

**PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE VEGETARIANO EN
LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C**

LINA MARÍA SALINAS SÁNCHEZ

CÓDIGO 2187164

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO**

EMPRESARIAL

BOGOTÁ D. C., SEPTIEMBRE 2016

**PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE VEGETARIANO EN
LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C**

LINA MARÍA SALINAS SÁNCHEZ

CÓDIGO 2187164

Docente asesor:

GABRIEL RODRIGUEZ

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO**

EMPRESARIAL

BOGOTÁ D. C., SEPTIEMBRE 2016

Agradecimientos

Quisiera expresar mis más sinceros agradecimientos en estas líneas principalmente a Dios que en todo este largo proceso me dio salud, sabiduría y paciencia para la determinación absoluta de cada línea existente en este proyecto; también al profesor Gabriel Rodríguez quien me guio en el proceso de principio a fin, pues influyo mucho en el molde y personalización de carácter permanente en el documento.

Dedicatoria

A Dios

Por darme las capacidades suficientes para afrontar todas las situaciones presentadas durante el camino, por haberme permitido llegar para culminar dicho logro.

A Mi Madre Gloria

Por sus cariños y cuidados únicos, por sus consejos únicos, sus valores inculcados y la motivación constante del día a día quien hoy en día me permite ser quien soy.

A Mi Padre Edgar

Por el ejemplo infundido desde pequeña como lo son la perseverancia y la constancia, pues él me enseña cada día que con la sencillez y la humildad se forma un gran ser humano

A Mi Hermana Laura

Por animarme cada vez que intentaba desfallecer, con canciones, chistes, locuras. Siempre serás mi pequeña.

Contenido

Introducción	1
1. Análisis de Entornos / Sector	2
1.1. Análisis del Macro Entorno	2
1.1.1. Medio político y legal	3
a. Ley de Creación de Empresa	3
b. Tratados de Libre Comercio	4
1.2. Análisis del micro entorno	6
1.2.1. Cliente	6
1.2.2. Condiciones Generales	7
1.2.3. Pago	7
1.2.4. Proveedores	8
1.2.5. Competencia	8
1.2.6. Agencias Reguladas	9
2. Estudio De Mercados	10
2.1. Investigación, Desarrollo e Innovación	10
2.2. Análisis del sector económico	11
2.2.1. Análisis del Sector últimos 3 años	11
2.2.2. Análisis del sector actual	12
2.2.3. Tendencias del sector	13
2.3. Análisis del mercado	13
2.3.1. Descripción y Análisis del Producto	13
2.3.1.1. Ficha técnica del producto Platos veganos	15
a. Nombre del producto: Platos veganos	15
b. Composición	15
c. Presentación comercial y material de empaque	16
2.3.1.2. Ficha técnica del producto Sopas vegetarianas	16
a. Nombre del producto: Sopas vegetarianas	16
b. Composición	17
c. Presentación comercial y material de empaque	17
2.3.1.3. Ficha técnica del producto Ensaladas vegetarianas	18
a. Nombre del producto: Ensaladas vegetarianas	18
b. Composición	18
c. Presentación comercial y material de empaque	18
2.3.1.4. Ficha técnica del producto jugos sin pasteurizar	18
a. Nombre del producto: jugos sin pasteurizar	18

b. Composición	19
c. Presentación comercial y material de empaque	19
2.3.1.5. Ficha técnica del producto postre vegetariano	19
a. Nombre del producto: Postre vegetariano	19
b. Composición	19
c. Presentación comercial y material de empaque	20
2.3.1.6. Ficha técnica del servicio	20
2.3.2. Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente	21
2.3.3. Segmentación objetivo del proyecto	21
2.3.3.1. Grupo objetivo	21
2.3.3.2. Tamaño del mercado	22
2.3.3.3. Segmentación	23
2.3.3.4. Variables demográficas	24
a. Socioeconómica	24
Segmentación por edades, estado civil y ciclo de vida de la	24
2.3.3.5. Variables pictográficas	25
2.3.3.6. Variables conductuales	25
2.3.3.7. Participación en el mercado	26
a. Demanda Potencial	27
b. Mercado Objetivo	28
c. Participación en el mercado	28
2.4. Análisis de la oferta y la competencia	29
2.4.1. Análisis de los precios	29
a. Clientes	29
b. Competencias	29
c. Costos	29
2.5. Proyecto de Ventas	34
3. Estudio Técnico/ Operacional	35
3.1. Ficha técnica	36
3.2. Análisis de proceso de producción	36
3.2.1. Estrategia de proceso productivo	36
3.2.1.1. Plan de producción	37
3.2.1.2. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de la calidad sobre el producto.	37
3.2. Plan de Compras	40
3.2.1. Requerimiento de insumos	42
3.3. Análisis de los costos	44

3.4.	Análisis de la infraestructura	48
3.4.1.	Capacidad instalada	48
3.4.2.	Recursos tecnológicos	49
3.4.3.	Tecnología dura y blanda	49
4.	Estudio Organizacional y Legal	50
4.1.	Estructura Organizacional	50
4.1.1.	Organigrama	50
4.1.2.	Estructura organizacional	50
4.2.	Análisis de cargos	51
4.2.1.	Perfil de cargo Gerente General	51
4.2.2.	Perfil Cargo Chef	53
4.2.3.	Perfil de cargo Ayudante de cocina	55
4.2.4.	Perfil de cargo Mesero	56
4.3.	Planta de personal	57
4.3.1.	Listado de cargos.	58
a.	<i>Relación de cargos</i>	58
b.	<i>Descripción de cargos y funciones</i>	58
4.4.	Tipo de sociedad	59
4.4.1.	Tipo de empresa a constituir	59
4.4.1.1.	Según el Sector de Actividad	59
4.4.1.2.	Según la forma de asociación	59
4.4.1.3.	Marco jurídico de constitución	59
a.	Marco normativo y político	59
b.	Requisitos legales de constitución	60
c.	Requisitos de operación	61
4.5.	Permisos, licencias y licencias	62
4.6.	Impuestos y tasas	63
5.	Pensamiento Estratégico	63
5.1.	Estrategias de mercado	63
5.2.	Estrategia Organizacional	64
5.2.1.	Factores claves de la gestión del talento humano	64
5.2.2.	Selección	65
5.2.3.	Contratación	65
5.2.4.	Entrenamiento	65
5.2.5.	Promoción	66

5.2.6. Incentivos	66
5.2.7. Compensación	66
a. Costos administrativos	66
5.3. Análisis de procesos organizacionales	67
6. Formulación y evaluación Financiera	67
6.1. Estudio Económico	67
6.2. Costos	68
6.3. Punto de equilibrio	69
6.4. Presupuestos	70
6.5. Flujo de caja	72
6.6. Flujo de caja libre	73
Conclusiones y recomendaciones	74
Referencias	76

Lista de tablas

Tabla 1. Menú a ofrecer en el restaurante.	15
Tabla 2. Producto: Platos veganos	15
Tabla 3. Composición Platos veganos	16
Tabla 4. Presentación comercial Platos veganos	16
Tabla 5. Producto: Sopas vegetarianas.	17
Tabla 6. Composición Sopas vegetarianas	17
Tabla 7. Presentación Comercial Sopas vegetarianas	17
Tabla 8. Producto Ensaladas vegetarianas	18
Tabla 9. Composición Ensaladas vegetarianas	18
Tabla 10. Presentación Ensaladas vegetarianas	18
Tabla 11. Producto jugos sin pasteurizar	18
Tabla 12. Composición jugos sin pasteurizar	19
Tabla 13. Presentación jugos sin pasteurizar	19
Tabla 14. Producto Postre vegetariano	19
Tabla 15. Composición Postre vegetariano	20
Tabla 16. Presentación Postre vegetariano	20
Tabla 17. Ficha técnica del servicio.	20
Tabla 18. Variables conductuales	26

Tabla 19. Participación en el mercado.	28
Tabla 20. Análisis de competencia.	31
Tabla 21. Proyección 2016-2020.	34
Tabla 22. Proyección primer año.	34
Tabla 23. Precio al público.	34
Tabla 24. Proyección ventas 2016-2020.	35
Tabla 25. Ficha técnica	36
Tabla 26. Herramientas de gestión de la calidad total	38
Tabla 27. Requerimientos de insumos	42
Tabla 28. Análisis de los costos.	44
Tabla 29. Prestaciones sociales	44
Tabla 30. Nómina	45
Tabla 31. Gastos en publicidad año 1.	46
Tabla 32. Gastos financieros	46
Tabla 33. Depreciación.	46
Tabla 34. Gastos de depreciación.	46
Tabla 35. Arrendamiento	47
Tabla 36. Previsiones año 1.	47
Tabla 37. Proyección de otros gastos	47
Tabla 38. Capacidad instalada.	48
Tabla 39. Especificaciones del cargo de gerente general.	51
Tabla 40. Perfil de cargo de Chef.	53
Tabla 41. Perfil de cargo Ayudante de cocina	55
Tabla 42. Perfil de cargo Mesero	56
Tabla 43. Relación de cargos.	58
Tabla 44. Estado de resultados.	67
Tabla 45. Costos.	68
Tabla 46. Margen Unitario	69
Tabla 47. Proyección de ventas.	69
Tabla 48. Punto de equilibrio	69
Tabla 49. Presupuestos.	70
Tabla 50. Flujo de caja.	72
Tabla 51. Saldo anual.	72
Tabla 52. Saldo final	72
Tabla 53. Saldo acumulado	73
Tabla 54. Flujo de caja libre	73

Lista de Figuras

Figura 1. Elementos externos de la empresa. Fuente: elaboración propia.	6
Figura 2. Flujo-grama del macro proceso para la prestación del servicio. Fuente: elaboración del autor a partir de (Krajewsky & Ritzman & Malhotra, 2009).	40

Figura 3. Estructura Organizacional Nutrirte Verde S.A.S. Fuente: Elaboración Propia.	50
---	----

Lista de gráficas

Gráfica 1. Estrategias del mercado. Fuente: Elaboración Propia.	64
---	----

Resumen

La historia revela que cada país ha atravesado por formas de alimentación distinta. generalmente, cuando un país está en vías de desarrollo las personas que lo habitan tienden implementar conocimientos adquiridos frente algún plato vegetariano para el cuidado de la salud o alguna dieta frugal basada en vegetales (Sabaté, 2005) por ello el propósito del proyecto de gestión para el desarrollo empresarial, se basa fundamentalmente en la elaboración de un plan de negocio para la época actual, tratándose de un modelo innovador e independiente, como lo es Nutrirte Verde, un restaurante de comida vegetariana donde se ofrecen diferentes tipos y alternativas para la alimentación y nutrición sana, balanceada y baja en calorías; aquí se le ofrecerá al consumidor una carta de opciones veganas para que disfrute de un menú lleno de múltiples opciones para que así con su mejor elección tenga una experiencia única a la hora de alimentarse saludable.

Palabras clave: Vegetariano, dieta, restaurante, nutrición, saludable.

Abstract

History reveal that each country has been trough different forms of alimentation. Generally, when a country is in a path to development its habitants tend to implement acquired knowledge on health care or any frugal diet based on vegetable towards a vegetarian dish, because of this the purpose of the project of management for business development is fundamentally based in the elaboration of a business plan for the current time, being a new and independent model, like Nutrirte Verde is, a vegetarian food restaurant where different types and alternatives for healthy, balanced and low calories alimentation and nutrition are offered; here the consumer will be offered a menu of vegan options so that he can enjoy a menu filled of multiple options so that along with he's best election he can have an unique experience at the time to healthfully feed himself.

Key words: Vegetarian, diet, restaurant, nutrition, healthy.

Introducción

Con el transcurso del tiempo los hábitos alimenticios del hombre han ido cambiando, y estos se enfocan cada vez en lo natural, lo que conlleva a consecuencias extraordinarias en la salud del ser humano, ya que se cuenta con una alimentación adecuada. En la búsqueda de implementar una mejor alimentación han surgido distintas prácticas para procurar satisfacer la necesidad de comer saludablemente.

Las dietas vegetarianas constituyen uno de los temas más discutidos y cuestionados en el mundo de hoy, pues algunos afirman que las prácticas en las cuales los vegetales son los participantes principales, no solo previene enfermedades, sino que son capaces de revertir algunas, por ello algunos de los seres humanos en la búsqueda personal de tranquilidad y de hábitos de vida saludables, ha convertido la alimentación vegetariana en una de sus principales prácticas. Algunos apelan a la protección de los animales, al rechazo a cualquier forma de daño ecológico o simplemente al deseo de implementar acciones que promuevan un ritmo de vida pleno y agradable.

En la actualidad, Bogotá no cuenta con suficientes lugares que permitan acceder a productos vegetarianos. Teniendo en cuenta este contexto se propone como proyecto objeto de estudio un restaurante vegetariano con amplia oferta de comida saludable, balanceada y libre de productos de origen animal. Ubicado en el sector de Quinta Camacho, Localidad Chapinero, Bogotá.

1. Análisis de Entornos / Sector

1.1. Análisis del Macro Entorno

Durante los últimos 5 años Colombia ha tenido una economía con tendencia alcista y ha sido de las que más ha crecido en toda América Latina. Esto se debe a razones de origen interno como de origen externo. Las disminuciones en los índices de violencia; las diferentes reformas que se han realizado para sanear las finanzas públicas, la actuación responsable del Banco de la Republica, que ha logrado llevar la inflación a sus niveles mínimos históricos, y el cada vez más maduro sistema de Fondos de Pensiones Privadas, que ha permitido incrementar los niveles de ahorro el país. Son algunos de los avances que se han venido realizando para traer de vuelta la confianza, y por consiguiente dólares de los inversionistas.

