



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali

PLAN DE NEGOCIOS
RESTAURANTE EL COMEDOR

JENNIFER BECERRA MEDINA
LINA MARÍA PUERTA GORDILLO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, SEPTIEMBRE DE 2021

PLAN DE NEGOCIOS RESTAURANTE EL COMEDOR

JENNIFER BECERRA MEDINA
LINA MARÍA PUERTA GORDILLO

TUTORA: MARYSOL CASTILLO PALACIO, PH.D

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, SEPTIEMBRE DE 2020

Santiago de Cali, 07 de febrero de 2022

Doctor

SILVIO BORRERO CALDAS

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

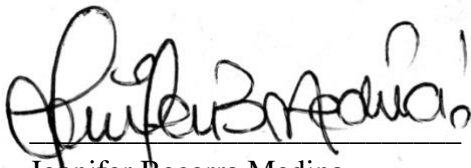
Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado cuyo título es “PLAN DE NEGOCIOS RESTAURANTE EL COMEDOR”.

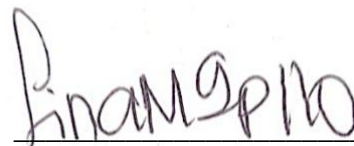
Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que el alcance del propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Jennifer Becerra Medina

1.115.073.315 Buga



Lina María Puerta Gordillo

52.716.052 Bogotá DC

Doctor (a)
Silvio Borrero Caldas

Santiago de Cali, 07 de febrero de 2022

Decano
Silvio Borrero
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana Cali
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado avalo la versión final del trabajo de grado titulado “PLAN DE NEGOCIOS RESTAURANTE EL COMEDOR”, realizado por las estudiantes de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana. Nombres: Jennifer Becerra Medina con cédula 1.115.073.315 de Buga y Lina Maria Puerta Gordillo con cédula 52.716.052 de Bogotá, el cual ha sido ajustado de acuerdo con las recomendaciones brindadas por el jurado evaluador.

Atentamente,



Marysol Castillo Palacio
Directora de Trabajo de grado

ARTÍCULO 23 de la Resolución No. 13 de junio de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”

“PLAN DE NEGOCIOS RESTAURANTE EL COMEDOR” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Mercadeo.



SILVIO BORRERO CALDAS

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Juan Carlos Londoño
Director
Maestría en Mercadeo

Salomón Alvarez

Salomón Alvarez
Jurado



María Clara Guzmán
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, febrero de 2022

Tabla de contenido

1.	Descripción de la oportunidad	1
1.1	Ruta descubierta:.....	1
2.	Estudio de Mercado	3
2.1	Estudio Cuantitativo a través de encuestas	3
2.1.1	Características y tendencias	3
2.1.2	Objetivos	5
2.1.2.1	5
2.1.3	Método	6
2.1.3.1	Población y Muestra.....	6
2.1.4	Análisis gráficos.....	9
2.2	Estudio Cualitativo (Entrevistas)	14
2.2.1	Ficha técnica de las entrevistas	14
2.2.2	Análisis de la Entrevista.....	14
3.	Análisis de inteligencia competitiva	18
3.1	Análisis Externo.....	21
3.1.1	Factor Económico	22
3.1.2	Factor Legal	27
3.1.3	Factor Político	30
3.1.4	Factor Social	33
3.1.5	Factor Tecnológico	37
3.1.6	Factor Ecológico	37
3.2	Microentorno.....	40
3.2.1	Propuesta de Valor.....	48
3.3	Análisis DOFA.....	49
4.	Propuesta estrategia de negocio	52
4.1	Presentación de la empresa.....	52
4.2	Concepto del negocio	52
4.3	Misión	53
4.4	Visión.....	53
4.5	Valores	54
4.6	Declaración de Estrategia.....	54
4.7	Modelo Canvas	57

4.7.1 Propuesta de Valor.....	57
4.7.2 Segmentación del Mercado.....	57
4.7.3 Canales.....	58
4.7.4 Fuentes de Ingresos.....	58
4.7.5 Recursos Claves.....	59
4.7.6 Actividades Claves.....	59
4.7.7. Alianzas Estratégicas.....	60
4.7.8 Estructura de Costos.....	60
4.7.9 Relación con los Clientes.....	60
5. Estrategia De Mercadeo.....	61
5.1 Objetivo del Mercadeo.....	61
5.2 Descripción del servicio.....	61
5.3 Segmentación y Mercado Objetivo.....	69
5.4 Canales de Distribución.....	71
5.5 Estrategias de Comunicación de Mercadeo.....	72
5.5.1 Marketing Sin Conexión o Convencional.....	72
5.5.2 Mercadeo en Línea.....	75
5.5.3 Plan de Comunicación.....	84
5.6 Estrategia de Precios.....	88
5.7 Presupuesto de Marketing.....	90
6. Diseño Operativo.....	91
6.1 Diseño Procesos Claves.....	91
6.1.1 Seguridad alimenticia.....	91
6.1.2 Servicio.....	92
6.1.6 Limpieza.....	93
6.2 Recursos Claves.....	94
6.2.1 Local.....	94
6.2.4 Concepto.....	94
6.2.5 Equipo.....	95
6.3 Localización.....	98
6.3.1 Macrolocalización.....	98
6.3.2 Microlocalización.....	99
6.3.3 Distribución Interna del Espacio Físico.....	101

6.4	Criterio selección de proveedores.....	102
7.	Diseño Organizacional.....	102
7.1	Modelo Organizacional.....	102
7.2	Cargos y responsabilidades.....	104
7.3	Referencia Salarial.....	110
7.4	Tipo de sociedad a constituir.....	110
7.5	Presupuesto Gasto Personal.....	112
8.	Análisis viabilidad financiera.....	113
8.1	Inversión Inicial.....	114
8.2	Estado de Situación Financiera Sin Financiación.....	115
8.3	Estado de Situación Financiera con Financiación.....	116
8.4	Tabla de Amortización.....	117
8.5	Gastos Administrativos y Ventas Mensual.....	118
8.6	Proyección ventas.....	118
8.7	Estado de Resultados Proyectados.....	120
8.8	Estado de Situación Financiera Proyectados.....	121
8.9	Indicadores Financieros.....	122
8.10	Resultado Análisis Viabilidad Financiera.....	122
9.	Conclusiones.....	124
	Glosario.....	126
	Referencias.....	127
	Anexos.....	131
	Anexo 1. Formato encuesta.....	132
	Anexo 2. Formato Entrevista.....	133

Tabla de Ilustraciones

FIGURA 1 SEXOS ENCUESTADOS	10
FIGURA 2 RANGO DE EDADES	10
FIGURA 3 FRECUENCIA PREFERENCIA COMER POR FUERA.....	11
FIGURA 4 PREFERENCIA OBSERVAACIÓN PREPARACIÓN COMIDA.....	11
FIGURA 5 PREFERENCIA TIPO DE RESTAURANTE.....	12
FIGURA 6 PROMEDIO GASTO MENSUAL EN COMIDAS FUERA DE CASA	12
FIGURA 7 PREFERENCIA TARJETA DE PAGO INTELIGENTE	13
FIGURA 8 PROYECTO TIENDA 3.0.....	21
FIGURA 9 INDICADORES ECONÓMICOS	22
FIGURA 10 INCIDENCIA POBREZA MONETARIA	24
FIGURA 11 PROYECCIONES OCDE PARA COLOMBIA.....	26
FIGURA 11 ANÁLISIS PESTEL	26
FIGURA 12 LIENZO PROPUESTA DE VALOR	48
FIGURA 13 MODELO DE NEGOCIO CANVAS	57
FIGURA 14 MODELO RESTAURANTE.....	63
FIGURA 15 ZONA ESTACIONES	64
FIGURA 16 ZONA ESTACIONES	64
FIGURA 17 ZONA ESTACIONES	65
FIGURA 18 LOGO.....	65
FIGURA 19 MODELO TARJETA DE PAGO	66
FIGURA 20 ARQUETIPO DE LA MARCA	66
FIGURA 21 PLATO DE PASTA.....	677
FIGURA 22 PLATO DE PIZZA	67
FIGURA 23 PLATO BOWLS.....	68
FIGURA 24 PLATO BOWLS SALADOS	68
FIGURA 25 PLATO TIPO PARRILLA	69
FIGURA 26 BUYER PERSONA.....	70
FIGURA 27 MARKETING SIN CONEXIÓN	73
FIGURA 28 EJEMPLO PUBLICIDAD IMPRESA.....	74
FIGURA 29 MARKETING EN LÍNEA	75
FIGURA 30 MODELO SITIO WEB.....	76
FIGURA 31 MODELO SITIO WEB.....	77
FIGURA 32 MODELO SITIO WEB.....	77
FIGURA 33 MODELO SITIO WEB.....	78
FIGURA 34 MODELO PUBLICACIONES REDES SOCIALES	79
FIGURA 35 MODELO PUBLICACIONES REDES SOCIALES	80
FIGURA 36 MODELO PUBLICACIONES REDES SOCIALES	80
FIGURA 37 MODELO PUBLICACIONES REDES SOCIALES	81
FIGURA 38 PLAN DE COMUNICACIONES.....	85
FIGURA 39 MODELO CAPAS DE COMUNICACIÓN	86
FIGURA 40 EJEMPLO CAPAS DE COMUNICACIÓN	87
FIGURA 41 PRECIO PROMEDIO COMPETIDORES	89
FIGURA 42 ESTUFA.....	95

FIGURA 43 GRAMERA.....	96
FIGURA 44 HORNO MICROONDAS.....	96
FIGURA 45 MESA DE TRABAJO	97
FIGURA 46 CUARTO FRÍO	97
FIGURA 47 UTENSILIOS DE COCINA	97
FIGURA 48 MESAS Y SILLAS	98
FIGURA 49 PLANO INTERNO	101
FIGURA 50 ORGANIGRAMA	104

