su valor presente neto.

Tabla 25. Balance general (en miles)

<b>CUENTA CONTABLE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>Corriente</b>						
Caja y Bancos	0	0	1,216	18,523	36,968	56,629
Inventario	0	0	0	0	0	0
Clientes		0	0	0	0	0
<b>T. Activo Corriente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,216</b>	<b>18,523</b>	<b>36,968</b>	<b>56,629</b>
Propiedad Planta y equipo	13,246	13,246	13,246	13,246	13,246	13,246
Depreciación Acumulada		2,649	5,299	7,948	10,597	13,246
<b>T. Activo No Corriente</b>	<b>13,246</b>	<b>10,597</b>	<b>7,948</b>	<b>5,299</b>	<b>2,649</b>	<b>0</b>
Reserva de impuestos		32,612	48,159	51,604	55,291	59,235
Diferidos ajustados	2,330	1,864	1,398	932	466	0
Amortización acumulada		0	0	0	0	0
<b>Total Otros Activos</b>	<b>2,330</b>	<b>34,475</b>	<b>49,557</b>	<b>52,536</b>	<b>55,757</b>	<b>59,235</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15,576</b>	<b>45,073</b>	<b>58,721</b>	<b>76,358</b>	<b>95,374</b>	<b>115,864</b>
<b>PASIVOS</b>						
Cuentas X Pagar FC		15,027	0	0	0	0
Cuentas X pagar	0	0	0	0	0	0
Impuestos por Pagar		32,612	48,159	51,604	55,291	59,235
Cuentas X Pagar prov.		0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>47,639</b>	<b>48,159</b>	<b>51,604</b>	<b>55,291</b>	<b>59,235</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Aportes de Capital	15,576	15,576	15,576	15,576	15,576	15,576
Reserva Legal		0	6,564	13,660	21,325	29,598
Utilidades periodo		-18,143	6,564	7,096	7,664	8,273
Utilidades Acumuladas		0	-18,143	-11,578	-4,483	3,182
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15,576</b>	<b>-2,566</b>	<b>10,562</b>	<b>24,754</b>	<b>40,083</b>	<b>56,629</b>
<b>TOTAL P&amp;P</b>	<b>15,576</b>	<b>45,073</b>	<b>58,721</b>	<b>76,358</b>	<b>95,374</b>	<b>115,864</b>

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados tiene incluido un cálculo del 34% sobre la utilidad operacional correspondiente al impuesto de Renta.

Tabla 26. Estado de resultados (en miles)

<b>Concepto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos por ventas	387,587	491,986	526,425	563,275	602,704
Costo de ventas	221,626	268,820	287,637	307,772	329,316
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>165,961</b>	<b>223,166</b>	<b>238,788</b>	<b>255,503</b>	<b>273,388</b>
<b>Gastos administrativos</b>					
Nomina	28,598	30,600	32,741	35,033	37,486
Aportes sociales	14,834	15,873	16,984	18,173	19,445
Total gasto de personal	43,432	46,472	49,725	53,206	56,930
Gastos de funcionamiento	40,700	43,549	46,597	49,859	53,349
Impuesto de ICO	32,612	41,396	44,293	47,394	50,712
Depreciación	2,649	2,649	2,649	2,649	2,649
Amortización	466	466	466	466	466
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>119,859</b>	<b>134,532</b>	<b>143,731</b>	<b>153,574</b>	<b>164,107</b>
<b>Gastos de ventas</b>					
Nomina	31,793	34,019	36,400	38,948	41,674
Aportes sociales	16,252	17,390	18,607	19,909	21,303
Total gasto de personal	48,045	51,408	55,007	58,857	62,977
Gastos de ventas	16,200	17,334	18,547	19,846	21,235
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>64,245</b>	<b>68,742</b>	<b>73,554</b>	<b>78,703</b>	<b>84,212</b>
<b>Total gastos</b>	<b>184,104</b>	<b>203,274</b>	<b>217,285</b>	<b>232,277</b>	<b>248,319</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>-18,143</b>	<b>19,892</b>	<b>21,502</b>	<b>23,226</b>	<b>25,070</b>
Impuesto de Renta	0	6,763	7,311	7,897	8,524
Después de impuestos	-18,143	13,129	14,192	15,329	16,546
Reserva legal	0	0	0	0	0
Inversiones futuras	0	6,564	7,096	7,664	8,273
<b>Utilidad por distribuir</b>	<b>-18,143</b>	<b>6,564</b>	<b>7,096</b>	<b>7,664</b>	<b>8,273</b>

