

DEDICATORIA

Ricardo

Esta tesis va dedicada a mis padres que creen, confían y apoyan cada uno de los objetivos anhelados en mi vida, gracias a ellos por el esfuerzo realizado para darme educación y por apoyarme en cada etapa de mi vida, y también a mi familia que de una u otra forma han contribuido para el logro de este trabajo.

Harry

Dedico con todo mi corazón este proyecto de grado a mis padres y mis hermanos, pues ellos fueron gran motivación para lograrlo, la bendición de mi madre a diario a lo largo de mi vida me protege y me lleva por el camino del bien, por eso te doy mi trabajo como parte de agradecimiento por tu paciencia y amor

AGRADECIMIENTOS

Ricardo

Agradezco primeramente a Dios por permitirme finalizar este proyecto, a mis padres Arly Elías Arcos Bolaños y Luz Aida Muñoz Argote, a mis seres queridos más cercanos quienes con su apoyo incondicional han hecho de mí un carácter fuerte y luchador para afrontar todas las dificultades y retos que han aparecido en mi vida.

Quiero agradecer a los Ingenieros Alexander Pinzon y Alejandro Benítez por el tiempo y su ayuda para el desarrollo de mi tesis, a mi compañero Harry Andrés Jaramillo y de igual manera a mis profesores quienes desinteresadamente a lo largo de la carrera universitaria me inculcaron buenos conocimientos, los cuales me servirán para afrontar mi vida profesional

Harry

Agradezco principalmente a Dios por darme la oportunidad de llevar a cabo mi carrera universitaria como ingeniero Industrial, a mis padres, a mis hermanos, a mis seres cercanos que me han apoyado moralmente para finalizar este proyecto, agradezco a los profesores Alexander Pinzon y Alejandro Benítez por estar pendientes en este trabajo, a mi compañero de tesis Ricardo Arcos y a todos los que hicieron parte del desarrollo de esta carrera universitaria.

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN	6
2.	GENERALIDADES DEL PROYECTO.	6
2.1	Título del Proyecto.....	6
2.2	Objetivos.....	6
2.2.1	Objetivo general:.....	6
2.2.2	Objetivos específicos:	6
2.3	Metodología.	7
2.4	Fuentes de Información	7
3.	Justificación.	9
4.	IDEA y modelo de negocio.	10
4.1	Descripción del producto / servicio.....	10
5.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.	12
5.1	Factores estratégicos del entorno:	12
5.1.1	Poder de los proveedores	12
5.1.2	Amenaza de productos sustitutos.....	13
5.1.3	Amenaza de entrada de nuevos competidores	14
5.1.4	Rivalidad entre competidores actuales	14
5.1.5	Entrada de nuevos competidores	14
5.2	Análisis cualitativo de clientes y consumidores potenciales:	15
5.2.1	Necesidades y motivaciones	16
5.2.2	Poder adquisitivo	16
5.2.3	Frecuencia de compra	17
5.2.4	Por qué comprarían el nuevo producto / servicio	18
5.3	Matriz de posicionamiento estratégico DAFO / FODA.....	18
6	estudio de mercado	19
6.1	Análisis de la competencia.....	19
6.2	Análisis de la Demanda.....	22
6.2.1	Clientes	22
6.2.2	Tamaño del mercado potencial	22
6.2.3	Tamaño del mercado potencial	23
6.2.4	Análisis de las encuestas	24
7	marketing.....	27
7.1	Estrategia de Producto o Servicio	27

7.2	Empresa y producto.....	27
7.2.1	Logo	27
7.3	Estrategia Precio.....	28
7.4	Estrategia de Servicio.....	28
7.5	Estrategia de Promoción.....	29
7.6	Proyección de ventas	30
7.	Estudio técnico.....	32
7.1	Localización	32
7.2	Descripción del proceso productivo.....	34
7.2.1	Diagrama de flujo general atención al cliente.....	35
7.2.2	Diagrama de flujo detallado atención al cliente.....	36
7.3	Preparación de platos	37
7.4	Instalaciones	38
7.5	Equipos y Maquinaria	39
7.6	Plan de Saneamiento	40
7.6.1	Limpieza y Desinfección	41
7.6.2	Manejo de Residuos Sólidos y Líquidos.....	42
7.6.3	Control de Plagas	43
8.	Estudio ORGANIZACIONAL	44
7.7	Misión y Visión.....	44
7.7.1	Misión	44
7.7.2	Visión.....	44
8.1	Descripción de Cargos	44
8.1.1	Junta directiva	44
8.1.2	Administrador	45
8.1.3	Contador.....	45
8.1.4	Cocinero.....	45
8.1.5	Auxiliar de Cocina	46
8.1.6	Mesero	46
8.1.7	Limpieza	46
8.2	Nómina.....	47
8.3	Capacitación.....	47
8.4	Presupuesto Nómina.....	47
8.5	Aspectos Legales.....	48

8.5.1	Tipo de Sociedad	48
8.5.2	Uso de suelo.....	48
8.5.3	Registro Único Tributario.....	48
8.5.4	Organización Sayco Acinpro (OSA)	48
8.5.5	Seguridad humana y protección contra incendios	48
8.5.6	Concepto sanitario	49
8.6	Costos iniciales constitución restaurante.....	49
9.	Estudio financiero	50
9.1	Proyección de Ventas	50
9.2	Maquinaria, Equipo, Muebles e Infraestructura.....	51
9.3	Requerimientos de Personal.	52
9.4	Materia Prima.....	53
9.5	Análisis de Costos	54
9.5.1	Costos Fijos.....	54
9.5.2	Costos Variables	54
9.6	Punto de Equilibrio.....	55
9.7	Inversión Inicial.....	55
9.8	Estado de Resultados.....	56
9.9	Flujo de Caja	57
9.10	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	57
9.11	Valor Presente Neto (VNA)	58
9.12	Periodo de Recuperación Inversión	58
9.13	Análisis de la sensibilidad	59
10.	cONCLUSIONES	59
11.	Referencias y anexos.	60

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1 MATRIZ DOFA. 28
- Tabla 2. Matriz L Competencia
- Tabla 3. Matriz L Requerimientos
- Tabla 4. Población Popayán 2018
- Tabla 5. Población por estrato económico
- Tabla 6. Precios dispuestos a pagar los clientes por plato
- Tabla 7. Pronóstico suavización exponencial # platos
- Tabla 8. Método micro localización cualitativa por puntos restaurante El Prestigio
- Tabla 9. Costos Muebles y Mobiliario.
- Tabla 10. Costos construcción y adecuación local
- Tabla 11. Maquinaria y Equipos.
- Tabla 12. Sustancias L&D.
- Tabla 13. Clasificación de residuos.
- Tabla 14. Presupuesto nómina restaurante
- Tabla 15. Costos iniciales constitución restaurante
- Tabla 16. Participación de la sociedad
- Tabla 17. Proyección Ventas Primer Año
- Tabla 18. Proyección Ventas Cinco Años
- Tabla 19. Maquinaria, Equipo, Muebles y Adecuación Local
- Tabla 20 Requerimiento de Personal 5 años
- Tabla 21. Costo de Personal 5 años
- Tabla 22. Materias Primas Restaurante
- Tabla 23. Costos Fijos
- Tabla 24. Costos Variables
- Tabla 25. Punto de Equilibrio
- Tabla 26. Inversión Inicial
- Tabla 27. Estado de Resultados
- Tabla 28. Flujo de Caja
- Tabla 29. TIR
- Tabla 30. Valor Presente Neto
- Tabla 31. Flujo de Caja Pesimista

LISTA DE IMÁGENES

- Imagen 1. Logo restaurante El Prestigio
- Imagen 2. Popayán calles 8 y25 norte y las carreras 6 y11
- Imagen 3. Periodo de recuperación de la inversión

1. RESUMEN

La idea de realizar un plan de negocios para la creación de un restaurante parrilla en la ciudad de Popayán, nace a razón de que existe un mercado con una alta competencia pero con muy poca satisfacción y variedad en la oferta manifiesta por parte del grupo poblacional encuestado: personas residentes y turistas de estratos 3, 4, 5 y 6 mayores de 18 años, quienes están interesados en platos de buen sabor y calidad a un excelente precio comparativamente con lo que encuentran actualmente en el mercado.

Una vez analizado el mercado se inició con el diseño técnico, tanto físico como de requerimientos de maquinaria y equipos necesario para la producción de los diferentes platos descritos en la carta, que cumplieran con los patrones establecidos por la demanda insatisfecha en el mercado. Se estima un valor de \$50.000 por persona que visite el restaurante.

Por último, se plantea constituir la empresa como sociedad por acciones simplificada, en dónde la inversión inicial según la evaluación financiera desarrollada en el plan de negocio es de \$418.150.199, de los cuales los dos socios aportaran el 100%.

Este capital que se destinará a la adecuación de la infraestructura física, maquinaria, elementos de producción, insumos suministros, arrendamiento y talento humano necesario para desarrollar la labor.

Con esta inversión y el flujo de caja el proyecto arroja indicadores favorables como una tasa interna de retorno del 106,3%, siendo muy superior a la tasa que se maneja actualmente en el mercado y la tasa mínima que por lo general se maneja para analizar este tipo de proyectos que se encuentra entre 15% - 20%, lo cual evidencia que los flujos generados en el proyecto son capaces de recuperar la inversión inicial en 15,9 meses y confirma su viabilidad con el cálculo del VPN (Valor Presente Neto) por un valor proyectado de \$1.588.783.996 a una tasa de descuento del 20%.

2. GENERALIDADES DEL PROYECTO.

2.1 Título del Proyecto.

Plan de negocios para la creación de un restaurante-parrilla en la ciudad de Popayán.

2.2 Objetivos.

2.2.1 Objetivo general:

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un restaurante parrilla en la ciudad de Popayán.

2.2.2 Objetivos específicos:

- Elaborar un estudio de mercado que permita dimensionar el tamaño del mercado, la demanda a satisfacer y las estrategias de marketing a tener en cuenta para el restaurante parrilla.
- Realizar un estudio técnico del proyecto que permita determinar su viabilidad en la ciudad de Popayán.

- Diseñar la estructura organizacional y administrativa para la creación de un restaurante parrilla en la ciudad de Popayán.
- Establecer mediante un estudio y sus indicadores financieros la viabilidad de la creación del restaurante parrilla en la ciudad de Popayán.

2.3 Metodología.

En general en la literatura se encuentra que este tipo de proyectos toman como referencia la investigación descriptiva.

Los estudios de esta naturaleza buscan especificar las propiedades importantes de grupos poblacionales según sus preferencias y características socio-demográficas a partir de la descripción y posteriormente ser sometidos a análisis.

El tipo de investigación que desarrolla el plan de negocios se enmarca en la línea de competitividad, gestión y desarrollo empresarial, y por lo tanto está dirigido a la identificación de un problema y de los medios válidos para resolverlo.

Esta opción es más práctica que teórica y puede considerarse como una forma de investigación aplicada. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada a la investigación básica, pues depende de resultados, derivados de la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de datos que se utilizan durante la implementación del proyecto.

2.4 Fuentes de Información

Como fuentes secundarias se empleará diversas estadísticas y publicaciones bibliográficas pertenecientes a instituciones como el DANE, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Procolombia, Innpulsa, Cámara y Comercio también artículos reseñas históricas de las empresas del sector gastronómico a nivel nacional, regional y en la ciudad de Popayán, que permitan que la información sea de gran utilidad y que la información primaria sea mínima.

OBJETIVO 1. Elaborar un estudio de mercado que permita dimensionar el tamaño del mercado, la demanda a satisfacer y las estrategias de marketing a tener en cuenta para el restaurante parrilla.

- *Actividad 1.* Identificar el problema mediante la formulación de preguntas en encuestas y entrevistas como: ¿Existe demanda insatisfecha de servicio a ofertar?, ¿Cuál es la oferta en el sector?, ¿Por qué elegirían nuestro servicio?, Otras
- *Actividad 2.* Recolección de información mediante fuentes primarias y secundarias.
- *Actividad 3.* Sistematizar la información mediante una tabulación de los datos obtenidos en las entrevistas con ayuda de aplicativos como SPSS y Excel, donde se realizará un análisis de los datos obtenidos.

OBJETIVO 2. Realizar un estudio técnico del proyecto que permita determinar su viabilidad en la ciudad de Popayán.

- *Actividad 1.* Estandarizar los productos a ofrecer teniendo en cuenta: la bibliografía encontrada referente al sector gastronómico, los requerimientos establecidos dentro de la normatividad vigente y las necesidades encontradas en el estudio de mercado.
- *Actividad 2.* Identificar los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, tales como: equipos, materia prima, servicios, personal, planta, etc.
- *Actividad 3.* Realizar entrevistas, sondeos y cotizaciones a proveedores de equipos y materias primas con el fin de establecer un precio apropiado de estos recursos.
- *Actividad 4.* Determinar la mejor localización para la implementación del proyecto con base en la oferta identificada y la demanda proyectada en el estudio de mercado.
- *Actividad 5.* Determinar la mejor distribución de la planta en cuanto a dimensión de áreas, espacios para pasillos y recursos (materiales, maquinaria, capital humano) y su composición administrativa.

•
OBJETIVO 3: Diseñar la estructura organizacional y administrativa para la creación de un restaurante parrilla en la ciudad de Popayán.

- *Actividad 1.* Determinar tipo de empresa y estructura organizacional (misión, visión, objetivos y políticas), nómina de personal y registros legales.
- *Actividad 2.* Definir los planes de trabajo por puesto diseñado, los requerimientos y las funciones específicas.
- *Actividad 3.* Cuantificar los recursos necesarios, determinando así, las inversiones iniciales y los costos asociados a la estructura organizacional del proyecto, dentro del flujo de fondos.

•
OBJETIVO 4. Establecer mediante un estudio y sus indicadores financieros la viabilidad de la creación del restaurante parrilla en la ciudad de Popayán.

- *Actividad 1.* Determinar la inversión total del proyecto, los futuros ingresos por ventas, los gastos y costos de operación, los gastos en ventas y los gastos financieros.
- *Actividad 2.* Analizar el rendimiento o retorno que genera la inversión realizada, mediante tres métodos básicamente: Valor actual neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR) y, Relación Beneficio – Costo (B/C).

3. JUSTIFICACIÓN.

El ser humano tiene la necesidad de relacionarse con su entorno, el cual debe tener espacios de recreación y entretenimiento que les permita salir de su zona de confort; en muchas ocasiones hacen estas actividades en restaurantes ya que aparte de satisfacer la necesidad de consumir un determinado alimento, al mismo tiempo pueden divertirse y socializar con personas que los rodean logrando establecer una adecuada comunicación.

Durante los meses de confinamiento, los colombianos se vieron obligados a invertir más dinero en alimentos y bebidas.

De igual manera gran cantidad de restaurantes en Colombia, “desde los de cadena hasta los de barrio, continúan siendo inconscientes al empaacar sus productos para entrega a domicilio, plásticos de un solo uso cuya vida útil será de unos cuantos minutos, pero tardarán hasta siglos en descomponerse con todos los impactos ambientales negativos que esto conlleva

Debido a que en la ciudad de Popayán hay pocos restaurantes especializados en parrilla,

El Prestigio desea ingresar al mercado gastronómico brindando productos de la mejor calidad, teniendo como resultado una idea de negocio que sea de beneficio y ayude al desarrollo de la población en la ciudad de Popayán, logrando tener aceptación y posicionamiento en el sector de consumo de alimentos, a través de factores innovadores como empaques biodegradables, reduciendo en lo posible el uso de plásticos, generando un impacto ambiental, social, económico y positivo en este sector,

Obteniendo una población satisfecha a través de resultados eficaces, novedosos y creativos que permitan obtener una oportunidad de negocio enfocada en la oferta del consumo de alimentos; es importante tener en cuenta, que la atención, el buen servicio, la calidad de los productos, en los restaurantes debe ser muy importante, ya que las personas que asisten a este tipo de establecimientos lo hacen por pasar un momento agradable que le permita compartir con las personas que desee y a su vez establecer relaciones públicas.

Una de las metas es hacer que el restaurante El Prestigio esté entre los más reconocidos de la ciudad de Popayán, generando altos niveles de beneficios y utilidades, como oportunidades de empleo para muchas personas.

4. IDEA Y MODELO DE NEGOCIO.

El proceso de identificación de la idea de negocio inicia fundamentalmente por el contexto gastronómico y turístico que presenta la ciudad de Popayán, desde el año 2007 esta población ha sido declarada ciudad gastronómica de la Unesco, debido a sus recetas tradicionales que revelan autenticidad lo que ha llevado a que se convierta en un atractivo turístico tanto a nivel nacional como internacional (Fernández & Sara, 2018).

Así mismo según varios estudios a nivel mundial, afirman que existe una correlación alta entre el turismo y la gastronomía (Castellon & Fontecha, 2020), razón por la cual bajo el entorno cultural, social y económico que presenta la ciudad de Popayán ingresar al sector gastronómico se convierte en una posibilidad atractiva y con base en este contexto nace la idea presentar una propuesta que incluya alimentos y bebidas típicas de la región, a partir de recetas culturalmente fuertes que permitan a los consumidores conocer nuevas experiencias en gastronomía teniendo como base de cocción y elemento principal la parrilla.

