

**Plan de negocio, para la creación de un Restaurante de gastronomía llanera con
alimentos orgánicos, en la ciudad de Armenia (Quindío)**

Autor:

Angela Yasmín Ariza Onofre

Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración

Armenia (Quindío)

2021

**Plan de negocio, para la creación de un Restaurante de gastronomía llanera con
alimentos orgánicos, en la ciudad de Armenia (Quindío)**

Trabajo Final TPI

Autor:

Angela Yasmín Ariza Onofre

Docente:

Jairo Alejandro Munar Mercado

Fecha de presentación:

15 de diciembre de 2021

Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración

Armenia (Quindío)

2021

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	13
1. Estudio de Mercado.....	15
1.1. Investigación Desarrollo e Innovación.....	15
1.2. Análisis del Sector Económico.	18
1.2.1. Factores Políticos.	18
1.2.2. Factores Económicos.	18
1.2.3. Factores Socios – culturales.	21
1.2.4. Factores Tecnológicos.	22
1.2.5. Factores Ambientales.	22
1.2.6. Factores Legales.	23
1.3 Análisis del Mercado	23
1.2.7. Descripción y Análisis del Producto.....	23
1.2.8. Análisis de la Demanda (Consumidor o Cliente).....	24
1.2.9. Segmentación Objetivo del Proyecto.	25
<i>1.3.3.1 Tamaño del Mercado.</i>	<i>26</i>
<i>1.3.3.2 Participación del Mercado.....</i>	<i>28</i>
<i>1.3.3.3 Demanda Potencial.....</i>	<i>32</i>
1.4 Análisis de la Oferta y de la Competencia.....	39
1.2.10. Análisis de los Precios.	39
<i>1.4.1.1 Clientes.</i>	<i>40</i>
<i>1.4.1.2 Competencia.</i>	<i>40</i>
<i>1.4.1.3 Costos.</i>	<i>42</i>
1.5 Proyecciones de Ventas.....	43
2. Estudio Técnico / Operacional.	44
2.1. Ficha Técnica.....	44
2.2. Análisis de Procesos de Producción.....	46
2.3. Plan de Producción.	50
2.3.1 Proceso de Órdenes y Control de Inventarios.....	50
2.3.2 Operaciones.	51

2.4.	Plan de Compras.....	52
2.5.	Análisis de Costos.....	53
2.5.1.	Costos de Producción.....	53
2.6.	Análisis de la Infraestructura.....	55
3.	Estudio Organizacional y Legal.....	57
3.1.	Estructura Organizacional.....	57
3.2.	Análisis de los Cargos.....	58
3.2.1.	Perfiles y Funciones.....	58
3.3.	Costos Administrativos.....	62
3.3.1.	Gastos de Personal.....	62
3.3.2.	Gastos Administrativo.....	63
3.4.	Tipos de Sociedades.....	64
3.4.1.	Ventajas y Desventajas de los Tipos de Sociedades.....	66
3.5.	Permisos, Licencias y Licencias.....	67
3.6.	Impuestos y Tasas.....	67
4.	Pensamiento Estratégico.....	69
4.1.	Estrategias de Mercadeo.....	69
4.1.1.	<i>Estrategia de producto.....</i>	69
4.1.2.	<i>Estrategia de precio.....</i>	70
4.1.3.	<i>Estrategia de plaza.....</i>	71
4.1.4.	<i>Estrategia promoción y ventas.....</i>	71
4.1.5.	<i>Estrategia Prosumer y Posicionamiento.....</i>	72
4.1.6.	<i>Marketing Digital.....</i>	73
4.2.	Estrategia Organizacional.....	74
4.2.1.	Visión.....	74
4.2.2.	Misión.....	75
4.3.	Objetivo Organizacional.....	75
4.3.1.	<i>A Corto Plazo.....</i>	75
4.3.2.	<i>A Mediano Plazo.....</i>	75
4.3.3.	<i>A Largo Plazo.....</i>	76
4.3.4.	<i>Análisis DOFA.....</i>	76

4.3.5.	<i>Estrategia FODA</i>	77
4.4.	Análisis Procesos Organizacionales.	79
4.4.1.	<i>Evaluación.</i>	79
4.4.2.	<i>Gestión de Desempeño.</i>	79
4.4.3.	<i>Plan de Desarrollo de Competencia.</i>	82
4.4.4.	<i>Capacitación.</i>	83
4.4.5.	<i>Plan de Sucesión.</i>	85
4.4.6.	<i>Plan de Desarrollo por Poli.</i>	86
4.4.7.	<i>Sistema de Reconocimiento.</i>	86
5.	Formulación y Evaluación Financiera.	89
5.1.	Estudio Económico.	89
5.2.	Costos	91
5.3.	Punto de Equilibrio	94
5.4.	Presupuestos	95
5.4.1.	<i>Presupuesto de Ventas o de Ingresos</i>	95
5.4.2.	<i>Presupuesto de Producción</i>	96
5.4.3.	<i>Presupuesto de Compra de Materia Prima</i>	96
5.4.4.	<i>Presupuesto de Proveedores</i>	97
5.4.5.	<i>Presupuesto de Mano de Obra Directa</i>	97
5.4.6.	<i>Presupuesto de CIS (Fijos y Variables)</i>	98
5.4.7.	<i>Presupuesto de Gastos de Administración y de Ventas</i>	99
5.4.8.	<i>Presupuesto de Inversión</i>	101
5.4.9.	<i>Tabla de Amortización</i>	102
5.5.	Flujo de Caja	102
5.6.	Estados Financieros	103
5.6.1.	<i>Estado de Costos</i>	103
5.6.2.	<i>Estado de Resultados o Estado de Operaciones</i>	104
5.6.3.	<i>Balance General (Activos-Pasivo-Patrimonio)</i>	106
5.6.4.	<i>Flujo de Caja Neto (del inversionista)</i>	107
5.7.	TIR, VPN, TIO	107
5.7.1.	<i>TIR</i>	107

5.7.2. VPN	109
5.7.3. TIO	110
Conclusiones	111
Referencias	113

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Arquetipo de cliente.....	26
Cuadro 2. Ficha técnica	45
Cuadro 3. Análisis de procesos de producción	46
Cuadro 4. Proceso de órdenes y control de inventarios	50
Cuadro 5. Operaciones	51
Cuadro 6. Identificación de los proveedores.....	53
Cuadro 7. Perfiles y funciones	58
Cuadro 8. Tipos de sociedades	64
Cuadro 9. Análisis DOFA.....	77
Cuadro 10. Estartegia FODA.....	78
Cuadro 11. Cuadro de mando integral.....	80
Cuadro 12. Plan de desarrollo por competencia.....	82
Cuadro 13. Capacitación.....	84
Cuadro 14. Plan de desarrollo por poli	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Población del Quindío por genero.....	27
Tabla 2. Distribución de la población del Quindío.....	27
Tabla 3. Densidad poblacional por municipio	28
Tabla 4. Número de establecimientos de gastronomía.....	30
Tabla 5. Participación del sector gastronómico.....	31
Tabla 6. Consumo de alimentos	33
Tabla 7. Aliemntos consumidos con mayor frecuencia.....	34
Tabla 8. Especialidad clasificada por edad.....	34
Tabla 9. Especialidad clasificada por estarto socioeconomico.....	35
Tabla 10. Satisfacción de los Quindianos por la gastronomía.....	37
Tabla 11. Clasificación de los mercados	40
Tabla 12. Perfil competitivo	41
Tabla 13. Pronóstico de ventas.....	43
Tabla 14. Presupuesto de ventas.....	44
Tabla 15. Costos de producción	53
Tabla 16. Materia prima requerida.....	54
Tabla 17. Costos indirectos de servicios unitarios.....	54
Tabla 18. Mano de obra directa	55
Tabla 19. Equipos de computo para el proyecto.....	56
Tabla 20. Muebles y enseres	57
Tabla 21. Nómina.....	63
Tabla 22. Costos y gastos fijos	64
Tabla 23. Presupuesto mercadeo y comunicación	74
Tabla 24. Evaluación	79
Tabla 25. Plan de sucesión	85
Tabla 26. Proyección financiera.....	90
Tabla 27. Unidades mensuales, según estacionalidad del servicio de restaurante	91
Tabla 28. Costos de la materia prima	92
Tabla 29. Insumos o materias primas	92
Tabla 30. Costo indirecto en el servicio unitario.....	93

Tabla 31. Mano de obra directa	93
Tabla 32. Punto de equilibrio	94
Tabla 33. Punto de equilibrio	95
Tabla 34. Presupuesto de ventas o de ingresos	95
Tabla 35. Presupuesto de producción	96
Tabla 36. Presupuesto de compra de materia prima.....	96
Tabla 37. Presupuesto de proveedores.....	97
Tabla 38. Presupuesto de mano de obra directa	98
Tabla 39. Presupuesto de CIS (Fijos y variables).....	99
Tabla 40. Presupuesto de gastos de administración y ventas.....	100
Tabla 41. Presupuesto de inversión.....	101
Tabla 42. Amprtización.....	102
Tabla 43. Flujo de caja	103
Tabla 44. Estados de costos	104
Tabla 45. Estados de resultados o estados de operaciones.....	105
Tabla 46. Balance general	106
Tabla 47. Flujo de caja neto para el inversionista.....	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Número de establecimientos de gastronomía vigentes en el Quindío a 31 de diciembre	29
Figura 2. Número de establecimientos de gastronomía vigentes en el Quindío a 30 de septiembre.....	29
Figura 3. Frecuencia de consumo	32
Figura 4. Principal motivo para consumir almuerzo.....	36
Figura 5. Sugerencias para fortalecer la oferta gastronómica del Quindío.....	38
Figura 6. Nuevas ofertas gastronómicas.....	39
Figura 7. Descripción proceso elaboración del menú	48
Figura 8. Descripción proceso de servicio en el restaurante	49
Figura 9. Estructura organizacional.....	57
Figura 10. Mapa estratégico	81
<i>Figura 11. Capacitación</i>	<i>84</i>
Figura 12. Incentivos.....	88

Plan de negocio, para la creación de un Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos, en la ciudad de Armenia (Quindío)

Resumen

El presente trabajo sustenta la propuesta de creación de un restaurante alusivo a la gastronomía de la región Orinoquía, con alimentos orgánicos, en la ciudad de Armenia (Quindío). El proyecto tiene soporte teórico en las diferentes materias cursadas en el primer semestre de la Especialización en Gestión del Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás de Aquino. En el aspecto práctico, se desarrolla con base en la investigación del mercado local, que permite conocer las diferentes necesidades de las personas y los hábitos de consumo relacionados con alimentos orgánicos. Así mismo, dicho trabajo de campo contribuye a identificar quiénes son nuestros clientes potenciales, qué programas y canales de comunicación se deben usar para llegar a ellos y cuáles son los recursos que debemos utilizar para la creación de la empresa. De acuerdo con lo anterior, la idea es lograr un modelo de negocio rentable y sostenible, minimizando los riesgos al momento de emprender.

Abstract

This work supports the proposal to create a restaurant alluding to the gastronomy of the Orinoquía region, with organic food, in the city of Armenia (Quindío). The project has theoretical support in the different subjects studied in the first semester of the Specialization in Business Development Management at the Santo Tomás de Aquino University. In the practical aspect, it is based on the research of the local market, which allows to know the different needs of people and the consumption habits related to organic food. Likewise, this field work contributes to identify who are our potential costumers, what programs and communication channels should be used to reach them and what resources we should use to create the company. In accordance with the

above, the idea is to achieve a profitable and sustainable business model, minimizing risk of creating a company.

Palabras clave

Gastronomía, alimentos orgánicos, estudio de mercado, formulación de estrategias, competencias, clientes, servicio, cadena de valor, sostenibilidad, factores, entidades gubernamentales.

Key words

Gastronomy, organic food, market research, strategy formulation, competition, customers, service, value chain, sustainability, factors, government institutes.

Introducción

Este plan de negocio está orientado a la creación de un restaurante de gastronomía de la región de los Llanos Orientales de Colombia, con alimentos orgánicos, cuyo nombre será “HATO LLANERO” y se situará en el sector Oro Negro, al norte de la ciudad de Armenia (Quindío).

La empresa pretende sintonizarse con la creciente preocupación por los hábitos de vida saludables. Esto se consigue no solo haciendo deporte, sino llevando una dieta equilibrada, rica en frutas y verduras, producida y cocinada de manera amigable para la salud y el medio ambiente. Además, hay que tener en cuenta que la calidad de los productos que se comen tiene que ser adecuada. Por ejemplo, no está en las mismas condiciones una hortaliza recién recolectada en el campo y bien lavada que un producto similar embalado en recipientes plásticos, que permanece en las tiendas o supermercado varios días, lo que incide en el valor nutricional del producto.

La variable en la que se quiere hacer hincapié es la falta de tiempo para dedicar a la compra y cocina de comida, debido a las exigencias cada vez más duras de la vida laboral. En la mayoría de las ocasiones, este es el peor enemigo de una buena alimentación.

El restaurante Hato Llanero ofrecerá diariamente una gran variedad de platos, para comer en el restaurante o para llevar, preparados de manera saludable, como carnes, frutas, guarniciones y verduras cultivadas de manera orgánica.

Además de una buena cocina, Hato Llanero tendrá una atractiva ubicación en medio de la naturaleza, decoración alusiva a la cultura de los Llanos Orientales con los productos saludables, organización de celebraciones importantes y la existencia de una zona de entretenimiento para niños y niñas.

En el presente documento se desarrollará el plan de negocio que se ha presentado con el objetivo de evaluar su viabilidad y, en el caso de obtener unos buenos resultados, estudiar la posibilidad de implementarlo.

En su desarrollo, se ha realizado por capítulos, considerando en el número uno el estudio de mercado, en donde se desarrolla la investigación desarrollo e innovación, el análisis del sector económico, el análisis del mercado, de la oferta y de la competencia, así como la prospectiva de proyecciones de ventas, con el propósito de definir el tamaño de ingresos; en el capítulo dos, se aborda la temática del estudio técnico y con él, se realiza la ficha técnica, se argumenta y determina el análisis de procesos de producción, el plan de producción, el análisis de costos y lo relacionado con la infraestructura del proyecto; en el capítulo tres se expone el estudio organizacional y legal, en el cual, se construye la estructura organizacional de la empresa y con este un estudio de los diferentes cargos a proveer el proyecto, se fijan los costos de administración y finalmente en este capítulo, se exponen las normas, tipos de sociedades y todos los permisos relacionados con la creación de la empresa HATO LLANERO; en el cuatro la interpretación del pensamiento estratégico para la nueva empresa, en donde se identifican diferentes estrategias de mercadeo, organizacional y procesos organizacionales; en el número cinco le procede a la formulación y evaluación financiera, en el cual, se hace uso de herramientas financieras para determinar la viabilidad del proyecto como la fijación de los costos (unitarios del proyecto), el punto de equilibrio, establecer los presupuestos, estados financieros y por último, calcular indicadores como el VPN y la TIR.

Finalizado el informe, se generan conclusiones y se aportan las diferentes referencias utilizadas hasta el momento, en la realización del informe de proyecto, para la creación de la empresa.

1. Estudio de Mercado

1.1. Investigación Desarrollo e Innovación.

Según Fedeorgánicos, en Colombia es aún muy incipiente el consumo de alimentos orgánicos, razón por la cual, si bien es cierto aún es pequeño el consumo de este tipo de productos comparado con el mercado tradicional de alimentos, el potencial de crecimiento es muy grande (Fedeorgánicos, 2021). Cada vez es mayor la apertura de nuevas tiendas, emprendimientos de productos agrícolas y mercados agroecológicos que salen en cada ciudad o municipio ofreciendo sus productos y buscando crear un cambio en la forma de pensar a la gente, generando con una conciencia creciente respecto del consumo de alimentos sanos y cuidado del medio ambiente.

En Colombia, para el año 2021, se tiene proyectado el aumento de hectáreas para el cultivo de alimentos orgánicos, ya que son muy pocos los departamentos que generan este tipo de valor agregado en los productos agrícolas. Hace falta mayor participación de algunos departamentos que hoy no ofrecen ningún tipo de producto orgánico. Si esto se lograra, aumentaría la mano de obra en el campo y constituiría una importante fuente de empleo en el amplio sector rural de las regiones de Colombia.

Al respecto, Fedeorgánicos informa:

En materia de hectáreas sembradas, las cifras confirman que se trata de un negocio estancado. “Hay estimativos, mas no estadísticas certificadas, que hoy puede haber unas 90.000 o 100.000 hectáreas dedicadas a la agricultura orgánica en el país, lo que ni siquiera alcanza al 1% del total de hectáreas cultivadas”, aseguró Betancur.

Si comparamos esa cifra con la de otros países, el panorama no es el mejor. Perú, con una economía parecida a la colombiana, dedica 700.000 hectáreas a la agricultura orgánica. En Argentina son 3,6 millones y en Australia, líder

mundial en la materia, cerca de 40 millones. En total, alrededor del mundo hay 72,3 millones de hectáreas dedicadas a estos cultivos.

Y si la demanda interna es poca, la oferta igual. En grandes superficies, mercados campesinos y tiendas especializadas se nota un crecimiento en ventas de hortalizas y frutas, pero el 95% de la producción orgánica nacional sigue siendo para exportación con productos como café, banano, arroz, caña de azúcar y palma de aceite, según la Federación.

Algunos casos exitosos de producción se deben más a esfuerzos particulares de emprendimientos y negocios, que a una política real de estímulos y apoyos estatales. “El Gobierno no le ha parado bolas a lo orgánico. No hay campañas para que la gente conozca los beneficios para su salud y no hay ayuda gubernamental a productores”, afirmó Betancur.

Por su parte, Jairo Idárraga, de la Asociación Agropecuaria Orgánica de Antioquia, resaltó que “parece que aquí el Gobierno les pusiera más cuidado a las multinacionales, descuidando los medianos y pequeños agricultores orgánicos”. Así mismo, Henry López, de la misma agremiación, indicó que “sí hay un mercado creciente y la demanda interna está aumentando, pero la cantidad de hectáreas no será capaz de atenderla”.

Un estudio de la Red de Mercados Agroecológicos de Bogotá indicó que la principal motivación de compra de productos orgánicos es la salud, mientras la de no compra es el precio. Los productos favoritos son cereales, frutas y verduras y la gente está en disposición de pagar hasta un 10% más, según el documento.

Ricardo Londoño Jaramillo, director de ventas y operaciones de Merkaorgánico, explicó que “dentro de lo orgánico, las categorías que más crecen son frutas y verduras”. En la tienda de la marca en el Centro Comercial El Tesoro, las ventas han crecido en 70% desde su apertura hace año y medio y hay planes de expansión para abrir una tienda en Bogotá en 2021 y otras en Medellín (Fedeorgánicos, 2021).

La gastronomía en Colombia es un mercado de gran impacto, debido a su participación notoria en la economía del país. Su comportamiento permite dos (2) opciones distintas de negocio: la apertura de nuevos mercados y la ampliación de la oferta donde ya ha ingresado. Asimismo, reportes económicos muestran que este es uno de los sectores más importantes en términos de inversión, producción y generación de empleo (Revista Semana, 2019).

Es por ello por lo que este proyecto toma como actividad principal la apertura de un restaurante de gastronomía de la región Orinoquía con alimentos orgánicos, para ser ubicado en la ciudad de Armenia (Quindío). Considero que es una gran oportunidad de inversión, teniendo en cuenta que Armenia ostenta una ubicación estratégica, no solo por ser la capital del departamento del Quindío, sino por el alto flujo de residentes y turistas que demandan constantemente comida, bebidas, postres y todo lo asociado con la actividad gastronómica. En materia turística, pese a ser la capital menos poblada del Eje Cafetero, es la ciudad que más se destaca en la región.

Según la investigación realizada para el proyecto, se detectó que en esta ciudad no existe un restaurante dedicado directamente a la cultura de la región Orinoquía, en la que destaquen sus platos típicos (como la ternera a la llanera o “Mamona”), sus costumbres y su folclor. Es así como los habitantes y turistas no tienen la oportunidad de experimentar un ambiente distinto al de la cultura cafetera, expresado en la música llanera, el baile típico y el sabor de las comidas, que se destaca por ser preparado en fogón de leña, además de los paisajes y demás atributos de la cultura llanera que podemos ofrecer a nuestros clientes.

El objetivo de este proyecto es determinar la factibilidad de la creación del restaurante de gastronomía de la región Orinoquia con alimentos orgánicos, llamado “HATO LLANERO”, en la ciudad de Armenia (Quindío), mediante un diagnóstico estratégico, con el fin de formalizar dicha empresa.

1.2. Análisis del Sector Económico.

1.2.1. Factores Políticos.

En materia de Emprendimiento, la agencia Impulsa Colombia informó acerca de los objetivos estratégicos del país en este campo:

Con el propósito de generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumento en la productividad del país, el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e Impulsa Colombia presentaron el Conpes de Emprendimiento, que fue aprobado el 30 de noviembre de 2020 por el presidente de la República Iván Duque.

Objetivo 1: Fortalecer el desarrollo de habilidades y fomentar una cultura emprendedora para mejorar las competencias de los emprendedores, las capacidades productivas y de crecimiento de sus negocios. (Impulsa Colombia, noviembre de 2020).