Aspectos tales como la firma de tratados internacionales y la globalización de mercados han permitido generar nuevas expectativas para empresas exportadoras, al igual que el esfuerzo del gobierno encaminado a través de entidades como PROEXPORT, ahora PROCOLOMBIA, para incentivar el mercado interno e impulsar la exportación de bienes y servicios.

Jalonado¹ por el dinamismo de la construcción, el crecimiento de la economía colombiana durante 2014 fue de 4,6%. Esta cifra es inferior en 0,3 puntos porcentuales a la registrada en 2013, cuando alcanzó 4,9%, y 0,1 puntos por debajo del 4,7% proyectado por el Gobierno.

Durante el año 2015 debido a la caída en el precio por barril del petróleo y la posterior subida del precio del dólar, hubo una inflación por fuera del rango meta del Banco de la República, lo que conllevó a que la tasa de intervención aumentara y se colocara en 5,75%, con el fin de controlar este impacto en la economía.

¹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística

1.1.1. Medio político y legal

a. Ley de Creación de Empresa

La investigación realizada por La Universidad del Norte (Gómez, Martínez, & Arzuza B., 2006) señala lo siguiente:

Desde mediados de los años noventa, el gobierno colombiano empezó a establecer leyes para promover la creación de organismos y programas a los cuales los potenciales empresarios pudieran acudir para concretar su idea de negocio. En la actualidad, existen normas generales y específicas, así como leyes y medidas de apoyo a la creación de empresas que por estar tan dispersas son pocos conocidos (p.2).

Sin embargo, los resultados de una investigación realizada en Colombia sobre la legislación de la actividad emprendedora y los mecanismos de apoyo a la creación de nuevas empresas, donde se utiliza la teoría económica institucional, específicamente, la vertiente liderada por North (1990) citado por Gómez et al (2006, p.1). Los resultados concluyentes a través de 30 entrevistas a representantes de organismos de apoyo y organismos estatales, y de consultas de documentos oficiales, indicaron lo siguiente:

- (a) Ley MYPIME: Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”.
- (b) Ley de fomento a la cultura del emprendimiento: tiene como objeto “Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país.
- (c) Ley de ciencia y tecnología: es el marco que regula las disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, y la promoción de empresas basadas en innovación y desarrollo tecnológico. Es la ley soporte del establecimiento de incubadoras de

empresas y de parques tecnológicos en Colombia. La ley señala el marco dentro del cual el Estado y sus entidades se pueden asociar con particulares en “actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnología”.

(d) Ley de racionalización del gasto público: También constituye un importante mecanismo de promoción de la creación de empresas.

(e) La ley 1014 del 26 de enero de 2006 establece el fomento a la cultura del emprendimiento y tiene por objeto proponer por el desarrollo productivo de las micros y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo; promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo; buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador (Gómez et al, 2006).

b. Tratados de Libre Comercio

Los Tratados de Libre Comercio se enmarcan en la política de internacionalización de la economía colombiana y están enfocados en lograr un mayor crecimiento y desarrollo económico mediante una relación preferencial y permanente con un actor fundamental en la economía mundial, con el fin de generar nuevas oportunidades de empleo, mejorar la calidad de vida de la población, aumentar su bienestar y contribuir al desarrollo del país (FEDEGAN, 2014).

El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América, sus cartas adjuntas y sus entendimientos fueron suscritos en Washington, el 22 de noviembre de 2006. El proceso culmina con la publicación del Decreto 993 del 15 de mayo de 2012, mediante el cual se promulga el "Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América", sus "Cartas Adjuntas" y sus "Entendimientos", la Proclama es un requisito necesario para la entrada en vigor del Tratado.

El acuerdo establece los productos se pueden adquirir de Estados Unidos, para identificar el arancel que se aplica a determinado producto al ingresar al mercado colombiano desde Estados Unidos, se deben seguir los siguientes pasos:

- (1) Conocer el número de la subpartida a 10 dígitos, del producto de su interés.
- (2) Si el producto de su interés es agrícola debe hacer click en el link Bienes agrícolas Colombia y si es industrial en Bienes no Agrícolas de Colombia.
- (3) Buscar el número de la subpartida correspondiente al producto de interés
- (4) Relacionar la columna llamada Tasa Base, el arancel que servirá para determinar el arancel que deben pagar los productos que se importan de EE.UU.
- (5) La Categoría de Desgravación correspondiente al producto de interés, puede consultarse en el Decreto 730 de 2012, artículos 7 a 12 si es industrial y 17 a 26, si es agrícola.
- (6) Si la tasa base es diferente al arancel NMF que pagan las importaciones del mundo actualmente, el importador se puede acoger a la menor de ellas (Ministerio de Industria y Turismo, 2013).

1.2. Análisis del micro entorno

En el micro entorno todo el análisis se enfoca en los elementos externos de la empresa, en este caso Nutrirte Verde (Restaurante Vegetariano).

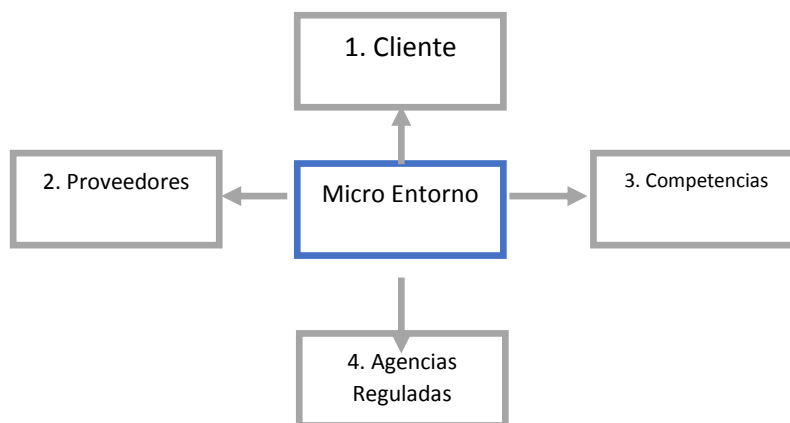


Figura 1. Elementos externos de la empresa. Fuente: elaboración propia.

1.2.1. Cliente

Se puede dividir a los clientes de un restaurante vegetariano en dos grandes grupos:

- a. **Clientes comunes:** Personas que tienen una preocupación media por la calidad de los alimentos que comen. Les parece bien comer sano pero no mantienen una dieta especial ni buscan de forma activa un perfil determinado de alimentos.
- b. **Clientes Sensibilizados:** Personas especialmente preocupadas porque su alimentación diaria sea sana. Siguen un determinado tipo de dieta o limitación de lo que comen y buscan activamente productos que encajen en ella. Pueden ser de distintos perfiles: Vegetarianos, Ecologistas, Deportistas, Personas con limitaciones por cuestiones médicas (alergias e intolerancias, problemas coronarios, colesterol, ácido úrico,...), etc.

Todos ellos tienen en común la demanda de alimentos saludables y estar interesados en saber y controlar lo que comen. Además de comida sana suelen procurar seguridad alimentaria. Les gusta consumir productos fiables, de procedencia conocida y controlada, aspecto que se intensificó en el 2.001 a raíz de la crisis de las vacas locas, fiebre aftosa, peste porcina, etc. Otro modo de segmentar a los clientes es según su poder adquisitivo, diferenciando entre poder adquisitivo bajo, medio o alto.

Las condiciones comerciales que se manejaría con los clientes serian aplicadas en ofertas y acuerdos del mismo. Empezaría a centralizar dichas condiciones comerciales con ayuda de la base del marketing segmentado el contexto del cliente con las 4Ps (Precio, Producto, Plaza y Promoción); esto con el fin de lograr la estrategia integral que es captar la atención de dichos clientes, para que visiten el Restaurante, generando la necesidad del mismo, proponiendo un precio exequible en él un producto (desayuno, almuerzo y cena) atractivo para consumir donde encuentre variabilidad de entradas, jugos y postres para la ubicación que se desea.

1.2.2. Condiciones Generales

Es ofrecerle al consumidor una experiencia gastronómica única, la cual querrá repetir varias veces no solamente para ocasiones especiales, sino que quedara tan satisfecho que querrá convertirlo en experiencias de su diario vivir, de su cotidianidad. Demostrando que seremos un gran restaurante destacándonos por la buena comida y el plus de un servicio impecable y cálido, lleno de la mejor vibra para consentir a nuestro consumidor.

1.2.3. Pago

El pago lo realizara cuando termine de disfrutar su experiencia, adicional a esto lo puede realizar por medio de tarjetas de crédito, efectivo o dividir el pago en ambos. Está prohibido retener al cliente en caso de la negativa por parte del cliente para no generar el pago. Adicional a

esto si el gusta, después de la experiencia vivida dentro del restaurante se puede acerca y realizar una encuentra de servicio donde llenara sus datos como correo electrónico, día de cumpleaños, nombres y teléfonos de contacto para que en caso de cumpleaños se le envíe un mensaje de felicitaciones y se le realicen descuentos por si desea compartir ese día con nosotros.

1.2.4. Proveedores

La selección de proveedores se realizara por medio de visitas a varias en sectores de producción y centros de operaciones donde se revisaran los catálogos más llamativos y se cotizara la mejor elección para la preparación de la comida, que será del agrado máximo para el cliente.

Las condiciones comerciales para los proveedores se enfocan en la realización exhaustiva de una buena elección, para que fluya de parte y parte y se logre fundir el concepto del gana-gana. En esta ocasión, citare que para la buena elección del proveedor tendría encuentra los factores económicos, de calidad y de servicio. Logrando así el enfoque claro hacia la excelencia de la experiencia que vivirán los clientes dentro del restaurante.

1.2.5. Competencia

En teoría económica se define la oferta, como la cantidad de un bien o servicio que entra en el mercado a un precio dado en un periodo de tiempo determinado. En este concepto las cualificaciones de tiempo y precio son necesarias, debido a que cuando mayor sea el precio ofrecido, mayor será la cantidad de producto llevado al mercado y cuando más largo el periodo de tiempo, más serán los oferentes que podrán ajustar su producción para beneficiarse del cambio en los precios. Por tanto, la oferta que llega al mercado normalmente aumentará con unos precios crecientes y descenderá con precios a la baja.

1.2.6. Agencias Reguladas

Basadas en un primer ente regulador como lo es el ICA, que se encarga de vigilar y emitir las políticas sanitarias y de inocuidad de los alimentos para las industrias porcícola, avícola, bovina y agropecuaria. “Las resoluciones emitidas se realizan a través de documentos Conpes, entre los cuales se destacan el 3375, 3376, 3458 y 3468, que contienen las políticas gubernamentales diseñadas para mejorar las condiciones de seguridad e inocuidad en la producción primaria de alimentos; e el segundo ente regulador es el INVIMA, que con carácter preventivo se realiza inspección, vigilancia y control a aquellos establecimientos donde se fabrican alimentos de alto riesgo en salud pública con la periodicidad que lo establece la reglamentación sanitaria.” (Robles, 2015)

Tanto el ICA como el INVIMA señalan que Colombia tiene un buen control de inocuidad de alimentos, aunque también aceptan que aún falta mucho por mejorar. Sin duda, con el tiempo y la implementación de normas más severas, el control de la inocuidad será mucho mejor.

El Restaurante trabajaría este aspecto frente a la normatividad sanitaria que la regula el INVIMA. Se basaría en la normatividad de los alimentos, donde prevalecería ante todo la buena mercancía solicitada y con todas las condiciones requeridas para la previa venta y realización del plato a ofrecer. En el restaurante se manejará la buena práctica de alimentación, pues brillaremos por un excelente uso de nuestros recursos garantizando higiene en la manipulación de los mimos para el consumo humano, con el objeto de asegurar que los productos que se reciben o los platos que se preparan dentro del mismo se realizan en condiciones adecuadas que disminuyen los riesgos inherentes de su preparación.

2. Estudio De Mercados

2.1. Investigación, Desarrollo e Innovación

Con el transcurso del tiempo la alimentación del hombre ha ido apartándose cada vez más de la alimentación natural, pues la consecuencia más deplorable hoy en día es que es un ser enfermo y de corta vida que en la mayoría de los casos no emplea bien sus facultades, ya que no cuenta con una alimentación adecuadamente saludable.

Las dietas vegetarianas constituyen uno de los temas más discutidos y cuestionados en el mundo de hoy, pues algunos afirman que las prácticas en las cuales los vegetales son los participantes principales, no solo previene enfermedades, sino que son capaces de revertir algunas, por ello algunos de los seres humanos en la búsqueda personal de tranquilidad y de hábitos de vida saludables, ha convertido la alimentación vegetariana en una de sus principales prácticas. Algunos apelan a la protección de los animales, al rechazo a cualquier forma de daño ecológico o simplemente al deseo de implementar acciones que promuevan un ritmo de vida pleno y agradable.

En la actualidad, Bogotá no cuenta con suficientes lugares que permitan consumir este tipo de productos, por el contrario, siempre encontramos cualquier cantidad de artículos los cuales contienen mucho más que sólo vegetales, razón por la cual, se busca implementar de manera gradual un mercado que permita a quienes mantienen estas prácticas, acceder a una gama de alternativas acorde con sus preferencias.

Este restaurante será una de las mejores opciones a la hora de elegir en donde comer, ya que nos va ofrecer una alta variedad de platos a la mejor elección vegan y no solo eso sino que también su alta diversidad en jugos sin pasteurizar, pues será uno de nuestros grandes fuertes y destacados productos a consumir dentro y fuera del lugar.