Si bien la competencia en el mercado es alta, a partir de sondeos se ha determinado que existe una demanda insatisfecha y cada paso del plan de negocios permitió determinar la viabilidad de la propuesta, claro está que la implementación del restaurante-parrilla debe partir de con un concepto diferente, buscando siempre optimizar los productos alimenticios, y proporcionar un servicio que mejore las experiencias gastronómicas de la región a través de un menú o carta de servicio diversificado con precios justos y servicios personalizados acordes a los requerimientos de cada cliente.

4.1 Descripción del producto / servicio

El restaurante parrilla en la ciudad de Popayán busca ingresar al mercado gastronómico a través de alimentos y bebidas típicas de la región con base en recetas ajustadas al componente cultural del entorno en el cual se desarrollará el proyecto, que permitan a los consumidores conocer nuevas experiencias en gastronomía, teniendo como base de cocción y elemento principal la parrilla.

Se tiene como punto de partida los asados y la especificidad de cada uno de los platos se detallará a partir de los resultados del estudio de mercado que brindará las necesidades de la demanda y las características de la oferta y así mismo el estudio técnico que permitirá estandarizar los procesos acordes a la optimización de los recursos y la normatividad vigente.

Inicialmente se ha realizado un compendio de los platos y bebidas a ofrecer a partir de un primer diseño de carta que enlista los productos disponibles para la elección de los clientes y se detalla a continuación.

- *Entradas:* Panela Crocante, Cheese Fries, Papas El Prestigio, Chorizo Rustico, Crema de Pollo, Crema de Espárragos, Crema de Champiñones.

- *Fuertes*: Picaña Americana, Churrasco, Punta de Anca, Beef Chorizo, Lomo Jalapeño, Medallones de Res, New York Steak, Lomo de Cerdo a la Parrilla, Costilla Ahumada, Costillas American Cheese, Pechuga de Pollo a la Parrilla, Sobrebarriga a la Parrilla, Chuleta de Res, Pollo y Cerdo, Cazuela de Frijoles, Filet Mignon, Cordon Bleu.
- *Pastas*: Carbonara Portobello, Siciliana, Alfredo, Solomito, Pasta Pesto, Napolitana, Canelones Pollo y Champiñones, Lasagna.
- *Arroces y ensaladas*: Arroz El Prestigio, Arroz Marítimo, Arroz con Pollo, Ensalada Cesar, Ensalada de Camarones, Ensalada Furay.
- *Pescados*: Chuleta de Pescado, Salmón a la Parrilla, Salmón al Gratín, Trucha al Gratín, Róbalo a la Parrilla, Róbalo al Gratín, Cazuela de Mariscos, Cazuela de Camarones, Ceviche, Pescado al Estilo Thai.
- *Picadas*: Picada El Prestigio, Picada Peruana.
- *Bebidas*: Jugos, Limonadas, Cervezas, Sangrías, Cocteles y Licores.

El detalle de cada uno de los productos enlistados en la carta se muestra en el *anexo I* del proyecto donde se describe el tipo de ingredientes de cada plato establecido y se realizaron a partir de las preferencias del mercado potencial y teniendo como referencia la oferta del nicho de mercado a satisfacer.

Para la obtención de materias primas e insumos, se realizó una evaluación de proveedores con el ánimo de encontrar la mejor opción.

La ubicación de la ciudad de Popayán es estratégica debido a la cercanía que tiene con diferentes despensas de materias primas e insumos, un ejemplo claro es el pacífico colombiano para el caso de abastecerse de pescados y mariscos, para la carne de res.

Las opciones inicialmente contempladas son los proveedores nacionales como locales dedicados a la importación de la misma, es importante para esta selección además de las características de servicio incluir una variable a partir de las propiedades organolépticas de cada una de las materias primas presentes en cada receta definida.

Para la variable del precio de los productos, se realizó una asignación de acuerdo al precio que maneja la competencia y la calidad del servicio que se pretende ofertar, es importante e indispensable para el éxito del proyecto tener un valor agregado en cada producto tanto en su presentación, como en el servicio al cliente y la ambientación del lugar y de esta manera poder brindarle al consumidor una mayor satisfacción sin que sea determinante para las personas el valor a pagar.

Paralelamente como estrategia de penetración y posicionamiento en el mercado se pretenden manejar horarios de atención al público de lunes a domingo de 9 am a 11 pm.

El nicho de mercado definido inicialmente para el proyecto de restaurante parrilla se encuentra ubicado en la ciudad de Popayán para grupos familiares de personas residentes y turistas de estratos 3, 4, 5 y 6 mayores de 18 años, provenientes de cualquier lugar del

mundo, amantes de los cortes de carnes preparados en diferentes técnicas, especialmente a la parrilla y que deseen degustar la comida típica de la región.

5. ANALISIS DEL ENTORNO.

Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras, por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. Por esto, se deduce que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar el mismo.

Para el caso del proyecto en particular se va a desarrollar en la ciudad de Popayán, capital del departamento del Cauca, se encuentra a una altitud de 1.738 metros sobre el nivel del mar, msnm, con una temperatura media de 19° C, se localiza a los 2°27' norte y 76°37'18" de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

La población estimada es de 270.000 habitantes aproximadamente en su área urbana (Alcaldía de Popayán, 2020). La gastronomía se encuentra ligada a su historia ya que tiene una amplia tradición, producto de la fusión de la cultura española, indígena y afrodescendiente.

Su crecimiento y evolución se presenta cada año en septiembre en el Congreso Gastronómico de Popayán, donde más de treinta mil personas disfrutan de sus platos típicos (Colombia Travel Co, 2022)

5.1 Factores estratégicos del entorno:

Se debe analizar a la empresa como si fuese ya parte del sector, para observar distintas variables que pueden afectar al modelo de negocio.

Para ello se utilizará la conocida herramienta de las 5 fuerzas de Porter, que permite conocer su posición en un sector y sus probabilidades de permanencia en el mismo.

5.1.1 Poder de los proveedores (medio)

Existen un gran número de competidores y también un gran número de proveedores (minoristas, mayoristas, supermercados, etc.), por lo que la búsqueda entre el restaurante y el proveedor es algo mutuo, es decir, ninguno tiene poder sobre el otro.

Sin embargo, poniendo de ejemplo El Prestigio, la única limitación que se tiene respecto a elegir a los proveedores de mayor calidad sería el gasto asociado, que sería mayor que si se escoge un proveedor más barato. En este caso, como el volumen de compras que podría realizar el restaurante al inicio de su actividad sería más reducido que otros competidores ya asentados, los proveedores más valiosos pueden optar por no entrar a

participar del negocio y preferir vender en mayores cantidades a empresas que necesiten mayor volumen de productos.

De ahí se extrae el poder medio que se le ha asignado a los proveedores, ya que inicialmente sí pueden tener un peso sensiblemente importante para la actividad del restaurante, aunque a la larga irán perdiendo esa importancia.

Poder de los clientes (Alto)

Los consumidores y clientes sin duda son una parte fundamental del modelo de negocio de cualquier restaurante, por lo que estos tendrán un poder de negociación alto.

El Prestigio deberá centrar sus esfuerzos en una captación continua de clientes, ya que una mala crítica, un mal servicio, una mala elaboración de los productos, etc. puede significar la pérdida de esos clientes de forma irreversible. Como se dice coloquialmente “el cliente siempre tiene la razón” y eso se evidencia sin duda en los ciclos de demanda por los que pasan los restaurantes, que pueden pasar de ser considerados como excelentes a ojos del público a ser vistos como normales o regulares en cuestión de meses.

5.1.2 Amenaza de productos sustitutos (Alta)

En la ciudad de Popayán existe una serie de lugares que ofrecen una oferta culinaria. Desde franquicias del tipo Leños y Carbón, El Corral, Dominós Pizza o Frisby hasta restaurantes como La Cosecha, Carantanta, el Quijote o restaurantes vegetarianos los cuales cada vez se convierten en una opción alimenticia, sobre todo para los trabajadores jóvenes.

Para proyecto, los principales productos sustitutos se pueden delimitar en los siguientes grupos:

- Restaurantes dedicados a otro tipo de comida, que puedan cubrir las necesidades de probar algo diferente que puede tener el cliente. La amenaza existe, ya que el número de competidores del sector no deja de crecer y con ellos los potenciales productos sustitutos.
- La salida a restaurantes a comer se puede situar como una actividad que realizan las personas en su tiempo libre, por lo que un producto sustitutivo puede ser todo aquello que las personas realizan de forma alternativa a pasar tiempo en un restaurante.

Aquí se puede mencionar, por ejemplo, ir al cine o a un evento de música. Puede parecer extraño comparar los establecimientos de restauración con teatros, cines o conciertos, pero, al fin y al cabo, el hecho de que una persona pase tiempo y gaste dinero en esos lugares va a afectar de manera negativa al restaurante.

Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos se podría clasificar como alta, ya que la actividad del restaurante puede verse afectada por otras actividades como las mencionadas anteriormente y son elementos lo suficientemente importantes en términos de

gustos y preferencias totalmente compatibles siempre que la economía de cada cliente lo permita.

5.1.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores (Alta)

Este es quizá el punto más importante para el funcionamiento de un negocio de restauración. Se ha detallado que en la ciudad de Popayán hay un alto número de competidores existentes y la necesidad de acaparar a un cliente que cada vez tiene más opciones entre las que escoger, no solo en número de establecimientos sino también en cuanto a variedad de la oferta gastronómica.

El restaurante contará desde el inicio con un punto de diferenciación que puede ser crucial para su posicionamiento frente a los competidores del sector, y ese punto es la **reducción y optimización de los costos en todos los procesos de transformación y comercialización de alimentos elaborados a la parrilla. Si la comida llega a la calidad que se pretende, el restaurante tiene una ventaja muy importante para situarse y asentarse en un mercado tan complicado y saturado como el de los restaurantes en Popayán bajo la misma calidad de productos y servicios, pero con costos inferiores a los de la competencia.**

5.1.4 Rivalidad entre competidores actuales

La rivalidad entre los competidores en el sector del restaurante influye directamente en la rentabilidad de la empresa. En efecto, este sector tiene una alta concentración de competidores, el alto número de restaurantes implica una gran rivalidad. En conclusión, podemos decir que la empresa debe darse a conocer para atraer los clientes en su restaurante y hacer publicidad para promover su saber hacer por ende se considera que la rivalidad entre competidores es alta.

5.1.5 Entrada de nuevos competidores

En este punto se tratan las barreras de entrada al sector, que definen la facilidad de aparición de nuevos competidores, entre las barreras de entrada más importantes para un sector como el de la restauración aparecen:

- **Requerimientos de capital inicial para empezar la actividad:** En el caso de la restauración, los costes de inicio de actividad no son excesivamente altos, ya que las empresas suelen ser pequeñas, por lo que para su creación no se necesita una gran inversión. A su vez, los alquileres de locales de restauración no son altos comparados con otras actividades industriales y por tanto no es una barrera de entrada importante.
- **Diferenciación de los productos y fidelidad de los clientes:** Una parte importante de la oposición a la entrada de nuevos competidores a un sector es el hecho de que los productos o empresas existentes suelen contar con la fidelidad de consumidores concretos. Por ejemplo, si una empresa nueva quisiera entrar a formar parte del sector de la comida rápida lo tendría muy complicado debido a la fidelidad de los consumidores a las marcas y empresas ya existentes.

Muchas compañías llevan a cabo una diferenciación de sus productos respecto a los competidores y rivales del sector, lo que provoca que los nuevos competidores deben realizar inversiones altas en promoción de sus productos para lograr romper esa lealtad de los consumidores.

En el caso El Prestigio, la fidelidad del cliente en el sector de la gastronomía está cada vez más en duda ya que los clientes se quedan con el restaurante en el que mejor servicio y comida les ofrezcan, y no con el nombre o logo distintivo de dichos restaurantes.

- Acceso a los canales de distribución: En el sector de la restauración existen ya competidores asentados que controlan los canales de distribución, es decir, tienen de mano al mejor proveedor de una materia prima, por ejemplo, impidiendo que otros establecimientos puedan competir con los mismos productos.
- Otros optan por crear sus propios canales de distribución, integrando las distintas fases de una materia prima a su cadena productiva. Un ejemplo claro sería los restaurantes que gozan de un huerto propio del que extraen verduras y legumbres o los que tienen sus propias granjas ganaderas de las que obtienen carne y otros derivados.

Por lo tanto, se observa que las barreras de entradas no son altas en el sector de los restaurantes, situándose de hecho en un nivel medio-bajo respecto a la importancia relativa que tienen sobre el funcionamiento del negocio.

La inversión inicial no es un factor determinante ni una barrera para los nuevos competidores, la fidelidad de los clientes tiene una importancia muy poco notable y el acceso a canales de distribución no tiene prácticamente dificultad.

5.2 Análisis cualitativo (se centrará en las cualidades que presenta el objeto de estudio) de clientes y consumidores potenciales:

El nicho de mercado del restaurante El Prestigio serán grupos familiares de personas residentes y turistas de estratos 3, 4, 5 y 6 entre 22 y 60 años de edad, ubicados en la ciudad de Popayán y provenientes de cualquier lugar del mundo, amantes de los cortes de carnes preparados en diferentes técnicas, especialmente a la parrilla.

Además, que busquen un lugar cómodo y tranquilo para comer en familia o celebrar alguna ocasión especial.

El cliente final será aquellos que lleguen al establecimiento a consumir el producto terminado, ya que uno de los atractivos que caracterizara al restaurante será el servicio al cliente especializado, haciendo del consumidor final el protagonista principal, por lo cual todas las estrategias de mercadeo estarán dirigidas a este; para que los clientes cada vez tengan más opciones de dónde ir a comer bien y así mismo, encuentren un lugar donde puedan pasar un rato agradable.

5.2.1 *Necesidades y motivaciones*

“Se estima que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de USD 26.500 millones en 2024. Por su parte, la demanda de la industria crecerá un 4% anual en los próximos 5 años.” (Anónimo 2021)

En los últimos años se ha venido aumentando el gusto por la comida, cada vez más los clientes buscan nuevos lugares a donde ir y no solamente buscan un sitio donde comer, sino un lugar en donde se coma bien. En Popayán, existe una alta oferta gastronómica de restaurantes que son capaces de satisfacer en su totalidad los requerimientos de los clientes en cuanto a infraestructura y variedad y gusto por los platos; sin embargo, son pocos los restaurantes que ofrecen experiencias gastronómicas innovadoras, razón por la cual se quiere crear un restaurante que cumpla la necesidad de explorar más allá de lo común o de lo que normalmente están acostumbrados a ver y probar.

Por otro lado, muchas personas ocupan su mayor tiempo en su trabajo, debido a esto algunas personas laboran lejos de su hogar o no cuentan con alguna persona para hacer su almuerzo o cena, esto crea una necesidad hacia las personas lo cual el restaurante desea cumplirlas.

Tal y como estamos observando, se está produciendo un cambio hacia la transformación digital en la gran mayoría de establecimientos gastronómicos. La tecnología no solamente ofrece herramientas para una mejor gestión del negocio, sino que además aporta soluciones que cubren las necesidades más importantes de hoy en día para los clientes. Algunas a considerar en el restaurante son: Pedidos on-line, servicio gratuito de Wifi, estaciones de carga para móviles.

En el restaurante El Prestigio además de ofrecer comida exquisita, se brindará nuevas experiencias en cuanto a diferentes tipos de shows, ambiente agradable y música para disfrutar, el establecimiento ofrecerá diferentes promociones, para generar fidelidad del cliente, también desea conectar con el consumidor por diferentes canales y brindar calidad tanto en el servicio al cliente como en los productos.

5.2.2 *Poder adquisitivo*

Teniendo en cuenta que el restaurante El Prestigio se va a encontrar en una zona residencial cuyo estrato económico está entre 3,4,5 y 6 ya que según el departamento nacional de estadística DANE, existe una correlación entre las características de las viviendas y las condiciones socioeconómicas de los hogares y se puede deducir que el poder adquisitivo es mayor que en otras zonas de la ciudad, por lo que puede ser un factor optimista para El Prestigio restaurante a pesar que la situación económica del país no es favorable para los gastos innecesarios, entre los cuales suele estar catalogado los establecimientos gastronómicos, en promedio según información suministrada por el portal de la revista la barra en promedio los colombianos gastan \$120.000 en comida en

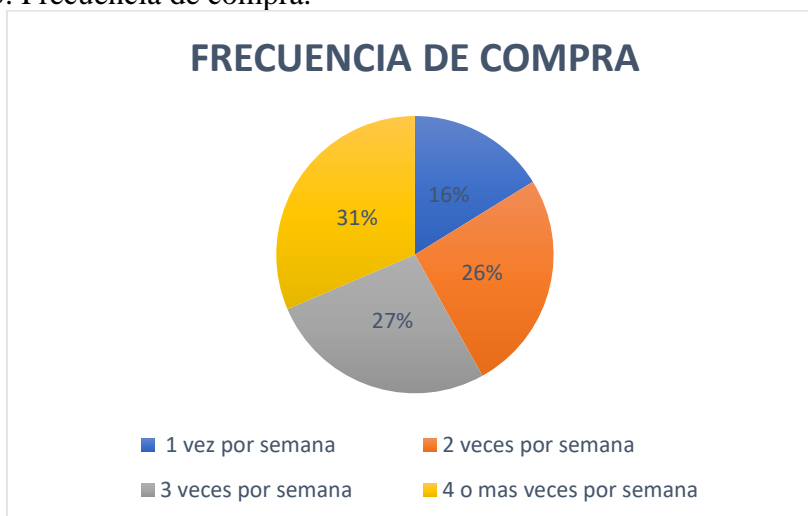
restaurantes, a nivel regional solo estamos por detrás de México, Brasil y Perú (Revista La Barra, 2021).