1.2.2. Factores Económicos.

En cuanto al entorno económico que requiere la política de emprendimiento, la agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional formuló el siguiente objetivo:

Objetivo 2: Mejorar el acceso y la sofisticación de mecanismos de financiamiento para apoyar a los emprendimientos en sus diferentes etapas de crecimiento e

incentivar la consolidación de un ecosistema de inversión y financiación con énfasis en el emprendimiento (Impulsa Colombia, noviembre de 2020).

Los cambios en la economía son los que generan mayor impacto directo en los negocios, porque si las personas no perciben ingresos suficientes que les permitan cubrir todos sus gastos, difícilmente irán a conocer un nuevo negocio.

En medio de la situación que vive el país, no todas son malas noticias para Colombia. Si bien el PIB de la economía colombiana registró una contracción histórica del 6,8 % en el último año, los aires de la recuperación empiezan a llegar con fuerza a algunas industrias.

Ejemplo de ello es el sector gastronómico, que pese a tener rezagos en el primer semestre de 2020 y registrar en el primer año de pandemia el cierre de cerca de 48 mil establecimientos gastronómicos -según Acodres-, hoy promete convertirse en el sector de la esperanza en el país.

¿Cuáles son las razones? De acuerdo con Carolina Parra, presidente de Gato Dumas, el prometedor panorama de la gastronomía del país obedece al fuerte surgimiento de emprendimientos gastronómicos adaptados a la nueva realidad y los prestigiosos reconocimientos que han obtenido chefs colombianos, quienes dan muestra de talento y resiliencia en el exterior.

Tal es el caso de Juan Camilo Quintero y Juan Manuel Barrientos, dos cocineros apasionados y valerosos, quienes, en medio de la coyuntura, lograron llevarse a sus restaurantes una estrella Michelin y demostrar que en Colombia emerge una generación que proyecta poner al país como un jugador de relevancia en el mundo de la gastronomía.

“Reconocimientos como el alcanzado por Juan Manuel Barrientos con su restaurante El Cielo en Washington, es un gran aliento para toda la cadena de valor que hace parte

del sector y un éxito que encarna el esfuerzo de una generación que lo antecedió en este despertar gastronómico y que sembraron los derroteros de este triunfo”, expresa Parra.

Pero como si se tratara de un cuento de hadas, la buena hora de la gastronomía colombiana no llega hasta ahí. Colombia se prepara para participar por primera vez en la final del Bocuse D’Or, el concurso gastronómico más importante del mundo, donde chefs de todo el planeta demostrarán el talento que existe detrás de sus cocinas.

Para el caso de Colombia, Marcelino Gómez y Mónica Ríos, egresados de Gato Dumas, harán parte del equipo que se encargará de consolidar la estrategia y preparación de los chefs que representarán al país en la final que se desarrollará en el mes de septiembre en Lyon (Francia) y que junto a Costa Rica, Ecuador, Chile y Uruguay esperan traerse el preciado galardón para Latinoamérica.

“El Bocuse D’Or nos da la oportunidad de presentarnos en el escenario más competitivo de la cocina mundial y medirnos con países reconocidos en un torneo con un nivel de exigencia y protocolos sin precedentes. A su vez, será un espacio de aprendizaje y visibilidad para nuestro país y todos los que hacen parte de este selecto equipo”, añade la presidente de Gato Dumas.

Así pues, Colombia vive el renacimiento de una industria gastronómica, que si bien hace pocos meses registraba indicadores negativos, hoy da muestras de esperanza con una serie de reconocimientos a nivel exterior y una creciente ola de negocios que, gracias a la tecnología, la resiliencia, la creatividad y el talento heredado de algunos emprendedores, promete posicionar a la gastronomía como uno de los motores clave de la economía nacional.

Según datos de Fenalco, en el último año, la facturación de los restaurantes en ventas no presenciales o por domicilios reportó un crecimiento de 98,7 % y las transacciones mostraron una variación de 120%. (Portafolio, 2021).

1.2.3. Factores Socios – culturales.

Entre las nuevas dinámicas de consumo generadas por la globalización, destacan los cambios en los hábitos alimenticios que se posicionan como tendencias y, en esa medida, crean oportunidades de nuevos mercados y la necesidad de mejorar los menús tradicionales.

Un ejemplo de una tendencia similar lo constituyen las estéticas. Estos centros enfocados en prestar servicios relacionados con salud y belleza se expanden cada vez más y son más buscados por clientes que se tornan cada vez más exigentes. Este crecimiento y conocimiento cada vez mayor del tipo de servicio ofrecido exige a los emprendedores reinventarse, para no defraudar las expectativas del consumidor y evitar el estancamiento.

Los colombianos frecuentan mucho los restaurantes, ya que alrededor de una mesa se cierran contratos y negociaciones, se celebran eventos familiares y de amigos, entre otros.

Otro factor sociopolítico muy importante que se debe tener en cuenta son las protestas y las movilizaciones sociales que se presentan en la mayor parte del territorio nacional, toda vez que, cuando escalan a situaciones como los bloqueos de vías, afectan la cadena de suministros de una empresa como la que proyectamos.

1.2.4. Factores Tecnológicos.

En relación con el soporte tecnológico que demanda la política de emprendimiento, Impulsa Colombia se propuso el siguiente objetivo:

Objetivo 4: Facilitar el desarrollo tecnológico y la innovación en los emprendimientos, para fortalecer su potencial de crecimiento y competitividad en los mercados actuales. (Impulsa Colombia, 2020)

Un ejemplo de apoyo de la tecnología a negocios tradicionales lo constituye el servicio de restauración. Al respecto, el portal Virtualpro ilustra:

La revolución digital se ha convertido en uno de los aliados más grandes del negocio de la restauración en los últimos años, con el fin de alcanzar nuevos objetivos, innovar y distinguirse unos de otros. La competencia por mejorar el servicio de cliente, la eficacia de tiempos de compra espera y servicio, y el aumento de ventas es cada vez mayor. (Virtualpro, 2017)

1.2.5. Factores Ambientales.

El cambio climático y el impacto de las actividades humanas en el medio ambiente son dos factores que, en general, afectan los ciclos naturales de los cultivos. Esto tiene incidencia directa en la calidad y cantidad de la producción de alimentos, y en el precio que alcanzan en el mercado.

Para contribuir a minimizar los efectos del cambio climático, la empresa propenderá por el uso de frutas y verduras libres de pesticidas y abonos artificiales. Además, en los distintos procesos, se evitará la utilización de plásticos o materiales no aprovechables de un solo uso como el icopor. En su lugar, se procurará el uso de materiales reciclables o aprovechables.

1.2.6. Factores Legales.

La Ley 1429 de 2010 contempla una serie de beneficios fiscales para pequeñas empresas (máximo 50 trabajadores y 5.000 SMLV en activos), que incluyen tarifas del 0% en impuesto de renta (los primeros 2 años) y cero retenciones en la fuente (los 5 primeros años). Esto tiene un efecto muy importante en el flujo de caja, que tiende a ser menor en los primeros años. (Revista Semana (2015).

Por lo tanto, servirnos de las herramientas legales existentes para promover el emprendimiento contribuirá a apalancar el impulso inicial que requiere la empresa.

1.3 Análisis del Mercado

1.2.7. Descripción y Análisis del Producto.

El producto o más bien el servicio a ofrecer a través del plato de ternera a la llanera o también denominado mamona, integra insumos importantes para el consumo y salud en las personas, como, por ejemplo, la carne y con ella, la preparación que requiere, para que se integre en gusto, sabor, calidad y buen precio, adicional, se requiere de un complemento en papa, yuca y de una salsa o pasta conocida como el guacamole. En el cuadro 2, del capítulo 2, del estudio técnico, en la ficha técnica, se puede apreciar cada una de las características del producto carne a la llanera o mamona, en donde se identifica el tamaño de cada insumo requerido en su preparación.

La gastronomía en Colombia es un mercado de gran impacto, debido a su participación notoria en la economía del país. Su comportamiento permite dos (2) opciones distintas de negocio: la apertura de nuevos mercados y la ampliación de la oferta donde ya ha ingresado. Asimismo, reportes económicos muestran que este es

uno de los sectores más importantes en términos de inversión, producción y generación de empleo (Revista Semana, 2019).

Es por ello por lo que este proyecto toma como actividad principal la apertura de un restaurante de gastronomía llanera donde ofrecerá comida variada, saludable, de calidad, con productos frescos, orgánicos, en un lugar y ambiente alusivo a la gastronomía y tradiciones de los Llanos Orientales, para ser ubicado en la ciudad de Armenia (Quindío). Se considera que es una gran oportunidad de inversión, teniendo en cuenta que Armenia ostenta una ubicación estratégica, no solo por ser la capital del departamento del Quindío, sino por el alto flujo de residentes y turistas que demandan constantemente comida, bebidas, postres y todo lo asociado con la actividad gastronómica. En materia turística, pese a ser la capital menos poblada del Eje Cafetero, es la ciudad que más se destaca en la región.

Según la investigación realizada, se detectó que en esta ciudad no existe un restaurante dedicado directamente a la cultura de la región Orinoquía, en la que destaquen sus platos típicos (como la ternera a la llanera o “Mamona”), sus costumbres y su folclor. Es así como los habitantes y turistas no tienen la oportunidad de experimentar un ambiente distinto al de la cultura cafetera, expresado en la música llanera, el baile típico y el sabor de las comidas, que se destaca por ser preparado en fogón de leña, además de los paisajes y demás atributos de la cultura llanera que podemos ofrecer a nuestros clientes.

1.2.8. Análisis de la Demanda (Consumidor o Cliente)

La aparición de nuevas tiendas y emprendimientos de productos agrícolas orgánicos, una conciencia creciente de alimentación sana y cuidado del medio ambiente aparentan la existencia de un auge en la producción y ventas de esta línea en Colombia. Pero, aunque hay un leve aumento en el consumo, todavía se trata de un mercado pequeño, frente al tradicional.

Según Luis Betancur, presidente de la Federación Orgánicos de Colombia, “en los estratos altos hay algún consumo. Por moda o salud la gente tiende a comprar cosas naturales o saludables, pero no tiene muy claro el concepto de orgánico”. (Agronegocios, 2021)

Las tendencias actuales en el mercado permiten visualizar un panorama favorable para el establecimiento de un restaurante de alimentos orgánicos. Conocerlas permite identificar los clientes y sus hábitos, además de adecuar los recursos necesarios, desarrollar las diferentes actividades e implementar los canales de comunicación para la creación de la empresa con rentabilidad y sostenibilidad.

1.2.9. Segmentación Objetivo del Proyecto.

Para definir nuestro tipo de cliente o consumidor, se realizó una investigación en el sector, primero por medio segmentación en el mercado del consumo para conocer nuestros clientes y poder crear y ofrecer un mejor servicio y producto, esta información es basada sobre hombres y mujeres teniendo presente los gustos e intereses de nuestro consumidor, teniendo presente los siguientes criterios como: Datos personales, cuál son sus metas y valores, que fuentes de información busca, retos y dolores, que objeciones y rol de compra tiene la persona.

A continuación, se registra información de uno de los posibles clientes que puede tener en el restaurante.

Cuadro 1.

Arquetipo de cliente.

ARQUETIPO DE CLIENTE		
NOMBRE: ANDRES ROSAS		
METAS Y VALORES	EDAD: 40 años GENERO: Masculino ESTATUS MARITAL: Casado EDAD DE HIJOS: 2 años UBICACIÓN: Armenia (Quindío)	RETOS Y DOLORES
METAS: * Seguir estudiando. * Aprender técnicas de Culinaria. * Conocer lugares en Colombia y el mundo. * Invertir.		RETOS: * Buscar tiempo para capacitarse. * Dedicar tiempo a la familia. * Hacer Ejercicio. * Levantarse temprano.
VALORES: * Compromiso con la familia. * Comprometido con el medio ambiente. * Apoya los emprendimientos. * Compromiso con Dios.		DOLORES: * Miedo a la pereza. * Miedo a los problemas familiares y laborales. * Miedo a las enfermedades. * Miedo alejarme de Dios.
FUENTES DE INFORMACION		OBJECIONES Y ROL DE COMPRA
Libros: El Club de las 5 de la Mañana. Autor: Robin Sharma. Revista: Semana, Emprendedores. Blogs/Páginas: El Tiempo, Espectador.		OBJECIONES: No tengo tiempo para viajar lo suficiente.
	Ocupación: Abogado Puesto de Trabajo: Juez Penal Ingresos: \$8.000.000	ROL DE COMPRA:
	FRASE: Todo esfuerzo da su fruto.	Toma la decisión para ir a buenos restaurantes. Toma la decisión para visitar lugares en familia. Toma la decisión para la compra de tecnología.

Fuente: Elaboración Propia.

1.3.3.1 Tamaño del Mercado.

El Censo Nacional de Vivienda y Población 2018 expone que el departamento del Quindío cuenta con una población de 509.640 personas al año 2018, de los cuales el 51.8% son mujeres y el 48.2% son hombres (tabla 1). En cuanto a la distribución etaria de los quindianos, el 17.7% son niños y adolescentes de 14 años o menos, el 69.5% población entre 15 y 64 años, y el 12.8% población mayor a 65 años (tabla 2). (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Tabla 1.

Población del Quindío por género - 2018.

2018	Hombres	Mujeres
590.640	48,2%	51,8%
	284.688	305.952

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 – **Cálculos:** Cámara de Comercio de Armenia y El Quindío (CCAQ).

Tabla 2.

Distribución de la población del Quindío por género y grupo etario - 2018

Ítem	Armenia	Quindío	Colombia
Porcentaje de Hombres	47,20%	48,20%	48,80%
Porcentaje de Mujeres	52,80%	51,80%	51,20%
Razón de masculinidad	89,40%	93,10%	95,50%
Población entre 0 y 14 años	16,90%	17,70%	22,60%
Población entre 15 y 64 años	70%	69,50%	22,60%
Población mayor de 65 años	13,10%	12,80%	9,10%

Fuente: Sistema de visualización de datos de Dane, sección Empleo y desempleo – **Cálculos:** CCAQ.

Tabla 3.*Densidad poblacional por municipio.*

Municipio	Superficie (Km²)	Densidad Poblacional (Personas/km²)
Armenia	115	2580
Buenavista	41	66,85
Calarcá	226,11	312,51
Circasia	91,37	296,98
Córdoba	97,95	56,51
Filandia	109,4	103,70
Génova	297,4	23,94
La Tebaida	89,18	365,15
Montenegro	148,92	237,20
Pijao	243,12	20,06
Quimbaya	126,69	229,83
Salento	362,1	20,93

Fuente: Fichas Básicas Municipales – **Cálculos:** CCAQ.

Los municipios del Quindío con mayor superficie en km² son, en su orden, Salento, Génova y Pijao; los cuales cuentan con la menor densidad poblacional. Por otra parte, la capital de Armenia, con 2580 habitantes por kilómetro cuadrado, es el municipio más densamente poblado del departamento, seguido de la Tebaida, Calarcá y Circasia (Tabla 5). (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

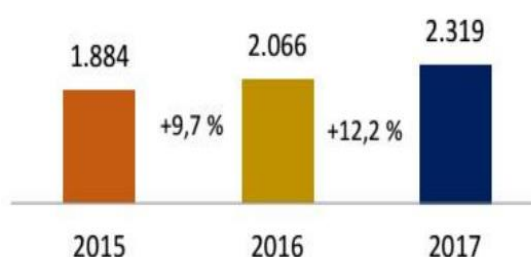
1.3.3.2 Participación del Mercado.

La importancia del sector de restaurantes y hoteles es evidente en el departamento del Quindío, según información del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío el sector se ubica en la posición cuatro de acuerdo al

número de unidades productivas y el valor de los activos. Tomando como referente lo anterior, a continuación, se muestra un panorama de la actividad de gastronomía en el Quindío en los últimos años. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Figura 1.

Número de establecimientos de gastronomía vigentes en el Quindío a 31 de diciembre.



Fuente: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío.

Figura 2.

Número de establecimientos de gastronomía vigentes en el Quindío a 30 de septiembre.



Fuente: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío.

En los últimos dos años el número de establecimientos vigentes de la actividad presentó algunas variaciones, puede observarse en comparación con el año anterior, los establecimientos vigentes al 31 de diciembre incrementaron en 9.7% y 12.2% para

el 2016 y 2017 respectivamente. En la figura 2 por su parte se evidencia que al 30 de septiembre de 2018 hay vigentes 2.250 establecimientos. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Tabla 4.

Número de establecimientos de gastronomía.

Establecimiento por Código CIU	Sep - 2016	Variación 2016 - 2017	Sep - 2017	Variación 2017 - 2018	Sep - 2018
Expendio a la mesa de comidas preparadas	660	16%	764	14%	870
Expendio por autoservicio de comidas preparadas	30	13%	34	9%	37
Expendio de comidas preparadas en cafeterías	506	8%	546	-5%	520
Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p*	299	36%	407	-1%	404
Catering para eventos	62	31%	81	-22%	63
Actividades de otros servicios de comidas	11	-9%	10	-60%	4
Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento	381	23%	470	-25%	352

Fuente: Área de registros públicos – Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío

*N.c.p: No clasificado previamente – Representa aquellos miembros de la categoría que no pertenecen a ninguna otra categoría, identificada separadamente

Fuente: Área de registros públicos – Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío.

El código es una clasificación uniforme de actividades económicas por procesos productivos y el de gastronomía integra y contempla siete actividades representadas en mayor medida por establecimientos de expendio a la mesa de comidas preparadas que al 30 de septiembre de 2018 eran 870 y habían representado un incremento del 14% respecto al mismo periodo de 2017, siendo este el código de mayor crecimiento. Si bien el expendio de comidas preparadas en cafetería presento un decrecimiento de 5%, tiene un número importante de unidades productivas que superan las 500. Así mismo se evidencia caídas en el número de establecimientos en las actividades de catering para eventos, actividades de otros servicios de comidas y expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Tabla 5.

Participación del sector gastronómico en el tejido empresarial quindiano a 30 de septiembre del 2018.

Municipio	Porcentaje de participación
Armenia	6,5%
Buenavista	0,1%
Calarcá	1,4%
Circasia	0,5%
Córdoba	0,1%
Filandia	0,4%
Génova	0,1%
La Tebaida	0,6%
Montenegro	0,9%
Pijao	0,2%
Quimbaya	0,6%
Salento	0,8%

Fuente: Área de registros públicos – Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío.

Del total del sector gastronómico que contribuye con el 12% en el tejido empresarial quindiano, el municipio que concentra mayor porcentaje de participación en el número de establecimientos es Armenia con un 6.5% que equivale a 1.198, seguido por Calarcá con 1.4% que corresponde a 261 unidades productivas. Lo anterior evidencia que para este caso los municipios más poblados agrupan mayor cantidad de establecimientos de este tipo, y es importante mencionar que Salento quien ocupa el séptimo puesto en número de establecimientos vigentes totales, se ubica cuarto en el porcentaje de participación del total de la gastronomía, debido y principalmente a su desempeño turístico que atrae visitantes locales, nacionales e internacionales pretendiendo satisfacer sus necesidades de alimentación. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

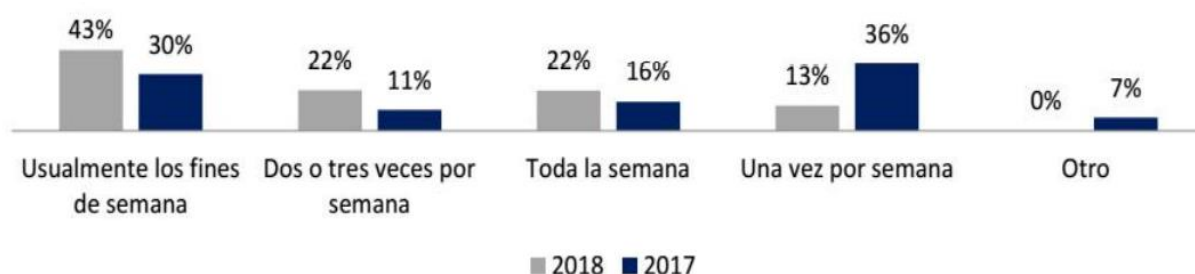
1.3.3.3 Demanda Potencial.

Se tomaron en cuenta 360 Quindianos económicamente activos que dieron a conocer sus hábitos de consumo en la gastronomía del departamento en el periodo de quince días antes de la recolección de información. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Figura 3.

Frecuencia de consumo.

Características y hábitos de consumo



Fuente: Cámara de Comercio de Armenia – 2019.

Respecto a la frecuencia de consumo, el 43% de los encuestados afirmó visitar y consumir en los establecimientos de servicios de comida usualmente los fines de semana frente un 30% que lo manifestó en 2017. También se observa un crecimiento en los que contestaron dos o tres veces por semana pasando de un 11% en 2017 a 22%. La grafica muestra una frecuencia mayor en las visitas de los comensales en 2018. Cabe mencionar que “El estudio sobre tendencias de consumo fuera del hogar realizado por Global de Nielsen en 2016, señala que a nivel mundial un 48% de las personas consumen en restaurantes una o más veces por semana fuera del hogar, en

Latinoamérica lo hace el 41% y en Colombia el 38% (Muñoz, 2018). (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Tabla 6.

Consumo de alimentos.

Municipio	2018	2017
Armenia	40,1%	35,1%
Salento	18,7%	16,7%
Filandia	12,0%	9,5%
Circasia	9,7%	7,7%
Calarcá	7,5%	11,3%
Buenavista	3,4%	2,4%
La Tebaida	3,0%	3,6%
Pijao	1,5%	1,8%
Córdoba	1,1%	2,4%
Génova	1,1%	1,8%
Quimbaya	1,1%	4,8%
Montenegro	0,7%	3%

Fuente: Cámara de Comercio de Armenia, 2019.