Listado de Tablas

Tabla 1 Entrevista	15
Tabla 2 Análisis PESTEL.....	39
Tabla 3 Análisis competitivo de la amenaza de nuevos competidores.....	41
Tabla 4 Análisis competitivo del poder de negociación de los proveedores	42
Tabla 5 Análisis competitivo del poder de negociación de los clientes	43
Tabla 6 Análisis competitivo de la amenaza de productos sustitutos.....	44
Tabla 7 Análisis competitivo de la rivalidad entre competidores existentes.....	45
Tabla 8 Evaluación general de las fuerzas competitivas	46
Tabla 9 Objetivos Estratégicos	56
Tabla 10 Cronograma de medios	84
Tabla 11 Precio promedio plato ofertado por competidores	88
Tabla 12 Presupuesto de Marketing	90
Tabla 13 Peso factores evaluado microlocalización.....	99
Tabla 14 Evaluación alternativas de microlocalización	100
Tabla 15 Presupuesto mensual personal.....	112

1. Descripción de la oportunidad

1.1 Ruta descubierta:

A medida que la vida cotidiana se vuelve cada vez más ocupada en la sociedad actual, la cantidad de tiempo libre en las personas va disminuyendo. De acuerdo al *The World Play Shortage Report* (2016), casi uno de cada tres adultos (30%) tiene menos de 10 horas de tiempo libre por semana, y el 36% tiene menos de dos horas al día, ya que las demandas de la vida moderna absorben el tiempo libre. El promedio mundial de tiempo libre por persona por semana es inferior a 21 horas (WTO, 2016). Hoy en día se encuentra que las diferentes ocupaciones de las personas no tienen relación directa con el tiempo libre, además, desde estudiantes hasta altos directivos que no cuentan con tiempo suficiente para dedicar a momentos de esparcimiento y de alimentación (Elpaís, 2017). Así mismo, en la Encuesta Global de Nielsen de Comida fuera de casa, realizada en 2016 donde se tuvo más de 30.000 encuestados en más de 60 países, y cuyo objetivo era analizar el comportamiento de los consumidores en lo referente a las preferencias gastronómicas, se encontró que el 57% de los encuestados sale a comer por fuera de casa por lo menos una vez a la semana, y para Latinoamérica, el 65% normalmente almuerza por fuera de casa (Nielsen, 2016).

Con base a esto, se identifica una oportunidad para aprovechar el auge de los restaurantes de comida rápida y por ello surge la idea de crear un restaurante donde se encontrarán hasta cinco diferentes temáticas ofrecidas, a través de barras independientes al interior del mismo restaurante, esto permitirá que los comensales encuentren alternativas sobre los tipos de comida, adicionalmente, permite que en el caso de grupos puedan en un mismo sitio encontrar opciones que no les exija dividirse o tomar caminos diferentes.

De igual forma, se contará con una modalidad de autoservicio, ya que de acuerdo con ASA Barcelona (2020) requiere una menor cantidad de personal para brindar un buen servicio. Así mismo, es una alternativa que atrae al consumidor actual, ya que suele ser más rápida y de menor costo, ayudando esto particularmente a las personas que no cuentan con el tiempo necesario de sentarse a esperar que los atiendan en una mesa (ASA, 2020). De igual forma, cada comensal deberá pasar por las estaciones para realizar su orden, los tiempos de preparación deberán ser más cortos a los tradicionales, sin embargo, estará disponible un localizador que le avisará cuando el pedido esté listo para recoger.

De acuerdo al modelo de atención planeado y que se describe más adelante, se busca que en cada una de las barras haya un servicio ágil y fácil de entender, en cada una de ellas el cliente encontrará un letrero con los tamaños e ingredientes a escoger, los ingredientes estarán exhibidos tipo buffet para que el comensal pueda elegir en el mismo momento y de esta forma el chef de manera inmediata estará armando la preparación; en los casos que no requiera cocción será entregado en el mismo momento y en los casos contrarios se le informará al cliente el tiempo que tarda, siempre garantizando tiempos cortos, por medio de la pre cocción y preparación de los platos, para que se dirija a una mesa a esperar que el localizador le anuncie, de esta forma se evacuará la barra, permitiendo atender a las demás personas en fila.

Los platos podrán consumirse en las mesas del restaurante, pero también estarán disponibles para llevar. Al ingreso del restaurante cada comensal recibirá una tarjeta inteligente la cual debe presentar en la estación que elija (pueden ser varias), cada estación tendrá el sistema para poder cargar su cuenta, al momento de salir estará ubicada la caja registradora que permitirá cobrar el consumo de manera independiente, sin tener que partir cuentas entre grupos de personas. La tarjeta únicamente consolida el pedido de cada

persona, mas no es un medio de pago. Finalmente, el cliente elige su medio de pago (efectivo, tarjeta crédito o débito). Se implementa el servicio de la tarjeta con el propósito de brindar un servicio adicional a aquellas personas que van en grupo y desean pagar lo que realmente consumieron, ya hay diferencia entre los precios de los productos, y poder tener un método tan simple como una tarjeta que lo permita puede agregar valor al modelo de negocios. De igual forma, el costo de la tarjeta tiene un costo de \$ 100 por cada vez que se use, por medio de outsourcing con la empresa Pagos inteligentes, valor que incluye el uso de la tarjeta, acceso al software y soporte necesario (Pagosinteligentes, 2021).

2. Estudio de Mercado

2.1 Estudio Cuantitativo a través de encuestas

2.1.1 Características y tendencias

Los restaurantes en Cali están en una constante innovación, cada vez se puede observar infraestructuras con diseños modernos, sofisticados y con diferentes aires internacionales. Es por ello por lo que los que quieren conservar su posición en el mercado deben lograr descifrar los gustos, preferencias y necesidades de su consumidor. A través de esta idea de negocio se ofrecerá a los clientes un servicio de calidad, precios competitivos y la oportunidad de vivir una experiencia que los aleje de la rutina durante la semana (Salazar, 2021).

Su principal objetivo es adaptarse a los intereses y motivaciones gastronómicas del consumidor presentando una alternativa práctica, alegre, comunicativa y llena de novedades.

Los comensales podrán observar la preparación de sus platos en el instante en que lo ordena, esto generará una sensación de personalización del servicio a pesar de que

este estandarizado, también percibirá una sensación de confianza y transparencia por la calidad de los productos e higiene del proceso.

Será un restaurante cuyos precios serán considerados asequibles, sin que conlleve una pérdida de calidad, diferenciación o creatividad.

Por último, los clientes podrán experimentar una nueva forma de pagar. Al ingresar al restaurante recibirán una tarjeta con la cual podrán cargar o adicionar en cada estación el valor de su orden, si están acompañados de más personas, será más fácil al momento de pagar, pues este servicio independiza el valor de las ordenes que el comensal haya realizado durante su estancia.

Si el cliente hizo su solicitud inicial y una vez en su mesa decide adicionar algo a su orden lo podrá hacer presentando su tarjeta, al finalizar se dirigirá a la caja registradora quien liquidará su consumo. Con este sistema se eliminarán los molestos momentos generados al dividir cuentas de grupos de personas, más cuando alguno de los integrantes del grupo ha ordenado más productos del promedio, puesto que muchas veces hay personas dentro del grupo que va a consumir que ordena productos de menor valor, y por lo tanto, si se divide el total de la cuenta por el número de personas, esa persona tendrá que pagar un valor superior al que consumió, creando molestia y mal entendidos, que se pueden solucionar con esta alternativa.

Para lograr identificar con mayor aproximación las necesidades y expectativas que tienen los consumidores de este tipo de productos en la ciudad de Cali (Colombia), se desarrolló una encuesta a 155 personas, las cuales frecuentan restaurantes en la comuna 22 de Cali, con el fin de conocer los perfiles de los consumidores, sus gustos y preferencias, en cuanto a comida, actividades, información útil para el diseño de las estrategias correspondientes. De acuerdo con la fórmula utilizada para hallar el total de

la muestra, daba como resultado un total de 148, pero teniendo en cuenta que algunas encuestas podían ser descartadas, se determinó un total de 155 encuestados; de igual forma, toda la información en referencia a la población y el cálculo del tamaño muestral para la encuesta se describe más adelante.

2.1.2 Objetivos

2.1.2.1 Objetivo general

Realizar un plan de negocios para determinar la instalación de un restaurante en la ciudad de Cali con un formato informal y de autoservicio, que permitirá interactuar con la cocina (showcooking).

2.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar algunos hábitos y costumbres que tienen las personas respecto a la elección y consumo en restaurantes.
- Determinar la intención de visita y lugar de preferencia de un restaurante.
- Identificar a través de datos primarios, la edad de las personas que buscan un restaurante para comer.
- Identificar por medio de análisis estadísticos, la aceptación, exigencia y requerimientos del consumidor de alimentos en el área donde se ubicará el restaurante.
- Investigar cuánto dinero está dispuesto a pagar el consumidor en el mes por comida fuera de su hogar.
- Evaluar cuál es la preferencia de comida del consumidor cuando busca un restaurante.

2.1.3 Método

Se realizó una encuesta estructurada por 12 preguntas, las cuales buscan conocer las preferencias del mercado objetivo, con una población de 155 personas, utilizando la técnica de análisis descriptiva, para lo cual se envió un enlace a los correos de las personas para que pudieran acceder desde cualquier dispositivo electrónico y responder dicha encuesta, en el periodo establecido del 2 de mayo de 2021 al 4 de julio de 2021. Una vez recolectada la información, se procedió a tabular las respuestas, con el fin de analizar la información y poder determinar las conclusiones referentes al proyecto.