Estos jugos sin pasteurizar explotan toda la riqueza y exquisitez de la fruta y la verdura en cualquier presentación, Jugos Verdes, rojos, amarillos y de coca serán el atractivo y diferenciador en bebidas a la hora de acompañar un rico almuerzo vegetariano, pues creo firmemente en la integridad de cada uno de los ingredientes usados en cada uno de ellos frente a su preparación, puesto que el producto tendrá la conservación de cada fruta y verdura al máximo sin utilizar conservantes, aditivos, o algún ingrediente artificial o químico.

Visualmente será atractivo para captar la atención del target, ya que queremos que se lleve una experiencia vivencial dentro del restaurante, aparte de generar una carta llena de propuestas para elegir a la hora de comer, se quiere que el target se lleve un momento vivencial como uno de sus mejores recuerdos, para que decida regresar y repetir esta experiencia. Tendremos afiches y recetarios para nuestros visitantes sobre las paredes, mesas, porta vasos, etc. Donde los incentive a la alimentación sana y saludable. La idea de esta vivencia experimental en el restaurante es consumir alimentos agradables, balanceados en proteínas, vitaminas, zinc, magnesio, entre otros. A bajos costo generando asequibilidad en el target.

2.2. Análisis del sector económico

2.2.1. Análisis del Sector últimos 3 años

La comida vegetariana existe desde tiempo atrás de cristo, sin embargo, se ha visto un auge e incremento de la demanda de dichos productos de unos pocos años hacia acá en nuestro país. Tanto así que Bogotá, ha llegado a ser considerada “la capital vegetariana de Sudamérica, con gran cantidad de tiendas vegetarianas” (Román, 2008).

Esto también dado a que en Colombia la producción de comida vegetariana es bastante fácil, puesto que no es necesaria la importación de productos, ya que somos un país agrícola, por ello el Producto Interno Bruto (PIB) del sector nos demuestra que durante la década pasada hubo un

incremento fue de un 8%, (Portafolio, 2015) dándole una muy buena posición a la gastronomía en nuestro país, pues se encuentra en el puesto decimo entre los sectores más aportantes del PIB colombiano, esto explica que Colombia es una gran industria para el sector gastronómico y sobre todo vegetariano resaltando lo dicho anteriormente, ya que tenemos un país lleno de riquezas agrarias.

Los últimos años han sido buenos para el sector de los restaurantes vegetarianos, debido a que han empezado a crecer en el país, especialmente en Bogotá, no con la fuerza que se espera, ya que adicional a esto la forma de comer de la mayoría de los colombianos incluye dentro de sus dietas productos que no son muy comunes dentro de los restaurantes vegetarianos, como lo son la carne, pollo, atún, fritos y otros (Hernández, 2000). Sin embargo durante el año 2015, se ha introducido mucho en la mentalidad del colombiano los productos fitness y el ejercicio como principales fuentes de ser y estar saludable, lo cual va acompañado de un creciente uso de las ciclo-vías, creaciones de rutinas, manifestaciones de deseos para ir a gimnasio o despertar temprano en la mañana para salir a trotar.

2.2.2. Análisis del sector actual

Los alimentos de origen natural son los favoritos de los consumidores hoy día. El sector vegetariano viene creciendo en el País y de su mano la cultura *fitness* y *light* que tiene varios adeptos en el mundo. El vegetarianismo sigue ganando adeptos en Colombia y la oferta gastronómica no se queda atrás de la tendencia (El Tiempo, 2014).

Existen diferentes tipos de consumidores a la hora de escoger productos vegetarianos, se encuentran de los mismos hombres y mujeres de negocios jóvenes, así mismo personas que consumen productos saludables y personas netamente vegetarianas.

Que las personas troten más, consuman más agua que gaseosa, tengan una dieta basada en frutas y verduras y pocas harinas, grasas saturadas o reducir el consumo de alimentos procesados, demuestra que existe una tendencia o estilo de vida saludable o sano.

Un estudio global de Nielsen sobre salud y bienestar, demuestra que cada vez los consumidores prefieren más lo natural. Esta es una tendencia importante hacia los alimentos funcionales o con componentes naturales en los que la sostenibilidad también es un aspecto que cada vez cobra mayor fuerza a la hora de escoger componentes nutricionales (Jiménez, 2015).

2.2.3. Tendencias del sector

Los cambios que se perciben para el sector, son un gran incremento tanto en la oferta de restaurantes, como tiendas y productos del sector. Esto acompañado de un incremento en la demanda por parte de los consumidores jóvenes, que son los que día a día están buscando la forma de cambiar sus consumos alimenticios.

También se espera un mayor incremento ya que en la Conferencia Mundial del Agua, se aseguró que para evitar el hambre habrá que dejar la carne. Hacia el año 2050, todos seremos vegetarianos. No por elección, sino por necesidad: no habrá suficiente comida para satisfacer el hambre de la creciente población terrestre. Fruta y verdura, en lugar de bifes y jamón. Esta será la dieta de nuestros hijos y nietos si queremos nutrir el planeta entero.

2.3. Análisis del mercado

2.3.1. Descripción y Análisis del Producto

Descripción de los productos. Los productos vegetarianos hoy en día son el resultado de la tendencia mundial por el comer saludablemente a causa del agite urbano que ha incitado en las personas la constante búsqueda del equilibrio perdido, por ello las personas han comenzado a dar mayor valor a la comida elaborada con productos que provengan del campo, productos orgánicos

y vegetales, por ello para el procedimiento de los productos en el Restaurante Nutrirte Verde se destacara un menú altamente saludable, pues la comida será elaborada a partir de productos orgánicos y de temporada, siendo así la mejor elección para alimentar de los clientes.

El restaurante vegetariano, ofrecerá un servicio de calidad en el área alimenticia, enfocado en la elaboración de menús variados, saludables y deliciosos. Las principales categorías de productos a ofrecer son:

- a. Platos veganos. Se preparan a base de una combinación de verduras, granos, fibras, carne vegetal, soya, con un contenido bajo en sal y grasas y libre de carnes animales y agentes químicos.
- b. Sopas vegetarianas. Se elaboran a base de una combinación de agua con diferentes verduras, fibras, soya, especias, legumbres, hortalizas, cereales, con un contenido bajo en sal y grasas y libre de carnes animales y agentes químicos.
- c. Ensaladas vegetarianas. Se elaboran a base de una combinación de diferentes verduras, frutas, hortalizas, legumbres, tubérculos, hongos, con bajo contenido en sal y grasas y libre de carnes animales y agentes químicos.
- d. Jugos sin pasteurizar. Se preparan utilizando frutas y vegetales de diferentes tipos, sin adición de azúcar y sin ser pasteurizados para que las vitaminas minerales y enzimas se preserven en su mejor presentación.
- e. Postres vegetarianos. Se elaboran a base de aprovechar el dulzor natural de las frutas en combinación con cereales, para poder prescindir en la medida de lo posible del azúcar refinado. Se utiliza también azúcar de caña, panela, siropes naturales y reducir al máximo el azúcar.

Tabla 1. Menú a ofrecer en el restaurante.

Platos veganos	
Sopas vegetarianas	
Ensaladas vegetarianas	
Jugos Sin Pasteurizar	
Postres vegetarianos	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Artemisa, 2012).

2.3.1.1.Ficha técnica del producto Platos veganos

a. Nombre del producto: Platos veganos

Tabla 2. Producto: Platos veganos

Línea
Risotto Quinoa con Champiñones

Fuente: Elaboración propia.

b. Composición

Tabla 3. Composición Platos veganos

Componentes	Cantidad %	Función
Quinoa	25 gr	Sacar el punto de la Quinoa
Aceite de Oliva	3 cucharas	Sazón
Mantequilla	1 cuchara	Sazón
Vino Blanco	60 cl	Sabor y darle el caldo al Rissotto
Ajo Dientes	2	Sabor
Champiñones	35 gr	Esencia del plato
Levadura	2 cucharas	Fermentación alcohólica del vino
Sal marina		Al gusto
Pimienta negra		Al gusto
Almendra molida	2 cucharas	Antioxidante y adición de proteínas
Zanahoria	20 gr	Depurativa
Cebolla	10 gr	Sabor y sazón
Sal		Al gusto

Fuente: Elaboración propia.

c. Presentación comercial y material de empaque

Tabla 4. Presentación comercial Platos veganos

Presentación	Peso	Tipo de empaque
Unidad	90 gr	No incluye

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1.2.Ficha técnica del producto Sopas vegetarianas

a. Nombre del producto: Sopas vegetarianas

Tabla 5. Producto: Sopas vegetarianas.

Línea
Sopa borsch vegana
Fuente: Elaboración propia.

b. Composición

Tabla 6. Composición Sopas vegetarianas

Componentes	Cantidad %	Función
Agua	1 Litro	Cantidad sopera
Caldo Magui	1 Cubo	Sazón
Lechuga	50 Gr.	Aspecto
Papa Pastusa	1	Sabor y Espesor
Zanahoria	1	Color
Cebolla	Al gusto	Sabor
Remolacha	1	Color
Diente de ajo	1	Al gusto
Tomate en pasta	50 Gr.	Al gusto
Sal		Al gusto
Jugo de limón	1/5	Sabor

Fuente: Elaboración propia.

c. Presentación comercial y material de empaque

Tabla 7. Presentación Comercial Sopas vegetarianas

Presentación	Peso	Tipo de empaque
Unidad	326 Gr	N/A

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1.3.Ficha técnica del producto Ensaladas vegetarianas

a. Nombre del producto: Ensaladas vegetarianas

Tabla 8. Producto Ensaladas vegetarianas

Línea
Ensalada tibia de brócoli y fideos
Fuente: Elaboración propia.

b. Composición

Tabla 9. Composición Ensaladas vegetarianas

Componentes	Cantidad %	Función
Fideos	1 paquete	Presentación plato
Queso crema	1 frasca	Sabor
Brócoli	50 gr.	Aspecto y sabor del plato
Sal		Al gusto
Pimienta		Al gusto
Aceite de oliva	2 cucharadas	Sazón

Fuente: Elaboración propia.

c. Presentación comercial y material de empaque

Tabla 10. Presentación Ensaladas vegetarianas

Presentación	Peso	Tipo de empaque
Unidad	250 gr	N/a

Fuente: Elaboración propia.-

2.3.1.4.Ficha técnica del producto jugos sin pasteurizar

a. Nombre del producto: jugos sin pasteurizar

Tabla 11. Producto jugos sin pasteurizar

Línea

jugo verde

Fuente: Elaboración propia.

b. Composición

Tabla 12. Composición jugos sin pasteurizar

Componentes	Cantidad %	Función
Kale	4 ramas	Oxigenación del jugo
Espinaca	4 ramas	Presión arterial
Pepino	Rodajas al gusto	Elimina toxina
Manzana	Rodajas al gusto	Sabor y purifica la sangre
Limón	2 limones	Sabor
Moringa	Al gusto	Esencia del jugo, antioxidante

Fuente: Elaboración propia.

c. Presentación comercial y material de empaque

Tabla 13. Presentación jugos sin pasteurizar

Presentación	Peso	Tipo de empaque
Unidad	400 ml	No incluye

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1.5.Ficha técnica del producto postre vegetariano

a. Nombre del producto: Postre vegetariano

Tabla 14. Producto Postre vegetariano

Línea
flan de avena

Fuente: Elaboración propia.

b. Composición

Tabla 15. Composición Postre vegetariano

Componentes	Cantidad %	Función
Leche de avena	1 litro	Sabor
Azúcar	1/2taza	Endulzante
Almidón de maíz	3 cucharadas	Levadura del postre

Fuente: Elaboración propia.

c. Presentación comercial y material de empaque

Tabla 16. Presentación Postre vegetariano

Presentación	Peso	Tipo de empaque
Unidad	100 gr.	No incluye

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1.6.Ficha técnica del servicio

Tabla 17. Ficha técnica del servicio.

Ítem	Descripción	Tareas a cumplir
Restaurante vegetariano	En el sector gastronómico teniendo en cuenta las tendencias alimenticias actualmente surge la idea de crear un lugar que en su mayoría pueda proporcionar una alternativa sana y que esté dentro de los parámetros de la población vegetariana.	- construir una alternativa alimenticia para el público vegetariano. - alimentos veganos al alcance de cualquier consumidor - crear experiencias vivenciales al cliente vegano, para mayor recordación en él.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente

Los colombianos mujeres y hombres, en el mismo porcentaje, clase media y alta, entre 25 y 65 años como mínimo profesionales y con buen estatus laboral, hasta llegar a especialización. En un 70% con responsabilidades familiares, es decir casados y/o con hijos pequeños o adolescentes (dos en promedio) algunos ya con hijos adultos. Empleados y con ingreso adicional como una microempresa o actividad independiente para completar lo del presupuesto familiar. El nivel de ingresos oscila entre \$2.000.000 y \$5.000.000. Tienen gustos por el consumo de alimentos saludables que les brinde nutrientes y mejoren su calidad de vida. El factor de decisión se ve influenciado por los medios de comunicación, los beneficios del producto, el presupuesto familiar. En general es un grupo que está motivado por la adquisición de productos que le retribuyan beneficios en la salud.

En los últimos años se ha incrementado por parte de los bogotanos el consumo de alimentos por fuera de sus casas

Según un estudio elaborado por Raddar, el cual fue publicado en una de las más recientes ediciones de Revista La Barra, en el primer trimestre de 2012 las comidas fuera del hogar representaron 6% del consumo total de los hogares colombianos, siendo esta la octava categoría con mayor crecimiento dentro del consumo total (El Pais, 2012, p. 1).