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja proyectado nos permite tener la información necesaria para realizar la evaluación financiera definitiva. El flujo de caja proyectado se encuentra en la siguiente tabla.

Tabla 27. Flujo de caja proyectado (en miles)

<b>CONCEPTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas		387,587	491,986	526,425	563,275	602,704
Costo mercancía		221,626	268,820	287,637	307,772	329,316
Gastos personal		91,477	97,880	104,732	112,063	119,908
Gasto depreciación		2,649	2,649	2,649	2,649	2,649
Gasto amortización		466	466	466	466	466
Pago de intereses		0	0	0	0	0
<b>Utilidad bruta</b>		<b>71,369</b>	<b>122,171</b>	<b>130,941</b>	<b>140,325</b>	<b>150,365</b>
Gastos de funcionamiento		56,900	60,883	65,145	69,705	74,584
<b>Utilidad operacional</b>		<b>14,469</b>	<b>61,288</b>	<b>65,796</b>	<b>70,620</b>	<b>75,781</b>
Impuestos causados		32,612	48,159	51,604	55,291	59,235
Impuestos pagados		32,612	48,159	51,604	55,291	59,235
<b>Utilidad neta</b>		<b>-18,143</b>	<b>13,129</b>	<b>14,192</b>	<b>15,329</b>	<b>16,546</b>
Depreciación		2,649	2,649	2,649	2,649	2,649
Amortización		466	466	466	466	466
Diferencia impuestos		0	0	0	0	0
Amortización intereses		0	0	0	0	0
<b>Total flujo de caja</b>		<b>-15,027</b>	<b>16,244</b>	<b>17,307</b>	<b>18,444</b>	<b>19,661</b>
Flujo de inversión						
Préstamo		0				
Inversiones fijas		-13,246	0	0	0	0
Inversiones diferidas		-2,330	0	0	0	0
Total		-15,576				
Amortización del préstamo		0	0	0	0	0
<b>Flujo neto de fondos</b>		<b>-15,576</b>	<b>-15,027</b>	<b>16,244</b>	<b>17,307</b>	<b>18,444</b>

Fuente: Elaboración propia

## TIR y VPN

Una vez se ha calculado el flujo de caja proyectado podemos conocer la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN).

Tabla 28. TIR y VPN (en miles)

	0	1	2	3	4	5
Flujo neto de fondos	-15,576	-15,027	16,244	17,307	18,444	19,661
Tasa Interna de Retorno		TIR				33%
Valor Presente Neto		VPN				23,518
Tasa Interna de Oportunidad		TIO				9%

Fuente: Elaboración propia

## Conclusión financiera

Plaza D.C. al ser un proyecto evaluado en un periodo de cinco años, resultaría en un proyecto atractivo para generar inversión. El proyecto genera una utilidad a distribuir a los inversionistas de COP 11.455.000, aclarando que esta cifra incluye la perdida que se genera en el primer año.

Si hacemos una revisión de la Tasa Interna de Retorno podemos evidenciar que al estar en el 33% representa un incremento de 24% respecto a la Tasa Interna de Oportunidad la cual corresponde al 9% y es la tasa promedio DTF del sector financiero.