Con el transcurso del tiempo muchas personas prefieren comer por fuera de su casa, esto ocurre debido al aumento de la oferta de establecimientos, no solo porque hoy en día, a Colombia han ingresado diferentes cadenas de comidas rápidas, sino por el aumento de restaurantes gourmet y tipos de comida que se están explorando.

Las personas buscan disfrutar de la buena cocina, organizar eventos especiales para distintas ocasiones, tener reuniones de trabajo donde se pretende estar en un lugar agradable mientras hablas y disfrutas de un exquisito platillo y lo más frecuente es escapar de tener que cocinar en casa por diversos factores. Sin duda alguna se debe incentivar a los clientes ofreciendo promociones, atención al cliente, una infraestructura agradable, buena música, un ambiente tranquilo y lo más importante una buena comida.

5.2.3 Frecuencia de compra

Ilustración 3. Frecuencia de compra.



Se realiza una encuesta a una muestra de clientes potenciales en donde se les preguntó cuántas veces por semana consumían productos alimenticios por fuera de casa, en la cual hubo un total de 75 respuestas, en la gráfica 1 se observa que el 16% de las personas comen 1 vez por semana fuera de su casa, un 26% de las personas comen 2 veces por semana fuera de su casa, el 27% de las personas comen 3 veces por semana fuera de su casa y finalmente el 31% de las personas comen 4 o más veces por semana por fuera de su casa.

Este sondeo muestra de manera preliminar que la frecuencia de compra dentro del entorno donde se pretende desarrollar el proyecto tiene buenas perspectivas como parámetro inicial de una viabilidad. Es importante aclarar que los detalles a profundidad de cómo se comporta el mercado por medio de fuentes de información primaria se realizará mediante una investigación de mercados, actividad propuesta para el capítulo uno del presente proyecto.

5.2.4 Por qué comprarían el nuevo producto / servicio

El consumidor tiene necesidades básicas, esto lo obliga a satisfacer esas necesidades y lo hará a través del producto que más le convenza, en ocasiones, aunque el consumidor no esté buscando un producto en concreto en ese momento, es posible que se sienta atraído por un determinado precio por percibirlo razonable con respecto a su calidad.

La estrategia de precios en sus platos que se utilizará para el restaurante El Prestigio, será igual al de la competencia, debido a que el factor diferenciador será la atención y la selección de los acompañantes. Con estos precios se pretende dar a conocer en el mercado y ser reconocidos como la mejor opción gastronómica mediante la utilización de productos de excelente calidad, presentación e higiene para personas que gustan de comer este tipo de gastronomía y sientan la necesidad de regresar y compartir de esta experiencia con nuevas personas.

5.3 Matriz de posicionamiento estratégico DAFO / FODA.

La matriz DOFA es una herramienta muy útil para todo empresario o emprendedor, pues ayuda a entender elementos de su empresa y a verla en contexto con su entorno, de igual manera es un instrumento de análisis estratégico que permite entender los factores internos y externos que afectan o favorecen el negocio, la cual tiene como fin ayudar a la empresa a que la planeación estrategia sea efectiva.

Tabla 1 MATRIZ DOFA.

Análisis Externo/Análisis Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de platos innovadores. • Conocimiento en el tema gastronómico e ingenieril. • Recursos para la implementación del plan de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas posibilidades de locales comerciales. • Falta de promoción del sector restaurantes • Falta de reconocimiento de la marca por ser un nuevo proyecto.
	(FO) Participar en todos los eventos publico privados que ofrece la ciudad de Popayán por su atractivo turístico gastronómico.	(DO) Desarrollar una propuesta de posicionamiento de marca a través de degustaciones y participación en eventos con platos innovadores.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo Gastronómico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado con mucha competencia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Festivales Gastronómicos en la ciudad. • Disponibilidad de recurso humano. • Incentivos por reactivación económica 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores • Posicionamiento en el mercado de los competidores • Orden público y estallido social.
	(FA) Diseñar proyectos de mejoramiento del restaurante para acceder a beneficios de inversionistas o del sector público a través de estrategias nacionales como la economía naranja.	(DA) Realizar convenios para ofrecer el servicio de alimentación institucional catering.

6 ESTUDIO DE MERCADO

Para consolidar un estudio de mercado acorde a las necesidades del proyecto, es indispensable contemplar cada uno de los factores inmersos tanto en la oferta como en la demanda, es así como se logra una minimización del riesgo de la puesta en marcha de un emprendimiento a partir de la determinación de las necesidades y expectativas del cliente, c que permita caracterizar el nicho de mercado con base en las proyecciones, tendencias y preferencias indicadas en cada eslabón del estudio, a continuación se desagregan los ítems trabajados en el capítulo de mercado:

- Producto/ Servicio
- Clientes
- Competencia
- Resultados investigación de mercados

6.1 Análisis de la competencia

Por lo general la competencia de los restaurantes se encuentra enmarcada en cada uno de los establecimientos que ofrecen comida en cualquiera de sus presentaciones. Dentro del análisis del entorno del proyecto se evidencia que el sector cuenta con una alta competencia y cada una de las propuestas presentes en el mercado se esfuerzan por llevarle al cliente lo mejor de su servicio, a pesar de esta situación la demanda sigue siendo alta razón por la cual los clientes se mantienen con un fuerte poder de decisión al respecto.

A continuación, se presenta una lista de diferentes opciones de comida para los clientes que potencialmente se convierten en amenaza en términos de **nicho de mercado** para la propuesta del proyecto, seguido por un análisis detallado de los competidores directos del restaurante, en la ciudad de Popayán, esta información fue recolectada con base en una entrevista semiestructurada *Anexo 2* realizada a los administradores/ propietarios de los cinco restaurantes con mayor aceptación en la ciudad.

Carantanta Popayán



Ubicación: avenida Panamericana Carrera 11N #18,

El restaurante Carantanta en la ciudad de Popayán ofrece una gran variedad de opciones a la carta desde comida tradicional colombiana hasta pastas, parrilla y comida de mar. El establecimiento cuenta con dos sedes actualmente, presta el servicio de almuerzo y cena adicionalmente cuenta con espacios de barra y salón de eventos (en la sede principal) que ofrece banquete, mobiliario y decoración para cualquier tipo de celebración que el cliente desee.

Los precios de los platos fuertes oscilan entre \$27.000 a \$58.000 que pueden ser acompañado de todo tipo de bebidas y postres a su gusto. Según su administrador sus clientes objetivo se encuentran en los estratos 3,4 5 y 6.

El horario que manejan es de 8 am a 11:59 pm

La Cosecha Parrillada Popayán



Ubicación: avenida Panamericana Carrera 11N #18,

El restaurante la cosecha parrillada en la ciudad de Popayán cuenta con una historia que se remota desde 1993. El sabor, la frescura y la calidad ha hecho el restaurante se mantenga como uno de los sitios preferido de muchos para sus celebraciones especiales.

La Cosecha Parrillada cuenta con presencia en distintas regiones del país, Cauca, Valle y Quindío. En la ciudad de Popayán cuenta con tres sedes, en el barrio campamento, en el barrio modelo y en el centro de la ciudad de popayan. Su especialidad es la parrilla igualmente en su menú se encuentra desde comida tradicional colombiana hasta pastas y comida de mar

Los precios de los platos fuertes oscilan entre \$18.000 a \$55.000 que pueden ser acompañado de todo tipo de bebidas y postres a su gusto. De acuerdo con la entrevista realizada sus clientes objetivo se encuentran en los estratos 3,4, 5 y 6.

El horario que manejan es de 9 am a 10:00 pm.

El Quijote Terraza Barbacoa



Ubicación: Calle 10 N 8-14,

El restaurante Quijote en la ciudad de Popayán ofrece una gran variedad de opciones, presta el servicio de almuerzo y cena con comida tradicional colombiana, pastas, parrilla que es su fuerte y comida de mar. El establecimiento ofrece banquete, mobiliario y decoración para cualquier tipo de celebración que el cliente desee.

Los precios de los platos fuertes oscilan entre \$22.000 a \$43.000 que pueden ser acompañado de todo tipo de bebidas y postres a su gusto. Según su administrador sus clientes objetivo se encuentran en los estratos 3,4 5 y 6.

El horario que manejan es de 9 am a 11:59 pm

Para realizar un análisis más profundo se toma como base la percepción de los clientes en cada uno los establecimientos con mayor reconocimiento en la ciudad de Popayán, esto con el objetivo de priorizar los elementos ocultos de la competencia a partir de procesos rigurosos de identificación es por esto que se aplica la matriz L. Mediante la asignación de los elementos a priorizar a lo largo de los ejes vertical y horizontal donde se realiza una comparación de los elementos entre sí y determinar su importancia. La primera matriz es el resultado de la priorización de la competencia.

Tabla 2. Matriz L Competencia

	A	B	C	D	E	Total	%
A (El gallo)		0,2	0,20	5,00	0,20	6	0,10090
B (Quijote)	5		1	10	0,20	16	0,29189
C (Cosecha)	5	1		10	0,20	16	0,29189
D (Otro)	0,20	0,10	0,10		0,10	0,5	0,00900
E (Carantanta)	5	1	1	10		17	0,30630

Al establecer el orden de importancia según la percepción de los clientes se procede a listar los requerimientos que incluye definirlos de tal forma que sean útiles para el proyecto.

Pueden ser explícitos implícitos o tácitos dependiendo del contexto en que se asignen. Para el propósito del análisis de la competencia se consideran los requerimientos identificados que afectan la decisión de compra en los clientes en los establecimientos de la competencia:

- Calidad de los platos
- Servicio
- Sabor
- Variedad
- Espacios físicos

Tabla 3. Matriz L Requerimientos

	A	B	C	D	E	Total	%
Calidad de los platos (A)		5,0	1,00	5,00	0,20	11	0,27450
Servicio (B)	1		0,20	1	5,00	7	0,17647
Sabor (C)	1	5		5	5,00	16	0,39215
Variedad (D)	0,20	1,00	0,20		1,00	2,4	0,05882
Espacios físicos (E)	1	1	1	1		4	0,09803

Los resultados generales de la matriz L aplicada a la competencia muestran una preferencia por los restaurantes Carantanta, El Quijote y La cosecha Parrillada. Los requerimientos de los clientes de estos restaurantes se inclinan más por el sabor, la calidad de los platos y el servicio por encima de los espacios físicos y la variedad.

6.2 Análisis de la Demanda

6.2.1 Clientes

El mercado objetivo definido inicialmente para el proyecto de restaurante parrilla se encuentra ubicado en la ciudad de Popayán para grupos familiares de personas residentes y turistas de estratos 3, 4, 5 y 6 mayores de 18 años. Adicionalmente los clientes serán los consumidores finales, por lo que toda la estrategia de mercadeo va dirigida a ese único segmento y esto permite mayor efectividad en los procesos de marketing (Duque & Gomez, 2008).

6.2.2 Tamaño del mercado potencial

Tabla 4. Población Popayán 2018

<i>Municipio</i>	<i>Cabecera</i>	<i>Centro poblado y Rural disperso</i>	<i>Total</i>
Año	2018	2018	2018
<i>Popayán</i>	266.561	51.498	318.059
<i>Porcentaje</i>	83.81%	16.19%	

Fuente: Plan de desarrollo municipal 2020-2023, visor de datos DANE 2018.

Según el plan de desarrollo municipal 2020-2023 soportado en el censo de población y vivienda del DANE 2018 la ciudad de Popayán cuenta con 318.059 habitantes proyectados al año 2018 de los cuales el 83,81% corresponde a la cabecera municipal y el 16,19% a

centro poblado y rural disperso (Departamento Administrativo Nacional De Estadística - DANE, 2018). Igualmente, según la pirámide poblacional bajo la óptica de grandes grupos se concentra en la franja de 15-35 años ya que la vocación de la ciudad es hacia el conocimiento y recibe semestralmente a miles de estudiantes universitarios (Alcaldía de Popayán, 2020).

Paralelamente se puede determinar, de conformidad a la estratificación socioeconómica para servicios públicos domiciliarios del municipio, que los estratos dos (2), tres (3) y cuatro (4) son los más representativos dentro de la estructura del territorio, considerando que el estrato tres (3) es notoriamente superior a los demás y el seis (6) tiene la menor cantidad de población.

Tabla 5. Población por estrato económico

<i>Distribución de Estratos</i>		
<i>Estrato</i>	Viviendas	Porcentaje
<i>Estrato 1</i>	3.773	7.01%
<i>Estrato 2</i>	17.299	32.15%
<i>Estrato 3</i>	19.370	36%
<i>Estrato 4</i>	10.366	19.27%
<i>Estrato 5</i>	2.542	4.72%
<i>Estrato 6</i>	454	0.84%
Total	53.804	

Fuente: Plan de desarrollo municipal 2020-2023, secretaria de planeación municipal (2019).

6.2.3 Tamaño del mercado potencial

El método utilizado para la selección de la muestra será el de muestreo aleatorio simple, este método asigna una misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población. Para él calculo muestral, se requiere de: El tamaño poblacional, si ésta es finita, del error admisible y de la estimación de la varianza. Para lograr lo anterior se hace uso de la siguiente fórmula propuesta (Richard & Rubin, 2004):

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

$N = 121.000$ (Edad entre 20 y 64 años, estrato 3 – 6)

$Z = 1,96$ p y q 95% y 5%

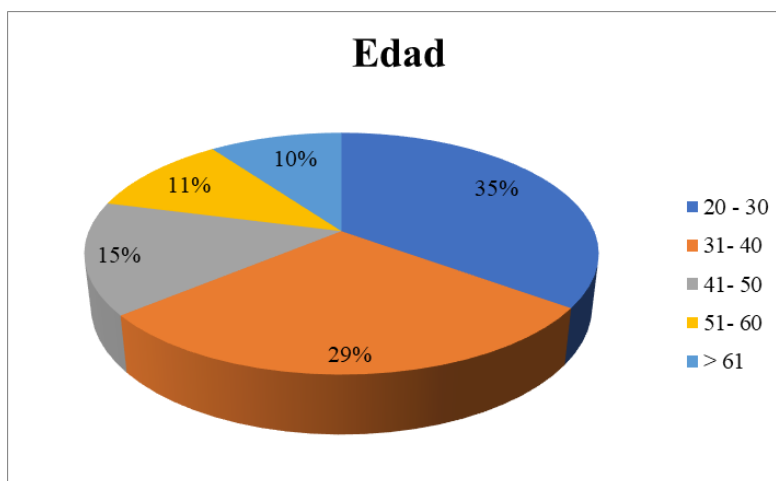
$d = 5\%$

$$n = \frac{22079,596}{302,679976} = 72,94 \sim 75$$

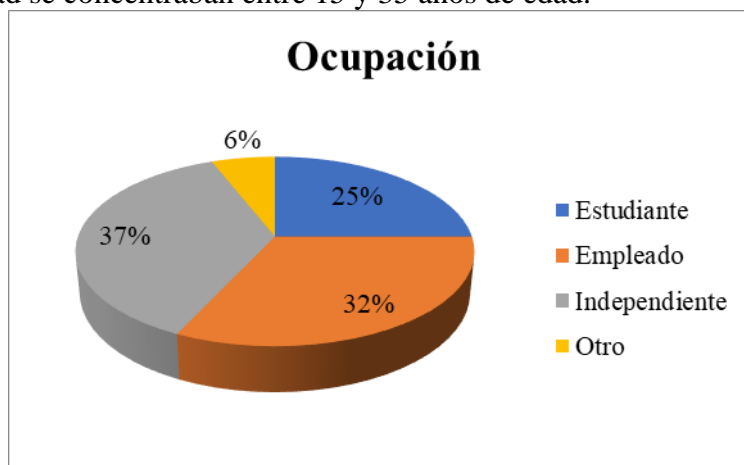
Según lo anterior, obtuvimos que la muestra es de 75 individuos para aplicar el instrumento de la encuesta personal y así obtener información primaria acorde a la investigación. Las encuestas arrojaron los resultados necesarios para realizar el análisis de mercado propuesto.