2.3.3. Segmentación objetivo del proyecto

2.3.3.1. Grupo objetivo

El grupo objetivo definido para el estudio de mercado y segmentación general es: personas vegetarianas con edades entre los 25 y 65 años, residentes en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de chapinero, pertenecientes a los estratos 4,5 y 6, con un estilo de vida moderno y abiertas a nuevas alternativas saludables de alimentación.

Los principales beneficiados de este proyecto son personas que asumen comportamientos y prácticas basadas en el equilibrio emocional y la búsqueda de hábitos saludables, debido a que la alternativa alimenticia que presentamos es altamente rica en nutrientes y contiene ingredientes naturales totalmente enfocados en un nicho de mercado bastante extenso considerados como vegetarianos.

2.3.3.2.Tamaño del mercado

La localidad de Chapinero es la número 2 de Bogotá, está ubicada en el centro oriente de la ciudad y limita, al norte, con la calle 100 y la vía a La Calera, vías que la separan de la localidad de Usaquén; por el occidente, el eje vial Autopista Norte-Avenida Caracas que la separa de las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo; en el oriente, las estribaciones del páramo de Cruz Verde, la Piedra de la Ballena, el Pan de Azúcar y el cerro de la Moya, crean el límite entre la localidad y los municipios de La Calera y Choachí. El río Arzobispo (calle 39) define el límite de la localidad al sur, con la localidad de Santa Fe. Chapinero tiene una extensión total de 3.898,96 hectáreas con un área rural de 2.664,25 ha (68%) y un área urbana de 1.234,71 ha (32%) (Chapinero, 2016).

Hoy en día Chapinero cuenta con aproximadamente 166.000 habitantes y una población flotante de más de 500.000 personas (Secretaría de Planeación, 2015) .

La oferta cultural de Chapinero es amplia, declarada zona de interés cultural, cuenta con un buen número restaurantes de todo tipo, empresas, academias de artes, y profesionales que viven y trabajan en la localidad (Alcaldía Local de Chapinero, 2014).

Las personas que asumen comportamientos y prácticas basadas en el equilibrio emocional y en la búsqueda de hábitos saludables, serán los principales beneficiarios de este proyecto, debido

a que la alternativa que presentamos es altamente rica en nutrientes y contiene ingredientes naturales, acordes a las tendencias y hábitos alimenticios de quienes se consideran vegetarianos.

La idea es que la población encuentre en el Restaurante Nutrirte Verde una manera en la que pueda tener una experiencia gastronómica diferente, gustosa y saludable bajo un concepto totalmente diferente y variado, para así satisfacer toda su demanda de clientes, pues este restaurante se destacará en la calidad y el buen servicio, desenvolviéndose en medio de un ambiente innovador, moderno, cosmopolita y confrontable en el que primara las exquisitez del menú escogido, ya que esto se lograra relacionando todos los gustos y deseos del cliente (Moraño, 2010).

2.3.3.3.Segmentación

Teniendo en cuenta las características y aspectos de mayor relevancia evaluados durante el desarrollo del proyecto, definimos los siguientes parámetros y variables fundamentales para la segmentación del restaurante Nutrirte Verde.

2.3.3.4.Variables geográficas

País: Colombia

Región: Andina

Ciudad: Bogotá **Localidad:** Chapinero **Barrio:** Quinta Camacho

Se toma como enfoque este sector, ya que es un barrio insignia de la historia capitalina, tranquilo, con una arquitectura espectacular y con una de las zonas más exclusivas de la gastronomía mundial. Se caracteriza por su variedad de restaurantes y excelente concurrencia de gente con alto nivel de ingresos, que se mueven en el sector gracias a los almacenes, centros empresariales y clásicas edificaciones que hacen de quinta Camacho un sitio predilecto para vivir y visitar en familia.

Se encuentra ubicado *entre las calles 67 y 72, desde la carrera Séptima hasta la Caracas* (Ligera de equipaje, 2012).

2.3.3.4. Variables demográficas

a. Socioeconómica

Ingreso, ocupación, educación, nivel socio económico:

Quizás sea la segmentación más determinante para este tipo de negocio, ya que si pretendemos iniciar con un negocio de restaurante a la carta totalmente enfocado en comida vegetariana, debemos tener en cuenta los ingresos de nuestros clientes, donde podamos tener claro que este tipo de comida selecta está enfocada estratos 4,5, y 6 con ingresos entre \$2.000.000 y \$5.000.000 de pesos, profesionales y ejecutivos con buenos ingresos que no dependen económicamente de nadie y se dan todo tipo de gustos de acuerdo a sus gustos y hábitos alimenticios.

Segmentación por sexo: de acuerdo a la investigación que realizamos, observamos que no existen diferencias en los hábitos alimenticios tanto para los hombres y mujeres vegetarianas, sus preferencias y gustos en este tipo de comida es la misma. Aunque si existen algunas diferencias en cuanto a los sitios que frecuentan. En los negocios con presencia en Centros Comerciales, se observa mayor visita femenina; mientras que, en los sitios como Zonas Industriales y plazoletas, hay más frecuencia masculina.

La segmentación demográfica para el restaurante vegetariano Nutrirte Verde, se enfoca en satisfacer a ambos géneros y familias completas que gusten satisfacer su paladar con una alimentación sana y nutritiva.

Segmentación por edades, estado civil y ciclo de vida de la familia: A lo largo de la vida de cualquier persona, cambian los gustos, hábitos y costumbres. Nuestro enfoque para estas

variables de segmentación, se basa en el mercado de personas de 26 a 65 años de edad: son las edades en las que más se frecuenta cualquier tipo de restaurante, normalmente tradicional (a la carta). Su situación económica unida a la actividad laboral y social, le permite ir a este tipo de restaurantes.

El mercado de la tercera edad: más de 60 años: formado por personas de la tercera edad, son (en ocasiones) acompañantes de sus hijos a restaurantes. Parejas comprendidas en estas edades suelen en algunas ocasiones comer fuera de casa. Este mercado tiene gustos específicos en cuanto alimentos dietéticos o vegetarianos, que son de bastante beneficio para personas de la tercera edad.

2.3.3.5. Variables psicográficas

Personalidad, estilos de vida, intereses, gustos, inquietudes, opiniones, valores;

Estas variables juegan un papel demasiado importante para el sector de los alimentos, ya que reflejan los hábitos que adquiere cada individuo con respecto al momento de su vida o medio donde se mueva, es decir, las opiniones de los demás y los estilos de vida de los círculos sociales donde se mueven, ayudan a influir y determinar los gustos y comportamientos de las personas. Por ejemplo, una persona no nace siendo vegetariana, eso es un hábito alimenticio que adquiere desde pequeño en su casa (Obviamente infundido por alguien) o en algún momento de su vida de acuerdo a opiniones o círculo social donde se encuentra. De esta manera adquieren una personalidad, estilo y hábitos de vida (Alcaraz, s.f.).

2.3.3.6. Variables conductuales

La variable conductual corresponde al comportamiento activo del individuo, su tendencia hacia la compra, es decir, los hábitos que llevan a un individuo a tomar las decisiones de compra. Para nuestro proyecto, vemos que los clientes de restaurantes vegetarianos se convierten en un

potencial grande de mercado, donde la conducta y ocasión de compra se ve reflejada en la frecuencia de uso y compra racional, llevándolo a que se convierta en una necesidad para su habito de alimento frecuente, debido a que no consumen otro tipo de alimentos (Bert , s.f.).

Tabla 18. Variables conductuales

Tipo de usuario	Potencial
Frecuencia de uso	Constante
Ocasión de compra	Necesidad
Condiciones de compra	Contado, financiación
Forma de compra	Racional
Lealtad de marca	Usuario eventual, pero con predisposición fácil a ser leal

2.3.3.7. Participación en el mercado

De acuerdo con un estudio realizado por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica “ACODRES”, en la actualidad se estima que en Colombia hay cerca de 65.000 establecimientos pertenecientes al sector de restaurantes (ACODRES, 2013).

La investigación también señala que “el consumo en restaurantes el tercer gasto en los hogares colombianos después de los alimentos que compran para preparar y los gastos de arrendamiento y vivienda. Igualmente, se indica que el sector tiene el décimo puesto entre los sectores económicos que aportan al PIB colombiano, estando por encima de actividades como la educación y las telecomunicaciones" (ACODRES, 2013).

De acuerdo con los últimos estudios del sistema informático de consumo “RADDAR”, los colombianos gastaron más de 18 billones de pesos en alimentos fuera del hogar en 2009; más de

19 billones de pesos en el 2010; y más de 22 billones de pesos en el 2011, lo evidencia una creciente participación en el mercado.

En este mismo sentido, el estudio señala que, según el informe del sector real de la economía del 2011, 150 empresas de servicios de alimentos se encuentran registradas ante la Supersociedades, indicando esto la importancia que le dan los propietarios a la legalidad.

a. Demanda Potencial

En la localidad de Chapinero el tamaño de la población segmentada corresponde a 115.973,19 habitantes, de las cuales el 2,04% consume productos vegetarianos, en este mismo sentido, la investigación realizada indica que el 18% de estas personas, es decir, la cantidad de 9.543,36 personas tienen preferencia por consumir los productos veganos en restaurantes vegetarianos. (Bogotá, 2013-2016)

Ahora bien, la investigación indica que el 34% de la población de Chapinero tienen intencionalidad de adquirir los productos que se ofrecen en los restaurantes y que estarían dispuestos a consumir en promedio 3 unidades o productos vegetarianos cada vez que recurren a ellos, lo anterior indica una demanda potencial de 5.182,50 personas de preferencias veganas en el área geográfica identificada y en el objeto de intervención.

De acuerdo con la población investigada, podemos darnos cuenta que es bastante amplia, y se espera que la misma pueda atender los servicios y demanda de dicha población, se espera que el número de personas que tienen la capacidad y posibilidad de comprar el producto sean de 29 diarias, arrojando un resultado promedio anual de 8.705 personas.

El consumo de dicho mercado potencial se tomó por medio de la población flotante y habitante por el porcentaje de vegetarianos en la localidad de chapinero, quinta Camacho, por

ende, sirve como referencia para realizar nuestro cálculo del Tamaño del Mercado Potencial, en este caso de 5.182,50 personas.

b. Mercado Objetivo

El segmento de mercado que se atenderá son la población joven, empresarios, gente de negocios y ejecutivos entre los 25 y 65 años de edad, cerca de la localidad de Chapinero, quinta Camacho, principalmente porque este sector tiene una combinación de factores que son determinantes para el negocio, como lo son la alta cantidad de empresas que existen, así como la ubicación por ser un lugar de comidas.

c. Participación en el mercado

La participación en el mercado, es la que se quiere alcanzar dentro del ámbito geográfico, para que sea posible saber que tan cuán importante y grande será la participación del restaurante Nutrirte Verde:

Tabla 19. Participación en el mercado.

Participación en el mercado	
Plato 1	14
Plato 2	14
Plato 3	14
Bebida	40
Postre	17
%	100
Total Unidades Vendidas	911.063,49

Fuente: Elaboración propia.

Esta Sería una participación específica basada en las unidades de ventas donde por mes que se calcula el porcentaje de consumo y se divide este total anual por la cantidad total de ventas unitarias multiplicadas por cien.

La zona de chapinero, Quinta Camacho, en la cual se encontraría ubicado el Restaurante Nutrirte Verde, se caracteriza por ser muy apropiada para el desarrollo del Proyecto. Por lo tanto, dicha cuota de mercado es alta, ya que en el sector se ofrece poco de este tipo de comida vegetariana, lo cual concentraría la mayor parte del mercado potencial en el Restaurante.

2.4. Análisis de la oferta y la competencia

2.4.1. Análisis de los precios

Se utilizan los siguientes referentes para determinar el precio de los productos:

a. Clientes

Se considera unos los resultados cuantitativos que arrojaron las encuestas realizadas en la investigación de mercados, que indica con el 32% que las personas están dispuestas a pagar un precio de \$20.000 por un plato vegano; el 23% de las personas están dispuestas a pagar \$15.000; el 19% de los encuestados tan dispuestos a pagar \$4.500 por un jugo natural y finalmente el 10% de las personas señalan que estarían dispuestas a pagar \$5000 por un postre vegetariano.

b. Competencias

La investigación a los competidores concluyo lo siguiente:

a. El competidor 1 “*Natural Food Gourmet*” tiene un precio promedio del plato en \$40.000

b. El competidor 2 “La Esquina Vegetariana” tiene un precio del plato de \$20.000

c. Costos

Desde el punto de vista de los costos, se adiciona un margen de utilidad, en este caso se considera el 22%.

Tabla 20. Análisis de competencia.

Análisis de la competencia						
Tipo de empresa o negocio	Ubicación	Producto/servicio que elabora o comercializa	Tecnología que usa	Precios	Valor agregado	Debilidades
<i>Natural food gourmet</i>	Chapinero,	Ofrece comida	El restaurante	\$40.000	Es ideal para los	No es solo
	Quinta	sana, deliciosa y	cuenta con		amantes de la	vegetariano, mezclan
	Camacho	balanceada en un	mesas al aire		privacidad, pues el	platos de carne de
		ambiente cálido,	libre, wifi, barra		ambiente es con	ternera, pollo y otro
		acogedor e informal	de tragos,		luces tenues, muy	tipo de aves.
			accesos para		romántico.	
			discapacitados,			
			entre otros			

La esquina vegetariana

Chapinero, quinta Camacho	Es un restaurante que ofrece a aquellas personas que les gusta comer rico y sano, una gran variedad de platos ligeros, vegetarianos.	Este lugar ofrece una carta compuesta de una variedad de platos que satisfacen diversos paladares. Su plato estrella la paella vegetariana	\$20.000	Aquí <u>los clientes</u> <u>pueden</u> probar platos vegetarianos, platos ligeros y especialidades como el kumis de soya y gluten a la plancha	Mezcla arroz chino con comida vegetariana.
---------------------------------	--	--	----------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

2.5. Proyecto de Ventas

Tabla 21. Proyección 2016-2020.