2.1.3.1 Población y Muestra

Para el desarrollo de las encuestas se tuvieron en cuenta personas que frecuentan la Comuna 22, sea por que residen en ella, trabajan o estudian en el sector, se identificó un gran potencial teniendo en cuenta el crecimiento económico que ha surgido en esta zona, según cálculos de la Cámara de comercio de Cali para el año 2020 esta comuna presento el crecimiento más alto con respecto al crecimiento en número de empresas registradas con un 39.1% equivalente a 2.196, en comparación con la comuna 2 que presento un decrecimiento del 8.9% pero con el mayor número de empresas siendo 10.700 seguido de la comuna 17 la cual también decreció 11.7% con 8.860 empresas. En ella se cuentan los centros de educación más importantes de la ciudad como: Universidad Javeriana, Icesi, San Buenaventura, las cuales acogen a más de 15.000 estudiantes por semestre, y por último la población flotante compuesta por los empleados de los establecimientos comerciales y demás entidades que determinan el potencial y gran atractivo que tiene la comuna 22 (ICESI, Instituto Colombiano de Estudios Superiores de INCOLDA, 2018).

De acuerdo con el reporte de Cali de Cali en Cifras 2020, la comuna 22 cuenta con 12.637 personas de todas las edades de los cuales 45.2% son hombres y 54.8% restante mujeres, de igual forma el 32.5% de los habitantes tienen menos de 25 años, el 47.6% entre 25 y 59 años y el 19.9% restante mayores de 60 años, su estrato moda es 6 y cuenta con un área total de 1.058 hectáreas (AlcaldíaCali, 2020).

Según Fenalco los consumidores han cambiado su hábito de compra, incluso en los estratos más altos están gastando en sitios diferentes a los canales tradicionales y cada vez más se puede evidenciar la migración hacia los llamados *discounters*, es por ello que se ha identificado un potencial en este segmento de mercado.

De esta población se tomará la muestra correspondiente aplicando la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

Universo (N): 12.637

Nivel de confianza (Z): 1.96. Se tomó como base un nivel de confianza del 95%

Margen de error (e): 0.08. Se toma un margen de error del 8%

Probabilidad de ocurrencia (p): 0.5

Probabilidad de no ocurrencia (q): 0.5

$$n = ((1.96)^2 (0.5) (0.5) (12.637)) / ((12.637) (0.08)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5))$$

$$n = 148$$

Muestra: Se escogieron un total de 155 mujeres y hombres, que visitan restaurantes en la comuna 22 de Cali, teniendo en cuenta que puede haber algunas encuestas que no se encuentren completas o con datos atípicos. (Ver anexo 01)

Por otra parte, a continuación, se describen los mercados potenciales, de acuerdo con las zonas gastronómicas en desarrollo en la ciudad de Cali, tal y como se detalla en la micro y macro localización para la elaboración de este proyecto se definió como mercado objetivo inicial la comuna 22 de Cali, sin embargo y teniendo en cuenta la distribución poblacional de la Ciudad, el Restaurante EL COMEDOR no descartará desarrollar investigaciones de mercado y estrategias de marketing para captar la atención de consumidores de la comuna 17 considerándolo un mercado potencial por sus características y cercanía con la comuna 22. Está localizada al sur del área urbana de la ciudad, ocupa un total de 1.255 Hectáreas, lo que representa el 10,4% del área total de la ciudad y según cifras de Cali en cifras 2020 para el año 2020 la comuna 17 contaba con 156.046 habitantes, de los cuales el 47% son hombres y el 53% son mujeres. En cuanto a la distribución por edades, el 39.2% de la población de esta comuna tiene menos de 24 años, el 46.8% tiene entre 25 y 59 años y el 13.8% tiene más de 60 años.

La comuna 17 está conformada por aproximadamente 41.720 viviendas y el número de integrantes promedio por hogar es de 3.1 personas, en cuanto a la estratificación el 51.8% corresponde al estrato 5 según un estudio descriptivo y cartográfico de seguridad y convivencia de la Comuna 17, realizado por el Observatorio de Seguridad de la Alcaldía de Cali en 2019 (Observatorio, 2019).

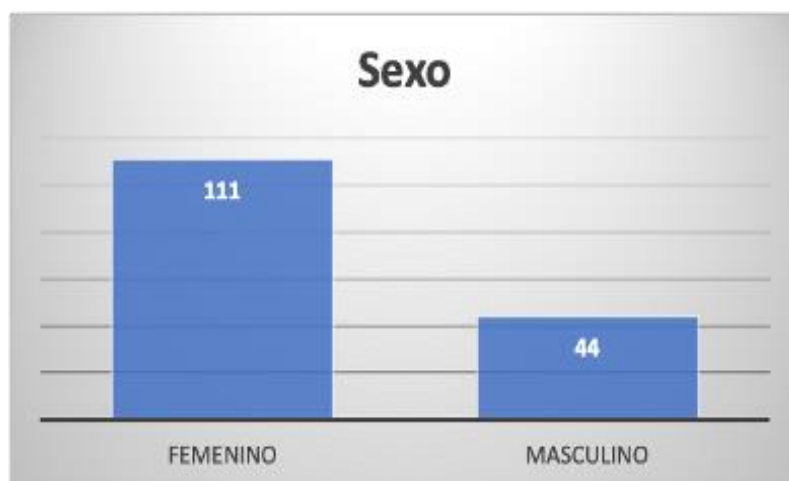
Innovación y tecnología: el sector es cada vez es más exigente y es necesario más diferenciación. La innovación en la cocina (cómo la estructura y el diseño de los puestos de trabajo) o la importación de cocinas de otros continentes (ej. Cocina Asiática) son reflejo de que el mercado español de restauración ha evolucionado de manera rápida a los requerimientos del entorno (CCB, 2017).

Evolución: el aumento de rentabilidad que se consigue debido a algunos aspectos como la falta de tiempo en las familias, el trabajo en las oficinas o la vivienda en áreas rurales viene contrarrestado por la pandemia, que hace que la gente cocine más en el hogar y solo salga a comer si es estrictamente necesario (Duque, 2021).