6.2.4 Análisis de las encuestas

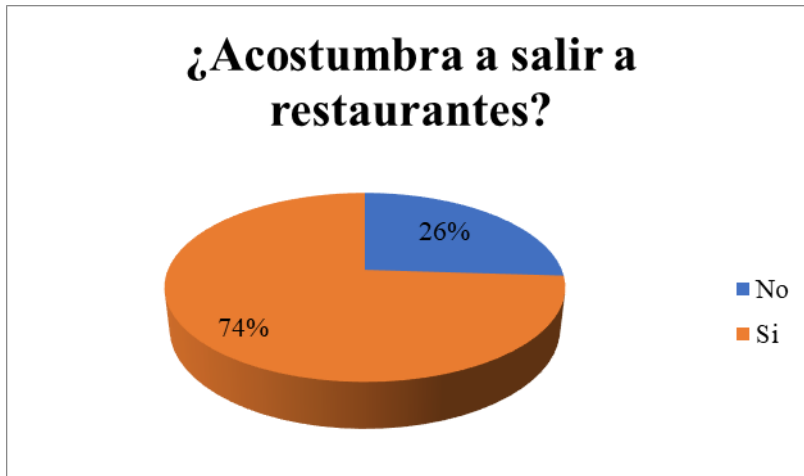
A continuación, se presentan los resultados principales de las encuestas realizadas:



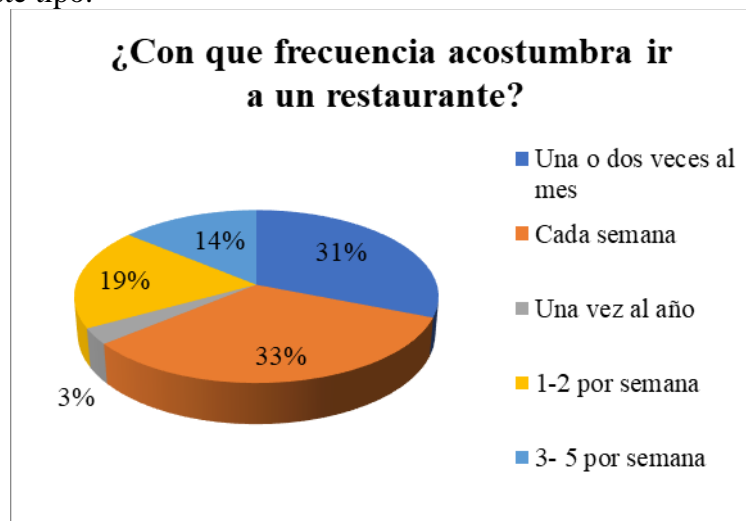
Se puede ver que la mayoría de personas encuestadas se encuentran entre el rango (20-40) años de edad más del 50%, lo cual concuerda con lo afirmado por la secretaria de planeación del municipio de Popayán donde concluyeron que por ser una ciudad universitaria las franjas por grupos de edad se concentraban entre 15 y 35 años de edad.



La siguiente pregunta muestra como resultado que el porcentaje entre estudiantes, empleados e independientes suman más del 90% del total de los encuestados. Dentro del grupo de estudiantes se encuentran personas que se encuentran tanto una carrera de pregrado como de posgrado y entre el porcentaje de otro se encuentran personas temporales y algunos contratistas que a la vez se incluyen en trabajadores independientes.



La pregunta anterior se realiza tomando como base el tipo de restaurantes identificados en el análisis de la competencia la cual suministra información necesaria para segmentar el mercado objetivo y plantear propuestas de mercadeo enfocadas a las características de la demanda estudiada. El resultado de esta pregunta es favorable en términos porcentuales para la propuesta de emprendimiento ya que más del 70% acostumbra a salir a comer a restaurantes de este tipo.



Las respuestas obtenidas en esta pregunta se toman a partir de las personas que respondieron si en la pregunta anterior. De acuerdo a los resultados se puede evidenciar que la frecuencia con que se visita un restaurante es variada y es un resultado interesante para el proyecto que se pretende implementar ya que las personas del segmento seleccionado, si salen a comer a los restaurantes. Adicionalmente las personas que respondieron que si acostumbra a visitar restaurantes más del 90% lo hacen en compañía de una o más personas.



Los criterios que consideran más importante los encuestados se encuentran relacionados con el sabor de la comida y la calidad de la misma. El resto de variables a tener en cuenta son la variedad de los platos, los horarios y la ubicación. Por último, se encuentra el parqueadero que según los encuestados influye muy poco a la hora de escoger un restaurante.

Para la siguiente pregunta relacionada con los precios que están dispuestos a pagar se resumen en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 6. Precios dispuestos a pagar los clientes por plato.

Rango de precio	Entrada	Plato principal	Postre	Bebida
\$8.000-\$12.000	7%	/////	66%	44%
\$12.000-\$18.000	46%	/////	34%	56%
\$20.000-\$30.000	43%	10%	////	/////
\$30.000-\$40.000	4%	43%	/////	/////
\$40.000-\$60.000	/////	47%	/////	/////

En la pregunta respecto a los precios que estarían dispuestos a pagar los clientes por cada opción propuesta (entrada, plato principal, postre y bebida no alcohólica) los resultados que se muestran en la tabla 6 se acercan a los precios que en promedio tiene la competencia analizada en la sección anterior.

Esta información es buena en términos de las características que dominan el mercado potencial para el proyecto de emprendimiento, ya que para que un plan de negocios tenga una viabilidad financiera es importante determinar un precio que se ajuste tanto a las exigencias de los clientes, que es lo que muestra la tabla anterior como a los precios que maneja la competencia en el sector y los costos de producción asociados a materias primas, insumos y personal involucrado en la preparación de los platos propuestos en la carta. Con estos tres pilares se asigna el valor que más se ajuste al proyecto del restaurante El Prestigio.

7 MARKETING

7.1 Estrategia de Producto o Servicio

Hoy en día hablando en la industria de la hospitalidad, principalmente en restaurantes ya no es suficiente ofrecer platillos perfectos o solo un “buen servicio”, hoy en día los clientes y consumidores dan más prioridad al tipo de experiencias que reciben en los establecimientos de servicios y la satisfacción que perciben al asistir a un restaurante, es por eso que en el prestigio se van a brindar experiencias únicas, las cuales pueden impulsar exponencialmente los resultados del restaurante.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter se determina la estrategia competitiva la cual toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”**Fuente especificada no válida.**

Con base en lo anterior se determina una ventaja a partir del liderazgo por costos, teniendo en cuenta que en el mercado existe una alta competencia directa e indirecta relacionada con la propuesta del proyecto del restaurante prestigio, se plantea diseñar e implementar todos los procesos bajo la metodología Lean Manufacturing, ya que es una filosofía de trabajo, basada en las personas, que define la forma de mejora y optimización de un sistema de producción focalizándose en identificar y eliminar todo tipo de “desperdicios”**Fuente especificada no válida.**

A partir de la implementación de la filosofía se pretende optimizar los procesos y competir con los mejores precios bajo la misma calidad de productos y servicios, pero con costos inferiores a los de la competencia.

7.2 Empresa y producto

Nombre de la empresa: Restaurante El Prestigio

7.2.1 Logo

Imagen 1. Logo restaurante El Prestigio



7.3 Estrategia Precio

Una de las variables más importantes en una estrategia de marketing es el precio.

De esta estrategia depende en gran medida el desempeño de las ventas y, en consecuencia, el éxito de la organización involucrada. Incluso junto a la distribución, la promoción y la definición del producto, se considera al precio como uno de los elementos primordiales.

Se debe tener en cuenta aspectos como los precios que maneja la competencia, los costos de producir un bien y/o prestar un servicio, las utilidades esperadas, y muchos otros temas que afectan la fijación de los precios. Con base en los resultados obtenidos en las encuestas, y la estrategia de precios basada en la competencia, la cual consiste en establecer precios similares a los que los competidores cobran por productos similares (Duque & Gomez, 2008).

Los precios que manejará El Prestigio restaurante serán los siguientes:

- Platos principales entre \$30. 000 y \$ 60 000.
- Entradas: Entre \$12 000 y \$ 30 000.
- Postres entre \$8 000 y \$18 000.
- Bebidas no alcohólicas entre \$8 000 y \$12 000.
-

Estos rangos de precios se manejan teniendo en cuenta la competencia y los costos asignados a cada plato, partiendo que la composición de cada receta varía según ingredientes, materias primas, insumos mano de obra y demás costos de producción.

Igualmente tomando como base las respuestas recibidas en la pregunta de lo que estarían dispuestos a pagar por cada una de las opciones enseñadas y que se resumen en la tabla 6.

7.4 Estrategia de Servicio

El restaurante El Prestigio pretende que el consumidor una vez salga del restaurante se lleve una gran experiencia dentro de él, por lo cual se realizará lo siguiente:

- Un “show cooking”, es una modalidad de cocina que consiste en la preparación de platos frente a los clientes y que se ha puesto de moda gracias a los programas de televisión, tienen bastante aceptación y además experimentar este tipo de encuentros llama la atención y está teniendo mucho éxito.
- Debido a que Colombia es un país cafetero por su amplia producción, exportación y consumo de café, siendo este uno de los mejores en el ámbito mundial, se pretende ofrecer una experiencia única al consumidor contando con una máquina que permite imprimir fotos en el café o en otras bebidas calientes en apenas diez segundos.
- El show con nitrógeno líquido es una experiencia para el consumidor el cual añadirá un ingrediente extra como lo es, la espectacularidad de presentar unos excelentes platos al comensal y un show recreacional sorprendente que le dará una nueva dimensión al menú gastronómico del restaurante El Prestigio

7.5 Estrategia de Promoción

Cuando hablamos de promoción y publicidad se refiere a aquella comunicación impersonal pagada por un patrocinador identificado, que utiliza los medios de comunicación masivos para persuadir o informar a una audiencia.

Esta estrategia es una de las más importantes dentro de las planteadas en el proyecto, ya que a través de esta se da a conocer el restaurante y el servicio que se prestará al mercado objetivo. Para el caso del “prestigio” restaurante se utilizará el marketing de eventos, por recomendación, publicidad paga y muestras gratis. A continuación, se describe cada una de ellas:

Para la publicidad paga se diseñarán piezas publicitarias y brochures con información detallada de los productos y servicios ofertados por el restaurante con el fin de que conozcan lo que se está lanzando al mercado y sus respectivas promociones de venta a corto plazo con el fin de que la gente compre más el producto y/o servicio, en fechas importantes como día de la madre, del padre, amor y amistad, cumpleaños se ofrecerá un cupón de descuento y promociones sorpresa, toda la estrategia se dará a conocer por medio de las redes sociales y página web del restaurante.

En cuanto al marketing de eventos se empleará una estrategia basada en stands y ferias gastronómicas teniendo en cuenta que en la ciudad de Popayán la gastronomía se encuentra ligada a su historia ya que tiene una amplia tradición producto de la fusión de la cultura española, indígena y afrodescendiente, una muestra de su crecimiento y evolución se presenta cada año en septiembre en el Congreso Gastronómico de Popayán, donde más de treinta mil personas disfrutan de platos típicos, espacio en el que se pretende promover e impulsar los productos y servicios del restaurante. En semana santa otra fecha importante

para la ciudad a través de las muestras empresariales, culturales, religiosas y gastronómicas son espacios donde se tiene proyectado igualmente promocionar los productos y servicios.

Por último en cuanto a muestras gratis adicional a los eventos mencionados anteriormente se tiene proyectado realizar una inauguración donde los clientes tengan la oportunidad de conocer el menú y las instalaciones físicas acompañados de un ambiente agradable, música en vivo y coctel de bienvenida, todo con el objetivo de crear expectativas en los clientes, fortaleciendo la imagen positiva y el voz a voz que logre atraer más personas a vivir la experiencia (Colorado, Acosta, Brochero, & Lombardi, 2017).

7.6 Proyección de ventas

Para la proyección de ventas se realiza un pronóstico mediante el método de suavización exponencial simple, este método trata de predecir qué va a pasar y lo que hace es suavizar la serie temporal. El objetivo es reducir las fluctuaciones y conseguir observar una tendencia que a veces no está clara a simple vista.

Teniendo en cuenta la variedad de platos de la carta el pronóstico se realiza con datos históricos del promedio de las ventas totales presentes en el mercado competidor, esta información fue recolectada a través de las entrevistas realizadas a la competencia, en sus respuestas los gerentes y/o administradores brindaron información del promedio de ventas por mes que tuvieron en el último año. El promedio se calcula mediante el número de clientes que visitan los restaurantes tomando como base los platos vendidos en cada restaurante.

A continuación, se presenta los resultados del pronóstico:

$$\text{Pronóstico nuevo} = \alpha (\text{demanda real}) + (1 - \alpha)(\text{pronóstico previo})$$

Tabla 7. Pronóstico suavización exponencial # platos.

MES	DT	FT PRONÓSTICO A=0,1
1	4500	4500
2	5000	4500
3	6500	4550
4	7200	4745
5	6000	4990,5
6	5500	5091,45
7	5300	5132,305
8	6000	5149,0745
9	6200	5234,16705
10	6500	5330,750345
11	6500	5447,675311
12	7000	5552,907779
13		5697,617002

Fuente. Elaboración propia

Con base en las encuestas realizadas y según los datos obtenidos en la segmentación, el mercado objetivo se encuentra entre las edades 20 y 64 años y entre los estratos socioeconómicos 3-6 y corresponde a 121.000 personas aptas para el consumo del producto y servicio que el proyecto pretende satisfacer. De acuerdo a la interpretación de cada una

de las variables analizadas en la oferta es evidente que existe una alta competencia en el mercado y teniendo como base el método de pronósticos del número de clientes aplicado, es importante tener en cuenta que como nuevos competidores la entrada a este segmento requiere de mucha persistencia y debe ser guiado por un plan claro que lleve al logro del objetivo, por esta razón se pretende ingresar satisfaciendo un 0,5% del mercado potencial equivalente a 605 ($121.000 \cdot 0.5\%$) consumidores de la sumatoria total de la segmentación realizada, todas las proyecciones se realizan con base en la guía de plan de negocios del programa ingeniería industrial de la fundación universitaria de Popayán.

Ahora bien, del total del mercado procedemos a identificar el porcentaje de personas que visitan los restaurantes identificados en el estudio que corresponden al 74% de las 650 es decir 472 personas y continuamos calculando la frecuencia de esas visitas, los datos se distribuyen de la siguiente manera:

- 19% visitan 6 veces al mes = 90 personas
- 34% visitan 2 veces al mes = 161 personas
- 31% visitan 4 veces al mes = 147 personas

Se descartan las respuestas que se encuentran en los extremos (una vez al año y 20 veces al mes) de la pregunta relacionada con la frecuencia de visitas a este tipo de establecimientos, al final del ejercicio los datos que se proyectan para las ventas del primer mes es 1,450 clientes y teniendo en cuenta que en promedio estarían dispuestos a pagar por un plato principal \$50.000 se asigna este valor con el cual se iniciará operaciones para el primer año de puesta en marcha el proyecto.

7. ESTUDIO TÉCNICO

Los productos que se van a ofrecer en El Prestigio restaurante son alimentos y bebidas típicas de la región con base en recetas ajustadas al componente cultural del entorno en el cual se desarrollará el proyecto, que permitan a los consumidores conocer nuevas experiencias en gastronomía, teniendo como base de cocción y elemento principal la parrilla.

El resultado principal de este capítulo es la proyección del diseño de la estandarización de los procesos acordes a la optimización de los recursos y la normatividad vigente.

Igualmente se detallan cada uno de los aspectos técnicos operativos que se requieren para la producción del menú y lo referente a la localización, el tamaño, las instalaciones y sus recursos (Colorado, Acosta, Brochero, & Lombardi, 2017).

7.1 Localización

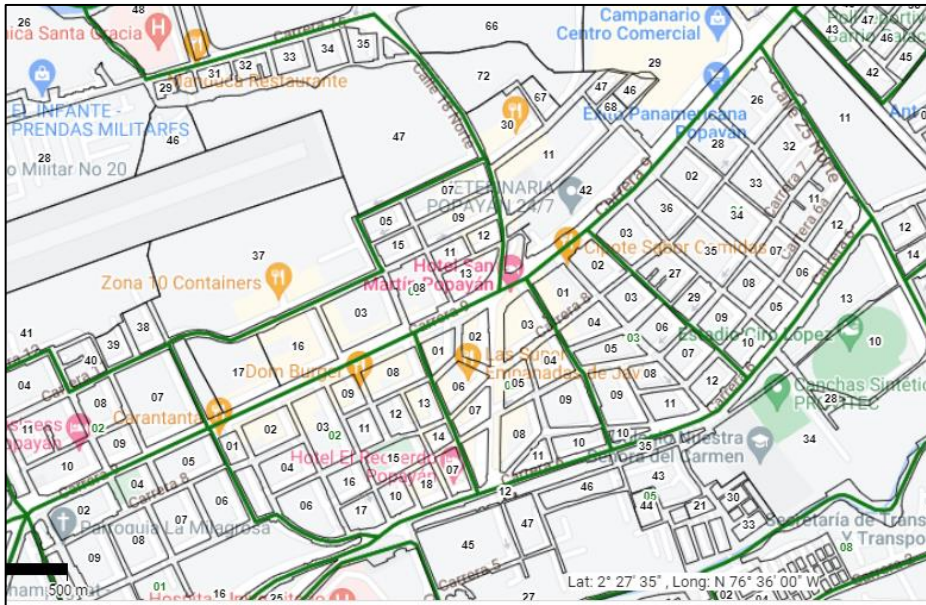
El proceso de identificación de la idea de negocio inicia fundamentalmente por el contexto gastronómico y turístico que presenta la ciudad de Popayán, desde el año 2007 esta población ha sido declarada ciudad gastronómica de la Unesco, debido a sus recetas tradicionales que revelan autenticidad lo que ha llevado a que se convierta en un atractivo turístico tanto a nivel nacional como internacional (Fernández & Sara, 2018).

Así mismo según varios estudios a nivel mundial, afirman que existe una correlación alta entre el turismo y la gastronomía (Castellon & Fontecha, 2020), razón por la cual bajo el entorno cultural, social y económico que presenta la ciudad de Popayán la convierte en una realidad atractiva para ubicar el restaurante El Prestigio.

Igualmente, factores como la mano de obra calificada, acceso a servicios públicos, cercanía a los clientes y la disponibilidad de los insumos y materias primas validan la propuesta de desarrollar el proyecto en la ciudad blanca.

La zona elegida dentro de la ciudad es comprendida entre las calles 8 y 25 norte y las carreras 6 y 11, donde se encuentra la zona rosa que incluye bares, discotecas y restaurantes, espacios de comercio como el centro comercial campanario, centro comercial la papal, hoteles como el San Martín, instituciones de educación superior como la Cooperativa y la María Cano, el estadio Ciro López, empresas de servicios y el conglomerado de empresas del área de la salud y por lo tanto es una zona atractiva para establecer negocios de este tipo.

Imagen 2. Popayán calles 8 y 25 norte y las carreras 6 y 11



Fuente: Censo poblacional DANE 2018

Para definir la micro localización se indica cuáles son las mejores opciones de localización dentro de la zona elegida durante la macro localización. Para encontrar la localización óptima del proyecto se establecieron factores que determinaron la decisión de localización:

- Cercanía Materias primas e Insumos.
- Proximidad mercado objetivo
- Servicios Ofrecer
- Canon de arrendamiento (\$3.500.000 Zona 10, \$8.300.000 Boulevard, \$5.000.000 hotel San Martín)
- Metros cuadrados (60 m² Zona 10, 150 m² Boulevard, 100 m² hotel San Martín)
- Adecuación (0% Zona 10, 0% Boulevard, 70% hotel San Martín)

Se utiliza el Método Cualitativo por Puntos; este método consiste en definir los principales Factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a uno, depende fuertemente del criterio y experiencia del evaluador (Gomez & Figueroa, 2020).

Tabla 8. Método micro localización cualitativa por puntos restaurante El Prestigio

<i>Factor</i>	<i>Zona 10</i>			<i>Boulevard Rose</i>		<i>San Martín</i>	
	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntaje</i>
<i>Cercanía</i>							
<i>Materias primas e Insumos</i>	0,1	8	0,8	8	0,8	8	0,8
<i>Proximidad mercado objetivo</i>	0,2	10	2	10	2	10	2
<i>Servicios Ofrecer</i>	0,1	8	0,8	10	0,8	10	1
<i>Canon de arrendamiento</i>	0,3	10	3	6	1,8	8	2,4
<i>Metros cuadrados</i>	0,3	5	1,5	10	3	7	2,1
TOTAL	1		8,1		8,6		8,3

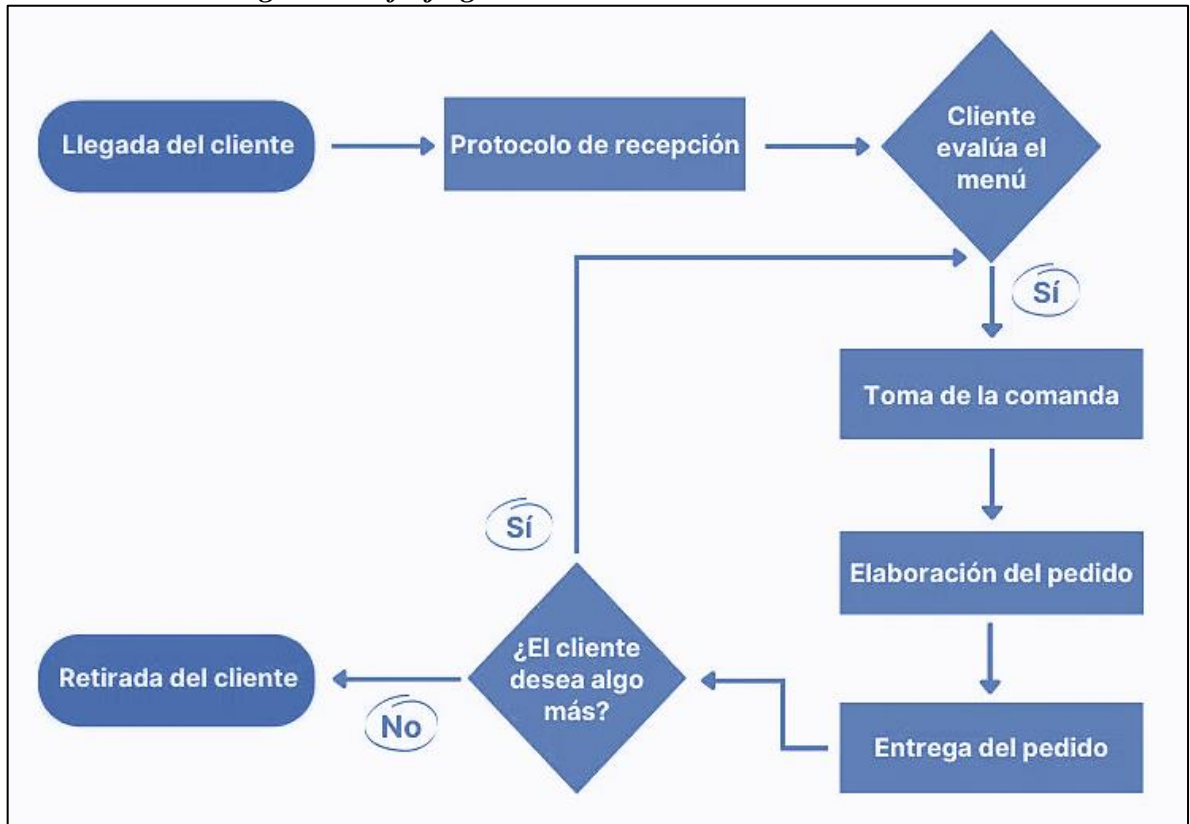
Fuente: Elaboración propia.

A la hora de diseñar las alternativas de localización se buscaron tres opciones como resultado del análisis de la competencia del capítulo anterior, estas opciones son Zona 10, Boulevard Rose Y San Martín, se procede a evaluar cada una calificando entre 1 y 10 puntos por factor y una ponderación asignada según criterio de los socios del proyecto. El resultado final arroja que de la micro localización indicada es la ubicada en Boulevard Rose.

7.2 Descripción del proceso productivo

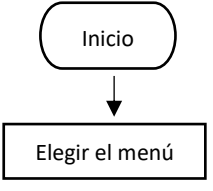
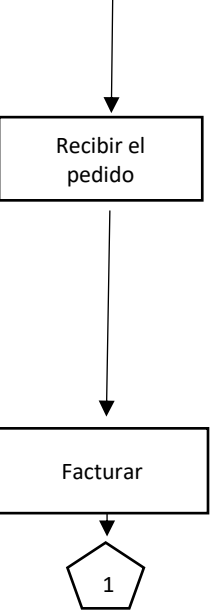
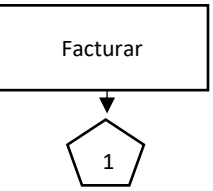
En el siguiente apartado se describe de manera general el proceso encargado de transformar insumos y materias primas destinados a satisfacer las necesidades de los clientes, posteriormente se especifican los medios de producción necesarios como instalaciones, equipos, tecnología, mano de obra indispensables para la elaboración de los platos propuestos para el restaurante El Prestigio, a continuación, se presentan los diagramas de flujo que permiten observar los procesos que se realizarán en el restaurante en cada uno de sus áreas de trabajo.

7.2.1 Diagrama de flujo general atención al cliente



Tomado: ingeniería aplicada a los servicios de restaurante.

7.2.2 Diagrama de flujo detallado atención al cliente

Ítem	Flujograma	Descripción	Equipos	Materiales	Ejecutor	Resultados Esperados
1	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Elegir[Elegir el menú] </pre>	<p>*Cliente ingresa al restaurante revisa el menú.</p>	N/A	*Tablero iluminado en el que se proyecte el menú que muestra las opciones para combinar los ingredientes.	Cliente	N/A
2	 <pre> graph TD Recibir[Recibir el pedido] --> Facturar[Facturar] Facturar --> Fin{1} </pre>	<p>*Orientar al cliente en caso de que tenga alguna duda. *Verificar con el cliente: 1) ¿Qué desea ordenar? 2) ¿Entrada, plato fuerte? 3) Término de cocción de la carne. 4) ¿Que bebida desea? *Registrar el pedido.</p>	*Caja registradora	Software para la caja registradora	Mesero	*Orden de pedido
3	 <pre> graph TD Facturar[Facturar] --> Fin{1} </pre>	<p>*Generar la factura del pedido *Entregar la orden del pedido al "Auxiliar de cocina".</p>	*Caja registradora	Software para la caja registradora	Auxiliar de pedidos y caja	*Pedido facturado

Elaboración propia

Ítem	Flujograma	Descripción	Equipos	Materiales	Ejecutor	Resultados esperados
4	<pre> graph TD 1{{1}} --> A[Preparar el pedido] A --> B[Notificar al mesero para entregar el pedido] B --> C[Entregar el pedido y Recaudar] C --> Fin([Fin]) </pre>	*Preparar los platos elegidos por el cliente teniendo en cuenta el procedimiento de elaboración platos *Emplatar con los elementos adecuados,	Equipos y maquinaria	Materias primas	Auxiliar de cocina	Plato elaborado
5		Notificar al mesero para entregar el pedido		N/A	Auxiliar de cocina	
6		Entregar el pedido y Recaudar	*Entregar el pedido al cliente *Recaudar el valor del pedido al cliente	*Caja registradora	Software para la caja registradora	Auxiliar de caja

Fuente: Elaboración propia

7.3 Preparación de platos

El proceso de preparación de los platos principales del restaurante puede variar dependiendo del tipo de pedido que realice el cliente y de los ingredientes que se utilicen.

Sin embargo, a grandes rasgos, el proceso puede dividirse en las siguientes etapas:

Planificación del menú: Antes de comenzar a preparar los platos principales, es necesario diseñar un menú que incluya las opciones que se ofrecerán a los clientes. El menú debe tener en cuenta factores como la temporada, la disponibilidad de ingredientes frescos y la demanda de los clientes.

Preparación de los ingredientes: Una vez definido el menú, se procede a la compra de los ingredientes necesarios para la elaboración de los platos principales. En esta etapa, es importante tener en cuenta la calidad de los ingredientes y su frescura. Posteriormente, los ingredientes se limpian, cortan y se preparan según la receta correspondiente.

Elaboración de los platos: En esta etapa se inicia la preparación de los platos principales. Cada plato se elabora siguiendo la receta establecida y teniendo en cuenta los tiempos de cocción y la presentación del plato. Es importante garantizar que cada plato tenga la misma calidad y sabor.

La presentación de los platos es fundamental para que el cliente disfrute no solo del sabor sino también del aspecto del plato. En esta etapa, se le da el toque final al plato y se

sirve al cliente. A continuación, se presenta un ejemplo de diagrama de flujo para la preparación de un plato principal en un restaurante:

- Inicio
- Planificación del menú: definir opciones de platos principales, seleccionar ingredientes, necesarios,
- Verificar calidad y frescura de los ingredientes
- Preparación de los ingredientes
- Lavar y cortar los ingredientes según la receta
- Medir y pesar los ingredientes necesarios
- Almacenar ingredientes preparados en refrigeración
- Elaboración del plato principal
- Cocinar los ingredientes de acuerdo a la receta
- Verificar el punto de cocción de los ingredientes
- Agregar especias y condimentos necesarios
- Presentación del plato principal
- Seleccionar la vajilla adecuada
- Acomodar los ingredientes en el plato de forma estética
- Decorar el plato con hierbas o salsas
- Servir al cliente
- Entregar el plato al mesero
- Informar sobre los ingredientes del plato y su preparación
- Garantizar la satisfacción del cliente
- Fin

7.4 Instalaciones

La propuesta para el proyecto El Prestigio restaurante se define conservando un espacio amplio para llevar a cabo cualquier tipo de eventos que se ajusten al concepto definido a partir de la adaptación de una plataforma como escenario para los distintos shows y actividades en vivo igualmente

Cumple con todos los estándares sanitarios exigidos por las autoridades para la preparación de alimentos, así como mesas cómodas, pequeñas y movibles que permiten optimizar la acomodación de acuerdo a las necesidades y en cuanto a las sillas se prioriza la comodidad y robustez más que la misma apariencia.

Todo lo anterior asociado directamente con la propuesta y el estilo arquitectónico definido por El Prestigio restaurante.

Número de mesas: 30

Número de sillas: 120

Tabla 9. Costos Muebles y Mobiliario.

Muebles y Mobiliario			
	Cantidad	Valor Unitario	Total
Mesas	30	\$ 200.000	\$ 6.000.000
Sillas	120	\$ 150.000	\$ 18.000.000
Sillas Barra	15	\$ 160.000	\$ 2.400.000
Pufs	5	\$ 450.000	\$ 2.250.000
		Total	\$ 28.650.000

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que es un proyecto que inicia desde cero en Boulevard Rose en la ciudad Popayán y el lote cuenta con un área de 150 m² es necesario validar el proceso de adecuación del espacio costeadando una propuesta a partir de cada una de las etapas de ingeniería, diseños y construcción que se necesitan para llevar a cabo el restaurante (Alarcon, Avendaño, Kristell, & Tivabisco, 2021). A continuación, se detallan los costos mencionados:

Tabla 10. Costos construcción y adecuación local.

Ítem	Descripción	Valor Total
1	Estudios y diseños	\$10.000.000
2	Construcción y Adecuación	\$90.000.000
3	Equipamiento	\$20.000.000
	Total	\$120.000.000

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Equipos y Maquinaria

Para la apertura del establecimiento y por medio de una inversión directa por parte de los socios del proyecto se realiza un análisis que incluye, la maquinaria, los utensilios y herramientas necesarios que permitan realizar el proceso de producción para la creación de los diversos platos que tiene la carta del restaurante “El Prestigio”.

Utensilios

Ollas y Sartenes:

Cuchillo

Tabla 11. Maquinaria y Equipos.

Maquinaria y Equipo				
Ítem	Descripción	Cant	V/Unitario	Total
Cocina integral	Incluye Mesón Derecho con Estufa 4 Puestos A Gas + Campana + Horno	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Estufa industrial	Estufa Industrial de 6 Puestos más plancha	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Campana Extractora	En Acero y Motor Incluido	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Parrillas Circulares	Circular de 4 niveles	4	\$ 150.000	\$ 600.000
Cuarto frio	medidas: 2.50 x 2.50 x 2.40	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Hornos microondas		4	\$ 350.000	\$ 1.400.000
Horno	En acero inoxidable a gas Pone: 144W Power: 45,246BTU/hr Peso: 220 K Dimensiones de cabina: Alto 17 cm, ancho 64 cm, fondo 54 cm	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Licadoras	Powerm Plus 550W 6 Velocidades	4	\$ 350.000	\$ 1.400.000
Refrigerador y congelador	Acero Inoxidable.2 puertas con cierre hermético y apertura 180° - 5 niveles de entrepaños - Tensión eléctrica 110 v o 220 v a elección	2	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000
Batidor industrial	Con 3 velocidades y un tazón en acero inoxidable de 10 L	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000
Lavaplatos	En acero inoxidable	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000
Ollas y Sartenes		1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Utensilios		1	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
			Total	\$ 71.700.000

Fuente: Elaboración propia

7.6 Plan de Saneamiento

En este apartado se presentan cada uno de los lineamientos que deben ser aplicados en este establecimiento El Prestigio restaurante, con el fin de reducir al máximo cada una de los riesgos (Físicos, químicos y/o biológicos) que puedan llegar a afectar la salud de los clientes. La aplicación de prácticas adecuadas de higiene e inocuidad durante la atención a los clientes sirviendo las comidas, las bebidas y en la adecuación de las instalaciones, ayudará considerablemente a eliminar los riesgos de intoxicaciones o demás inconvenientes que se puedan presentar. Los procedimientos estipulados en el plan de Saneamiento abarcan todas las actividades relacionadas con limpieza, desinfección, manejo de residuos y control de plagas que debe desarrollar el personal operativo del restaurante El Prestigio en todos los puntos establecidos.

7.6.1 Limpieza y Desinfección

El programa de Limpieza y Desinfección abarca cada uno de los procedimientos llevados a cabo en cada una de las áreas del restaurante El Prestigio para garantizar el orden, la limpieza y la desinfección.

Las sustancias que se van a emplear en el programa de limpieza y desinfección son las siguientes:

Tabla 12. Sustancias L&D.

Sustancia	Concentración	Uso
Desengrasante industrial	30 ppm	Para la limpieza de paredes diluya el DESENGRASANTE MULTUSOS en proporción de 1 parte de producto por 30 de agua.
Jabón industrial	Concentración 1 a 1	Jabón líquido industrial diseñado para áreas de trabajo pesado en la limpieza de cualquier superficie.
Jabón para manos	Puro	Limpieza y lavado de manos.
Desinfectante en gel	Puro	Desinfección de Manos
Hipoclorito de Sodio	6 ml de Hipoclorito en 1 Litro de agua.	Pisos, paredes y techos de todas las áreas
	4 ml de Hipoclorito en 1 Litro de agua.	Lavaplatos
	4 ml de Hipoclorito en 1 Litro de agua.	Nevera, Muebles, canecas y canastas

Fuente: Elaboración propia (Ingeniero de Alimentos).

Cuando se reenvase cualquier sustancia química utilizada para la limpieza y desinfección se debe rotular. El rotulo de los envases debe llevar la siguiente información de manera clara con letra legible y con caracteres indelebles:

- Nombre del producto o marca registrada
- Nombre y dirección del fabricante
- Identificación del lote del producto y fecha de envase
- El contenido neto en mililitros

Para realizar la limpieza y desinfección se plantea las siguientes actividades estandarizadas de acuerdo con la normatividad vigente:

Limpieza: 1. Recoger y desechar los residuos del producto, polvo o cualquier otra suciedad presente en el lugar a limpiar. 2. Humedecer con suficiente agua el lugar o superficie a limpiar. 3. Preparar la solución detergente a usar. 4. Enjabonar la superficie por limpiar, esparciendo la solución detergente con esponja o cepillo según corresponda 5. Restregar la superficie fuertemente con ayuda de un paño o cepillo, eliminando toda la suciedad posible. 6. Dejar la solución detergente aplicada por un tiempo de 5 minutos para que éste actúe. 7. Enjuagar con suficiente agua asegurándose de que todo el detergente se elimine. 8. Observar detenidamente el lugar que se limpió para verificar que haya sido eliminada toda la suciedad.

Desinfección: 1. Asegúrese de que la superficie este limpia, si no es así limpiar como se explicó anteriormente. 2. Dosificar la solución desinfectante. 3. Aplicar la solución desinfectante sobre el lugar o superficie que se va a desinfectar. 4. La solución desinfectante se deja sobre el lugar que se está desinfectando por un tiempo de mínimo de 5

minutos. 6. Durante este tiempo, se busca eliminar la mayor cantidad de microorganismos posibles, de modo que la superficie quede bien desinfectada.

Para el desarrollo de las labores de limpieza y desinfección es necesario contar con unos implementos. Los utensilios asignados para la limpieza del restaurante deben seguir las instrucciones de limpieza y desinfección descritas anteriormente y son los siguientes:

Trapero, cepillo, escoba, guantes, paño, jabón líquido, desengrasante, hipoclorito de sodio al 5,25%.

Durante la ejecución de las instrucciones prácticas del programa de limpieza y desinfección se tendrá en cuenta lo siguiente:

- No se utilizarán esponjas debido a su difícil desinfección.

-Para limpiar y desinfectar siempre se utilizarán guantes de goma para evitar corrosiones o quemaduras y roces en las manos.

Las personas encargadas de realizar la limpieza y desinfección son el personal de limpieza contratado por la organización, así como los auxiliares de cocina. La persona encargada de realizar la supervisión a las actividades ejecutadas es el administrador del restaurante.

7.6.2 Manejo de Residuos Sólidos y Líquidos

Lo que se pretende es este apartado es establecer los lineamientos del programa de manejo y disposición de residuos sólidos en el establecimiento El Prestigio restaurante y aplica a todas las operaciones de manejo de residuos sólidos generadas en las actividades. El personal encargado de la manipulación de los desechos debe tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Uso de tapabocas

- Uso de guantes desechables: para reducir el riesgo de contaminación de las manos con los elementos contaminados.

- Después de usar los guantes, éstos deben ser desechados y continuar con el lavado y desinfección de manos para evitar la contaminación. El lavado de manos se debe hacer antes de usar los guantes y después ser usados.

- Los recipientes permanecen tapados todo el tiempo para evitar contaminación y se deberá respetar el uso de cada caneca según el código de colores establecido.

Los recipientes utilizados para la recolección de los residuos son de material impermeable, resistente, de fácil limpieza y cargue, facilitan la recolección y reducen el impacto sobre el ambiente y la salud humana.

El tamaño de los recipientes facilita el manejo de la recolección y separación diaria de los desechos, evitan la contaminación por humedad hacia el exterior, están dotados de tapa con buen ajuste que evita la contaminación ambiental, ya que permanecen tapadas, facilitan el proceso de recolección, no permiten la entrada de agua, insectos o roedores, ni el escape de líquido por sus paredes o el fondo, los bordes son redondeados.

Estos recipientes son lavados a diario para evitar los focos de contaminación.

Las canecas de los baños tienen las mismas características. Los recipientes desechables utilizados son las bolsas que van dentro de cada caneca, con el fin de facilitar el proceso de recolección de residuos y facilitar su amarre y contención.

Tabla 13. Clasificación de residuos.

Clase de Residuo	Contenido Básico	Color	Etiqueta
-------------------------	-------------------------	--------------	-----------------

NO PELIGROSOS
Biodegradables,
ordinarios e inertes

Hojas, tallos,
barrido, restos de
alimentos no
contaminados,
servilletas,
empaques de papel
plastificado,
colillas, vasos
desechables, papel
carbón, tela.



Rotular con: No
peligroso
Biodegradable
ordinarios e inertes

NO PELIGROSO
Reciclable
(Plástico, cartón y
vidrio)

Platicos, cartón y
recipientes de
polipropileno,
polietileno sin
contaminar y toda
clase de vidrio.



Rotular con:
Reciclable plástico
y vidrio

Fuente: Elaboración propia

7.6.3 Control de Plagas

En este apartado se pretende establecer un procedimiento escrito de cómo el establecimiento El Prestigio restaurante implementará el programa de manejo integrado de plagas a fin de evitar la entrada de plagas en las instalaciones y que estas se conviertan en un problema de seguridad de los alimentos.

Lo primero que se debe realizar es contratar una compañía que brinde servicios de control de plagas. La empresa debe prestar este servicio cada 3 meses.

El servicio consiste en: 1. Aspersiones en todas las áreas para el control de insectos como cucarachas, hormigas y otros insectos. 2. Aplicación de gel para cucarachas y hormigas. - Aplicación de Bórax. 3. Colocación de trampas de goma internas para el control y de insectos rastreros y roedores.

El restaurante El Prestigio debe solicitar a la empresa prestadora del servicio la copia de las hojas técnicas y MSDS (Ficha de datos de seguridad) de todos los productos que usa en el servicio. Las MSDS se encuentran accesibles en el caso de que se presente alguna emergencia con algún empleado.

Estos reportes de servicios incluyen:

- Nombre del Operador de Control de Plagas que realiza el servicio (Firma o Iniciales).
- Servicio que realiza, método de aplicación, fecha del servicio, pesticida que utiliza, cantidad y concentración de químicos, el área donde se aplica el pesticida, acción correctiva a tomar, signos de actividad observados (cantidad, tipo de plaga, área, mecanismo).

Cada 15 días el personal designado por el restaurante realizará un recorrido por la instalación, verificando evidencia de actividad de insectos. Tales como: evidencia de animales vivos dentro de las instalaciones, evidencia de excreta de ratas, productos, cajas, sacos, contenedores, etc. (con roeduras), plagas en descomposición dentro de las trampas, plagas dentro de las instalaciones.

En el caso de que se observe evidencia de plagas en las instalaciones se debe contactar al proveedor de control de plagas

Si se observa evidencia de ratas en los almacenes (productos, cajas, sacos, contenedores, etc. con roeduras), que haya afectado directamente algún alimento, descartar el producto afectado.

8. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

7.7 Misión y Visión

7.7.1 Misión

Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, a partir de una experiencia única y ofreciendo alimentos con la más alta calidad que integre el desarrollo personal y profesional del equipo de trabajo.

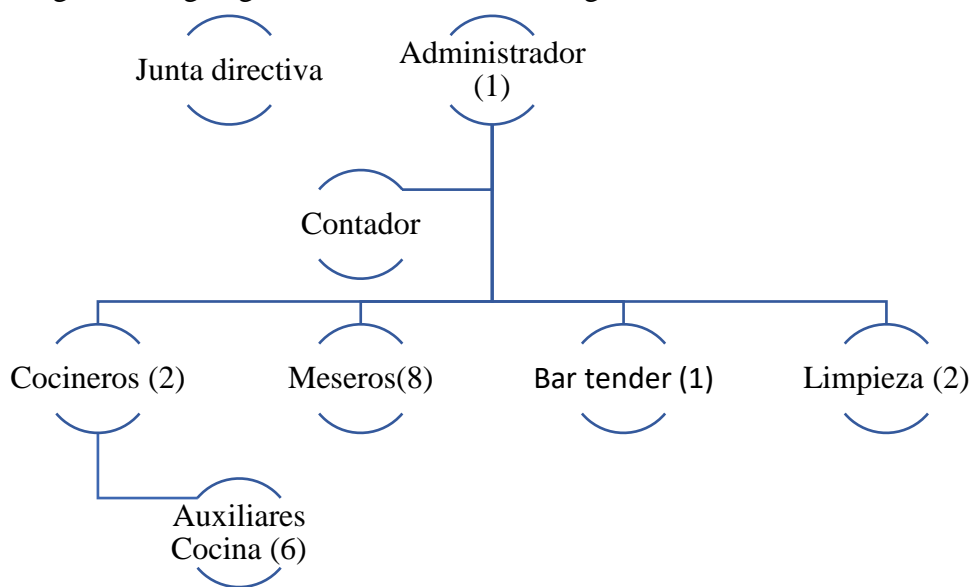
7.7.2 Visión

Para el año 2028 ser reconocidos en la ciudad de Popayán como uno de los mejores restaurantes por la oferta gastronómica y la experiencia de servicio.

8.1 Descripción de Cargos

La estructura del restaurante es funcional, se ha diseñado así con el fin de asignar claramente los propósitos de cada uno de los roles; éstos se representan a través del siguiente organigrama:

Figura 1. Organigrama restaurante El Prestigio



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el organigrama el restaurante El Prestigio contará con un total de 21 personas.

8.1.1 Junta directiva

La junta directiva estará formada inicialmente por:

- Daniel Ricardo Arcos Muñoz- socio.
- Harry Andrés Jaramillo Cerón- socio.

En la medida que entren nuevos accionistas la conformación de la junta directiva podrá cambiar de modo que se convierta en el eje decisorio del restaurante, y así permita tomar decisiones rápidas y efectivas que lleven a la empresa al éxito en el mercado.

La Junta revisará mensualmente la implementación de los planes estratégicos (implementadas por el administrador del restaurante) y analizará en detalle el ejercicio

financiero con el apoyo de un Contador, quien brindará sus servicios en calidad de asesor externo e igualmente la junta realizará seguimiento al desempeño del administrador y en general al personal de la empresa (Pérez & Pérez, 2017).

8.1.2 *Administrador*

Nombre de Cargo	Administrador		
Tipo de Contrato	Indefinido	Salario	\$3.000.000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y gestionar los planes estratégicos del restaurante; orientando el despliegue táctico y operativo para asegurar que se cumplan los objetivos. • Revisar los estados financieros y reportar los avances tácticos ante la Junta Directiva. • Implementar estrategias para la gestión del personal del restaurante. • Implementar el sistema de control de inventarios y realizar inspecciones periódicas para asegurar su cumplimiento. 		
Perfil	Profesional en carreras administrativas o ingenieriles con 2 años de experiencia en restaurantes.		

Fuente: (Pérez & Pérez, 2017)

8.1.3 *Contador*

Nombre de Cargo	Contador		
Tipo de Contrato	Prestación de Servicios	Honorarios	\$3.000.000
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y realizar la revisión contable y financiera de los estados de resultados, el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y demás que los complementen. • Dar veracidad de los estados financieros y cuentas de la empresa, para que estén de acuerdo con las normas legales vigentes. • Realizar los trámites legales como el pago de impuesto y otras obligaciones de este tipo. • Mantener al día los libros de contabilidad. • Aconsejar a la empresa en materia de impuestos, nomina, proyecciones financieras, presupuestos, costos gastos, y demás aspectos de este tipo. 		
Perfil	Profesional en contaduría pública titulado con registro, con experiencia en manejo financiero y contable en organizaciones.		

Fuente: Contaduría general de la nación

8.1.4 *Cocinero*

Nombre de Cargo	Cocinero		
Tipo de Contrato	Término fijo	Honorarios	\$2.500.000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y preparar recetas que estén alineadas con opciones gastronómicas del restaurante. • Asegurar la implementación de las buenas prácticas de manufactura en la cocina. 		

	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la planeación y los requerimientos de materia prima.
Perfil	Profesional o tecnólogo en cocina o gastronomía con experiencia mínima de 2 años como chef.

Fuente: (Pérez & Pérez, 2017)

8.1.5 *Auxiliar de Cocina*

Nombre de Cargo	Auxiliar de Cocina		
Tipo de Contrato	Término fijo	Honorarios	\$1.400.000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar al Chef en la elaboración de cada uno de las opciones gastronómicas. Asegurar la implementación de las buenas prácticas de manufactura en la cocina. Ejecutar el plan de control de los inventarios. Apoyar al Chef en la realización de la planeación y los requerimientos de materia prima. 		
Perfil	Técnico o tecnólogo en cocina o gastronomía con experiencia mínima de 1 año en preparación de platos.		

Fuente: (Pérez & Pérez, 2017)

8.1.6 *Mesero*

Nombre de Cargo	Mesero		
Tipo de Contrato	Termino fijo	Honorarios	\$1.500.000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> Orden y limpieza del recinto. Cuidado de su sector de trabajo. Atención cordial y eficaz. Debe reordenar su sector de trabajo después del servicio. 		
Perfil	Bachiller o técnico con 2 años de experiencia en restaurantes u hoteles.		

Fuente: (Montalvo, 2008)

8.1.7 *Limpieza*

Nombre de Cargo	Limpieza		
Tipo de Contrato	Término fijo	Honorarios	\$1.400.000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> Orden y limpieza del restaurante. Cuidado de su sector de trabajo. Orden y limpieza adecuada de la cocina, despensa y baños. 		
Perfil	Bachiller o técnico con 1 año de experiencia en restaurantes u hoteles.		

Fuente: (Montalvo, 2008)

8.2 Nómina

La contratación del personal del restaurante estará a cargo del administrador, ajustándose a los requerimientos de los perfiles de cada cargo según las necesidades del restaurante. Habrá dos tipos de contrato para el personal:

Contrato a 12 meses término fijo, para el cargo de cocinero, auxiliar de cocina, limpieza y mesero. Una contratación a término indefinido para el administrador y una contratación por prestación de servicios para la parte contable.

8.3 Capacitación

Una capacitación adecuada no solamente es clave para el proceso de transformación en un restaurante sea más eficiente, también lo es para lograr una experiencia memorable en los clientes, y para mantener a tus empleados motivados, evitando así otros problemas como la alta rotación, característica de común en este sector de la economía. Dentro del plan de capacitaciones se incluyen los siguientes conocimientos básicos para dar inicio al proyecto:

- Concepto del restaurante.
- Filosofía y estándares de calidad de servicio.
- Funcionamiento del restaurante.
- Menú

Toda persona que manipule alimentos debe tener su certificado vigente de manipulación el cual es de carácter obligatorio y se debe renovar anualmente.

8.4 Presupuesto Nómina

Las provisiones Mensuales de Nómina: Las prestaciones sociales se deben provisionar cada vez que se liquida la nómina, estas tienen como finalidad causar mensualmente los gastos correspondientes a las prestaciones sociales de los trabajadores. En la siguiente tabla se proyecta un total de nómina mensual para el año 2023 teniendo en cuenta la exoneración para empleadores de acuerdo con el artículo 65 de la Ley 1819 de 2016, para trabajadores que devenguen menos de 10 SMMLV. Salud, SENA e ICBF quedan en cero pesos para el empleador (Ministerio del Trabajo de Colombia, s.f.).

Tabla 14. Presupuesto nómina restaurante

Concepto	%	Administrador	Contador	Cocinero	Mesero	Aux. de cocina	Bar Tender	Limpieza
Salario básico		\$ 2.500.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.500.000	\$ 1.400.000
PRESTACIONES SOCIALES								
Cesantías	8,33%	\$ 208.250	\$ -	\$ 166.600	\$ 116.620	\$ 116.620	\$ 124.950	\$ 116.620
Intereses cesantías	1,00%	\$ 25.000	\$ -	\$ 20.000	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 15.000	\$ 14.000
Prima legal	8,33%	\$ 208.250	\$ -	\$ 166.600	\$ 116.620	\$ 116.620	\$ 124.950	\$ 116.620
Vacaciones	4,17%	\$ 104.250	\$ -	\$ 83.400	\$ 58.380	\$ 58.380	\$ 62.550	\$ 58.380
Dotación	4,26%	\$ -	\$ -		\$ 59.640	\$ 59.640	\$ 63.900	\$ 59.640
SEGURIDAD SOCIAL								
EPS	8,50%	\$ 212.500	\$ -	\$ 170.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 127.500	\$ 119.000
Pensión	12,00%	\$ 300.000	\$ -	\$ 240.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 180.000	\$ 168.000
ARL	0,52%	\$ 13.050	\$ -	\$ 10.440	\$ 7.308	\$ 7.308	\$ 7.830	\$ 7.308
APORTES PARAFISCALES								
Caja	4,00%	\$ 100.000	\$ -	\$ 80.000	\$ 56.000	\$ 56.000	\$ 60.000	\$ 56.000
ICBF	3,00%	\$ 75.000	\$ -	\$ 60.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 45.000	\$ 42.000
SENA	2,00%	\$ 50.000	\$ -	\$ 40.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 30.000	\$ 28.000
Neto a Pagar	56,11%	\$ 3.546.300	\$ 3.000.000	\$ 2.837.040	\$ 2.045.568	\$ 2.045.568	\$ 2.191.680	\$ 2.045.568

Fuente. Elaboración propia

8.5 Aspectos Legales

Para entrar en funcionamiento el restaurante debe cumplir con una serie de requisitos y ajustarse a la normatividad que exige el gobierno colombiano, con el fin de evitar cualquier tipo de contratiempo, multas, sanciones y/o posibles cierres del establecimiento.

El primer paso es definir es el tipo de persona que va constituir la empresa sea natural o jurídica, para la definición del tipo de sociedad a constituir en el restaurante El Prestigio se toma como base la información de diferentes planes de negocio revisados y se determina lo siguiente.

8.5.1 Tipo de Sociedad

La constitución será por medio de la figura jurídica de una sociedad por acciones simplificada (SAS). La principal característica de esta figura es la de aclarar ante la ley que los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza. Esta figura se ajusta a los propósitos personales de todos los socios. Los mayores beneficios son: estimula el emprendimiento, mayor facilidad en la operación y administración, la creación de la empresa es más ágil, el pago de capital puede diferirse hasta por dos años y no exige un monto mínimo de capital (Pérez & Pérez, 2017).

Paralelamente se debe verificar que no exista un establecimiento registrado con el mismo nombre y esto se puede hacer en la página www.rues.org.co y consultar la actividad económica que se va a realizar para el caso del proyecto es expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes.

8.5.2 Uso de suelo

Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de uso de suelo a la Oficina de Planeación

8.5.3 Registro Único Tributario

Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento. El primer paso para obtener el RUT es realizar el Pre-Rut, el cual se puede obtener a través de la página web www.dian.gov.co o en las salas virtuales de la Cámara de Comercio. Una vez se tenga la certificación de apertura de la cuenta y el Certificado de Existencia y Representación Legal, el usuario debe dirigirse a la DIAN y solicitar el RUT definitivo (Colorado, Acosta, Brochero, & Lombardi, 2017)

8.5.4 Organización Sayco Acinpro (OSA)

La OSA es una organización con personería jurídica y autorización de funcionamiento otorgada por la Dirección Nacional de Derechos de Autor, tiene como objeto social el recaudo de las remuneraciones provenientes de la comunicación de obras musicales y producciones audiovisuales como también el almacenamiento de fonogramas (Organización Sayco y Acinpro, s.f.).

Teniendo en cuenta que el restaurante va hacer de uso de música protegida por esta organización se debe realizar un pago anual previa liquidación con base en la visita al establecimiento por parte de Sayco y Acinpro.

8.5.5 Seguridad humana y protección contra incendios

Este certificado es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos de la ciudad de Popayán y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de

protección contra incendios. Quienes por medio de una visita de campo determinan que tipo de riesgo presenta el establecimiento y de acuerdo al resultado determinan si es apto para la atención al público o no.

8.5.6 Concepto sanitario

Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos

En el caso de las personas jurídicas y naturales que ejercen actividades en torno a los alimentos como su fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir con los requisitos sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013. Esta norma alude específicamente en el capítulo VIII a las condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y establecimientos gastronómicos. Es así como los establecimientos deben garantizar el cumplimiento de las leyes ya mencionadas y otras a las que haya lugar. Muestra de dicha garantía se logra a través de la obtención del Concepto sanitario, el cual es emitido por la autoridad sanitaria pertinente una vez radicada la solicitud y realizada la auditoría de inspección, vigilancia y control del establecimiento (Colorado, Acosta, Brochero, & Lombardi, 2017).

8.6 Costos iniciales constitución restaurante

Tabla 15. Costos iniciales constitución restaurante

CONCEPTO	VALOR
MATRÍCULA	\$ 205.000
RUES	\$ 6.500
DERECHOS INSCRIPCIÓN	\$ 48.000
BOMBEROS	\$ 250.000
CONCEPTO SANITARIO	\$ 200.000
PLAN DE SANEAMIENTO	\$ 500.000
OTRO	\$ 120.000
TOTAL	\$ 1.329.500

Fuente: elaboración propia

Todos los valores que se proyectan en la tabla anterior junto a los requisitos pueden variar dependiendo de la ubicación y el tamaño del negocio, pero en general, necesitará obtener un permiso de operación, una licencia con la secretaria de la ciudad, una licencia ambiental y una inspección por parte del cuerpo de bomberos.

9. ESTUDIO FINANCIERO

En el siguiente capítulo se presenta el análisis financiero a partir de los recursos necesarios para el desarrollo de la operación del plan de negocio durante los próximos 5 años, detallando el origen de los recursos, como se van a destinar y que rentabilidad se obtendrá de los mismos. La inversión inicial total será de \$418.150.000 capital aportado por los socios en su totalidad, sin descartar la opción del apoyo de una entidad financiera, una entidad del estado o de organizaciones privadas que aportan recursos a nuevos proyectos. A continuación, se presenta la cuantificación y proyección de los costos y resultados estimados, que se asocian al proceso de desarrollo e implementación del proyecto, por lo que los socios del proyecto son:

Tabla 16. Participación de la sociedad

SOCIO	PARTICIPACIÓN
Daniel Ricardo Arcos	50%
Harry Andrés Jaramillo	50%

Fuente: elaboración propia

9.1 Proyección de Ventas

Mediante la proyección de ventas y el estudio técnico se determina un plan de producción tomando como base para este capítulo la asignación de los valores promedio de venta por persona establecidos para cada uno de los platos (1,450) según su consumo estándar calculado, teniendo en cuenta que según las encuestas estarían dispuestos a pagar por un plato principal \$50.000 se asigna este valor con el cual se iniciará operaciones para el primer año de puesta en marcha el proyecto

Es importante el contexto actual de la economía a nivel mundial y como afecta la economía local, la economía colombiana se ha recuperado de manera notable de la crisis del COVID-19, y una fuerte respuesta de las políticas monetarias y fiscales ha logrado evitar una mayor contracción de los ingresos. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) proyecta para el país que crezca 1,2% en el 2023 y luego suba en el 2024 ligeramente a 1,7% (Becerra Elejalde, 2023). Ante esta realidad es recomendable prever un crecimiento del 1,5% en los primeros 6 meses, 3,0% en los siguientes 6 meses del primer año apelando unas fuertes estrategias marketing de posicionamiento.

A continuación, se proyecta los platos a vender en los primeros 12 meses, seguido de su proyección a 5 años, especificando los ingresos por esta operación.

Tabla 17. Proyección Ventas Primer Año

<i>Periodo</i>	<i>Unidades</i>	<i>Valor \$</i>
<i>Mes 1</i>	1450	\$ 72.500.000
<i>Mes 2</i>	1472	\$ 73.587.500
<i>Mes 3</i>	1494	\$ 74.691.313
<i>Mes 4</i>	1516	\$ 75.811.682
<i>Mes 5</i>	1539	\$ 76.948.857
<i>Mes 6</i>	1562	\$ 78.103.090
<i>Mes 7</i>	1609	\$ 80.446.183
<i>Mes 8</i>	1657	\$ 82.859.568
<i>Mes 9</i>	1707	\$ 85.345.356
<i>Mes 10</i>	1758	\$ 87.905.716
<i>Mes 11</i>	1811	\$ 90.542.888
<i>Mes 12</i>	1865	\$ 93.259.174

Fuente: elaboración propia

Seguido de la proyección mensual se plantea un pronóstico a 5 años especificando los valores de los ingresos por esta actividad. El crecimiento establecido es del 5% anual para los siguientes 4 años ya que el crecimiento de los productos en un mercado determinado no es exponencial si no que llega a un punto máximo de crecimiento y empieza a decaer hasta llegar a niveles muy bajos de crecimiento e igualmente teniendo como base el contexto actual de la economía mencionado en el anterior ítem.

Tabla 18. Proyección Ventas Cinco Años

<i>Periodo</i>	<i>Unidades</i>	<i>Valor \$</i>
<i>Año 1</i>	19440	\$ 972.001.328
<i>Año 2</i>	20412	\$ 1.020.601.394
<i>Año 3</i>	21433	\$ 1.071.631.464
<i>Año 4</i>	22504	\$ 1.125.213.037
<i>Año 5</i>	23629	\$ 1.181.473.689

Fuente: elaboración propia

9.2 Maquinaria, Equipo, Muebles e Infraestructura

A continuación, se muestra las necesidades de maquinaria y equipo para la empresa en los primeros 5 años de funcionamiento, bajo los parámetros establecidos en el estudio técnico realizado anteriormente. También se especifican los equipos muebles y enseres necesarios para el proceso administrativo de acuerdo a lo proyectado en el capítulo Administrativo del proyecto. Igualmente totaliza todo el proceso de adecuación del espacio a partir de las etapas de ingeniería, diseños y construcción que se necesitan para la puesta en marcha del restaurante.

Tabla 19. Maquinaria, Equipo, Muebles y Adecuación Local

<i>Detalle</i>	<i>Total</i>
<i>Construcción y Adecuación Local</i>	\$ 120.000.000
<i>Mesas</i>	\$ 6.000.000
<i>Sillas</i>	\$ 18.000.000

<i>Sillas Barra</i>	\$	2.400.000
<i>Pufs</i>	\$	2.250.000
<i>Maquinaria y Equipo</i>	\$	49.700.000
<i>Ollas y Sartenes</i>	\$	10.000.000
<i>Utensilios</i>	\$	12.000.000
Total	\$	220.350.000

Fuente: elaboración propia

9.3 Requerimientos de Personal.

Dentro de la siguiente tabla se establece el número de empleados requeridos para los siguientes 5 años. Esta información se construye teniendo en cuenta dos aspectos. El primer aspecto relacionado con el crecimiento proyectado para el restaurante en los primeros cinco años y el segundo bajo circunstancias establecidas por parte de la competencia en las entrevistas donde manifestaron explícitamente la contratación de meseros y auxiliares de cocina al tercer año de entrar en funcionamiento el restaurante.

Tabla 20. Requerimiento de Personal 5 años

		Requerimiento De Personal				
<i>Junta directiva</i>		2				
		Años				
Personal Requerido	1	2	3	4	5	TOTAL
<i>Administrador</i>	1					1
<i>Contador</i>	1					1
<i>Cocineros</i>	1		1			2
<i>Meseros</i>	8		2			10
<i>Aux. Cocina</i>	6		2			8
<i>Bar Tender</i>	1		1			2
<i>Limpieza</i>	2		2			4
TOTAL	20	0	8	0	0	28

Fuente: elaboración propia

La siguiente tabla muestra el costo anual durante los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa, considerando un incremento anual en su remuneración del 8,5%, de acuerdo a la tendencia establecida en los últimos cuatro años con respecto al aumento del salario mínimo legal.

De acuerdo a las exigencias legales establecidas en Colombia para la contratación de un trabajador, en el capítulo organizacional se establece el costo anual por trabajador de acuerdo a sus características específicas y la función dentro de la empresa que deben desempeñar, estimando que el contador se contratara por prestación de servicios asignando un rubro a esta operación.

Tabla 21. Costo de Personal 5 años

Personal Requerido	Años					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Administrador	\$ 42.555.600	\$ 46.172.826	\$ 50.097.516	\$ 54.355.805	\$ 58.976.049	\$ 252.157.796
Contador	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 15.000.000
Cocineros	\$ 34.044.480	\$ 36.938.261	\$ 40.078.013	\$ 43.484.644	\$ 47.180.839	\$ 201.726.237
Meseros	\$ 98.187.264	\$ 106.533.181	\$ 115.588.502	\$ 125.413.525	\$ 136.073.674	\$ 581.796.146
Aux. Cocina	\$ 73.640.448	\$ 79.899.886	\$ 86.691.376	\$ 94.060.143	\$ 102.055.256	\$ 436.347.109
Bar Tender	\$ 26.300.160	\$ 28.535.674	\$ 30.961.206	\$ 33.592.908	\$ 36.448.306	\$ 155.838.253
Limpieza	\$ 24.546.816	\$ 26.633.295	\$ 28.897.125	\$ 31.353.381	\$ 34.018.419	\$ 145.449.036
TOTAL	\$ 302.274.768	\$ 327.713.123	\$ 355.313.739	\$ 385.260.407	\$ 417.752.541	\$ 1.788.314.578

Fuente: elaboración propia

9.4 Materia Prima

Para este ítem es importante tener presente la información de la proyección de ventas por número de platos mensuales y anual prevista anteriormente. Otro factor importante es el porcentaje de ganancia bruta es decir lo que queda después de deducir el costo de los productos (ingredientes) de los ingresos del restaurante. Para este caso y teniendo un promedio de valor de los platos de \$50.000 se estima que el porcentaje de ganancia bruta sea del 50%. Se realizó un consolidado de precios de las materias primas más importantes para tener referencia de los procesos de aprovisionamiento y el resultado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 22. Materias Primas Restaurante

Descripción Producto	Unidad	Precio	Descripción Producto	Unidad	Precio
Lamina de oro 24 k comestible	10 unidades	\$ 33.700	Queso mozzarella	500 gr	\$ 16.450
Lomo caracho de res	1 kilo	\$ 30.384	Molino de pimienta (olde thompson)	25 gr	\$ 2.390
Lomo viche de res (colombia)	1 kilo	\$ 48.700	Tocineta	400 gr	\$ 36.650
Pollo Pechuga	1,5lb	\$ 32.400	Tomate de arbol	1000 gr	\$ 6.790
Sobrebarriga	1 kilo	\$ 25.900	Tomate	Unidad	\$ 680
Costillas de cerdo st. Louis	1 lb	\$ 12.300	Apio sin hoja	700 gr	\$ 3.610
Costilla de cerdo	500gr	\$ 11.700	Brocoli	Unidad	\$ 4.230
Pavo	1 kilo	\$ 20.000	Huevos	30 unidades	\$ 23.900
filete de salmon	450 gr	\$ 49.900	Leche	6 und / 5400 ml	\$ 20.040
Robalo	450gr	\$ 51.300	Crema de leche	900 gr	\$ 20.600
Mariscos	450 gr	\$ 21.900	leche condensada	420 gr	\$ 12.700
Punta de anca	1200 gr	\$ 63.300	habichuela	700 gr	\$ 6.540
Spaghetti	1 kilo	\$ 4.376	aguacate hass	Unidad	\$ 960
Fetuccini	500 gr	\$ 5.733	Platano	Unidad	\$ 2.560
Penne Rigate	500 gr	\$ 12.800	papa guata	2000 gr	\$ 8.890
Trucha	450 gr	\$ 32.100	Papa criolla	1000 gr	\$ 4.890
Camarones	400gr	\$ 44.900	Queso cheddar	200 gr	\$ 10.300
Calamar	320 gr	\$ 30.200	Queso parmesano	250 gr	\$ 27.800
langostinos	454 gr	\$ 63.300	Repollo	Unidad	\$ 5.580
Salmon	450 gr	\$ 49.900	Zanahoria	1000 gr	\$ 2.180
Chorizo	x 8 unidades	\$ 16.250	Lechuga batavia	Unidad	\$ 2.660
Aceite vegetal	1800 ml	\$ 37.800	chile jalapeño	100 gr	\$ 3.370
Aceite de oliva	1000 cm3	\$ 46.500	Yuca	Unidad / 60 gr	\$ 5.860
Arroz	3 kg	\$ 13.500	Pimenton	Unidad	\$ 2.340
Azucar morena	1 kilo	\$ 4.940	cebollita blanca	Unidad	\$ 1.750
Azucar blanca	1 kilo	\$ 4.650	Cebolletas morada	Unidad	\$ 950
sal refisal kilo	1 kilo	\$ 1.950	Cilantro	100 gr	\$ 1.100
Sal marina	465 gr	\$ 5.150	Lulo	Unidad	\$ 1.730
Ajo	x 3unidades	\$ 2.980	Mango tommy	Unidad	\$ 1.720
Cebolla puerro	Unidad	\$ 3.480	Panko	200 gr	\$ 10.900
Cebolla larga	300 gr	\$ 10.010	Perejil	100 gr	\$ 4.050
Champiñones	1000 gr	\$ 33.300	Limon tahiti	1000 gr	\$ 4.930
Jamón	450 gr	\$ 13.000	Coco	Unidad	\$ 5.470
Lechuga Crespa	200 gr	\$ 2.890	Papas a la francesa	1000 gr	\$ 9.970

Fuente: elaboración propia

Este listado se elaboró en los primeros días del año 2023, los precios han tenido un incremento considerable por los efectos de la inflación con respecto al año anterior. Esta fluctuación ha generado que todas las proyecciones del proyecto se realicen con base en el precio final de los platos y los costos de producción no pueden superar el 33% del valor final ofertado al público. Es recomendable, en el momento que entre en funcionamiento el restaurante realizar un ajuste a estos cálculos que permita que el proyecto siga siendo viable desde todos los aspectos estudiados.