Año	2016	2017	2018	2019	2020
IPC	6,7%	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%
Crecimiento					
de las Ventas	10,0%	12,0%	7,0%	6,0%	3,0%

Tabla 22. Proyección primer año.

Ventas	Por día	Ingreso día	Costos día
Sopa	34	\$406.640	\$265.200
Jugos	39	\$265.512	\$159.900
Postres	19	\$166.060	\$106.400
Platos	46	\$1.180.728	\$680.800
Total	138	\$2.018.940	\$1.212.300

Tabla 23. Precio al público.

Ingreso Promedio	\$ 14.630
Desc por IVA	8%
Costo Promedio	\$ 8.785

Tabla 24. Proyección ventas 2016-2020.

Precios	Natural food	La esquina Vegetariana	Precio Objetivo	Precio después de Impuesto	Costo unitario
Sopa	15.000	11.000	13.000	11.960	7.800
Jugos	7.500	7.300	7.400	6.808	4.100
Postres	15.000	4.000	9.500	8.740	5.600
Platos	35.000	20.800	27.900	25.668	14.800

Cantidad de Ventas	2016	2017	2018	2019	2020
Sopa	12.240	13.464	15.080	16.135	17.103
Jugos	14.040	15.444	17.297	18.508	19.619
Postres	6.840	7.524	8.427	9.017	9.558
Platos	16.560	18.216	20.402	21.830	23.140
Total	49.680	54.648	61.206	65.490	69.420

Precios	2016	2017	2018	2019	2020
Sopa	11.960	12.761	13.361	13.989	14.647
Jugos	6.808	7.264	7.606	7.963	8.337
Postres	8.740	9.326	9.764	10.223	10.703
Platos	25.668	27.388	28.675	30.023	31.434

Ingresos	2016	2017	2018	2019	2020
Sopa	146.390.400	171.818.412	201.481.143	225.717.310	250.505.585
Jugos	95.584.320	112.187.316	131.555.335	147.380.126	163.565.411
Postres	59.781.600	70.165.664	82.279.064	92.176.413	102.299.226
Platos	425.062.080	498.895.363	585.024.659	655.397.275	727.373.004
Total	\$726.818.400	\$853.066.756	\$1.000.340.201	\$1.120.671.124	\$1.243.743.226
Incremento Porcentual		15%	15%	11%	10%

3. Estudio Técnico/ Operacional

El diseño del sistema de producción muestra cual es el sistema productivo a utilizar, la tecnología asociada y la forma en que los insumos son transformados adecuadamente para obtener los productos de tipo vegetariano que satisfaga las necesidades de los clientes.

3.1.Ficha técnica

Tabla 25. Ficha técnica

Restaurante / Nutrirte Verde	Zona Fumadores/ Si
Chef / Si	Carta de vinos / si
Dirección / Localidad Chapinero	Vinos por copa / Si
Teléfono / 3165263340	Jugos sin pasteurizas /si
Email / En proceso	Postres vegetarianos / si
Sitio Web / En proceso	Sopas veganas / si
Wi-Fi / Si	Menú ejecutivo / Si
Tarjetas de crédito / Si	Valor promedio por persona aprox. /
	\$20.000
Productos orgánicos / Si	Horarios de apertura / En proceso
Ayudantes cocina / Si	Meseros /Si

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis de proceso de producción

Los procesos operativos de la cadena de valor involucran la descripción de dos elementos principales:

3.2.1. Estrategia de proceso productivo

Para la producción de los productos vegetarianos, se utilizará un enfoque a producto, se caracteriza porque las instalaciones se organizan en torno al producto.

La distribución por producto agrupa el personal y la maquinaria por secuencia de procesos en la elaboración del producto. En la elaboración del producto, se requiere de una distribución por producto ya que se hacen trabajos continuos y se guía por instrucciones estandarizadas. Se

caracteriza por una alta utilización del personal y del equipo, el costo de manejo de materiales es bajo y la mano de obra no es especializada.

3.2.1.1. Plan de producción

La empresa Nutrirte Verde no tiene comercialización de productos, ya que se compra la comida para la preparación de los platos. El objetivo es detallar como se van a fabricar los platos de los diferentes menús a ofrecer con el recurso que se compra, ya que no se produce la comida sino que se compra para ser preparada y generar alternativa de alimentación al cliente. Se trata de conocer los recursos humanos y materiales que habría que movilizar para la implementación del proyecto a desarrollar.

3.2.1.2. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de la calidad sobre el producto.

Se enmarcan de la siguiente manera:

a. Políticas de aseguramiento y mejora continua de la calidad.

Se establecen las siguientes:

- i. Se debe ajustar al máximo el proceso productivo y logístico de conformidad con las expectativas de los clientes.
- ii. Asignar todos los recursos necesarios, de manera que se puedan consolidar y mejorar los procesos.
- iii. Inculcar en todos los colaboradores el compromiso por el cumplimiento de la Visión, Misión, Objetivos y Políticas formuladas.
- iv. Promover el continuo mejoramiento en todos los procesos para prevenir las no conformidades durante la producción de los diferentes platos vegetarianos, a través de una permanente apropiación de las actividades en la cadena de valor.

b. Estrategias de control de la calidad sobre el producto

Todo proceso productivo debe garantizar que el producto final posea siempre las características que logren un grado de satisfacción de las necesidades de quienes lo compran; para alcanzar este postulado, se deben asegurar los estándares y parámetros de calidad al interior del proceso.

En cada área se harán inspecciones y control de calidad para garantizar que el producto desde el inicio cuente con las características y propiedades que lo diferencian.

c. Estrategia de sistemas de control

Los métodos de gestión de la calidad que permiten la verificación del cumplimiento de los requerimientos de los clientes y del producto son los que aparecen en la tabla.

Tabla 26. Herramientas de gestión de la calidad total

Herramienta	
Autocontrol	Éste control consiste en que cada operario se hace cargo de controlar la calidad de la operación que realiza, de acuerdo a unos parámetros preestablecidos para dicha operación.
Control general	Éste es realizado por la persona responsable del área de producción en general, que está controlando aleatoriamente que los parámetros de calidad se cumplan en todo el proceso.

Control de calidad final de cada proceso	Este control se realiza al producto al finalizar cada proceso y es realizada por la persona encargada de cada actividad. Consiste en revisar o controlar todas las características desde la primera hasta la última operación por las que pasa el producto. Este control se hace en un 100% de la producción. Se verifican los siguientes aspectos: que no le haya faltado ningún ingrediente en la formula, el peso y las dimensiones deben ser las mismas para un mismo producto, debe revisar periódicamente la humedad, la frescura y la temperatura.
Nivel de satisfacción del cliente	Este control se realiza utilizando un instrumento (encuesta) estructurada para determinar el grado de satisfacción que tiene el cliente respecto del producto, el servicio de abastecimiento y otros aspectos.

Fuente: Elaboración propia partir de “Herramientas de TQM” (Heizer & Render , 2009).

d. Diagrama de flujo del proceso

Para la producción de los platos vegetarianos se debe seguir una secuencia de operaciones o actividades que se detallan a continuación:

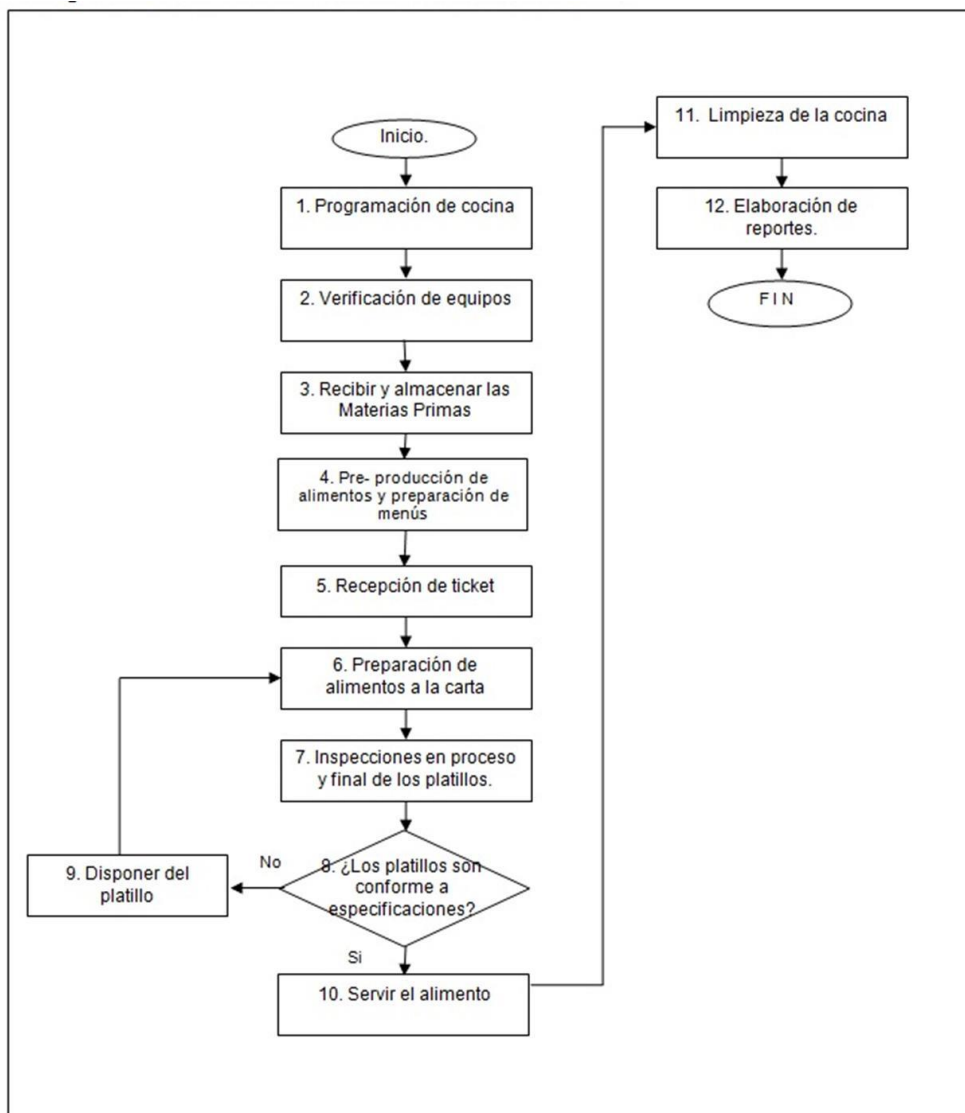


Figura 2. Flujo-grama del macro proceso para la prestación del servicio. Fuente: elaboración del autor a partir de Krajewsky, Ritzman y Malhotra, (2009).

3.2. Plan de Compras

El análisis financiero es la herramienta que me permitirá definir la variabilidad económica de este proyecto, por eso la evaluación financiera inicia con un capital semilla que incluye las inversiones en activos requeridos y las necesidades de capital del trabajo mientras el proyecto

empieza a generar beneficios y ganancias, posteriormente se define el medio de crédito para financiar el proyecto incluyendo de esta manera el costo de capital y finalmente contando con los costos de la operación y las proyecciones de ventas, se verán resultados que serán plasmados en los estados financieros de los 5 años posteriores a la puesta en marcha del Restaurante Nutrirte Verde, de los cuales se obtiene los parámetros necesarios para evaluar el proyecto.

La inversión inicial se definirá como el capital semilla que es el ayudara a la iniciación de la operación del restaurante, el cual no dará ingresos mientras sea el inicio de la operación de la empresa, ya que en el periodo de puesta en marcha se determinara las ganancias teniendo en cuenta la proyección de las ventas.

Para el Restaurante Nutrirte Verde se debe elegir una infraestructura adecuada, para que este afín con lo que se quiere lograr, dar una imagen de frescura al cliente. Para elaborar esto se seleccionan materias primas e insumos que se requieran para la operación, por ello, se procede a tomar un plan de compras teniendo en cuenta las épocas de abundancia o temporadas de las cosechas de frutas y vegetales, los requisitos de almacenamientos y conservación de los insumos y las características de la oferta actual del mercado.

Por consiguiente, se deberá seleccionar los proveedores y para ello se realizarán visitas a varios sectores de producción y centros de operaciones donde se revisará catálogos y se cotizará la mejor elección para la preparación de la comida, que será del agrado máximo para el cliente. Por otro lado un aspecto importante para el restaurante es el servicio como una de sus estrategias más importantes para el posicionamiento en el mercado, ya que demostrando la mejor atención se llegara a satisfacer la necesidad del cliente.

3.2.1. Requerimiento de insumos

Las materias primas para la elaboración de los diferentes productos vegetarianos son de gran importancia y se debe seleccionar aquellas que cumplan con las mejores características de calidad. En la tabla se relaciona los insumos en términos generales.

Entre los principales insumos requeridos para la preparación de los diferentes tipos de platos vegetarianos del variado menú que tendrá el Restaurante Nutrirte Verde, se destacan los indicados en la tabla 22 como principales y fundamentales

Tabla 27. Requerimientos de insumos

Vegetales	
Legumbres	
Hortalizas	

Tubérculos



Cereales



Verduras



Frutas



Derivados de Soya



Esencias	
Hongos	

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes imágenes de Internet.