Armenia se mantiene como el destino principal de los comensales encuestados durante el fin de semana, en el presente año obtuvo una representación del 40.1%, lo anterior debido a que la capital concentra el 53% del total de los establecimientos de servicios de comida que hay en el departamento del Quindío vigentes a 30 de septiembre de 2018. Salento, Filandia y Circasia permanecen en las mismas posiciones de 2017 pero con un incremento significativo en sus porcentajes, la representación de estos en el total de establecimientos de comida es del 6%, 4%, y 5% respectivamente. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Tabla 7.*Alimentos consumidos con mayor frecuencia.*

Especialidad	Mujeres	Hombres
Almuerzo ejecutivo	28,9%	26,3%
Comida rápida	23,3%	24,1%
Típica colombiana	22,2%	15,9%
Asados y parrilla	16,5%	20,3%
Pescados y mariscos	5,6%	8,6%
Otro	3,6%	4,8%

Fuente: Cámara de Comercio de Armenia, 2019.

Tanto para hombres como mujeres el tipo de alimento consumido con mayor frecuencia en los quince días anteriores a la recolección de la información fue el almuerzo ejecutivo, seguido por la comida rápida. En tercer lugar, las mujeres prefieren la comida típica Colombiana mientras que los hombres los asados y parrillas. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Tabla 8.*Especialidad clasificada por edad.*

Especialidad	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	Más de 55
Comida rápida	43%	25%	18%	13%	11%
Almuerzo ejecutivo	23%	21%	32%	33%	34%
Asados y parrilla	14%	22%	19%	16%	14%
Típica colombiana	11%	22%	20%	19%	27%
Pescados y mariscos	6%	6%	8%	12%	14%
Otro	3%	5%	3%	5%	0%

Fuente: Cámara de Comercio de Armenia, 2019.

Con base en la edad, se evidencia que la comida rápida fue la más consumida por los comensales de entre 18 a 35 años, mientras que el almuerzo ejecutivo para los mayores a 36 años. Así mismo, al momento de realizarla clasificación por estrato socioeconómico la especialidad varía, siendo el almuerzo ejecutivo el protagonista dentro de los estratos 2, 3, 4 y los asados y parrillas en el grupo 5 y 6. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Tabla 9.

Especialidad clasificada por estrato socioeconómico.

Especialidad	1	2	3	4	5	6
Comida rápida	22%	26%	25%	22%	19%	22%
Almuerzo ejecutivo	22%	33%	27%	31%	16%	11%
Asados y parrilla	11%	18%	16%	20%	21%	33%
Típica colombiana	33%	15%	18%	18%	21%	11%
Pescados y mariscos	11%	7%	10%	7%	16%	22%
Otro	0%	0%	4%	2%	6%	0%

Fuente: Cámara de Comercio de Armenia, 2019.

Una explicación al fenómeno de la preferencia por el almuerzo ejecutivo se deriva del estudio sobre tendencias de consumo fuera del hogar realizado por Global de Nielsen en 2016, en el cual se expone que “Latinoamérica es la única región del mundo donde el almuerzo se toma en algún establecimiento de comida fuera del hogar más que la cena (65% vs 45%)”, ocupando Colombia el sexto lugar dentro de los 61 países analizados con un 72% de representación. Lo anterior evidencia que Colombia hace parte de los países donde el almuerzo puede considerarse más importante que la cena y por ende se visitan los establecimientos de servicios de comida para consumir el famoso almuerzo ejecutivo. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Figura 4.

Principal motivo para consumir almuerzo.



Fuente: Cámara de Comercio, 2019.

Adicionalmente se preguntó a los usuarios encuestados el motivo principal por el cual consume el almuerzo ejecutivo. En esta ocasión, la falta de tiempo fue el factor determinante de consumo con 35%, seguido por el gusto o preferencia con un 20.3%. Cabe mencionar que, durante el 2017, el aspecto más relevante fue la economía. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Tabla 10.*Satisfacción de los Quindianos por la gastronomía.*

Satisfacción	Precio		Calidad		Presentación		Atención al cliente		Aseo		Variedad	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Muy satisfecho	5%	18%	11%	26%	10%	24%	9%	32%	7%	24%	6%	27%
Satisfecho	82%	70%	85%	68%	86%	71%	73%	64%	84%	74%	70%	66%
Insatisfecho	12%	9%	4%	6%	4%	4%	18%	4%	9%	2%	23%	6%
Muy insatisfecho	1%	2%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%

Fuente: Cámara de Comercio, 2019.

“A la hora de elegir un restaurante lo que más pesa para los consumidores globales es obtener comida a precios razonables (50%). Aunque en Colombia este también es el factor más decisivo (49%), la importancia dada a la calidad de la comida (45% vs. 33% global) y al servicio prestado (30% vs 17% global) supera el promedio global. Entre otros de los factores que influyen en la decisión, se encuentran buenos estándares de higiene (14%) y el tipo de comida que ofrece el restaurante (11%)”. (The Nielsen Company, 2016). (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Debido a lo anterior, se evidencia que en la edición de 2018 se presentaron diferentes variaciones respecto al 2017. Los encuestados continúan sintiéndose satisfechos en un mayor porcentaje mientras que la percepción de muy satisfechos se redujo en todos los componentes, de igual forma un aspecto a tener en cuenta dentro de los establecimientos de servicios de comida fue el aumento en la insatisfacción en atención al cliente e higiene.

El tipo de comida ofrecida también se vuelve un elemento importante dentro de los comensales. De acuerdo con los encuestados en 2018, un 76% se encuentra muy satisfechos y satisfechos con la variedad gastronómica. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Figura 5.

Sugerencias para fortalecer la oferta gastronómica del Quindío.

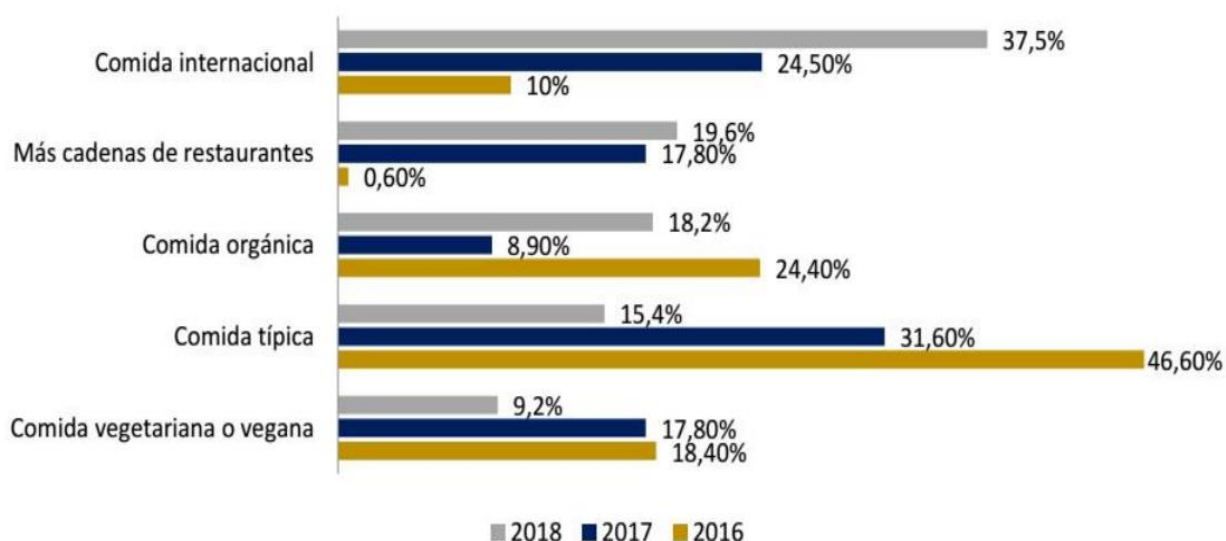


Fuente: Cámara de Comercio, 2019.

Asociado a la satisfacción a la oferta gastronómica, se evidencia que los comensales encuestados sugieren una ampliación de esta en el departamento con 28.8%. Se hace necesario que los usuarios de establecimientos de comida tengan diferentes alternativas para escoger según sus gustos y necesidades. Así mismo, estos sugieren una mejor atención de servicio al cliente (24.6%), si se mira la tabla 9, los quindianos calificaron este aspecto con una insatisfacción del 18%. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

Figura 6.

Nuevas ofertas gastronómicas.



Fuente: Cámara de Comercio, 2019.

Dentro de las opciones que esperan encontrar los quindianos encuestados esta la variedad de comida internacional con 37.5%, seguido de más cadenas de restaurantes y comida orgánica con 19.6% y 18.2% respectivamente. (Cámara de Comercio de Armenia, 2019).

1.4 Análisis de la Oferta y de la Competencia.

1.2.10. Análisis de los Precios.

La estrategia de precio que realizaremos está establecida en el estudio de mercado donde determinamos que el restaurante Hato Llanero contara con un menú cuyo valor esta entre los \$28.000 y los \$36.000 mil pesos. El cual nos permite competir con el mercado objetivo, el precio comprenderá los siguientes factores:

- Composición del plato (Menú)
- Mano de obra
- Calidad del Servicio
- Infraestructura
- Calidad del producto

1.4.1.1 Clientes.

A continuación, clasificamos nuestros posibles clientes o consumidores para el restaurante, dándonos una calificación importante para darle continuidad al proyecto, siendo cinco (5) el máximo y uno (1) el mínimo. Los clientes califican por la calidad en el producto, servicio al cliente, precio y las instalaciones, las siguientes personas encuestadas son: Andrés Rosas, Fabiola Baquero y Omaira Quevedo.

Tabla 11.

Clasificación de los mercados.

CALIFICACION DE LOS MERCADOS DEL PROYECTO							
MERCADO: CONSUMIDOR							
Factores Claves	Peso %Factor	ANDRES ROSAS		FABIOLA BAQUERO		OMAIRA QUEVEDO	
		Calificación	Ponderada	Calificación	Ponderada	Calificación	Ponderada
Calidad en el producto	50%	5	2,5	5	2,5	5	2,5
Servicio al cliente	50%	5	2,5	5	2,5	4	2
Precio	40%	3	1,2	4	1,6	4	1,6
Instalaciones	40%	4	1,6	3	1,2	2	0,8
TOTAL	0%		7,8		7,8		6,9

Calificación: 1 - 5

Fuente: Elaboración Propia.

1.4.1.2 Competencia.

A continuación, clasificamos nuestros competidores directos del restaurante que esta ubicados en la ciudad de Armenia (Quindío), dándole una calificación importante siendo cinco (5) el máximo y uno (1) el mínimo. Donde se calificó por publicidad, competitividad en los precios, portafolio, calidad en el producto, lealtad del cliente, marca, tecnología y sus instalaciones, como son: Rincón Llanero, Parrilla del Llano y Edén Llanero.

Tabla 12.

Perfil competitivo.

PERFIL COMPETITIVO: CALIFICACION							
Factores Claves	Peso %Factor	RINCON LLANERO		PARRILLA DEL LLANO		EDEN LLANERO	
		Calificación	Ponderada	Calificación	Ponderada	Calificación	Ponderada
Publicidad	40%	2	0,8	4	1,6	1	0,4
Competitividad en precios	50%	2	1	3	1,5	3	1,5
Portafolio	50%	2	1	3	1,5	4	2
Calidad del producto	50%	2	1	4	2	3	1,5
Lealtad del cliente	40%	2	0,8	4	1,6	3	1,2
Marca	40%	2	0,8	4	1,6	2	0,8
Tecnología	30%	1	0,3	3	0,9	1	0,3
Instalaciones	50%	1	0,5	3	1,5	1	0,5
TOTAL	0%		6,2		12,2		8,2

Calificación: 1 - 5

Fuente: Elaboración Propia.

1.4.1.3 Costos.

A continuación, se relaciona todos aquellos elementos que harán parte de los costos del restaurante para el funcionamiento:

Adecuación del local, muebles y enseres: Sillas, mesas, aviso publicitario y otros que son indispensables para el restaurante. También los diseños alusivos a la cultura llanera, pintura y demás arreglos donde permita ver un espacio agradable y esperado por los clientes.

Mano de obra e insumos: Costo del plato o menú que está compuesto por la carne, papa, yuca y guacamole, también el costo de la mano de obra para la preparación del menú.

Servicio a domicilio: Es el valor que pagará el cliente a la persona que realice la entrega del pedido en el lugar indicado.

Manejo de redes sociales, montaje y mantenimiento de la página web: Implementación de estrategias de mercadeo como publicidad en emisoras de radio, redes sociales y entrega de volantes en puntos o lugares estratégicos de la ciudad.

Personal administrativo: No se puede tomar como costo, pero son gastos que se verán reflejados en la contabilidad, como el valor de los salarios del personal de jefe de servicio y cocina, el personal servicio al cliente (Atiende directamente al cliente), la persona que va recibir los pedidos telefónicos (Servicio de domicilio) y el administrador.

Maquinaria y equipo: Se relaciona la compra de los congeladores, refrigeradores, fogón de leña ecológico, estufas, hornos, licuadoras, batidoras, ollas, sartenes, platos, vasos, cubiertos y todos los utensilios requeridos para el funcionamiento de la cocina.

1.5 Proyecciones de Ventas.

Se elabora una proyección de ventas que la empresa espera ganar en algún momento en el futuro apenas esté en funcionamiento el restaurante Hato Llanero.

Tabla 13.

Pronóstico de ventas.

PRONOSTICO DE VENTA				
No.	MESES	CANTIDAD DE PLATOS	VALOR PLATO	TOTAL VENDIDO
1	Enero	1500	\$ 25.000	\$ 37.500.000
2	Febrero	1000	\$ 25.000	\$ 25.000.000
3	Marzo	800	\$ 25.000	\$ 20.000.000
4	Abril	1300	\$ 25.000	\$ 32.500.000
5	Mayo	1500	\$ 25.000	\$ 37.500.000
6	Junio	1600	\$ 25.000	\$ 40.000.000
7	Julio	900	\$ 25.000	\$ 22.500.000
8	Agosto	1100	\$ 25.000	\$ 27.500.000
9	Septiembre	1000	\$ 25.000	\$ 25.000.000
10	Octubre	600	\$ 25.000	\$ 15.000.000
11	Noviembre	800	\$ 25.000	\$ 20.000.000
12	Diciembre	1050	\$ 25.000	\$ 26.250.000
TOTAL				\$ 328.750.000

Fuente: Elaboración Propia.

Se identifican cantidades, del producto o plato ternera a la llanera o mamona, según la estacionalidad de cada mes y siguiendo la temporada alta o baja, en donde se puede identificar, que, en el mes de diciembre y enero, el consumo puede ser mayor al registrado, al igual, que en el mes de mayo y junio, por días especiales de la madre y del padre, respectivamente, luego siguen, temporada alta, por ciclo de vacaciones estudiantiles, en los meses de temporada baja, se fijan menores consumos.

Tabla 14.

Presupuesto de ventas.

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos						
PRESUPUESTO DE VENTAS o de INGRESOS		2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad	Ternera a la llanera o Mamona	13.150	14.462	15.906	17.493	19.239
Precio		\$ 30.000,00	\$ 31.578,00	\$ 33.239,00	\$ 34.987,37	\$ 36.827,71

Fuente: Elaboración Propia.

Con esta información del presupuesto de ventas, se define el tamaño de ingresos, para la nueva empresa hato Llanero, con el propósito de seguir en la identificación de costos, gastos y determinar los niveles de rentabilidad del proyecto, calculado según las cantidades de la tabla trece por el valor de venta de cada plato de mamona.

2. Estudio Técnico / Operacional.

2.1. Ficha Técnica.

Presentamos la ficha técnica donde relacionamos la elaboración del menú o plato “Ternera a la llanera o Mamona”, garantizando calidad en el proceso. (Juan Urrea, 2013).

Cuadro 2.

Ficha técnica.

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO TERMINADO	
Nombre del Producto:	Ternera a la Llanera o Mamona
Descripción del Producto:	Es la preparación de la carne de res con unos chorros de cerveza, luego a coción de fogón de leña.
A compañante:	Papa, yuca y guacamole
Lugar de Elaboración	Restaurante Hato Llanero, sector Oro Negro.
Composición Nutricional	
Carne de res	Zinc: Refuerza el sistema inmunologico.
	Fosforo: Necesarios para tener huesos fuertes.
	Proteína: Ayuda al desarrollo de la estructura muscular del cuerpo.
	Vitaminas complejo B (Riboflavia, Niacina, B6 y B12): Ayuda a producir energia en el cuerpo.
Papa	Carbohidratos: Compuestos por nitrogenados, lipidos, vitaminas, minerales.
Yuca	Calorias 120, proteina 3.1 gramos, hidratos de carbono 26,8 gramos, Grasas 0,4 gr, Vitaminas B6, C, Minerales (Magnesio y potasio).
Aguacate	Proteinas 1.7 gr, Carbohidratos 5.9gr, Fibras 3.3gr, Vitaminas 85mg, Niacina 1.6 gr, Acido pantoténico 1mg.
Presentación y empaque	Carné 300 gramos acompañado de poción de papa, yuca y aguacamole, servido en hoja de platano.

Características:		
Requisitos Minimos y Normatividad	Norma Sanitaria de Manipulación de Alimentos.	
Tipos de Conservación:	Consumir inmediatamente para no perder su sabor nutricional.	
Formulación	Materias Primas	Cantidad Requerida Plato
Carne de res:	Ternera a la llanera o mamona	300 gramos
	Cerveza	1/2 Botella
	Sal	1 Pisca gr.
	Cebolla	Media
	Ajo	2 Dientes
Papa:	Cebolla larga	1 Gajo
	Sal	1 Pisca gr.
Yuca:	Cebolla larga	1 Gajo
	Sal	1 Pisca gr.
Guacamole:	Aguacate maduro	2 Cucharadas
	Cebolla cabezona	1 Rallada
	Ajo	1 Diente
	Limón	1 Cucharada de jugo de limón
	Aceite de oliva	1 Cucharada
	Sal	1 Pisca gr.
Valor sugerido por presentación :	Pimienta	1 Pisca gr.
	Plato: \$25.000	

Fuente: Elaboración Propia.

Se evidencian las diferentes características del plato a ofrecer, ternera a la llanera, con la finalidad de calcular el costo unitario de cada uno y así, fijar los niveles de participación en el mercado, teniendo en cuenta la competencia o los demás productos alternos o sustitutos de la gastronomía en el Departamento del Quindío y su ciudad Armenia, objeto del presente estudio.

2.2. Análisis de Procesos de Producción.

El proceso se realiza en cinco etapas:

Cuadro 3.

Análisis de procesos de producción.

ETAPA	DESCRIPCIÓN
1	La compra de insumos y material para la manipulación de los alimentos y transformación de la materia prima. Los productos son suministrados por los proveedores seleccionados por la empresa.
2	Selección de los alimentos orgánicos, los que se refrigeran para su conservación y los que se utilizan de inmediato para la preparación del plato.
3	El cliente realiza el pedido al mesero, luego el mesero registra el pedido y entrega la información al chef con copia a la caja principal.
4	Es la producción del plato, el chef y los auxiliares de cocina se encargan de la elaboración y presentación del plato pedido por el cliente.
5	El chef entrega el plato al mesero principal, y este lo entrega al mesero quien esta atendiendo la mesa, luego el mesero entrega el plato a la mesa indicada.

Fuente: Elaboración Propia.

- El proceso se realiza de acuerdo con el protocolo del servicio al cliente que se tiene establecido en las capacitaciones programadas para el personal de la empresa, esto es con el fin de tener un servicio con calidad.
- Los alimentos del menú o plato “Carne a la llanera o mamona” y sus acompañantes (Papa, yuca y guacamole), son alimentos cultivados

orgánicamente por proveedores de la región del Quindío o de otros departamentos, teniendo presente la disponibilidad inmediata de los alimentos.

- Los proveedores que suministran los alimentos son seleccionados y calificados de acuerdo con unos estándares establecidos por la empresa como:
 - Calidad.
 - Precio.
 - Disponibilidad del producto.
 - Tiempo de entrega.
 - Forma de pago

Se relaciona la grafica de la descripción del proceso de preparación del menú (Carne a la llanera o mamona) que realiza el restaurante Hato Llanero.

Figura 7.

Descripción proceso elaboración menú.



Fuente: Elaboración Propia.

Se relaciona la grafica de la descripción del proceso del servicio que le ofrecemos a los clientes cuando ingresan y salen del restaurante Hato Llanero.

Figura 8.

Descripción del proceso de servicio en el restaurante.



Fuente: Elaboración Propia.

2.3. Plan de Producción.

El Restaurante Hato Llanero primero comenzará con la compra de los alimentos para la preparación del menú o plato “Carne a la llanera o mamona” con sus acompañantes. Estos productos serán suministrados por proveedores seleccionados y calificados que garanticen que los alimentos son cultivados de manera sana u orgánicamente, también la disposición de los productos y el tiempo de la entrega.

2.3.1 Proceso de Órdenes y Control de Inventarios.

El administrador del restaurante será el responsable y encargado del control de los inventarios, donde debe realizar el respectivo proceso de registro y control diario, semanal y mensual de los insumos. Los productos serán clasificados teniendo presente la conservación, así:

Cuadro 4.

Proceso de órdenes y control de inventarios.