Estos dos indicadores demuestran la capacidad del proyecto, siendo una interesante opción para los inversionistas, teniendo en cuenta que el proyecto tiene un Valor presente neto de COP 23.518.000, cifra superior a la inversión inicial del proyecto, garantizando que en términos financieros el proyecto es rentable.



## **Conclusión**

El desarrollo del proyecto ha permitido identificar los aspectos más importantes para determinar la prefactibilidad el plan de negocio y de esta manera evaluar si es o no conveniente realizar la inversión. Vivimos en una época en la que la humanidad es más consciente de la optimización de los recursos, no solamente financieros sino naturales. Parte de este enfoque es brindar ideas de negocio que generen dinamismo en la economía generando oferta en el mercado, empleo, impuestos que redundan en el crecimiento productivo de la sociedad.

El sector en el que el restaurante sería establecido, es favorable en virtud de la cantidad de transeúntes que laboran, estudian o residen, abriendo la posibilidad de generar crecimiento basado en asertivas estrategias de mercadeo y estricto control de calidad en los productos y el servicio. El proyecto desarrollado solo abarca una posibilidad austera de posicionamiento del restaurante, sin embargo, proyectos como estos podrían tener la facilidad de combinar calidad y recordación de marca para generar cadena de franquicias. Esta es una de las infinitas posibilidades de expansión que podría tener el proyecto.

Como pudimos ver, la rentabilidad si bien se empieza a darse desde el segundo año, el primer año es un periodo apropiado para penetrar el mercado cumpliendo así con un plan de trabajo lógico donde el primer periodo en vez de rentar genera pérdidas.

Otro aspecto a considerar en el desempeño financiero del proyecto tiene que ver con su alineación con todos los requerimientos tributarios y legales, ya que al plantear el proyecto desde la formalidad y legalidad, se garantiza que su estabilidad en el tiempo sea

duradera. Es importante que las organizaciones planeen su sustentabilidad alineando todo su accionar dentro del marco legal de su contexto. Esto además de generar estabilidad en el proyecto, también afecta de manera positiva la forma en la que los clientes y colaboradores observan la organización.

Dentro de la normatividad, el proyecto cumple con todos los aspectos en materia laboral generando un factor diferencial en la satisfacción de sus colaboradores, al tener en cuenta que los competidores tienden a tener un tipo de contratación informal que no se ajusta a los requerimientos de ley.

Abarcar todas las áreas en las que el plan de negocio debe funcionar, permitió que se hicieran ajustes detallados para lograr una mayor optimización de cada recurso, haciendo que el plan de negocio presentado pueda ser una realidad en el momento de su ejecución.

## Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2017). *Localidades: Santa Fe \_ Bogota.gov.co*. Obtenido de Santa Fe \_ Bogota.gov.co.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (07 de 2017). *¿Qué son las Sociedades por Acciones Simplificadas?* Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá:  
<http://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-Sociedades-por-Acciones-Simplificadas>
- Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2000). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. North Vancouver.
- DANE. (2017). *Muestra Trimestral de Servicios de Bogotá (MTSB)*. Obtenido de DANE:  
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-trimestral-de-servicios-de-bogota-mtsb>
- Mendez Lozano, R. (2016). *Formulación y Evaluación de proyectos - Enfoque para emprendedores - 9a. ed. Edición*. Bogotá, D.C.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Sectores económicos*. Obtenido de Sectores económicos:  
[http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores\\_economicos](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos)
- UNAM. (2016). *¿Qué es la calidad?* Obtenido de UNAM:  
<http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf>