3.3. Análisis de los costos

Tabla 28. Análisis de los costos.

	Personas	Nómina base	Total
Administrador	1	1.800.000	1.800.000
Cheff	2	1.200.000	2.400.000
Ayudante de cocina	2	750.000	1.500.000
Mesero 1	2	750.000	1.500.000
Mesero 2	2	750.000	1.500.000
Total	9	\$5.250.000	\$8.700.000

Tabla 29. Prestaciones sociales

Concepto	# de Aux	Valor Aux	Total
Auxilio de transporte	8	\$ 78.000	\$ 624.000
Dotación	8	\$50.000	\$ 400.000
Total		\$ 128.000	

Concepto	Base	%	Total
Cesantías	\$ 8.700.000	8,33%	\$ 724.710
Prima	\$ 8.700.000	8,33%	\$ 724.710
Vacaciones	\$ 8.700.000	4,16%	\$ 361.920
EPS	\$ 8.700.000	8,00%	\$ 696.000
AFP	\$ 8.700.000	8,00%	\$ 696.000
ARP	\$ 8.700.000	0,52%	\$ 45.414
Caja de Compensación	\$ 8.700.000	4,00%	\$ 348.000
ICBF	\$ 8.700.000	3,00%	\$ 261.000
SENA	\$ 8.700.000	2,00%	\$ 174.000
Total			\$ 4.031.754

Tabla 30. Nómina

Total	Mes		Año			
Nomina						
Nomina	\$3.755.754	\$ 165.069.048				
Proyección de Gastos	2016	2017	2018	2019	2020	
Nomina	\$165.069.048	\$171.176.603	\$176.654.254	\$182.395.517	\$88.323.372	

Tabla 31. Gastos en publicidad año 1.

Gastos en Publicidad Año 1	Mes	Año
Material		
Publicitario	\$ 50.000	\$ 600.000
Pub Internet	\$ 60.000	\$ 720.000
Promociones	\$ 70.000	\$ 840.000
Total	\$ 180.000	\$ 2.160.000

Tabla 32. Gastos financieros

Gastos financieros	Concepto
Préstamo	\$ 100.000.000
Plazo	36
Tasa	1,3%
Cuota mes	\$ 3.519.654

Tabla 33. Depreciación.

Depreciación
año 10%

Tabla 34. Gastos de depreciación.

Gastos de Depreciación	Concepto
Inversión en Equipo	\$ 15.000.000

Inversión	en
Mobiliario	\$ 10.000.000
Inversión	en
Decoración	\$ 5.000.000
Total	\$ 30.000.000

Tabla 35. Arrendamiento

Arrendamiento	Mes	Año
Año 1		
Canon	\$	\$
Arrendamiento	9.000.000	108.000.000

Tabla 36. Previsiones año 1.

Previsiones Año 1	Mes	Año
Previsiones Fiscales-		
Litigios-Seguros	\$ 1.000.000	\$12.000.000

Tabla 37. Proyección de otros gastos

Proyección de	2016	2017	2018	2019	2020
Otros Gastos					
Publicidad	2.160.000	2.239.920	2.311.597	2.386.723	2.464.291
Gastos					
Financieros	14.063.558	9.184.212	3.459.781	-	-

Deprecación	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Arrendamiento	108.000.000	111.996.000	115.579.872	119.336.218	123.214.645
Previsiones	12.000.000	12.444.000	12.842.208	13.259.580	13.690.516
Total	139.223.558	138.864.132	137.193.458	137.982.521	142.369.452

3.4. Análisis de la infraestructura

Un aspecto crítico del Restaurante Nutrirte Verde es conocer la capacidad de producción que se va a tener y la flexibilidad para adaptar esta capacidad de producción a variaciones, en aumento o en disminución, de la demanda por parte del mercado.

La infraestructura está diseñada para producir diariamente 70 platos de diferentes órdenes del menú vegetariano con el personal involucrado en el área operativa.

3.4.1. Capacidad instalada

Tabla 38. Capacidad instalada.

Platos diarios			64.9
Mesas x índice de rotación x horas x semanas			26,000
Producto	%	Cantidad	
Platos veganos	32%	8,320	
Ensaladas vegetarianas	23%	5,980	
Sopas vegetarianas	16%	4,160	
Jugos naturales	19%	4,940	
Postres vegetarianos	10%	2,600	
	100%	\$ 26,000	

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Recursos tecnológicos

Teniendo en cuenta las necesidades de producción se establece la cantidad de técnicas, conocimientos, elementos, equipos y dispositivos necesarios para la producción de los alimentos vegetarianos que se ofrecerán en el restaurante.

3.4.3. Tecnología dura y blanda

Cuando llega el momento de decidir sobre la compra del equipo y maquinaria, se deben tomar en cuenta una serie de factores que afectan directamente la elección, como los que se señala a continuación:

- a. El proveedor que presentará las cotizaciones.
- b. El precio para el cálculo de la inversión inicial.
- c. Las dimensiones de las máquinas, para determinar la distribución de la planta.
- d. La capacidad, ya que de esto depende el número de máquinas a adquirirse.
- e. Costo de mantenimiento.
- f. Infraestructura necesaria.
- g. Existencia de repuestos en el país.
- h. Costos de instalación y puesta en marcha.

En este proyecto, por tratarse de un proceso de flujo continuo, la maquinaria que se emplea en esta actividad se encuentra diseñada e instalada para tal objeto.

La descripción de los equipos y maquinarias van de acuerdo a las necesidades del proceso productivo. Se ha realizado la correspondiente investigación de la infraestructura que va a adquirir el Restaurante Nutrirte Verde.

4. Estudio Organizacional y Legal

4.1.Estructura Organizacional

4.1.1. Organigrama

El tipo de departamentalización que se utilizará para desarrollar la estrategia de negocio es por funciones.

- a. Ventajas. Se encuentra en afinidad con el principio de la especialización por cargos, facilita la comunicación, y permite coordinar las diferentes actividades de los cargos.
- b. Desventajas. Al predominar una excesiva concentración en las tareas, puede restársele importancia a la formulación de la visión y misión, solo servirá si la empresa no tiene un crecimiento sostenido.

4.1.2. Estructura organizacional

El diseño administrativo del organigrama será vertical. Diseño de organigrama de la empresa.

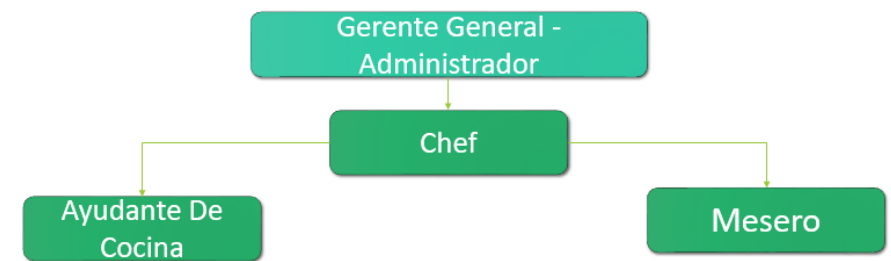


Figura 3. Estructura Organizacional Nutrirte Verde S.A.S. Fuente: Elaboración Propia.

Consiste en la representación gráfica de la departamentalización, líneas de autoridad y responsabilidad, cargos y niveles de poder, de manera que se pueda también definir la estructura de comunicaciones que se da entre ellos.

4.2. Análisis de cargos

A través del perfil de cargo la empresa asegura cual debe ser la descripción del talento humano requerido, con las mejores competencias para desarrollar cada una de las actividades relevantes de la cadena de valor.

Una descripción de cargo es una enumeración exhaustiva, en donde se consigna el mayor número posible de funciones, tareas y responsabilidades que deberá cumplir la persona que ocupará determinado cargo.

4.2.1. Perfil de cargo Gerente General

Tabla 39. Especificaciones del cargo de gerente general.

Ficha de especificaciones del cargo (Gerente General - Administrador)	
Nombre de cargo	Gerente General - Administrador
Departamento	Alta dirección
Descripción del cargo	Representar a la empresa, determinar objetivos, establecer estrategias, coordinar las áreas operativas de la empresa, coordinar que todos los procesos se efectúen efectivamente, medir la ejecución de trabajo de los empleados de acuerdo a las funciones. Planear la aplicación de recursos, controlar el cumplimiento de las metas organizacionales, mantener un ambiente de trabajo óptimo y crear políticas generales de liderazgo. Realizar en forma permanente seguimiento al chef, el ayudante de cocina y meseros. Rendir informes a la junta de socios, diseño y evaluación, de proceso administrativo. Atención integral de público, administración del patrimonio de la empresa. Análisis contable y financiero, recopilación de documentación contable, manejo de la caja menor,

manejo de aflujones a seguridad social, contratación, control y pagos a personal, gestión de servicios administrativos, gestión de periodos y compras.

Criterios de Selección

Nivel de estudios	profesional en administración empresas o economía
Experiencia	
profesional	mínimo 5 años en empresas del sector
tipo de área	gerencial, estratégica y administrativa
	Altos procesos de análisis, discriminación de la información, optimas pautas de relación interpersonal, capacidad para liderar, diseños de
características	procesos de creatividad, altos procesos de memorización,
Psicológicas	discriminación de información, adecuadas pautas de relación interpersonal, capacidad de dirigir y delegar funciones, procesos de atención y escucha adecuada.
Características	Capacidad para manejar el estrés durante el 90% de las 8 horas de
físicas	trabajo
Relaciones	
Humanas	Afinidad para liderar equipos de trabajo

Conocimientos	Del proceso empresarial y comercial, ingles hablado y escrito en un
Necesarios	70%, donde de mando, liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento estratégico, toma de decisiones y solución de problemas

Pruebas que se aplicaran

Entrevista	
estructurada	Prueba de personalidad y conocimientos
indicaciones	examen medico
contraindicaciones	según resultado de los exámenes médicos

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Perfil Cargo Chef

Tabla 40. Perfil de cargo de Chef.

Ficha de especificaciones del cargo Chef	
Nombre de cargo	Chef
Departamento	Operativo
Descripción del cargo	Administración de cocina, preparación de platos veganos, control de los equipos de cocina, solicitud de insumos, recepción y control de insumos.
<u>Criterios de Selección</u>	
Profesión	Técnico en preparación de alimentos
Experiencia	mínimo 5 años en restaurantes del sector
tipo de área	Operativa, organización y control, ejecución.

características	Capacidad para desempeñar labores operativas con la
Psicológicas	cocción de alimentos, implementación de adecuados procesos de memorización y servicio al cliente.
Características físicas	Capacidad de moverse durante el 90% de las 8 horas de trabajo. Tolerancia al calor, al ruido, al olor y al estrés.
Relaciones Humanas	Afinidad para liderar equipos de trabajo.
Conocimientos	De la preparación de alimentos vegetarianos.
Necesarios	

Pruebas que se aplicaran

Entrevista estructurada	Prueba de personalidad y conocimientos
indicaciones	examen medico
contraindicaciones	según resultado de los exámenes médicos

Fuente: elaboración propia.

4.2.3. Perfil de cargo Ayudante de cocina

Tabla 41. Perfil de cargo Ayudante de cocina

Ficha de especificaciones del cargo Ayudante de cocina	
Nombre de cargo	Ayudante de cocina
Departamento	Operativo
Descripción del cargo	Control de los insumos y su conservación, alistamiento de ingredientes, limpieza de equipos de cocina, recepción de pedidos, entrega de pedidos, manejo de limpieza.
<u>Criterios de Selección</u>	
Profesión	Técnico del SENA con curso de alimentos
Experiencia	mínimo 2 años en restaurantes
condiciones de trabajo	Calor, polvo, olores, ruido
características Psicológicas	Capacidad para desempeñar labores operativas relacionadas con el alistamiento de los ingredientes. Generar procesos adecuados de memorización y servicio al cliente
Características físicas	Capacidad para desempeñar el estrés y estar de pie durante el 80% de las ocho horas de trabajo, tolerancia al calor y al ruido
Relaciones Humanas	colaboración y cooperación
Conocimientos Necesarios	De alistamiento y conservación de ingredientes

Pruebas que se aplicaran

Entrevista	Prueba de personalidad y conocimientos
estructurada	
indicaciones	examen medico
contraindicaciones	según resultado de los exámenes médicos

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Perfil de cargo Mesero

Tabla 42. Perfil de cargo Mesero

Ficha de especificaciones del cargo Mesero		
Nombre de cargo	Mesero	
Departamento	Operativo	
Descripción del cargo	Ubicación de los comensales en las mesas, orientación a los comensales, toma y redacción de pedidos. Montaje de las mesas, presentación de las cuentas, solicitud y recibo de órdenes de pedidos, recepción de dinero.	
<u>Criterios de Selección</u>		
	Bachiller curso mesero	
Profesión		
Experiencia	mínimo 2 años en restaurantes	
condiciones de trabajo	Calor, polvo, olores, ruido	
características	Optimas relaciones interpersonales, proceso de atención y escucha	
Psicológicas	adecuado. Capacidad para asumir funciones, roles y tareas, habilidades	

	viso especiales y visos manuales, excelente estado físico, equilibrio recordación y servicio al público.
Características físicas	Capacidad para desempeñar el estrés y estar de pie durante el 90% de las ocho horas de trabajo, tolerancia al calor y al ruido
Relaciones Humanas	colaboración y cooperación y comunicación asertiva
Conocimientos	De técnicas de mesa
Necesarios	
<u>Pruebas que se aplicaran</u>	
Entrevista estructurada	Prueba de personalidad y conocimientos
indicaciones	examen medico
contraindicaciones	según resultado de los exámenes médicos

Fuente: elaboración propia

4.3.Planta de personal

La planta de personal suele ser el principal componente de los costos fijos del Restaurante Nutrirte Verde, razón por lo que resulta tan sensible en tiempos de crisis.