INVENTARIO	PRODUCTO
DIARIO	Proteína: Carné
SEMANAL	Papa, yuca, aguacate, limón, pimienta, ajo, cebolla, hoja de platano.
MENSUAL	Sal, cerveza, aceite de oliva, condimentos, productos de aseo, desechable, servilletas y otros.

Fuente: Yeny Rincón Melo, Ingrid Soraya Pimienta Jaimes – 2012.

El administrador debe realizar un informe mensual de los inventarios donde notifique la cantidad total de los inventarios existentes, debe determinar como mínimo que productos debemos tener como stock, y enviar el informe al correo electrónico al área financiera.

El administrador es el encargado de realizar las compras de los insumos, teniendo presente la información que debe suministrar el chef y los auxiliares de cocina de acuerdo con las necesidades que tengan en el área.

2.3.2 Operaciones.

A continuación, se relaciona las operaciones que realizará el restaurante:

- Preparación del menú.
- Manejo área de cocina.
- Manejo área comedor.
- Compras e inventarios.
- Manejo y control higiénico de los alimentos.
- Mantenimiento de las instalaciones del restaurante.
- Manejo del personal.
- Capacitación a los empleados.
- Manejo áreas financiera y comercial.
- Mantenimiento y actualización página web y redes sociales.

Cuadro 5.

Operaciones.

ÁREA	OPERACIONES
COCINA	Limpieza área y equipos de trabajo, preparación menú, organización utensilios, alistar ordenes de pedido, conservación de los alimentos, control de las basuras. (residuos).
BARRA	Limpieza el área de barra, organización material de trabajo, organización personal atención al cliente y control de los inventarios.
CLIENTES	Limpieza del área de comedor, montaje y presentación de las sillas y mesas, recibimiento y atención al cliente, elaborar y entregar ordenes de pedido, registrar en caja las ordenes de pedido, estar pendiente del cliente.
CAJA	Tener dinero sencillo para las devoluciones, limpieza área, control y arqueo de caja, verificar y organizar ordenes de pedido.
SERVICIOS GENERALES	Limpieza general al establecimiento, limpieza y abastecimiento de los baños, estar disponible en el momento que se necesite en las diferentes áreas.

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Plan de Compras.

El restaurante Hato Llanero contará con una base de datos o listas de proveedores locales como regionales y nacionales donde suministren los productos o materia prima para el funcionamiento del establecimiento, los proveedores que ingresan a la empresa serán seleccionados, evaluados y calificados, donde deben cumplir las siguientes condiciones:

- Calidad en el producto.
- Precio.
- Disponibilidad del producto.
- Tiempo de entrega.
- Forma de pago: Contado, crédito a 30, 60 y 90 días.
- Amplio portafolio.

3 Identificación de los proveedores:

A continuación, se relacionan los posibles proveedores que suministraran la materia prima para el funcionamiento del restaurante, estos proveedores fueron identificados por medio de una búsqueda en los diferentes establecimientos como cadenas de supermercados, plazas de mercado y restaurantes donde venden alimentos saludables u orgánicos. De acuerdo con lo anterior se relaciona la siguiente información obtenida:

Cuadro 6.

Identificación de los proveedores.

No.	PROVEEDOR	PRODUCTO	DIRECCIÓN Y TELÉFONO	FORMA DE PAGO
1	Milena Paez (Finca El Auracano)	Verdura, frutas y otros alimentos.	Km 8 vía Pueblo Tapao (Quindío).	Crédito 30 días
2	Carnes Danny SAS	Carne.	Carrera 38 # 26c-72, Villavicencio (Meta)	Crédito 30 días
3	Fruver la Granja	Verdura, frutas y otros alimentos.	Vereda El Milagro, Filandia (Quindío)	Contado
4	Kakataima SAS	Verdura, frutas y otros alimentos.	Vereda La Luna, Calarca (Quindío).	Crédito 30 días
5	Organisalud	Verdura y frutas	Finca El Paraíso, Pereira (Risaralda)	Crédito 30 días
6	Huerta El Porvenir SAS	Verdura y frutas	Calle 50B #89-9, Pereira (Risaralda)	Crédito 30 días
7	Alimentos Gica	Papa, yuca	Calle 12 # 6-12 Soacha (Cundinamarca)	Crédito 30 días
8	Comercializadora Rema Ltda	Papa	Carrera 65 # 3-04 Bogotá	Crédito 30 días
9	Supermercado Saludable Villa Santos	Papa, Yuca y otros alimentos.	Calle 65 # 21-60 Bogotá	Crédito 30 días
10	Dismajo La Granja	Carne y pollo	Vía Cajica	Contado
11	Mercando SAS	Carne y pollo	Vía a Cali (Valle)	Crédito 30 días
12	La Canasta SAS	Carne, pollo y verduras	Vereda La Alegria, Armenia (Quindío)	Crédito 30 días

Fuente: Elaboración propia.

Los proveedores serán calificados con un rango de uno (1) a cinco (5) de acuerdo con los parámetros de compra establecidas por la empresa, como: calidad, precio, disponibilidad, tiempo de entrega y forma de pago, donde 1 no cumple y 5 cumple.

2.5. Análisis de Costos.

2.5.1. Costos de Producción.

Los costos de producción son los gastos necesarios para la elaboración o preparación del menú o plato, teniendo presente los ingredientes a utilizar y las cantidades que requiere el menú o plato, este se multiplica por el valor de cada ingrediente, más un incremento del 25% por desperdicio, teniendo presente que los alimentos orgánicos tienen un proceso diferente basado en el cultivo sano.

Tabla 15.

Costos de producción.

Producto o servicio	Costo de la Materia Prima
	Costo Unitario
Ternera a la llanera o Mamona	\$ 12.757,57

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 16.

Materia prima requerida.

MATERIA PRIMA, INSUMO, M CIA O SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad Requerida por Unidad	COSTO UNITARIO DE LA UNIDAD DE MEDIDA	Valor total
Carne de res	Gramos	300,000	\$ 34,75	\$ 10.425,00
Cerveza (póker)	ml	0,500	\$ 7,32	\$ 3,66
Sal	Gramos	7,000	\$ 1,54	\$ 10,78
Cebolla cabezona	Gramos	0,500	\$ 600,00	\$ 300,00
Ajo	Gramos	2,000	\$ 4,62	\$ 9,24
Cebolla junca	Gramos	5,000	\$ 4,08	\$ 20,40
Aguacate maduro	Gramos	10,000	\$ 5,18	\$ 51,80
Cebolla cabezona	Gramos	5,000	\$ 150,00	\$ 750,00
Limón	Gramos	20,000	\$ 3,50	\$ 70,00
Aceite de oliva	ml	15,000	\$ 41,33	\$ 620,00
Pimienta	Gramos	3,000	\$ 37,55	\$ 112,64
Papa	Gramos	31,300	\$ 3,23	\$ 101,10
Yuca	Gramos	31,300	\$ 9,04	\$ 282,95

Fuente: Elaboración Propia.

Identificación de los diferentes insumos o materias primas, requeridos en la elaboración de un plato de ternera a la llanera o mamona. Los precios, para efectos del presupuesto del presente proyecto, fueron tomados de página de internet de la empresa Éxito.

Tabla 17.

Costos indirectos de servicios unitario.

C. I. S. Unitario			
Total	Fijo	Variable	Participación
\$ 44.212.672,29	\$ 280,18	\$ 501,90	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de los costos fijos y variables, por cada plato de ternera a la llanera o mamona a ofrecer y que contribuye al cálculo de costo de cada servicio.

Tabla 18.

Mano de obra directa.

Mano de Obra Directa		
Formalizada	Jornal o de Servicios	Total MOD Unitario
\$ 2.988,28	\$ 0,00	\$ 2.988,28

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla, se calcula la mano de obra, de un funcionario, en su actividad directa en la elaboración del plato, como inicio del proyecto y que, para fines pertinentes, permite calcular el costo total de uno de los servicios o plato de ternera a la llanera.

2.6. Análisis de la Infraestructura.

El restaurante Hato Llanero contará con un amplio salón con capacidad para atender aproximadamente 100 personas, y contará con los siguiente elementos y espacios:

- Cinco (5) mesas cuadradas de dos (2) sillas
- Diez (10) mesas cuadradas con cuatro (4) sillas.
- Sala de espera para el cliente en el caso que el restaurante se encuentre completamente lleno.
- Baños para los clientes (Damas y Caballeros), y otro baño para los empleados del restaurante.
- Oficina administrativa.
- Área de cocina.
- Servicio de caja
- Bodega o almacén de insumos
- Bodega elementos de aseo.
- Zona despacho de menú.

- Zona asador.
- Zona de parqueo vehículos.
- Casilleros para los empleados.
- Mini plaza alimentos orgánicos.
- La decoración del restaurante va a hacer alusiva a los llanos orientales.

Para la adecuación del local, como se acaba de indicar, se ha obtenido un presupuesto de reparaciones locativas, con proveedor de servicios de restauración, por la suma de \$10.000.000,00 que permitirá adecuar el local, según las características o la temática origen del plato a la llanera, como se ha expresado en diferentes oportunidades del presente proyecto.

Tabla 19.

Equipos de cómputo para el proyecto.

	AÑOS VIDA ÚTIL	Unidades	Valor	TOTAL
Equipo de Cómputo				\$ 3.947.000,00
Caja registradora			\$ 349.900,00	\$ 0,00
Equipo de cómputo	5	2	\$ 1.499.000,00	\$ 2.998.000,00
Impresora multifuncional	5	1	\$ 949.000,00	\$ 949.000,00

Fuente: Elaboración propia.

En las necesidades de inversión del proyecto, se especifican aquellos que corresponden a equipos de cómputo

Tabla 20.

Muebles y enseres.

Muebles y Enseres				\$ 14.592.700,00
mesas cuadradas de dos (2) sillas	5	5	\$ 258.000,00	\$ 1.290.000,00
mesas cuadradas con cuatro (4) sillas	5	10	\$ 345.000,00	\$ 3.450.000,00
Sala de espera (Tamden metálico en acero inox)	5	1	\$ 700.000,00	\$ 700.000,00
Implementos de cocina	5	2	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Batería ollas	5	1	\$ 189.000,00	\$ 189.000,00
Cubiertos	5	10	\$ 247.900,00	\$ 2.479.000,00
Vajilla	1	20	\$ 69.900,00	\$ 1.398.000,00
vasos	1	20	\$ 21.900,00	\$ 438.000,00
Jarras	1	5	\$ 39.900,00	\$ 199.500,00
vasos cervocereos	1	5	\$ 21.900,00	\$ 109.500,00
Archivador (oficina)	5	1	\$ 479.900,00	\$ 479.900,00
Escritorios	5	2	\$ 929.900,00	\$ 1.859.800,00

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla, se pueden evidenciar algunas necesidades de inversión en lo relacionado con muebles y enseres y equipos o baterías de cocina, entre otros.

3. Estudio Organizacional y Legal.

3.1. Estructura Organizacional.

Figura 9.

Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis de los Cargos.

El restaurante Hato Llanero contará con un grupo de trabajo establecido por nueve (9) cargos y la nómina quedará conformada por trece (13) personas que ocuparan los diferentes cargos de la siguiente manera:

- Administrador.
- Secretaria Auxiliar Contable.
- Jefe de Meseros
- Cuatro (4) Meseros.
- Uno (1) Chef.
- Uno (1) Cajero(a).
- Uno (1) Servicios Generales.
- Dos (2) Auxiliares de cocina.
- Contador.

3.2.1. Perfiles y Funciones.

Cuadro 7.

Perfiles y funciones.

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
ADMINISTRADOR	Profesional en Administración de empresas, experiencia en el cargo de dos (2) años, cualquier género con habilidades en liderazgo, trabajo en equipo,	Responsable en la administración y buen funcionamiento del restaurante, selección de personal, control en las diferentes áreas de la organización, inventarios,

	innovación, excelente comunicación y con edad entre 28 a 55 años.	revisión de los productos y el pago de los empleados y proveedores.
MESERO	Estudios en atención de servicio al cliente con experiencia mínima seis (6) meses, con edad a partir de los 20 años y cualquier género.	Atención al cliente y organización del área con excelente comunicación y presentación personal, dando acompañamiento al cliente desde que ingresa y se retira del establecimiento con el fin de satisfacer las necesidades.
CAJERO	Estudios en carreras administrativas, con experiencia de un año en el cargo, habilidad en los números, agilidad, concentración y atención, con edad a partir de los 20 años en cualquier género.	Recibir los pagos realizados por los clientes en cualquier medio de pago (Efectivo, tarjetas debito o crédito o transferencia, realizar arqueos de caja y entregar al área contable.
CHEF	Estudios en cocina y manipulación en alimentos, experiencia un (1) año en el cargo, cualquier género, edad a partir de los 23 años, con habilidades de liderazgo, creatividad y	Responsable del área de cocina, en cuanto a la organización, decoración, preparación y control de calidad de los alimentos. Supervisar las operaciones realizadas

	conocimiento en alimentos orgánicos.	por los ayudantes de cocina, y coordinar con el administrador las compras del área.
AUXILIAR COCINA	Estudios en cocina y manipulación en alimentos, experiencia seis (6) meses en el cargo, cualquier género, edad mayor de 20 años, con habilidades en trabajo en equipo, agilidad, gastronomía y conocimiento en alimentos orgánicos.	Responsable del almacenamiento de los alimentos, igual que el alistamiento como lavar, pelar y picar para la preparación de los alimentos, también de la lavada de platos y demás utensilios y organización del área de la cocina.
JEFE DE MESEROS	Estudios en mesa y bar y manipulación en alimentos, experiencia seis (6) meses en el cargo, cualquier género, edad mayor de 20 años, con habilidades liderazgo, trabajo en equipo, agilidad, gastronomía y conocimiento en alimentos orgánicos.	Responsable del área de servicio al cliente y del recibimiento del cliente cuando ingresa y sale del establecimiento. Es la persona encargada de conocer los gustos, necesidades y opiniones de las personas, esto con el fin de mejorar cada día. Junto con el administrador selecciona, evalúa y capacita a los meseros, supervisa el trabajo de los meseros

		en cuanto al servicio en general y suficiencia en las tareas. Solicita al administrador, equipo y suministros faltantes.
SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	Estudios en carreras administrativas y contables, experiencia uno (1) año en el cargo, cualquier género, edad mayor de 20 años, con habilidades en liderazgo, trabajo en equipo, agilidad y buenas relaciones interpersonales.	Ejercer funciones de secretaría, manejo de la recepción de los documentos, responsable de los movimientos y registros de la contabilidad, como realizar la causación de los diferentes hechos económicos de la empresa, como compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones, el manejo y control de inventarios, el manejo o gestión de cartera y cualquier otra actividad relacionada con el área contable.
SERVICIOS GENERALES	Estudio Bachiller, experiencia seis (6) meses en el cargo, cualquier género, edad mayor de 20 años, con habilidades en	Responsable del aseo general, orden, limpieza, mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y

	trabajo en equipo, agilidad en el desarrollo de sus funciones y conocimiento en la separación de basura.	limpieza con dotación necesaria, clasificación de las basuras (desechos orgánicos, papeles y materiales solidos) en bolsas separadas y demás funciones que sean asignadas por el jefe inmediato.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Costos Administrativos.

3.3.1. Gastos de Personal.

Los empleados serán seleccionados y contratados por medio de la bolsa de empleo que ofrece el SENA, se manejaran dos tipos de contrato, un contrato por obra o labor y contrato de prestación de servicios que se hará para el contador, administrador y chef, estos basado a lo establecido por la ley de Colombia.

Tabla 21.

Nómina.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	
CONCEPTO	2.022
Salario Básico	\$ 22.000.000,00
Recargo Nocturno	\$ 0,00
Dotación	\$ 180.000,00
Cesantías	\$ 1.939.965,62
Interés a las Cesantías	\$ 232.795,87
Vacaciones	\$ 917.400,00
Prima de Servicios	\$ 1.939.965,62
Subsidio de Transporte	\$ 1.288.903,00
Salud (EPS)	\$ 1.870.000,00
Pensión	\$ 2.640.000,00
Parafiscales	\$ 880.000,00
ARL Producción	\$ 535.920,00
Prima Técnica	\$ 0,00
Mano de Obra Directa (formalizada)	\$ 34.424.950,11

Fuente: Elaboración propia

Los cargos siguientes cargos se manejará por prestación de servicios:

- Administrador
- Chef
- Contador.

El horario se manejará de acuerdo con las políticas laborales, de acuerdo con los cargos y sus funciones se manejará diferentes horarios para el personal.

El restaurante tendrá servicio a partir del martes a domingos y festivos en el horario de 11:00am hasta las 5:00pm, debido que por ahora solo se brindará a los clientes servicio de almuerzo.

3.3.2. Gastos Administrativo.

Tabla 22.

Costos y gastos fijos.

COSTOS O GASTOS ADMINISTRATIVO			
No.	CONCEPTO	VALOR MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Canon de Arrendamiento	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
2	Papelería	\$ 200.000	\$ 2.400.000
3	Servicios Públicos (Agua, Energía, Gas, Internet)	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
4	Servicio de Seguridad	\$ 200.000	\$ 2.400.000
5	Mantenimiento Equipos de Cómputo	\$ 150.000	\$ 1.800.000
6	Mantenimiento Establecimiento	\$ 200.000	\$ 2.400.000
TOTAL			\$ 59.400.000

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Tipos de Sociedades.

Cuadro 8.

Tipo de sociedades.

TIPO DE EMPRESA	No. DE SOCIOS	CAPITAL MINIMO	RESPONSABILIDAD	RAZON SOCIAL
COLECTIVA	2 o más	No existe mínimo inicial.	Todos los socios responden ilimitadamente o es posible limitar la responsabilidad determinado monto en común acuerdo al momento de inscribir la sociedad.	Se forma con el nombre y apellido de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos, con el agregado obligatorio de la leyenda: y compañía Sociedad Colectiva ó abreviarse como: y Cía. S. C.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	Mínimo 2 Máximo 25	No existe mínimo inicial	Limitada. El patrimonio de la sociedad responde por las obligaciones sociales.	Puede ser: - Denominación social libre: esta debe hacer referencia a la actividad social principal. - Razón Social: Se forma con el nombre completo de uno de los socios o con el apellido de dos o más de ellos. En ambos casos debe agregar la palabra Limitada o la leyenda y Compañía Limitada que podrá abreviarse como Ltda., o Cía. Ltda.
SOCIEDAD ANÓNIMA	Mínimo 5	Como mínimo el 50% del capital autorizado.	Limitada al capital aportado.	Denominación social libre, con el agregado: Sociedad Anónima ó S.A.

SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE	Mínimo 2	No existe mínimo	Comanditados: responden de manera ilimitada, subsidiaria y solidaria a las obligaciones sociales. Comanditarios: Responden de manera limitada al monto del capital aportado	Se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos si fueren varios y con el agregado y Compañía, Sociedad en Comandita o abreviarse: y Cía. S..en C.
------------------------------	----------	------------------	--	---

SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	Mínimo 2	No existe mínimo inicial	Comanditados: responden de manera ilimitada, subsidiaria y solidaria a las obligaciones sociales. Comanditarios: Responden de manera limitada al monto de sus acciones.	Se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos, si fueren varios y con el agregado y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones o abreviarse y Cía., S.C.A.
SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (S.A.S)	Mínimo 1	No existe mínimo inicial	Incluso, se destaca que los accionistas de las S.A.S., al igual que los accionistas de las demás sociedades por acciones, no tendrán responsabilidad solidaria (es decir, más allá de sus aportes) en las deudas tributarias de la sociedad (ver inciso segundo del artículo 1 de la ley 1258 y el inciso segundo del artículo 794 del Estatuto Tributario).	Razón social o denominación seguida de SAS. Además, si funcionan con un único accionista, este puede ser al mismo tiempo su representante legal.

Fuente: Cámara de comercio de Bogotá.

3.4.1. Ventajas y Desventajas de los Tipos de Sociedades.

Después de revisar los tipos de sociedades en Colombia, se tomó la decisión que el restaurante Hato Llanero se constituirá por la sociedad por acciones simplificada, debido que cumple las necesidades y requerimientos de la sociedad como:

- Flexibilidad en la constitución.

- Organización y reorganización de la sociedad.
- Flexibilidad en el capital.
- número de empleados y socios
- Duración y objeto social

3.5. Permisos, Licencias y Licencias.

Para llevar a cabo las normas legales establecidas por la ley colombiana para la apertura y funcionamiento, el restaurante Hato Llanero contará con los siguientes permisos y licencias:

- Matricula Mercantil.
- Certificado Sayco & Acinpro.
- Registro Sanitario.
- Uso de Suelo.
- Certificado Manipulación de Alimentos.
- Inscripción Rut.
- Registro Nacional de Turismo.
- Registro Cuerpo de Bomberos.

3.6. Impuestos y Tasas.

Para mantener el plan de reactivación económica en Colombia, el presidente **Iván Duque** sancionó, el pasado 31 de diciembre de 2020, **la ley 2068 de 2020, norma contenida en la Ley de Turismo mediante la cual bares, restaurantes y gastrobares, y hotelería y turismo quedan exentos del impuesto al consumo.**

La nueva norma prevé que **se fijará una tarifa del 0% para las diferentes empresas del sector frente al artículo 47 de la ley.** Según el artículo 48 de esta ley, “los establecimientos de comercio que lleven a cabo actividades de expendio de

comidas y bebidas preparadas en restaurantes, cafeterías, autoservicios, heladerías, panaderías, pastelerías y fruterías, para consumo, desarrollados a través de contratos de franquicia, se encuentran excluidas del impuesto sobre las ventas, IVA, hasta el 31 de diciembre de 2021”.