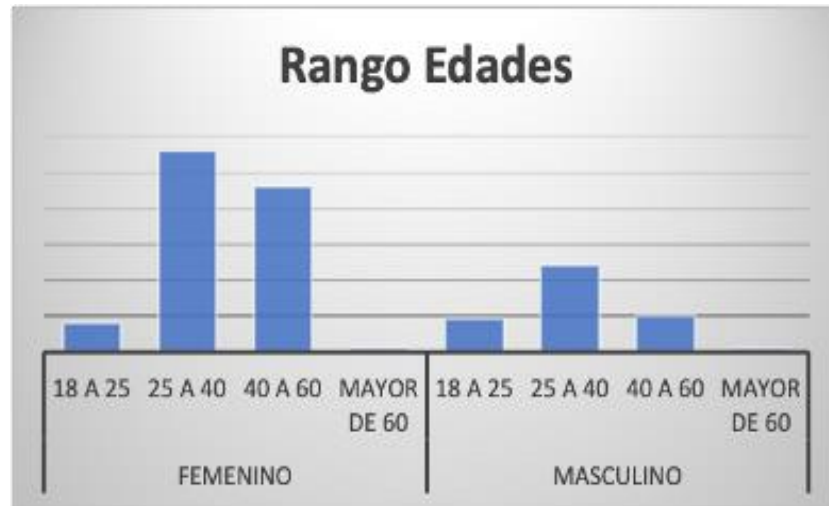
2.1.4 Análisis gráficos

Figura 1

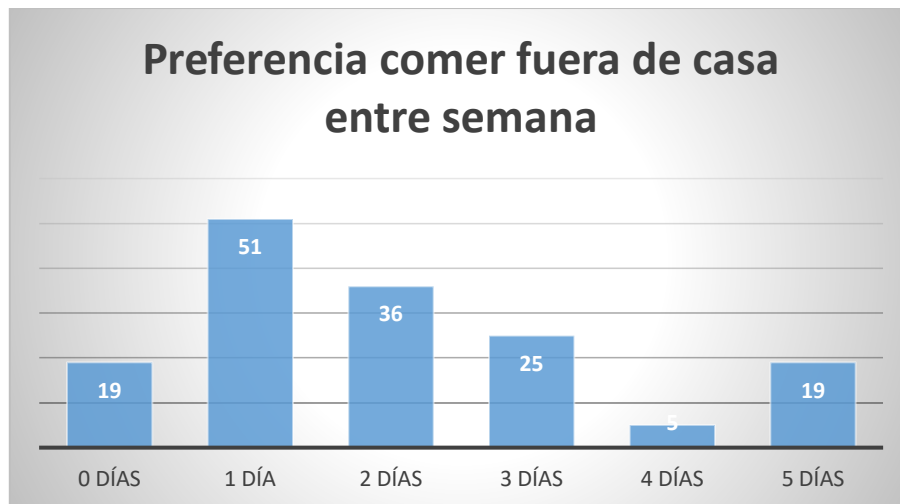
Sexo encuestados



Nota: Muestra los sexos encuestados

Figura 2*Rango de Edades*

Nota: Muestra el rango de edades de las personas encuestadas

Figura 3*Frecuencia Preferencia comer fuera de casa*

Nota: Muestra la frecuencia con que los encuestados salen a comer entre semana

Figura 4

Preferencia por observar la preparación de la comida



Nota: Muestra la preferencia de la preparación de las comidas

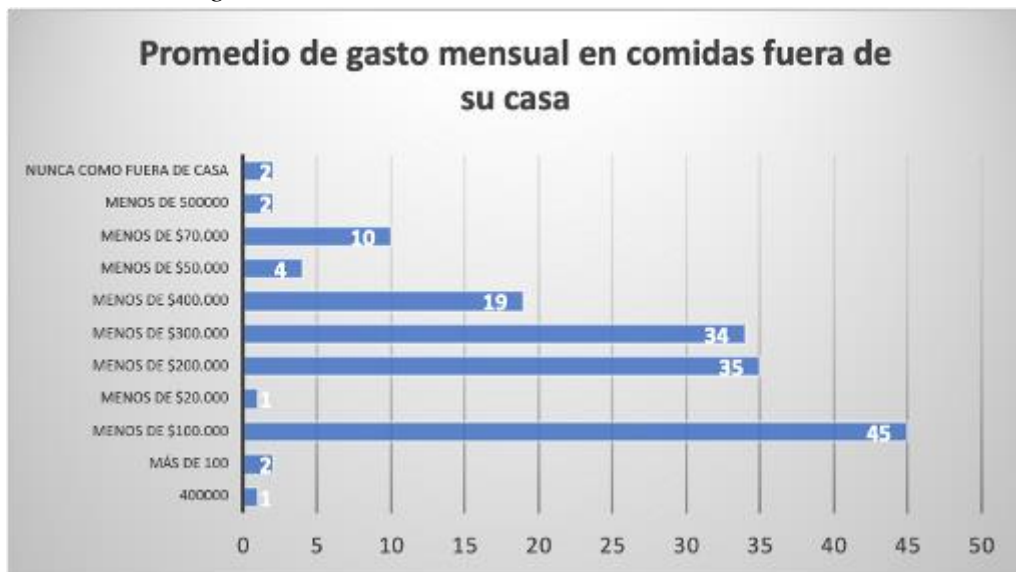
Figura 5

Preferencia tipo de Restaurante



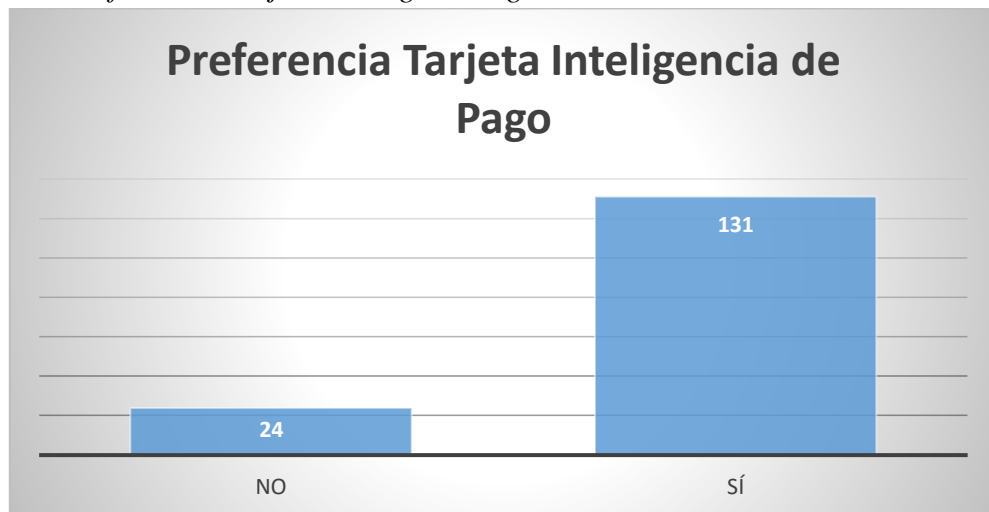
Nota: Muestra la preferencia por el tipo de restaurante de los encuestados

Figura 6
Promedio gasto comidas



Nota: Muestra el promedio de gasto mensual en comidas fuera de casa de los encuestados.

Figura 7
Preferencia Tarjeta de Pago Inteligente



Nota: Muestra la preferencia de los encuestados sobre la posibilidad de acceder a una tarjeta de pago inteligente que permita separar las cuentas desde el inicio.

De las 155 personas encuestadas, el 72% eran mujeres y el 28% hombres. El 55%, tanto de mujeres como de hombres, se encuentran en el rango de edad entre los 25 y 40 años, quienes salen entre 1 y 3 veces a comer por fuera de la casa entre semana, con una mayoría por parte de las mujeres, ya que 36 de ellas salen a comer al menos 1 vez por semana, mientras que los hombres, sólo 15 salen a comer 1 vez por semana.

Con respecto a la preferencia de los encuestados con respecto a observar la preparación de su comida, a 101 personas les gustaría, las cuales corresponden a 77 mujeres y 24 hombres. Así mismo, la gran mayoría, 82.5% (128 personas) de los encuestados, prefieren el servicio a la mesa a la hora de elegir un restaurante.

Con respecto al promedio mensual en gastos de comidas fuera de casa, el 29% de los encuestados dijo gastar menos de \$100.000, seguido por aquellos que gastan menos de \$200.000 y \$300.000, con un 22% de cada uno.

131 de los encuestados respondieron afirmativamente a la posibilidad de acceder a una tarjeta de pago inteligente que permita separar las cuentas desde el inicio, ya que esto facilitaría el proceso de pago cuando asisten en grupos y cada uno quiere pagar lo que realmente consumió.

De acuerdo con el análisis realizado a las encuestas, se puede afirmar que el modelo de negocio propuesto para el restaurante EL COMEDOR es acorde a las preferencias de la población objetivo y por lo cual se puede continuar con el desarrollo del plan de negocios (López C. , 2019). El modelo de autoservicio permite una comida con mayor rapidez, ya que disminuye el tiempo en el pedido, el orden de preparación, tiempo de espera para recoger y llevar el pedido. Así mismo, permite un precio más económico, ya que se omite los costos de los meseros y demás personal necesario para un servicio a la mesa. Por lo tanto, este modelo permite una mayor competitividad al restaurante, puesto

que el margen de rentabilidad es mayor, debido a los menores costos de mano de obra (López C. , 2019).

2.2 Estudio Cualitativo (Entrevistas)

2.2.1 Ficha técnica de las entrevistas

Ficha Técnica	
Técnica	Entrevista personal
Tamaño de la muestra	10
Universo	Personas que residan o permanezcan en la comuna 22 de Cali
Sexo	Femenino y Masculino
Edad	20-45 años
Estrato	4 - 6
Moderador	Lina Puerta y Jennifer Becerra Medina
Medio de realización	Telefónica y Videollamada (Plataforma Zoom)

Adicional al estudio cuantitativo, se realizó una entrevista con personas que frecuentan la comuna 22 de Cali sea por residencia, estudio o trabajo, con el fin de analizar sus preferencias en cuanto a servicio, sus expectativas frente a los restaurantes de la zona y así mismo explorar el uso de una tarjeta inteligente que le permita cargar su orden y pagar su cuenta de manera separada, entre otros.

2.2.2 Análisis de la Entrevista

En la siguiente tabla, se reúne las respuestas de las personas participantes en la entrevista.

Tabla 1

Entrevista

ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAS QUE FRECUENTEN RESTAURANTES DE LA COMUNA 22 DE CALI

Muy Buenos días, La presente entrevista tiene como objetivo realizar un diagnostico de la percepción, preferencias y hábitos actuales de las personas que frecuentan restaurantes ubicados en la comuna 22. Esto con el objetivo de determinar estrategias para atraer y satisfacer al consumidor. Antes de comenzar es necesario conocer un poco sobre usted:

¿Cuál es su nombre?	1.Maria Escobar	2.Natalia Cortes	3.Mauricio Jaramillo	4.Andres Cardona	5.Juliana Ramírez	6.Angela Gordillo	7.Gustavo Acevedo	8.Julian Araujo	9.Veronica Gómez	10.Cristina Rivas
¿Cuál es su ocupación?	Financiera empresarial	Gerente comercial	Administrador de empresas	Publicista	Gerente financiera	Contadora, revisora fiscal	Ingeniero Mecatrónico, multinacional	Maestro en Artes U.	Editora de Contenido	Administradora de empresas, Tutora SENA
¿Cuál es su Sexo?	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino
¿Qué edad tiene?	30	36	32	42	40	43	39	36	37	44
¿En que lugar de Cali reside?	Ciudad Jardín	Pance	Altos de Ciudad Jardín	Ciudad Jardín	Ciudad Jardín	Ciudad Jardín	Pance	Pance	Trabaja Comuna 22, Javeriana	Ciudad Jardín