9.5 Análisis de Costos

Análisis de Costos consiste fundamentalmente, en hacer comparaciones entre los costos esperados o presupuestados y costos resultantes, para determinar las diferencias producidas e investigar las causas que han motivado tales diferencias (Cashin, 1997). La contabilidad de Costos es aquella que proporciona información para la contabilidad administrativa y financiera. Mide y presenta información financiera y no financiera que se relaciona con el costo de adquirir o consumir recursos por parte de la organización.

9.5.1 Costos Fijos

Los costos fijos se identifican porque no varían ante los cambios de la producción de los platos. Para este proyecto se tienen identificados los siguientes costos anuales:

- Canon de Arrendamiento: \$100.000.000.
- Mano de Obra: \$ 302.274.768
- Servicios: \$24.000.000
- Permisos: \$2.000.000

Tabla 23. Costos Fijos

Costos Fijos					
Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Canon de Arrendamiento	\$ 120.000.000	\$ 126.000.000	\$ 132.300.000	\$ 138.915.000	\$ 145.860.750
Mano de Obra	\$ 302.274.768	\$ 327.713.123	\$ 355.313.739	\$ 385.260.407	\$ 417.752.541
Servicios	\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
Permisos	\$ 2.000.000	\$ 2.100.000	\$ 2.205.000	\$ 2.315.250	\$ 2.431.013

Fuente: elaboración propia

9.5.2 Costos Variables

Los costos variables son aquellos costos que pueden variar dependiendo de la cantidad de bienes o servicios que una empresa produce. Esto significa que, cuanto mayor sea el volumen de producción, mayor será el valor de los costos variables y se modifican según la cantidad de unidades producidas.

Para el restaurante El Prestigio el costo variable principal es la materia prima, como lo mencionamos anteriormente estos costos no superan el 30% del precio de venta establecido por plato.

Tabla 24. Costos Variables

Costos Variables					
Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Materia prima	\$ 291.600.398	\$ 306.180.418	\$ 321.489.439	\$ 337.563.911	\$ 354.442.107

Fuente: elaboración propia

9.6 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio muestra en la tabla que aparece a continuación para 5 años, la producción mínima requerida para cubrir los costos fijos y variables. A partir de ese punto se empieza a obtener utilidades para invertir o ampliar la capacidad productiva de la empresa (Ramirez Padilla).

En la siguiente tabla se calcula el punto de equilibrio para los primeros 5 años teniendo en cuenta la siguiente formula:

Punto de equilibrio:

- $PE = CF / PVq - CVq$
- Dónde: CF = costos fijos;
- PVq = precio de venta unitario;
- CVq = costo variable unitario.

Tabla 25. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
AÑOS	1	2	3	4	5
CFT	\$	\$	\$	\$	\$
	428.274.769	460.013.125	494.228.742	531.121.161	570.906.334
PVQ	\$	\$	\$	\$	\$
	50.000	50.000	55.000	55.000	55.000
CVQ	\$	\$	\$	\$	\$
	15.000	15.000	16.500	16.500	16.500
PE	12.236	13.143	12.837	13.795	14.829

Fuente: elaboración propia

Después de analizar la tabla del punto de equilibrio a 5 años, se puede concluir que es necesario vender mínimo 66.841 platos en total para los años proyectados y así cubrir todos los costos y gastos anuales, tanto administrativos como de producción. Para el primer año deben ser 12.236 platos los vendidos y el quinto año 14.829 como se resumen en la tabla número 24.

9.7 Inversión Inicial

En el siguiente componente se detallan cada uno de los ítems que integran la inversión inicial del proyecto restaurante El Prestigio, se determina un capital de trabajo para los primeros seis meses posterior a la inauguración, que permita soportar los primeros meses de funcionamiento del restaurante, esto teniendo en cuenta que es una empresa nueva en el mercado y el rango de tiempo definido permite dar un margen para la implementación de cada una de las estrategias de marketing planteadas en las cuatro p del estudio de mercado. Es por eso que el capital de trabajo incluye dos métricas consideradas las más importantes para el inicio del plan de negocio, una de estas métricas es la materia prima y la otra métrica es el valor de toda la nómina incluida en el estudio organizacional presentado en el capítulo.

Tabla 26. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
ACTIVO	AÑO 0
Arrendamiento	\$ 50.000.000

Maquinaria	\$ 71.700.000
Materia prima	\$ 145.800.199
Construcción y Adecuación	\$ 120.000.000
Muebles y enseres	\$ 28.650.000
Otros	\$ 2.000.000
Total	\$ 418.150.199

Fuente: elaboración propia

9.8 Estado de Resultados

En este apartado se presentan los resultados de las operaciones que espera obtener el proyecto en los primeros cinco años, mostrando los ingresos generados por ventas y los gastos en los que incurrirá el restaurante. En el estado de resultados se tiene en cuenta los ingresos brutos de la empresa, menos los costos directos de producción, comercio y ventas, además de costos administrativos, financieros como también la depreciación de los activos, que son maquinaria, equipos de oficina, muebles y enseres, equipos de mantenimiento, entre otros. En el primer año el costo de ventas equivale al 30% de las ventas del periodo, lo cual arroja una utilidad bruta, obtenida por las unidades de platos vendidas, las cuales superan el punto de equilibrio.

Para realizar el estado de resultados se aplicó el Impuesto de Renta 30%, que es un impuesto nacional, de carácter anual, creado con el objetivo de gravar los ingresos generados tanto por personas naturales como jurídicas, el cual grava las utilidades que haya generado la empresa desde el primero (1) de enero hasta el treinta y uno (31) de Diciembre de cada año (DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2022).

Tabla 27. Estado de Resultados

CRITERIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos brutos	\$ 972.001.328	\$ 1.020.601.394	\$ 1.071.631.464	\$ 1.125.213.037	\$ 1.181.473.689
(-) COSTOS DIRECTOS					
Costos de producción	\$ 291.600.398	\$ 306.180.418	\$ 321.489.439	\$ 337.563.911	\$ 354.442.107
(=) MARGEN BRUTO DE VENTAS	\$ 680.400.929	\$ 714.420.976	\$ 750.142.025	\$ 787.649.126	\$ 827.031.582
COSTOS					
Costos administrativos	\$ 428.274.769	\$ 460.013.125	\$ 494.228.742	\$ 531.121.161	\$ 570.906.334
Depreciación	\$ 7.170.000	\$ 7.170.000	\$ 7.170.000	\$ 7.170.000	\$ 7.170.000
(=) UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	\$ 244.956.160	\$ 247.237.851	\$ 248.743.283	\$ 249.357.965	\$ 248.955.248
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 244.956.160	\$ 247.237.851	\$ 248.743.283	\$ 249.357.965	\$ 248.955.248
(-) Impuestos	\$ 80.835.533	\$ 81.588.491	\$ 82.085.283	\$ 82.288.129	\$ 82.155.232
(=) UTILIDAD NETA	\$ 164.120.627	\$ 165.649.360	\$ 166.657.999	\$ 167.069.837	\$ 166.800.016

Fuente: elaboración propia

9.9 Flujo de Caja

El flujo de caja es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y gastos de dinero que tiene una empresa en un período dado. Si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los gastos; si es negativo significa que los gastos fueron mayores a los ingresos.

El primer dato que se refleja en el flujo de caja es el valor del año 0 que corresponde a la inversión inicial del proyecto en activos fijos este valor es de \$ 418.150.199, el capital aportado por los 2 socios corresponde a \$ 209.075.100 cada uno, capital necesario para iniciar la operación de la empresa, teniendo en cuenta que los gastos legales de constitución se causan en el mes 1. Este primer informe es proyectado y permite conocer de forma rápida la liquidez de la empresa, entregándonos una información clave para la toma de decisiones, a continuación, se presenta el flujo de caja del proyecto:

Tabla 28. Flujo de Caja

CRITERIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Saldo inicial	\$ 0	\$ 0	\$ 252.126.160	\$ 506.534.011	\$ 762.447.294	1.018.975.259	\$
INGRESOS							
		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ventas totales	\$ 0	972.001.328	1.020.601.394	1.071.631.464	1.125.213.037	1.181.473.689	
Capitalizaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total, de ingresos	\$ 0	972.001.328	1.020.601.394	1.071.631.464	1.125.213.037	1.181.473.689	
Saldo inicial + ingreso	\$ 0	972.001.328	1.272.727.554	1.578.165.474	1.887.660.330	2.200.448.948	
EGRESOS							
Gastos administrativos		\$ 428.274.769	\$ 460.013.125	\$ 494.228.742	\$ 531.121.161	\$ 570.906.334	
Gastos de producción	\$ 0	291.600.398	\$ 306.180.418	\$ 321.489.439	\$ 337.563.911	\$ 354.442.107	
Compras de activos	418.150.199	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total, de egresos	\$ 0	719.875.167	\$ 766.193.543	\$ 815.718.181	\$ 868.685.072	\$ 925.348.440	
FLUJO DE CAJA		\$	\$	\$	\$	\$	\$
NETO	\$ 0	252.126.160	\$ 506.534.011	\$ 762.447.294	1.018.975.259	1.275.100.507	

Fuente: elaboración propia

Durante los cinco años proyectados, el flujo de caja tiene un comportamiento positivo, alimentado por las ventas generadas en cada periodo.

9.10 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este indicador permite conocer la rentabilidad de un proyecto, mediante el cálculo de la diferencia entre los gastos actuales y los ingresos proyectados en el futuro, con el fin de estimar las ganancias esperadas de una inversión. La tasa interna de retorno para el proyecto se calculó a 5 años como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 29. TIR

INVERSIÓN INICIAL	-\$418.150.199
Periodo 1	\$252.126.160
Periodo 2	\$506.534.011
Periodo 3	\$762.447.294
Periodo 4	\$1.018.975.259

Periodo 5 \$1.275.100.507

Rentabilidad mínima 20%

VPN \$1.588.783.996

Tasa mínima 20%

TIR 106,36%

Fuente: elaboración propia

La tasa interna de retorno del restaurante El Prestigio proyectado con los flujos de caja de 5 años es de 106%.

9.11 Valor Presente Neto (VNA)

Para el flujo de caja del proyecto el valor presente neto es de \$1.588.783.996 con una tasa de descuento del 20%, la cual se descuenta a valor presente todos los flujos de dinero proyectados a 5 años, partiendo que la rentabilidad de los bancos actualmente es del 17 % E.A con retención en la fuente del 7%, este valor sirve para evaluar proyectos de inversión a largo plazo, considerando también que la tasa de descuento es inversamente proporcional al valor presente neto se aconseja escoger el escenario antes expuesto.

A continuación, se muestra la tabla con el VPN y las tasas de descuento del 5%, 10%, 15%, 20%, 25% para el flujo de caja.

Tabla 30. Valor Presente Neto

TD	VAN	VAN
5%	3.195.580.151	3.195.580.151
10%	2.708.377.593	2.708.377.593
15%	2.320.126.815	2.320.126.815
20%	2.006.934.196	2.006.934.196
25%	1.751.452.910	1.751.452.910

Fuente: elaboración propia

9.12 Periodo de Recuperación Inversión

El periodo de recuperación de los \$418.150.199 de inversión inicial, será de 15 meses exactamente como muestra la siguiente imagen.

Imagen 3. Periodo de recuperación de la inversión

AÑO	PRI
1	165.873.840
2	0,3
AÑOS	1,3
MESES	15,9

Fuente: elaboración propia

9.13 Análisis de la sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad partiendo de escenario positivo que nos muestra el estudio financiero que básicamente es optimista y uno pesimista, donde los niveles de ventas disminuyen.

Tabla 31. Flujo de Caja Pesimista

CRITERIO	Escenario Pesimista				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	\$ 0	\$ 13.985.835	\$ 18.346.344	\$ 11.709.918	-\$ 7.439.311
INGRESOS					
Ventas totales	\$ 631.800.863	\$ 663.390.906	\$ 696.560.451	\$ 731.388.474	\$ 767.957.898
Capitalizaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total, de ingresos	\$ 631.800.863	\$ 663.390.906	\$ 696.560.451	\$ 731.388.474	\$ 767.957.898
Saldo inicial + ingreso	\$ 631.800.863	\$ 677.376.741	\$ 714.906.795	\$ 743.098.392	\$ 760.518.587
EGRESOS					
Gastos administrativos	\$ 428.274.769	\$ 460.013.125	\$ 494.228.742	\$ 531.121.161	\$ 570.906.334
Gastos de producción	\$ 189.540.259	\$ 199.017.272	\$ 208.968.135	\$ 219.416.542	\$ 230.387.369
Compras de activos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total, de egresos	\$ 617.815.028	\$ 659.030.397	\$ 703.196.877	\$ 750.537.703	\$ 801.293.703
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 13.985.835	\$ 18.346.344	\$ 11.709.918	-\$ 7.439.311	-\$ 40.775.116

Fuente: elaboración propia

En este escenario pesimista planteado se realiza una disminución de 35% en las ventas de platos del restaurante, mostrando como resultado niveles de utilidad neta negativos, al final del quinto año se registran pérdidas por \$ -40.775.116. Un escenario como el anterior plantea se puede presentar en cualquier momento teniendo en cuenta la situación económica que se presenta a nivel mundial.

10. CONCLUSIONES

- El estudio de mercado permitió concluir que existe una oportunidad de negocio soportada en la información de la competencia directa que se presenta en el sector gastronómico de la ciudad de Popayán como las preferencias de los clientes segmentados, personas residentes y turistas de estratos 3, 4, 5 y 6 mayores de 18 años que priorizan el sabor y la calidad de la comida y consumen en promedio \$50.000 por persona.
- Se puede concluir que el sector comprendido entre las calles 8 y 25 norte y las carreras 6 y 11, donde se encuentra la zona rosa de la ciudad de Popayán se ha convertido en un clúster especializado en el sector gastronómico y de entretenimiento razón por la cual es la mejor opción para la localización del restaurante.
- Se define la estrategia corporativa de la empresa, su estructura organizacional, el talento humano requerido para el funcionamiento de la empresa y su costo con base en el tipo de contratación según lo estipulado por la legislación laboral vigente en Colombia.
- Se logró, identificar y conocer todos los aspectos legales y normativos que regulan el proceso para la creación de empresa en Colombia, al igual que las regulaciones que rigen el mercado de comidas en el país y se estructura un plan

integral que de respuesta a estas exigencias para el normal funcionamiento del restaurante.

- El estudio financiero nos arroja indicadores favorables como una tasa interna de retorno del 106,3% siendo muy superior a la tasa que se maneja actualmente en el mercado y la tasa mínima que por lo general se maneja para analizar este tipo de proyectos que se encuentra entre 15% - 20%. lo cual evidencia que los flujos generados en el proyecto son capaces de recuperar la inversión inicial en 15,9 meses y confirma su viabilidad con el cálculo del VPN (Valor Presente Neto) por un valor proyectado de \$1.588.783.996 a una tasa de descuento del 20%.
 - Con los resultados de los diferentes estudios del presente trabajo se puede concluir que con una inversión por \$418.150.199 el proyecto se considera viable desde las diferentes perspectivas analizadas, ya que cuenta con los elementos suficientes en los estudios de mercado, técnico organizacional, legal y financiero para llegar a esta afirmación.

11. REFERENCIAS Y ANEXOS.

- Alarcon, E., Avendaño, S., Kristell, J., & Tivabisco, J. (2021). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE CAMPESTRE UBICADO EN LA LOCALIDAD DE USME EN BOGOTÁ. *UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA*, 50.
- Alcaldía de Popayán. (2020). *Plan de desarrollo municipal Popayán 2020-2023*.
- Becerra Elejalde, L. L. (23 de Febrero de 2023). El 2023, un año económicamente complicado para Colombia. *Revista Portafolio*.
- Cashin, J. A. (1997). *Teoría de la Contabilidad de Costos*. Mc GrawHill.
- Colorado, A., Acosta, A., Brochero, C., & Lombardi, N. (2017). *Plan de negocio para la creación del restaurante de comida rápida temático “Plaza Tayrona” en la ciudad de Santa Marta*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Departamento Administrativo Nacional De Estadística - DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda*.
- DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2022). *DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/impuestos/Reforma%20Tributaria%20Estructural/Concepto%20del%2001%20de%20Marzo%20de%202017%20->

%20Beneficio%20De%20Progresividad%20del%20Impuesto%20Sobre%20La%20Renta%20y%20Complementarios.pdf

- Duque, V., & Gomez, D. (2008). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDAD FUSION LATINO-ITALIANA. 49-50.
- Gomez, D. O., & Figueroa, D. (2020). *PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PULPAS DE FRUTA EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA*. Popayán: Fundación Universitaria de Popayán.
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (s.f.). *Ministerio del Trabajo de Colombia*. Obtenido de Mi calculadora laboral: <https://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/tramites-y-servicios/mi-calculadora>
- Montalvo, I. (2008). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA TRADICIONAL ITALIANA. *Pontificia Universidad Javeriana*.
- Organización Sayco y Acinpro. (s.f.). *Organización Sayco y Acinpro*. Obtenido de <https://www.osa.org.co/>
- Pérez, I., & Pérez, J. (2017). PLAN DE EMPRESA RESTAURANTE TERRAZA FOOD TRUCK “SAMADHI”.
- Ramirez Padilla, D. (s.f.). *Contabilidad Administrativa*. Mc. Graw Hill.
- Richard, L. I., & Rubin, D. S. (2004). *Estadística Para Administración y Economía*. Mexico: Pearson Educación.