Desde el comienzo de la cuarentena, según información de Asobares, **se han cerrado 41.000 restaurantes que generaban 500.000 empleos**, y 50.000 bares y discotecas, los cuales ayudaban aproximadamente a 250.000 hogares.

El presidente de Asobares, **Camilo Ospina**, habló para Revista Semana y comentó que esta ley sancionada por el presidente de la República contiene dos factores beneficiosos para dicho sector, uno de los más afectados por las medidas restrictivas del gobierno para disminuir el contagio del COVID-19.

Para Ospina, estos dos beneficios se centran en “la tarifa 0 % para el año 2021 para el impuesto nacional de consumo que cobramos los bares los gastrobares, los restaurantes formales del país; y el segundo de ellos, para esos bares y restaurantes que trabajan bajo la modalidad de franquicia tendrán exención del Iva también durante el 2021”, explicó a la revista.

El viceministro de Turismo, **Julián Guerrero Orozco**, comentó que *“La Ley 2068 de 2020, la nueva Ley de Turismo, ayudará a nuestro sector, que sin lugar a dudas ha sido uno de los más afectados no solo en el país sino a nivel mundial, y esta nueva Ley trae medidas de reactivación fundamentales para fortalecer el desarrollo del turismo, pero también incluye otras medidas asociadas a la sostenibilidad turística y a la calidad que van a permitir que Colombia se posicione en el largo plazo como un destino de muy alta calidad y orientado a la conservación del patrimonio”*.

Esta ley también cubre al sector de hotelería y turismo, lo que apunta a que los viajeros no tendrán que pagar el 19% de impuesto por el costo de su hospedaje.

Esta medida es transitoria para los prestadores de servicios turísticos en los subsectores de hotelería y alojamiento, eventos y parques **tendrán la reducción del impuesto al consumo del 0% hasta el 31 de diciembre de 2021.**

Dentro de esta propuesta temporal, desde el 1 de enero del 2021 al 31 de diciembre del 2022, **los tickets aéreos pasarán de pagar del 19% al 5% del impuesto.**

Según el gobierno nacional, “esta ley contribuirá a la paz, la reconciliación y la unidad nacional mediante el fomento del turismo por la memoria en destinos de interés conforme a iniciativas locales, regionales y nacionales”.

(<https://www.infobae.com/america/colombia/2021/01/02Bares y restaurantes en Colombia ya no tendrán que pagar impuesto al consumo - Infobae>)

4. Pensamiento Estratégico.

4.1. Estrategias de Mercadeo.

4.1.1. Estrategia de producto.

En el restaurante Hato Llanero, nuestros clientes van a tener el placer de comer en sus menús alimentos orgánicos y nutritivos que tienen alta calidad desde que son cultivados, luego el origen de producción hasta la preparación que va a tener en el restaurante, como:

- Conservación de los nutrientes del alimento por ser orgánico.

- Calidad nutricional e higiene.
- Utilización de recipientes como el vidrio y el acero.
- Utilización de hornos para el uso del vapor.
- Utilización de fogón de leña ecológico.
- Personal calificado quienes intervienen en la preparación de los menús.
- La preparación de los platos con las porciones y combinaciones adecuadas en

El servicio que se ofrecerá a nuestros clientes que visiten el restaurante Hato Llanero es la venta de almuerzos, cuyos menús en la variedad de platos de la gastronomía llanera como las carnes y bebidas elaboradas con productos orgánicos y con toda la técnica nutricional en la preparación y conservación de los nutrientes en los alimentos.

4.1.2. Estrategia de precio.

La estrategia de precio que realizaremos está establecida en el estudio de mercado donde determinamos que el restaurante Hato Llanero contara con un menú cuyo valor esta entre de \$23.000 y \$25.000 mil pesos. El cual nos permite competir con el mercado objetivo, el precio comprenderá los siguientes factores:

- Composición del plato (Menú)
- Mano de obra
- Calidad del Servicio

- Infraestructura
- Calidad del producto

4.1.3. Estrategia de plaza.

Con personal profesional se contará para la elaboración, mantenimiento y actualización de la publicidad en la página web que encontrará nuestros clientes los diferentes menús, bebidas y alimentos orgánicos que viene compuesto el plato, facilitando el proceso de pedidos por medio de domicilios. También por medio de las redes sociales se podrán direccionar los clientes y mirar los beneficios que tienen los alimentos orgánicos, para los pedidos en domicilio, el empaque será en recipientes amigables con el medio ambiente que tengan la marca impresa del restaurante.

4.1.4. Estrategia promoción y ventas.

La estrategia de promoción y venta es muy importante para el proyecto del restaurante de gastronomía llanera “Hato Llanero”, debido que por la estrategia de promoción podemos dar a conocer el restaurante y el servicio que se prestará al nuestro cliente objetivo, con esto tendremos un incremento en nuestras ventas y poder posesionarnos en el mercado con un producto de calidad, para esto se realizará lo siguiente:

- Como estrategia de promoción implementaremos que los martes a jueves el cliente podrá experimentar el mismo plato a un precio más bajo.

- Invitar a los clientes a degustar variedades de nuestros alimentos orgánicos que estarán ubicado en la mini plaza, dando a conocer los aportes en vitaminas de un producto cultivado orgánicamente comparado con el tradicionales y los beneficios que le aportamos a la naturaleza.
- El público en general nos puede encontrar por medio de nuestra página web y redes sociales como Instagram, Facebook, WhatsApp y pautaremos en revista de gastronomía.

4.1.5. Estrategia Prosumer y Posicionamiento.

Para la apertura del restaurante de gastronomía llanera se utilizarán las siguientes estrategias comerciales para el posicionamiento de nuestra marca:

- Se realizará la inauguración del restaurante, ofreciendo descuentos y degustación de los alimentos orgánicos.
- Se entrega volantes en puntos estratégicos como: empresas, oficinas, negocios, conjuntos residenciales de casas y apartamentos ubicados en el centro y norte de la ciudad de armenia, esto es para que conozcan la apertura de un nuevo restaurante en la ciudad.
- Enviar mensajes por medio del WhatsApp a los contactos que tengamos para invitarlos a que conozcan el restaurante.

- Dar a conocer el restaurante por medio de la publicidad de guías turísticas del departamento del Quindío.
- Se presentará en el restaurante información acerca del consumo de alimentos orgánicos y los beneficios que trae a la salud humana y medio ambiente, así generando recordación en los clientes.

4.1.6. Marketing Digital

El restaurante de gastronomía llanera realizara por medio del marketing digital las siguientes estrategias para captar clientes, esto es por la página web y redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube y WhatsApp, como:

- Dar a conocer nuestra propuesta de valor que nos identifica con la competencia dirigida a la gastronomía llanera, como son los alimentos orgánicos.
- Dar a conocer nuestra propuesta de valor como son los alimentos orgánicos, mediante los beneficios que tiene las personas al consumir alimentos saludables que son la salud humana y el bienestar a la naturaleza, mostrando que somos los únicos en el mercado.
- En nuestra página web y por medio de la carta digital, el cliente tendrá la oportunidad de ver el plato o menú en imagen 3D, esto con el fin que se provoque o impacte del menú.

- Vamos a diseñar cada plato e informando los alimentos que lo componen y los beneficios que tiene, dándole la oportunidad al cliente para que haga preguntas sobre el menú, la idea es seguir mejorando.
- Se diseñará los platos o menús alusivo a la gastronomía llanera y que puedan observar los paisajes y la naturaleza que rodea a los llanos orientales.
- En la página Web se tendrá un profesional experto en alimentos saludables, esto con el fin de que el cliente desea saber más del producto o la preparación del plato, pueda tener la información rápida y clara, garantizando la calidad del producto ofrecido en el plato.
- Todas las preguntas, sugerencias y dudas que tenga el cliente serán contestadas de manera inmediata, con esto le damos a conocer al cliente lo importante que son sus comentarios para nuestra empresa.

Tabla 23.

Presupuesto mercadeo y comunicación.

No.	CONCEPTO	CANT.	VALOR
1	Pagina Web	1	\$ 1.000.000
2	Volantes (Publicidad)	10000 UND	\$ 800.000
3	Inscripcion Revista Gastronomía	Anual	\$ 400.000
TOTAL			\$ 2.200.000

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Estrategia Organizacional.

4.2.1. Visión.

Ser un restaurante reconocido por la variedad, innovación y calidad de menús con alimentos saludable, generando bienestar a sus clientes mediante su alimentación, también por el buen servicio al cliente.

4.2.2. Misión.

Restaurante Hato Llanero proporcionará una gran variedad de menús típicos de la gastronomía de la región Orinoquia, solo con alimentos orgánicos, sanos, nutritivos y con precios asequibles, y contribuyendo así a la formación de una cultura sana de las futuras generaciones.

4.3. Objetivo Organizacional.

4.3.1. A Corto Plazo

- Diseñar carta con variedad de menús de la gastronomía llanera y sus alimentos orgánicos.
- Obtener diariamente una venta de ciento ochenta (180) menús los días sábados, domingos y festivos, y cien (100) menús los días martes a viernes, así obtener un equilibrio.
- Decorar las instalaciones del restaurante alusivo a la cultura llanera.

4.3.2. A Mediano Plazo

- Aumentar las ventas para el año siguiente de funcionamiento del restaurante para seguir creciendo.
- Diseñar en las instalaciones del restaurante, exactamente en la parte de afuera un espacio “Mini plaza” con variedad de alimentos orgánicos donde los clientes puedan observar los productos y realizar sus compras.

4.3.3. A Largo Plazo

- En un periodo de cuatro (4) años, colocar una sucursal del restaurante Hato Llanero en los municipios más visitados por los turistas en el departamento del Quindío.
- Posesionarnos en el mercado y ser reconocidos por la calidad en los menús, nuestros alimentos saludables y por el cuidado y bienestar del medio ambiente.

4.3.4. Análisis DOFA

Cuadro 9.

Cuadro 9.

Análisis DOFA.

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Alimentos Saludables.	1. Mano de Obra Calificada.
2. Conocimiento del Cliente.	2. Falta de Respaldo Financiero.
3. Adecuación Alusiva a la Cultura Llanera.	3. Desconocimiento de la marca en el mercado.
4. Creatividad en el Menú.	4. Impacto Ambiental.
5. Precio.	5. Ausencia Marketing Digital
6. Ubicación.	6. Desconocimiento de Alimentos Orgánicos o Saludables.
7. Personal Capacitado.	7. Escases en la Distribución de Alimentos Orgánicos.
8. Alimentos diferentes a la Competencia.	8. Captación Perfil del Cliente.
ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Tendencias en alimentos orgánicos	1. Nuevos Competidores.
2. Crecimiento Cultivo Orgánico	2. Problema Climatico afectado cultivos y transporte.
3. No hay restaurante llanero con alimentos orgánicos.	3. Aumento en el precio en los alimentos.
4. Armenia ciudad turistica.	4. Incremento en los impuestos.
5. Aumento de Habitos Saludables.	5. Cambios en los gustos por los Consumidores.
6. Aumento de empleo	6. Escases de mano de obra
7. Oportunidad para emprendedores por parte del Gobierno Nacional.	7. No cumplir con los requisitos implementado por el Gobierno Nacional.
8. Baja Tasa Interes en Créditos.	8. Aumento en la tasa de interes para adquirir un crédito.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.5. Estrategia FODA

Cuadro 10.

Estrategia FODA.

Fortalezas / Oportunidades	Debilidades / Oportunidades
1. Dar a conocer al público general por redes sociales o campañas que beneficios nos trae el consumo de alimentos orgánicos, y el cuidado que le estamos dando a la naturaleza.	1. Con apertura de nuevos restaurantes y la falta de mano de obra calificada se puede obtener convenio con el Sena para programas de cocina.
2. En Armenia como ciudad turística es clave la apertura de un restaurante de gastronomía llanera y la ubicación será con vista a la naturaleza y sus adecuaciones a alusiva a la cultura llanera acompañara la creatividad en el menú.	2. Lanzamiento de la marca permite la captación de nuevos clientes que estén dispuestos a cambiar sus hábitos alimenticios.
3. Armenia en las encuestas en Colombia ocupa los primeros lugares como ciudad con más desempleo o oportunidad laboral, con el restaurante se apertura varios cargos, primero se tendrá en cuenta la mano de obra local, y luego las demás personas que deseen trabajar, así generando empleo en la ciudad y generando calidad de vida a los hogares.	3. Poder exceder a los programas de emprendedores que ofrece el Gobierno Nacional, dando oportunidad de obtener un crédito con tasa muy baja en el mercado en esta época de pandemia que nos ha afectado a todos.

Fortalezas / Amenazas	Debilidades / Amenazas
1. Los alimentos saludables son tendencia en el mercado actual y seguirá aumentando la competencia, pero con nuestras instalaciones, calidad en los productos y precio, nos posicionaremos en el mercado como únicos.	1. Teniendo presente las dificultades en las vías por las fuertes lluvias, se complica el transporte, nuestro proveedores van hacer directamente de la región del Quindío y sus alrededores, así podemos evitar un alza en los precios en los alimentos.
2. Con la captación de nuevos clientes por medio del estudio de mercado, conoceremos más al cliente en cuanto a los gustos y hábitos, la idea es seguir innovando.	2. Se contratará empresa o persona calificada en tema Marketing para dar a conocer la marca y poder ser reconocidos en el mercado local y los alrededores.
3. De acuerdo a las visitas realizadas en varios sectores de la ciudad de Armenia, no hay un restaurante de gastronomía llanera que ofrezca alimentos orgánicos, el cual nos permite realizar estrategias de mercadeo.	3. El restaurante contará con un inversionista que aportará capital, le gusta los emprendimientos y todo lo que tiene que ver con la gastronomía.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Análisis Procesos Organizacionales.

El proceso de los cargos seleccionados para el restaurante me permite identificar el rol que debe ocupar cada empleado en el restaurante, siempre con la idea de mejorar e innovar en el mercado, también pensando siempre tener personal motivado y dispuesto alcanzar sus metas en la organización, así obteniendo calidad de vida personal y profesional.

4.4.1. Evaluación.

Tabla 24.

Evaluación.

FACTOR	PUNTAJE
1. Conocimiento y aptitudes	30
2. Responsabilidad	35
3. Esfuerzo	25
4. Condiciones de trabajo	10
Total	100

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de los cargos para el servicio del restaurante me permite medir la importancia de cada factor y cumplimiento con la meta y objetivos que tenemos en el restaurante dirigido al cliente, al personal de la empresa, esto proyectado alcanzar el logro en los resultados propuestos para la ejecución y funcionamiento del restaurante en la ciudad de Armenia (Quindío).

4.4.2. Gestión de Desempeño.

Para el restaurante es importante y fundamental llevar a cabo la gestión del desempeño laboral, porque permite el incremento de la eficacia en la empresa basado mediante el conocimiento y aprovechamiento del personal humano, en cuanto a la

calidad y servicio en el rendimiento del personal, direccionado a seguir y ser orientado para conseguir y cumplir con los objetivos generales y metas establecidas por la organización, también tener un personal decidido al cambio para mejorar su calidad y de vida y profesional.

Cuadro 11.

Cuadro de Mando Integral.

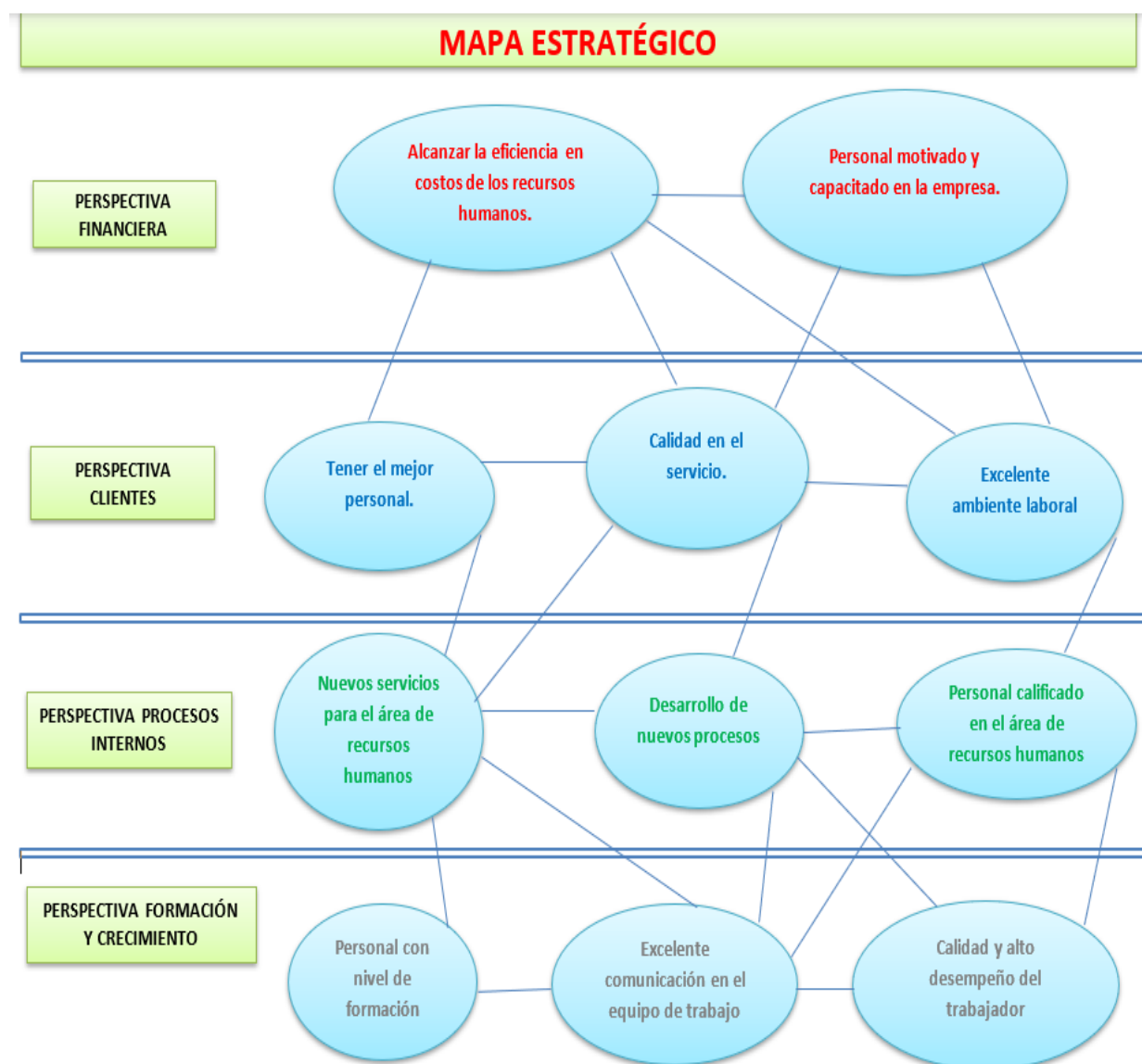
CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
VISIÓN: Ser un restaurante reconocido por la variedad y calidad en los menús con alimentos orgánicos, generando bienestar a sus clientes mediante la alimentación, también por la buena atención y servicio.			
MISIÓN: Restaurante Hato Llanero suministrará a sus clientes variedad de menús típicos de la gastronomía Llanera, con alimentos orgánicos, saludables, contribuyendo con el cuidado y bienestar del medio ambiente.			
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
FINANCIERA	- Adquirir eficiencia en costos de la estructura de los recursos humanos de la empresa.	-Costo de selección al personal que ingresa. - Costo en la formación y capacitación del personal	-Precios asequibles en el proceso de selección y contratación. - Participación del personal por horas de capacitación.
CLIENTES	-Tener personal competente y motivado.	-Ausentismo laboral. -Crecimiento de la empresa.	-Medir la ausencia del empleado en el mes laborado y el aporte que genera a la empresa. - Percepción que tiene cliente en la atención, producto o servicio ofrecido.
PROCESOS	-Administración del personal.	-Calidad en el área de Recursos Humanos. -Implementación proceso con calidad en el servicio.	-Personal calificado para atender las necesidades e inquietudes de los empleados. -Calidad en la atención del servicio hacia el cliente.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	- Contar con personal con nivel de formación.	- Evaluación de desempeño del recurso humano. -Clima organización.	-Calificación del desempeño realizado por el personal. - Resultado en trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y carga de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro de mando Integral CMI o Balanced Scorecard, esta herramienta de gestión empresarial me permitió desarrollar las estrategias implementadas en la empresa, dirigido hacia el objetivo, desarrollo y la mejora de la eficiencia del talento humano, basado en la perspectiva cada área, aplicado al objetivo propuesto y formulando un indicador que me permite el desarrollo y ejecución a la iniciativa de una mejor evolución en el talento humano.

Figura 10.

Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

El mapa estratégico se dirigió al talento humano desarrollado para el restaurante, donde tuvo como objetivo determinar las acciones que vamos a llevar a cabo para el desarrollo de los planes, programas, proyectos y beneficios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los empleados del restaurante y sus familias, generando un sentido de pertenencia, estableciendo una cultura proyecta en el crecimiento, productividad y desempeño en la empresa.

4.4.3. Plan de Desarrollo de Competencia.

Cuadro 12.

Plan de desarrollo de competencia.

		INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y REINDUCCIÓN DE COLABORADORES	Código: F-GH-13 Versión: 01 Página: 2/3
--	--	--	---

II. INDUCCIÓN ESPECÍFICA			
2. INDUCCIÓN ESPECÍFICA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)			
☐ Programa o modalidad ☐ Manuales Operativo ☐ Indicadores de Gestión ☐ Presentación de Compañeros	☐ Horario laboral ☐ Riesgos asociados a la actividad laboral ☐ Estándares de cumplimiento ☐ Otras (indique): _____	Observación: El horario de trabajo será el siguiente: de martes a domingos en horario de 10:00am a 06:00pm.	Aceptación. Inducción general: Firma del Empleado que ingresa: JOSE LUIS CARDENAS GOMEZ C.C. 25.390.789 ANGELA YASMIN ARIZA ONOFRE Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, reinducción o entrenamiento: C.C. 35.260.692
3. MODELO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL – ENTRENAMIENTO (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)			
☐ Procesos y procedimientos ☐ Funciones del cargo ☐ Modelo de Planeación	☐ Realización de informes ☐ Formatos a diligenciar ☐ Otras (indique): _____	Observación: Organización del área social y atención al cliente, desde que ingresa hasta que se marcha satisfaciendo todas sus necesidades, reordenación del sector del trabajo después del servicio.	
4. RECONOCIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)			
☐ Recorrido por las instalaciones ☐ portal institucional (Web)	☐ Otras (indique): _____	Observación:	
5. INDUCCIÓN AL CONTROL DE BIENES E INVENTARIOS (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)			
☐ Inducción a inventarios ☐ Toma física al inventario ☐ Otro cual _____	☐ Creación del inventario ☐ Legalización del inventario	Observación:	

	INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y REINDUCCIÓN DE COLABORADORES	Código: E-GH-13
		Versión: 01
		Página: 3/3

III. SALUD OCUPACIONAL (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano, brigadista de la Sede)		
6. INDUCCIÓN ESPECÍFICA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO		
☐ Políticas de salud y seguridad en el trabajo ☐ Programa de Salud Ocupacional ☐ Rutas de evacuación y puntos de encuentro / plan de emergencias ☐ Comité paritario de salud ocupacional COPASO ☐ Brigadas de emergencias ☐ Coordinadores de apoyo a la evacuación ☐ Accidente de trabajo / Incidente de trabajo / enfermedad profesional ☐ Matriz de riesgos, fuentes y medios de control para los accidentes de trabajo ☐ Otras (indique): Manipulación de Alimentos.	Observación: Los aspirantes deberán garantizar el carnet de manipulación de alimentos vigentes.	Aceptación. Inducción general: Firma del Empleado que ingresa: JOSE LUIS CARDENAS GOMEZ C.C. 25.390.789
7. INDUCCIÓN ESPECÍFICA PARA ADMINISTRATIVO (coordinado por Dirección, Gerencia, Coordinación General, Gestión del talento Humano)		
Procesos administrativos y financieros ☐ ☐ ☐ ☐	Talento Humano ☐ ☐ ☐ ☐	Bienestar laboral ☐ ☐ ☐ ☐
Observación: PERFIL DE CARGO: Estudiantes de mesa y bar, egresados del Sena, con experiencia mínima de seis (6) meses, cualquier género mayor de 20 años.		Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, reinducción o entrenamiento: DALIA PEDREROS CARDOSO C.C. 78.903.746

Fuente: Elaboración propia.

El plan de desarrollo por competencia hace referencia a todos los eventos de formación que vamos a implementar bajo la acción del restaurante, hacia el entrenamiento de las competencias básicas para ser más efectivos en el cumplimiento de las estrategias propuestas, definidas y relacionadas en el mapa estratégico que se implementó. El diseño corporativo para los cargos que se ejecutará en el restaurante, en este caso el ejercicio fue basado en el cargo de mesero, ya que es uno de los cargos y funciones más importante de la empresa que directamente relacionado con el cliente.

4.4.4. Capacitación.

Figura 11.

Capacitación.



Imagen: Glogster, 2021.

Cuadro 13.

Capacitación.

CONOCIMIENTO / HABILIDADES	CAPACITACIÓN
Protocolo para servir a la mesa	Curso
Protocolo presentación de mesas	Curso
Menú y productos del restaurante	Capacitación interna del restaurante con degustación de los platos y bebidas, dictado por el chef de cocina.
Conocimiento alimentos orgánicos y sus beneficios.	Curso
Orientación a la venta y servicio al cliente	Curso
Expresión oral	Curso
Motivación y crecimiento	Curso

Fuente: Elaboración propia.

La capacitación al personal de la empresa me permite mejorar la calidad en el servicio, tener una mejor productividad en el restaurante y lo más importante tener un

personal motivado que le guste su trabajo y siga creciendo de manera profesional y personal, el cual lo verá reflejado los clientes. El entrenamiento mantiene al personal del restaurante enfocados en sus labores de manera efectiva en la realización de sus funciones.

También podemos decir que la empresa tendrá eficiencia en los costos de los recursos humanos ya que se evitará la rotación de personal como la renuncia de empleados, generando gastos como el ingreso de nuevo personal ya que se debe cumplir con todos los requisitos para un buen desempeño laboral en el restaurante.

4.4.5. Plan de Sucesión.

Tabla 25.

Plan de sucesión.

Garantizar la continuidad de las funciones.	- Mesero
Sentido de pertenencia	- Administrador
	- Servicio 20%
	- trabajo en equipo 30%
Valor en el talento humano y retención	- Orientación al cliente 10%
Definición del Perfil del talento	- Competencias Generales
	- Competencias Especificas.
Generación de cultura y comunicación.	- Cultura 5%
	- Comunicación 30%
Retención del talento en el restaurante	- Innovación 5%.

Fuente: Elaboración propia.

Los planes de sucesión, me permite tener un análisis de los posibles conflictos puede ser por la falta del talento humano calificado que podría asumir el mando o liderazgo del restaurante, adelantarnos a la terminación del restaurante o dirigirse a tener un avance en el futura la empresa.

4.4.6. Plan de Desarrollo por Poli.

A continuación, se relaciona algunas habilidades blandas que son importantes para el desarrollo de las funciones e implementación de los cargos, teniendo presente siempre en la calidad del servicio en el restaurante.

Cuadro 14.

Plan de desarrollo por poli.

#	HABILIDADES BLANDAS	DESARROLLO
1	Ética trabajo fuerte	Compromiso en las labores
2	Actitud positiva	Crecimiento personal
3	Habilidades de Comunicación	Excelente expresión y clara
4	Habilidades en gestión del tiempo	Atención de calidad con rapidez
5	Confianza	Segura de la calidad del servicio y producto ofrecido.
6	Trabajo bajo presión	Motivación y segura

4.4.7. Sistema de Reconocimiento.

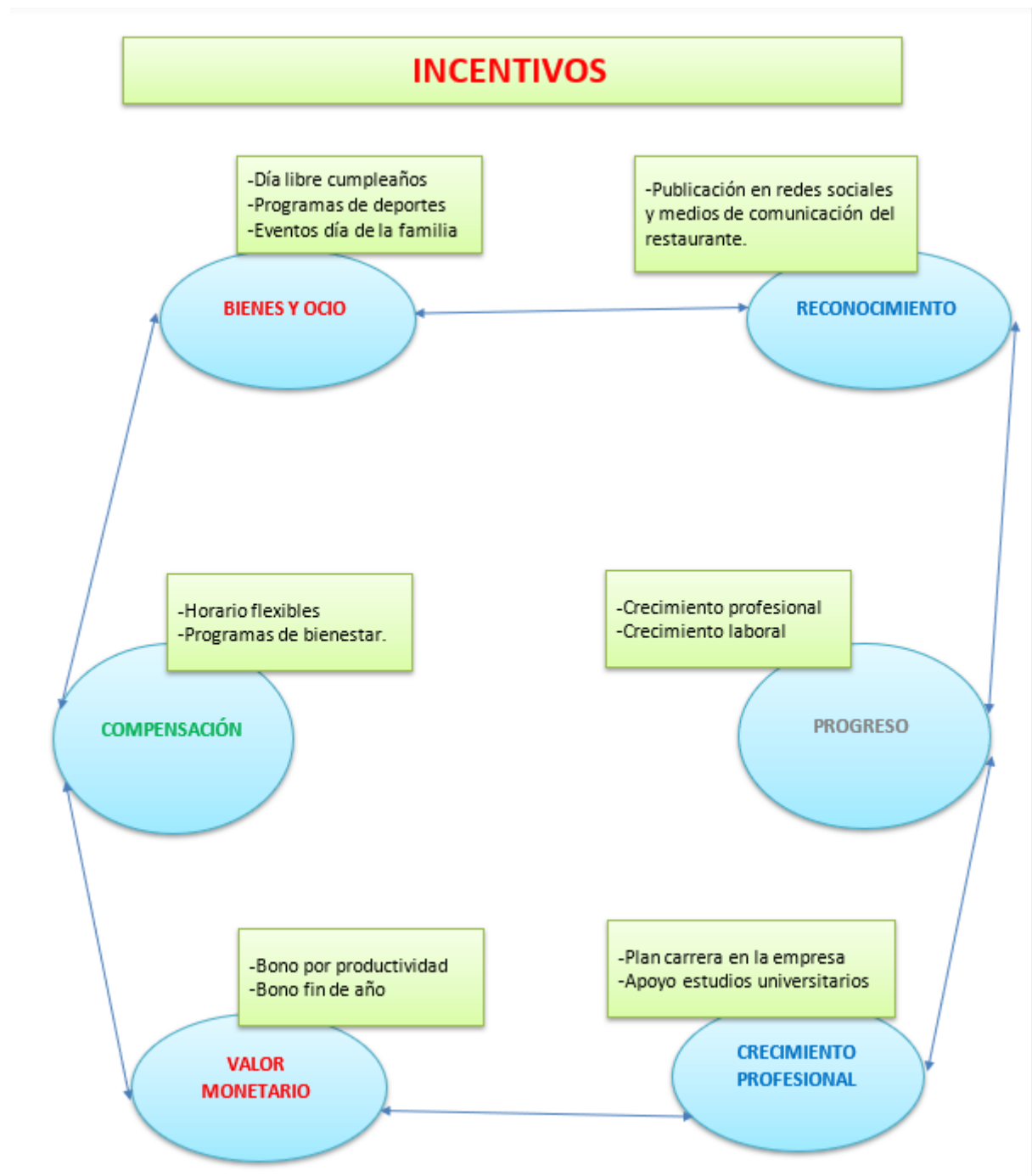
Para obtener los mejores resultados en el restaurante en cuanto crecimiento en las ventas, posicionamiento de la marca, calidad en el producto y servicio, el restaurante HATO LLANERO siempre su personal será prioridad, debido que el crecimiento de la empresa es por la calidad del personal que vamos a tener en funcionamiento de los diferentes cargos, por lo tanto, se desarrollara diferentes estrategias para darle un reconocimiento al empleado.

- Bienes y ocio.

- Reconocimiento.
- Compensación.
- Progreso.
- Valor monetario.
- Crecimiento profesional.

Figura 12.

Incentivos.



Fuente: Elaboración propia.

5. Formulación y Evaluación Financiera.

5.1. Estudio Económico.

Para el desarrollo del presente proyecto, el cual consiste en un Plan de negocio, para la creación de un Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos, en la ciudad de Armenia (Quindío), los datos a tener en cuenta, corresponde a:

IPC o índice de precios al consumidor, según registros del DANE a noviembre de 2021, se ubicada en una tasa del 5,26% y cuyas expectativas, la finalizaban en una tasa del 4,83%, este es un dato inferior al proyectado en la información, para calcular salarios y el crecimiento de las materias primas. La tasa del 5,26%, será inferior a lo finalizado en el año 2021, puesto que aún queda el mes de diciembre de 2021 y que puede corresponder a un crecimiento elevado, dado la situación de la economía colombiana y en especial, por el turismo y los productos importados, pero, será, a su vez, superior a la proyección dada para el período 2022, en donde el mismo gobierno, la dimensiona sobre una tasa del 3,76%, según analistas del Banco de la República.

En las proyecciones realizadas, también se tuvo en cuenta, la tasa del 9,98% que corresponde al nivel de crecimiento de las empresas del sector restaurantes, según información suministrada por la Cámara de Comercio de la ciudad de Armenia, para el período 2019-2020.

Dadas las recomendaciones de los docentes, se realiza una proyección financiera con un periodo de cinco (5) años y ofreciendo solo un menú “Carne a la llanera o Mamona” a nuestros clientes.

Tabla 26.

Proyección financiera.

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos						
PRESUPUESTO DE VENTAS o de INGRESOS		2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad	Ternera a la llanera o Mamona	13.150	14.462	15.906	17.493	19.239
Precio		\$ 30.000,00	\$ 31.578,00	\$ 33.239,00	\$ 34.987,37	\$ 36.827,71

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a proveedores, se iniciarán acuerdos, para generar la correspondiente compra de materia prima, con un período de pago de treinta (30) días y manteniendo un inventario final de estas materias primas, de tres (3) días, debido a los productos perecederos, en su mayoría, como es el caso de las carnes y de algunas frutas y verduras, en especial.

Para lograr la evaluación del proyecto, se procederá a tener en cuenta, una tasa de oportunidad o T.I.O. del proyecto, del 20,00% E.A. siendo una tasa superior, si realizamos un sencillo cálculo de la Tasa Real, en donde se simula una inflación del 5,26% (al mes de noviembre y utilizada para los cálculos de las proyecciones), con una tasa del 12,01% E.A. en mención a posibles créditos de libre inversión y como una tasa promedio, del sistema financiero colombiano. A su vez, es un Costo de Oportunidad, en apariencia elevado, pero, que permite un mayor nivel de desempeño, de esfuerzo, de dinamismo, para el logro de los objetivos en desarrollo del proyecto Plan de negocio, para la creación de un Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos, en la ciudad de Armenia (Quindío)

Para definir el nivel de servicios de restaurante, en el producto “Ternera a la llanera o mamona”, se trazó la siguiente línea:

Tabla 27.

Unidades mensuales, según estacionalidad del servicio de restaurantes.

	Unidades mensuales, según estacionalidad del servicio de restaurantes												
2022	1.500	1.000	800	1.300	1.500	1.600	900	1.100	1.000	600	800	1.050	13.150
	9,98%												
2023	1650	1100	880	1430	1650	1760	990	1210	1100	660	880	1155	14.462
2024	1814	1210	968	1572	1814	1935	1089	1331	1210	726	968	1270	15.906
2025	1995	1330	1064	1729	1995	2128	1197	1463	1330	798	1064	1397	17.493
2026	2195	1463	1170	1902	2195	2341	1317	1609	1463	878	1170	1536	19.239

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, evidenciamos las unidades del producto a servir, por meses, después del proceso preoperativo del presente proyecto, teniendo en cuenta que, en algunos meses, será mayor la oportunidad de atención y que, por el contrario, otros, serán de menor prestación del servicio. No hay una uniformidad en los meses, dado que es un servicio que será prestado todos los días, pero con mayor cobertura los fines de semana y festivos o feriados.

En la tabla, se refleja el porcentaje de crecimiento, del 9,98%

De otra parte, el precio de referencia, para el proyecto, de ternera a la llanera o mamona, se ha sugerido en la suma de \$30.000,00 valor ubicado entre el promedio de este tipo de comidas o platos típicos en la región de los llanos orientales y muy bajo, con relación a la economía gastronómica del Departamento del Quindío, en donde el promedio de platos fuertes está alrededor de los \$35.000,00.

5.2. Costos

Tabla 28.*Costos de la materia prima.*

Producto o servicio	Costo de la Materia Prima	
	Costo Unitario	
Ternera a la llanera o Mamona	\$ 12.757,57	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29.*Insumos o materias primas.*

MATERIA PRIMA, INSUMO, M CIA O SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad Requerida por Unidad	COSTO UNITARIO DE LA UNIDAD DE MEDIDA	Valor total
Carne de res	Gramos	300,000	\$ 34,75	\$ 10.425,00
Cerveza (póker)	ml	0,500	\$ 7,32	\$ 3,66
Sal	Gramos	7,000	\$ 1,54	\$ 10,78
Cebolla cabezona	Gramos	0,500	\$ 600,00	\$ 300,00
Ajo	Gramos	2,000	\$ 4,62	\$ 9,24
Cebolla junca	Gramos	5,000	\$ 4,08	\$ 20,40
Aguacate maduro	Gramos	10,000	\$ 5,18	\$ 51,80
Cebolla cabezona	Gramos	5,000	\$ 150,00	\$ 750,00
Limón	Gramos	20,000	\$ 3,50	\$ 70,00
Aceite de oliva	ml	15,000	\$ 41,33	\$ 620,00
Pimienta	Gramos	3,000	\$ 37,55	\$ 112,64
Papa	Gramos	31,300	\$ 3,23	\$ 101,10
Yuca	Gramos	31,300	\$ 9,04	\$ 282,95

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla, se evidencia, cada uno de los productos o insumos requeridos, para la preparación del plato de la ternera a la llanera o mamona, con su insumo correspondiente, la unidad de medida y el valor unitario, costeados, según precios del almacén éxito, vía página virtual, tomando como referencia, los precios más altos, para dar viabilidad al proyecto, luego, en la ejecución, se tomarán precios, según listado de proveedores y que sean mucho más favorable al de la proyección realizada hasta ahora.

Es de aclarar, que los insumos relacionados, permitirán la preparación de la carne, de la papa, de la yuca y del guacamole, insumos importantes en el plato de la ternera a la llanera o mamona.

Tabla 30.

Costo Indirecto en el Servicio unitario.

C. I. S. Unitario			
Total	Fijo	Variable	Participación
\$ 44.212.672,29	\$ 280,18	\$ 501,90	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de CIS (Costos indirectos en la prestación del servicio), indica el costo unitario de cada producto, para este caso, los CIS fijos son de \$280,18 y los CIS variables son de \$501,90 en la tabla de presupuestos CIS, se pueden observar los valores totales por año en cada uno y en la tabla de unidades a servir, por año, las cantidades, que dan referencia a los dos resultados explicados.

Tabla 31.

Mano de obra directa.

Mano de Obra Directa		
Formalizada	Jornal o de Servicios	Total MOD Unitario
\$ 2.988,28	\$ 0,00	\$ 2.988,28

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla, los costos corresponden a la mano de obra directa, aquella que interviene en la preparación del producto de ternera a la llanera o mamona, en donde se involucra únicamente al chef y luego, se incorporarán a la empresa, los dos auxiliares de cocina, según lo planeado en la estructura organizacional.

Este costo, tiene una relación de tiempo de quince (15) minutos por plato, como una referencia de inicio, puesto que la preparación disminuye en tiempo, dado que la organización de la carne se realiza con una muy buena cantidad, permitiendo con ello, reducir el tiempo, mejorando así, la rentabilidad del negocio a su futuro.

5.3. Punto de Equilibrio

Tabla 32.

Punto de equilibrio.

		2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
	Unidades a vender año uno					
Punto de Equilibrio		4.090	5.925	5.914	5.903	5.893
Ternera a la llanera o Mamona	13150	4.090	5.925	5.914	5.903	5.893

Fuente: Elaboración propia.

El punto de equilibrio en unidades, para el período 2022, año cero e inicio de ejecución del proyecto, indica que, con 4.090 unidades al año, permite que los ingresos de dichas unidades o platos servidos sean suficientes para cubrir el tamaño de los costos y de los gastos, dejando entonces, la utilidad operativa en cero, expresando en forma general, que no hay ni pérdida ni ganancia.

El punto de equilibrio en unidades es importante para el proyecto, puesto que permite definir e identificar diferentes acciones o estrategias, para que las unidades en la prestación del servicio no lleguen ni se acerquen a dicho punto cero, por el contrario, se debe mantener distante, puesto que una unidad de menos conllevaría a generar pérdidas en el proyecto.

Tabla 33.

Punto de equilibrio.

Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas Netas	\$ 122.694.948,40	\$ 187.105.464,64	\$ 196.571.659,76	\$ 206.535.776,75	\$ 217.024.006,29
Costos Variables	\$ 2.052.691,15	\$ 3.130.281,54	\$ 3.288.651,34	\$ 3.455.351,40	\$ 3.630.819,88
Costos Fijos	\$ 120.642.257,25	\$ 183.975.183,10	\$ 193.283.008,42	\$ 203.080.425,35	\$ 213.393.186,41
Utilidad Operacional	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Punto de equilibrio en porcentaje	86,11%	85,73%	76,30%	68,07%	60,84%

Fuente:
Elaboración propia.

Al igual que el punto de equilibrio en unidades, funciona o se representa igual, en el punto de equilibrio en unidades monetarias o en porcentaje.

En unidades monetarias, expresa la cantidad de ventas que debe generar el proyecto en el período 2022, para que pueda asumir todos los costos y los gastos en que se incurre en el proyecto.

5.4. Presupuestos

En este ítem del proyecto, se explicarán diferentes presupuestos, con la información que permite identificar en forma cuantitativa, las necesidades del proyecto.

5.4.1. Presupuesto de Ventas o de Ingresos

Tabla 34.

Presupuesto de ventas o de ingresos.

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos						
PRESUPUESTO DE VENTAS o de INGRESOS		2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad	Tenera a la llanera o Mamona	13.150	14.462	15.906	17.493	19.239
Precio		\$ 30.000,00	\$ 31.578,00	\$ 33.239,00	\$ 34.987,37	\$ 36.827,71

Fuente: Elaboración propia.

En este presupuesto, se puede determinar el tamaño de los ingresos, a través del total de unidades de platos de ternera a la llanera o mamona, por el valor o precio de venta establecido en el proyecto.

Es importante este tipo de presupuestos, dado que nos identifica el tamaño de los ingresos, respecto del total de los costos y de los gastos, para definir el nivel de utilidades (la rentabilidad del estado de resultados).

5.4.2. Presupuesto de Producción

Tabla 35.

Presupuesto de producción.

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos					
Ternera a la llanera o Mamona	2022	2023	2024	2025	2026
Inventario Final Producto Terminado	0	0	0	0	0
+ Unidades a Vender	13.150	14.462	15.906	17.493	19.239
- Inventario Inicial de Producto Terminado	0	0	0	0	0
= Unidades a Producir	13.150	14.462	15.906	17.493	19.239

Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de presupuestos permite calcular las unidades a producir, teniendo en cuenta, los inventarios, en este caso del producto terminado y para efectos del proyecto y del plato de ternera a la llanera o mamona, no hay este tipo de inventarios, dado que el plato se prepara por pedidos de los clientes, tal como se indica en la información del presupuesto, que el total a producir por año, corresponde al mismo total, sin manejo de inventarios.

5.4.3. Presupuesto de Compra de Materia Prima

Tabla 36.

Presupuesto de compra de materia prima.

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos					
PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA	2022	2023	2024	2025	2026
Inventario Final de Materia Prima	110	121	133	146	160
mas REQUERIDO (cuadro de materias primas)	13.150	14.462	15.906	17.493	19.239
menos Inventario Inicial de Materia Prima	0	110	121	133	146
Igual Unidades a Comprar	13.260	14.473	15.918	17.506	19.254
por PRECIO (cuadro de materias primas)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL COMPRA DE MATERIA PRIMA	\$ 169.160.035,96	\$ 195.823.017,68	\$ 226.704.283,19	\$ 262.437.812,53	\$ 303.814.133,41

Fuente: Elaboración propia.

Siendo un producto por servicio de restaurante, se define como manejo de inventarios de materias primas, tres (3) días, dado que la mayoría de los insumos, son perecederos, como: la carne, los vegetales, adicional, para mantener dicha materia prima o insumos, en condiciones de muy buena presentación o productos bajo la denominación de frescos.

Así, entonces, se calcula, teniendo en cuenta, los tres días, el total de productos a vender por año y, en resumen, se obtiene el total de las unidades a producir (en este caso por preparación del plato de mamona) y con dichas unidades, se determina el valor total de las materias primas.

5.4.4. Presupuesto de Proveedores **Tabla 37.**

Presupuesto de proveedores.

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos					
PRESUPUESTO DE PROVEEDORES	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo Inicial de Proveedores	\$ 0.00	\$ 14.096.669,66	\$ 16.318.584,81	\$ 18.892.023,60	\$ 21.869.817,71
Compras	\$ 169.160.035,96	\$ 195.823.017,68	\$ 226.704.283,19	\$ 262.437.812,53	\$ 303.814.133,41
Saldo Final de Proveedores (crédito)	\$ 14.096.669,66	\$ 16.318.584,81	\$ 18.892.023,60	\$ 21.869.817,71	\$ 25.317.844,45
Total Pago a Proveedores	\$ 155.063.366,30	\$ 193.601.102,53	\$ 224.130.844,40	\$ 259.460.018,41	\$ 300.366.106,67

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla, se evidencia, que la política de proveedores se refleja en treinta (30) días, tiempo que permite la cancelación de los compromisos, por los insumos o las materias primas, siempre y cuando, se obtenga dicho termino aprobado por las diferentes empresas o personas que puedan proceder a surtir a la empresa de cada insumo necesario para el plato de ternera a la llanera.

Para el proyecto, es importante el tiempo de pago a proveedores, dado que genera flujo de caja.

5.4.5. Presupuesto de Mano de Obra Directa

Tabla 38.*Presupuesto de mano de obra directa.*

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos					
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA					
CONCEPTO	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Salario Básico	\$ 22.000.000,00	\$ 25.262.400,00	\$ 26.591.202,24	\$ 27.989.899,48	\$ 29.462.168,19
Recargo Nocturno	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Dotación	\$ 180.000,00	\$ 189.468,00	\$ 199.434,02	\$ 209.924,25	\$ 220.966,26
Cesantías	\$ 1.939.965,62	\$ 2.042.007,81	\$ 2.149.417,42	\$ 2.262.476,78	\$ 2.381.483,06
Interés a las Cesantías	\$ 232.795,87	\$ 245.040,94	\$ 257.930,09	\$ 271.497,21	\$ 285.777,97
Vacaciones	\$ 917.400,00	\$ 1.053.442,08	\$ 1.108.853,13	\$ 1.167.178,81	\$ 1.228.572,41
Prima de Servicios	\$ 1.939.965,62	\$ 2.227.644,89	\$ 2.344.819,01	\$ 2.468.156,49	\$ 2.597.981,52
Subsidio de Transporte	\$ 1.288.903,00	\$ 1.480.035,60	\$ 1.557.885,47	\$ 1.639.830,25	\$ 1.726.085,32
Salud (EPS)	\$ 1.870.000,00	\$ 2.147.304,00	\$ 2.260.252,19	\$ 2.379.141,46	\$ 2.504.284,30
Pensión	\$ 2.640.000,00	\$ 3.031.488,00	\$ 3.190.944,27	\$ 3.358.787,94	\$ 3.535.460,18
Parafiscales	\$ 880.000,00	\$ 1.010.496,00	\$ 1.063.648,09	\$ 1.119.595,98	\$ 1.178.486,73
ARL Producción	\$ 535.920,00	\$ 615.392,06	\$ 647.761,69	\$ 681.833,95	\$ 717.698,42
Prima Técnica	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mano de Obra Directa	\$ 34.424.950,11	\$ 39.304.719,38	\$ 41.372.147,61	\$ 43.548.322,58	\$ 45.838.964,35
Mano Obra Directa por JORNAL o Servicios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Mano de Obra Directa	\$ 34.424.950,11	\$ 39.304.719,38	\$ 41.372.147,61	\$ 43.548.322,58	\$ 45.838.964,35

Fuente: Elaboración propia.

En este presupuesto, se calcula el total de salarios y sus prestaciones sociales, correspondientes al personal involucrado en la producción o la preparación del plato de ternera a la llanera o mamona.

En la proyección, se define con una sola persona, el chef, persona nombrada en el estudio organizacional, posteriormente, serán nombrados dos auxiliares de cocina, el momento, lo definirá, el crecimiento de la empresa y el nivel de rentabilidad del proyecto.

La contratación, será de tipo formal, es decir, bajo las normas legales del código sustantivo de trabajo, en donde se proyecta el salario definido, el subsidio de transporte (por corresponder a un salario inferior a los 2 SMLMV), la dotación legal (tres veces al año), las prestaciones sociales y lo correspondiente a salud.

5.4.6. Presupuesto de CIS (Fijos y Variables)

Tabla 39.

Presupuesto de CIS (Fijos y variables).

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos					
	2022	2023	2024	2025	2026
PRESUPUESTO DE CIS FIJOS	\$ 44.212.672,29	\$ 44.891.170,93	\$ 47.072.067,60	\$ 49.367.679,44	\$ 51.784.040,47
Arrendamiento de Producción en el servicio	\$ 27.000.000,00	\$ 28.420.200,00	\$ 29.915.102,52	\$ 31.488.636,91	\$ 33.144.939,21
Servicios Públicos de Producción en el servicio	\$ 8.640.000,00	\$ 9.094.464,00	\$ 9.572.832,81	\$ 10.076.363,81	\$ 10.606.380,55
Depreciación:	\$ 4.822.672,29	\$ 3.429.256,93	\$ 3.429.256,93	\$ 3.429.256,93	\$ 3.429.256,93
Edificio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Construcciones o Adecuación Edificios	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Vehículo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Maquinaria y Equipo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipo de Cómputo	\$ 789.400,00	\$ 789.400,00	\$ 789.400,00	\$ 789.400,00	\$ 789.400,00
Muebles y Enseres	\$ 4.634.540,00	\$ 2.489.540,00	\$ 2.489.540,00	\$ 2.489.540,00	\$ 2.489.540,00
Útiles de Oficina de Producción en el servicio	\$ 2.400.000,00	\$ 2.526.240,00	\$ 2.659.120,22	\$ 2.798.989,95	\$ 2.946.216,82
Aseo de Producción en el servicio	\$ 1.350.000,00	\$ 1.421.010,00	\$ 1.495.755,13	\$ 1.574.431,85	\$ 1.657.246,96
PRESUPUESTO DE CIS VARIABLES	\$ 6.600.000,00	\$ 6.947.160,00	\$ 7.312.580,62	\$ 7.697.222,36	\$ 8.102.096,25
Seguridad	\$ 2.400.000,00	\$ 2.526.240,00	\$ 2.659.120,22	\$ 2.798.989,95	\$ 2.946.216,82
Mantenimiento equipos de cómputo	\$ 1.800.000,00	\$ 1.894.680,00	\$ 1.994.340,17	\$ 2.099.242,46	\$ 2.209.662,61
Mantenimiento del local	\$ 2.400.000,00	\$ 2.526.240,00	\$ 2.659.120,22	\$ 2.798.989,95	\$ 2.946.216,82
Total Costos Indirectos de Prestación del servicio	\$ 50.812.672,29	\$ 51.838.330,93	\$ 54.384.648,22	\$ 57.064.901,80	\$ 59.886.136,72

Fuente: Elaboración propia.

Los costos indirectos para la prestación del servicio definen diferentes costos que permiten definir el costo unitario del plato de ternera a la llanera o mamona, teniendo en cuenta, la participación de cada costo indirecto, respecto del servicio ofrecido.

5.4.7. Presupuesto de Gastos de Administración y de Ventas

Tabla 40.

Presupuesto de gastos de administración y ventas.

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION y VENTAS					
CONCEPTO	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Salario Básico	\$ 66.000.000,00	\$ 78.313.440,00	\$ 82.432.726,94	\$ 86.768.688,38	\$ 91.332.721,39
Comisiones sobre ventas netas					
Recargo Nocturno	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Dotación	\$ 900.000,00	\$ 947.340,00	\$ 997.170,08	\$ 1.049.621,23	\$ 1.104.831,31
Cesantías	\$ 6.005.342,24	\$ 7.057.748,51	\$ 7.422.501,24	\$ 7.806.439,97	\$ 8.210.573,87
Interés a las Cesantías	\$ 720.641,07	\$ 846.929,82	\$ 890.700,15	\$ 936.772,80	\$ 985.268,86
Vacaciones	\$ 2.752.200,00	\$ 3.265.670,45	\$ 3.437.444,71	\$ 3.618.254,31	\$ 3.808.574,48
Prima de Servicios	\$ 6.005.342,24	\$ 7.057.748,51	\$ 7.422.501,24	\$ 7.806.439,97	\$ 8.210.573,87
Subsidio de Transporte	\$ 6.092.944,00	\$ 6.413.432,85	\$ 6.672.930,21	\$ 6.946.077,14	\$ 7.233.591,59
Salud	\$ 5.610.000,00	\$ 6.656.642,40	\$ 7.006.781,79	\$ 7.375.338,51	\$ 7.763.281,32
Pensión	\$ 7.920.000,00	\$ 9.397.612,80	\$ 9.891.927,23	\$ 10.412.242,61	\$ 10.959.926,57
Parafiscales	\$ 2.640.000,00	\$ 3.132.537,60	\$ 3.297.309,08	\$ 3.470.747,54	\$ 3.653.308,86
ARL Administración	\$ 344.520,00	\$ 408.796,16	\$ 430.298,83	\$ 452.932,55	\$ 476.756,81
Subtotal Mano de Obra Indirecta	\$ 104.990.989,54	\$ 123.497.899,10	\$ 129.902.291,52	\$ 136.643.554,99	\$ 143.739.408,92
Sueldos por HONORARIOS	\$ 3.600.000,00	\$ 3.789.360,00	\$ 3.988.680,34	\$ 4.198.484,92	\$ 4.419.325,23
Mano de Obra por Servicios o Jornal de tipo Administrativo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL Mano de Obra Indirecta	\$ 108.590.989,54	\$ 127.287.259,10	\$ 133.890.971,86	\$ 140.842.039,91	\$ 148.158.734,15
Arrendamiento Administración	\$ 9.000.000,00	\$ 9.473.400,00	\$ 9.971.700,84	\$ 10.496.212,30	\$ 11.048.313,07
Depreciación	\$ 2.601.267,71	\$ 1.849.683,07	\$ 1.849.683,07	\$ 1.849.683,07	\$ 1.849.683,07
Servicios Públicos de Administración	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Útiles de Oficina de Administración	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Aseo de Administración	\$ 450.000,00	\$ 473.670,00	\$ 498.585,04	\$ 524.810,62	\$ 552.415,65
TOTAL Gastos de Administración y	\$ 120.642.257,25	\$ 139.084.012,17	\$ 146.210.940,81	\$ 153.712.745,91	\$ 161.609.145,94

Fuente: Elaboración propia.

En este presupuesto, se define los diferentes cargos, entre ellos, el administrador, la secretaria auxiliar contable, el mesero uno (este cargo, cuenta con tres meseros, el cajero y el encargado de servicios generales, con excepción del administrador, todos ingresarán a partir del mes tres (3) a la empresa, con sus respectivos soportes por las prestaciones sociales de ley.

En el organigrama, se han definido, un jefe de meseros y cuatro meseros, entre ellos, el jefe de meseros y tres meseros, ingresarán a la empresa, cuando se presente un mayor crecimiento en venta del plato de ternera a la llanera o en su defecto, cuando se determinen los nuevos productos a ofertar en la empresa. Lo anterior, en procura de mantener los niveles de rentabilidad en el proyecto.

5.4.8. Presupuesto de Inversión

Tabla 41.

Presupuesto de inversión.

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos

PRESUPUESTO DE INVERSION (momento 0)	
INVERSION FIJA	\$ 28.539.700,00
Terrenos	\$ 0,00
Edificio	\$ 0,00
Construcciones o adecuación de edificios	\$ 10.000.000,00
Vehículos	\$ 0,00
Maquinaria y Equipo	\$ 0,00
Equipos de Cómputo	\$ 3.947.000,00
Muebles y Enseres	\$ 14.592.700,00
Semovientes	\$ 0,00
Cultivos Permanentes	\$ 0,00
INVERSION DIFERIDA	\$ 5.820.000,00
Diferidos Gastos evento inaugural empresa	\$ 0,00
Diferidos Adecuación de Instalaciones	\$ 0,00
Diferidos Gastos de constitución de la empresa	\$ 120.000,00
Diferidos Publicidad	\$ 2.200.000,00
Otros Diferidos	\$ 0,00
Diferidos Seguros contra todo riesgo	\$ 0,00
Presupuesto AMBIENTAL	\$ 3.500.000,00
	2022
Capital de Trabajo Operativo	\$ 30.634.664,63
Porcentaje de capital trabajo Oper/Total Inversión	47,13%
Imprevistos	\$ 0,00
TOTAL INVERSION	\$ 64.994.364,63

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla, del presupuesto de inversión, al definir las actividades para la ejecución del proyecto, del cual, se puede determinar que se obtendrán recursos por la

suma de \$35.000.000,00 a una tasa del 12,01% E.A. y con un período de cinco (5) años, haciendo pagos mensuales, de abono a capital y de intereses. El resto, serán aporte de la autora del proyecto, como emprendedora.

5.4.9. Tabla de Amortización

Tabla 42.

Amortización.

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos				
TABLA DE AMORTIZACION				
Año	Valor Interés Anual	Valor Abono a	Saldo	Valor Cuota
2022			\$ 35.000.000,00	
2023	\$ 3.988.447,56	\$ 7.000.000,00	\$ 28.000.000,00	\$ 10.988.447,56
2024	\$ 3.190.758,04	\$ 7.000.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 10.190.758,04
2025	\$ 2.393.068,53	\$ 7.000.000,00	\$ 14.000.000,00	\$ 9.393.068,53
2026	\$ 1.595.379,02	\$ 7.000.000,00	\$ 7.000.000,00	\$ 8.595.379,02
2027	\$ 797.689,51	\$ 7.000.000,00	\$ 0,00	\$ 7.797.689,51
Totales	\$ 11.965.342,67	\$ 35.000.000,00		

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de amortización contribuye a la empresa como un flujo de caja, para definir el pago de la cuota mensual (abono de intereses y amortización a capital). Además, genera oportunidad de búsqueda de recursos a menor tasa de interés.

5.5. Flujo de Caja

Tabla 43.

Flujo de caja.

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo Inicial	\$ 0,00	\$ 30.634.664,63	\$ 35.064.261,68	\$ 38.616.089,99	\$ 42.623.736,90	\$ 47.155.786,70
INGRESOS EN EFECTIVO	\$ 64.994.364,63	\$ 394.500.000,00	\$ 506.943.538,11	\$ 609.500.718,95	\$ 755.607.243,67	\$ 958.448.616,30
Aporte de Socios	\$ 29.994.364,63					
Financiación de Largo Plazo	\$ 35.000.000,00					
Ventas de Contado		\$ 394.500.000,00	\$ 456.681.036,00	\$ 528.699.578,54	\$ 612.034.139,46	\$ 708.528.317,27
Recaudos de Cartera		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Ingresos		\$ 0,00	\$ 3.476.523,64	\$ 5.588.800,06	\$ 9.930.569,90	\$ 17.286.322,63
Cancelación de Inversiones Temporales		\$ 0,00	\$ 46.785.978,47	\$ 75.212.340,35	\$ 133.642.534,31	\$ 232.633.976,40
EGRESOS EN EFECTIVO	\$ 34.359.700,00	\$ 343.284.424,49	\$ 428.179.369,45	\$ 471.850.537,72	\$ 518.441.217,47	\$ 571.256.442,68
Inversión Fija	\$ 28.539.700,00					
Inversión Diferida	\$ 5.820.000,00					
Compras de Contado						
Pagos a Proveedores		\$ 155.063.366,30	\$ 193.601.102,53	\$ 224.130.844,40	\$ 259.460.018,41	\$ 300.366.106,67
Pago Mano de Obra		\$ 30.840.961,95	\$ 35.397.171,87	\$ 37.259.063,12	\$ 39.218.889,84	\$ 41.281.803,44
Pagos CIF		\$ 45.990.000,00	\$ 48.409.074,00	\$ 50.955.391,29	\$ 53.635.644,87	\$ 56.456.879,79
Pagos de Administración		\$ 107.186.596,24	\$ 124.431.014,57	\$ 130.891.751,89	\$ 137.692.324,00	\$ 144.850.606,19
Pagos Comisiones por ventas		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago descuento en Ventas		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago canon LEASING		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago Seguros		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago Acreedores		\$ 0,00	\$ 1.870.036,67	\$ 2.200.022,42	\$ 2.315.743,60	\$ 2.437.551,71
Pago por Pasivos Laborales		\$ 0,00	\$ 12.568.344,80	\$ 14.510.839,61	\$ 15.266.846,75	\$ 16.062.619,87
Pago Impuestos de Renta		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago impuesto de IVA		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago Intereses por Financiación Temporal		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago Financiación Temporal		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago de Intereses Financieros		\$ 4.203.500,00	\$ 3.152.625,00	\$ 3.152.625,00	\$ 2.101.750,00	\$ 1.050.875,00
Otros Gastos Financieros		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Abonos a Préstamos Financieros		\$ 0,00	\$ 8.750.000,00	\$ 8.750.000,00	\$ 8.750.000,00	\$ 8.750.000,00
Imprevistos		\$ 0,00				
Saldo de caja	\$ 30.634.664,63	\$ 81.850.240,15	\$ 113.828.430,34	\$ 176.266.271,21	\$ 279.789.763,10	\$ 434.347.960,32
Financiación temporal	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inversión Temporal	\$ 0,00	\$ 46.785.978,47	\$ 75.212.340,35	\$ 133.642.534,31	\$ 232.633.976,40	\$ 434.347.960,32
Saldo Final en Caja	\$ 30.634.664,63	\$ 35.064.261,68	\$ 38.616.089,99	\$ 42.623.736,90	\$ 47.155.786,70	\$ 0,00

Fuente: Elaboración propia.

El flujo de caja determina todos los ingresos, costos y gastos del proyecto, generados en efectivo, incluyendo al final, el capital de trabajo para cada treinta (30) días. Adicional, se puede interpretar las necesidades de recursos económicos, desde la financiación a corto plazo.

5.6. Estados Financieros

5.6.1. Estado de Costos

Tabla 44.*Estados de costos.*

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos					
ESTADO DE COSTOS PROYECTADO	2022	2023	2024	2025	2026
Inventario Inicial de Materia Prima	\$ 0,00	\$ 1.398.016,83	\$ 1.618.372,05	\$ 1.873.589,12	\$ 2.168.907,54
+ Compra de Materiales	\$ 169.160.035,96	\$ 195.823.017,68	\$ 226.704.283,19	\$ 262.437.812,53	\$ 303.814.133,41
= Materiales Disponibles	\$ 169.160.035,96	\$ 197.221.034,50	\$ 228.322.655,24	\$ 264.311.401,64	\$ 305.983.040,95
- Inventario Final Materia Prima	\$ 1.398.016,83	\$ 1.618.372,05	\$ 1.873.589,12	\$ 2.168.907,54	\$ 2.510.860,61
= Material Usado	\$ 167.762.019,14	\$ 195.602.662,46	\$ 226.449.066,12	\$ 262.142.494,10	\$ 303.472.180,34
+ Mano de Obra	\$ 34.424.950,11	\$ 39.304.719,38	\$ 41.372.147,61	\$ 43.548.322,58	\$ 45.838.964,35
+ CIF	\$ 50.812.672,29	\$ 51.838.330,93	\$ 54.384.648,22	\$ 57.064.901,80	\$ 59.886.136,72
= Costo de Prestación del servicio	\$ 252.999.641,54	\$ 286.745.712,76	\$ 322.205.861,96	\$ 362.755.718,48	\$ 409.197.281,41
+ Inventario Inicial de Productos Terminados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
= Mercancía Disponible	\$ 252.999.641,54	\$ 286.745.712,76	\$ 322.205.861,96	\$ 362.755.718,48	\$ 409.197.281,41
- Inventario Final de Productos Terminados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costo de Ventas	\$ 252.999.641,54	\$ 286.745.712,76	\$ 322.205.861,96	\$ 362.755.718,48	\$ 409.197.281,41

Fuente: Elaboración propia.

Este informe, contribuye al proyecto a definir el total de costos, para fijar el costo unitario del plato de ternera a la llanera.

5.6.2. Estado de Resultados o Estado de Operaciones

Tabla 45.

Estado de resultados o estado de operaciones

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas Totales (ventas brutas)	\$ 394.500.000,00	\$ 456.681.036,00	\$ 528.699.578,54	\$ 612.034.139,46	\$ 708.528.317,27
Porcentaje Descuento en Ventas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas Netas o Ingresos	\$ 394.500.000,00	\$ 456.681.036,00	\$ 528.699.578,54	\$ 612.034.139,46	\$ 708.528.317,27
Costo de Ventas o del Servicio	\$ 252.999.641,54	\$ 286.745.712,76	\$ 322.205.861,96	\$ 362.755.718,48	\$ 409.197.281,41
Porcentaje Comisión sobre las Ventas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidad Bruta en Ventas o del Servicio	\$ 141.500.358,46	\$ 169.935.323,24	\$ 206.493.716,58	\$ 249.278.420,97	\$ 299.331.035,85
Margen de utilidad Bruta	35,87%	37,21%	39,06%	40,73%	42,25%
Gastos de Administración	\$ 120.642.257,25	\$ 139.084.012,17	\$ 146.210.940,81	\$ 153.712.745,91	\$ 161.609.145,94
Canon por financiación LEASING	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortización por Diferidos	\$ 1.164.000,00	\$ 1.164.000,00	\$ 1.164.000,00	\$ 1.164.000,00	\$ 1.164.000,00
Diferidos Seguros contra todo riesgo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidad Operacional	\$ 19.694.101,21	\$ 29.687.311,07	\$ 59.118.775,77	\$ 94.401.675,07	\$ 136.557.889,91
Margen de Utilidad Operacional	4,99%	6,50%	11,18%	15,42%	19,27%
Ingresos Financieros	\$ 0,00	\$ 3.476.523,64	\$ 5.588.800,06	\$ 9.930.569,90	\$ 17.286.322,63
	0,00%	0,76%	1,06%	1,62%	2,44%
Otros Gastos Imprevistos	\$ 0,00				
Gastos Financieros por Financiación a Largo Plazo	\$ 4.203.500,00	\$ 3.152.625,00	\$ 3.152.625,00	\$ 2.101.750,00	\$ 1.050.875,00
Gastos Financieros por Financiación Temporal	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Gastos Financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	1,07%	0,69%	0,60%	0,34%	0,15%
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 15.490.601,21	\$ 30.011.209,71	\$ 61.554.950,82	\$ 102.230.494,97	\$ 152.793.337,54
Impuesto de Renta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidad Neta	\$ 15.490.601,21	\$ 30.011.209,71	\$ 61.554.950,82	\$ 102.230.494,97	\$ 152.793.337,54
Reserva Legal	\$ 1.549.060,12	\$ 3.001.120,97	\$ 6.155.495,08	\$ 10.223.049,50	\$ 15.279.333,75
Reserva Estatutaria	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidad del Ejercicio	\$ 13.941.541,09	\$ 27.010.088,74	\$ 55.399.455,74	\$ 92.007.445,48	\$ 137.514.003,78
Margen de Utilidad Neta	3,53%	5,91%	10,48%	15,03%	19,41%

Fuente: Elaboración propia.

En el estado de operaciones, permite identificar:

El total de ingresos, por la venta del plato de ternera a la llanera (por año)

El total de costos, para definir la rentabilidad bruta del negocio.

El total de gastos de administración, para calcular la utilidad operacional

El valor de la utilidad neta y con ello, identificar el nivel de rentabilidad.

En este caso, se puede apreciar, que en el año uno, la rentabilidad del proyecto, desde el estado de operaciones, es de 3,53% (inferior al IPC, pero, si supera expectativas a partir del año dos en adelante).

Además, se puede calcular, la reserva legal.

5.6.3. Balance General (Activos-Pasivo-Patrimonio)

Tabla 46.

Balance general.

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos

BALANCE GENERAL	ANO 0	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
Efectivo	\$ 30.634.664,63	\$ 35.064.261,68	\$ 38.616.089,99	\$ 42.623.736,90	\$ 47.155.786,70	\$ 0,00
Deudores Clientes		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Provisión Cartera		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inventario de Materia Prima		\$ 1.398.016,83	\$ 1.618.372,05	\$ 1.873.589,12	\$ 2.168.907,54	\$ 2.510.860,61
Provisión Inventario M.P.		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inventario de Producto Terminado		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Provisión Inventario P. T.		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inversión Temporal	\$ 0,00	\$ 46.785.978,47	\$ 75.212.340,35	\$ 133.642.534,31	\$ 232.633.976,40	\$ 434.347.960,32
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 30.634.664,63	\$ 83.248.256,97	\$ 115.446.802,39	\$ 178.139.860,33	\$ 281.958.670,64	\$ 436.858.820,93
Terrenos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Edificio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Construcciones o Adecuación	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00
Vehículo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Maquinaria y Equipo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipo de Cómputo	\$ 3.947.000,00	\$ 3.947.000,00	\$ 3.947.000,00	\$ 3.947.000,00	\$ 3.947.000,00	\$ 3.947.000,00
Muebles y Enseres	\$ 14.592.700,00	\$ 14.592.700,00	\$ 14.592.700,00	\$ 14.592.700,00	\$ 14.592.700,00	\$ 14.592.700,00
Depreciación		\$ -7.423.940,00	\$ -12.702.880,00	\$ -17.981.820,00	\$ -23.260.760,00	\$ -28.539.700,00
Semovientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Agotamiento (semovientes)		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cultivos Permanentes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Agotamiento (cultivos permanentes)		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Propiedad Planta y Equipo	\$ 28.539.700,00	\$ 21.115.760,00	\$ 15.836.820,00	\$ 10.557.880,00	\$ 5.278.940,00	\$ 0,00
Otros Activos						
Gastos Diferidos	\$ 5.820.000,00	\$ 4.656.000,00	\$ 3.492.000,00	\$ 2.328.000,00	\$ 1.164.000,00	\$ 0,00
Diferidos Seguros contra todo riesgo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Otros Activos	\$ 5.820.000,00	\$ 4.656.000,00	\$ 3.492.000,00	\$ 2.328.000,00	\$ 1.164.000,00	\$ 0,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 64.994.364,63	\$ 109.020.016,97	\$ 134.775.622,39	\$ 191.025.740,33	\$ 288.401.610,64	\$ 436.858.820,93
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Obligaciones Financieras de Corto	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Proveedores		\$ 14.096.669,66	\$ 16.318.584,81	\$ 18.892.023,60	\$ 21.869.817,71	\$ 25.317.844,45
Impuestos por Pagar		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pasivos Laborales		\$ 12.568.344,80	\$ 14.510.839,61	\$ 15.266.846,75	\$ 16.062.619,87	\$ 16.900.250,66
Acreedores Varios		\$ 1.870.036,67	\$ 2.200.022,42	\$ 2.315.743,60	\$ 2.437.551,71	\$ 2.565.766,93
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0,00	\$ 28.535.051,13	\$ 33.029.446,83	\$ 36.474.613,95	\$ 40.369.989,29	\$ 44.783.862,04
Financiación de Largo Plazo	\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 26.250.000,00	\$ 17.500.000,00	\$ 8.750.000,00	\$ 0,00
TOTAL PASIVO DE LARGO PLAZO	\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 26.250.000,00	\$ 17.500.000,00	\$ 8.750.000,00	\$ 0,00
TOTAL PASIVO	\$ 35.000.000,00	\$ 63.535.051,13	\$ 59.279.446,83	\$ 53.974.613,95	\$ 49.119.989,29	\$ 44.783.862,04
PATRIMONIO						
Aporte de Socios	\$ 29.994.364,63	\$ 29.994.364,63	\$ 29.994.364,63	\$ 29.994.364,63	\$ 29.994.364,63	\$ 29.994.364,63
Reservas		\$ 1.549.060,12	\$ 4.550.181,09	\$ 10.705.676,17	\$ 20.928.725,67	\$ 36.208.059,43
Utilidades Acumuladas		\$ 0,00	\$ 13.941.541,09	\$ 40.951.629,83	\$ 96.351.085,57	\$ 188.358.531,05
Utilidades del Ejercicio		\$ 13.941.541,09	\$ 27.010.088,74	\$ 55.399.455,74	\$ 92.007.445,48	\$ 137.514.003,78
Patrimonio	\$ 29.994.364,63	\$ 45.484.965,84	\$ 75.496.175,55	\$ 137.051.126,38	\$ 239.281.621,35	\$ 392.074.958,89
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 64.994.364,63	\$ 109.020.016,97	\$ 134.775.622,39	\$ 191.025.740,33	\$ 288.401.610,64	\$ 436.858.820,93

Fuente: Elaboración propia.

5.6.4. Flujo de Caja Neto (del inversionista)

Tabla 47.

Flujo de caja neto para el inversionista.

Restaurante de gastronomía llanera con alimentos orgánicos

Flujo de Caja Neto para el Inversionista						
	Año 0 (momento)	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas o Ingresos		\$ 394.500.000,00	\$ 456.681.036,00	\$ 528.699.578,54	\$ 612.034.139,46	\$ 708.528.317,27
Venta de activos		\$ 1.000.000,00				
Costos		\$ 373.641.898,79	\$ 425.829.724,93	\$ 468.416.802,77	\$ 516.468.464,39	\$ 570.806.427,36
	Variables	\$ 252.999.641,54	\$ 286.745.712,76	\$ 322.205.861,96	\$ 362.755.718,48	\$ 409.197.281,41
	Fijos	\$ 120.642.257,25	\$ 139.084.012,17	\$ 146.210.940,81	\$ 153.712.745,91	\$ 161.609.145,94
Financiación a través de LEASING		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos Financieros		\$ 10.202.372,93	\$ 10.351.272,51	\$ 11.791.002,01	\$ 12.467.802,42	\$ 13.490.137,90
Depreciación y agotamiento		\$ 7.423.940,00	\$ 5.278.940,00	\$ 5.278.940,00	\$ 5.278.940,00	\$ 5.278.940,00
Valor en libros						
Utilidad		\$ 4.231.788,28	\$ 15.221.098,56	\$ 43.212.833,75	\$ 77.818.932,65	\$ 118.952.812,01
Impuestos		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidad Neta		\$ 4.231.788,28	\$ 15.221.098,56	\$ 43.212.833,75	\$ 77.818.932,65	\$ 118.952.812,01
Depreciación y agotamiento		\$ 7.423.940,00	\$ 5.278.940,00	\$ 5.278.940,00	\$ 5.278.940,00	\$ 5.278.940,00
Valor en libros		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inversión		\$ 64.994.364,63	\$ 4.429.597,04	\$ 3.551.828,31	\$ 4.007.646,91	\$ 4.532.049,80
Terrenos		\$ 0,00				
Edificios		\$ 0,00				
strucciones o adecuación de edificios		\$ 10.000.000,00				
Maquinaria y Equipo		\$ 0,00				
Muebles y Enseres		\$ 14.592.700,00				
Vehículos		\$ 0,00				
Equipo de cómputo		\$ 3.947.000,00				
Semovientes		\$ 0,00				
Cultivos permanentes		\$ 0,00				
Capital de Trabajo Operativo		\$ 30.634.664,63	\$ 4.429.597,04	\$ 3.551.828,31	\$ 4.007.646,91	\$ 4.532.049,80
Imprevistos		\$ 0,00				
Otros diferidos		\$ 5.820.000,00				
Financiación de Largo Plazo		\$ 35.000.000,00				
Amortización financiación		\$ 4.203.500,00	\$ 11.902.625,00	\$ 11.902.625,00	\$ 10.851.750,00	\$ 9.800.875,00
Valor de desecho (contable)						\$ 0,00
Flujo de caja neto (con y sin financiación)		-\$ 29.994.364,63	\$ 3.022.631,24	\$ 5.045.585,25	\$ 32.581.501,84	\$ 67.714.072,85
						\$ 171.387.538,71

Fuente: Elaboración propia.

5.7. TIR, VPN, TIO

5.7.1. TIR

Para determinar la T.I.R del proyecto, se procede a tomar la información del FCNI, obteniendo los resultados:

Financiación de Largo Plazo	\$ 35.000.000,00
Flujo de caja neto (con y sin financiación)	-\$ 29.994.364,63
Flujo de caja año 2022	\$ 3.022.631,24
Flujo de caja año 2023	\$ 5.045.585,25
Flujo de caja año 2024	\$ 32.581.501,84

Flujo de caja año 2025	\$ 67.714.072,85
Flujo de caja año 2026	\$ 171.387.538,71

El proyecto genera un 70,49% de Tasa Interna de Retorno (TIR), lo que significa, que el proyecto, es rentable, dado que supera el costo de oportunidad del 20,00% establecido como se indicó anteriormente y que, además, define la devolución de la inversión.

De acuerdo con los datos para el cálculo de la TIR, se tiene en cuenta, el valor de los aportes de los socios, en este caso, de la emprendedora del proyecto y que corresponden a la suma de \$29.994.364,63 y el total del proyecto asciende a la suma de \$64.994.364,63 lo que indica, que el proyecto asume la cuantía de \$35.000.000,00 como cantidad de financiación externa y a una tasa del 12,01% E.A.

Dado lo anterior, es una muy buena tasa de recuperación del proyecto, lo que puede permitir entonces un manejo de escenarios, en especial críticos, como:

Con un 5,00% menos de ventas, es decir de 13.150 a 12.524 unidades de plato de mamona, el proyecto, generaría una TIR del 28,95% siendo aún interesante, desde la recuperación de la inversión y a una misma tasa como Costo de oportunidad del 20,00%

Con un 6,00% de reducción en el valor de venta de cada plato de ternera a la llanera o mamona, es decir, de \$30.000,00 a \$28.302,00 el proyecto estaría generando una TIR del 21,70% siendo favorable para la emprendedora, tomando nuevamente como base, el costo de oportunidad del 20,00%

5.7.2. VPN

El proyecto, obtiene un Valor Presente Neto de \$96.415.537,72 después de recuperada la inversión realizada e indicada en el presupuesto de inversión. Siendo un valor positivo y superior, se concluye, que el proyecto es viable financieramente y se recomienda su ejecución.

Para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) se ha tomado en cuenta, los flujos de caja, del FCNI y los mismos indicados en el cálculo de la TIR. Adicional, es importante mencionar, que el proyecto se evalúa, con aportes de la emprendedora, por la suma de \$29.994.364,63 y con recursos financiados, externos, a través de la banca comercial, por la cuantía de \$35.000.000,00

El resultado de la evaluación es viable al presente proyecto, con un solo producto o servicio como la ternera a la llanera o mamona, en donde se puede interpretar, que en la vida útil de proyección de cinco (5) años, se logra la recuperación de los aportes más un valor adicional que refleja una gran oportunidad de inversión en el proyecto.

Como se aplicó en la TIR dos escenarios críticos, en el VPN, también se calcularon los dos mismos escenarios, con los siguientes resultados:

Con una reducción del 6,00% en el precio de venta, se alcanzará un VPN de \$3.677.384,08 y después de la debida recuperación de la inversión.

Con una tasa del 5,00% en la reducción de las unidades o de la preparación de platos, se obtendría un VPB de \$18.994.854,13 indicando que el proyecto sigue siendo viable financieramente, después de la correspondiente recuperación de la inversión.

5.7.3. TIO

Para el cálculo de la evaluación del presente proyecto, se define una Tasa interna de Oportunidad (TIO) del 20,00%, calculada, como se indicó, teniendo en cuenta una tasa real, en donde se puede interpretar a través de una tasa de financiación del 12,01% E.A. y una tasa de inflación del 5,26% E.A. (obtenido a diciembre de 2021).

Es importante mencionar, que con la tasa del 20,00% del costo de oportunidad para la emprendedora del proyecto, se logran resultados muy favorables y de viabilidad, en la TIR y en el VPN, interpretando que el período de recuperación de la inversión está en el año 3, muy importante para la ejecución del proyecto, puesto que es inferior al período cinco (5) objeto de evaluación.

La tasa de oportunidad o costo de oportunidad o tasa interna de oportunidad, para la emprendedora, del 20,00% es considerada una tasa alta, con relación a la tasa real explicada al inicio de este ítem de TIO, aún así, se puede llegar a aplicar una tasa del 25,00% o inclusive del 30,00% y el proyecto sería rentable, lo expuesto sobre las diferentes tasas de oportunidad, implicaría un mayor esfuerzo en el desarrollo del proyecto, más búsqueda de clientes, de servicios, más participación en el mercado.

Conclusiones

Con la información desarrollada en los diferentes estudios o capítulos del presente proyecto, se concluye que es viable desde el punto de vista del mercado, del estudio organizacional, del estudio técnico y muy especial, desde el estudio económico y financiero, puesto que se obtiene una TIR del 70,49%, un VPN de \$96.415.537,72 resultados muy significativos y después de la recuperación de la inversión, la cual oscila la suma de \$65 MM

La Asociación Colombiana de Industria Gastronómica “Acodres” menciona que en Colombia se está viviendo una transformación sin precedentes. En efecto, la industria gastronómica colombiana se encuentra en un momento excepcional de posicionamiento y renovación en el mercado.

La ciudad de Armenia y los municipios del departamento del Quindío son bastante visitados por sus paisajes montañosos y por ser parte del denominado Paisaje Cultural Cafetero de Colombia. Esto convierte a la capital del Quindío en una ciudad turística, cuya economía es dinamizada no solo por sus habitantes, sino por la población flotante.

Salir a comer o almorzar se volvió algo habitual. Dejó de ser una actividad limitada simplemente a las celebraciones. El restaurante se ha convertido en un espacio para socializar con amigos y familia, e incluso en un lugar para hacer negocios. Es preciso aprovechar estas tendencias, con base en la información ya recolectada a través de las encuestas practicadas.

Analizando, se encontraron puntos interesantes. El más importante es que las personas asisten a los restaurantes buscando no solo buena comida, sino un espacio para socializar. Además, relacionado con la ubicación estratégica del establecimiento, los clientes potenciales buscan una zona donde puedan amplificar su experiencia gastronómica, en un ambiente agradable y confortable, en el cual puedan disfrutar de una buena comida o bebida, en compañía familiar o de amigos, además de poder visualizar un buen paisaje o tener contacto con la naturaleza.

La investigación se realizó con el objetivo de establecer un nuevo restaurante de gastronomía de la región Orinoquía, ubicado en las afueras de la ciudad de Armenia (Quindío), exactamente en el sector de Oro Negro, al norte de la ciudad. Esto me permitió prospectar el negocio en sus aspectos legales, operativos y financieros.

El resultado final apunta precisamente a seguir trabajando con este plan de negocio, en las siguientes materias que vamos a ver en la Especialización, y continuarlo como proyecto de grado, teniendo en cuenta que es un negocio completamente viable.

Referencias

Fedeorganicos (2021). La agricultura orgánica solo tiene 1% de hectárea del total de mercado de alimentos. <https://www.fedeorganicos.org/>

Mercado PMMI (2019). Mercado Mundial de Alimentos Orgánicos.
<https://www.mundopmmi.com>

Sectorial Análisis, Monitoreo y evaluación de sectores (2021). Cultivos Orgánicos en Colombia. <https://www.sectorial.com>

Agronegocios (2021). Producción Orgánica Colombiana Estimada.
<https://www.agronegocios.co/>

Portafolio (2021). Colombia, un referente en la gastronomía de la región.
<https://www.portafolio.com>

Cámara de Comercio de Armenia (2019). Informe Económico 2019.
<http://www.camaraarmenia.org.co>

<http://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/>

[http://www.docplayer.es/18541289-plato tipico laternera ala llanera](http://www.docplayer.es/18541289-plato-tipico-laternera-ala-llanera)

[https://www.infobae.com/america/colombia/2021/01/02Bares y restaurantes en Colombia ya no tendrán que pagar impuesto al consumo - Infobae\)](https://www.infobae.com/america/colombia/2021/01/02Bares-y-restaurantes-en-Colombia-ya-no-tendrán-que-pagar-impuesto-al-consumo-Infobae)

<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=69792cba-44a7-4fb6-8f7b-ef8f3dc21f86>

<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10120/IMPACTO%20DE%20LA%20PANDEMIA%20COVID.pdf?sequence=1&isAllowed=y>