Preguntas	Respuestas de los entrevistados
¿Con que frecuencia asiste a un restaurante y con quien lo hace?	1.(2) veces por semana, mamá. 2.(2) por semana, esposo. 3.(1) vez por semana, familia. 4.(3) veces por semana, clientes y amigos. 5.(4) veces por semana. 6.(5) veces por semana, clientes, amigos, pareja, familia. 7.(4) veces por semana. Solo, amigos, familia. 8.(4) veces por semana, sola o pareja, familia y amigos. 9.(2) veces por semana, esposa y familia. 10.(2) veces por semana, amigos, compañeros de trabajo y novio.
¿Que piensa acerca de los restaurantes que hay en la comuna 22 de Cali, conformada por Ciudad Jardín, Pance, Rio Lili y Ciudad Campestre ¿ha visitado alguno, cuales?	1.Infraestructura vial, cercanía a su residencia. Nuestro sueño, sushi market, Pampa Malbec, Charruas, Café del solo. 2.Amplia oferta de restaurantes con diferentes portafolios de comida. Patio Santo y los del Mall Alto Pance. 3.Zonas para parquear y buen ambiente. 4.Experiencias. 5.Variedad y cercanía. 6.Me gusta, restaurantes cómodos, con variedad y cerca, Karen´s Pizza, Mr Wings, Pura Casta. 7. Me gustan, el ambiente y la comida. Antonias, Creps & Waffles, Rodizio, Pura Casta, Fusion Wok, Sushi Green. 8. Visito muchos restaurantes, me gusta mucho. Me gusta en semana subway, la sevillana parrilla. Fines de semana Patio santo, obelisco, antoninas, Storia d´ amor. 9. Me gustan mucho, son muy modernos y se amplió más con Puerto 125, antes era más limitado en Pance. Sanísimo, la Fábula, Historia D´ Amore y Platillo voladores. 10.Me gustan mucho. Pura Casta, Fusion Wok, Antoninas y Media Tavola en fines de semana. Entre semana vamos donde haya promociones con mis compañeros, ejemplo Karen´s Pizza y puerto 125
¿Cual es su expectativa ante un buen servicio al cliente? ¿Qué le mejoraría?	1.Buena disposición del mesero, mejorar explicación del menú. 2.Buen servicio, saludo inicial, Mejorar código QR. 3.Me llama la atención ver la foto del plato, que sean mas agiles. 3.Disposición de las mesas, que todas sean cómoda, 4. Una persona que reciba al momento de la entrada, nada. 5.Que este disponible toda la carta, agilidad. 6.Buena calidad de los platos, que me vean como prioridad, buen ambiente y limpieza, por mejorar los tiempos y honestidad. 7. Servicio de calidad, buen ambiente, limpieza, meseros atentos. Mejoría la logística, opciones de los platos, entregas a destiempo y espacios en restaurantes, a veces por meter a más personas queda pequeño. 8.El tiempo de espera, no filas. 9.Hay que mejorar en el servicio, no se debe retirar el plato sin terminar. 10. Mejoraría: la atención, que sea más rápido. Me gusta que me ubiquen en la mesa y que el lugar tenga buena ventilación por el calor de Cali
¿Cuales son los factores por los cuales usted va a un restaurante?	1.Sabor de la comida y experiencia. 2.Probar comidas diferentes. 3.El servicio. 4. Salir de la rutina y tener varias opciones de comida. 5.Ubicación, ambiente y variedad, poder recorrer el lugar, experiencia. 6. Necesidad, placer, comodidad y diversión. 7. Diversión, practicidad, antojos, encuentro con amigos y familia y necesidad en algunos casos, ya que vivo solo. 8.Comer

	delicioso, compartir con alguien, escuchar música, consentirme. 9.Experiencia, consentirse, premiarse, ahorrarse el trabajo de cocinar y lavar la loza y salir de la rutina. 10.Variedad del menú.
¿Qué es lo que mas le gusta del servicio a la mesa, que le cambiaría?	1.Comodidad. 2.Orientación para ordenar, existe sesgo en ofrecer ciertos productos. 3.Tranquilidad para escoger, mayor conocimiento del mesero. 4.Tiempo para preguntar. 5.Comidad, agilidad. 6.Comodidad, mejoraría honestidad al informar tiempos, excesivas propinas eje: la semana pasada salí a Patio santo y la propina fueron \$150 mil pesos. 7. La comodidad. No me gusta esperar, estar llamando al mesero y que no me vea. 8.Que me atiendan. Le cambiaría el tiempo de espera, la propina es muy alta algunas veces y el servicio o el restaurante no lo vale. 9. Importante el ambiente del restaurante y el plato, que no recomienden lo mas caro. 10.No me gusta que los meseros no estén pendientes, no ven el panorama del restaurante. Me gusta que el lugar no sea caluroso.
¿Aceptaría un modelo de autoservicio en un restaurante? ¿Si es así, como le gustaría que fuera?	1.Si, lo aceptaría. Ver fotos de las comidas. 2.Si, espacio suficiente para recorrer diferentes opciones. 3. Rápido y amplio, poder combinar sin limitación. 4.Si, ágil. 5.Si, practico. 6. Dependiendo, si es como los de Europa y USA, ambiente chic. 7. Si. Tendría que ser moderno, el menú variado limpio y con comida de calidad. 8. Si. Muy apetitoso y fresco y bonito como el de los hoteles como el Marriot. 9. Si. Me gustaría que fuera claro, organizado y que agilice pasos. Me gustó el concepto de un restaurante que se llamaba tierra y fuego que era autoservicio, pero de alta calidad y muy organizado. 10.Si. Me lo imagino como el de puerto 125, el restaurante cooking, con bandejas para armar el plato, porque se ve la cantidad y la calidad de la comida (si esta fresca).
¿Qué ventajas identifica en un modelo de restaurante autoservicio con respecto al servicio a la mesa?	1.Me ahorra la propina. 2.Es rápido y permite tener varias opciones. 3.Rapidez y Variedad. 4.Practicidad 5. Se puede ver la comida y es más fresca 6. En pandemia yo mismo puedo servir mie alimentos, no tengo que pagar propina y más rápido 7. Depende de la ocasión. importa pagar la propina. Si es informal y más rutinario si prefiero no pagar propina. Son informales, prácticos y se puedes ver la comida. 8.No pagar propina en semana. 9.Varidad de opciones, me encanta los restaurantes Decamerón en este tipo de servicio y Puerto 125 10. No veo ventajas.
¿Hay algo que no encuentre con frecuencia en los menús de los restaurantes? ¿Qué le gustaría encontrar?	1.Variedad en ensaladas. 2.Posibilidad de armarlo a mi gusto. 3.Se limitan a un solo tipo de comida. 4.Adiciones. 5.Pocos postres. 6.Variedad de postres. 7.Variedad de entradas son muy limitadas. 8. Variedad, en semana me toca ir a la plazoleta para encontrar de todo, pero todos los días, la bulla, la gente, come uno terrible. 9.No encuentro comida vegetariana, muy limitado la oferta en Cali, falta desarrollar este tipo de restaurantes. Soy aficionado a la cerveza, me gustaría una oferta de cervezas artesanales así toque pagar un poco más. 10.No encuentro variedad de postres.
¿Cuáles son los precios ideales por persona cuando sale a comer a un restaurante de la Comuna 22?	1.En el día Promedio \$25 mil y en la noche \$35 mil. 2. \$40 mil. 3.\$35mil. 4.\$30 mil. 5.\$25mil. 6.Entre semana \$15 a \$20mil, fin de semana \$20 a 40 mil. 7.Entre semana de \$15 a \$25mil, fin de semana \$30 a \$60mil. 8.Entre semana de \$12 a \$18mil, fin de semana \$45 a \$40mil. 9.Entre \$15 a \$20mil, fin de semana \$35mil. 10.Entre semana de \$22 a \$25mil, fin de semana \$40mil.
¿Que piensa de tener acceso a una tarjeta inteligente que le permita cargar su orden y pagar	1.Me encanta, en grupos numerosos mas que todo. 2.Me gusta, porque cuando esta en grupo, las cuentas se deben dividir 3. Que bueno, el mesero siempre se enreda. 4.Muy bueno, agilidad. 5. Interesante. 6. Con amigos informales y familia sería ideal porque siempre alguien termina pagando más. Para invitar a mis clientes no. 7.Con grupos grandes compuestos por varios grupos familiares solucionaría problemas al dividir la cuenta. 8. Cuando voy con amigos sería chévere, no me gusta hacer vaca, me da pena, pero tocaría que la tarjeta la dieran a la entrada. 9.Me gustaría. Ese modelo lo conozco de Brasil. Podías comer y comprar. Muy sencillo y sirve para las

su cuenta de manera separada?	cuentas separadas es mejor que hacer matemáticas después de la comida. 10.Si me gustaría. Facilita el pago cuando se sale en grupo con compañeros y amigos, para no repartir la factura al final.
--------------------------------------	---

Se puede evidenciar que el consumidor valora un buen ambiente dentro del restaurante incluyendo la comodidad, rápido servicio, platos de calidad y que satisfagan sus expectativas. Cuando se solicitan varios platos a la mesa por diferentes comensales es importante que lleguen al mismo tiempo, ya que a veces no pasa. En cuanto a cambiar el servicio a la mesa por autoservicio es bien valorado si se conserva la misma calidad en la preparación del producto, los alimentos estén frescos, se tenga variedad y el sitio sea muy agradable. Es llamativo el no pagar propinas y más cuando se recurre a un restaurante a diario. En los resultados de la encuesta cuantitativa se evidencia que las personas prefieren el servicio a la mesa, pero cuando se pregunta en la entrevista para el estudio cualitativo, que sí están dispuestos a cambiarse a un autoservicio, lo ven viable en cuanto se conserve la calidad de los alimentos y no se perciba que es un restaurante de bajo nivel, en algún caso uno de los entrevistados menciona un restaurante en Puerto 125, donde afirma que hay un autoservicio que satisface todas sus necesidades.

En la pregunta realizada acerca de que piensan de tener acceso a una tarjeta inteligente que le permita cargar su orden y pagar su cuenta de manera separada, las personas opinan que les gusta mucho la opción, principalmente cuando están con compañeros de trabajo, amigos y a veces familia, ya que les evita al final de su cena o almuerzo pasar por la incomodidad o invertir tiempo en dividirse la cuenta. Interesante la observación de uno de los entrevistados cuando menciona que este modelo ya lo había

visto en un restaurante de Brasil donde no solo le permite comer sino también comprar, lo cual se puede revisar como una opción para el restaurante EL COMEDOR.

3. Análisis de inteligencia competitiva

Según la Secretaria de Turismo de Cali (2018), la ciudad de Cali es una ciudad que presenta una gran oferta gastronómica. Desde la década de los 90's barrios tradicionalmente residenciales de Cali como: Granada, El Peñón, Ciudad Jardín, San Antonio y San Fernando Viejo, han visto la llegada de restaurantes con chefs especializados en preparaciones extranjeras.