La estructura de los costos fijos del Restaurante Nutrirte Verde es quizás el elemento más sensible de la estructura financiera del restaurante como componente de los costos fijos, los primeros afectados serán los empleados.

Cuando el Restaurante Nutrirte Verde por la razón que sea, ve disminuidas sus ventas, ve sus ingresos menguados, no puede sostener la estructura de los costos fijos que ha heredado de los

buenos tiempos, por lo que no tiene más remedio que hacer lo posible por disminuir esos costos fijos, por cuanto los nuevos ingresos no alcanzan a cubrirlos.

Y es allí donde el primer recorte es de personal. La primera medida que tomara el Restaurante Nutrirte Verde ante una crisis, es despedir a sus empleados, lo que socialmente no se ve muy bien, pero hay que tener en cuenta que el empresario sólo toma decisiones financieras.

4.3.1. Listado de cargos.

La relación del nombre del cargo, departamento al que pertenece y el número de integrantes en el cago se muestra en la tabla.

a. Relación de cargos

Tabla 43. Relación de cargos.

Nombre	Departamento	No personas
Gerente General – Administrador	Alta gerencia	1
Chef	Producción	2
Ayudante de cocina	Producción	2
Mesero	Producción	2

Fuente: elaboración propia.

b. Descripción de cargos y funciones

- i. Gerente General – Administrador. Responsable del manejo del restaurante. Encargado de la caja registradora. Encargado del inventario de insumos. Encargado de compras. Dirige al Chef, al ayudante de cocina y a los meseros. Presenta informes a la junta de socios. Realiza junto con el asesor contable los informes financieros y los presenta a la junta. Es responsable de todo el personal del restaurante, etc.
- ii. Chef. Encargado de la preparación de los diferentes platos vegetarianos. Encargado del manejo de la cocina, etc.

- iii. Ayudante de cocina. Encargado del alistamiento de los insumos para la preparación de los alimentos vegetarianos de conformidad con los menús y recetas establecidos, etc.
- iv. Meseros. Atienden las mesas, se encargan de alistar los cubiertos, de servir los pedidos y las bebidas, de atender a los comensales, etc.

4.4. Tipo de sociedad

Cualquier actividad empresarial se encuentra sujeta a códigos, reglamentos de orden nacional, regional y local, que repercuten de alguna manera sobre el proyecto y por tanto deben ser tomados en cuenta ya que toda actividad comercial lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico y al cual se debe ceñir la empresa.

4.4.1. Tipo de empresa a constituir

4.4.1.1. Según el Sector de Actividad

Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

4.4.1.2. Según la forma de asociación

La forma de asociación que más se acomoda a las necesidades e intereses de los emprendedores, respecto de sus implicaciones es la de responsabilidad sociedad anónima simplificada S.A.S.

4.4.1.3. Marco jurídico de constitución

a. Marco normativo y político

Colombia con el fin de favorecer los movimientos de flujo de inversión en las pequeñas y medianas empresas del país implementó una serie de leyes y normas como la ley No. 59010 de

julio de 2000, también se creó un proyecto de acuerdo 496 del 2006 para los requisitos que se deben cumplir los establecimientos de estética tales como la depilación definitiva mediante la utilización de tecnología de luz ultra pulsada y por ultimo encontramos los actos, operaciones de las empresas comerciales y de servicios que hace parte del decreto 410 de 1971, a continuación se mencionan cada una de estas normas:

a. Proyecto de acuerdo 496 de 2006

"Por la cual se determinan los requisitos que en materia de bioseguridad deben cumplir los establecimientos que ofrecen servicios de: estética facial, corporal y ornamental, gimnasios, saunas, turcos, salas de masajes, escuelas de capacitación y/o formación en peluquería y estética, cosmetología y establecimientos afines, en el Distrito Capital."

Competencia: La competencia del Concejo para dictar iniciativas que, como esta, determinan requisitos en materia de bioseguridad para la prestación de servicios, los servicios relacionados con actividades como estética facial, corporal y ornamental, gimnasios, saunas, turcos, salas de masajes, escuelas de capacitación y/o formación en peluquería y estética, cosmetología y establecimientos afines en la ciudad surge con ocasión de los dispuesto por los artículos 7º, 12º, numerales 1 y 23, y el artículo 13 del Decreto Ley 1421 de 1993, que son para el distrito las cláusulas básicas de competencia que determinan la posibilidad de regular la prestación de servicios en la ciudad.

b. Requisitos legales de constitución

Artículo 84. El artículo 164 de la Ley 23 de 1982, quedará así:

"Artículo 164. No se considera ejecución pública, para los efectos de esta ley, la que se realice con fines estrictamente educativos, dentro del recinto e instalaciones de los institutos de educación, siempre que no se cobre suma alguna, por el derecho de entrada y la que realicen con

fines estrictamente personales los comerciantes detallistas que no obtengan ningún beneficio económico por dicha ejecución, los cuales serán categorizados por el Ministerio del Interior".

La citada norma legal autoriza al pequeño comerciante para utilizar la música sin tener que pagar derechos de autor, ya que este no obtiene lucro alguno con su utilización. Este beneficio supone la protección de establecimientos como restaurantes, cafeterías, panaderías, supermercados, tiendas, cacharrerías, almacenes de todo tipo, comidas rápidas, oficinas, salones de belleza... en fin, todo aquel que no obtenga ingresos con la utilización de la música.

Sin embargo, y muy a pesar de la existencia de esta ley, SAYCO ACINPRO viene exigiendo este pago, aprovechándose quizás, del desconocimiento que tiene el comerciante sobre la vigencia de la misma.

Advertimos a todos los comerciantes que no se beneficien del uso de la música en sus negocios que se abstengan de realizar pagos por concepto de derechos de autor a SAYCO ACINPRO, dado que no están obligados legalmente a cumplir con el mismo, conforme lo ordena el artículo 84 de la Ley 962 expedida por el Congreso de la República el pasado 8 de julio de 2005.

c. Requisitos de operación

Como primera instancia es la ley de la licencia sanitaria, pues esta norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplirse para el otorgamiento y renovación de la licencia sanitaria de establecimientos fijos de alimentos preparados, así como para el control sanitario del funcionamiento de los mismos. Para los efectos de aplicación de la presente norma, en lo concerniente a cantinas y bares, se refiere únicamente a la preparación y manipulación de alimentos:

Reglamento del sector para restaurantes, bares, cafeterías y similares.

De acuerdo al CAPÍTULO 1 del Reglamento de la Ley Federal de Turismo:

ARTÍCULO 2. Para los efectos de la Ley y de este Reglamento, se entiende por:

VI. Establecimientos de alimentos y bebidas: Se denomina con este género.

a) Los restaurantes y cafeterías que se encuentren ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos, paradores de casas rodantes, aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas, cuya actividad principal es la transformación y venta de alimentos para su consumo y que en forma accesorio, pueden expender bebidas alcohólicas al copeo y presentar variedad o música.

b) Los bares, centros nocturnos, cabarets o similares que se encuentren ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos, paradores de casas rodantes, aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas que, en su caso, cobran una cuota de admisión y presentan espectáculos o variedades; cuentan con orquesta, conjunto musical o música grabada y pista de baile, y ofrecen bebidas alcohólicas con servicio de alimentos opcional.

4.5. Permisos, licencias y licencias

Pasos para conseguir los permisos

1. Dirigirse al Departamento Administrativo de Planeación Distrital (carrera 30 No. 24-90)
2. Inscribirse en la Cámara de Comercio para obtener el Registro Mercantil.
3. Inscribirse ante la Dirección Distrital de Impuestos.
4. Certificado de Seguridad. Lo expide el Cuerpo de Bomberos de Bogotá en la sede Norte, carrera 10a. No. 61-77.

5. Ir al Silo de su localidad y solicite la licencia de sanidad, Para ello, necesita llevar una carta especificando las características de su negocio.

6. Por intermedio de una carta, comuníquelo al director del Departamento Administrativo de Planeación Distrital (DAPD), Alberto Villate París, que apertura un local comercial. (NULLVALUE, 1996)

Es importante manifestar que se estará regulados por el decreto 80 de 1963 donde se manifiesta las características a las cuales puede aplicar dicho comercio (Alcaldía de Bogotá, 1963)

4.6. Impuestos y tasas

Los restaurantes se encontraban gravados con una tarifa del impuesto sobre las ventas (IVA) del 16 %, a partir del 1 de enero de 2013 el servicio de restaurantes en Colombia está gravado con el nuevo impuesto nacional al consumo, excepto aquellos establecimientos de comercio, locales o negocios en donde se desarrollen actividades bajo franquicia, concesión, regalía, autorización o cualquier otro sistema que implique la explotación de intangibles, los cuales continuarán gravados con la tarifa general de IVA es decir, por un 16 % (Legis, 2013)

5. Pensamiento Estratégico

5.1. Estrategias de mercado

La identificación de las fortalezas, las amenazas, las oportunidades y debilidades del Componente de Direccionamiento Estratégico ayuda a identificar los factores internos o externos a la entidad, que pueden ocasionar riesgos o estabilidad que afecten o ayuden a el logro de los objetivos propuestos.

	<u>Debilidades</u>	<u>Fortalezas</u>
	• Tamaño del mercado vegetariano • Habito de consumo de los colombianos • Poca disposición de pago por comida saludable	• Exigencias en la calidad del producto y servicio • Innovación en la cultura gastronómica colombiana • Precios Favorables
	DO	FO
<u>Oportunidades</u>	Aprovechando el crecimiento del interés por comida saludable y vegetariana se debe realizar alianzas estratégicas con referentes culturales de estos movimientos.	Se debe realizar una campaña de marketing donde quede expresa la ventaja competitiva en cuanto a precio y calidad. Esta estrategia debe estar enfocada a sectores de interés como clubes vegetarianos y fitness.
• Masificación de comida vegetariana • Fortalecimiento de una cultura "Fitness".		
<u>Amenazas</u>	DA	FA
• Surgimiento de nuevos competidores enfocados en comida saludable y/o vegetariana • Desaceleración económica • Cambios en los costos de los insumos	Realizar planes de fidelización para evitar la migración de los clientes a otros restaurantes.	Tener una oferta variada con diferentes productos de manera que sea posible promocionar aquellos que estén en temporada

Gráfica 1. Estrategias del mercado. Fuente: Elaboración Propia.

Los productos vegetarianos hoy en día son el resultado de la tendencia mundial por el comer saludablemente a causa del agite urbano que ha incitado en las personas la constante búsqueda del equilibrio perdido, por ello las personas han comenzado a dar mayor valor a la comida elaborada con productos que provengan del campo, productos orgánicos y vegetales, por ello para el procedimiento de los productos en el Restaurante Nutrirte Verde se destacara un menú altamente saludable, pues la comida será elaborada a partir de productos orgánicos y de temporada, siendo así la mejor elección para alimentar de los clientes.

5.2. Estrategia Organizacional

5.2.1. Factores claves de la gestión del talento humano

La empresa tendrá en cuenta varios factores que son claves para la gestión del talento humano y que tienen que ser afines con la estrategia organizacional, pues estos deben estar enfocados con

cumplir la misión y facilitar la obtención de las metas definidas por la organización, en el cual se deben tener en cuenta los siguientes elementos para su elaboración: conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones, actitudes, clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación.

5.2.2. Selección

Se deben buscar personas con altos niveles de eficiencia y experiencia en el campo de cada actividad que les corresponda. Todo proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, y deberán estar basados en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo.

Con el propósito de fomentar la participación el proceso de selección terminara con una entrevista a cargo del gerente general de la empresa.

Verificar la autenticidad de las referencias y los documentos proporcionados por el candidato.

5.2.3. Contratación

Todas las personas que sean seleccionadas para trabajar, tenderán que suscribir un contrato de trabajo el cual será suscrito por el gerente general. Una vez suscrito el contrato, el empleado, queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le corresponda en la organización, cumpliendo las cláusulas del contrato y las leyes laborales, y los reglamentos y normas de la empresa.

5.2.4. Entrenamiento

Todo el personal que ingresa a laborar, tendrá una inducción la cual deberá contener: la cultura institucional, estructura organizativa, la descripción del puesto de trabajo, prestaciones y beneficios, reglamentos internos de trabajo, manejo de herramientas de comunicación interna.

5.2.5. Promoción

La promoción interna se hará a través de un proceso de evaluación y formación establecida, reconoce los méritos obtenidos de los empleados y valora el conocimiento que aportan a la organización.

5.2.6. Incentivos

- a. Reconocimiento público por el desempeño mostrado.
- b. Pago de comisiones según el cumplimiento de los presupuestos establecidos.
- c. Programa de bonos anual.

5.2.7. Compensación

De acuerdo con el perfil de cargos y el análisis de remuneraciones establecidas en el mercado para cargos similares, se establece la escala salarial para cada uno.

a. Costos administrativos

Gerente General – Administrador. Profesional en administración turística y hotelera con experiencia mínima de 2 años administrando restaurantes. Salario: \$1.500.000. Horario: de lunes a sábado.

Chef. Certificado del SENA, mínimo un año de experiencia, salario: \$1.200.000. Horario: de lunes a sábado.

Ayudante de cocina. Certificado del SENA, no requiere experiencia, salario: \$650.000. Horario: de lunes a sábado.

Meseros. Certificado del SENA, mínimo un año de experiencia, buena actitud de servicio, no requiere experiencia. Salario: \$650,000. Horario: de lunes a sábado.