## Anexos

### Anexo I. Receta estándar: Frijolada

NOMBRE DE LA PREPARACION		FRIJOLADA			
NUMERO DE LA PREPARACION		1	No. PORCIONES		2
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALORES	
				UNITARIO	TOTAL
1	Arroz	0.20	Kilo	2,700	540
2	Frijol bola roja	0.00	Kilo	7,840	-
3	Aceite	0.03	Litro	13,167	329
4	Agua	1.50	Litro	317	475
5	Cebolla cabezona	0.05	Kilo	2,600	130
6	Tomate	0.05	Kilo	2,955	148
7	Huevo	1.00	Unidad	233	233
8	Carne	0.30	Kilo	13,000	3,900
9	Color	0.01	Kilo	10,000	50
10	Plátano	0.10	Kilo	2,955	295
11	Aguacate	0.10	Unidad	4,000	400
<b>Jugo de Mango</b>					
3	Agua	1.00	Litro	317	317
34	Mango	0.30	Kilo	1,818	545
8	Azúcar	0.10	Kilo	1,700	170
Costo total de la materia prima					7,533
Margen de error o variación				10%	753
Costo total de la preparación					8,286
Costo por porción					4,143
Precio Real de Venta					10,120
% Real de costo de Materia Prima					41%
INC generado al vender cada porción				8%	<b>810</b>
<b>PRECIO CARTA</b>					<b>11,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Receta estándar: Pollo a la jardinera

NOMBRE DE LA PREPARACION		POLLO A LA JARDINERA			
NUMERO DE LA PREPARACION		2	No. PORCIONES		2
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALORES	
				UNITARIO	TOTAL
1	Arroz	0.25	Kilo	2,700	675
2	Pollo	0.30	Kilo	8,200	2,460
3	Plátano	0.10	Kilo	2,955	295
4	Aceite	0.03	Litro	13,167	329
5	Habichuela	0.10	Kilo	2,000	200
6	Arveja	0.03	Kilo	10,000	250
7	Zanahoria	0.05	Kilo	1,800	90
8	Agua	1.50	Litro	317	475
9	Cebolla cabezona	0.05	Kilo	2,600	130
10	Sal	0.05	Kilo	860	43
<b>Ensalada Fría</b>					
39	Papa pastusa	0.02	Kilo	1,700	34
49	Salchicha	1.00	Unidad	455	455
7	Arveja	0.02	Kilo	10,000	150
35	Mayonesa	0.03	Litro	7,500	188
<b>Sopa de Verduras</b>					
38	Papa criolla	0.10	Kilo	1,400	140
10	Carne	0.03	Kilo	13,000	325
44	Plátano	0.05	Kilo	2,955	148
51	Yuca	0.03	Kilo	1,429	36
11	Cebolla cabezona	0.03	Kilo	2,600	65
<b>Jugo de Guayaba</b>					
3	Agua	1.00	Litro	317	317
23	Guayaba	0.20	Kilo	2,800	560
8	Azúcar	0.10	Kilo	1,700	170
Costo total de la materia prima					7,534
Margen de error o variación				10%	753
Costo total de la preparación					8,287
Costo por porción					4,144
Precio Real de Venta					10,120
% Real de costo de Materia Prima					41%
INC generado al vender cada porción				8%	<b>810</b>
<b>PRECIO CARTA</b>					<b>11,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Receta estándar: Hamburguesa

NOMBRE DE LA PREPARACION		HAMBURGUESA			
NUMERO DE LA PREPARACION		3	No. PORCIONES		1
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALORES	
				UNITARIO	TOTAL
37	Pan	1.00	Unidad	500	500
10	Carne	0.20	Kilo	13,000	2,600
50	Tomate	0.05	Kilo	2,955	148
11	Cebolla cabezona	0.05	Kilo	2,600	130
48	Sal	0.05	Kilo	860	43
1	Aceite	0.01	Litro	13,167	132
3	Agua	0.25	Litro	317	79
40	Papas a la Francesa	0.15	Kilo	5,000	750
30	Lechuga	0.10	Kilo	636	64
28	Jamón	0.02	Kilo	20,000	400
46	Queso doble crema	0.02	Kilo	20,000	400
<b>Limonada</b>					
3	Agua	1.00	Litro	317	317
32	Limón	0.10	Kilo	833	83
8	Azúcar	0.10	Kilo	1,700	170
Costo total de la materia prima					5,815
Margen de error o variación				10%	582
Costo total de la preparación					6,397
Costo por porción					6,397
Precio Real de Venta					15,500
% Real de costo de Materia Prima					41%
ICN generado al vender cada porción				8%	<b>1,240</b>
<b>PRECIO CARTA</b>					<b>17,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Receta estándar: Pollo con crema de champiñones

NOMBRE DE LA PREPARACION		POLLO CON CREMA DE CHAMPIÑONES			
NUMERO DE LA PREPARACION		4	No. PORCIONES		2
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALORES	
				UNITARIO	TOTAL
1	Arroz	0.25	Kilo	2,700	675
2	Pechuga de pollo	0.20	Kilo	7,400	1,480
3	Cebolla larga	0.05	Kilo	6,000	300
4	Papas a la francesa	0.10	Kilo	5,000	500
5	Sal	0.05	Kilo	860	43
6	Aceite	0.03	Litro	13,167	395
7	Agua	1.50	Litro	317	475
<b>Ensalada de tomate</b>					
1	Tomate	0.10	Kilo	2,955	295
2	Cebolla cabezona	0.10	Kilo	2,600	260
3	Aguacate	0.15	Unidad	4,000	600
<b>Crema de champiñones</b>					
1	Pechuga de pollo	0.10	Kilo	7,400	740
2	Champiñones	0.05	Kilo	15,000	750
3	Leche	0.15	Litro	2,500	375
5	Sal	0.05	Kilo	860	43
<b>Jugo de piña</b>					
1	Agua	1.00	Litro	317	317
2	Piña	0.20	Kilo	1,000	200
3	Azúcar	0.10	Kilo	1,700	170
Costo total de la materia prima					7,618
Margen de error o variación				10%	762
Costo total de la preparación					8,380
Costo por porción					4,190
Precio Real de Venta					10,120
% Real de costo de Materia Prima					41%
INC generado al vender cada porción				8%	<b>810</b>
<b>PRECIO CARTA</b>					<b>11,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Receta estándar: Bistec con lentejas

NOMBRE DE LA PREPARACION		BISTEC CON LENTEJAS			
NUMERO DE LA PREPARACION		5	No. PORCIONES		2
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALORES	
				UNITARIO	TOTAL
6	Arroz	0.20	Kilo	2,700	540
10	Carne	0.20	Kilo	13,000	2,600
12	Cebolla larga	0.05	Kilo	6,000	300
50	Tomate	0.05	Kilo	2,955	148
48	Sal	0.05	Kilo	860	43
1	Aceite	0.03	Litro	13,167	395
3	Agua	1.00	Litro	317	317
44	Plátano	0.10	Kilo	2,955	295
<b>Ensalada de pepino</b>					
50	Tomate	0.10	Kilo	2,955	295
30	Lechuga	0.10	Kilo	636	64
14	Cohombro	0.10	Kilo	1,500	150
<b>Sopa de lentejas</b>					
31	Lentejas	0.07	Kilo	5,000	350
3	Agua	0.75	Litro	317	238
39	Papa pastusa	0.10	Kilo	1,700	170
12	Cebolla larga	0.03	Kilo	6,000	150
49	Salchicha	1.00	Unidad	455	455
50	Tomate	0.05	Kilo	2,955	148
48	Sal	0.05	Kilo	860	43
<b>Jugo de lulo</b>					
3	Agua	1.00	Litro	317	317
33	Lulo	0.10	Kilo	3,400	340
8	Azúcar	0.10	Kilo	1,700	170
Costo total de la materia prima					7,526
Margen de error o variación				10%	753
Costo total de la preparación					8,279
Costo por porción					4,140
Precio Real de Venta					10,120
% Real de costo de Materia Prima					41%
INC generado al vender cada porción				8%	<b>810</b>
<b>PRECIO CARTA</b>					<b>11,000</b>

Fuente: Elaboración propia