En la capital, además de las recetas tradicionales, se disfruta de una amplia oferta culinaria. Entre las zonas gastronómicas de mayor interés se puede encontrar:

- **Barrio el Peñón:** En este sector se podrán encontrar platos gourmet y una gran variedad de platos internacionales en sitios exclusivos y auténticos de la ciudad (Terridata, 2021).

- **Barrio Granada:** Al igual que en el barrio El Peñón, Granada ofrece platos de la cocina italiana, mexicana o francesa y garantiza sabores autóctonos de distintos países del mundo (Terridata, 2021).

- **Barrio San Antonio:** En el barrio San Antonio podrá encontrar no solo variedad en la cocina, sino también en los precios. Este sector de la ciudad le ofrece además de platos típicos un acompañamiento artístico y musical casi en todos los lugares que se visite (Terridata, 2021).

- **Barrio Ciudad Jardín:** La gastronomía de este sector se caracteriza por la cocina italiana, se podrán encontrar pasta y pizza en casi cada uno de los restaurantes. El barrio también hace parte de unas zonas más sofisticadas de la ciudad. En ella los consumidores

pueden encontrar platos elaborados por chefs especializados en preparaciones extranjeras (Valencia, 2014)

- **Parque del Perro:** Los restaurantes de este barrio, frente al conocido parque del perro, característicos por propiciar el encuentro entre amigos y jóvenes, varían en precios y platos, pero se destacan especialmente por ofrecer comidas rápidas y prácticas al momento de servir. También se ha podido identificar el arribo de cadenas de comidas nacionales e internacionales que ofrecen prácticas culinarias llamativas e innovadoras combinadas con experiencias y ambientes agradables.

Y aunque la pandemia generada por el virus Covid-19 trajo consigo grandes afectaciones económicas en diferentes sectores y gremios, los restaurantes no fueron la excepción, dado el cierre que enfrentan estos establecimientos. Hoy en día esta situación ha empezado a normalizarse poco a poco, dejando grandes aprendizajes. Sin embargo, puede destacarse que muchos de los establecimientos gastronómicos de Cali lograron adaptarse al cambio y fueron innovadores en la forma de trabajar con la pandemia (Semana, Revista Semana, 2021). Algunas de las estrategias innovadoras creadas por los propietarios de los restaurantes para adaptarse a los aspectos de bioseguridad y situaciones económicas fueron:

- Creación de mini invernaderos donde se podían acomodar los comensales reduciendo el riesgo de exposición al virus, esto permitió que se crearan sitios más abiertos, agradables, y al aire libre, motivando al cliente a pasar más tiempo en el lugar y a aumentar el consumo de los productos y servicios (Duque, 2021). También se encontró estas zonas construidas con mayor privacidad con un tipo de Iglú acondicionadas para el número de personas permitido.

- La irrupción de tecnologías como la inteligencia artificial y robótica ha traído aportes importantes para evitar el contacto entre los meseros y personal de los restaurantes con los clientes. En este campo se pueden encontrar dispositivos electrónicos instalados en las mesas disponibles para que el comensal ordene, pague, e incluso llene una encuesta de satisfacción sin necesitar asistencia humana, únicamente al momento de servir la comida. Ejemplo de esta iniciativa está el restaurante Frenessi que combina un concepto de lujo, servicio personalizado y tecnología. Llevan al comensal por diferentes lugares del mundo donde sentirá la temperatura y ambientes gracias a la tecnología de realidad virtual, hacen de la cocina una experiencia visual (López J. , 2021). Otro ejemplo es el futuro lanzamiento de la primera tienda 3.0 con tecnología Contactless (CMS), con cero interacciones humanas, el restaurante está ubicado en el norte de Bogotá y funcionará al estilo de las tiendas Amazon Go, totalmente automatizado.

El restaurante cuenta con pantallas de autogestión donde los clientes pueden seleccionar su pedido y para cancelarlo los visitantes se encontrarán con una serie de máquinas similares a un cajero automático diseñadas por la cadena, en donde podrán pagar su pedido con efectivo y tarjetas de crédito (Semana, Revista Semana, 2020).

Figura 8

Proyecto tienda 3.0



Nota: Tienda 3.0 con tecnología Contactless (CMS). Fuente: Recuperado de <https://www.semana.com/emprendimiento/articulo/nuevo-restaurante-automatizado-y-sin-contacto-de-muy-en-colombia/294142/>

- Implementación de código QR para escaneo del menú, las cartas físicas dejaron de ser la entrada en la atención del comensal.
- Pick up, delivery o take away, se consolidan como formatos que se generalizan para vender la comida a domicilio, a través de una plataforma propia, contratando una existente, o para venderlo en cada local, de esta manera se evitan cargos adicionales por servicio de domicilio y ahorro en tiempos de espera (Duque, 2021).

Se destaca también el apoyo de gremios, gobierno y la solidaridad de los consumidores que buscan incentivar y apoyar a este sector duramente afectado.

La alimentación sin duda es una práctica que pese a las circunstancias las personas buscaran la forma de poder acceder a ella.

3.1 Análisis Externo

El sector de la gastronomía sigue siendo uno de los sectores líderes en generación de puestos de trabajo en el país y debido a su relación con el turismo, ha sido uno de los sectores que más se ha visto afectado con la pandemia del Covid-19,

por lo que ha tenido que reinventarse y buscar nuevas opciones.

Después de la pandemia muchos de los hábitos de los consumidores están cambiando, las nuevas tecnologías que se implementaron como respuesta a las nuevas necesidades son más versátiles y dinámicas, los nuevos protocolos de limpieza y seguridad en los restaurantes más estrictos, hay nuevos cambios normativos y grandes impactos en la economía.

Para poder comenzar un plan de negocio es vital analizar la situación actual del país y los factores externos, para enfocar los esfuerzos, implementar nuevas estrategias de acuerdo con el nuevo marco económico e identificar las nuevas necesidades del consumidor.

Para identificar estos factores externos se empleará los análisis estratégicos de PESTEL, en el que se analizan los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal que van a moldear y afectar más directamente a la actividad normal del negocio.

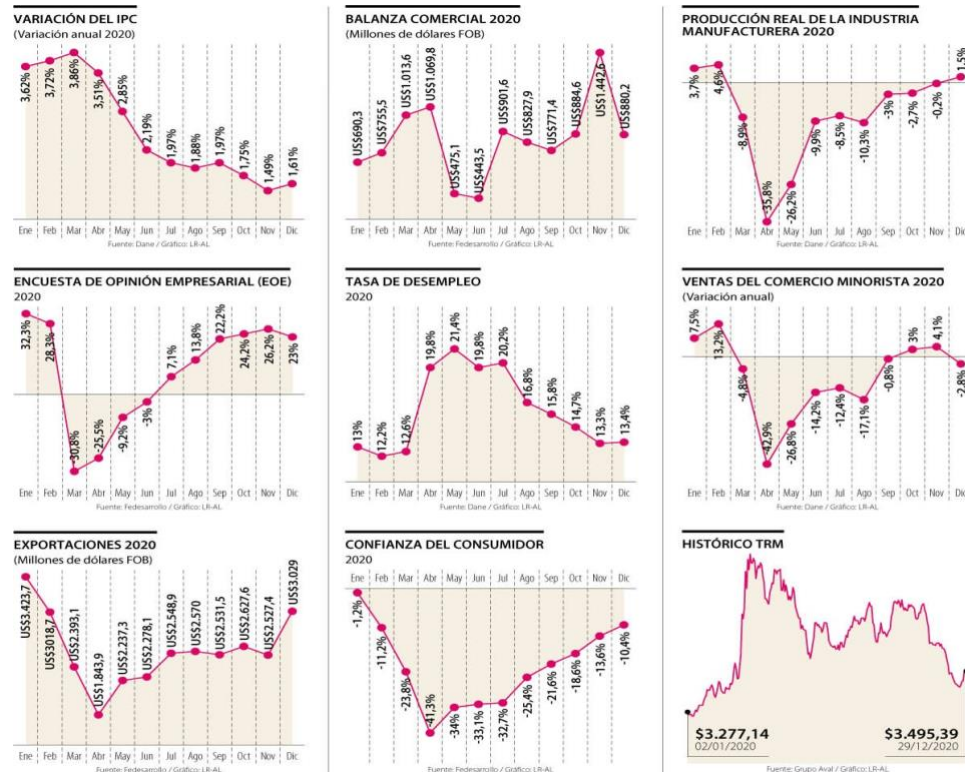
3.1.1 Factor Económico

Después de la incertidumbre inicial que deja la pandemia donde afecto a la población, sin importar su estrato socioeconómico, afectando todos los sectores económicos y llevando a la peor recesión de la historia con una caída de 6,8%, con el 15,6% de desempleados en este año (DANE, 2021) dando como resultado el cierre de miles de empresas y fábricas debido a las medidas sanitaria tomadas para poder contener al virus.

Otros aspectos, como la confianza del consumidor, la industria manufacturera o el dato de inflación registraron el año pasado niveles nunca alcanzado. Así mismo, solo entre enero y octubre se cerraron hasta 509.370 micro negocios (DANE, 2021).

Figura 9

Indicadores económicos en Colombia durante la pandemia - Dane



Nota: Muestra los indicadores económicos durante la pandemia. Fuente: Dane (2020)

Toda esa situación llevó al Gobierno a cambiar de planes de un día para otro. De pensar en la inversión en infraestructura para apalancar la senda de crecimiento, se pasó a activar una fase de contención y a declarar tanto un estado de emergencia sanitaria como Económica, Social y Ecológica que le ha permitido al Gobierno tomar medidas excepcionales. Adicional a ello, el Gobierno creó un fondo específico centrado en atender la pandemia. Este es el Fondo de Mitigación de Emergencias (Fome) del que ya se han utilizado más de la mitad del total de \$40.5 billones. Desde ahí se asignan los recursos del Ingreso Solidario, los subsidios a la nómina a través del Programa de Apoyo

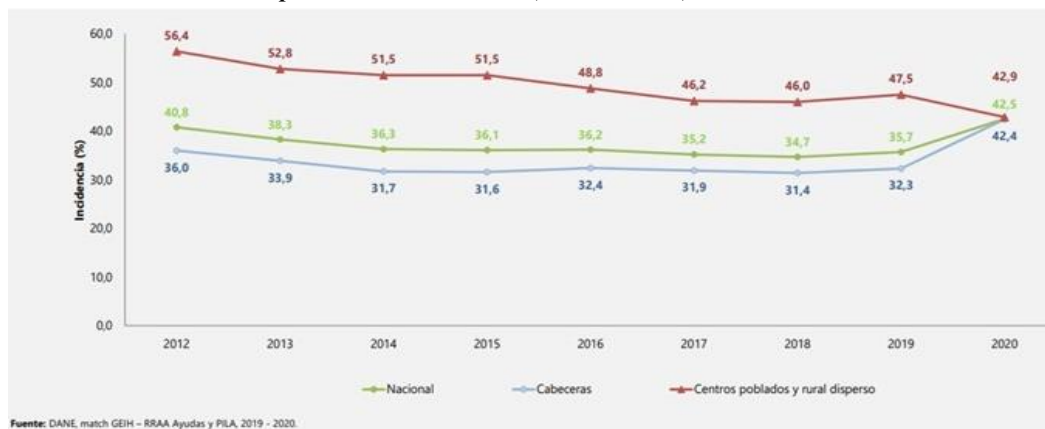
al Empleo Formal o las transferencias para los programas de Familias en Acción, Jóvenes en Acción o Colombia Mayor. Se realizaron programas a causa de la insolvencia que las personas, empresas y microempresas estaban teniendo por causa de la pandemia, acuerdos y ayudas para las personas que contaban con locales comerciales y otros alivios económicos para las pequeñas y medianas empresas.

La brecha social también se ha ampliado con la pandemia. Según la encuesta de Pulso Social del Dane, se sabe que 2.3 millones de hogares solo ingieren actualmente dos comidas al día, que 69.8% de los jefes de hogar no tiene posibilidades de ahorrar alguna parte de sus ingresos y que otro 19% ni siquiera cuenta con ellos.

Además, El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) informó que la pobreza en Colombia pasó del 35.7% de la población en 2019 al 42.5% en 2020, cifras que reflejan la crisis económica y social que ha traído consigo el coronavirus al país. A continuación, se puede ver como la incidencia de pobreza monetaria que mide el porcentaje de la población que tiene un ingreso per cápita de la unidad de gasto por debajo de la línea de pobreza según el dominio geográfico, aumenta a nivel nacional significativamente del 2019 al 2020, pasando del 37.5% al 42.5%.

Figura 10

Incidencia de pobreza monetaria (2012-2020)



Nota: Muestra la incidencia de pobreza monetaria. Fuente: DANE (2020).

En total, en Colombia hay 3.55 millones de personas nuevas en situación de pobreza. Esto, teniendo en cuenta que durante 2019 había 17.5 millones de personas en esta condición, cifra que se elevó a 21.02 millones de habitantes en 2020. En estas cifras, Bogotá fue el territorio que más aportó al total con 1.1 millones de personas nuevas en pobreza.

Respecto a la pobreza extrema, el Dane informó que Colombia pasó de tener al 9.6% de su población en esta condición al 15.1% en 2020. En las zonas principales del país la cifra pasó de 6.8% en 2019 a 14.2% en 2020, mientras que en las zonas rurales -similar a lo que sucedió con los datos de pobreza- la cifra cayó pasando de una incidencia de 19.3% en 2019 a 18.2% en 2020.

El comercio o el turismo fueron dos de los más afectados el año pasado. Según Fenalco Bogotá, desde que se ordenó el cierre de establecimientos el 21 de marzo de 2020 por un simulacro en la capital que empató con la orden del Gobierno de aislamiento preventivo obligatorio se inició el peor año de la historia para la economía. En ese periodo, han cerrado hasta 58.000 locales en Bogotá.

Sin embargo, el mundo aprendió a vivir con la pandemia, las restricciones para viajar, visitar restaurantes y otros sitios cada vez es menor y a medida en que la vacunación vaya aumentando tanto en Colombia como en el mundo para que las personas tengan más confianza a la hora de viajar, la economía va a tener una reactivación más grande.

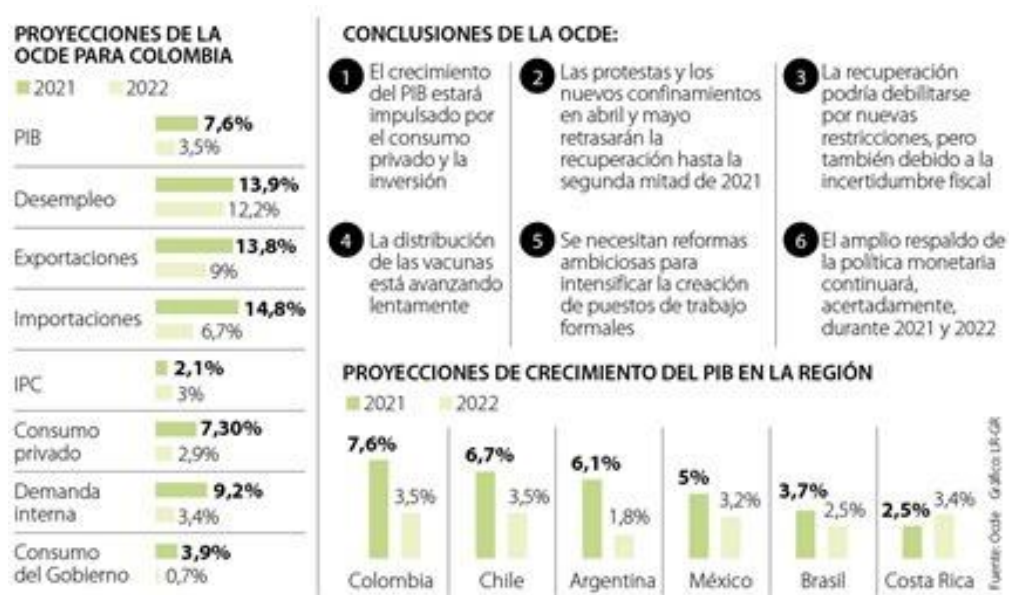
Se proyecta según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que, en este año, la economía colombiana crecerá en un 7.6%. Esta cifra está por encima de la que proyectan el Banco de la República (4.6%) y el Ministerio de Hacienda (5%). La reactivación económica estaría impulsada por la inversión y el

consumo privado, el cual crecería 7.3% este año. Así mismo, la demanda interna final tendría un alza de 9.2%. (OCDE, 2021)

Sin embargo, es muy importante destacar que las protestas y las restricciones en movilidad que se presentaron en todas las ciudades de Colombia y con más incidencia en Cali y Bogotá, retrasaran la recuperación de la economía hasta el segundo semestre del año 2021. Y esto sumado a que el proceso de vacunación no está siendo tan rápido como en otros países del mundo.

Figura 11

Proyecciones de la OCDE para la economía colombiana



Nota: Muestra las proyecciones de la OCDE para Colombia. Fuente: OCDE (2021)

Frente a la inflación, se estima que continúe por debajo de la meta del Banco de la República, llegando a 2,1% al cierre de 2021 y a 3% en 2022. Mientras que la organización prevé que el desempleo cierre el año en 13,9% (OCDE, 2021).

- **Proyecciones para la región**

Dentro de las proyecciones que tiene para la región, Colombia es el país que registraría mayor crecimiento del PIB en 2021, con 7.6%; seguido de Chile (6.7%); Argentina (6.1%); México (5%); Brasil (3.7%), y Costa Rica (2.5%) (OCDE, 2021).

3.1.2 Factor Legal

Para la apertura de un nuevo restaurante es importante tener claras la legislación comercial producción y sanitaria.

A continuación, se describirá los requisitos obligatorios:

Requisitos de carácter obligatorio según Decreto 1879 de 2008:

1. Matrícula mercantil vigente: el establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades.

La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio que corresponda según la ubicación del establecimiento, diligenciando el formulario *Registro Único Empresarial- RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias*, el cual se puede adquirir en las sedes de la Cámara de Comercio.

Se recomienda verificar que no exista un establecimiento registrado con el mismo nombre y esto se puede hacer en la página www.rues.org.co.

Para solicitar la matrícula de un establecimiento comercial, se debe paralelamente o con antelación haber constituido la empresa como persona jurídica o haberse registrado como persona natural.

2. Certificado Sayco & Acinpro: si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos

correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA). De no usar dicho derecho no se genera responsabilidad con la OSA.

3. Registro Nacional de Turismo: este registro es obligatorio para los prestadores de servicios turísticos relacionados en el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006, dentro de los cuales se encuentran los restaurantes turísticos con ventas anuales superiores a los 500 SMMLV. Este registro se debe actualizar anualmente dentro de los primeros 3 meses del año.

Con solo ingresar al portal web del Registro Nacional de Turismo <http://rnt.rue.com.co/>, los empresarios podrán acceder al Registro a través de la Cámara de Comercio de la jurisdicción que le corresponde y realizar el trámite que se requiera tales como inscripción, actualización o renovación, reactivación, solicitud de suspensión temporal o cancelación.

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

5. Otras normas: se debe cumplir con las normas que se expidan en el lugar donde se establezca el establecimiento comercial referente al uso de suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y actividad comercial. Es así como se tendrá que validar, entre otros:

- Uso de suelo: verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de

Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de Uso de suelo a la Oficina de Planeación.

