



Diseño y Formulación de un Plan de Negocios para Restaurante Gourmet Especializado en  
Gastronomía Colombiana

Yuleidys Reyes Quintero

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

abril de 2026

Diseño y Formulación de un Plan de Negocios para el Restaurante Gourmet Especializado en  
Gastronomía Colombiana

Yuleidys Reyes Quintero

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Carlos Eduardo Gómez Arenas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

abril de 2026

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de grado a Dios, fuente infinita de amor, luz y sabiduría.

*A mi familia, por su apoyo permanente en el camino de la vida.*

Yuleidys Reyes Quintero

### **Agradecimientos**

La autora del proyecto expresa sus más sinceros agradecimientos a la Corporación Universitaria Minuto de Dios “UNIMINUTO”, al programa de Administración de Empresas por la formación académica y humanística brindada.

A mi director de proyecto Carlos Eduardo Gómez por sus valiosas orientaciones en el desarrollo del proyecto de grado.

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la realización del proyecto.

## Contenido

Lista de tablas .....	8
Lista de figuras.....	9
Lista de anexos.....	11
Resumen.....	12
Abstract .....	13
Introducción .....	14
CAPÍTULO I. Generalidades.....	16
1. Problema .....	16
1.1 Descripción del Problema.....	16
1.2 Formulación del Problema.....	17
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 Justificación e impacto.....	18
1.5 Marco Referencial.....	19
1.5.1 Marco teórico .....	19
1.5.2 Marco conceptual.....	22
1.5.3 Marco legal .....	24
1.6 Diseño Metodológico.....	25
1.6.1 Tipo de investigación.....	25
1.6.2 Técnicas e instrumentos de medición y análisis .....	25
1.6.3 Procedimiento .....	25

CAPÍTULO II. Estudio de Mercados .....	27
2.1 Análisis del Mercado .....	27
2.1.1 Análisis PETS .....	27
2.1.2 Análisis del microentorno, fuerzas de Porter.....	28
2.1.3 Análisis de la situación, diagnóstico de planeación estratégica.....	29
2.1.4 Análisis de la Competencia.....	31
2.1.5 Definición del Servicio .....	32
2.1.6 Segmento de Mercado.....	33
2.1.7 Investigación de Mercados .....	34
2.1.7 Estrategias de Precios .....	43
2.1.8 Estrategias de Promoción y Publicidad y Marketing Mix .....	43
CAPÍTULO III. Propuesta de Negocio.....	45
3.1 Modelo de Negocios Canvas .....	45
CAPÍTULO IV. Estudio Técnico .....	49
4.1 Capacidad del Mercado.....	49
4.2 Disponibilidad de Recursos .....	49
4.3 Localización.....	50
4.4 Descripción del Proceso.....	50
CAPÍTULO V.....	54
Estudio Administrativo y Legal .....	54
5.1 Estructura Organizacional.....	54
5.2 Aspectos Legal.....	61
5.3 Costos Administrativos.....	61

5.4 Costos Operacionales.....	63
CAPÍTULO VI.....	65
Estudio Financiero .....	65
6.1 Análisis Financiero .....	65
6.2 Estimación Económica del Proyecto .....	68
6.2.1 Valor Presente Neto (VPN) .....	68
CAPÍTULO VII .....	70
Conclusiones y Recomendaciones .....	70
7.1.1 Conclusiones .....	70
7.1.2 Recomendaciones .....	71
Referencias Bibliográficas .....	72
Anexos .....	76

### Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i> .....	30
<b>Tabla 2</b> <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i> .....	30
<b>Tabla 3</b> <i>Estrategias de mercado para las 4P</i> .....	44
<b>Tabla 4</b> <i>Objetivos por proceso</i> .....	52
<b>Tabla 5</b> <i>Proyección de personal por año y tipo de contratación (2026 – 2030)</i> .....	55
<b>Tabla 6</b> <i>Perfil del cargo y funciones de Administrador</i> .....	55
<b>Tabla 7</b> <i>Perfil del cargo y funciones, secretaria auxiliar contable</i> .....	56
<b>Tabla 8</b> <i>Perfil del cargo y funciones, Jefe de Cocina (Chef)</i> .....	57
<b>Tabla 9</b> <i>Perfil del cargo y funciones, Auxiliar de Cocina</i> .....	59
<b>Tabla 10</b> <i>Perfil del cargo y funciones, despachador</i> .....	59
<b>Tabla 11</b> <i>Perfil del cargo y funciones, Auxiliar de Servicios Generales</i> .....	61
<b>Tabla 12</b> <i>Nómina administrativa</i> .....	62
<b>Tabla 13</b> <i>Gastos de administración</i> .....	62
<b>Tabla 14</b> <i>Nómina operativa</i> .....	63
<b>Tabla 15</b> <i>Materia prima</i> .....	63
<b>Tabla 16</b> <i>Inversión total</i> .....	65
<b>Tabla 17</b> <i>Balance general proyectado</i> .....	65
<b>Tabla 18</b> <i>Ingresos y Egresos proyectado</i> .....	67
<b>Tabla 19</b> <i>Valor presente neto (VPN)</i> .....	68
<b>Tabla 20</b> <i>Tasa interna de retorno</i> .....	69

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Modelo de Negocio Canvas “Bussiness Model Canvas” .....	20
<b>Figura 2</b> Comida Gourmet Colombiana .....	32
<b>Figura 3</b> Sexo .....	34
<b>Figura 4</b> Edad.....	34
<b>Figura 5</b> Estrato socioeconómico .....	35
<b>Figura 6</b> Nivel Educativo .....	36
<b>Figura 7</b> Sitio de Residencia .....	36
<b>Figura 8</b> Nivel de ingresos económicos .....	37
<b>Figura 9</b> Frecuencia de consumo de alimentos fuera del hogar.....	37
<b>Figura 10</b> ¿Qué entiende por comida Gourmet? .....	38
<b>Figura 11</b> ¿Consume comida Gourmet? .....	38
<b>Figura 12</b> ¿En el sitio donde Ud. vive hay disponibilidad y oferta de comida Gourmet?.....	39
<b>Figura 13</b> ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una comida Gourmet? .....	39
<b>Figura 14</b> ¿Cuál es la razón para frecuentar la Mesa de los Santos?.....	40
<b>Figura 15</b> ¿Qué especialidad de comida prefieres en la oferta de comida Gourmet? .....	40
<b>Figura 16</b> ¿Cuál medio utiliza para conocer las ofertas gastronómicas?.....	41
<b>Figura 17</b> ¿Qué atributo valora más al seleccionar una oferta gastronómica? .....	41
<b>Figura 18</b> ¿Le gustaría conocer más información sobre la oferta gastronómica de un Restaurante Gourmet en la Mesa de los Santos?.....	42
<b>Figura 19</b> Ubicación, Mesa de los Santos, Santander .....	50
<b>Figura 20</b> Mapa de procesos.....	51
<b>Figura 21</b> Flujo del proceso de servicio gastronómico .....	52

**Figura 22** *Estructura organizacional*..... 54

**Lista de anexos**

<b>Anexo 1.</b> <i>Formato de Encuesta para Clientes de Restaurante Gourmet, en el Sector de la Mesa de los Santos, Santander</i> .....	76
---	----

## Resumen

Proyecto de grado en modalidad de plan de negocio cuyo objetivo es diseñar y formular una propuesta de valor para un restaurante gourmet especializado en gastronomía colombiana ubicado en la Mesa de los Santos Santander, en este propósito se define un diseño metodológico de estudio de tipo descriptivo, exploratorio, enfoque mixto que combina información cuantitativa (datos) con el análisis cualitativo de categorías de mercadotecnia, técnicas, administrativas, legales y financieras. El desarrollo del plan de negocio comprende: descripción del servicio, propuesta de valor, modelo de negocio, análisis de mercado, análisis técnico, plan de marketing, plan financiero, Los resultados reportan la factibilidad del negocio, la rentabilidad, productividad y creación de ventajas competitiva.

***Palabras clave:*** *restaurante gourmet, propuesta de valor, plan de negocio, factibilidad, ventaja competitiva, rentabilidad.*

### **Abstract**

This undergraduate thesis project, in the form of a business plan, aims to design and formulate a value proposition for a gourmet restaurant specializing in Colombian cuisine, located in Mesa de Los Santos, Santander. The study employs a descriptive, exploratory, mixed-methods approach, combining quantitative data with qualitative analysis of marketing, technical, administrative, legal, and financial categories. The business plan includes: a service description, a value proposition, a business model, market analysis, technical analysis, marketing plan, and a financial plan. The results report the feasibility of the business, profitability, productivity and creation of competitive advantages.

**Keywords:** *gourmet restaurant, value proposition, business plan, feasibility, competitive advantage, profitability.*

## Introducción

El Sector Gastronómico Colombiano es un sector económico de importancia pues aporta un 8% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, además de generar más de 400 mil empleos. (DANE,2026). En la actualidad los indicadores económicos reportan recuperación en el consumo, superando así situaciones que llevaron a una crisis y estancamiento producido por la alta inflación en el costo de los alimentos, los cambios en el consumo de la población, entre otros. En esta coyuntura los restaurantes tipo Gourmet son una tendencia gastronómica que mejor comportamiento tiene para subsistir en condiciones de crisis.

En este orden de ideas en este proyecto de grado se propone el diseño y formulación de un plan de negocios para un restaurante Gourmet de comida internacional, situado en la Mesa de los Santos, Santander. En este propósito se desarrolla un estudio de mercado, una propuesta de negocio, un estudio técnico, un estudio administrativo y legal y un estudio financiero. Todos estos estudios permiten fortalecer la oferta gastronómica, dotarla de valor y hacerla atractiva a los clientes actuales y potenciales. A nivel metodológico el plan de negocios es de tipo descriptivo, enfoque mixto y diseño no experimental. Como instrumento para la recolección de información se utilizó un cuestionario semiestructurado aplicado a 100 personas clientes del restaurante.

El presente documento se estructura en siete (7) capítulos. El primer capítulo se denomina Generalidades, comprende el problema de investigación, la pregunta problema, los objetivos, la justificación e impacto; el marco referencial que integra el marco teórico, el marco conceptual y marco legal. El diseño metodológico, cronograma de actividades y presupuesto. El segundo capítulo comprende el estudio de mercados y del comportamiento de las variables mercadotécnicas: oferta, demanda, precio, comercialización y estrategia de marketing.

Por su parte, el capítulo 3 comprende la propuesta de negocio del restaurante Gourmet especializado en gastronomía colombiana en el sector de la Mesa de los Santos, Santander. El cuarto capítulo describe los aspectos técnicos; el quinto capítulo el estudio administrativo, el sexto capítulo presenta el estudio financiero, mientras el capítulo séptimo sintetiza las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## CAPÍTULO I. Generalidades

### 1. Problema

#### 1.1 Descripción del Problema

El sector gastronómico en Colombia ha presentado en los años 2023 y 2024 una difícil situación, caracterizada por la alta inflación de los alimentos (9.1%) y la caída del consumo lo que generó el cierre de aproximadamente 6.950 restaurantes (Redacción Economía Semana, 2024). Según la Asociación Colombiana de Gastronomía [ACOGA] (2025), en Colombia operan 132 mil establecimientos gastronómicos, de los cuales 54.100 son formales (41%), lo que indica que un 59% se ubica en la informalidad. El impacto de la inflación no solo aumenta los costos de la operación, sino que ha impedido resolver el endeudamiento producido durante la pandemia de COVID 19. El volumen de ventas ha caído desde el año 2022. Factores como la pandemia, carga tributaria, la inflación y la competencia desleal son las causas (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2026).

A partir del año 2024 se ha presentado una recuperación significativa del consumo en restaurantes y establecimientos de comida, según el DANE (2026). Debido a factores como la recuperación del tráfico en centros comerciales con cifras similares a la prepandemia, el fortalecimiento de las plataformas de domicilios y la preferencia por experiencias gastronómicas entre consumidores de ingresos medios y altos.

Dentro de los sectores gastronómicos que han mostrado crecimiento están los restaurantes gourmet, el cual se caracteriza por ser un establecimiento de alta cocina, que ofrece experiencias sensoriales, utilizando ingredientes de alta calidad, técnicas culinarias sofisticadas y presentación artística.

Dado este auge y la existencia de un panorama de recuperación económica se propone en este proyecto el diseño y formulación de un plan de negocios para un restaurante gourmet, situado en la Mesa de los Santos, Santander. En este propósito se describe el servicio, la propuesta de valor y el modelo de negocio, se realiza el análisis de mercado, se define el plan de marketing y el plan financiero, lo que permitirá establecer la facticidad del proyecto de emprendimiento.

## **1.2 Formulación del Problema**

Dada la anterior situación problemática se propone una investigación orientada a dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cómo mejorar la propuesta de valor de un Restaurante Gourmet situado en la Mesa de los Santos, Santander, a partir de los lineamientos y requerimientos de un plan de negocios?

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo General***

Diseñar un plan de negocio para un Restaurante Gourmet ubicado en la Mesa de los Santos, Santander que como propuesta de valor contribuya al posicionamiento a la creación de ventaja competitiva y rentabilidad en el sector gastronómico.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

- Determinar mediante un estudio de mercado el comportamiento de las variables mercadotécnicas: demanda, oferta, producto, precio y marketing del sector gastronómico.
- Describir la propuesta de valor del negocio, el servicio ofrecido y el modelo Canvas de negocio.

- Realizar un estudio técnico operativo de localización, capacidad, procedimientos y recursos para el funcionamiento del restaurante.
- Elaborar un estudio administrativo y legal para el funcionamiento del restaurante.
- Evaluar mediante un estudio financiero la capacidad económica de la empresa para ser factible y rentable.

#### **1.4 Justificación e impacto**

Una de las tendencias gastronómicas es la creación de restaurantes de tipo Gourmet en donde la propuesta de valor sea ofrecer comida de alta calidad, diferenciada, que represente una experiencia sensorial de sabores y de disfrute de ambientación con gusto estético ([FONTUR], 2020). Esto está en sintonía con las características y ventajas de la gastronomía tipo Gourmet, la cual se basa en satisfacer las necesidades del cliente y mantener con ellos una relación de largo plazo para construir una ventaja competitiva en la cual la lealtad a la marca, el vínculo relacional es lo fundamental (Cristellot Paredes y otros, 2024).

Estas características y atributos diferenciadores de la cocina Gourmet son muy importantes para la creación de un nicho de mercado, orientado a clientes que valoran la alta cocina, los sabores exóticos, la experiencia culinaria que se acompaña de otros elementos como la tradición e identidad cultural y la ambientación estética. Todas estas razones son referentes para el diseño y formalización de un restaurante Gourmet en el sector de la mesa de los santos, Santander. Un sector geográfico de alto potencial urbanístico y turístico, que presenta flujos masivos de visitantes que pueden ser clientes potenciales del servicio gastronómico.

Desde este contexto un plan de negocios para un restaurante de tipo Gourmet es una propuesta de valor en donde se busca satisfacer necesidades gastronómicas diferenciadas, propias

de clientes que valoran la calidad en la oferta, la experiencia relacional, el vínculo afectivo a una marca, tradición cultural e identidad regional. Con este plan de negocios se busca fortalecer esa oferta de servicio, en todos sus aspectos: mercado, marketing, propuesta de valor, aspectos administrativos y aspectos financieros que aseguren productividad, sostenibilidad y rentabilidad.

## **1.5 Marco Referencial**

### ***1.5.1 Marco teórico***

*Plan de Negocios*: Es un documento que propone y justifica la puesta en marcha de un proyecto empresarial, en donde se describen las acciones y las estrategias para su operación (Morales et al., 2023). Según Varela Villegas (2001), el plan de negocios busca darle una visión prospectiva a la empresa, da a conocer de manera detallada y concisa la propuesta o idea de negocios al inversionista, detallando las características del mercado, los procedimientos técnicos operativos, la estructura administrativa y el análisis económico financiero.

De acuerdo con Zambrano Sánchez (2020), el plan de negocios se compone de un resumen ejecutivo, una definición del negocio, estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y estudio financiero.

Relacionado con el plan de negocios se encuentra el concepto de Innovación, de acuerdo con el Manual de Oslo, hace referencia a la introducción en un producto o servicio de una mejora, de un proceso o procedimiento para darle características únicas, distintivas (OECD & EuroStat, 2005).

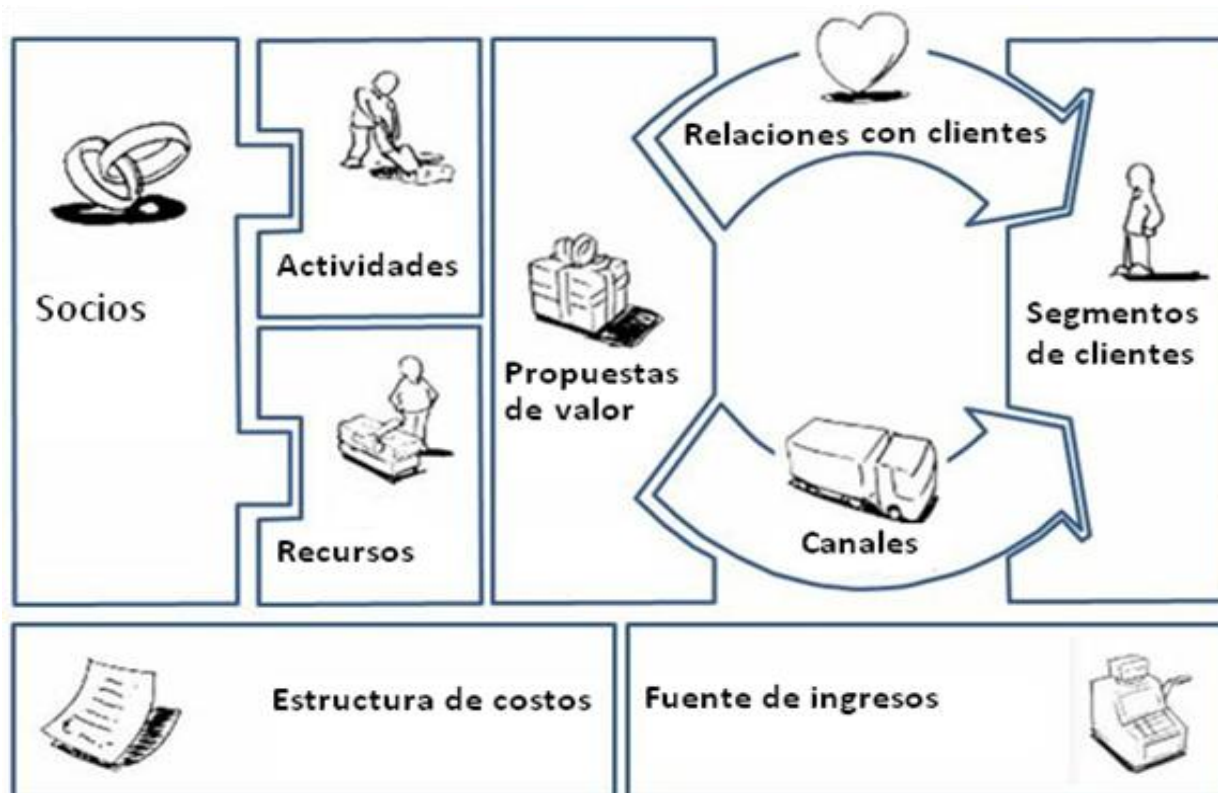
Para que el plan de negocios sea innovador se requiere la gestión de procesos mediante el cual se da valor agregado a materias primas, insumos y procedimientos. Las variables para considerar son el tiempo, la calidad y el costo. Todo esto requiere un Modelo de Negocios, en

donde se formula una propuesta de valor, identificando un segmento de mercado, una cadena de valor, estimando los costos, describiendo la posición de la empresa en la red de valor, definiendo las funciones del modelo de negocio (Teece, 2010). De acuerdo con Osterwalder (2010) un modelo de negocio como Canvas contiene 9 bloques: segmentación de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

El modelo Canva es una metodología desarrollada por Osterwalder, mediante la cual se busca dar mayor valor comercial y diferencial a la empresa de sus competidores mediante una idea de negocio.

### **Figura 1**

Modelo de Negocio Canvas “Bussiness Model Canvas”



Fuente: (Payá, 2014)

De acuerdo con Osterwalder & Pigneur (2010), la forma de aplicar el modelo Canvas es considerando dos contextos: el mercado y el negocio. Dentro del área de mercado se incluye:

- Propuesta de valor: solución que se ofrece al cliente, de manera diferenciada.
- Segmentos de mercado: conocer a los principales clientes.
- Canales: formas para entregar la propuesta de valor.
- Relaciones con los clientes: contacto y seguimiento al comportamiento de los clientes.
- Fuentes de ingresos: recursos económicos obtenidos.

Dentro del área de negocio se incluye:

- Recursos clave: activos y recursos necesarios.
- Actividades clave: funciones para alcanzar el objetivo del negocio.
- Asociaciones claves: socios del negocio.

*Culinaria y Gastronomía:* En la historia de la evolución humana los hábitos alimenticios fueron configurándose en el proceso de socialización y construcción cultural, que fue dándose a partir del descubrimiento de la manera como se obtiene el fuego y de la fabricación de utensilios, ya en el periodo del sedentarismo (Contreras & Gracia, 2005). El dominio del fuego constituyó un gran avance en la historia de la humanidad, porque permitió cocinar los elementos, que antes se consumían crudos. De esta forma la cocción permitió que los alimentos fueran más fáciles de masticar y digerir.

Posteriormente cuando se inventaron los utensilios de cocina de piedra y barro se inició propiamente la culinaria, porque permitieron realizar distintas formas de cocción que

diversificaron la dieta. Así cada cambio en los hábitos alimenticios de los seres humanos tiene impacto y significaciones en la vida de una civilización (Fischler, 2011).

Cuando el hombre y los grupos humanos se hicieron sedentarios, entonces fueron formándose núcleos poblacionales que habitaron un territorio, crearon cultura y tradiciones. Una de estas expresiones es la tradición alimentaria, la cual es parte del patrimonio cultural, de la identidad social, confirmada por símbolos, significados, representaciones, de modo que ningún alimento es ajeno a una tradición cultural (Mintz & Du Bois, 2002).

Con el paso del tiempo y la evolución los conceptos surgen como representaciones de los actos humanos y de sus experiencias. Dentro de esta perspectiva a gastronomía es un concepto contemporáneo y como evolución de los hábitos alimenticios de los seres humanos. La primera referencia del término "gastronomía" se da a mediados del siglo XIX, mientras el concepto de Culinaria ya existía unos 200 años antes. La gastronomía puede entenderse como el arte y la ciencia del buen comer y del buen beber, y esto involucra tradición, cultura, sociedad y civilización. También se puede definir como el estudio de la relación comida, cultura, arte y ciencia de preparar rica comida. Según Montari (2006) y Ayala & Menéndez (2024) el campo de la gastronomía es un refinamiento del campo de la culinaria, en los que las clases sociales medias y altas, asignan calidad y sofisticación.

### ***1.5.2 Marco conceptual***

**Emprendimiento:** Consiste en la realización de un proyecto que tiene un fin económico, político o social, y que posee características de innovación, generación de empleo y construcción de un nicho de mercado que satisface necesidades. (Formichella, 2026).

**Gastronomía:** Es una rama económica que relaciona la comida y la cultura. Como oficio recibe los aportes de las ciencias naturales, las ciencias naturales, las ciencias sociales, el arte, la biología y la agricultura, la estética, las cadenas productivas y la cultura del arte de la comida (McGee, 2020).

**Gourmet:** Según tradiciones antiguas el concepto está relacionado con el arte del buen comer y buen beber. La palabra etimológicamente se deriva del francés gourmand que significa "amor refinado y sin control por la comida" (Biolchini y Chauvel, 2020). Los productos Gourmet son preparaciones elaborados con ingredientes seleccionados que realzan el sabor de las comidas.

**Marketing de contenido:** conjunto de acciones mediante las cuales se crea contenido significativo a los clientes o consumidores, favoreciendo la interacción con la marca y el vínculo (Castilla et al., 2023).

**Marketing Mix:** es una herramienta creada por Mc Carthy en 1960, incluye cuatro (4) componentes: producto, precio, pieza y promoción, conocidas como las 4p, siendo complementaria entre sí (Campines, 2024).

**Modelo de negocios:** establece las bases sobre las cuales la empresa crea valor a través de actividades que dan solución a una necesidad (propuesta de valor), considerando aspectos organizacionales, administrativos y financieros (Osterwalder & Pigneur, 2010).

**Programas de fidelización:** son estrategias que tienen como objetivo mantener la relación y el vínculo con los clientes y con la marca, puede incluir descuentos, bonos y rebajas por compras continuas (Lenis, 2023).

**Publicidad:** es un conjunto de estrategias de comunicación a través del cual se ofrecen productos y servicios que satisfacen necesidades (Santos, 2023).

### **1.5.3 Marco legal**

Algunos referentes legales son los siguientes.

- Ley 1014 de 2006 relativa al fomento de la cultura del emprendimiento, la cual corresponde al Estado promoviendo la alianza pública -privada, facilitando condiciones y creando líneas de financiamiento.
- Ley 590 de 2000, por medio de la cual se dictan disposiciones para promover la micro y pequeña empresa.
- Ley 789 de 2000, por medio de la cual se crea el Fondo Emprender.
- Decreto 1192 de 2009, por medio del cual se reglamenta la ley 1014 de 2006, sobre cultura de emprendimiento.

Respecto a normatividad sobre salubridad y gestión de alimentos.

- Decreto 3075 de 1997 relativa al buen manejo de los alimentos (almacenamiento, higiene, refrigeración, transporte, manufactura y distribución).
- Norma ISO 22000 relativa a gestión de la seguridad alimentaria.
- Respecto al funcionamiento de Restaurantes.
- Decreto 1879 de 2008 establece como requisitos: matrícula mercantil, Certificado de Sayco Acinpro, Concepto Sanitario, Certificado de uso del suelo, Registro de publicidad, Concepto técnico de seguridad Bomberos, lista de precios y Registro en el RUT.

## **1.6 Diseño Metodológico**

### ***1.6.1 Tipo de investigación***

Investigación de tipo descriptivo, con un enfoque mixto y diseño no experimental según Fernández, Hernández y Baprista (2018) los estudios descriptivos se caracterizan por la descripción de los hechos fenómenos y situaciones de manera muy aproximada como se presencia en la realidad en este caso se describen todos los aspectos que son relativos en un plan de negocio para un restaurante gourmet.

El enfoque es mixto, es decir combina información de tipo numérico (datos) con información cualitativa propia de las variables mercadotécnicas, operativas, administrativas y financieras. De acuerdo con Méndez (2020) los enfoques mixtos permiten integrar información de fuentes objetivas y subjetivas, profundizando en conocimientos y comportamientos del objetivo de estudio investigativo.

### ***1.6.2 Técnicas e instrumentos de medición y análisis***

Para la recolección de información se utilizó la técnica de la entrevista y como instrumento un cuestionario semiestructurado a través del cual se consultó a 100 personas clientes de los servicios del restaurante gourmet en el sector de la mesa de los santos, Santander.

En este cuestionario se investigó por aspectos sociodemográficos, consumo de comida gourmet, frecuencia, presupuesto o gasto, receptividad a diversas ofertas de este tipo.

### ***1.6.3 Procedimiento***

La realización del proyecto contempla las siguientes fases:

Fase 1. Desarrollo de generalidades del proyecto: problema, objetivos, justificaciones del estudio, revisión teórica conceptual de literatura científica sobre el tema.

Fase 2. Realización del estudio de mercado, indagación del comportamiento de variables mercadotécnicas, plan de marketing.

Fase 3. Propuesta de valor de negocio, descripción del servicio de restaurante gourmet, propuesta de valor y modelo de negocio.

Fase 4. Realización de estudio técnico, ubicación, capacidad, procesos operativos, recursos disponibles.

Fase 5. Realización del estudio administrativo y legal, tipo de empresa, organigrama, funciones de diferentes cargos.

Fase 6. Realización de estudio financiero, indicadores a corto y mediano plazo, valor presente neto, tasa interna de retorno.

## CAPÍTULO II. Estudio de Mercados

### 2.1 Análisis del Mercado

Para el análisis de los factores externos, oportunidades y amenazas se utiliza el análisis PEST, que considera factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en el desarrollo del negocio.

#### 2.1.1 Análisis PETS

El análisis PETS es útil para determinar los factores externos del entorno de negocio que pueden influir en un plan de negocios para un Restaurante de comida Gourmet en la Mesa de los Santos, Santander. Este análisis identifica oportunidades y amenazas generadas por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales que inciden en la planeación estratégica, las operaciones, la competitividad, productividad y rentabilidad del emprendimiento.

- Factores Políticos Legales. Exigencia de normas sanitarias, INVIMA. Cumplimiento estricto de normas de manipulación y almacenamiento de alimentos. Licencia de uso del suelo. Fiscalización tributaria de la DIAN, mayor control sobre facturación digital y evasión del IVA.
- Factores Económicos. Alto precio de los productos agrícolas, debido al costo de los insumos en permanente alza. La falta de asociatividad de los productores del campo, facilita la intermediación y el encarecimiento de los productos. También se presenta una competencia muy férrea con ofertas de comidas ofrecidas por plataforma (Rappi, Didi Food y por cocinas ocultas).
- Factores Social Cultural. Existe cambio en las tendencias de consumo hacia la comida saludable por parte de población mayor. En los jóvenes las preferencias son hacia las comidas

rápidas. Además de esto cada vez se hace más masiva la utilización de las redes sociales y la confianza digital.

- Factores Tecnológicos. existen plataformas de entrega por medios digitales, marketing digital y posicionamiento, pagos electrónicos (Nequi, Daviplata, Ciberseguridad)

**Resultados del análisis PETS.** En los factores político legal existe un alto nivel de regulación y trámite. En los factores económicos existe altos niveles de inflación en el costo de los alimentos. En los factores sociales y culturales existe tendencia hacia el consumo digital. En resumen, los factores externos son favorables lo que permite inferir que se puede contar con un nicho de mercado, con clientela permanente hacia una oferta gastronómica Gourmet diferenciada

### ***2.1.2 Análisis del microentorno, fuerzas de Porter***

La teoría de la ventaja competitiva de las naciones, es amplia y comprende las cinco (5) fuerzas competitivas. Según Porter (2008) existen las siguientes: nuevos competidores y barreras de entrada, poder negociador de proveedores, poder negociador de compradores, amenaza de sustitutos y rivalidad entre competidores.

Para el diagnóstico de las fuerzas de Porter se utilizaron Boletines del DANE 82025) y el diagnóstico de sistemas alimentarios en Santander, publicado por la Universidad de Santander, UDES (2025).

Amenaza de nuevos competidores, en un nivel medio, en un negocio relativamente nuevo, en donde pueden incursionar otros competidores. son barreras de entrada una inversión económica mediana, el desconocimiento del negocio y el no tener una infraestructura de reparto ya consolidada.

Poder de negociación de proveedores. El nivel es bajo, pues existe una amplia gama de oferentes de insumos para la preparación de comidas, mobiliario de cocina y dan la opción de cotizar y comprar a los mejores precios, sin que exista la amenaza de que la producción pare, por falta de insumos.

Poder de negociación de los clientes, el nivel es medio. los compradores tienen otras opciones al momento de elegir donde hacer los pedidos de alimentos, Pero esto va a depender del conocimiento que se tenga de otras ofertas gastronómicas, de la proximidad y de la satisfacción con lo que se les ofrece.

Amenaza de sustitutos: El nivel de amenaza es medio. El cliente puede optar por elegir una oferta gastronómica de comida casera, pero tendría que coordinar entrega domiciliaria, tiempos y demás. Igualmente puede optar por ir a un restaurante, si dispone de más tiempo y las restricciones laborales se hacen flexibles.

Rivalidad entre competidores: nivel de amenaza medio, como negocio nuevo, las rivalidades apenas se están configurando, se están creando las clientelas y una imagen y percepción de ellas, de acuerdo a la calidad del servicio.

### ***2.1.3 Análisis de la situación, diagnóstico de planeación estratégica***

Para el análisis de los factores internos y externos se utilizan la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

**Tabla 1***Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

<b>Factor a analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Trayectoria en el sector gastronómico.	0,06	4	0,24
Recurso humano calificado	0,16	4	0,64
Posicionamiento de marca	0,30	4	1,20
Buen clima organizacional	0,10	3	0,30
<b>DEBILIDADES</b>			
Fallas en la planeación estratégica	0,10	3	0,30
Alta rotación de personal	0,15	3	0,45
Falta de indicadores de gestión	0,13	3	0,39
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3,52</b>

De acuerdo con la ponderación de factores de la MEFI, las fortalezas tienen mayor peso que las debilidades (0,62 vs. 0,38), de esto se deduce que existen buenas condiciones internas para desarrollar el proyecto o realizar planes de mejoramiento que crean valor competitivo.

**Tabla 2***Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

<b>Factor a analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Expansión urbanística en la Mesa de Los Santos	0,15	4	0,60
Aumento de preferencia por la comida Gourmet	0,15	4	0,60
Recuperación de la economía	0,12	3	0,36
Aumento del flujo turístico.	0,18	3	0,54
<b>AMENAZAS</b>			
Aumento en el precio de los alimentos.	0,27	4	0,80
Aumento en los impuestos al consumo.	0,10	3	0,30
Aumento de la inseguridad	0,10	3	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3,50</b>

De acuerdo a la ponderación de los factores externos, las oportunidades tienen un mayor peso que las amenazas (2,1 vs. 1,4). De acuerdo a esto existen unas condiciones propicias para emprender un negocio o reformular su propuesta de valor.

#### ***2.1.4 Análisis de la Competencia***

- **Restaurante Aborígenes.** Es un lugar que combina la tradición cultural y una oferta gastronómica innovadora. Ubicado en el cañón del Chicamocha, la decoración del lugar está inspirada en la cultura Guane. La carta gastronómica es variada para los amantes de la buena comida, con ingredientes frescos y locales, con una oferta para todos los gustos. El restaurante trabaja en estrecha colaboración con productores locales para promover un desarrollo sostenible.

- **Nicolás Gastronomía Artesanal.** Restaurante ubicado en la estación teleférico, vereda el tabacal, finca Olival, ofrece gastronomía artesanal, su lema es “pasión por hacer las cosas” propone un variado menú de carnes a la parrilla. En un ambiente campestre en donde las personas pueden disfrutar la naturaleza.

- **Restaurante Bonanza.** Ubicado en la vía a la Mesa de los Santos, cerca al mercado campesino, ofrece comida Gourmet, preparada con los mejores ingredientes, con chef especializado en hacer fusión gastronómica. Ofrece un ambiente natural propio de parador turístico, en donde se pueden realizar senderismo y cabalgatas.

- **Mercagan Mesa de los Santos.** Es un restaurante especializado en carnes a la parrilla. Tiene personal especializado con excelente atención, mesas bien ubicadas en un ambiente campestre acogedor. la oferta gastronómica es variada, con ingredientes seleccionados, a precios accesibles entre \$45 y \$90 mil el plato. Tiene buen nombre y es recomendado.

### 2.1.5 Definición del Servicio

El servicio consiste en la preparación y venta de comida Gourmet colombiana, servida en la mesa o enviada a domicilio en el Sector de la Mesa de los Santos, Santander. Se concibe el servicio como una experiencia gastronómica de degustación de sabores, olores y aromas, producidas por la pericia culinaria en la combinación de ingredientes. En un ambiente campestre, natural de gran belleza paisajística.

**Figura 2**

*Comida Gourmet Colombiana*



**CATÁLOGO**  
DE PRODUCTOS GOURMET  
Gastronomía Colombiana con un Toque Sofisticado

---

**ENTRADAS**



**EMPANADAS DE CARNE DESMECHADA**  
Masa crocante, rellena de carne desmechada santandereana, acompañada de aji criollo.  
**\$18.000**



**CEVICHE DE FRESCOS DEL DÍA**  
Pescado marinado en cítricos, leche de tigre de lulo, cilantro y chips de plátano.  
**\$24.000**



**AREPA SANTANDEREANA CON MOZZARELLA Y TOMATE CONFITADO**  
Arepa artesanal, queso mozzarella, tomate confitado y reducción balsámica.  
**\$16.000**

---

**PLATOS FUERTES**



**POLLO CAMPESINO GLASEADO CON MIEL Y MOSTAZA**  
Pechuga de pollo en salsa de miel, mostaza y especias, acompañado de papas criollas y ensalada fresca.  
**\$34.000**



**HORMIGA PAISA GOURMET**  
Frijoles cargamanto, carne de cerdo, chicharrón crocante, huevo de campo, aguacate y maduro caramelizado.  
**\$38.000**



**BANDEJA PAISA TRADICIONAL**  
La receta insignia de Colombia en versión gourmet: frijol, arroz, carne, chicharrón, chorizo, huevo, arepa y aguacate.  
**\$42.000**

---

**POSTRES**

**BEBIDAS**

- Café Colombiano
- Jugos Naturales
- Limonadas Aromáticas
- Vinos Selección Gourmet



*Sabor, Tradición  
y Experiencia*



**CREMA DE AREQUIPE CON CRUMBLE**  
Suave crema de arequipe, crumble de nuez y reducción de frutos rojos.  
**\$14.000**



**COULANT DE CHOCOLATE CON CAFÉ COLOMBIANO**  
Volcán de chocolate acompañado de helado de café de origen.  
**\$16.000**



**CHEESECAKE DE GUAYABA Y MARACUYÁ**  
Cheesecake artesanal con coulis de guayaba y pulpa de maracuyá.  
**\$15.000**

PRECIOS EXPRESADOS EN PESOS COLOMBIANOS - IVA INCLUIDO

Elaboración propia.

La oferta gastronómica del restaurante en la modalidad gourmet está compuesta por una selección de platos representativos de la cocina colombiana. Entre los principales productos destacan:

- Bandeja Paisa Gourmet
- Mute Santandereano
- Cabro con pepitoria
- Sancocho tradicional
- Sobrebarriga en salsa
- Ajiaco santafereño
- Rodillo de carnes (carne oreada y carne seca).

### **Ventaja competitiva y propuesta de valor**

- Recetas estandarizadas que integran calidad, buen sazón y sabor.
- Visualización de la oferta gastronómica en tablets en el restaurante.
- Diversificación de menús por temporadas.
- Ambientación y adecuación de la experiencia en un sitio natural con atractivo paisajístico.
- Servicio único, exclusivo, oportuno y rápido en las respuestas.

### ***2.1.6 Segmento de Mercado***

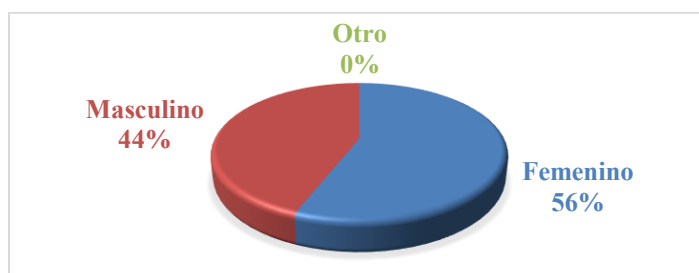
El servicio está dirigido a un mercado objetivo integrado por hogares y personas residentes y visitantes de la Mesa de los Santos, Santander, pertenecientes a los estratos sociodemográficos 3,4,5 y 6, los cuales tienen buenos ingresos económicos y tienen por costumbre salir a pasear a sitios turísticos y disfrutar de la gastronomía local.

### 2.1.7 Investigación de Mercados

Para determinar el comportamiento de las variables mercadotécnicas se aplicó una encuesta estructurada de 12 preguntas, la cual fue diligenciada por 100 personas, clientes actuales y potenciales. A continuación, se presentan los resultados.

**Figura 3**

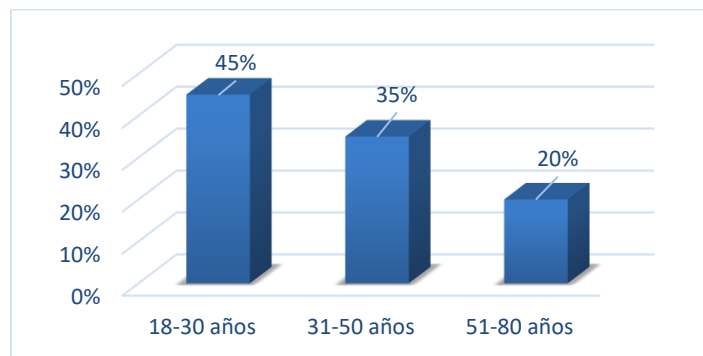
*Sexo*



Un 56% de las personas encuestadas pertenece al sexo femenino, un 44% pertenece al sexo masculino.

**Figura 4**

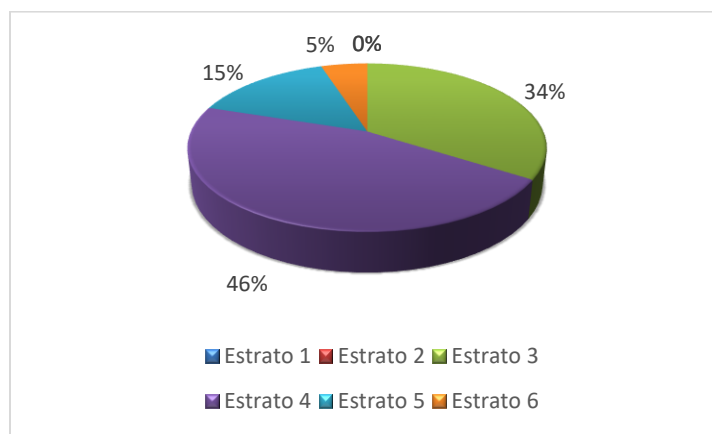
*Edad*



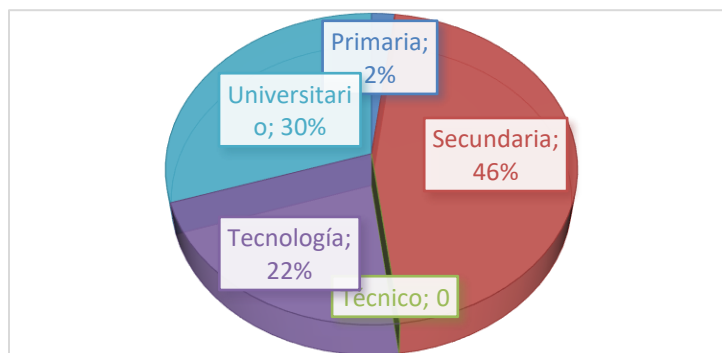
Un 45% de los encuestados tiene una edad entre los 18 años y los 30 años. Un 35% tiene una edad entre los 31 años y los 50 años. Un 20% tiene una edad entre los 51 y los 80 años. De acuerdo a lo anterior un 80% de los encuestados tiene menos de 50 años.

### Figura 5

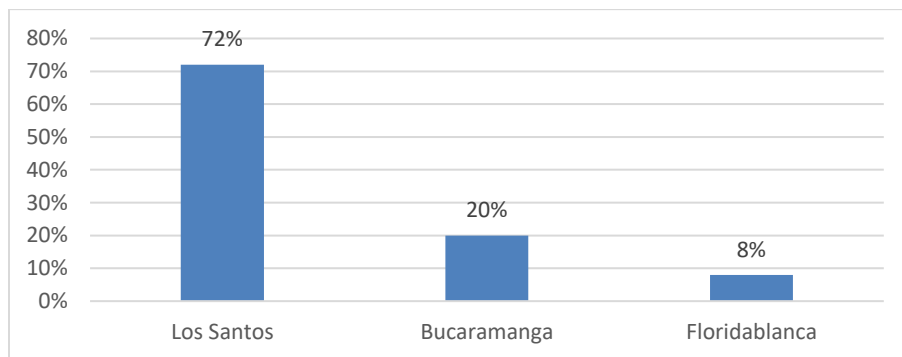
#### *Estrato socioeconómico*



Un 34% de los encuestados pertenece al estrato 3, mientras un 46% se ubica en el estrato 4, un 15% dice pertenecer al estrato 5 y un 5% declara ser del estrato 6. Al respecto hay que precisar que la Zona de la Mesa de los Santos es habitada por < de buen nivel económico, que compran parcelas y sitios de descanso, en donde la mayor afluencia de visitantes se da en los fines de semana.

**Figura 6***Nivel Educativo*

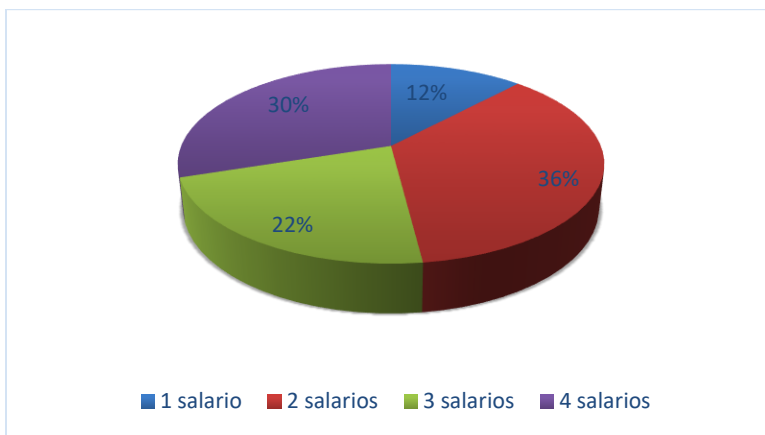
Un 46% de los encuestados tiene estudios secundarios; un 22% tiene estudios de tecnología, por su parte un 30% tiene estudios universitarios. Un 2% solo tiene estudios de primaria. De acuerdo a estos resultados el nivel educativo de los clientes reales y potenciales es alto, en consonancia con un nivel socioeconómico medio y alto

**Figura 7***Sitio de Residencia*

Un 72% de los encuestados reside permanentemente en el Municipio de los Santos, Santander. Un 20% reside en Bucaramanga, pero visita frecuentemente a la Mesa de los Santos, por motivos de descanso Un 8% de los encuestados procede de Floridablanca.

**Figura 8**

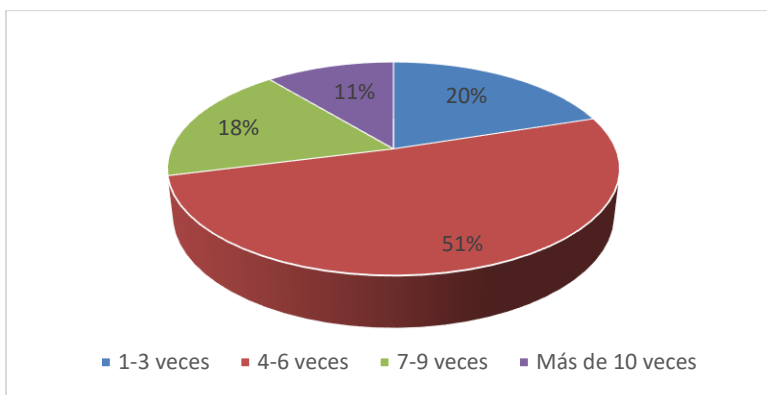
*Nivel de ingresos económicos*



Un 12% de los encuestados dice devengar un salario mínimo legal vigente (\$2 millones de pesos). Un 36% dice devengar dos salarios mínimos, Por su parte un 22% devenga 3 salarios mínimos. Mientras un 30% devenga 4 salarios mínimos. De acuerdo a estos resultados se deduce un buen nivel de ingresos económicos en esta población.

**Figura 9**

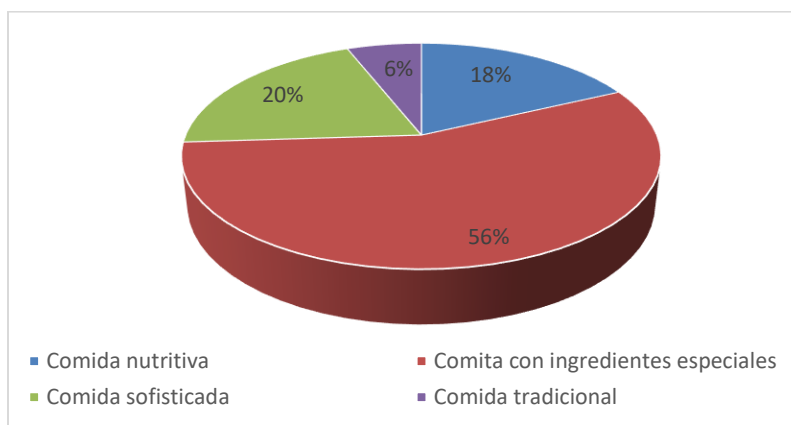
*Frecuencia de consumo de alimentos fuera del hogar*



Un 20% de los encuestados manifiesta que consume alimentos fuera de casa, entre 1 y 3 veces al mes; un 51% entre 4 a 6 veces. Mientras un 18% lo hace entre 7 a 9 veces por mes. Un 11% de los encuestados lo hace más de 10 veces en el mes.

**Figura 10**

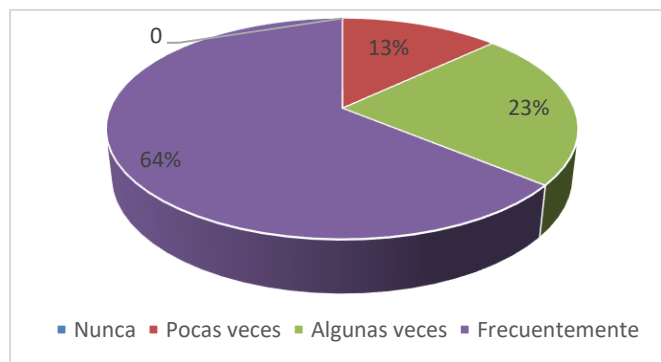
*¿Qué entiende por comida Gourmet?*



Un 18% de los encuestados lo entiende como comida nutritiva. Un 56% lo relaciona con comida con ingredientes especiales. Un 20% lo relaciona con comida sofisticada, mientras un 6% de los encuestados lo relaciona con comida tradicional.

**Figura 11**

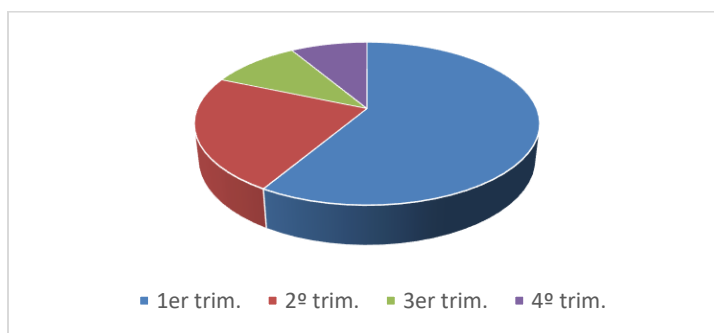
*¿Consumes comida Gourmet?*



Un 64% de los encuestados manifiesta que consume comida Gourmet con frecuencia. Un 23% dice que algunas veces, mientras un 13% dice que pocas veces. Se deduce de las respuestas un consumo con cierta frecuencia como parte de las preferencias gastronómicas.

### Figura 12

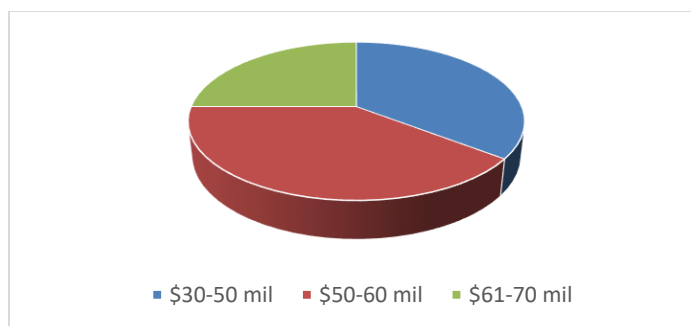
*¿En el sitio donde Ud. vive hay disponibilidad y oferta de comida Gourmet?*



Un 52% de los encuestados dicen que si hay ofertas disponibles; un 32% dice que son pocas las opciones disponibles. Mientras un 16% manifiesta que no hay disponibilidad, ni ofertas de interés.

### Figura 13

*¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una comida Gourmet?*

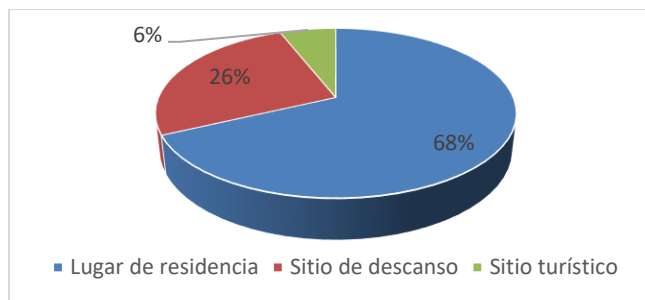


Un 34% de los encuestados manifiesta estar dispuestos a pagar entre \$30 mil a \$50 mil. Un 38% entre \$50001 y \$60000. Un 24% entre \$61001 y \$70000. De acuerdo a estos resultados se

infiere una buena capacidad de pago, por una comida percibida como diferenciada y con valor agregado.

### Figura 14

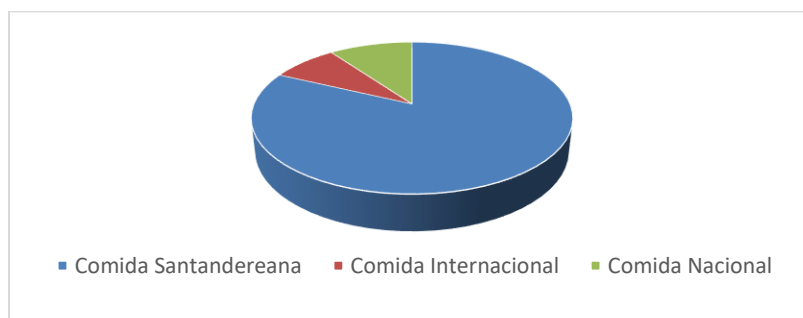
*¿Cuál es la razón para frecuentar la Mesa de los Santos?*



Un 68% de los encuestados dice que es su lugar de residencia, un 26% dice que es su sitio de descanso. Un 6% asegura que es un sitio turístico Próximo al Área Metropolitana de Bucaramanga.

### Figura 15

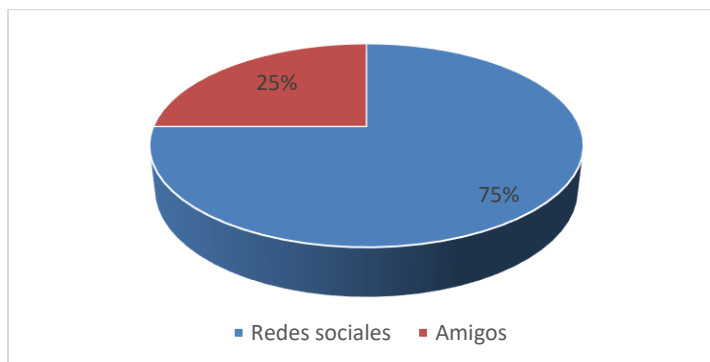
*¿Qué especialidad de comida prefieres en la oferta de comida Gourmet?*



Un 82% de los encuestados dicen que prefieren la gastronomía Santandereana. Un 10% la comida, un 8% la comida internacional. De acuerdo con estas respuestas la tendencia es a preferir comida tradicional, con arraigo cultural, pero mejorada.

**Figura 16**

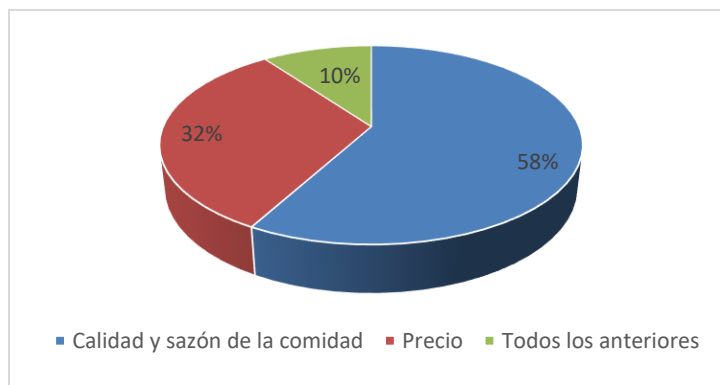
*¿Cuál medio utiliza para conocer las ofertas gastronómicas?*



Un 40% dice que a través de redes sociales; un 35% utiliza las redes sociales, mientras un 25% dice que por información suministrada por amigos.

**Figura 17**

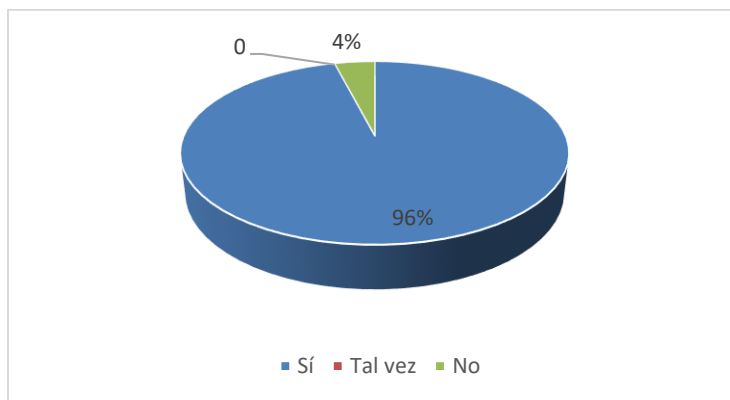
*¿Qué atributo valora más al seleccionar una oferta gastronómica?*



Un 58% de los encuestados considera que la calidad y sazón de la comida. Un 32% el precio y un 10% todos los atributos, o sea calidad, presentación y estética del sitio, decoración y ambientación.

**Figura 18**

*¿Le gustaría conocer más información sobre la oferta gastronómica de un Restaurante Gourmet en la Mesa de los Santos?*



Un 96% de los encuestados manifiestan que si les gustaría tener más información.

En síntesis, en las respuestas dadas se aprecia receptividad, e intereses hacia una propuesta gastronómica de cocina Gourmet en el Sector de la Mesa de los Santos, Santander. Existe una demanda para este tipo de comida, y un público objetivo caracterizado por ser de estratos medio alto, con nivel de Educación adecuado, con buenos ingresos económicos y con el hábito de comer por fuera de casa de manera regular y constante.

Para el desarrollo de un plan de mercado se encuentra que el producto comida gourmet es una oferta gastronómica bien posicionada, con demanda creciente a la cual se le da un valor agregado por parte del cliente. En cuanto a la plaza, el entorno de la Mesa de los Santos, Santander es un nicho urbanístico en crecimiento, en donde residen personas de estratos 3, 4, 5 y 6 con poder económico que garantiza consumo. A nivel de precios, el rango es accesible, y en promoción y publicidad se cuenta con diversidad de medios, tradicionales unos y otros en redes sociales.

### ***2.1.7 Estrategias de Precios***

De acuerdo a la comparación de los precios que ofrecen los Restaurantes Gourmet del Sector de la Mesa de los Santos, Santander y del Área Metropolitana de Bucaramanga, el rango de Precios está entre los \$45 mil y los \$120 mil por plato, incluido el IVA y el valor del domicilio.

### ***2.1.8 Estrategias de Promoción y Publicidad y Marketing Mix***

La estrategia publicitaria depende de las épocas de temporada, mes a mes y de acuerdo a esto se establecen promociones. Dentro de las acciones de establecen las siguientes:

Diseño de Marca. Se hace necesario el diseño de marca, así como la propuesta de Branding, asociada a la recordación de la experiencia gastronómica.

Creación de Redes. Las redes sociales como Facebook, YouTube, Instagram y demás son medios a través de los cuales la empresa puede tener contacto con los clientes, y conocer sus gustos, expectativas y necesidades.

Promoción en Línea. Se proyectan una inversión mensual de \$1.200.000 en publicidad que llegue a la mayor cantidad de público. Dado que el uso de plataformas de redes sociales como Facebook e Instagram son ideales para la promoción de ideas de negocios.

Programa de Marketing de Contenido. Consiste en la publicación de contenidos relevantes que relacionen la comida, la cultura gastronómica, la identidad y la experiencia culinaria con el contexto geográfico. Se trata de un Marketing relacional que busca crear vínculos.

#### **Marketing Mix**

A continuación se presentan en la tabla 3, las estrategias de mercado para el restaurante gourmet.

**Tabla 3***Estrategias de mercado para las 4P*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
Producto	Comida gourmet preparada con los más finos ingredientes en óptimas presentaciones y raciones.
Precio	Comida gourmet en el rango de precios de \$14.000 a \$120.000
Plaza	Se ubica el restaurante en el sector de la Mesa de los Santos, Santander, distante 30 km de Bucaramanga y a 5 km de la cabecera municipal.
Promoción	Promoción en comida gourmet, descuentos del 10% para clientes frecuentes. Para grupos mayores de 20 personas, rebaja del 10% en plato.

### **CAPÍTULO III. Propuesta de Negocio**

Nombre: Restaurante Gourmet Mesa de los Santos.

Razón Social: Restaurante Gourmet Mesa de los Santos es una Empresa Santandereana, dedicada a la preparación y comercialización de Comida en la línea de Gastronomía Gourmet Colombiana, su objetivo es satisfacer las necesidades alimenticias de las personas, mediante experiencias que combinan lo sensorial y lo estético.

Misión: Somos una Empresa Santandereana dedicada a la preparación y comercialización de Gastronomía Gourmet Colombiana, de calidad, variada y sofisticada en una experiencia que integra sabores, olores y goce estético.

Visión: En el año 2027 seremos la Primera Empresa en la modalidad de Gastronomía Gourmet Colombiana en el Sector de la Mesa de los Santos, Santander, reconocida y posicionada por la excelencia de su servicio y la calidad de su propuesta culinaria.

#### **3.1 Modelo de Negocios Canvas**

##### **1. Propuesta de valor**

Restaurante Gourmet Mesa de los Santos, Santander se compromete a brindar una experiencia gastronómica, sensorial y estética en donde se degustan exquisitos sabores como producto de la experiencia culinaria y la utilización de los más finos ingredientes, en un ambiente campestre tranquilo y de gran belleza natural.

## 2. Canales de comunicación, distribución y venta

Canales de comunicación: el Restaurante Gourmet utiliza publicidad en medios de comunicación como radio y TV local. Además, hace presencia en redes sociales y canales digitales.

Canales de distribución: se cuenta con servicio a domicilio, prestado por personal motorizado.

Canales de venta: el principal canal de venta es el punto fijo, se utiliza comunicación vía WhatsApp, celular y computador.

## 3. Relacionamiento con los clientes

Restaurante Gourmet Mesa de los Santos, tiene un reconocimiento cercano y personalizado con los clientes mediante atención personalizada, comunicación efectiva y en el menor tiempo, buzón de peticiones, quejas y reclamos, seguimiento.

## 4. Recursos claves requeridos

Recursos humanos: capacitado y competente con formación gastronómica.

Recursos físicos: sitio comercial, lugar de atención a clientes.

Recursos financieros: necesarios para el funcionamiento.

## 5. Segmentos de clientes

Según el censo del año 2018, proyectado a 2026, el municipio de los Santos, tiene 15.000 habitantes, de los cuales 2.500 residen en zonas urbanas y el resto en zonas rurales. En los fines de semana ingresan unas 5.000 personas como visitantes y turistas. Los clientes del restaurante son personas entre los 18 y 90 años y familias de estratos 3, 4, 5 y 6.

## 6. Actividades claves

Atención al cliente: recepción y atención, consulta y asesoramiento, gestión de personal.

Actividades de gestión: gestión de reservas de comida, gestión de inventarios e insumos, gestión de personal.

Actividad de marketing y promoción: se realiza publicidad en redes, se promocionan eventos en fechas especiales como día de la madre y del padre.

Otras actividades operativas: finanzas, gestión de cobro y pagos, gestión de gastos, análisis financiero.

## 7. Socios clave

Proveedores de productos alimenticios: Fruver, Asociación de Agricultores Campesinos Mesa de los Santos.

Alianzas con operadores turísticos que ofrecen visitas guiadas a la Mesa de los Santos.

Socios inversionistas en el futuro para ampliación del servicio con nuevas sedes.

## 8. Identificación de ingresos clave

Por venta de comida tipo gourmet.

Comida típica santandereana, Mute, cabro con pepitoria, sancocho tradicional, Picadas (80% de los ingresos).

Bandeja paisa, ajiaco, lechona (20%).

## 9. Estructura de costos de la idea de negocios.

Costos fijos: servicios públicos, alquiler, equipo y mobiliario, seguros.

Costos variables: productos y materiales, mano de obra, publicidad.

Costos de operación; mantenimiento y operación.

## **CAPÍTULO IV. Estudio Técnico**

### **4.1 Capacidad del Mercado**

La demanda potencial se establece considerando que el Municipio de los Santos tiene 15 mil habitantes, proyección del Censo al año 2026. En el casco urbano habitan 2500 personas, el resto en zonas rurales, fincas y parcelas. En los fines de semana ingresan unas 5000 personas o población flotante. De acuerdo a cifras del Boletín Económico de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2016), existen en el sector 54 establecimientos de comida, de los cuales 8 ofrecen comida Gourmet. De las personas que frecuentan comer en restaurantes (3240), un 16% prefieren la comida Gourmet, es decir 512 personas. De acuerdo a estas cifras se calcula una capacidad de ofrecer 180 platos.

### **4.2 Disponibilidad de Recursos**

El proyecto cuenta con los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios.

- Recursos Humanos: se cuenta con personal capacitado por el SENA en culinaria, gastronomía, mesa y bar.
- Recursos Técnicos y Tecnológicos: equipos de cocina industrial, utensilios, tecnología de punta digital, software propio.
- Recursos Financieros: se cuenta con un capital inicial de \$89.200.000, de socios y acceso a crédito bancario, si es necesario.

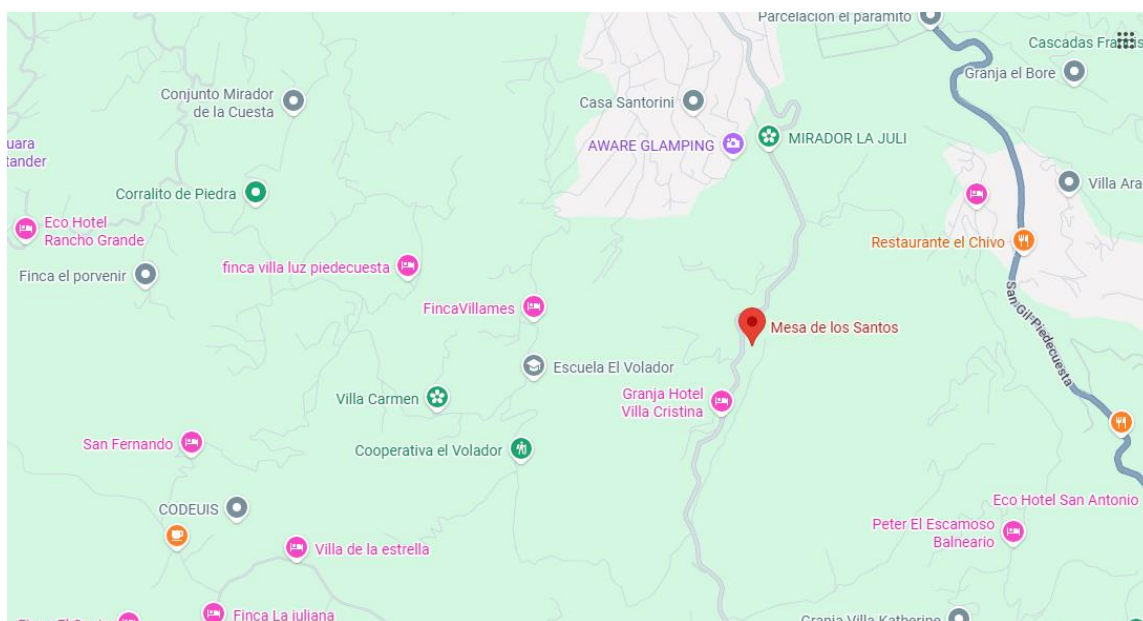
La Infraestructura está diseñada para optimizar el uso del espacio, garantizar higiene e inocuidad alimentaria y dar cumplimiento a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

### 4.3 Localización

El Restaurante Gourmet Mesa de los Santos se ubica en ese Sector, cerca del mercado campesino y también cercano al peaje. Se escogió esta ubicación por ser zona de crecimiento urbanístico, con alto flujo de visitantes, con numerosas parcelas y urbanizaciones, en donde residen personas de clase media y alta, con gran poder adquisitivo y buenos ingresos económicos.

### Figura 19

*Ubicación, Mesa de los Santos, Santander*



### 4.4 Descripción del Proceso

El proceso productivo del Restaurante Gourmet Mesa de los Santos, se desarrolla en una secuencia técnica que garantiza calidad y eficiencia. El mapa del proceso y flujograma se presentan en las figuras 20 y 21.

**Figura 20***Mapa de procesos*

Procesos estratégicos: planeación estratégica, direccionamiento, marketing y toma de decisiones.

Procesos operativos o claves: abastecimiento, producción gastronómica y servicio al cliente.

Procesos de apoyo: gestión administrativa, financiera, talento humano, compras y tecnología

**Tabla 4***Objetivos por proceso*

<b>Tipo de Proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>
Estratégico	Planeación estratégica	Definir lineamientos para el crecimiento y posicionamiento del restaurante
Estratégico	Marketing	Posicionar la marca y atraer clientes
Misional	Abastecimiento	Garantizar insumos de calidad y disponibilidad
Misional	Producción	Elaborar productos gastronómicos con estándares de calidad
Misional	Servicio al cliente	Brindar una experiencia satisfactoria
Apoyo	Gestión administrativa	Optimizar recursos y procesos internos
Apoyo	Talento humano	Contar con personal capacitado
Apoyo	Financiero	Controlar costos y asegurar rentabilidad

**Figura 21***Flujo del proceso de servicio gastronómico*

1. Recepción de insumos
2. Almacenamiento
3. Toma de pedido

4. Preparación de ingredientes
5. Cocción
6. Emplatado
7. Entrega / servicio
8. Retroalimentación del cliente

## CAPÍTULO V

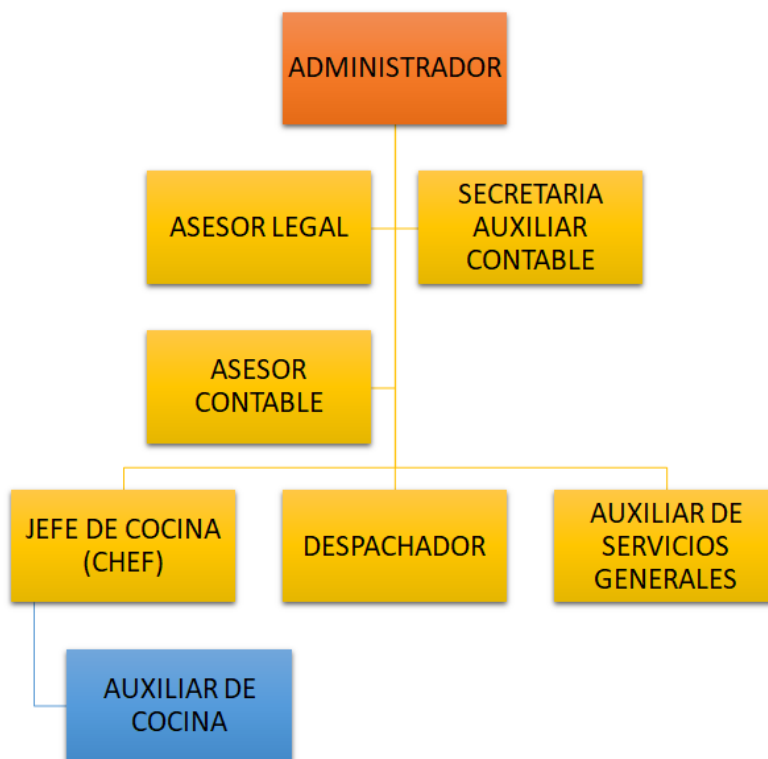
### Estudio Administrativo y Legal

#### 5.1 Estructura Organizacional

La empresa contará con una estructura funcional, conformada por un Administrador General, una secretaria Auxiliar Contable, un Chef, personal operativo y asesores externos (contable y legal).

**Figura 22**

*Estructura organizacional*



De acuerdo con la tabla 5, la proyección del talento humano se realiza a cinco (5) años, en coherencia con el crecimiento proyectado del negocio y el incremento de la demanda del servicio. Se observa que los cargos estratégicos y administrativos permanecen constantes, mientras los operativos presentan un crecimiento progresivo.

**Tabla 5**

*Proyección de personal por año y tipo de contratación (2026 – 2030)*

Cargo	Año					Tipo de contrato	Observaciones
	1	2	3	3	5		
Administrador	1	1	1	1	1	Contrato laboral	Dirección general
Secretaria Auxiliar Contable	1	1	1	1	1	Contrato laboral	Apoyo administrativo
Chef	1	1	1	1	1	Contrato laboral	Control de producción
Auxiliar de cocina	1	2	2	2	3	Contrato laboral	Aumento por demanda
Despachador	1	1	2	2	2	Contrato laboral	Crecimiento domicilios
Auxiliar servicios generales	1	1	1	1	1	Contrato laboral	Apoyo operativo
Asesor contable	1	1	1	1	1	Prestación de servicios	Externo
Asesor legal	1	1	1	1	1	Prestación de servicios	Externo

De acuerdo con esta estructura organizacional, se establece el perfil correspondiente a cada cargo, definiendo con claridad sus funciones, responsabilidades y nivel de autoridad dentro de la empresa, con el propósito de garantizar una distribución adecuada de tareas, optimizar los procesos internos y promover la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Tabla 6**

*Perfil del cargo y funciones de Administrador*

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
---------	-------------

<b>Nivel del cargo</b>	Directivo
<b>Área</b>	Administración General
<b>Proceso</b>	Dirección y control operativo
<b>Denominación del cargo</b>	Administrador
<b>Jefe inmediato</b>	NA
<b>Propósito principal</b>	Dirigir, planificar y controlar las operaciones administrativas, financieras y logísticas del negocio, garantizando la eficiencia, rentabilidad y cumplimiento de los objetivos estratégicos.
<b>Autonomía</b>	Alta: toma decisiones sobre compras, personal operativo y estrategias de comercialización.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el cumplimiento de las metas de ventas y calidad.</li> <li>• Coordinar los turnos y asignación de tareas del personal.</li> <li>• Controlar costos de producción, inventarios e insumos.</li> <li>• Realizar seguimiento a proveedores y compras.</li> <li>• Evaluar desempeño del personal.</li> <li>• Atender requerimientos de clientes institucionales o plataformas de delivery.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir normas de higiene, seguridad y calidad.</li> </ul>
<b>Riesgos asociados</b>	Estrés laboral, manipulación de efectivo, decisiones operativas bajo presión.
<b>Conocimientos básicos</b>	Administración, contabilidad básica, control de costos, liderazgo, gestión de inventarios.
<b>Competencias comportamentales</b>	Liderazgo, orientación al resultado, toma de decisiones, comunicación asertiva, adaptabilidad.
<b>Formación y experiencia</b>	Técnico o tecnólogo en administración, contabilidad o áreas afines. Experiencia mínima de 2 años en administración de negocios gastronómicos o similares.

Nota. Tabla elaborada por los autores

**Tabla 7**

*Perfil del cargo y funciones, secretaria auxiliar contable*

<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Nivel del cargo</b>	Administrativo
<b>Área</b>	Contabilidad y apoyo administrativo
<b>Proceso</b>	Registro contable, control documental y atención administrativa
<b>Denominación del cargo</b>	Secretaria Auxiliar Contable
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Propósito principal</b>	Apoyar la gestión administrativa y contable mediante la organización de documentos, registro de operaciones y atención eficiente a proveedores y clientes internos.

<b>Autonomía</b>	Media: toma decisiones rutinarias sobre archivo y control documental.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar ingresos, egresos y comprobantes contables.</li> <li>• Manejar archivo de facturas, pedidos y órdenes de compra.</li> <li>• Preparar informes de flujo de caja y balances mensuales.</li> <li>• Apoyar la gestión de pagos a proveedores y empleados.</li> <li>• Atender comunicaciones internas y externas.</li> </ul>
<b>Riesgos asociados</b>	Fatiga visual, manipulación de dinero, errores de digitación.
<b>Conocimientos básicos</b>	Contabilidad básica, software ofimático, manejo de caja menor, redacción comercial.
<b>Competencias comportamentales</b>	Organización, responsabilidad, precisión, confidencialidad, orientación al servicio.
<b>Formación y experiencia</b>	Técnico en contabilidad o auxiliar administrativo, con mínimo 1 año de experiencia en labores contables o de oficina.

Nota. Tabla elaborada por los autores

**Tabla 8**

*Perfil del cargo y funciones, Jefe de Cocina (Chef)*

<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Nivel del cargo</b>	Operativo – Coordinador
<b>Área</b>	Producción gastronómica
<b>Proceso</b>	Preparación y control de alimentos
<b>Denominación del cargo</b>	Jefe de Cocina (Chef)
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Propósito principal</b>	Coordinar la preparación, presentación y calidad de los productos gastronómicos, garantizando el cumplimiento de estándares de sabor, higiene y tiempos de entrega.
<b>Autonomía</b>	Media: define procesos culinarios, recetas y control de calidad.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la producción diaria según pedidos.</li> <li>• Supervisar el trabajo del personal de cocina.</li> <li>• Controlar la rotación de alimentos e insumos.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de normas BPM.</li> <li>• Proponer mejoras en recetas y procesos.</li> <li>• Supervisar limpieza y orden del área de cocina.</li> </ul>
<b>Riesgos asociados</b>	Cortes, quemaduras, exposición a calor, estrés por demanda.
<b>Conocimientos básicos</b>	Técnicas de cocina, manipulación de alimentos, BPM, control de inventarios.
<b>Competencias comportamentales</b>	Liderazgo operativo, trabajo en equipo, disciplina, orientación a la calidad.
<b>Formación y experiencia</b>	Técnico o tecnólogo en gastronomía. Experiencia mínima de 2 años en cocina rápida o restaurantes similares.



Tabla 9

*Perfil del cargo y funciones, Auxiliar de Cocina*

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
<b>Nivel del cargo</b>	Operativo
<b>Área</b>	Producción
<b>Proceso</b>	Apoyo a la preparación y montaje de alimentos
<b>Denominación del cargo</b>	Auxiliar de Cocina
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Cocina
<b>Propósito principal</b>	Apoyar la preparación de ingredientes, ensamble y despacho de productos, manteniendo la limpieza y orden del área de trabajo.
<b>Autonomía</b>	Baja: ejecuta tareas bajo supervisión directa.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lavar, picar y porcionar ingredientes.</li> <li>· Apoyar en la cocción y ensamble de productos.</li> <li>· Mantener utensilios limpios y organizados.</li> <li>· Cumplir normas de higiene y seguridad.</li> <li>· Apoyar el control de inventario básico de insumos.</li> </ul>
<b>Riesgos asociados</b>	Cortes, caídas, exposición al calor, fatiga física.
<b>Conocimientos básicos</b>	Manipulación de alimentos, limpieza y desinfección, organización de cocina.
<b>Competencias comportamentales</b>	Colaboración, responsabilidad, orden, disciplina, trabajo en equipo.
<b>Formación y experiencia</b>	Bachiller con curso de manipulación de alimentos. Experiencia mínima de 6 meses en cocina o restaurantes.

Tabla 10

*Perfil del cargo y funciones, despachador*

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
<b>Nivel del cargo</b>	Operativo
<b>Área</b>	Logística y atención al cliente
<b>Proceso</b>	Despacho y entrega de pedidos
<b>Denominación del cargo</b>	Despachador
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Propósito principal</b>	Garantizar el despacho oportuno y exacto de los pedidos realizados por clientes o plataformas digitales, asegurando la presentación y temperatura adecuada de los productos.
<b>Autonomía</b>	Media: decide priorización de entregas en coordinación con cocina.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y verificar pedidos antes de entrega.</li> <li>• Coordinar con plataformas de entrega o domiciliarios.</li> <li>• Empacar productos garantizando conservación.</li> <li>• Registrar tiempos de despacho y novedades.</li> <li>• Apoyar control de inventario de empaques.</li> </ul>

<b>Riesgos asociados</b>	Estrés por presión de tiempo, manipulación de calor y empaques.
<b>Conocimientos básicos</b>	Manejo de plataformas de pedidos, empaque, atención al cliente.
<b>Competencias comportamentales</b>	Rapidez, atención al detalle, trabajo bajo presión, responsabilidad.
<b>Formación y experiencia</b>	Bachiller, preferiblemente con experiencia en servicios de delivery o fast food.

---

**Tabla 11**

*Perfil del cargo y funciones, Auxiliar de Servicios Generales*

<b>ASPECTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Nivel del cargo</b>	Operativo
<b>Área</b>	Aseo y mantenimiento
<b>Proceso</b>	Limpieza, desinfección y apoyo logístico
<b>Denominación del cargo</b>	Auxiliar de Servicios Generales
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Propósito principal</b>	Mantener en condiciones óptimas de limpieza, orden y salubridad las instalaciones, equipos y áreas comunes de la cocina oculta.
<b>Autonomía</b>	Baja: ejecuta rutinas de limpieza asignadas.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar limpieza y desinfección de áreas comunes.</li> <li>• Lavar utensilios y equipos.</li> <li>• Disponer correctamente los residuos.</li> <li>• Cumplir normas de bioseguridad y SST.</li> <li>• Apoyar labores logísticas cuando se requiera.</li> </ul>
<b>Riesgos asociados</b>	Contacto con productos químicos, caídas, fatiga física.
<b>Conocimientos básicos</b>	Limpieza, bioseguridad, manejo de residuos y productos de aseo.
<b>Competencias comportamentales</b>	Puntualidad, responsabilidad, colaboración, orden, disciplina.
<b>Formación y experiencia</b>	Primaria completa o bachillerato. Experiencia mínima de 6 meses en limpieza o mantenimiento.

## 5.2 Aspectos Legal

- Tipo de empresa: Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).
- Normatividad aplicable: Código de Comercio, Ley 1258 de 2008 (SAS), normas laborales y sanitarias vigentes, INVIMA y Resolución 2674 de 2013.
- Registros y permisos: Cámara de Comercio, RUT, registro sanitario, certificación de manipulación de alimentos y póliza de responsabilidad civil.

## 5.3 Costos Administrativos

Incluyen los gastos relacionados con la gestión y operación no productiva, como se observa en la tabla 7.

**Tabla 12***Nómina administrativa*

	Cant	Salario básico	Subsidio de transporte	Factor prestacional	Asignación mensual		Total anual
					Unitario	Total	
Administrador	1	\$1.423.500	\$200.000	\$955.511	\$2.579.011	\$2.579.011	\$30.948.131
Secretaria Auxiliar contable	1	\$1.423.500	\$200.000	\$955.511	\$2.579.011	\$2.579.011	\$30.948.131
Chef	1	\$1.423.500	\$200.000	\$955.511	\$2.579.011	\$2.579.011	\$30.948.131
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>\$4.270.500</b>	<b>\$600.000</b>	<b>\$2.866.533</b>	<b>\$7.737.033</b>	<b>\$7.737.033</b>	<b>\$92.844.393</b>

**Tabla 13***Gastos de administración*

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento	5%	12.500 150.000
Seguros	1%	20.833 250.000
Depreciación Construcciones		
Depreciación Maquinaria y Equipos		125.000 1.500.000
Depreciación Muebles y enseres		83.333 1.000.000
Depreciación Equipos de oficina		50.000 600.000
Depreciación Herramientas		33.333 400.000
Arrendamiento		300.000 3.600.000
Servicios		86.260 1.035.120
Imprevistos		3.000.000 36.000.000
Publicidad de operación		800.000 9.600.000
Papelería		600.000 7.200.000
Amortización de Diferidos		50.000 600.000
Contratación Externa (Servicios Contables y legales)		1.200.000 14.400.000
<b>TOTAL</b>		<b>6.661.260 79.935.120</b>

## 5.4 Costos Operacionales

Comprenden todos los costos relacionados con la producción.

**Tabla 14**

*Nómina operativa*

ÍTEM	CAN T.	SALAR IO BÁSICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL UNITARIO	TOTAL	TOTAL, ANUAL
Vendedor	1	\$1.423.500	\$200.000	\$955.511	\$2.579.011	\$2.579.011	\$30.948.131
Repartidor	1	\$1.423.500	\$200.000	\$955.511	\$2.579.011	\$2.579.011	\$30.948.131
Auxiliar	1	\$1.423.500	\$200.000	\$955.511	\$2.579.011	\$2.579.011	\$30.948.131
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>\$4.270.500</b>	<b>\$600.000</b>	<b>\$2.866.533</b>	<b>\$7.737.033</b>	<b>\$7.737.033</b>	<b>\$92.844.393</b>

**Tabla 15**

*Materia prima*

Materiales	Unidad	Consumo por unidad	Costo mensual	Costo anual
Papa	Gramos	1,0	\$ 10.916,67	\$ 131.000,00
Carne	Gramos	100,0	\$ 1.746.666,67	\$ 20.960.000,00
Pollo	Gramos	5,0	\$ 50.216,67	\$ 602.600,00
Pan	Unidad	100,0	\$ 480.333,33	\$ 5.764.000,00
Salsas	Unidad	10,0	\$ 21.833,33	\$ 262.000,00
Embutidos	Gramos	10,0	\$ 21.833,33	\$ 262.000,00
Empaques	Unidad	100,0	\$ 262.000,00	\$ 3.144.000,00

Bebidas	Unidad	10,0	\$	\$
			26.200,00	314.400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.620.000</b>	<b>\$ 31.440.000</b>

---

### **Precio del servicio**

El precio promedio por pedido es de \$20.000, determinado mediante análisis de costos variables, margen de utilidad (20%) y competencia local. El punto de equilibrio se alcanza con aproximadamente 50 pedidos diarios, garantizando rentabilidad sostenida.

**CAPÍTULO VI**  
**Estudio Financiero**

**6.1 Análisis Financiero**

El negocio requiere de una inversión de \$189 millones, los cuales se encuentran representados en inversión fija, diferida y capital de trabajo requerida para los primeros seis meses de funcionamiento inicial.

**Tabla 16**

*Inversión total*

<b>INVERSIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Inversión Fija	\$ 25.000.000
Inversión Diferida	\$ 3.000.000
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 161.425.241
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 189.425.241</b>

**Tabla 17**

*Balance general proyectado*

<b>ACTIVOS</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>	<b>Año 2030</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Caja y Bancos	286.368.163	412.804.265	554.974.444	713.519.207	889.085.561
				\$	\$
Cuentas por Cobrar	\$ 43.666.667	\$ 45.850.000	\$ 48.142.500	50.549.625	53.077.106
Total Activo	\$	\$	\$	\$	\$
Corriente	330.034.830	458.654.265	603.116.944	764.068.832	942.162.667
Terrenos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Construcciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
				\$	\$
Maquinaria y Equipo	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	15.000.000	15.000.000
Muebles y Enseres	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000

Equipos de Oficina	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Herramientas	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Depreciación Acumulada	-\$ 3.500.000	-\$ 7.000.000	10.500.000	14.000.000	17.500.000
Total Activo Fijo Neto	\$ 21.500.000	\$ 18.000.000	\$ 14.500.000	11.000.000	\$ 7.500.000
Activos Diferidos Amortización Diferida	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Activo Diferido Neto	-\$ 600.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.800.000	-\$ 2.400.000	-\$ 3.000.000
Activo Diferido Neto	\$ 2.400.000	\$ 1.800.000	\$ 1.200.000	\$ 600.000	\$ 0
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>353.934.830</b>	<b>478.454.265</b>	<b>618.816.944</b>	<b>775.668.832</b>	<b>949.662.667</b>
<b>PASIVO</b>					
Obligaciones Financieras	\$ 22.556.687	\$ 26.494.782	\$ 31.120.415	36.553.622	-\$ 0
Impuestos por pagar	\$ 64.299.734	\$ 73.981.550	\$ 84.293.654	95.293.085	107.044.190
Total Pasivo Corriente	\$ 86.856.421	100.476.332	115.414.069	131.846.707	107.044.190
Obligaciones de Largo Plazo	\$ 94.168.820	\$ 67.674.038	\$ 36.553.622	-\$ 0	\$ 0
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>181.025.241</b>	<b>168.150.369</b>	<b>151.967.692</b>	<b>131.846.707</b>	<b>107.044.190</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Aportes Sociales	\$ 53.495.797	\$ 53.495.797	\$ 53.495.797	53.495.797	53.495.797
Utilidades Ejercicios Anteriores	\$ 0	107.472.412	231.127.288	372.018.110	531.293.695
Utilidades del Presente Ejercicio	\$ 107.472.412	123.654.876	140.890.821	159.275.585	178.916.717
Reservas (10% de las utilidades del ejercicio)	\$ 11.941.379	\$ 25.680.810	\$ 41.335.346	59.032.633	78.912.268
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>\$ 172.909.589</b>	<b>\$ 310.303.895</b>	<b>\$ 466.849.252</b>	<b>\$ 643.822.125</b>	<b>\$ 842.618.477</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 353.934.830</b>	<b>\$ 478.454.265</b>	<b>\$ 618.816.944</b>	<b>\$ 775.668.832</b>	<b>\$ 949.662.667</b>

El total de activos presenta un crecimiento sostenido durante los cinco años, pasando de \$353,9 millones en 2026 a \$949,6 millones en 2030, lo que representa un aumento acumulado

cercano al 168%. En resumen, la empresa proyecta una sólida expansión en liquidez y activos circulantes, mientras reduce gradualmente los activos fijos netos por depreciación natural.

**Tabla 18**

*Ingresos y Egresos proyectado*

	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Ingresos Operacionales por ventas	\$524.000.000	\$550.200.000	\$577.710.000	\$606.595.500	\$636.925.275
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$524.000.000</b>	<b>\$550.200.000</b>	<b>\$577.710.000</b>	<b>\$606.595.500</b>	<b>\$636.925.275</b>
Materia Prima	\$31.440.000	\$33.012.000	\$34.662.600	\$36.395.730	\$38.215.517
Costos Indirectos de P. S Fijos	\$16.218.096	\$16.218.096	\$16.218.096	\$16.218.096	\$16.218.096
Costos Indirectos de P. S Variables	\$4.272.384	\$4.486.003	\$4.710.303	\$4.945.819	\$5.193.109
<b>COSTOS DE PRESTACION SERVICIO</b>	<b>\$51.930.480</b>	<b>\$53.716.099</b>	<b>\$55.590.999</b>	<b>\$57.559.645</b>	<b>\$59.626.722</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$472.069.520</b>	<b>\$496.483.901</b>	<b>\$522.119.001</b>	<b>\$549.035.855</b>	<b>\$577.298.553</b>
Gastos de Personal	\$92.844.393	\$92.844.393	\$92.844.393	\$92.844.393	\$92.844.393
Gastos de Administración	\$79.935.120	\$79.935.120	\$79.935.120	\$79.935.120	\$79.935.120
Gastos de Personal de Ventas	\$92.844.393	\$92.844.393	\$92.844.393	\$92.844.393	\$92.844.393
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>\$265.623.907</b>	<b>\$265.623.907</b>	<b>\$265.623.907</b>	<b>\$265.623.907</b>	<b>\$265.623.907</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$206.445.613</b>	<b>\$230.859.994</b>	<b>\$256.495.094</b>	<b>\$283.411.949</b>	<b>\$311.674.646</b>
Gastos Financieros	\$20.636.088	\$17.283.338	\$13.345.243	\$8.719.610	\$3.286.403
Gravamen del 4 x 1.000	\$2.096.000	\$2.200.800	\$2.310.840	\$2.426.382	\$2.547.701
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$183.713.525</b>	<b>\$211.375.856</b>	<b>\$240.839.011</b>	<b>\$272.265.957</b>	<b>\$305.840.543</b>
Provisión para Impuestos (35%)	\$64.299.734	\$73.981.550	\$84.293.654	\$95.293.085	\$107.044.190

<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$119.413.79</b>	<b>\$137.394.30</b>	<b>\$156.545.35</b>	<b>\$176.972.87</b>	<b>\$198.796.35</b>
	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>RESERVAS (10%)</b>	<b>\$11.941.379</b>	<b>\$13.739.431</b>	<b>\$15.654.536</b>	<b>\$17.697.287</b>	<b>\$19.879.635</b>

Los ingresos proyectados se estiman en \$524 millones el primer año, con un crecimiento del 5% anual. Los egresos incluyen costos fijos, variables y financieros, generando una utilidad neta promedio del 22% anual.

## 6.2 Estimación Económica del Proyecto

### 6.2.1 Valor Presente Neto (VPN)

El VPN calculado con una tasa de descuento del 12,53% es positivo (\$467 millones), lo que demuestra rentabilidad.

**Tabla 19**

*Valor presente neto (VPN)*

Año 0	\$	-189.425.241
Año 1	\$	166.878.947
Año 2	\$	168.476.927
año 3	\$	184.321.044
Año 4	\$	200.811.170
Año 5	\$	217.954.080
<b>TASA</b>		<b>12,53%</b>
<b>VPN</b>	<b>\$</b>	<b>467.256.187</b>

**Tasa Interna de Retorno (TIR).** La TIR del proyecto es 88,05%, muy superior a la tasa del mercado (20%).

**Tabla 20***Tasa interna de retorno*

Año 0	\$	-189.425.241
Año 1	\$	166.878.947
Año 2	\$	168.476.927
año 3	\$	184.321.044
Año 4	\$	200.811.170
Año 5	\$	217.954.080
<b>TIR</b>		<b>88,05%</b>

**Índice de rentabilidad (C/B).** El índice costo-beneficio es 1,34, lo que significa que por cada peso invertido se obtiene un retorno de \$1,34. Estos indicadores confirman la viabilidad económica del proyecto.

## CAPÍTULO VII

### Conclusiones y Recomendaciones

#### *7.1.1 Conclusiones*

La propuesta de un plan de negocios para un Restaurante Gourmet en la Mesa de los Santos, Santander, es factible considerando cada uno de los resultados y hallazgos de los estudios de mercado, técnico, administrativo legal, financiero y propuesta de negocio. Su factibilidad está dada por la situación y condiciones del contexto, los recursos existentes disponibles y los requerimientos de inversión de capital para la operación.

A nivel de mercado, el plan de negocios tiene factibilidad prospectiva a corto y mediano plazo, porque existe un nicho de mercado, en constante crecimiento para la gastronomía gourmet, en donde el consumidor tiene buenos ingresos económicos y la costumbre de ir a restaurantes con frecuencia. Además, el comportamiento de las variables mercadotécnicas es adecuada: existe una demanda creciente, oferta variada, competidores en igualdad de condiciones y canales de comercialización ya operando eficientemente. A Nivel técnico también existen buenas condiciones en capacidad (180 platos), ubicación definida y disponibilidad de recursos humanos, técnicos y financieros.

A nivel del estudio Administrativo legal existe factibilidad para el Plan de Negocios. La Empresa está constituida como una entidad unipersonal, en donde desde la estructura jerárquica la gerencia lidera un equipo de 8 empleados que cumplen funciones operativas. Para cada uno de los cargos se definió un perfil, el nivel, área, proceso, jefe inmediato, propósito principal, autonomía, responsabilidad, riesgos, conocimientos básicos, competencias, formación y experiencia.

### **7.1.2 Recomendaciones**

La Autora del Plan de Negocios se permite hacer las siguientes recomendaciones a:

Los inversores o dueños del negocio para que formalicen alianzas comerciales con Empresas como Rappi Colombia para utilizar la red logística de reparto y ampliar el mercado con potenciales clientes.

Desarrollar estrategias masivas de marketing en redes sociales dirigida a nichos de mercado de profesionales y turistas, de modo que conozcan la oferta gastronómica mucho antes de visitar el Sector de la Mesa de los Santos, Santander.

A nivel tecnológico se recomienda la creación de una aplicación móvil App que permita tener contacto directo con el cliente, centralizar los pedidos, despachos, realizar la trazabilidad y conocer peticiones, quejas y sugerencias.

## Referencias Bibliográficas

- [FONTUR], F. d. (2020). *Evaluación de la gastronomía colombiana como factor potencial de turismo*. [https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/EVALUACION\\_DE\\_LA\\_GASTRONOMA\\_COLOMBIANA\\_PARTE\\_1.PDF](https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/EVALUACION_DE_LA_GASTRONOMA_COLOMBIANA_PARTE_1.PDF)
- al., C. e. (2023). Estrategias de marketing de contenidos y su efecto en la percepción de marca de emprendimientos digitales. *Revista Científica Multidisciplinar*, 2(7), 1906-1924.
- Artero, A. (2023). *¿Cuáles son los diferentes factores políticos y legales que afectan a las empresas?* <https://www.incof.es>
- Asociación Colombiana de Gastronomía [ACOGA]. (2025). *Reporte del Sector Gastronómico Colombiano I Semestre 2025*. <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/el-sector-gastronomico-en-la-cuerda-floja-precios-consumo-y-reforma-laboral-agravan-su-crisis/202432/>
- Ayala, C., & Menéndez, G. (2024). *Hábitos y preferencias de los visitantes de restaurante Gourmet ubicados en el área del Valle de Aburrá*. <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/scc/article/download/4870/5117>
- Barrios, M. (2017). *Modelo de Negocios*. <https://doi.org/Editorial Trillas>
- Biolchini, A., & Chauvel, M. (2020). *Tribu gourmet. El marketing postmoderno y el significado del consumo*. <https://www.scielo.org.ar>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2016). *Sector Restaurante Área Metropolitana de Bucaramanga*.
- Campines, F. (2024). Elementos de marketing mix y sus características en beneficio de las actividades empresariales. *Ciencia Latina, Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1).

- Contreras, J., & Gracia, M. (2005). Alimentación y cultura: perspectivas antropológicas. *Ariel*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=97884>
- Cristellot Paredes, A., Cueva Estrada, J., & Sumba Nacipucha, N. (2024). Análisis del marketing experiencial en la satisfacción del cliente en el sector gastronómico de Guayaquil. *Ad-Gnosis*, 13(13). <https://doi.org/https://doi.org/10.21803/adgnosis.13.13.664>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2026). *Encuesta de Micronegocios. IV Trimestre 2025*.  
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMICRON/pres-EMICRON-IVtrim2025.pdf>
- Fernández, C., Hernández, R., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 27(107), 69-80.
- Fischler, C. (2011). Commensality, society and culture. *Social Science Information*, 50(3-4), 528–548. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0539018411413963>
- Formichella, A. (2026). *El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo y la educación*. <https://researchgate.net>
- Kotler, P. (2022). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill.
- McGee, H. (2020). *La cocina y los alimentos. Enciclopedia de la ciencia y la cultura de la comida*. Editorial Debate.
- Méndez, C. (2020). *Metodología de la investigación*. Alpha Editorial.
- Mintz, S., & Du Bois, C. (2002). The anthropology of food and eating. *Annual Review of Anthropology*, 31, 99–119.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev.anthro.32.032702.131011>

Montanari, M. (2006). *La comida como cultura*. Trea.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=274707>

Morales, A., Viveros Valverde, D., & Rengifo Varela, H. (2023). *Plan de negocios para la creación de una empresa que contribuya al cuidado de gatos domésticos en la ciudad de Cali*. tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://hdl.handle.net/20.500.12494/53231>

OECD, & EuroStat. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*.

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2005/11/oslo-manual\\_g1gh5dba/9789264065659-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2005/11/oslo-manual_g1gh5dba/9789264065659-es.pdf)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119206829>

Redacción Economía Semana. (2024). *El sector gastronómico en la cuerda floja: precios, consumo y reforma laboral agravan su crisis*.

<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/el-sector-gastronomico-en-la-cuerda-floja-precios-consumo-y-reforma-laboral-agravan-su-crisis/202432/>

Santos, D. (2023). *Qué es la publicidad, tipos, características y ejemplos*. <https://blogs.hubspot.es>

Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Varela Villegas, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Prentice Hall.

Zambrano Sánchez, A. M. (2020). *Guía para la elaboración del plan de negocios*.

[https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstreams/87b3146a-34b4-4187-91ca-](https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstreams/87b3146a-34b4-4187-91ca-5e3324c8a35b/download)

[5e3324c8a35b/download](https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstreams/87b3146a-34b4-4187-91ca-5e3324c8a35b/download)

## Anexos

**Anexo 1.** *Formato de Encuesta para Clientes de Restaurante Gourmet, en el Sector de la Mesa de los Santos, Santander*

### I. Presentación.

La presente encuesta constituye el medio a través del cual se recopila información de Campo sobre necesidades gastronómicas, opiniones, percepciones y expectativas de potenciales clientes de un Restaurante Gourmet en el Sector de la Mesa de los Santos, Santander. Se agradece entonces el contestar las siguientes preguntas de la manera más objetiva posible, se garantiza la confidencialidad de la información, solo pertinente para fines Académicos.

### II. Datos de Identificación

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo:  Femenino     Masculino     Otro

Edad: \_\_\_\_\_ Estrato Socioeconómico: \_\_\_\_\_

Nivel Educativo:     Primaria             Secundaria             Tecnológico  
 Universitario

Municipio de Residencia: \_\_\_\_\_

Nivel de Ingresos:     1 salario mínimo     2 salarios mínimos     3 salarios mínimos  
 4 salarios mínimos

### III. Preguntas

a . Con qué frecuencia consume alimentos fuera del hogar.

-De 1 a 3 veces en el mes.....

-De 4 a 6 veces en el mes.....

-De 7 a 9 veces en el mes.....

- Mas de 10 veces en el mes.....

b . ¿Qué entiende por Comida Gourmet?

-comida nutritiva.....

-comida con ingredientes especiales...

-comida sofisticada....

-comida tradicional mejorada....

c. ¿Consume comida Gourmet?

-pocas veces

-algunas veces

-frecuentemente

- Nunca

d. En el sitio donde vive, ¿hay disponibilidad de comida Gourmet?

-si

-no

- pocas opciones

e. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una comida Gourmet?

- Entre \$30 mil a \$50 mil
- Entre \$50001 y \$ 60000
- Entre \$60001 y \$ 70000
- Mas de \$70001.

f. ¿Cuál es la razón para frecuentar la Mesa de los Santos?

- Es mi sitio de residencia
- Es mi sitio de descanso
- Es un sitio turístico muy agradable.
- Es mi sitio de trabajo.

g. ¿Qué especialidad de comida prefiere en la oferta de cocina Gourmet?

- Típica santandereana
- comida internacional
- comida de mar
- comida Mexicana.

h. ¿Cuál medio utiliza para conocer la oferta gastronómica?

- Redes sociales
- Internet
- información de amigos
- otro medio

i. Qué atributo valora más en la selección de una oferta gastronómica

- La calidad
- La presentación del sitio
- El precio
- Todos los anteriores.

j. Le gustaría conocer más información sobre la oferta de un Restaurante Gourmet en el sector de la Mesa de los Santos, Santander.

Si....

No....

Muchas Gracias