5.3. Análisis de procesos organizacionales

El análisis de procesos organizacionales nos permite identificar las Fortalezas para impulsarlas y las Debilidades para eliminarlas o en su defecto corregirlas. Factores internos positivos impulsan contribuyendo positivamente lo que es la Gestión de la Empresa. Esta herramienta analítica resume y evalúa las Fortalezas y Debilidades importantes de Gerencia, Mercadeo, Finanzas, Producción, entre otras. Un buen análisis organizacional contempla el entorno, los productos y los clientes.

Matriz DF

- a. Debilidades
 - i. Tamaño del mercado vegetariano
 - ii. Habito de consumo de los colombianos
 - iii. Poca disposición de pago por comida saludable
- b. Fortalezas
 - i. Exigencias en la calidad del producto y servicio
 - ii. Innovación en la cultura gastronómica colombiana
 - iii. Precios Favorables

6. Formulación y evaluación Financiera

6.1. Estudio Económico

Estado de resultados

Tabla 44. Estado de resultados.

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
BANCOS	\$30.925.502	\$36.949.675	\$51.334.889	\$90.790.004	\$127.171.720
ACTIVO FIJO	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000
	-\$3.000.000	-\$6.000.000	-\$9.000.000	-\$12.000.000	-\$15.000.000

DEPRECIACION

TOTA ACTIVO	\$62.925.502	\$65.949.675	\$77.334.889	\$113.790.004	\$147.171.720
BANCOS	\$71.827.708	\$38.776.070	\$0	\$	\$
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$	- \$5.321.665	\$17.360.373	\$26.109.601	\$34.121.213
TOTAL PASIVO	\$71.827.708	\$44.097.735	\$17.360.373	\$26.109.601	\$34.121.213
CAPITAL	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$13.902.206	\$16.851.940	\$54.974.516	\$82.680.403	\$108.050.508
UTILIDADES EXCEDENTES ACUMULADOS	O \$	- -\$13.902.206	\$1.264.540	\$50.741.605	\$125.153.968
TOTAL PATRIMONIO	-\$8.902.206	\$21.851.940	\$59.974.516	\$87.680.403	\$113.050.508
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$62.925.502	\$65.949.675	\$77.334.889	\$113.790.004	\$147.171.720
	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
	\$30.925.502	\$36.949.675	\$51.334.889	\$90.790.004	\$127.171.720

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Costos

Tabla 45. Costos.

Costos Año1	Día	Mes	Año
Días	1	30	360
Productos	138	4140	49680
Total	\$ 1.209.600	\$ 36.369.000	\$ 436.428.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46. Margen Unitario

Margen unitario	40%
Costo Promedio	\$ 8.785

Tabla 47. Proyección de ventas.

Proyección de	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas					
Productos	49.680	54.648	61.206	65.490	69.420
Costo Promedio	8.765	9.373	9.814	10.275	10.758
Total	436.428.000	512.235.544	600.667.888	672.922.228	746.822.547

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Punto de equilibrio

Tabla 48. Punto de equilibrio

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Costo Promedio	8.785	9.373	9.814	10.275	10.758
Precio Venta					
Promedio	14.630	15.610	16.344	17.112	17.916
Margen					
unitario	5.845	6.237	6.530	6.837	7.158
Costos Fijos	304.292.606	318.657.607	327.337.424	338.958.891	354.748.959

Punto de					
Equilibrio Anual	50.058	51.093	50.128	49.578	49.558
Punto de					
Equilibrio Mes	4.338	4.258	4.177	4.131	4.130
Punto de					
Equilibrio Día	145	142	139	138	138
Margen de					
Seguridad	-5%	7%	18%	24%	29%

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Presupuestos

Tabla 49. Presupuestos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Bancos	30.839.102	35.885.107	47.905.565	84.474.204	117.091.525
Activo fijo	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Depreciación	-3.000.000	-6.000.000	-9.000.000	-12.000.000	-15.000.000
Tota activo	62.839.102	64.885.107	73.905.565	107.474.204	137.091.525

Bancos	71.827.708	38.776.070	0	-	-
De renta y complementarios	51.000	5.066.169	16.537.336	24.593.809	31.701.966
Total pasivo	71.878.708	43.842.239	16.537.336	24.593.809	31.701.966
Capital	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Utilidad del ejercicio	- 14.039.606	16.042.869	52.368.229	77.880.395	100.389.559
Utilidades o excedentes acumulados	-	- 14.039.606	398.976	47.530.382	117.622.737
Total patrimonio	-9.039.606	21.042.869	57.368.229	82.880.395	105.389.559
Total pasivo mas patrimonio	62.839.102	64.885.107	73.905.565	107.474.204	137.091.525

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Flujo de caja

Tabla 50. Flujo de caja.

Saldo Operativo	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	\$726.818.400	\$853.066.756	\$1.000.340.201	\$1.120.671.124	\$1.243.743.226
Costos y Gastos	\$740.720.606	\$830.893.150	\$928.005.312	\$1.011.881.119	\$1.101.571.506
Depreciación	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
Inversión en activos	\$30.000.000	\$-	\$-	\$-	\$-
Impuestos	\$-	\$5.321.665	\$17.360.373	\$26.109.601	\$34.121.213
Total	-\$40.902.206	\$19.851.940	\$57.974.516	\$85.680.403	\$111.050.508

Tabla 51. Saldo anual.

Saldo Anual	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo Operativo	-\$40.902.206	\$19.851.940	\$57.974.516	\$85.680.403	\$111.050.508
Pago credito	\$42.235.850	\$42.235.850	\$42.235.850	\$-	\$-
Dividendos	\$-	\$1.685.194	\$5.497.452	\$8.268.040	\$10.805.051
Total	-\$83.138.056	-\$24.069.104	\$10.241.214	\$77.412.363	\$100.245.457

Tabla 52. Saldo final

Saldo Final	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo Anual	-\$83.138.056	-\$24.069.104	\$10.241.214	\$77.412.363	\$100.245.457
Inversión socios	\$5.000.000				
Prestamos	\$100.000.000	\$-	\$-	\$-	\$-
Total	\$21.861.944	-\$24.069.104	\$10.241.214	\$77.412.363	\$100.245.457

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53. Saldo acumulado

Saldo Final Acumulado	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo Acumulado	\$21.861.944	-\$2.207.160	\$8.034.054	\$85.446.417	\$185.691.873

Fuente: Elaboración propia.

6.6. Flujo de caja libre

Tabla 54. Flujo de caja libre

Saldo	-\$40.902.206	\$19.851.940	\$57.974.516	\$85.680.403	\$111.050.508
Operativo					
Beneficio	\$4.781.610	\$3.122.632	\$1.176.325	\$	\$
Tributario				-	-
Caja Periodo Actual	\$35.925.502	\$41.949.675	\$56.334.889	\$95.790.004	\$132.171.720
Caja periodo anterior	\$	\$35.925.502	\$41.949.675	\$56.334.889	\$95.790.004
Total	-\$81.609.317	\$10.705.134	\$42.412.977	\$46.225.288	\$74.668.791

TIR	29,4%
------------	-------

TIO	5,7%	Interés CDT Davivienda mayor a 360 días
------------	------	--

VPN	\$ 60.512.959	Calculada con la TIO
------------	---------------	----------------------

Conclusiones y recomendaciones

Del estudio de mercados

En la localidad de Chapinero el tamaño de la población segmentada corresponde a 115.973,19 habitantes, de las cuales el 2,04% consume productos vegetarianos, en este mismo sentido, la investigación realizada indica que el 18% de estas personas, es decir, la cantidad de 9.543,36 personas tienen preferencia por consumir los productos veganos en restaurantes vegetarianos.

De la estrategia y plan de introducción al mercado

Los principales beneficiados de este proyecto son personas que asumen comportamientos y prácticas basadas en el equilibrio emocional y la búsqueda de hábitos saludables, debido a que la alternativa alimenticia que presentamos es altamente rica en nutrientes y contiene ingredientes naturales totalmente enfocados en un nicho de mercado bastante extenso considerados como vegetarianos.

Del diseño técnico y plan de operación

El enfoque a producto se utilizará para el diseño del sistema productivo, debido a que se utiliza para producir una gran cantidad de una poca variedad de productos. La capacidad instalada se diseñó para elaborar en un día 7 diferentes platos vegetarianos del menú.

De la estrategia administrativa

La estructura que se utilizará para la organización de los cargos requeridos, es del tipo vertical, por cuanto permite una mejor gestión, delegación de autoridad y responsabilidad.

Se contratarán 5 personas para el desarrollo de todas las actividades de la empresa.

De las proyecciones económicas y financieras

La inversión inicial para la implementación de toda la infraestructura es de \$74.000.000, el flujo de caja descontado para los cinco años de proyección a una tasa de descuento del 5,7%

genera un VPN de \$60.512.959 y una TIR de 28% lo que le brinda aceptabilidad al proyecto empresarial.

Referencias

- ACODRES. (14 de Septiembre de 2013). *Operación de restaurantes en Colombia*. Recuperado el 18 de 4 de 2014, de <http://acodres.com.co>: <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/operacionrestaurantes.pdf>
- Alcaldia de Bogotá. (01 de 21 de 1963). Decreto 80 de 1963.
- Alcaldía Local de Chapinero. (7 de Enero de 2014). *Alcaldía Local de Chapinero*. Obtenido de Historia y Patrimonio: http://www.chapinero.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=239
- Alcaraz, R. (s.f.). *Conducta alimentaria de los vegetarianos*. Obtenido de Calameo: <http://es.calameo.com/books/001532535379bf269f5f6>
- Bert , S. (s.f.). *Animal Freedom*. Obtenido de El modelo de conducta (alimentaria) del veganismo: http://animalfreedom.org/espagnol/opinion/modelo_de_conducta.html
- Bogotá, A. D. (2013-2016). *Alcaldía De Bogotá*. Obtenido de <http://www.bogota.gov.co/localidades/usaquen>
- Chapinero, A. L. (15 de Febrero de 2016). *Alcaldía Local de Chapinero*. Obtenido de <http://www.chapinero.gov.co/>
- El Tiempo. (20 de Abril de 2014). Restaurantes vegetarianos de 5 estrellas. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13854980>
- Elpais.com.co. (16 de Octubre de 2012). El consumo de comidas fuera del hogar alcanzará \$24 billones. *El Pais.com.co*, págs. <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/consumo-comidas-fuera-hogar-alcanzara-24-billones>. Recuperado el 25 de Marzo de 2016
- Gómez, L., Martínez, J., & Arzuza B., M. (2006). Política pública y creación de empresas en Colombia. *Pensamiento y gestión*(21), 1-25. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3552/2279>
- Heizer, J., & Render , B. (2009). *Herramientas de TQM* (Septima ed.). (P. M. Guerrero, Ed.) México, México: Pearson Prentice Hall.
- Hernández, A. (9 de Julio de 2000). Qué comen los colombianos. *El tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1215501>
- Jiménez, D. A. (22 de 11 de 2015). *La República*. Obtenido de http://www.larepublica.co/org%C3%A1nicos-frescos-y-saludables-son-la-nueva-tendencia-en-alimentaci%C3%B3n_228396
- Legis. (10 de Enero de 2013). Impuesto al consumo reemplaza al IVA en restaurantes. *Comunidad Contable*.
- Ligera de equipaje. (13 de Diciembre de 2012). *Ligera de equipaje*. Obtenido de Un barrio de estilo europeo: <https://ligeradeequipaje.com/2012/12/13/un-barrio-de-estilo-europeo/>
- Mendez, Rafael. (2008). Simulador financiero. *Formulación y evaluación de proyectos*, 5, 405. Bogotá, Colombia: EAN.

- Mendoza, M. (2003). Mercadeo estratégico segmentación y posicionamiento. En M. Mendoza, & ARFO (Ed.), *Gestión de Mercados* (Segunda ed., pág. 180). Bogotá: ARFO editores e impresores.
- Ministerio de Industria y Turismo. (2013). *Tratado de Libre Comercio Colombia*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/>
- Moraño, X. (27 de Septiembre de 2010). *Marketing y consumo*. Obtenido de Segmentación de mercados: <http://marketingyconsumo.com/segmentacion-de-mercados.html>
- NULLVALUE. (08 de Febrero de 1996). *El Tiempo*. Obtenido de Requisitos para instalar negocios en Bogotá: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-364884>
- Portafolio. (16 de Julio de 2015). Producción agrícola del país perdió 2 % en una década. *Portafolio*. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de <http://www.portafolio.co/economia/pib-agricola-produccion-agricola-colombia-2015>
- Revista I Alimentos. (22 de Junio de 2015). *¿Cuáles son las entidades que se encargan de controlar la inocuidad de los alimentos en el país ¿Qué tan efectiva es la labor que realizan Entérese de qué tan sanos son en realidad los alimentos que se consumen en Colombia*. Recuperado el 5 de Febrero de 2016, de Revista I Alimentos: <http://revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion2/seguridad-alimentaria-3/quien-manda-en-que.htm>
- Robles, C. (2015). ICA – INVIMA ¿Quién manda en qué ? *Revista Alimentos*, <http://revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion2/seguridad-alimentaria-3/quien-manda-en-que.htm>.
- Román, D. (3 de Junio de 2008). *Belleza Interior Vegetariana*. Obtenido de <https://bellezainteriorvegetariana.wordpress.com/category/historia-del-vegetarianismo/>
- Sabaté, J. (2005). *Nutrición Vegetariana*. España: Safeliz.
- Secretaría de Planeación. (10 de Febrero de 2015). *Departamento Administrativo de Planeación Distrital*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP>