



UNIVERSIDAD EL BOSQUE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA
SALUDABLE Y NUTRITIVA DE NOMBRE “CUENCOS”, UBICADO EN LA LOCALIDAD
DE CHAPINERO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

ESTUDIANTE:

ZULY DANIELA VACCA CORTES

DIRECTOR:

SERGIO LEONARDO GONZÁLEZ T.

BOGOTA, MARZO

2018



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
C. JUSTIFICACION.....	7
D. OBJETIVOS	8
CAPITULO 1. PROBLEMA O NECESIDAD / OPORTUNIDAD EN EL MERCADO	9
1.1 Marco Lógico.....	9
1.1.1 Situación actual.....	9
CAPITULO 2. ESTADO DE LA SITUACIÓN.....	11
2.1 Mercado en el mundo.....	11
2.2 Mercado en la ciudad de Bogotá.....	11
2.3 Tendencias	12
CAPITULO 3. MARCO CONCEPTUAL.....	14
3.1 Restaurantes	14
3.1.2 Definición y tipos de restaurantes.....	14
3.1.3 Comportamiento del consumidor.....	16
3.2 Competitividad.....	15
3.3 Modelo de negocio.....	17
3.4 Modelo Canvas	17
3.5 Plan de negocios	18
3.5.1 Tipos de Investigación	20
CAPITULO 4. ESTUDIO DE MERCADO	22
4.1 Segmento de clientes.....	22
4.2 Concepto del restaurante.....	24
4.3 Estrategias de mercado	25
4.3.1 Estrategia de Distribución o plaza	25
4.3.2 Estrategia de precio.....	26
4.3.3 Estrategia de promoción	26
4.3.4 Estrategia de producto.....	27



4.3.5 Presupuesto Marketing Mix.....	28
4.4 Diseño de la investigación	28
4.4.1 Objetivo General.....	29
4.4.2 Objetivos Específicos.....	29
4.4.3 Marco Teórico.....	29
4.4.4 Formulación de la pregunta e hipótesis de la investigación	30
4.4.5 Metodología	31
4.4.6 Herramienta.....	31
4.4.7 Diseño de la encuesta.....	31
4.4.8 Tipo de investigación Primaria	35
4.4.9 Definición de la muestra	35
4.5 Resultados de la encuesta.....	37
CAPITULO 5. INVESTIGACION OPERACIONAL	47
5.1 Ficha técnica de los platos	47
5.2 Plan de producción.....	49
5.3 Infraestructura	49
CAPITULO 6. PLAN ORGANIZACIONAL	51
6.1 Misión	51
6.2 Visión.....	51
6.3 Valores corporativos	51
6.4 Políticas.....	52
6.5 Análisis DOFA	53
6.6 Estructura organizacional.....	54
6.6.1 Funciones de los colaboradores	54
6.7 Logotipo del restaurante	56
6.8 Aspectos legales y normativos.....	58
6.8.1 Tipo de empresa	58
6.8.2 Razón social	59
6.8.3 Tramites	59
6.9 Otros requisitos de carácter obligatorio no estipulados en el Decreto 1879 de 2008	61
6.10 Riesgos del Proyecto.....	62



6.11 Costos Administrativos.....	63
6.11.1 Gastos de personal.	63
6.11.2 Gastos anuales administrativos.....	64
CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO	65
7.1 Estructura de costos	65
7.1.1 Costos totales por producto.....	66
7.1.2 Proyección de ventas.....	70
7.1.3 Punto de equilibrio.....	71
7.1.4 Inversión inicial.	71
7.2 Fuentes de financiación.....	72
7.2.1 Financiación del Proyecto.....	72
7.2.2 Flujo de Caja.....	73
7.2.3 Balance General Proyectado	75
7.2.4 Valoración financiera e indicadores.....	76
CAPITULO 8. PLAN OPERATIVO.....	77
8.1 Cronograma.....	77
CAPITULO 9. IMPACTOS	78
9.1 Social.....	78
9.2 Económico	79
9.3 Ambiental.....	80
CAPITULO 10. MODELO CANVAS RESTAURANTE CUENCOS.....	83
LISTA DE REFERENCIAS	84
APENDICES.....	89

INDICE DE APENDICES

Apéndice i Cartas.....	89
Apéndice ii Individuales	89



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Restaurantes	15
Tabla 2 Características contrastantes de la investigación cuantitativa y cualitativa.....	20
Tabla 3 Cobertura de análisis – Localidad Chapinero UPZ 97	22
Tabla 4 Bogotá (20 localidades). Serie poblacional 1985-2020 para Bogotá obtenida a partir del ajuste de modelos spline a datos censales y proyecciones.....	23
Tabla 5 BOGOTÁ D.C. Proyecciones de población 2015, según grupos de edad y por sexo.	24
Tabla 6 Tabla Estratificación de chapinero	24
Tabla 7 Bebida Tropical.....	47
Tabla 8 Ensalada Cuencos	47
Tabla 9 Pollo Cuencos	48
Tabla 10 Sándwich Cuencos.....	48
Tabla 11 Resumen plan de compras anual por producto	49
Tabla 12 Análisis DOFA	53
Tabla 13 Descripción de cargos.....	54
Tabla 14 Trámites para montar un restaurante	60
Tabla 15. Homonimia, nombre Cuencos	61
Tabla 16. Cronograma ejecución del plan de negocio	77
Tabla 17 Cronograma ejecución esperada del proyecto	77
Tabla 18 Ahorro con luces Led.....	82

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Comportamiento del consumidor	17
Gráfico 2 Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder.....	18
Grafico 3 Organigrama	54
Grafico 4 Ventas mensuales.....	70
Grafico 5 Modelo Canvas	83



RESUMEN

A continuación, se plantea la construcción y desarrollo de un plan de negocios que permita llevar a cabo un análisis de la viabilidad de un restaurante en la ciudad de Bogotá dedicado a ofrecer comida saludable, servida en cuencos y con un ambiente acogedor que se convierta en un tercer lugar para los comensales o visitantes.

El concepto de negocio se basa en la preparación de una alimentación sana y nutritiva, elaborada a base de ingredientes nacionales, frescos y de calidad, que busca satisfacer el paladar de los bogotanos, por encontrar alimentos que, aunque no son vegetarianos, si son saludables. Los platos iniciales a producir y comercializar serán; Pollo Cuencos, Ensalada Cuencos, Sándwiches Cuencos y bebidas naturales. Todas estas presentaciones tienen como base frutas y verduras de gran aporte nutricional.

La anterior carta de alimentos estará dirigida a personas de estratos 3 al 5, entre los 25 y 64 años de edad, residentes en Bogotá, trabajadores dentro del sector de chapinero y personas flotantes. Se enfoca en personas que les guste el buen sabor en las comidas, la comida saludable sin llegar a ser fitness, veganos o vegetarianos y personas que busquen un lugar donde comer, trabajar y compartir. Existen en total 32.105 hombres entre 20 y 49 años y 34.819 mujeres entre 20 y 64 años. De acuerdo a cifras del DANE y según las características del segmento de clientes se tiene un tamaño de mercado de 14.527 personas.

Este proyecto se ubica dentro del sector gastronómico. En Colombia, la gastronomía ocupa un lugar importante de la historia, según Langebaek (2006) afirma: “A lo largo de la historia de Colombia la gastronomía ha jugado un papel importante desde el Siglo XVI cuando caminos, comercio y mercados de los pueblos muisca de Colombia realizaban casería en los campos. En la Gran Encuesta Integrada de Hogares, la CCB explica que el empleo en la categoría de restaurantes en la ciudad aumentó 1,5% respecto a 2014, cifra en Bogotá equivalente a 239.347 personas. Las ventajas competitivas que ofrece el restaurante son; comida saludable,



recetas originales, carta que muestra el contenido nutricional y calórico y un sitio acogedor.

La propuesta de valor planteada para el restaurante es una comida “Saludable, nutritiva y divertida”. La comida será balanceada y saludable, aportando los niveles nutricionales y calóricos sobre una dieta diaria de 2000 calorías. Cabe aclarar que no será un restaurante vegetariano, ni vegano. El restaurante será un espacio agradable y divertido para comer algo rico y compartir con familia y amigos

El restaurante Cuencos, estará ubicado en sobre la carrera séptima con calle 60, en el moderno edificio Link. El restaurante abrirá de lunes a sábado de 10 de la mañana a 9 de la noche y los domingos abrirá de 9 de la mañana a 4 de la tarde. Este restaurante tendrá 6 mesas de cuatro puestos y tres mesas de dos puestos, donde podrán atenderse 30 personas de pie, esto quiere decir que el aforo mensual del restaurante será de 840 comensales.

La inversión inicial, es de \$66.772.516 el cual está distribuido en, \$22.550.000 para Maquinaria y materiales, que dado el tipo de negocio se compone por maquinaria y utensilios de cocina y menaje. También se incluye el valor de constitución de la empresa, valor correspondiente a Inscripciones y registros. Y por último \$44.222.516 COP invertidos en Capital de trabajo, que corresponde a los costos fijos del negocio por un periodo de cuatro meses.

Los principales indicadores financieros son: valor presente neto del proyecto \$73.157.308 COP, tasa interna de retorno [TIR] de 26.92% y un WACC de 11,08% que se considera adecuado ya que está por debajo de la TIR. Lo anterior corrobora una viabilidad económica del proyecto.

PALABRAS CLAVE

Plan de Negocio, Restaurante, Acodres, innovación, gastronomía, comida saludable, Modelo Canvas, Cuencos, Chapinero, emprendimiento



ABSTRACT

The construction and the development of a business plan is proposed that allow to carry out an analysis of the viability of a restaurant in the city of Bogota. It is dedicated to a healthy food service, serving in bowls and with a cozy atmosphere that becomes in a third place for diners or visitors.

The business concept is based on the preparation of a healthy and nutritious diet, prepared with national ingredients, fresh and of quality, which seeks to satisfy the palate of the people of Bogotá, by finding food that, although they are not vegetarians, they want to eat healthy. The initial dishes to be produced and marketed will be; Chicken Bowls, Salad Bowls, Sandwiches Bowls and natural drinks. All these presentations are based on fruits and vegetables of great nutritional value.

The menu of the restaurant will be addressed to people from strata 3 to 5, between 25 and 64 years of age, residents in Bogotá, workers within the sector of chapinero and floating people. It focuses on people who like good taste in meals, healthy food and people looking for a place to eat, work and share. There are a total of 32,105 men between 20 and 49 years old and 34,819 women between 20 and 64 years old. According to DANE figures and according to the characteristics of the customer segment, there is a market size of 14,527 people.

This project is located within the gastronomic sector. In Colombia, gastronomy occupies an important place in history, according to Langebaek (2006) states: "Throughout the history of Colombia gastronomy has played an important role since the sixteenth century when roads, commerce and markets of the Muisca peoples from Colombia they were doing farm work in the fields. In the Great Integrated Household Survey, the CCB explains that employment in the category of restaurants in the city increased 1.5% with respect to 2014, figure in Bogotá equivalent to 239,347 people. The competitive advantages offered by the restaurant are; healthy food, original recipes, a menu that shows the nutritional and caloric content and a cozy place.



The value proposition proposed for the restaurant is a "healthy, nutritious and fun" food. The food will be balanced and healthy, providing nutritional and caloric levels on a daily diet of 2000 calories. It should be noted that it will not be a vegetarian or vegan restaurant. The restaurant will be a nice and fun space to eat something tasty and share with family and friends

Cuencos restaurant, will be located on the 7th street with 60th street, in the modern Link building. The restaurant will open from Monday to Saturday from 10 a.m. to 9 a.m. and on Sundays it will open from 9 a.m. to 4 p.m. This restaurant will have 6 tables of four posts and three tables of two posts, where 30 people can stand, this means that the monthly capacity of the restaurant will be 840 people.

The initial investment is of \$ 66,772,516 which is distributed in, \$ 22,550,000 for Machinery and materials, which given the type of business consists of machinery and kitchen utensils and household goods. The value of incorporation of the company, corresponding to Inscriptions and records, is also included. And finally \$ 44,222,516 COP invested in Working Capital, which corresponds to the fixed costs of the business for a period of four months.

The main financial indicators are: net present value of the project COP \$ 73,157,308, internal rate of return (IRR) of 26.92% and a WACC of 11.08% that is considered adequate since it is below the IRR. The above corroborates the economic viability of the project.

KEY WORDS

Business Plan, Restaurant, Acodres, innovation, gastronomy, healthy food, Model Canvas, Cuencos, Chapinero, entrepreneurship



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El primer semestre del año 2017 se muestra esperanzador, según cifras de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) citado por El Tiempo (2017) se muestra el crecimiento económico de la economía colombiana, donde se aprecia que los rubros que arrojaron la mayor tasa de crecimiento –con base en las cifras del primer trimestre, que son las más recientes– ***son alojamiento y servicios de comida con 36,5 por ciento***, otras actividades de servicios con 31 por ciento, comercio con 19,1 por ciento, arte y entretenimiento con 16,3 por ciento, salud humana y asistencia social con 12,9 por ciento, apoyos administrativos con 12,5 por ciento y transporte y almacenamiento con 9,9 por ciento.

Dentro del sector de servicios de comida, el presente estudio se enfoca en los restaurantes. Según Acodres¹ (2007) afirma: “Existen aproximadamente 65.000 restaurantes dentro de un negocio que no solo viene creciendo en número de establecimientos abiertos, sino también en número de clientes atendidos. El sector tuvo en promedio un crecimiento en todo el país superior a 22%, pero hay regiones como el Caribe que registraron un crecimiento mayor a 40%”.

Este crecimiento en el número de restaurantes, hace que el aumento de cliente sea proporcional. En el estudio de operación de restaurantes con Colombia citado por Acodres (2014, p.13) afirma: “El alza de clientes atendidos se debe en gran parte al auge en los dos últimos años de los restaurantes en temas específicamente de oferta e innovación. Cada vez más nuestra gastronomía es reconocida por turistas nacionales y extranjeros”. Por su parte Camejo (2014, p.2) expone que en Bogotá la oferta gastronómica es gigantesca y ya es reconocida a nivel internacional. Igualmente, consideramos que el éxito de un restaurante está basado en la buena comida y la prestación de un servicio de excelente calidad.

¹ Asociación colombiana de la industria gastronómica.



Sin embargo, uno de los principales problemas que se plantean desde 2016 para los restaurantes de las principales ciudades de Colombia es la subida en los precios de la carne. En lo que va del año, el precio de la carne ha presentado cuatro aumentos, algo no solo insólito, sino que tiene en problemas a los dueños de restaurantes, cuyos menús dependen en un buen porcentaje de ese insumo proteínico. Así lo asegura Juan Carlos Trujillo, presidente de Acodrés, el gremio nacional del sector, quien cuenta que ya venían con el incremento decembrino, el único que se da por costumbre ante el aumento de la demanda de fin de año, pero llegado enero no varió. El incremento total en el precio de los platos, según Trujillo, ronda el 20 %. (Portafolio, 2017)

Pero no solo el precio de la carne aumenta, Claudia Barreto afirma “Estamos esperando a ver cómo evoluciona el tema de los pollos y los huevos, cuya industria está afectada por los precios de los concentrados, que se pagan en dólares”, anotó la directora de Acodrés. (Portafolio, 2017)

B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es viable un restaurante de comida saludable servida en cuencos, ubicado en la localidad de chapinero en la ciudad de Bogotá? ¿Cómo desarrollar un plan de negocios y un estudio de mercadeo que determine la viabilidad de un restaurante de comida saludable servida en cuencos, ubicado en la localidad de chapinero en la ciudad de Bogotá? ¿Cómo establecer estrategias para que el negocio sea sostenible en el tiempo?



C. JUSTIFICACION

El presente Plan de Negocio se plantea dentro del marco de la opción de grado para optar por el título de Administrador De Empresas en la Universidad El Bosque, en la ciudad de Bogotá, el cual pretende convertirse en una iniciativa de emprendimiento en el sector gastronómico y una forma teórico practica de poder aplicar los conocimientos adquiridos.

Se identifica la oportunidad de innovar en el sector de Gastronomía y Turismo, por medio del planteamiento de un restaurante, basado en tres componentes de innovación; Sabor (receta única y deliciosa), Rapidez (por medio de procesos estandarizados) y Servicio (basado en las tendencias gastronómicas de 2017), con los que se plantea competir en la escena gastronómica de la ciudad de Bogotá.

La autora del presente proyecto actualmente es estudiante de Administración de Empresas con énfasis en negocios y ha demostrado un interés por emprender y así aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera, específicamente enfocado en el sector gastronómico.

Se define el desarrollo del proyecto a partir de tres (3) tendencias gastronómicas de 2017: Comida más saludable y más sostenible; Comer en cuencos: poke y buddha bowl; y por ultimo Bebidas sin alcohol

Se desarrollará entonces una opción diferente y divertida de comer en la ciudad de Bogotá. Los principales problemas que se evidencian en un restaurante son; menú no balanceados y de mala calidad y una inadecuada prestación del servicio. Adicionalmente, no existen mecanismos donde se escuchen de primera mano quejas o comentarios, espacios físicos poco amables, displicencia o mal servicio, tiempos de servicio sin protocolo.



D. OBJETIVOS

Objetivo General

Estructurar un plan de negocios que permita la creación de un restaurante que ofrezca comida saludable y nutritiva, en la ciudad de Bogotá, de nombre “Cuencos”.

Objetivos específicos

- Realizar un plan de mercadeo, que determine la demanda y permita definir las estrategias de marketing para un restaurante que ofrece comida saludable y nutritiva, en la ciudad de Bogotá.
- Definir la estructura organizacional que permita la adecuada administración y gestión del restaurante.
- Desarrollar un plan operativo que establezca los procesos y requerimientos, el plan de producción, plan de compras y definir la infraestructura para llevar a cabo los procesos del restaurante.
- Establecer la estructura administrativa y legal del restaurante.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto determinando los Flujos de Ingresos, Estado de Resultados, Balance General e indicadores financieros.
- Identificar los impactos sociales, económicos y ambientales que se generan a partir de la ejecución del proyecto.



CAPITULO 1. PROBLEMA O NECESIDAD / OPORTUNIDAD EN EL MERCADO

1.1 Marco Lógico

1.1.1 Situación actual

Los restaurantes se han convertido en una excelente oportunidad de comer saludables e incluso adelantar trabajo en una sociedad que corre, como es la sociedad bogotana. Bogotá ha venido creciendo a la medida de la vanguardia mundial. Según Semana (2017) la revista Forbes afirma que Bogotá sigue siendo la capital más "cool"², a pesar de no ser una ciudad turística por tradición, Bogotá es una de las capitales más majestuosas de Latinoamérica, de acuerdo con Forbes. La revista asegura que la ambiciosa oferta de hoteles, el creciente número de buenos restaurantes y la oferta de planes culturales la convierten en un muy deseado destino en América Latina.

Según Garzón (2015), citando a La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica [Acodrés], indicó que de los 22.000 restaurantes que formalmente hay en Bogotá, la capacidad con la que cuentan es que 23,21% tienen menos de 50 sillas, 50% tienen entre 50 y 99 sillas, 16,07% de 100 a 149 sillas, y solo 10,7% cuenta con más de 150 sillas. Algunos de los establecimientos más visitados en la capital colombiana se ubican en sectores como la denominada Zona G, Zona T y Usaquén, los cuales tienen buena capacidad.

La diferenciación de un restaurante depende de factores como los sentidos al interactuar con un plato, su sabor, su aroma, su nivel de novedad, el ambiente en el que se sirve, incluso los factores han evolucionado a detalles que antes no se tenían en cuenta como la iluminación, la música, los colores y los mecanismos de atención.

² Americanismo que denota que algo es divertido, bonito, agradable y sofisticado



Mariano Arango, director de la revista La Barra, anota que muchos de los restaurantes en Colombia están apostando más al posicionamiento de la marca que a un verdadero resultado en cuanto a la calidad del servicio y la comida”. Así mismo Arango indicó que “muchos restaurantes que tienen propuestas agresivas gastronómicamente hablando, no tienen el éxito comercial necesario para sobrevivir”, lo que te lleva a preguntarte, en donde está la fórmula para tener un restaurante rentable, posicionado y diferente, Garzón (2015).

Pero no solo la marca es relevante hoy para los restaurantes, la innovación comienza a ser el diferencial. Según Dinero (2016) la revista Restaurant en su listado de “los 50 mejores” incluyó 4 lugares colombianos entre los mejores de Latinoamérica, además revistas como Forbes y CNN Travel reconocen la calidad de los restaurantes bogotanos. Esto indica una alta competitividad en el sector, la necesidad de innovar constantemente, la definición de una estrategia de mercado y un manejo de imagen, publicidad y promoción.

En Bogotá existen algunos casos de éxito de restaurantes que han innovado y por lo tanto son rentables, posicionados y diferentes. En el restaurante Occus de la zona "G" han buscado especializarse en dos productos: el pulpo y la ginebra. Examinan posicionarse en el mercado dándole “una experiencia a los clientes”, puntualizó uno de los creadores, Jairo Baquero. La especialidad de este restaurante es el foodporn, esto significa que la comida se ve muy bien.

Por otro lado, el restaurante Santo Pecado de comida colombiana en Usaquén, presentaba un reto importante porque tenían “que competir con la comida de casa, con la cocina de la abuela, de la mamá”, tenían que encontrar la manera de innovar sin tener que migrar a otro tipo de cocinas. El restaurante nació hace 7 años, pero tuvo que reestructurarse para actualizar la comida típica, para esto tuvieron que innovar en los temas de cocción y llevar los platos tradicionales a la alta cocina. Dinero (2016).



CAPITULO 2. ESTADO DE LA SITUACIÓN

2.1 Mercado en el mundo

La industria de foodservice se puede segmentar en servicios comerciales, no comerciales y militares. El primer segmento es el más relevante, esperando que represente 92% del total de la industria de foodservice en 2016. El segmento comercial considera los establecimientos para comer (eating places), los contratistas de alimentos (food contractors), lugares de hospedaje (lodging places), restaurantes pertenecientes a retail (ej. Restaurant de un supermercado), máquinas dispensadoras de alimentos (vending), entre otros. Prochile (2016).

La categoría de restaurantes, que incluye a restaurantes de servicio completo (fullservice restaurants) y restaurantes casuales y de servicio rápido (quick-service and fast casual restaurants), es la más relevantes a nivel total, explicando el 62% de las ventas en 2016, con un crecimiento respectivo del 4,9% y 5,9% respecto al 2015. Otras categorías que proyectan un dinámico crecimiento son: establecimientos de snacks y bebidas no alcohólicas (snacks y non-alcoholic beverage bars), restaurantes en hoteles, restaurantes del retail (retail-host restaurantes), servicios en hospitales y centros de cuidado (hospitals and nursing homes) y servicios de catering. Prochile (2016).

2.2 Mercado en la ciudad de Bogotá

Basados en la tendencia por comer fuera de la casa u oficina, DANE (2014) afirma: “El 6 por ciento de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar. Es así, que se determina que la mayoría de población objetivo desea llegar a un lugar donde encuentra satisfacción, variedad y servicio, además de un precio asequible y un valor diferenciador con un ambiente propicio para vivir una experiencia única”.



Según Confecámaras (2016) en 2016 se crearon 299.632 unidades productivas; 76.794 sociedades y 222.838 personas naturales, evidenciando un crecimiento de 15,8% en el total de unidades productivas creadas respecto al año anterior, cuando se ubicaban en 258.665. La constitución de sociedades aumento 21,7% respecto a 2015, al pasar de 63.112 a 76.794 y las matrículas de personas naturales pasaron de 195.553 a 222.838, lo que representa una variación positiva de 14,0%. Uno de los sectores que exhibió mayor dinámica de crecimiento fue: alojamiento y servicios de comida (22,4).

2.3 Tendencias

Comer en cuencos: poke y buddha bowl

Si observamos a los influencers gastronómicos en Instagram seguro que nos daremos cuenta de la **gran tendencia a comer en cuencos**, más allá del desayuno y de platos de medio día. Los cuencos o boles son más fotogénicos y prácticos para comer, especialmente si estamos solos en casa, pero además marcan dos modas culinarias que prometen tendencias de mercado en 2017, el poke y el buddha bowl. Además, ahora podemos sumar el buddha bowl, que se basa en la **combinación de ingredientes saludables en un mismo cuenco**. La idea es preparar una comida completa y equilibrada apostando, preferiblemente, por productos vegetales y sanos. Directo al paladar (2017)

Cúrcuma y Jengibre

la cúrcuma se está imponiendo como el ingrediente saludable de moda. En Estados Unidos lleva ya tiempo llenando recetas y productos de todo tipo y parece que el 2017 va a ser el año definitivo de su uso habitual. Esta especia ofrece muchas propiedades saludables y se puede usar **cúrcuma molida o fresca** en prácticamente lo que nos apetezca. Su sabor suave y su bonito color la hacen ideal para todo el mundo, incluso se puede emplear en recetas dulces. Directo al paladar (2017)



Por su parte el jengibre (*Zingiber officinale*) ha venido ganando terreno, es una especie medicinal, aromática y condimentaria que se cultiva principalmente en regiones tropicales y subtropicales del mundo. Por tratarse de una especie de propagación vegetativa, su variabilidad genética tiende a ser baja. Adicionalmente se le atribuye sus características antibióticas y de quema de grasas. Hoy por hoy se utiliza en los restaurantes como aderezo de bebidas frescas y nutraceuticas.

Bebidas sin alcohol

La tendencia que viene imponiéndose últimamente es la de la **coctelería y el maridaje sin alcohol**. Los grandes restaurantes se empiezan a preocupar por ofrecer alternativas atractivas en el maridaje de sus menús. Cada vez son más frecuentes las bebidas que dejan de lado el alcohol y traen de vuelta las frutas y mezclas deliciosas y nutritivas. Directo al paladar (2017)



CAPITULO 3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Restaurantes

3.1.2 Definición y tipos de restaurantes

De acuerdo con Morfín (2001) los lugares para comer y beber son el segmento más grande de la industria de alimentos y bebidas por lo que sí se sabe administrar y operar adecuadamente pueden llegar a ser muy remunerables. Así mismo el autor afirma que la finalidad de los restaurantes es ofrecer productos y servicios, en donde el servicio consiste en atender a los clientes mientras que producto son los alimentos y bebidas que en él se sirven; por lo tanto, restaurante se define como: Establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado. En la tabla 1, podemos ver los tipos de restaurantes:



Tabla 1 Tipos de Restaurantes

TIPOS DE RESTAURANTES	
Restaurantes de lujo (cinco tenedores):	Este tipo de establecimientos debe tener una organización eficaz, regidas por normas y procedimientos y, contar con políticas internas y externas para su manejo. Según (Torruco & Ramírez, 1987) en este tipo de restaurantes el servicio deberá ser personalizado y con detalles halagadores hacia el cliente; tienen una puerta especial para el personal y otra para los comensales y además cuentan con servicio de valet parking. Las instalaciones tienen que ser muy cómodas y lujosas además de contar con sala de espera, un comedor con decoración, ambiente agradable, climatización, sanitarios amplios e independientes, cocina funcional e innumerables servicios a disposición del cliente. El menú debe incluir entradas, sopas, pastas, ensaladas, especialidades o sugerencias, carnes, aves y postres; cuentan con carta de vinos y bebidas.
Restaurantes de primera (cuatro tenedores):	Cuenta con la mayoría de los servicios que un restaurante de lujo, la diferencia se encuentra en el menú ya que puede presentar entre 5 y 7 tiempos de servicio; el personal está altamente capacitado para brindar un servicio de calidad y las instalaciones deberán ser atractivas para los clientes. La carta de vinos y bebidas alcohólicas es más reducida que la de un restaurant de lujo. (Torruco & Ramírez, 1987). • Entrada para los clientes independiente del personal. • Sala de espera. • Guardarropa (en países fríos). • Comedor con superficie adecuada a su capacidad. • Aire acondicionado, calefacción y refrigeración. • Mobiliario y decoración de primera calidad. • Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros. • Cocina con cámara frigorífica separada para pescados y carnes, horno, despensa, almacén, bodega, fregaderos y ventilación exterior • Personal de servicio debidamente uniformado. • Cubertería de acero inoxidable.



Restaurantes de segunda (tres tenedores)	Sus instalaciones son cómodas para los clientes; la puerta de acceso a clientes puede ser utilizada por el personal de servicio en horas que no haya atención a estos. El menú debe contar con no más de 6 tiempos, el servicio es de calidad y el personal debe estar presentable y uniformado. (Torruco & Ramírez, 1987) • Entrada para los clientes independiente de la persona de servicio • Guardarropa. • Teléfono inalámbrico para el servicio al cliente. • Comedor con superficie adecuada a su capacidad. • Mobiliario de calidad. • Servicios sanitarios independientes para damas (incluye niños) y caballeros. • Cocina con cámara frigorífica, despensa, almacén fregaderos, ventilación al exterior. • Carta en consonancia con la categoría del establecimiento. • Personal de servicio debidamente uniformado. • Cubertería de acero inoxidable.
Restaurantes de tercera (dos tenedores)	Según (Torruco & Ramírez, 1987) el acceso para clientes y personal es el mismo, el servicio y el mobiliario debe ser apropiado y sencillos, debe tener buena ventilación y el personal porta un uniforme simple, pero bien aseado. El menú presenta 3 o 4 tiempos. • Comedor con superficie adecuada a su capacidad. • Teléfono inalámbrico. • Mobiliario adecuado. • Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería sencilla y mantelería con servilletas de tela o papel. • Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros. • Cocina con fregadero con agua caliente, cámara frigorífica o nevera, despensa y extractor de humos. • Personal de servicio uniformado al menos con chaqueta blanca. • Carta sencilla.
Restaurantes de cuarta (un tenedor)	Las instalaciones y el mobiliario son sencillo, pero altamente aseado e impecable; el personal debe utilizar uniforme y el menú es simple y de no más de 3 tiempos. (Torruco & Ramírez, 1987) • Comedor independiente de la cocina. • Cubertería inoxidable, vajilla de loza y vidrio, cristalería sencilla, servilletas de tela o papel. • Servicios sanitarios decorosos. • Personal perfectamente aseado. • Carta sencilla.

3.1.3 Comportamiento del consumidor

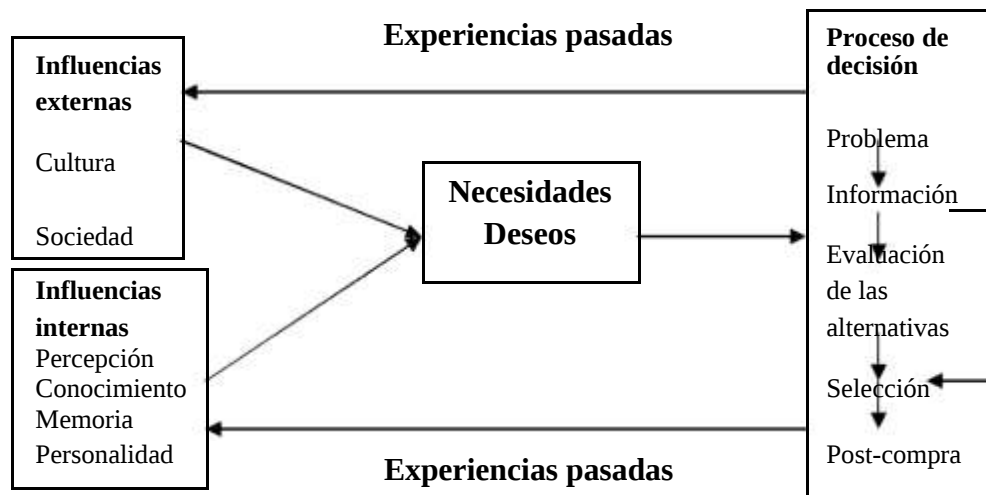
Es importante conocer el comportamiento del consumidor y para ello citamos a Solomon (1999), quien afirma que es fundamental el estudio de los procesos por los que las personas atraviesan cuando compran algún producto o servicio que satisfaga sus necesidades y deseos. Por su parte para (Hawkins, Best, Coney, 2001) el comportamiento del consumidor está determinado por influencias externas e internas como la personalidad, las emociones, la memoria, percepción, entre otras; algunas de las influencias externas son: **La cultura**. Que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, las leyes y las costumbres, debido a esto la gente toma decisiones; **La**



sociedad. Ya que las decisiones también van a estar regidas por los amigos y la familia del individuo. Para finalizar, Solomon (1999) dice que el comportamiento del consumidor también; **La vista.** Ya que en muchas ocasiones los colores impactan directamente en las emociones del cliente: **El olfato.** Puesto que los olores traen recuerdos a la gente.

En el grafico 1, se muestra cómo se desarrolla el comportamiento del consumidor, en donde el individuo desarrolla conceptos de estilo de vida basados en una variedad de influencias internas. De esta manera estos conceptos producen una serie de deseos y necesidades en el individuo. En ese momento se activa el proceso de comportamiento del consumidor.

Grafico 1 Comportamiento del consumidor



Fuente: Hawkins, Best, Coney, 2001, p. 26



Según (Hoffman & Bateson, 2002), el proceso de compra comienza con la etapa previa a la compra, en la cual el individuo recibe un estímulo que lo incita a considerar la compra. Este estímulo puede ser una señal comercial cuando ha sido resultado de actividades promocionales, o puede ser social cuando tiene la influencia del grupo al que pertenece o de la familia.

3.2 Competitividad

El concepto de competitividad es importante en los procesos de emprendimiento de camino a la realización de planes de negocio de proyectos viables. Por tal razón es importante conocer varias definiciones del término, desde comienzos de la década de los ochenta. Chudnovsky y Porta mencionan cuatro:

la primera es de Michalet (1981), “Una firma (o una economía) será competitiva si resulta victoriosa (o en una buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado (nacional o mundial)”; la segunda, de Alic, de 1987: “La capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países”; la tercera, de Mathis et al., de 1988: “Aptitud para vender aquello que es producido”; la cuarta, de Haguenaer, de 1989: “La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto periodo de tiempo” (Chudnovsky y Porta, 1990, pp. 6-7).



Entendido el concepto de competitividad, se prosigue a exponer la fórmula de la competitividad, la cual se planea de la siguiente manera:

$$\text{Competitividad} = \text{productividad} + \text{estrategia}$$

Iniciemos por la productividad, que se compone por tres actores fundamentales: la gente o personal de la organización, quienes son los encargados de generar los procesos creativos, en palabras de W Arthur Lewis , premio Nobel de Economía en el año 1979 “El desarrollo económico depende tanto del conocimiento técnico de las cosas y seres vivientes, como del conocimiento social del hombre y sus relaciones con sus semejantes... el crecimiento depende tanto de saber administrar empresas organizadas en gran escala, o de la creación de instituciones que favorezcan el esfuerzo económico, como de la selección de semillas o de aprender a construir las más grandes presas”; La organización, que es la estructura vital del negocio; y por último los líderes de la organización, quienes de manera estratégica gestionan los destinos de la organización.

Por último, la estrategia, según Mintzberg (1999) su mayor exponente, precisa que algunos planes, intenciones o maniobras pueden ser intencionalmente pretendidos, y sus pretensiones realizadas o no. Esta primera aproximación conduce a reflexionar sobre la existencia de estrategias pretendidas y estrategias realizadas. Mintzberg plantea que las estrategias pretendidas pueden ser realizadas o no, y que las estrategias realizadas pueden ser pretendidas o no. (Mintzberg & Lampel, 1999). Dentro de la estrategia en el contexto de negocios, es donde se construyen los modelos de negocio, que se abordan en el siguiente subtítulo.



3.3 Modelo de negocio

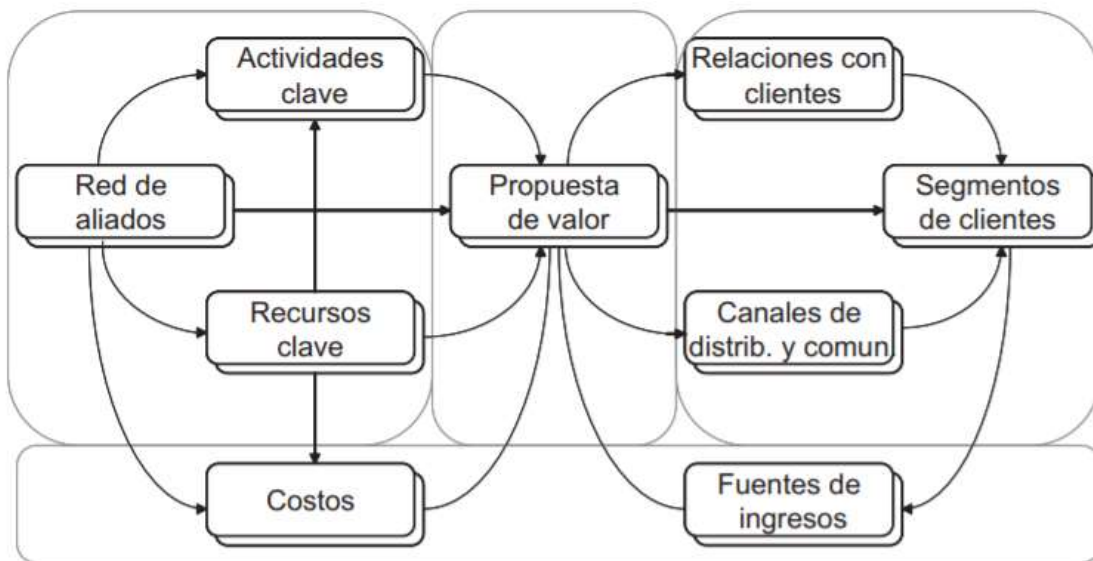
Según Ponti (2010), un modelo de negocios es más un esquema conceptual que intenta explicar de qué forma una empresa es capaz de crear, repartir y extraer valor de sus operaciones. Por otra parte, según Osterwalder (2004): “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”.

3.4 Modelo Canvas

Según Márquez (2010) citando a (Osterwalder, 2004, 2007, 2008, 2009), afirma que Osterwalder definió una ontología consistente en una estructura de nueve bloques temáticos, que agrupan las principales variables de un negocio (ver gráfico 2). Tomando como referencia este gráfico, el bloque temático del centro representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes; los tres asuntos anteriores están representados por los bloques de la derecha.

Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior. En el siguiente numeral se describe en mayor detalle cada uno de los nueve bloques. (Márquez, 2010)

Gráfico 2 Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder



Versión del autor. Fuente: Osterwalder (2008).

3.5 Plan de negocios

El plan de negocio, Según Mier (2014) es una brújula para tener el norte, el ingrediente clave para un negocio exitoso. Por su parte, Según Varela (2001) es el proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar de forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa para un futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse. La complejidad del Plan de Negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio.



Existen varios esquemas de plan de negocios, tantos como lo amerite el concepto de negocio o las expectativas del autor. En Colombia una de las estructuras más referenciadas es el plan de negocios del fondo emprender. (Fondo emprender, 2016):

MERCADO	
Investigación de Mercados	Se compone de la Justificación y Antecedentes del Proyecto, Análisis del Sector, Análisis de Mercado y Análisis de la Competencia.
Estrategias de Marketing	Se define el Concepto del Producto ó Servicio, estrategia de producto, distribución, precio, promoción y se construye el cuadro de marketing mix
OPERACIÓN	
Operación, Costos de Producción	Se elaboran Fichas Técnicas del Producto ó Servicio, se describen los proceso, se establecen las necesidades y requerimientos y se define el plan de producción.
ORGANIZACIÓN	
Estrategia Organizacional	Se realiza el diagnostico a partir de la matriz DOFA y se definen los organismos de apoyo
Estructura Organizacional	Se describe la estructura organizacional incluyendo los niveles directivo, administrativo y operativo. Se describen los cargos previstos y el número de empleados por cada cargo.
Aspectos Legales	Se especifica el Tipo de sociedad que conformaría, cual es su estado legal actual; Legislación vigente (normas urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental) que regule la actividad económica, la comercialización de los Productos ó Servicios.
Costos Administrativos	Se definen los costos de personal, costos de puesta en marcha, costos anuales de administración.
FINANZAS	
Ingresos, egresos y capital de trabajo	Se establecen los ingresos del proyecto, los egresos y la conformación de capital de trabajo
Estados financieros e indicadores	Se elaboran los estados financieros para el proyecto y los indicadores para determinar la viabilidad financiera del mismo.
Fuente Elaboración propia - Basada en Guía Plan de Negocios Fondo Emprender	



3.5.1 Tipos de Investigación

Existen dos tipos de investigación, la cualitativa y la cuantitativa y de la combinación de ambos enfoques, surge la investigación mixta, misma que incluye las mismas características de cada uno de ellos, Grinnell (1997), citado por Hernández et al (2003:5) señala que los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras.

Tabla 2 Características contrastantes de la investigación cuantitativa y cualitativa

Componente de Investigación	Cualitativa	Cuantitativa
Hipótesis	Inductiva	Deductiva
Muestra	Resolutiva, pequeña	Aleatoria, grande
Control	Natural, mundo real	Laboratorio
Reunión de datos	La investigación es instrumento primario	Instrumentación objetiva
Diseño	Flexible, puede cambiarse	Se determina anticipadamente

Fuente: Thomas, Nelson y Silverman (2005:346).



Por lo anterior, llegar a realizar una investigación que dé respuesta a la pregunta general obligó a llevar a cabo un análisis a los enfoques científicos con el fin de determinar cuál de ellos sería el más adecuado y se determinó que es el enfoque mixto. En la tabla 2 encontramos los diseños y enfoques para la presente investigación, basados en Creswell (2009:17; citado por Velázquez, 2015)

- Innovación en el sector de alimentos y comida.
 - Alimentos balanceados
 - Nutrición
 - Comida saludable
 - Comida nutritiva
- Sistemas y estandarización en el sector servicios de comida

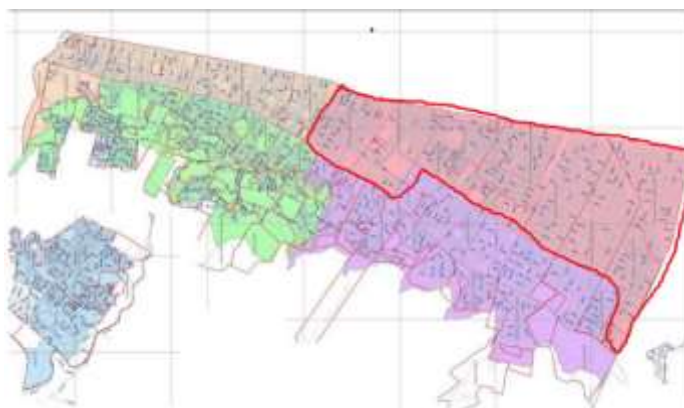


CAPITULO 4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Segmento de clientes

El segmento de clientes para el presente proyecto de negocios, son personas de estratos entre 3 al 5, entre los 25 y 64 años de edad, residentes en Bogotá, trabajadores dentro del sector de chapinero y personas flotantes. Se enfoca en personas que les guste el buen sabor en las comidas, la comida saludable sin llegar a ser fitness, veganos o vegetarianos y personas busquen un lugar donde comer, trabajar y compartir. Existen en total 32.105 hombres entre 20 y 49 años y 34.819 mujeres entre 20 y 64 años. Para un tamaño de mercado de 14.527 habitantes de la UPZ 97, en el segmento de edad entre 25 y 64 años, pertenecientes a los estratos 3 a 5. Esta cifra fue sacada de los estudios y estimaciones que realiza Cultura Recreación y Deporte [CRD] (2008).

Tabla 3 Cobertura de análisis – Localidad Chapinero UPZ 97



La localidad de Chapinero está dividida en cinco UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal). A su vez, estas unidades están divididas en 50 barrios y en una UPR (Unidad de Planeación Zonal) en la cara oriental de los cerros llamada la vereda El Verjón Bajo.



- (No. 88) El Refugio (color morado): Chicó Reservado, Bellavista, Chicó Alto, El Nogal, El Refugio, La Cabrera, Los Rosales, Seminario y Toscana.
- (No. 89) San Isidro Patios (color azul): La Esperanza Nororiental, La Sureña, San Isidro y San Luis Altos del Cabo.
- (No. 90) Pardo Rubio (color verde): Bosque Calderón, Bosque Calderón Tejada, Chapinero Alto, El Castillo, El Paraíso, Emaus, Granada, Ingemar, Juan XXIII, La Salle, Las Acacias, Los Olivos, María Cristina, Mariscal Sucre, Nueva Granada, Palomar, Pardo Rubio, San Martín de Porres, Villa Anita y Villa del Cerro.
- **(No. 97) Chicó Lago:** (color rosado): Antiguo Country, Chicó Norte, Chicó Norte II, Chicó Norte III, Chicó Occidental, El Chicó, El Retiro, Espartillal, La Cabrera, Lago Gaitán, Porciúncula y Quinta Camacho. Esta es la localidad donde se estalecera el rango de acción del restaurante
- (No. 99) Chapinero Centro: (color curuba): Cataluña, Chapinero Central, Chapinero Norte, Marly y Sucre.

Por número de habitantes, Chapinero es la quinta localidad más pequeña; según la proyección a 2020, con 126.192 personas, un 1,80% del total de la Ciudad. Por sexo, el 55% constituida por mujeres y el 45% por hombres. Por rango de edad, el 60% de su población está entre los 15 y los 55 años. Secretaria de Planeación [SDP] (2016).

Tabla 4 Bogotá (20 localidades). Serie poblacional 1985-2020 para Bogotá obtenida a partir del ajuste de modelos spline a datos censales y proyecciones.

Localidad	2018	2019	2020
ANTONIO NARIÑO	109.199	109.104	108.976
BARRIOS UNIDOS	270.280	273.396	276.453
BOSA	753.496	776.363	799.660
CHAPINERO	126.192	125.750	125.294
CIUDAD BOLIVAR	748.012	762.184	776.351
ENGATIVÁ	883.319	887.886	892.169
FONTIBÓN	424.038	434.446	444.951
KENNEDY	1.230.539	1.252.014	1.273.390
LA CANDELARIA	22.243	22.041	21.830
LOS MÁRTIRES	93.248	92.755	92.234
PUENTE ARANDA	218.555	215.193	211.802
RAFAEL URIBE URIBE	348.023	344.990	341.886
SAN CRISTÓBAL	392.220	389.945	387.560
SANTA FE	93.857	92.490	91.111
SUBA	1.315.509	1.348.372	1.381.597
SUMAPAZ	7.584	7.711	7.838
TEUSAQUILO	140.135	139.776	139.369
TUNJUELO	186.383	184.743	183.067
USAQUÉN	475.275	476.184	476.931
USME	342.940	345.689	348.332
Total general	8.181.047	8.281.030	8.380.801

FUENTE: Secretaria de Planeación 2016



Tabla 5 BOGOTÁ D.C. Proyecciones de población 2015, según grupos de edad y por sexo.

Codigo	Grupos de edad	2015		
		Total	Hombres	Mujeres
TOTAL BOGOTÁ D.C.	total			
097	Chicó Lago			
	Total	24.670	10.771	13.899
	0-4	831	419	412
	5-9	828	413	415
	10-14	890	439	451
	15-19	1.365	655	710
	20-24	1.809	865	944
	25-29	1.822	843	979
	30-34	1.856	787	1.069
	35-39	1.629	688	941
	40-44	1.570	678	892
	45-49	1.844	801	1.043
	50-54	2.132	919	1.213
	55-59	2.023	857	1.166
	60-64	1.651	691	960
	65-69	1.396	574	822
	70-74	1.027	415	612
	75-79	849	317	532
	80 Y MÁS	1.148	410	738

FUENTE: Secretaria de Planeación 2016

Tabla 6 Tabla Estratificación de chapinero

Total manzanas estratificadas								
Estrato	Sin	1	2	3	4	5	6	Total
Número de manzanas	168	119	173	55	203	121	325	1.164
Porcentaje	17,35	0,44	41,80	20,53	7,43	9,45	27,92	100
Porcentaje Bogotá								2,50%

4.2 Concepto del restaurante

El Restaurante Cuencos, ofrecerá comida saludable y nutritiva, servidos en cuencos de cerámica y acompañados de refrescantes bebidas naturales bajo el lema: ¡Comida saludable, divertida y nutritiva!, los comensales podrán disfrutar de juegos de mesa, decoración llamativa, dentro de un ambiente propicio para compartir con familia y amigos.

El restaurante estará enfocado en tres elementos que le dan su innovación; sabor (receta única y deliciosa), rapidez (por medio de procesos estandarizados) y servicios, generando valor agregado mediante la mejora de servicio al cliente, mercadeo y capacitación de su Recurso Humano, con el fin de prestar un servicio óptimo. Para lo cual se creará un sitio de comidas bajo la tendencia del “tercer lugar”, sin descuidar el CORE del negocio, que según



el sitio web SoyEntrepreneur (2016) no se trata de la oficina ni de la casa, sino que hace referencia a un espacio libre pero acondicionado con toda la infraestructura necesaria para realizar las actividades empresariales.

El restaurante Cuencos, estará ubicado en la localidad de chapinero, caracterizada por ser la zona bancaria de la ciudad de Bogotá. El segmento de clientes serán personas de estratos entre 3 al 5, entre los 20 y 60 años residentes en Bogotá, estudiantes universitarios flotantes y empleados del sector. Se enfoca en personas que les guste el buen sabor en las comidas, la comida saludable, sin llegar a ser fitness, veganos o vegetarianos y personas que quieran un lugar donde comer, trabajar y compartir.

La carta estará dividida en tres categorías: platos saludables, bebidas refrescantes y nutritivas y postres/snacks. Los platos serán servidos en cuencos, dado que esta presentación de comida está basada en una tendencia de mercado y adicionalmente esta presentación genera un estado de satisfacción en el cliente al percibir que está recibiendo una porción adecuada, dado su tamaño y profundidad.

4.3 Estrategias de mercado

4.3.1 Estrategia de Distribución o plaza

El restaurante estará ubicado en un sector de alto flujo de estudiantes y empleados de las teniendo en cuenta las características de segmentación definidas en el presente plan de negocios, así como también la disposición de infraestructura para prestar servicio de wifi, tomacorrientes e iluminación adecuada. Entre más tiempo permanezca el comensal en el restaurante más consumo realizará. Quien no desee estar en el restaurante necesariamente comiendo, tendrá a su disposición bebidas refrescantes, las cuales tienen un valor adicional, se hace referencia en la siguiente estrategia.



El restaurante Cuencos no contempla la prestación del servicio de domicilios de manera directa, por lo tanto, se establecerá una alianza comercial con el sitio web / aplicación RAPPI, poniendo información de este sitio dentro del restaurante y en el material publicitario impreso y digital, con el fin de no perder los clientes que en la zona deseen un domicilio. Gana la aplicación y gana el restaurante.

4.3.2 Estrategia de precio

Estrategia de Precio: se establece la estrategia de precio del prestigio, la cual pretende que, por medio de la generación de una sensación de diferenciación del producto, el cliente asimile los platos como similares a otros, pero con un diseño y calidad superior, estableciendo diferenciales, en la receta, la manera de servir y el servicio. Las bebidas tendrán un valor adicional, ya que se espera obtener una ganancia por cada bebida adicional consumida.

4.3.3 Estrategia de promoción

Con el fin de dar a conocer la marca, la promoción se dividirá en los siguientes elementos:

Marketing Online

El Email Marketing: a la hora de entregar la cuenta, se solicitará a los comensales el correo electrónico, con el fin de mantenerlos informados acerca de ofertas, eventos especiales y lanzamientos de productos.

Redes sociales: Se hará presencia en YouTube, Cívico, Instagram y Facebook generando una comunidad de clientes alrededor de la comida saludable y divertida.

-Facebook por medio de campaña de anuncios dirigidos con costo por clic.

-Revista La Barra (<http://www.revistalabarra.com>): Se pautará por medio de banner cuadrado de 300 x 250 pixeles, con un costo por millar (CPM – mil apariciones) de \$480.000, comprando 2000 CPM, cada seis meses.

-Food Review Sites³. Ingresar la información al sitio web: Trip Advisor

³ Directorios web de restaurantes con comentarios de clientes



Marketing Directo

Para poder llegar con la propuesta de restaurante se repartirán volantes impresos a full color en los alrededores del sitio y adicionalmente se incluirá merchandising en los productos tales como vasos, servilletas, empaques creativos y bolsas con el logo del restaurante.

-Descripción de productos. Los platos con descripción llamativa aumentan en un 27% su pedido. (Menú para restaurantes, 2014).

4.3.4 Estrategia de producto

Comunicación Directa:

Receta única

Las recetas del restaurante son recetas únicas, cada plato ha sido realizado con la ayuda del chef internacional “Yull el cocinero llanero”, esto permite trabajar cada ingrediente con el fin de ofrecer una deliciosa comida divertida y saludables, presentada de una forma llamativa.

Cliente incognito

Estrategia de cliente incognito evaluación cada cuatro meses con la que se contará con una persona que se contrate por un día y entre al restaurante pruebe el sabor de los platos y las bebidas y así mismo pueda dar una apreciación de cómo se presenta el plato y el servicio prestado. El valor a pagar será de \$300.000 (1.200.000 al año).

Menú

Fotografías reales de los platos, bebidas, presentaciones y dimensiones, adicionalmente cada plato o bebida tendrá el aporte calórico en la carta, así el comensal podrá tener otro criterio para elegir y así mismo cuidar su alimentación.



4.3.5 Presupuesto Marketing Mix

ESTRATEGIA	REQUERIMIENTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Estrategias de promoción	Volantes full color(10.000)	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
	Campaña publicidad Facebook	\$ 500.000	\$ 6.000.000
	Pauta en Revista la Barra	\$ 700.000	\$ 1.400.000
	Cenas mensuales a influenciadores	\$ 300.000	\$ 3.600.000
	Evento mensual degustación 100 arepas de cada referencia, partidas en pedazos	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Estrategia de producto	Cliente incognito	\$ 300.000	\$ 1.200.000
Elaboración propia	Total	\$ 4.000.000	\$ 38.600.000

4.4 Diseño de la investigación

El segmento identificado para la presente investigación de mercado, está definido por personas entre los 25 y 64 años de edad, habitantes o flotantes de la localidad de Chapinero, pertenecientes a los estratos 3 al 5. Para un tamaño potencial de mercado de 14.527 habitantes de la UPZ 97.

La investigación está basada en información primaria de tipo cualitativa que permite conocer las expectativas, necesidades, brechas, expectativas y aceptación del concepto de restaurante cuencos, por parte de la población de chapinero. Así mismo, se trabaja con información cuantitativa por medio de encuestas con el fin de conocer la población objetivo, responder la pregunta de investigación y darles cumplimiento a los objetivos de investigación a través de los resultados obtenidos en la encuesta. Por tanto, esta investigación es mixta.



4.4.1 Objetivo General

Definir la cantidad de posibles clientes que han de adquirir los productos en la ciudad de Bogotá, localidad de Chapinero indicando las características, especificaciones de los productos y conocer los gustos específicos de los comensales de un restaurante de alimentos saludables.

4.4.2 Objetivos Específicos

- Estudiar la información histórica del sector de restaurantes en Bogotá, con el fin de establecer la viabilidad de un restaurante de comida saludable en la UPZ Chico Lago en la localidad de Chapinero.
- Identificar tendencias, gustos y deseos de los posibles comensales del restaurante y así determinar con argumento, algunos Insight adicionales, la carta, los estándares de calidad, precios, decoración del lugar y del servicio.

4.4.3 Marco Teórico

Según el Centro de Estudios Latinoamericanos (2017) afirma: el equipo de investigaciones económicas de Bancolombia situó en 1,7 % su pronóstico de crecimiento para la economía del país en 2017. Se trata de una cifra inferior al 2 % que había estimado en abril la entidad bancaria. Asimismo, revisó a la baja el producto interno bruto (PIB) de 2018, al ubicarlo en 2,6 %, lo que hace que ambas proyecciones sean inferiores a las de las autoridades económicas del país y de los mismos analistas de mercado. Por ejemplo, el Gobierno redujo al 2 % el crecimiento para este año y lo proyectó en el 3 % para 2018, en concordancia con la proyección del Fondo Monetario Internacional.



Sin embargo, El sector comercio, reparación, restaurantes y hoteles ha tenido un crecimiento promedio de 4,9% en el país. Es el cuarto sector que más ha crecido en promedio, solo superado por construcción con 6,6%, explotación de minas y canteras 5,8% y establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios en las empresas con 5%. (El Heraldó, 2016). Con relación a las tendencias que se presentan actualmente en este sector, se encuentran nuevos conceptos enfocados en comida sana, comida vegetariana, orgánica o fusión.

Puntualmente el sector gastronómico continúa en crecimiento. El sitio Web de ferias en Colombia, Corferias (2016) afirma que en los últimos años este sector ha venido en ascenso con la apertura de restaurantes y negocios afines que satisfacen los gustos de un público variado y exigente. La gastronomía aporta aproximadamente un 2,3% al PIB de la ciudad, según datos de la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Solamente en Bogotá, aumentó la capacidad de los restaurantes en 150.000 nuevas sillas (número de puestos para clientes) lo que refleja un crecimiento importante en un mercado cada vez más especializado.

4.4.4 Formulación de la pregunta e hipótesis de la investigación

Pregunta de Investigación.

¿Es viable y factible realizar la apertura de un restaurante de comida saludable y nutritiva de nombre Cuencos, en la ciudad de Bogotá, dirigido a personas entre los 25 y 64 años, pertenecientes a los estratos 3 a 5?

Hipótesis

Se considera un restaurante viable y factible, puesto que suple una necesidad del mercado dentro de un segmento específico en la ciudad de Bogotá y se encuentra en un sector de crecimiento dinámico en la economía local.



4.4.5 Metodología

La presente investigación aplica una encuesta a un número representativo de clientes para un restaurante de comida saludable y nutritiva en la localidad de chapinero en la ciudad de Bogotá D.C. Esta encuesta intenta descubrir deseos, gustos y preferencias esperadas por el cliente a la hora de visitar un restaurante de estas características, luego se analizarán los resultados tabulados, concluyendo con hallazgos importantes de la investigación que aporten al proyecto.

4.4.6 Herramienta

Encuesta.

La encuesta será aplicada en una muestra representativa de 100 personas con edades entre 25 y 64 años, ubicadas en la localidad de chapinero, dentro de un estrato social de 3 a 5. La encuesta ofrecerá datos relevantes con el fin de ser analizados cuantitativa y cualitativamente determinando conclusiones asertivas sobre las preferencias de los clientes al ingresar a un restaurante de las características puntuales sujeto de esta investigación.

4.4.7 Diseño de la encuesta

Se realizarán 10 preguntas abiertas que indiquen algunas preferencias por el producto y el servicio percibido en un restaurante de comida saludable, ubicado en la zona de chapinero en Bogotá. A continuación, el diseño de las preguntas.



Cuestionario

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- a. 20 a 25
- b. 26 a 30
- c. 31 a 35
- d. 35 a 40
- e. Más de 40

2. ¿Indique a cuál estrato socio económico pertenece?

- a. 3
- b. 4
- c. 5

3. ¿Con que frecuencia asiste a un restaurante?

- a. Una vez por semana
- b. Tres veces por semana
- c. Cada quince días
- d. Una vez al mes

4. ¿Sí sale a departir con amigos y familiares en un restaurante, que tipo de comida le gusta encontrar?

- a. Comida saludable
- b. Comida gourmet
- c. Comida rápida



5. ¿Qué factores valora más a la hora de visitar un restaurante? (por favor indique dos)

- a. Un servicio de calidad
- b. Aspectos decorativos del lugar
- c. Sabor y aporte nutricional de la comida
- d. Precio acorde con los que ofrece

6. ¿Si un restaurante le ofreciera comida saludable (no vegetariana) que platos quisiera encontrar?

- a. Bebidas naturales refrescantes
- b. Ensaladas de frutas
- c. Platos con proteína, carbohidratos y vegetales
- d. Ensaladas de vegetales

7. En promedio ¿cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar por un plato fuerte en un restaurante de comida saludable? (Tenga en cuenta su presupuesto)

- a. Entre \$10.000 y \$20.000
- b. Entre \$20.001 y \$30.000
- c. Entre \$30.001 y \$40.000
- d. Más de \$40.000



8. En su opinión ¿De los siguientes logos cual va más acorde con un sitio de comida saludable?



9. ¿En su opinión, como debería estar decorado un restaurante de comida saludable?

- a. Diseño artesanal
- b. Divertido, cómodo y tipo loft
- c. Decorado con tonos pastel, blancos y buena iluminación
- d. Que promueva la diversión

10. Si usted fuera socio en un proyecto para establecer un nuevo restaurante saludable en el sector de chapinero, ¿Que aporte quisiera proponer en cuanto a servicio, carta y diseño?



4.4.8 Tipo de investigación Primaria

Se lleva a cabo una investigación de campo, donde se realizan encuestas por medio de las cuales se recolecta información de fuentes externas, esta información primaria es recogida por medio de las ya mencionadas encuestas.

Investigación Cualitativa

Investigación de carácter exploratorio con la cual se busca determinar los aspectos diversos del comportamiento humano, como: motivaciones, actitudes, intenciones, creencias, gustos, disgustos y preferencias.

4.4.9 Definición de la muestra

El nicho para la siguiente investigación de mercado, serán 14.527 habitantes de la UPZ 97, en el segmento de edad entre 25 y 64 años, pertenecientes a los estratos 3 a 5, residentes de la localidad de Chapinero. Estas personas tienen unas características definidas como; personas que comen por fuera de su casa entre semana, residentes del sector, tienen la costumbre de comer acompañados, les gusta la comida saludable sin referirse estrictamente al vegetarianismo, personas que buscan un tercer lugar cerca de su trabajo o residencia para poder comer algo, compartir, trabajar y divertirse.



Formula Población Finita

POBLACIONES FINITAS (<100.000 INDIVIDUOS)

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

n= tamaño muestral

N= tamaño de la población o universo

p= proporción de elementos que poseen en la población una característica de estudio. desconocerse, se aplicará el valor de máxima dispersión: p=0,5.

q= proporción de elementos que no poseen en la población una característica de estudio

e = error muestral. Para un error del $\pm 2\%$, se sustituirá en la fórmula e=0,02 .

k= constante que depende del nivel de confianza asignado.

N =	14527
p =	0,5
q=	0,5
e=	7%
z =	90%
k=	1,28

n = 83

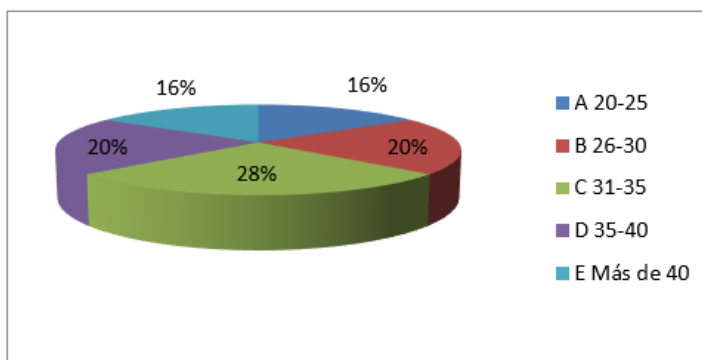
Tamaño de Muestra requerido



4.5 Resultados de la encuesta

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?			
Opciones		Numero de respuestas	Porcentaje
A	20 - 25	13	16%
B	26 - 30	17	20%
C	31 - 35	23	28%
D	35 - 40	17	20%
E	Más de 40	13	16%

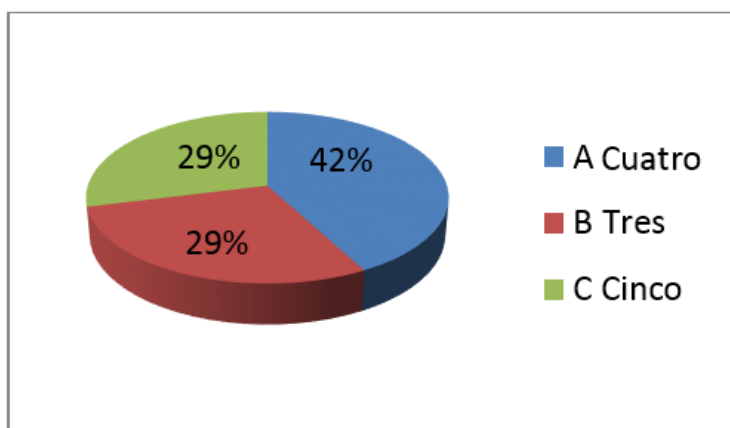


El 28% de los encuestados se encuentran en un rango de edad de entre 31 y 35 años, sin embargo, la dispersión entre las edades de los demás rangos no es muy alta, lo que supone que se debe tener en cuenta el amplio rango de edad para los efectos del presente plan de negocios.



2. ¿Indique a cuál estrato socio económico pertenece?

2. ¿Indique a cuál estrato socio económico pertenece?			
Opciones		Numero de respuestas	Porcentaje
A	3	24	29%
B	4	35	42%
C	5	24	29%



El resultado de la pregunta nos muestra que la mayoría de los encuestados pertenece al estrato cuatro (42%), mientras al estrato 3 y 5 corresponden al 29% respectivamente. Esto muestra que la localidad de chapinero es homogénea en estratos y se puede establecer una única oferta diferencial para estos tres estratos.



3. ¿Con que frecuencia asiste a un restaurante?

3. ¿Con que frecuencia asiste a un restaurante?			
Opciones		Numero de respuestas	Porcentaje
A	TRES VECES A LA SEMANA	28	34%
B	UNA VEZ POR SEMANA	18	22%
C	CADA QUINCE DÍAS	20	24%
D	UNA VEZ AL MES	17	20%

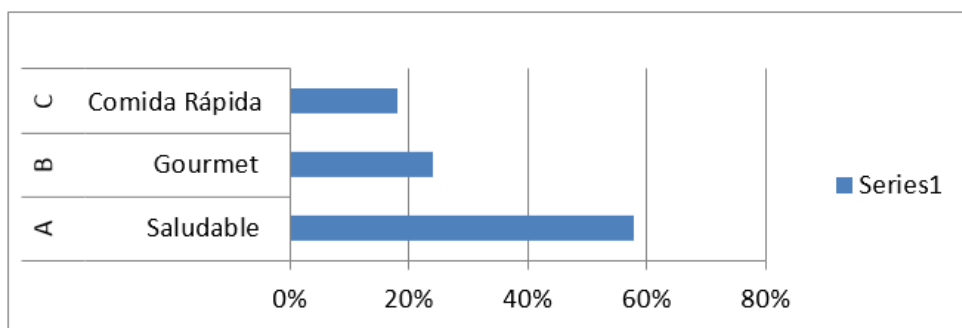


El 34% de los encuestados respondió que asiste a un restaurante tres veces por semana, seguido del 24% que afirma que asiste cada quince días y el 22% afirma que asiste una vez por semana. De acuerdo con la información recolectada el segmento de mercado elegido muestra una cultura de asistir a restaurantes, por lo tanto, esta pregunta valida la propuesta de constituir un restaurante en la zona de chapinero.



4. ¿Sí sale a departir con amigos y familiares en un restaurante, que tipo de comida le gusta encontrar?

4. ¿Sí sale a departir con amigos y familiares en un restaurante, que tipo de comida le gusta encontrar?			
Opciones		Numero de respuestas	Porcentaje
A	Comida saludable	47	57%
B	Comida gourmet	21	25%
C	Comida rápida	15	18%



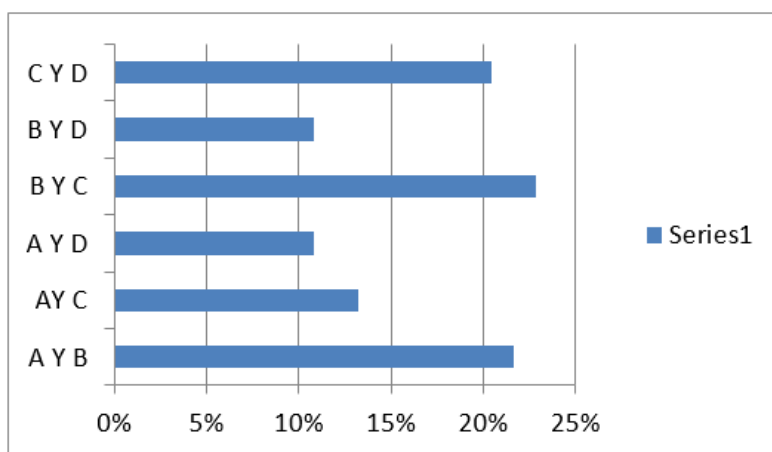
El 58% de las personas que respondió esta pregunta les gustaría encontrar en un restaurante comida saludable cuando sale a compartir, mientras que el 24% responden que quisieran encontrar comida gourmet y solo el 18% responde querer encontrar comida rápida. De lo anterior se puede concluir que se ha revertido la tendencia de consumo de comidas rápidas en la localidad de chapinero y se consolida como una localidad de comida elaborada. Esto ratifica la importancia de ubicar el restaurante en Chapinero.



5. ¿Qué factores valora más a la hora de visitar un restaurante? (por favor indique dos)

5. ¿Qué factores valora más a la hora de visitar un restaurante? (por favor indique dos)		
Opciones Combinadas	Numero de respuestas	Porcentaje
a y b	18	22%
a y c	11	13%
a y d	9	11%
b y c	19	23%
b y d	9	11%
c y d	17	20%

a. Un servicio de calidad
b. Aspectos decorativos del lugar
c. Sabor y aporte nutricional de la comida
d. Precio acorde con los que ofrece

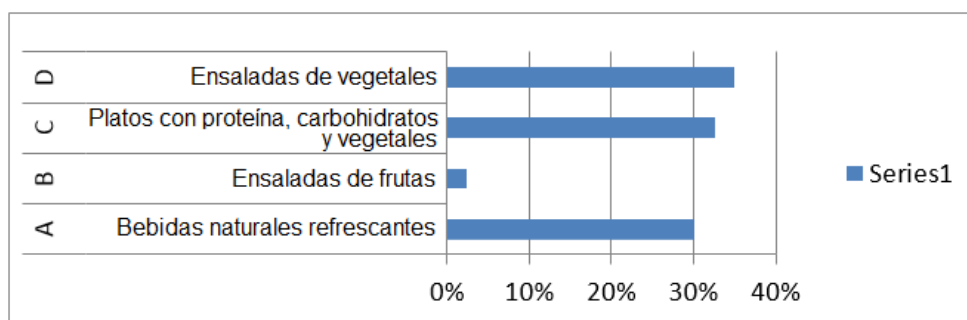


Según el 23% de los encuestados que respondieron esta pregunta, la combinación de factores más importante a la hora de visitar un restaurante es encontrar sabor y aporte nutricional en las comidas en un sitio con aspectos decorativos. Por su parte el 22% de los encuestados responde que un servicio de calidad y la decoración son importantes a la hora de visitar un restaurante. El factor que menos interesa según las alternativas expuestas es el precio de lo que se ofrece, ya que se valoran otros aspectos por encima de este. Por lo anterior se debe contemplar un restaurante que ofrezca comida saludable de aporte nutricional, con una decoración llamativa y un adecuado servicio al cliente.



6. ¿Si un restaurante le ofreciera comida saludable (no vegetariana) que platos quisiera encontrar?

6. ¿Si un restaurante le ofreciera comida saludable (no vegetariana) que platos quisiera encontrar?			
Opciones		Numero de respuestas	Porcentaje
A	Bebidas naturales refrescantes	25	30%
B	Ensaladas de frutas	2	2%
C	Platos con proteína, carbohidratos y vegetales	27	33%
D	Ensaladas de vegetales	29	35%

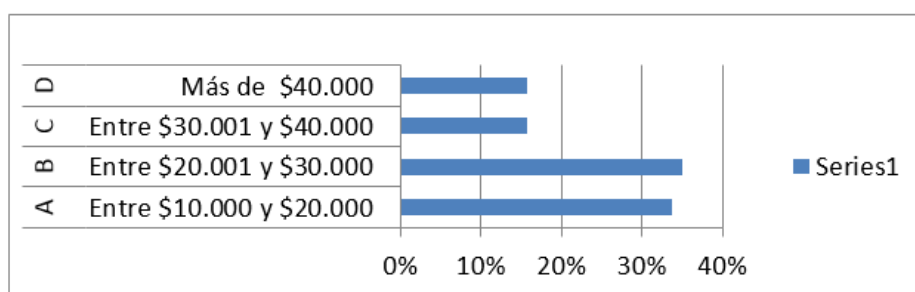


El 35% de los encuestados quisiera encontrar en un restaurante ensaladas de vegetales, el 33% afirma que le gustaría encontrar platos con proteína, carbohidratos y vegetales, el 30% quisiera encontrar en un restaurante bebidas naturales y refrescantes y tan solo el 2% quisiera encontrar ensaladas de fruta. De lo anterior se puede inferir que la carta debe contener una mezcla de los platos A, C y D.



7. En promedio ¿cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar por un plato fuerte en un restaurante de comida saludable? (tenga en cuenta su presupuesto)

7. En promedio ¿cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar por un plato fuerte en un restaurante de comida saludable? (tenga en cuenta su presupuesto)			
Opciones		Numero de respuestas	Porcentaje
A	a. Entre \$10.000 y \$20.000	28	34%
B	b. Entre \$20.001 y \$30.000	29	35%
C	c. Entre \$30.001 y \$40.000	13	16%
D	d. Más de \$40.000	13	16%

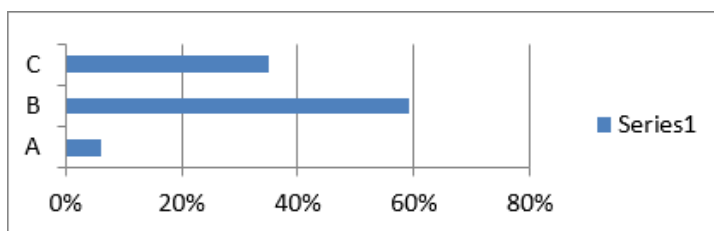


Teniendo en cuenta que los que responden esta encuesta afirman que no asisten todos los días a un restaurante todos los días, podemos darles una lectura más precisa a los resultados de esta pregunta. El 35% de los encuestados responde que estarían dispuestos a pagar por un plato entre \$20.000 y \$30.000, mientras que el 34% responde que pagaría entre \$10.000 y \$20.000 por un plato, un 69% del total de las respuestas. Los platos que ofrecerá el restaurante se deben diseñar de acuerdo a esta tabla de precios validados.



8. En su opinión ¿De los siguientes logos cual va más acorde con un sitio de comida saludable?

8. En su opinión ¿De los siguientes logos cual va más acorde con un sitio de comida saludable?			
Opciones		Numero de respuestas	Porcentaje
A		5	6%
B		49	59%
C		29	35%

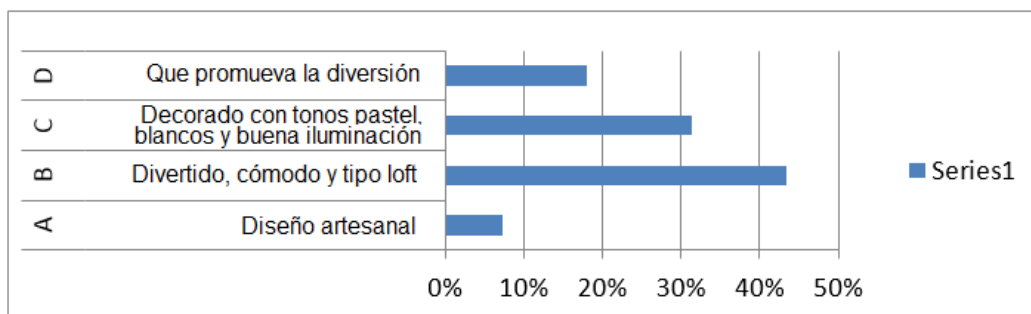


El 59% de las personas que contestó esta pregunta considera que el logotipo B es más acorde con el tipo de restaurante, mientras que el 35% de los encuestados responde que el logotipo C es más acorde. De lo anterior se puede concluir que los potenciales clientes se sienten más identificados con el logotipo B, ya que éste une el sabor de la comida saludable con la diversión y deberá tenerse en cuenta en el desarrollo del restaurante.



9. ¿En su opinión, como debería estar decorado un restaurante de comida saludable?

9. ¿En su opinión, como debería estar decorado un restaurante de comida saludable?			
Opciones		Numero de respuestas	Porcentaje
A	Diseño artesanal	6	7%
B	Divertido, cómodo y tipo loft	36	43%
C	Decorado con tonos pastel, blancos y buena iluminación	26	31%
D	Que promueva la diversión	15	18%



El 43% de las personas que respondieron esta pregunta consideran que la decoración de un restaurante que ofrece comida saludable debería estar decorado divertido, cómodo y tipo loft, mientras el 31% afirma que debería estar decorado con colores tipos pastel, blancos y tener buena iluminación. De las respuestas anteriores se puede considerar que el restaurante debe estar diseñado con colores pasteles o tenues, ser cómodo, divertido y con una adecuada iluminación.



10. Si usted fuera socio en un proyecto para establecer un nuevo restaurante saludable en el sector de chapinero, ¿Que aporte quisiera proponer en cuanto a servicio, carta y diseño?

De un total de 83 encuestados se recibió respuesta de 8 personas que pusieron su aporte en caso que fuesen socios del proyecto – restaurante saludable. Los comentarios los listamos a continuación con el fin de que se conviertan en material importante en la construcción del restaurante.

1	Pondría el aporte calórico de los platos en las cartas, para que los clientes puedan decidir cuantas calorías quieren consumir
2	Hacer mercadeo por las redes sociales, con el fin de atraer más efectivamente a los clientes
3	Tener juegos de mesa disponibles para que los clientes se diviertan mientras comen
4	Que el restaurante se convierta en un sitio de compartir
5	Propongo que el restaurante fuera autoservicio con el fin de disminuir costos de operación
6	Ubicaría el restaurante cerca a gimnasios
7	Generar alianza con tripadvisor
8	Como socio propondría cartas digitales por medio de tabletas



CAPITULO 5. INVESTIGACION OPERACIONAL

5.1 Ficha técnica de los platos

Tabla 7 Bebida Tropical

BEBIDA TROPICAL			
Cantidad	Ingrediente		
50 grm	Pulpa Mango		
50 grm	Pulpa Fresa		
50 ml	Yogurt griego deslactosado sin azúcar		
50 ml	Agua		
50 ml	Hielo		
10 grm	Miel		
Descripción			
Jugo natural a base de pulpa de mango y fresa, en una mezcla de Yogurt griego deslactosado sin azúcar, endulzado con miel de abejas natural			
Montaje del plato			
Esta preparación se sirve fría en vasos de vidrio hondos, que mantiene sus			
Aporte Nutricional			
	8 grm		112
Carbs. (G)	Grasa (g)	Proteínas (g)	Calorías

Tabla 8 Ensalada Cuencos

ENSALADA CUENCOS	
Cantidad	Ingrediente
100	lechuga escarola picada
100	Rugula
100	crutones integrales
150	tomate
50	Aguacate
1	Huevos
30 grm	Queso parmesano
100 ml	Yogurt griego deslactosado sin azúcar
80 grm	Julianas de lomo de cerdo
50 grm	Maíz
30 grm	Pasta de pimentón
7 grm	Pizza de sal



Descripción
ensalada de lechugas frescas, tostones de pan integral, rugula, tomates, aguacate, huevos, queso parmesano, yogurt griego, maíz, mango verde, y Julianas de lomo de cerdo salteadas con pasta de pimentón.

Montaje del plato
Se sirve recién preparada en cuenco de cerámica blanca, sobre una cama de lechuga escarola y rugula

Aporte Nutricional								
<table><tr><td>30</td><td>1</td><td>32</td><td>360</td></tr><tr><td>Carbs. (G)</td><td>Grasa (g)</td><td>Proteínas (g)</td><td>Calorías</td></tr></table>	30	1	32	360	Carbs. (G)	Grasa (g)	Proteínas (g)	Calorías
30	1	32	360					
Carbs. (G)	Grasa (g)	Proteínas (g)	Calorías					

Tabla 9 Pollo Cuencos

POLLO CUENCOS			
Cantidad	Ingrediente		
300 grm	Pechuga pollo		
50 ml	Salsa de limonaria		
100 grm	Papa		
50 grm	Remolacha		
50 grm	Guatila		
50 grm	Zucchini		
50 grm	Ahuyama		
Descripción			
pechuga de pollo asada en la parrilla, bañada con salsa a base de limonaria, papas nativas en casco, remolachas asadas en su salsa, guatila, hilos de Zucchini y ahuyama confitada.			
Montaje del plato			
Se sirve la pechuga, en un cuenco de cerámica blanca, sobre una cama de hilos de Zucchini y se baña con remolachas, guatila y ahuyama confitada			
Aporte Nutricional			
18	7	12	320
Carbs. (G)	Grasa (g)	Proteínas (g)	Calorías

Tabla 10 Sándwich Cuencos

SANDWISH CUENCOS				
Cantidad	Ingrediente			
150 grm	Pan de centeno relleno de humos			
720 grm	Rugula			
500 grm	Pechuga de pavo			
250 grm	Queso ligero en grasa			
5 grm	Tomates cherry			
Descripción				
Sándwich de pan fresco de centeno relleno de humus, rugula, pechuga de pavo cocida al vapor, queso fresco ligero en grasa, tomates cherrys. Todo el proceso es manual, lo único que esta precocido es la pechuga de pavo y los tomates cherrys asados en segundo en la parrilla en su propia salsa.				
Montaje del plato				
Se prepara el sándwich fresco, se sirve en minibowl cerámico blanco, listo para disfrutar				
Aporte Nutricional				
	18	7	12	250
	Carbs. (G)	Grasa (g)	Proteínas (g)	Calorías



5.2 Plan de producción

Tabla 11 Resumen plan de compras anual por producto

PRODUCTO	AÑO 2018			AÑO 2019		
	Total Unidad	Total Costo	Total Ventas	Total Unidades	Total Costo	Total Ventas
Bebidas	14400	\$ 50.400.000	\$ 79.200.000	14.544	\$ 51.413.040	\$ 84.311.568
Ensalada cuenco	14400	\$ 93.124.800	\$ 167.630.400	14.412	\$ 94.135.212	\$ 175.203.766
Pollo cuencos	14400	\$ 135.100.800	\$ 216.000.000	14.544	\$ 137.816.326	\$ 229.940.640
Sandwich	12900	\$ 103.690.200	\$ 167.700.000	10.579	\$ 85.882.231	\$ 147.150.273
TOTAL	56100	\$ 382.315.800	\$ 630.530.400	54079	\$ 369.246.809	\$ 636.606.247

PRODUCTO	AÑO 2020			AÑO 2020			AÑO 2021		
	Total Unidades	Total Costo	Total Ventas	Total Unidades	Total Costo	Total Ventas	Total Unidades	Total Costo	Total Ventas
Bebidas	14.689	52.446.442	88.680.088	15.537	55.473.052	97.615.256	17.494	63.083.767	119.800.431
Ensalada cuenco	14.424	95.156.519	189.554.545	14.436	96.188.840	204.890.924	14.448	97.232.291	223.518.604
Pollo cuencos	14.689	140.586.434	244.316.529	14.836	143.412.222	259.591.198	14.985	146.294.807	275.296.466
Sandwich	10.209	83.710.665	151.950.087	10.311	85.393.250	153.469.587	10.414	87.109.654	170.769.459
TOTAL	54012	\$ 371.900.061	\$ 674.501.248	55121	\$ 380.467.363	\$ 715.566.965	57341	\$ 393.720.519	\$ 789.384.959

Elaboración propia

5.3 Infraestructura

El restaurante Cuencos, requiere establecerse dentro de un local amplio, el cual estará ubicado sobre la carrera séptima con calle 60, en el moderno edificio Link. Con un espacio de 60 metros cuadrados, en un segundo piso, con terraza encerrada en vidrio templado con una espectacular vista a la carrera séptima, un baño para los comensales, pisos en madera laminada y con entrada independiente del edificio y accesibilidad por ascensor o escaleras cerca transporte buenas vías de acceso. Este local será arrendado con un canon mensual de \$3.900.000 COP.



El restaurante abrirá de lunes a sábado de 10 de la mañana a 9 de la noche y los domingos abrirá de 9 de la mañana a 4 de la tarde. Este restaurante tendrá 6 mesas de cuatro puestos y tres mesas de dos puestos, donde podrán atenderse 30 personas de pie, esto quiere decir que el aforo mensual del restaurante será de 840 comensales



CAPITULO 6. PLAN ORGANIZACIONAL

6.1 Misión

Ofrecer comida saludable y nutritiva de calidad, brindando un servicio al cliente diferenciador. El restaurante Cuencos retoma los sabores colombianos y reinventa recetas de la gastronomía colombiana, todo bajo un espacio divertido, ameno y acogedor. Su lema es “Comida saludable y divertida”

6.2 Visión

Para el 2021, Cuencos estará posicionado en la ciudad de Bogotá como el restaurante de comida saludable y divertida número uno, conjugando sabores deliciosos y saludables en un ambiente dispuesto para compartir, trabajar o pasar un rato agradable. El restaurante innovará en la combinación de nuevas recetas saludables.

6.3 Valores corporativos

- Comunicación rápida, directa y verdadera.
- Servicio y entrega oportuna de platos y bebidas frescas y nutritivas
- Cordial y eficiente clima laboral.
- Lealtad y Compromiso con la Calidad
- Compromiso con establecer un restaurante saludable y divertido



6.4 Políticas

- Elaboración de platos con base en ingredientes e insumos frescos, naturales y de calidad
- Hacer evidente nuestro compromiso por la comida saludable, por medio del contenido calórico de cada plato en nuestras cartas.
- Mantener la higiene y calidad a lo largo de los procesos de cocina y servicio
- La calidad y el buen sabor no requieren precios exuberantes
- Capacitar a nuestros empleados y colaboradores
- Participación en eventos nacionales e internacionales relacionados con el sector de alimentos, restaurantes y gastronomía



6.5 Análisis DOFA

Tabla 12 Análisis DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F.1. Recetas originales y platos saludables F.2. Cada plato presenta el contenido calórico en la carta F.3. Ubicación central y fácil acceso F.4. Cadena sencilla de producción F.5. Restaurante concebido sobre tendencias gastronómicas y de mercado	D.1. Necesidad de financiación por medio de bancos D.2. Se inicia sin reconocimiento de marca y concepto D.3. Bajo nivel de negociación con los principales proveedores D.4. No se tienen certificados de calidad al inicio
O P O R T U N I D A D E S	O.1. Tendencia nacional hacia el consumo de alimentos saludables y nutritivos O.2. Crecimiento del sector de restaurantes en Colombia O.3. Prestar el servicio de domicilios por medio de terceros O.4. Restaurante de planteamiento acogedor y cercano.	ESTRATEGIAS F - O (ofensivas)	ESTRATEGIAS O - D (defensivas)
		1. Establecer la capacitación periódica de los empleados (O1, O2, F1, F5) 2. Establecer el restaurante como "el tercer lugar" para los visitantes y comensales (O4, F5) 3. Diseñar cartas que contengan la información de platos y bebidas y adicionalmente el aporte calórico (O1, F1, F2)	1. Solicitar financiación bancaria (O2, D1) 2. Hacer presencia en redes sociales y revistas especializadas constantemente (O2, O4, D2) 3. Trabajar por la certificación en norma técnica NTS-USNA (O4, D4)
A M E N A Z A S	A.1. Entrada de competidores con el mismo formato de restaurantes A.2. Inestabilidad en los precios de los insumos e ingredientes, supone una amenaza para la estructura de costos del proyecto A.3. Posible inicio de obras de Transmilenio en la carrera séptima A.4. Aumento de franquicias de jugos nutracéuticos	ESTRATEGIAS F - A (refuerzo o mejora)	ESTRATEGIAS A - D (retirada)
		1. Establecer alianzas con empresas dedicadas a la entrega de domicilios, como Rappi. (A3, F3) 2. Estandarizar las recetas y porcionamientos por plato o bebida (A2, F1) 3. Ofrecer bebidas saludables, naturales, acompañadas con jengibre y cúrcuma. (A4, F1)	1. Investigación constante del mercado, competidores y tendencias (A1, D2) 2. Generar diferenciales en recetas y servicio (A1, A4, D2) 3. Establacer relaciones cordiales, profesionales y gana-gana con los proveedores (A3, D3)

FUENTE: Elaboración propia

6.6 Estructura organizacional

Grafico 3 Organigrama



6.6.1 Funciones de los colaboradores

Tabla 13 Descripción de cargos

ADMINISTRADOR
DESCRIPCIÓN
Habilidad comercial, manejo de inventario y estrategia encaminada al aumento de ventas. Don de mando, comunicación asertiva, confianza y actitud hacia el servicio.
FUNCIONES
Gestionar ventas, inventario, impulso y servicio al cliente del restaurante. Deberá estar atento de los pedidos y requerimientos generales del restaurante cumpliendo con funciones comerciales con el fin de mantener y aumentar las ventas. Generará reportes mensuales.



COCINERO
DESCRIPCIÓN
Será el encargado de las preparaciones culinarias según las recetas establecidas, verifica la existencia de los diferentes alimentos y reporta faltantes al administrador.
FUNCIONES
Preparar los alimentos con la ayuda del auxiliar de cocina. Estará encargado de cocinar los alimentos según tiempo y cantidad, así mismo alista los platos para ser repartidos por el mesero.

CAPITAN MESERO
DESCRIPCIÓN
Cocinero con experiencia en restaurantes de más de 2 años. Liderazgo, organización, don de servicio, empatía y comunicación asertiva
FUNCIONES
Entre las funciones están: coordinar los meseros, supervisar el montaje y suministro de mesas, decidir sobre la disposición y decorado de mesas, verificar el stock en cocina, verificar que los menús estén correctamente dispuestos, dar la bienvenida a los clientes, entregar los menús y hacer sugerencias de la carta, asegurarse que los meseros brinden una adecuada atención al cliente.



MESERO
DESCRIPCIÓN
Cocinero con experiencia en restaurante de más de 2 años. Trabajo en equipo, don de servicio empatía y comunicación asertiva
FUNCIONES
Entre las funciones están: Tomar la orden a los clientes, llevar la comanda a la cocina, llevar la copia de la comanda a la caja, servir alimentos y bebidas, mantener el correcto estado de su estación de servicio, cuidando que esté bien suministrada con todos los insumos necesarios.

AYUDANTE DE COCINA
DESCRIPCIÓN
Deberá establecer relaciones interpersonales, recibir de buena manera instrucciones orales y escritas, verificar porcionamiento de alimentos. Manejo y mantenimiento de los utensilios de cocina y la manipulación de alimentos.
FUNCIONES
Alistamiento de ingredientes para preparación, lavar utensilios, ollas, platos, limpiar el área en caso de un accidente con la comida, asistir al mesero en sus funciones a la hora de servir o retirar los platos.

6.7 Logotipo del restaurante

Para llegar a determinar el logo del Restaurante se trabajó, en colores, imágenes y fuentes que reflejaran una imagen fresca, tradicional, saludable y bajo la tendencia de los restaurantes de hoy, más dinámicos, preocupados por la comida saludable y por ofrecer espacios acogedores como “el tercer lugar” para los visitantes y comensales.

Se diseñaron tres tipos de logotipo, los cuales fueron sometidos a votación por medio de las encuestas. El logotipo A, no fue bien valorado, se ve sucio, antiguo y poco dinámico.



De las tres propuestas la más valorada fue la B, la cual se considera más acorde a un restaurante saludable y dinámico. Sin embargo, el siguiente mejor valorado fue el C, el cual se utilizará como marca de apoyo dentro de la arquitectura de marca, para utilizar en las marcas de agua en documentos, en algunas piezas comerciales y en material como vasos y servilletas.

		
A	B	C



6.8 Aspectos legales y normativos

6.8.1 Tipo de empresa

El restaurante Cuencos se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas SAS. Teniendo en cuenta lo dispuesto en el artículo 5, 1258 de 2008, en esta figura los accionistas limitan sus responsabilidades hasta el monto de sus aportes. Se constituirá por medio de documento privado, el cual debe contener, por lo menos: el nombre, documento de identidad y domicilio de cada uno de los accionistas, domicilio principal donde se desarrollará la sociedad, así como de las distintas sucursales, de ser el caso.

Citando a Eafit (2016):

¿Qué organismos administrativos deben constituirse en la SAS? Los estatutos de la sociedad fijarán los órganos necesarios y sus respectivas funciones, cuando menos un representante legal. En caso de ser un solo accionista, éste ostentará todas las funciones y obligaciones que la ley le confiere. Cabe destacar que no deberá tener revisor fiscal al menos que supere los topes reglamentados por la ley 43 de 1990.

¿Cuál es la responsabilidad de los accionistas? Los accionistas responderán sólo hasta el límite de sus aportes. Sin importar la causa de la obligación, laboral, fiscal etc. Puede desestimarse su personalidad jurídica en caso de probarse que fue constituida para defraudar, dicha estimación la da las Supersociedades.

¿Qué prohibiciones tiene la SAS? La única limitación de la SAS es la de negociar sus valores en el mercado público de valores. Cabe destacar que el pago de las acciones suscritas no puede exceder de 2 años. SOCIEDAD ANÓNIMA SIMPLIFICADA ¿Qué tipos de acciones puede emitir la SAS? SAS puede emitir cualquiera de los tipos de acciones, especificando sus derechos y formas de negociación. Respetando siempre, ante todo, la ley. Otras Disposiciones Cualquier sociedad puede transformarse a SAS cuando el



100% de los socios así lo decidan Existe la fusión abreviada, cuando una sociedad detente más del 90% de las acciones de una SAS En materia tributaria, SAS funcionará como una SA Se deliberará con por lo menos la mitad más una de las acciones suscritas. Se determinará con la mitad más una de las presentes.

6.8.2 Razón social

Cuencos S.A.S, restaurante saludable y divertido.

6.8.3 Tramites

Para poder constituir de manera precisa el restaurante se deben realizar una serie de trámites y cumplimientos de normativas puntuales en Colombia. Los tramites se pueden apreciar en la tabla 14.

Tabla 14 Trámites para montar un restaurante

No.	Pasos	Detalle
1	Definir el tipo de persona que va a constituir	Conocer las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresa, dependiendo si se trata de una persona natural o jurídica.
2	Consultar si el nombre que va a utilizar para su empresa ha sido registrado	Revisar el nombre para su nueva empresa se hace a nivel nacional, gracias al Registro Único Empresarial (RUE).
3	Consultar si la marca está disponible en la Superintendencia de Industria y Comercio	1. Identificar los productos o servicios que desea proteger con la marca, de acuerdo con la clasificación NIZA; 2. Verificar que la Superintendencia de Industria y Comercio no se encuentra registrada o en trámite una marca parecida o similar mediante la consulta de antecedentes marcarios o figurativos; 3. Tener en cuenta para la verificación de la marca la configuración NIZA; 4. Una vez este seguro diligencie el formulario (petitorio) que existe para ello.
4	Consultar la actividad económica que se va a realizar	H552100 Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes.
5	Consultar el uso del suelo	Verificar en la Secretaría de Planeación de cada ciudad si la actividad que se va a iniciar puede desarrollarse en el lugar previsto para su funcionamiento.
6	Realizar inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)	En la página Web de la DIAN.
7	Elaborar documento de constitución	Escritura pública de constitución de empresa (sólo para persona jurídica) o documento privado (art. 22 Ley 1014 de 2006).
8	Diligenciar formulario de Registro Único Empresarial	Disponible en la cámara de comercio de su ciudad.
9	Presentar la solicitud de matrícula mercantil	En la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde van a tener su domicilio.
10	Pagar derechos de Autor y Conexos en Sayco y Acinpro	Los propietarios de establecimientos que en forma permanente u ocasional comuniquen la música para sus clientes, en forma directa o indirecta, deben pagar derechos de autor. Este pago se realiza anualmente
11	Solicitar concepto técnico del cuerpo oficial de bomberos	Si al momento de su solicitud la evaluación de bomberos determina que el establecimiento es de bajo riesgo, se hace una capacitación de las normas en seguridad industrial y se entrega un formulario de "auto-revisión". Si la clasificación es de moderado o alto riesgo se le asigna una visita de campo al negocio para obtener el concepto respectivo.
12	Solicitar concepto sanitario	El concepto sanitario es gratuito y tiene vigencia anual. El concepto de la visita según las condiciones de su establecimiento será favorable, pendiente o desfavorable.
13	Hacer curso de manipulación de alimentos	Revisar regulación de cada ciudad.

FUENTE: (finanzaspersonales.co, 2016)



Homonomia

Se realizó la homonomia en la Cámara de Comercio a fecha 25 de julio de 2017 y el resultado arrojó que no a nivel nacional el nombre Cuencos no se encuentra registrado, como se aprecia en la tabla 15.

Tabla 15. Homonomia, nombre Cuencos

* Por nombre o razón social*

Escriba los primeros caracteres del nombre

CUENCOS

Búsqueda por palabra clave

☐ Por palabra clave

☐ Registro mercantil

Digite el número de matrícula

Buscar

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
1					

6.9 Otros requisitos de carácter obligatorio no estipulados en el Decreto 1879 de 2008

A continuación, se presentan otros requisitos para la creación y apertura de un restaurante en la ciudad de Bogotá, (CCB, 2016):

Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios. Para el caso de los establecimientos ubicados en Bogotá, la siguiente página web está disponible: www.bomberosbogota.gov.co en *Trámites y servicios, Concepto técnico. Visitas de inspección*. A través de esta ruta se podrá encontrar los puntos de atención y los trámites a realizar para obtener el concepto en referencia.



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

Inscripción en el RIT. Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del *Formulario RIT Establecimiento de Comercio*. Este formulario también permite realizar la actualización o clausura de dichos establecimientos.

Certificado de manipulación de alimentos. Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente. Existen varios institutos que cuentan con la autorización como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos.

6.10 Riesgos del Proyecto

ESTUDIO DE RIESGOS	
EXTERNO	Existe un riesgo de disminución de ventas debido a una posible construcción de la troncal de Transmilenio por la carrera séptima en la ciudad de Bogotá
CAPITALIZACIÓN	La sostenibilidad del proyecto podría estar en riesgo si no se consigue al mediano plazo un socio capitalista que inyecte dinero al proyecto
PODER DE NEGOCIACIÓN	Existe un riesgo ya que por el concepto del negocio, se comprarán insumos específicos a proveedores específicos, por lo tanto se inicia con un bajo poder de negociación. Adicionalmente existe un riesgo de pérdida de margen de contribución debido a la inestabilidad en los precios de los vegetales y la carne
FINANCIERO	El riesgo financiero para el presente proyecto es bajo, dado que los flujos de caja no son volátiles como se puede apreciar en los estados financieros.
Fuente: Elaboración propia	



6.11 Costos Administrativos

6.11.1 Gastos de personal.

Presupuesto de personal

Salario mínimo inicial \$ 740.000

Riesgos Laborales

Tipo de Riesgo	Valor
I	0,522%
II	1,044%
III	2,436%
IV	4,350%
V	6,960%

CLASE DE RIESGO	TARIFA	ACTIVIDADES
I	0,522%	Financieras, trabajos de oficina, administrativos, centros educativos, restaurantes.
II	1,044%	Algunos procesos manufactureros como fabricación de tapetes, tejidos, confecciones y flores artificiales, almacén por departamentos, algunas labores agrícolas.
III	2,436%	Algunos procesos manufactureros como la fabricación de aguas, alcoholes y artículos de cuero.
IV	4,350%	Procesos manufactureros como fabricación de sillas, cordeles, velas, procesos de galvanización, transportes y servicios de vigilancia privada.
V	6,960%	Areneras, manejo de asbesto, bomberos, manejo de explosivos, construcción y explotación petrolera.

MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA		Mes 1
Cargo	Salario	
ADMINISTRADOR	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000,00
		\$ -
		\$ -
		\$ -
Total Nómina	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
Auxilios de Transporte	\$ 73.743,00	\$ -
ARP	1,044%	\$ 15.660,00
EPS	8,500%	\$ 127.500,00
AFP	12,000%	\$ 180.000,00
Caja de compensación	4%	\$ 60.000,00
Primas	8,33%	\$ 125.000,00
Cesantías	8,33%	\$ 125.000,00
Int Cesantías	1%	\$ 1.250,00
Vacaciones	4,17%	\$ 62.500,00
Total Prestaciones y Parafiscales		\$ 696.910,00
TOTAL GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO		\$ 2.196.910,00
ANUAL		\$ 26.362.919,98



MANO DE OBRA OPERATIVA		Mes 1
Cargo	Salario	
COCINERO	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
AYUDANTE DE COCINA	\$ 850.000,00	\$ 850.000,00
CAPITAN MESERO	\$ 850.000,00	\$ 850.000,00
MESERO 1	\$ 800.000,00	\$ 400.000,00
ENCARGADA ASEO	\$ 740.000,00	\$ 740.000,00
Total Nómina	\$ 4.140.000,00	\$ 3.740.000,00
Auxilios de Transporte	\$ 73.743,00	\$ 294.972,00
ARP	2,436%	\$ 39.045,60
EPS	8,500%	\$ 317.900,00
AFP	12,000%	\$ 448.800,00
Caja de compensación	4%	\$ 149.600,00
Primas	8,33%	\$ 336.247,67
Cesantías	8,33%	\$ 336.247,67
Int Cesantías	1%	\$ 3.362,48
Vacaciones	4,17%	\$ 155.833,33
Total Prestaciones y Parafiscales		\$ 2.082.008,74
TOTAL GASTOS DE PERSONAL OPERATIVO		\$ 5.822.008,74
TOTAL MANO DE OBRA		\$ 8.018.918,74
TOTAL PRESTACIONES Y PARAFISCALES ACUMULADAS		\$ 2.483.946,74
TOTAL PRESTACIONES PAGADAS		
TOTAL CUENTA POR PAGAR PARAFISCALES		\$ 2.483.946,74
ANUAL		\$ 96.227.024,87
TOTAL NOMINA ANUAL		\$ 122.589.944,85

6.11.2 Gastos anuales administrativos.

	anual	Mes 1
Arriendos (no incluye Leasing Financiero pero si operativo)	\$ 46.800.000,00	\$ 3.900.000,00
Servicios Públicos	\$ 14.400.000,00	\$ 1.200.000,00
	\$ -	
Nomina (administrativa + operativa)	\$ 121.711.180	\$ 10.142.598,30
Papelería	\$ 2.400.000,00	\$ 200.000,00
Presupuesto de mercadeo	\$ 15.600.000,00	\$ 1.300.000,00
Total Gastos Administrativos	\$ 200.911.180	\$ 16.742.598,30



CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO

7.1 Estructura de costos

Es importante dejar claro que una gestión eficaz de costos facilita el cumplimiento de las prioridades organizacionales, contribuye al desarrollo de ventajas competitivas, y promueve una cultura de orden y transparencia. Así, el lugar que se asigne a la dimensión de costos dentro de la creación e implementación de la estrategia organizacional redundará tanto en los resultados de las operaciones de corto y largo plazo como en el desarrollo de capacidades e imagen externa. (Ortiz & Rivero, 2006)

Por su parte se desarrolla el análisis financiero con el fin de determinar una viabilidad del proyecto y conocer el crecimiento a corto, mediano y largo plazo. El análisis financiero muestra los ingresos y egresos, gastos y utilidad. También permite conocer la situación económica de la empresa.

A continuación, se establecen los costos en los que se incurre al momento de establecer el proyecto. Se calculan los costos por producto teniendo en cuenta materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación. Así mismo, se presenta la proyección de ventas, necesidades y requerimientos e inversión inicial.



7.1.1 Costos totales por producto

El cálculo se desarrolló a partir del valor de cada ingrediente porcionado, así mismo se calculan los costos indirectos de fabricación y mano de obra, este último se calcula según la fórmula de hora hombre operativa; Hora hombre = salario mensual / minutos al mes.

Costo Bebida Tropical

Ingredientes (Bebida Tropical):				
Ingredientes (Bebida Tropical):	Peso Neto	Costos unidad	Cantidad consumida	Costo por unidad
Pulpa Mango	1000 grm	\$ 5.500	50 grm	\$ 917
Pulpa Fresa	1000 grm	\$ 5.500	50 grm	\$ 917
Yogurt griego deslactosado sin azucar	1000 ml	\$ 15.200	50 ml	\$ 760
Agua	ml		50 ml	\$ 2
Hielo	ml	\$ 0,5	50 ml	\$ 15
Miel	500 grm	\$ 22.000	10 grm	\$ 440
Subtotal				3.051
Mano de Obra Directa:				
Concepto	Unidad de medida	Costos unidad	Cantidad consumida	Costo por unidad
Cocinero	Minuto hombre	116	1,2	\$ 139
Asistente cocina	Minuto hombre	109	1	\$ 109
Mesero	Minuto hombre	109	1	\$ 109
Subtotal				357
Costos indirectos fabricación:				
Concepto	Unidad de medida	Costos unidad	Cantidad consumida	Costo por unidad
Arriendo	unidad	70	1	\$ 70
Servicios generales	unidad	10	1	\$ 10
Reparaciones	unidad	10	1	\$ 10
Imprevistos	unidad	2	1	\$ 2
Subtotal				92
Total Costo porción				3.500



Costo Ensalada Cuencos

Ingredientes (Ensalada cuencos):				
Material	Peso Neto	Costos unidad	Cantidad consumida	Costo por unidad
lechuga escarola picada	1000 grm	\$ 1.000	100	\$ 143
Rugula	1000 grm	\$ 1.700	100	\$ 236
crutones integrales	100 unidad	\$ 11.000	100	\$ 440
tomate	unidad	\$ 300,0	150	\$ 300
Aguacate	unidad	\$ 2.000	50	\$ 1.000
Huevos	unidad	\$ 250	1	\$ 250
Queso parmesano	paquete grm	\$ 6.500	30 grm	\$ 722
Yogurt griego deslactosado sin	botella	\$ 15.200	100 ml	\$ 152
Julianas de lomo de cerdo	500 grm	\$ 15.200	80 grm	\$ 2.432
Maiz		\$ 1.200	50 grm	\$ 60
Pasta de pimenton	botella 250grm	\$ 5.500	30 grm	\$ 183
Pizca de sal		\$ 1.050	7 grm	\$ 7
Subtotal	bolsa 1000 grm			5.925
Mano de Obra Directa:				
Concepto	Unidad de medida	Costos unidad	Cantidad consumida	Costo por unidad
Cocinero	Minuto hombre	116	2,0	\$ 232
Asistente cocina	Minuto hombre	109	1	\$ 109
Mesero	Minuto hombre	109	1	\$ 109
Subtotal				450
Costos indirectos fabricación:				
Concepto	Unidad de medida	Costos unidad	Cantidad consumida	Costo por unidad
Arriendo	unidad	70	1	\$ 70
Servicios generales	unidad	10	1	\$ 10
Reparaciones	unidad	10	1	\$ 10
Imprevistos	unidad	2	1	\$ 2
Subtotal				92
Total Costo porción				6.467



Costo Pollo Cuencos

Ingredientes (Pollo Cuencos):				
<i>Material</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Costos unidad</i>	<i>Cantidad consumida</i>	<i>Costo por unidad</i>
Pechuga pollo	gram	\$ 11.500	300 gram	\$ 6.900
Salsa de limonaria	gram	\$ 5.500	50 ml	\$ 275
papa	gram	\$ 6.000	100 gram	\$ 600
Remolacha	gram	\$ 5.000	50 gram	\$ 250
Guatila	ml	\$ 2.300	50 gram	\$ 115
Zucchini	gram	\$ 7.000	50 gram	\$ 350
Ahuyama	Unidad	\$ 3.500	50 gram	\$ 350
Subtotal				8.840
Mano de Obra Directa:				
<i>Concepto</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Costos unidad</i>	<i>Cantidad consumida</i>	<i>Costo por unidad</i>
Cocinero	Minuto hombre	116	2,0	\$ 232
Asistente cocina	Minuto hombre	109	1	\$ 109
Mesero	Minuto hombre	109	1	\$ 109
Subtotal				450
Costos indirectos fabricación:				
<i>Concepto</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Costos unidad</i>	<i>Cantidad consumida</i>	<i>Costo por unidad</i>
Arriendo	unidad	70	1	\$ 70
Servicios generales	unidad	10	1	\$ 10
Reparaciones	unidad	10	1	\$ 10
Imprevistos	unidad	2	1	\$ 2
Subtotal				92
Total Costo porción				9.382



Costo Sándwich Cuencos

Ingredientes (Sandwish Cuencos):				
<i>Material</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Costos unidad</i>	<i>Cantidad consumida</i>	<i>Costo por unidad</i>
Pan de centeno relleno	150 grm	\$ 800	150 grm	\$ 800
Rugula	grm	\$ 1.700	720 grm	\$ 236
Pechuga de pavo	grm	\$ 16.000	500 grm	\$ 4.800
Queso ligero en	grm	\$ 5.300	250 grm	\$ 1.060
Tomates cherry	1	\$ 200	5 grm	\$ 600
Subtotal				7.496
Mano de Obra Directa:				
<i>Concepto</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Costos unidad</i>	<i>Cantidad consumida</i>	<i>Costo por unidad</i>
Cocinero	Minuto hombre	116	2,0	\$ 232
Asistente cocina	Minuto hombre	109	1	\$ 109
Mesero	Minuto hombre	109	1	\$ 109
Subtotal				450
Costos indirectos fabricación:				
<i>Concepto</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Costos unidad</i>	<i>Cantidad consumida</i>	<i>Costo por unidad</i>
Arriendo	unidad	70	1	\$ 70
Servicios generales	unidad	10	1	\$ 10
Reparaciones	unidad	10	1	\$ 10
Imprevistos	unidad	2	1	\$ 2
Subtotal				92
Costo porción				8.038



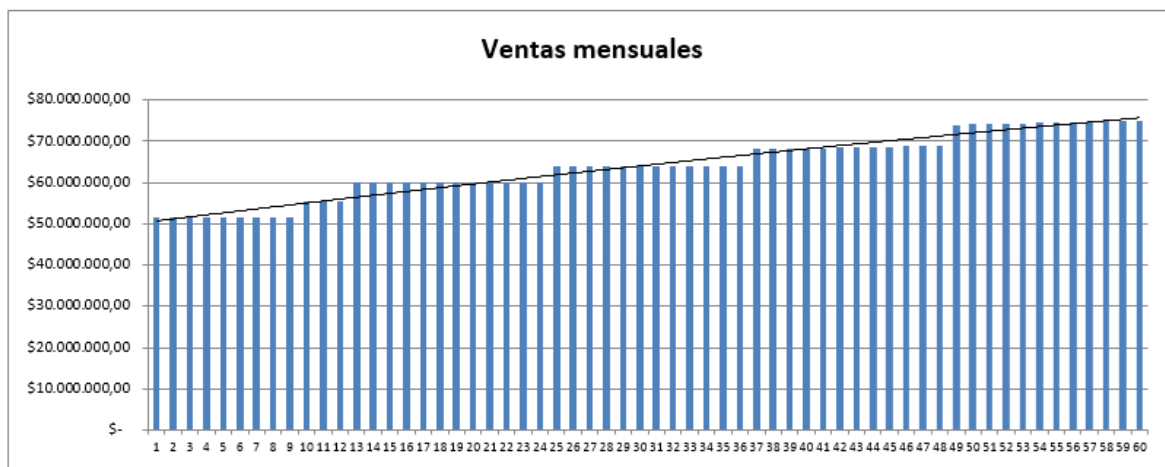
7.1.2 Proyección de ventas

PRONÓSTICO DE VENTAS	2018	2019	2020	2021	2022
Penetración del mercado objetivo					
Ventas Bebidas	\$ 14.400	\$ 14.544	\$ 14.689	\$ 15.537	\$ 17.494
Precio Unitario producto 1	\$ 5.500	\$ 5.797	\$ 6.037	\$ 6.283	\$ 6.848
Total Ventas producto 1	\$ 79.200,000	\$ 84.311.568,00	\$ 88.680.087,58	\$ 97.615.255,89	\$ 119.800.430,69
Ventas Ensalada cuencos	\$ 14.400	\$ 14.412	\$ 14.424	\$ 14.436	\$ 14.448,48
Precio Unitario producto 2	\$ 11.641	\$ 12.157	\$ 13.141	\$ 14.193	\$ 15.470
Total Ventas producto 2	\$ 167.630,400	\$ 175.203.765,88	\$ 189.554.544,55	\$ 204.890.923,63	\$ 223.518.603,68
Ventas Pollo cuencos	\$ 14.400	\$ 14.544	\$ 14.689	\$ 14.836	\$ 14.985
Precio Unitario producto 3	\$ 15.000	\$ 15.810	\$ 16.632	\$ 17.497	\$ 18.372
Total Ventas producto 3	\$ 216.000,000	\$ 229.940.640,00	\$ 244.316.528,81	\$ 259.591.198,19	\$ 275.296.465,68
Ventas en sandwiches	\$ 12.900	\$ 10.579	\$ 10.209	\$ 10.311	\$ 10.414
Precio Unitario producto 4	\$ 13.000	\$ 13.910	\$ 14.884	\$ 14.884	\$ 16.397
Total Ventas producto 4	\$ 167.700,000	\$ 147.150.273,40	\$ 151.950.086,60	\$ 153.469.587,46	\$ 170.769.458,99
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	\$ 630.530,400	\$ 636.606,247	\$ 674.501,248	\$ 715.566,965	\$ 789.384,959

Extraído de Simulador financiero

Por medio del pronóstico de ventas se estiman las ventas a futuro del presente proyecto, con el fin de establecer metas en un periodo estimado de 5 años. Esta proyección de ventas presenta el total de ventas por producto y el total de ventas del restaurante en cada periodo. En el grafico 4, se puede apreciar la recta de crecimiento de ventas mes a mes.

Grafico 4 Ventas mensuales





7.1.3 Punto de equilibrio

PE= $\frac{CF+CV}{P-C}$ PRECIO DE VENTA basado en FINANZAS PROFESIONALES		PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES
	Ventas Bebidas	\$ 4.200.000	764
	Ventas Ensalada cuencos	\$ 7.760.400	667
	COSTO POLLO CUENCOS (porción)	\$ 11.258.400	751
	COSTO SANDUCHES (porción)	\$ 8.038.000	618
	TOTAL	\$ 31.256.800	2799
Extraído de Simulador financiero			

7.1.4 Inversión inicial.

NECESIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Mesas de cuatro puestos (6)	\$ 380.000	\$ 2.280.000
Mesas de dos puestos (3)	\$ 195.000	\$ 585.000
Mesón Industrial acero inoxidable con poceta (1)	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Refrigerador (1)	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Estufa (1)	\$ 850.000	\$ 850.000
Plancha para asar (1)	\$ 800.000	\$ 800.000
Campana de extracción mural (1)	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Licuada industrial (1)	\$ 180.000	\$ 180.000
Horno microondas (1)	\$ 130.000	\$ 130.000
Utensilios de cocina (1)	\$ 250.000	\$ 250.000
Plancha para sándwich y verduras (1)	\$ 380.000	\$ 380.000
Ollas y sartenes (1)	\$ 530.000	\$ 530.000
Gramera (2)	\$ 70.000	\$ 140.000
Estantería piso medio (2)	\$ 230.000	\$ 460.000
Vajilla cuencos (3)	\$ 350.000	\$ 1.050.000
Juego de cubiertos (4)	\$ 70.000	\$ 280.000
Vasos porcelana blancos x 12 (5)	\$ 55.000	\$ 275.000
Portavasos x 10.000	\$ 550.000	\$ 550.000
Juegos de mesa	\$ 100.000	\$ 100.000
Aseo	\$ 100.000	\$ 100.000
Constitución legal de la empresa	\$ 480.000	\$ 480.000
Sistema de iluminación led (1)	\$ 750.000	\$ 580.000
Sistema POS (1)	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Adecuación del local	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Publicidad de lanzamiento	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Capital de trabajo (4)	\$ 10.215.828	\$ 44.222.516
TOTAL		\$ 66.772.516

La inversión inicial, es de \$66.772.516 el cual está distribuido en Maquinaria y materiales, que dado el tipo de negocio se compone por maquinaria y utensilios de cocina y menaje. También se incluye el valor de constitución de la empresa, valor correspondiente a Inscripciones y registros. Y por último el Capital de trabajo, que corresponde a los costos fijos del negocio por un periodo de cuatro meses.



7.2 Fuentes de financiación

7.2.1 Financiación del Proyecto

Financiación propia (Bootstrapping)	Inv Inicial
DANIELA VACCA	\$ 33.386.258
-	
-	
-	
<i>Total Financiación Propia</i>	\$ 33.386.258

Deuda bancaria	Inv Inicial
Crédito para cubrir las necesidades de Efectivo	\$ 33.386.258
<i>Total deuda bancaria</i>	\$ 33.386.258

TOTAL FINANCIADO

\$ 66.772.516

Como se aprecia en la fuente de financiación, el proyecto tiene un único socio quien aportara el 50% de la financiación, como capital social, lo que equivale a \$33.386.258 COP. Para suplir el monto total de inversión inicial, se adquirirá un crédito bancario por valor de \$33.386.258 COP.



7.2.2 Flujo de Caja

Flujo de Caja de Tesorería	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial	\$ -	\$ 504.369.951,23	\$ 52.525.088,60	\$ 31.197.291,39	\$ 35.171.920,90	\$ 87.292.134,76
Módulo 1 Saldo Operativo						
Ingresos Operacionales	\$ -	\$ 599.003.880,00	\$ 683.426.783,19	\$ 728.524.305,27	\$ 780.604.147,11	\$ 849.216.367,45
Recuperación de Cartera a 30 días	\$ -	\$ 28.753.060,00	\$ 35.745.804,80	\$ 38.145.588,34	\$ 40.833.720,65	\$ 44.389.186,96
Recuperación de Cartera a 60 días	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación de Cartera a 90 días	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Operativos						
Mano de Obra	\$ -	\$ 66.419.664,00	\$ 67.932.957,98	\$ 73.405.838,13	\$ 77.912.284,03	\$ 80.626.825,46
Materia Prima de Contado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materia Prima a Crédito 30 días	\$ -	\$ 74.218.613,33	\$ 74.063.765,10	\$ 74.344.044,17	\$ 76.022.551,73	\$ 78.666.977,80
Materia Prima a Crédito 60 días	\$ -	\$ 168.712.433,33	\$ 186.767.437,22	\$ 185.590.350,07	\$ 189.580.956,43	\$ 196.096.799,72
Materia Prima a Crédito 90 días	\$ -	\$ 90.644.720,00	\$ 113.507.557,02	\$ 111.192.353,82	\$ 113.477.754,75	\$ 117.317.686,28
Otros Gastos	\$ -	\$ 268.634.631,60	\$ 217.810.481,55	\$ 226.854.624,65	\$ 236.778.249,11	\$ 248.712.430,78
Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ 8.785.385,49	\$ 17.511.849,81	\$ 27.396.056,37	\$ 40.554.424,75
Gastos diferidos	\$ 9.730.000,00	\$ 250.000,00	\$ 2.376.500,00	\$ 2.109.000,00	\$ 2.395.225,00	\$ 2.415.260,75
Saldo neto Operativo	-\$ 9.730.000,00	-\$ 41.123.122,27	\$ 17.491.672,33	\$ 42.761.034,22	\$ 62.976.590,25	\$ 93.172.787,71
Módulo 2. Saldo Inversiones						
Inversiones en propiedad, planta y equipo	\$ 8.565.000,00	\$ 780.000,00	\$ 3.269.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo neto después de Inversiones	-\$ 18.295.000,00	-\$ 41.903.122,27	\$ 14.222.672,33	\$ 42.761.034,22	\$ 62.976.590,25	\$ 93.172.787,71
Módulo 3. Financiación Externa						
Prestamos	\$ 33.386.258,00	\$ 780.000,00	\$ 3.269.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses Causado	\$ -	\$ 5.570.774,18	\$ 4.693.466,35	\$ 3.647.018,70	\$ 2.398.822,05	\$ 909.980,39
Capital Pagado	\$ -	\$ 4.550.489,75	\$ 5.427.797,58	\$ 6.474.245,24	\$ 7.722.441,88	\$ 9.211.283,55
Saldo Neto después de Financiación	\$ 15.091.258,00	-\$ 51.244.386,20	\$ 7.370.408,39	\$ 32.639.770,29	\$ 52.855.326,32	\$ 83.051.523,78
Módulo 4. Aporte de Accionistas						
Patrimonio Invertido	\$ 33.386.258,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Dividendos	\$ -	\$ -	\$ 16.945.145,05	\$ 33.776.643,65	\$ 52.841.181,46	\$ 78.220.882,89
Saldo Neto después de accionistas	\$ 48.477.516,00	-\$ 51.244.386,20	-\$ 9.574.736,66	-\$ 1.136.873,36	\$ 14.144,86	\$ 18.777.951,85
Saldo neto de tesorería	\$ 48.477.516,00	-\$ 51.244.386,20	-\$ 9.574.736,66	-\$ 1.136.873,36	\$ 14.144,86	\$ 18.777.951,85
Saldo Acumulado del Periodo	\$ 48.477.516,00	\$ 453.125.565,03	\$ 42.950.351,95	\$ 30.060.418,03	\$ 35.186.065,76	\$ 106.070.086,61
FLUJO DE CAJA LIBRE	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Operacional	\$ -	-\$ 120.091.046,22	\$ 29.908.536,31	\$ 56.713.230,25	\$ 85.417.174,70	\$ 123.802.176,60
Depreciaciones	\$ -	\$ 902.000,00	\$ 1.252.550,00	\$ 1.351.300,00	\$ 1.351.300,00	\$ 1.351.300,00
EBITDA	\$ -	-\$ 119.189.046,22	\$ 31.161.086,31	\$ 58.064.530,25	\$ 86.768.474,70	\$ 125.153.476,60
Impuestos Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA BRUTO	\$ -	-\$ 119.189.046,22	\$ 31.161.086,31	\$ 58.064.530,25	\$ 86.768.474,70	\$ 125.153.476,60
Δ Capital de Trabajo	\$ -	\$ 98.219.400,87	-\$ 7.460.008,72	\$ 935.197,37	\$ 1.780.229,97	\$ 2.095.014,31
Δ Capex	\$ -	\$ 780.000,00	\$ 3.269.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 66.772.516,00	-\$ 67.544.513,46	\$ 35.352.095,03	\$ 57.129.332,88	\$ 84.988.244,73	\$ 123.058.462,30



7.2.3 Estado de Resultados

Estado de Resultados	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Contado	\$ 599.003.880,00	\$ 683.426.783,19	\$ 728.524.305,27	\$ 780.604.147,11	\$ 849.216.367,45
Ventas Crédito	\$ 31.526.520,00	\$ 35.969.830,69	\$ 38.343.384,49	\$ 41.084.428,80	\$ 44.695.598,29
Total Ingresos Brutos	\$ 630.530.400,00	\$ 719.396.613,88	\$ 766.867.689,76	\$ 821.688.575,91	\$ 893.911.965,74
Costo de producto manufacturado y vendido	\$ 452.179.904,88	\$ 440.040.984,13	\$ 448.700.790,65	\$ 461.411.467,18	\$ 475.655.351,40
Utilidad Bruta (Ventas - Costo de Ventas)	\$ 178.350.495,12	\$ 279.355.629,75	\$ 318.166.899,10	\$ 360.277.108,72	\$ 418.256.614,34
Gastos					
Gastos Administrativos	\$ 299.548.041,34	\$ 250.813.893,44	\$ 262.834.777,19	\$ 276.347.992,79	\$ 292.658.068,41
EBITDA	-\$ 121.197.546,22	\$ 28.541.736,31	\$ 55.332.121,91	\$ 83.929.115,93	\$ 125.598.545,93
Depreciación	\$ 856.500,00	\$ 1.114.300,00	\$ 1.126.083,33	\$ 1.351.300,00	\$ 1.351.300,00
Gastos de documentación legal y preoperativos	\$ 250.000,00	\$ 252.500,00	\$ 255.025,00	\$ 257.575,25	\$ 260.151,00
Utilidad Operativa (EBITDA-Depreciaciones y Amortización)	-\$ 120.341.046,22	\$ 29.656.036,31	\$ 56.458.205,25	\$ 85.280.415,93	\$ 126.949.845,93
Gastos Financieros	-\$ 5.570.774,18	-\$ 4.693.466,35	-\$ 3.647.018,70	-\$ 2.398.822,05	-\$ 909.980,39
Utilidad antes de impuestos	-\$ 125.661.820,40	\$ 25.215.069,96	\$ 53.066.211,55	\$ 83.018.352,64	\$ 122.892.196,22
Impuestos y/o provisión a impuestos 33%	\$ -	\$ 8.320.973,09	\$ 17.511.849,81	\$ 27.396.056,37	\$ 40.554.424,75
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA	-\$ 125.661.820	\$ 16.894.097	\$ 35.554.362	\$ 55.622.296	\$ 82.337.771

Extraído de Simulador financiero

El estado de resultados nos muestra un proyecto acorde a la realidad de las empresas nacientes, con una utilidad neta negativa en el primer año y comenzando a mejorar en el año dos con una utilidad positiva de \$16.894.097 COP. Continúa creciendo la utilidad de manera escalonada año tras año.



7.2.3 Balance General Proyectado

ACTIVO	A 31 de diciembre 2018	A 31 de diciembre 2019	A 31 de diciembre 2020	A 31 de diciembre 2021	A 31 de diciembre 2022
Activo Corriente					
Efectivo y equivalentes al efectivo	-\$ 2.766.870,20	\$ 2.676.083,00	\$ 13.478.480,22	-\$ 13.464.335,36	\$ 5.313.616,49
Cuentas por cobrar a clientes	\$ 2.773.460,00	\$ 2.997.485,89	\$ 3.195.282,04	\$ 3.445.990,19	\$ 3.752.401,52
Inventarios	\$ 25.858.886	\$ 16.370.907	\$ 61.983.344	\$ 150.420.697	\$ 155.533.994
Intangibles			\$ -	\$ 9.730.000,00	\$ 11.513.122,00
Total Activo Corriente	\$ 25.865.475,80	\$ 22.044.475,9	\$ 51.700.145,34	\$ 150.132.351,83	\$ 176.113.134,01
Activo No Corriente					
Inversiones en terrenos (cuenta 1504)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones en construcciones y edificaciones (cuenta 1505)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones en maquinaria y equipo (Cuenta 1520)	\$ 8.565.000,00	\$ -	\$ 31.191.553,00		\$ 55.350.000,00
(-) Depreciación		\$ -	\$ -		
Inversiones en equipo de oficina (Cuenta 1524)	\$ -		\$ -	\$ -	
(-) Depreciación	\$ 533.183,00	\$ 489.173,50	\$ 489.173,00	\$ 489.173,00	\$ 489.173,00
Inversiones en equipo de computación y comunicación (cuenta 1528)	\$ 3.000.000,00				\$ 16.200.000,00
(-) Depreciación			\$ -	\$ -	
Inversiones en flota y equipo de transporte (cuenta 1540)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones en Semovientes (cuenta 1584)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo No Corriente	\$ 12.098.183,00	\$ 489.173,50	\$ 31.680.726	\$ 489.173,00	\$ 72.039.173,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 37.963.659	\$ 22.533.649	\$ 83.870.044	\$ 150.621.525	\$ 248.152.307
PASIVO	A 31 de diciembre	A 31 de diciembre	A 31 de diciembre	A 31 de diciembre	A 31 de diciembre
Cuentas por pagar	100.992.861	93.756.878	94.889.872	96.920.810	99.322.235
Total Pasivo Corriente	100.992.861	93.756.878	94.889.872	96.920.810	99.322.235
Deudas por arrendamientos financieros	-	-	-	-	-
Préstamos bancarios a largo plazo	29.246.361	23.897.723	17.517.899	9.908.083	831.138
Total Pasivo No Corriente	29.246.361	23.897.723	17.517.899	9.908.083	831.138
TOTAL PASIVO	130.239.222	117.654.601	112.407.771	106.828.892	100.153.373
Capital Social	33.386.258		-		-
Resultados Acumulados		(110.433.019)	(61.116.626)	(7.217.340)	72.634.818
Resultado del Ejercicio	(125.661.820)	16.894.097	35.554.362	55.622.296	82.337.771
(menos) Pago de dividendos	-	(1.582.031)	(2.975.463)	(4.612.323)	(6.973.655)
TOTAL PATRIMONIO	(92.275.562)	(95.120.952)	(28.537.726)	43.792.633	147.998.934
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 37.963.659	\$ 22.533.649	\$ 83.870.044	\$ 150.621.525	\$ 248.152.307

Extraído de Simulador financiero



7.2.4 Valoración financiera e indicadores

Criterios de Decisión	
VPN (Valor presente neto)	71.329.729
TIR (Tasa Interna de Retorno)	26,92%
TASA DE OPORTUNIDAD	19,00%
WACC	11,08%
Nivel de endeudamiento inicial del negocio	50,00%

El Valor Presente Neto positivo permite determinar que la inversión cumple con el objetivo básico financiero de las empresas, maximizar la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor. En este caso el VPN es de \$71.329.729 COP lo que quiere decir que la empresa incremento su valor. La inversión inicial del proyecto fue de \$66.772.516 COP.

La Tasa interna de retorno [TIR], es la tasa real del proyecto de inversión, es decir, la rentabilidad real de la inversión en valores actuales. En este caso la TIR es positiva (26,92%) y está por encima de la tasa de oportunidad esperada por los socios (19%), lo que supera la expectativa del socio.

El WACC, determina el costo de la inversión independientemente de las fuentes de financiación y determina si el proyecto genera valor agregado a los accionistas. Lo ideal para el proyecto es que el WACC sea menor a la TIR y en este proyecto se cumple ya que el WACC es de 11,08%

El nivel de endeudamiento inicial del proyecto es del 50%, lo que se lee como normal ya que este nivel no debería superar el 70%. Esto define una salud financiera para el actual proyecto.



CAPITULO 8. PLAN OPERATIVO

8.1 Cronograma

Tabla 16. Cronograma ejecución del plan de negocio

		2017																															
		Julio					Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre						
ETAPAS DEL	Recursos	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52					
Formulación del Proyecto	Nombre																																
Propuesta	Daniela Vacca																																
Anteproyecto	Nombre																																
Presentación final anteproyecto	Daniela Vacca																																
Modelo de negocio	Nombre																																
Modelo Canvas	Daniela Vacca																																
Definición y justificación del problema	Nombre																																
planteamiento	Daniela Vacca																																
formulación	Daniela Vacca																																
justificación	Daniela Vacca																																
Estudio de mercado	Nombre																																
panorama internacional	Daniela Vacca																																
panorama nacional	Daniela Vacca																																
estado y tamaño del sector	Daniela Vacca																																
Segmento de clientes	Daniela Vacca																																
Análisis de la competencia	Daniela Vacca																																
Estrategias de mercadeo	Daniela Vacca																																
Investigación operacional	Nombre																																
Fichas técnicas	Daniela Vacca																																
Plan de producción	Daniela Vacca																																
Plan de compras	Daniela Vacca																																
Infraestructura	Daniela Vacca																																
Plan organizacional	Nombre																																
Misión, Visión, Valores, Mega	Daniela Vacca																																
Análisis DOFA	Daniela Vacca																																
Entrega	Daniela Vacca																																
Plan financiero	Nombre																																
Técnico	Daniela Vacca																																
Cooperación	Daniela Vacca																																
Diseño	Daniela Vacca																																
Plan operativo e impactos	Nombre																																
Cronograma	Daniela Vacca																																
Impacto social, económico y ambiental	Daniela Vacca																																
AJUSTES FINALES	Nombre																																

Tabla 17 Cronograma ejecución esperada del proyecto

			2017															2018																					
			Diciembre 2017															Enero 2018																					
Etapas proyecto	Recursos	Estado	08	09	11	12	13	14	15	16	18	19	20	21	22	23	25	26	27	28	29	30	01	02	03	04	05	06	08	09	10	11	12	13	15	16	17	18	19
FINANCIACIÓN	Nombre	Terminado																																					
Solicitud crédito bancario	Daniela Vacca	NO																																					
CONSTITUCIÓN LEGAL	Nombre	Terminado																																					
Cámara de comercio	Daniela Vacca	NO																																					
COMPRA ACTIVOS	Nombre	Terminado																																					
Maquinaria, equipo, etc	Daniela Vacca	NO																																					
ADECUACIÓN LOCAL	Nombre	Terminado																																					
Pintura, luces, instalación	Daniela Vacca	NO																																					
APERTURA	Nombre	Terminado																																					
Apertura del restaurante	Daniela Vacca	NO																																					



CAPITULO 9. IMPACTOS

9.1 Social

El presente plan de negocios se ubica dentro de la gastronomía y por tanto, se plantea un reto importante, el de ofrecer alimentos que nutran, alimenten y contribuyan a la buena salud de las personas, sin llegar a ser alimentos vegetarianos o veganos.

Y es que la obesidad en Colombia ha crecido de manera alarmante. De acuerdo con Salvador Palacio, director de la Fundación Gorditos de Corazón, en el país hay entre 9.000 y 10.000 personas en alto riesgo por obesidad mórbida. Estas personas deben ser operadas cuanto antes, pues su salud se deteriora cada vez más, como el caso de Óscar Vásquez Morales, el vallecaucano que murió en diciembre del 2016, quien tuvo que ser sacado de su casa con ayuda de una grúa y bomberos porque pesaba 400 kilos. (El tiempo, 2017)

Entre las principales causas de sobrepeso en el país se encuentran la mala alimentación, sumada al sedentarismo de gran parte de la población que aún no adquieren hábitos saludables de vida. (El tiempo, 2017)

Por lo anterior, el restaurante Cuencos, tiene como objetivo principal ofrecer alimentos balanceados y nutritivos para sus clientes, por esta razón las cartas tendrán el aporte calórico, con el fin de brindar la información completa al comensal.

Por otra parte, se apoyará a la Fundación Cirec, con donación una cena de navidad al final del año para 50 de sus beneficiarios, lo cual no generaría un mayor gasto al restaurante, por el contrario, generaría una reciprocidad, la fundación otorgaría al proyecto un certificado, firmada por Revisor Fiscal o Contador, en donde conste la forma, el monto y la destinación de dicha donación, y así obtener un beneficio tributario al deducir de la renta el valor de las donaciones efectuadas, durante el año o período gravable.



9.2 Económico

El restaurante elegirá proveedores cercanos y eficientes, apoyando a los productores nacionales, que cumplan con criterios básicos como la calidad en los productos ofrecidos. Se prevé a mediano plazo abrir dos locales, uno en Villavicencio y otro en Medellín, lo cual tendrá aporte positivo para la economía interregional, generando nuevas oportunidades de empleo.

Por su parte, también se plantea un impacto social importante que será la formalización e inscripción del restaurante ante la Cámara de Comercio de Bogotá. La formalización es una de las estrategias planteadas en el Plan Regional de Competitividad – Bogotá, Cundinamarca 2010 – 2019. Colombia se destaca por su actividad emprendedora, pero debe trabajar en lograr que dicho emprendimiento sea de oportunidad y no de necesidad, Reducir la informalidad tanto laboral como empresarial que permita un crecimiento empresarial sostenido y la generación de ingresos y empleo para la región. En Bogotá se estima que el 36% de las microempresas son informales, entendiendo este concepto como no contar con un registro mercantil. La informalidad varía entre localidades, por ejemplo, para chapinero según el censo de la CCB se encontró que el 26% de las empresas eran informales, en tanto que en Ciudad Bolívar este porcentaje llegó al 94%. (Plan Regional de Competitividad, 2010 – 2019)

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018, el restaurante Cuencos aportará en aspectos como reducción en la pobreza y promoción del empleo y la equidad, generando al momento de su apertura 5 empleos directos y con la expansión se espera que en 3 años genere 10 empleos más.

El restaurante Cuencos, se apalancará en la Iniciativa Clúster de Gastronomía –que cuenta con el liderazgo y apoyo institucional de la Cámara de Comercio de Bogotá – esta iniciativa se convierte para este proyecto en un escenario neutral donde líderes empresariales, Gobierno, entidades de apoyo y academia trabajan colaborativamente para incrementar la productividad y competitividad del sector. La Iniciativa Clúster de



Gastronomía está integrada por actividades económicas relacionadas con la hotelería, restaurantes, catering, proveedores, academia y entidades del Gobierno nacional. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

9.3 Ambiental

Dentro del actual Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, en el capítulo decimo (X) se establece el crecimiento económico en una senda ambientalmente insostenible. La economía colombiana es más intensiva en la utilización de recursos, que el promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con presiones sobre los recursos naturales ejercida por la industria extractiva, la ganadería extensiva, la urbanización y la motorización (OCDE, ECLAC, 2014, pp.13, 23).

Por lo anterior, se establecerá el restaurante Cuencos bajo normas específicas que eviten el desperdicio de alimentos, aprovechando los ingredientes al 100%. El porcionamiento de los alimentos es un factor a tener en cuenta. Separar los desechos apropiadamente y si es posible, entregarlos directamente en plantas recicladoras. Buscar usar productos biodegradables, como por ejemplo jabones, limpiadores, empaques para la comida para llevar, etc. También es relevante adquirir productos ecológicos (pitillos de papel) y servilletas biodegradables. Por último, el local tendrá una iluminación día adecuada que evitará encender las luces en el día, disminuyendo el consumo energético.

Legislación nacional

El Ministerio de Ambiente (1994) establece la Ley 165, del 9 de septiembre de 1994, aprueba el "Convenio sobre la Diversidad Biológica", hecho en Río de Janeiro el 5 de junio de 1992. Por la cual se establece el programa para el uso eficiente y ahorro del agua. Todo plan ambiental regional y municipal debe incorporar obligatoriamente un programa para el uso eficiente y ahorro del agua.



Así mismo, La Ley 9, del 24 de enero de 1979, para la protección del Medio Ambiente establece: a) Las normas generales que servirán de base a las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias en lo que se relaciona a la salud humana; b) Los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente. (Ministerio de Ambiente, 1994)

Plan de acción

- Uso Racional de agua: los grifos serán cerrados cuando sea necesario, el lavado de platos se llevará a cabo en dos pasos, enjabonado y juagado, con el fin de minimizar el gasto de agua innecesario.
- Ingredientes e insumos controlados: porcionar los ingredientes en cocina es una forma de disminuir el desperdicio de alimentos durante la preparación. Por esta razón se tiene porcionado y coteado cada plato de la carta ofrecida.
- Bajo consumo de energía: el restaurante se iluminará por medio de bombillos ahorradores y luces led. El ahorro que genera una bombilla LED con respecto a otras depende de los vatios que consumen, pero también en los gastos de mantenimiento. En la siguiente tabla podemos ver una comparativa que podría representar el consumo de un hogar con 10 lámparas que usan bombillas incandescentes de 60w y que se sustituyen por bombillas LEDs de 7W. (Xataca Home, 2016)



Tabla 18 Ahorro con luces Led

Tipo bombilla	Potencia W	Horas uso	Cons/mes en KW	Precio KW	Gasto total	Ahorro
Incandescente	60	6	11,16	0,17	1,8972	0%
LED	7	6	1,302	0,17	0,2213	88%

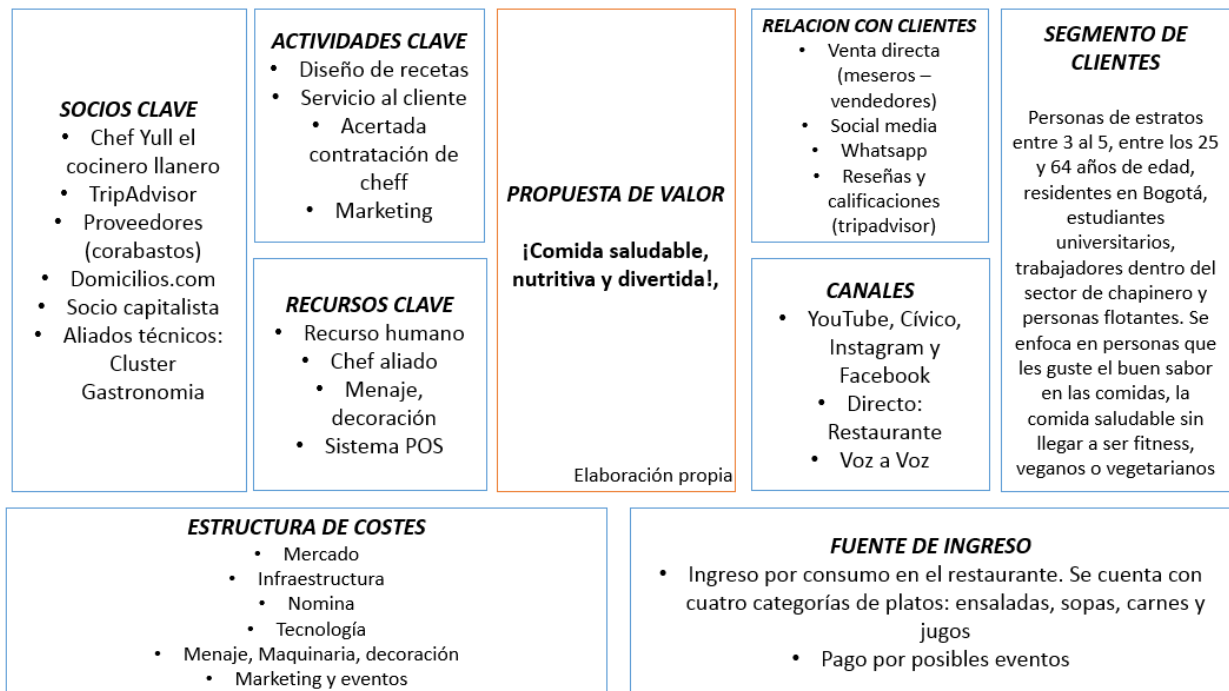
Fuente: Xataca Home (2016)

- Bajo consumo de aceites: el tipo de restaurante utiliza mínimas cantidades de aceite para sus preparaciones, lo que minimiza el vertimiento de aceites por la poceta de la cocina. Según La Alcaldía de Bogotá (2013) el aceite doméstico usado en restaurantes se puede reciclar y es una acción sencilla que favorece al medio ambiente, evitando que se contaminen las fuentes hídricas y el suelo y afecte las tuberías, además de ser utilizado para la elaboración de jabones y biodiesel. La legislación colombiana es clara, en el proyecto de acuerdo n° 078, "se establecen mecanismos para la recolección de residuos de aceites vegetales usados para prevenir la contaminación ambiental e hídrica en Bogotá d.c." (La Alcaldía de Bogotá, 2013)
- Para los bogotanos es importante la preservación del medio ambiente y nada mejor que emprender una labor de reciclaje de los residuos de aceites vegetales usados con su respectivo tratamiento, reciclaje y valorización.
- Uso de detergentes biodegradables: se utilizarán esponjas, desengrasantes, limpiadores y jabones biodegradables, con el fin de minimizar el vertimiento de altos contaminantes por la poceta y baño del restaurante.



CAPITULO 10. MODELO CANVAS RESTAURANTE CUENCOS

Grafico 5 Modelo Canvas





LISTA DE REFERENCIAS

Acodres (2014, 30 de junio). Restaurantes, el negocio que más crece en Colombia. El País.

Recuperado el 1 de junio de 2017, de:

<http://www.elpais.com.co/economia/restaurantes-el-negocio-que-mas-crece-en-colombia.html>

Cámara de Comercio de Bogotá (2017). Homonimia. Recuperado el 1 de junio de 2017, de:

http://linea.ccb.org.co/ccbConsultasRUE/Consultas/RUE/consulta_empresa.aspx

Cámara de Comercio de Bogotá (2017). ¿Qué es la Iniciativa de Desarrollo de Clúster de Gastronomía de Bogotá?

Camejo (2010, 17 de junio). Las zonas más apetecidas para abrir restaurantes. Revista la barra. Recuperado el 27 de agosto de 2017, de:

<http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2010/Edicion-38/negocios---consumidores-y-mercados/las-zonas-mas-apetecidas-para-abrir-restaurantes.htm>

Centro de Estudios Latinoamericanos (2017). El crecimiento de la economía de Colombia.

Recuperado el 27 de agosto de 2017, de: <http://www.cesla.com/detalle-noticias-de-colombia.php?Id=30834>

Confecámaras (2016). Informe de Dinámica Empresarial en Colombia. Recuperado el 23 de julio de 2017, de:

<http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Informe%20de%20Dinamica%20Empresarial%202016.pdf>



- Corferias (2016). La Cámara de Comercio de Bogotá apoya la industria gastronómica. Recuperado el 26 de agosto de 2017, de: <http://corferias.com/index.cfm?doc=modulos/noticias/view&id=776&intIdioma=1&StrIdioma=es>
- Cultura Recreación y Deporte [CRD] (2008). Localidad de chapinero, ficha básica. Recuperado el 26 de agosto de: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>
- DANE (2014). Encuesta canasta familiar. Dane.gov.co. Recuperado el 22 de mayo de 2017, de: <http://www.dane.gov.co>
- Dinero (2016). Los retos que generaron innovación en restaurantes bogotanos. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de: <http://www.dinero.com/pais/articulo/los-dificiles-retos-de-tener-un-restaurante-y-un-food-truck-en-bogota/231375>
- Directo al paladar (2017). Estas son las tendencias gastronómicas del 2017. Recuperado el 5 de septiembre de 2017, de: <https://www.directoalpaladar.com/nuevas-tendencias/estas-son-las-tendencias-gastronomicas-del-2017-estais-preparados>
- Eafit (2016). Sociedad por acciones simplificada (SAS). Recuperado el 5 de septiembre de 2017, de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>
- El Heraldo (2016). Comercio, expectante por un 2017 que no frene el consumo. Recuperado el 26 de agosto de 2017, de: <https://www.elheraldo.co/mas-negocios/comercio-expectante-por-un-2017-que-no-frene-el-consumo-323190>



(El tiempo, 2017). Colombia continúa con altos índices en sobrepeso y obesidad.

Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de:

<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/obesidad-en-colombia-municipios-con-mas-casos-80980>

Fondo emprender (2016). Estructura de plan de negocios. Recuperado el 6 de septiembre de 2017, de: <http://www.fondoemprender.com/>

Garzón (2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. Recuperado el 22 de mayo de 2017, de: http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206

Hawkins D., Best R. y Coney K. (2001). Consumer Behavior, building marketing strategy. U.S.A.: McGraw-Hill.

Morfin H. M. (2001). Administración de comedor y bar. México: Trillas.

Ortiz & Rivero (2006). Estructuración de Costos - Conceptos y Metodología PDF.

Recuperados de:

http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/Estructuracion_costos_conceptos_metodologia.pdf

Osterwalder (2008). Generación de modelos de negocio. Recuperado el 5 de septiembre de 2017, de:

<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach. Disertación doctoral. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne



- Lozano, R (2015). Las cadenas de restaurantes que más venden en el país. Recuperado el 24 de mayo de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/cadenas-de-comidas-rapida-en-colombia/15925855>
- Márquez (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de osterwalder en la práctica. Recuperado el 7 de septiembre de: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>
- Mier, A [Biaalab]. (2014, 01 de septiembre). *Plan de Negocio: Los 5 pasos que debes seguir para tener un negocio eficaz*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BO6REdpE9Kc>
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. En: Sloan Management Review.
- Comisión regional de competitividad (2010). Plan Regional de Competitividad. Recuperado el 2 de octubre de: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/SeguimientoPolíticas/politicalIntegracionRegional/Documentos/PA002-3PlanRegionalCompetitividad.pdf>
- Portafolio (2017). La carne les está saliendo muy cara a los restaurantes este año. Recuperado el 18 de agosto de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-carne-les-esta-saliendo-muy-cara-a-los-restaurantes-499416>
- Prochile (2016). Estudio de Servicios de Alimentación (foodservice) en EE.UU. Recuperado el 11 de agosto de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/01/Canal_EEUU_Foodservice_2016.pdf



- Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. (2003): “Metodología de la Investigación”. Ed. Mc Graw Hill. Chile.
- Ramírez Blanco, Manuel. Título: Servicios turísticos. P.imprenta: México. Diana. 1987. 238 p.
- Secretaria de Planeación [SDP] (2016). Proyecciones de población por localidades. Recuperado el 28 de agosto de:
<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion:Proyecciones%20de%20Poblaci%F3n>
- Semana (2017). Bogotá sigue siendo la capital más "cool" para Forbes. Recuperado el 5 de septiembre de: <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/forbes-considera-a-bogota-la-capital-mas-cool-de-latinoamerica/513330>
- Solomon M. R. (1999). Consumer behavior. U.S.A.: Prentice Hall.
- SoyEntrepreneur (2016). El “tercer lugar”, una tendencia al alza. Recuperado el 22 de mayo de 2017, de: <https://www.entrepreneur.com/article/254938>
- Varela (2001). Innovación Empresarial: Arte y ciencia de la creación de empresas. 2001. 2ª edición, Prentice Hall. Pág. 161



APENDICES

Apéndice i Cartas

Carnes ...

Pollo Cuencos \$14.400

Carne campesina \$12.000

Pescado filete finas hierbas \$13.200



Pollo Cuencos
Pechuga de pollo asada en la parrilla, bañada con salsa a base de limonaria, papa nativa en caldo, repolitos al vapor en su salsa, guiso, arroz de cuchara y ensalada con tomate.

30	4	12	100
Carbo. (g)	Grasa (g)	Proteína (g)	Calorías

El algo ...



Sándwich Cuencos
Sandwich de pan de centeno relleno de hummus, rúcula, pechuga de pavo cocida al vapor, queso fresco ligero en grasa, tomates cherry, macedo vegetal con uva y diversión.

Carbo.	Gr.	12	100
Carbo. (g)	Grasa (g)	Proteína (g)	Calorías

¡Comida saludable, nutritiva y divertida!

Ensaladas ...

Ensalada Cuencos \$14.400

Ensalada Cesar \$12.000

Ensalada del Huerto \$12.200



Ensalada Cuencos
Ensalada de lechugas frescas, trocitos de pan integral, rúcula, tomates, aguacate, huevo, queso parmesano, yogurt griego, maíz, rodito zanahoria y aderezo de limón de queso rallado con pasta de pimentón.

30	4	12	100
Carbo. (g)	Grasa (g)	Proteína (g)	Calorías

Bebidas ...

Bebida Tropical Cuencos \$5.500

Bebida Energía \$5.500

Jugos Naturales fruta \$3.200



Bebida Tropical Cuencos
Jugo natural a base de pulpa de mango y fresa, en una mezcla de yogurt griego descremado sin azúcar, endulzado con miel de abejas natural.

Carbo. (g)	Grasa	12	100
Carbo. (g)	Grasa (g)	Proteína (g)	Calorías

Apéndice ii Individuales

Cuencos

¡Comida saludable, nutritiva y divertida!