- Registro de publicidad exterior visual o una Certificación de intensidad auditiva: validar si, por las características del establecimiento, este requiere realizar dichos trámites.

6. Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios: este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios.

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

8. Inscripción en el RUT: los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.

9. Inscripción en el RIT: todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del *Formulario RIT Establecimiento de Comercio*.

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

11. Depósito de la enseña comercial: la enseña comercial es un signo como palabras, imágenes, colores, logotipos, entre otros, que permite identificar un establecimiento de comercio. Por lo anterior, al momento de abrir las puertas de un

establecimiento al público, las empresas deben garantizar la protección de la enseña comercial del misma (Cámara y Comercio, 2019).

3.1.3 Factor Político

Para el proyecto dos puntos importantes, a saber: impuestos e incentivos.

Impuestos

Colombia en sus últimas dos décadas ha necesitado de 13 reformas tributarias para recaudar mayores ingresos y reducir sus brechas de carácter socioeconómico.

La última reforma empezó a regir desde el primero de enero del presente año 2017, la cual se caracterizó por ser muy polémica en cuanto al alza del IVA (impuesto al valor agregado) al 19%. Pero además de este impuesto, en Colombia existen muchos más, los cuales se describirán a continuación.

Renta (33%) y Ganancia Ocasional (10%): el impuesto sobre la renta tiene cubrimiento nacional y grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias de la empresa. El impuesto de ganancia ocasional es complementario al impuesto sobre la renta y grava las ganancias derivadas de actividades no contempladas en las operaciones ordinarias.

Sobretasa Impuesto sobre la Renta: se crea una sobretasa para 2017 (6%) y 2018 (4%) para contribuyentes con utilidades superiores a 800 millones de pesos.

Impuesto al Consumo (4%, 8% y 16%): Impuesto indirecto que grava los sectores de vehículos, telecomunicaciones, comidas y bebidas.

Impuesto por Transacciones Financieras (0.4% por Operación): impuesto aplicado a cada transacción destinada a retirar fondos de cuentas corrientes, ahorros y cheques de gerencia.

Impuesto de Industria y Comercio (entre 0.2% y 1.4% de los ingresos de la compañía): impuesto aplicado a las actividades industriales, comerciales o de servicios realizadas en la jurisdicción de una municipalidad o distrito, por un contribuyente con o sin establecimiento comercial, Se cobra y administra por las municipalidades o distritos correspondientes.

Impuesto Predial (entre 0.3% y 3.3%): impuesto que grava anualmente el derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble localizado en Colombia, que es cobrado y administrado por las municipalidades o distritos donde se ubica el inmueble.

Impuestos a los Dividendos: Se crea un nuevo impuesto a los dividendos aplicable a las utilidades generadas a partir del 2017.

Mientras que la tarifa nominal que se paga en las empresas de Colombia es de 32%, el promedio de los países de la OCDE es de 22%.

De hecho, según el documento de Fedesarrollo “Reformas para una Colombia post-covid 19: hacia un nuevo contrato social”, Colombia es uno de los países dentro de los miembros de la OCDE que tiene la tarifa más alta en el impuesto sobre la renta a las empresas, pues mientras que en 2020 la tasa que se pagaba en Colombia era de 32%, el promedio en la OCDE fue de 22% y en pares regionales, como Chile y México, tenían tarifas de 25% y 30% respectivamente.

“Estas cifras también son indicativas de la significativa carga tributaria que recae sobre las empresas en Colombia y de la dependencia que tienen las finanzas públicas del país en los impuestos corporativos” (Fedesarrollo, 2021).

Incentivos:

- **Ley de emprendimiento:** el proyecto de Ley N°2069 de 2020 por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia, se articuló con el CONPES de

emprendimiento aprobado el 30 de noviembre de 2020, el cual tiene como ejes principales el desarrollo de habilidades y cultura para el emprendimiento, la promoción y la sofisticación de mecanismos de financiamiento, el fortalecimiento de las redes y las estrategias de comercialización, el desarrollo tecnológico e innovación y el fortalecimiento de la arquitectura institucional para el emprendimiento. e incentivar la generación de empleo. Todo esto para ayudar a la activación económica del país.

Esta ley impulsará a las pymes con el objetivo de aumentar el bienestar social y generar equidad.

- **Subsidio al empleo juvenil**

Programa empezará a partir del 1 de julio 2021 y cobijará durante un año a 500.000 personas entre 18 y 28 años. Esto sería muy positivo para la creación de un negocio nuevo, ya que esto ayudaría a generar nuevos empleos y alivianaría a microempresarios para aperturar nuevos negocios.

- **Plan de alivios financieros y líneas de crédito para mitigar efecto del covid19**

El gobierno y la banca de desarrollo, ha desarrollado un grupo de herramientas financieras que buscan ofrecer soluciones a las principales afectaciones generadas por el COVID 2019: problemas de liquidez, dificultades de acceso a insumos y materia prima para procesos de manufactura y comercialización; y disminución en la oferta internacional de productos e insumos importables, entre otros.

Con el apoyo del sector financiero, se busca llegar a empresas de todo el país con una oferta especializada que ofrece condiciones favorables a los diferentes sectores empresariales. Estos beneficios podrán ser percibidos en: tasa, plazo, amortización de capital y periodicidad en el pago de intereses de forma: mensual, trimestral o semestral,

periodos de gracia desde 6 meses hasta 3 años. Esto es favorable en este momento para emprender un nuevo negocio, ya que se tendría un alivio financiero favorable.

3.1.4 Factor Social

El factor social es muy importante para el desarrollo del proyecto, ya que actualmente el mundo y Colombia, pasan no solamente por momentos de cambio por la pandemia, sino por los conflictos políticos que tiene el país enmarcado por el Paro Nacional, que comenzó el 28 abril 2021, y en donde sus enfrentamientos se han visto más fuertes en el Valle de Cauca.

En este aparte se detallan los cambios que ha tenido el consumidor por efectos de la pandemia y las consecuencias sociales que ha dejado el paro y la pandemia en Colombia.

- **Cambios en los hábitos de consumo**

Los cambios en el comportamiento del consumidor que se están generando a raíz del covid-19 están teniendo una repercusión importante en el consumo de bienes y servicios en todos los ámbitos y, en especial, en la manera en la que los usuarios interactúan. Algunos de los hábitos y cambios que está teniendo el consumidor son:

- 1. Pagos de manera virtual**

La crisis sanitaria ha demostrado que el pago de los bienes también se puede hacer de manera virtual, las empresas han tenido que reinventarse y aperturar los pagos de manera virtual, adicional a esto, ha llevado a incursionar en nuevos canales de venta online, como consecuencia que las personas no quieren tener contacto con el dinero por riesgo al contagio.

2. Evitar aglomeraciones

Desde el primer momento que el presidente Iván Duque decretó el aislamiento obligatorio, dijo que quedaban totalmente restringidos los eventos públicos para evitar las filas y las aglomeraciones. Por esta razón y también por iniciativa propia, las personas evitarán asistir a eventos a los que acuda mucha gente, evadiendo de esta manera el contacto con multitudes, por temor a contagiarse de covid-19.

3. La reinención de la casa

Desde el inicio de la cuarentena nacional, las viviendas se han convertido en los lugares para realizar todo tipo de actividades, desde oficinas de trabajo, aulas de clases, hasta centros de entretenimiento. Indudablemente, la vida en casa se ha reinventado. “La nueva realidad o el nuevo normal va a ser seguir con el aislamiento, a los hogares se trasladarán los hábitos de entretenimiento, las dinámicas adicionales a las que se están realizando en la actualidad”. (Kantar,2020).

4. Obsesión con la limpieza

Según el último informe de Fenalco, los artículos de aseo han sido uno de los productos más vendidos durante el aislamiento obligatorio, lo que demuestra que las personas se están preocupando cada vez más por la limpieza de sus hogares y de sus familias y, por supuesto, esta tendencia continuará vigente en el futuro.

5. Salud

La telemedicina será el nuevo método para las consultas médicas, las familias accederán a este servicio para obtener la opinión de un experto en la salud sin tener que salir de casa.

6. Redes Sociales

Al no poder salir, las personas generaron más dependencia a mostrarse y evidenciar su estilo de vida por medio de las redes, lo cual hace que las mismas sean parte de la vida de las personas.

- **Consecuencias sociales de la Pandemia**

En Colombia, un 47% de los trabajadores está en la informalidad, es decir, 5,7 millones de personas. Asimismo, un cuarto de la población trabaja en micro negocios. Según datos de la Universidad de los Andes, siete de cada diez trabajadores no contribuyen al sistema de seguridad social.

La población vallecaucana en este momento no solo tiene las secuelas que ha dejado la pandemia como el desempleo, delincuencia, cierre de establecimientos y tristeza al perder a muchos de sus seres queridos, sino que ha sido una población perjudicadamente económicamente por la migración venezolana y los problemas logísticos y económicos del paro. Las medidas que se han tomado para la mitigación del virus implican que millones de ciudadanos no puedan ir a trabajar o en su defecto, deban realizar el trabajo desde su casa. Pero no todos pueden realizar de dicha forma sus tareas o labores, pues existen un grupo grande de personas que dependen de la movilización y trabajo indirecto de otras, en otras palabras, hay trabajadores por cuenta propia, comercio informal, indigente e incluso los reos, quienes estarán privados de visitas y medidas sanitarias más inestables. Lo anterior teniendo en cuenta que la población del Valle del Cauca es un departamento privilegiado por tener un alto porcentaje de Población en Edad de Trabajar (PET), siendo esta del 82.7%, según el resultado de la última Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE. Para el trimestre móvil de diciembre 2019 - febrero 2020, se tiene que el Valle del Cauca se encontraba con unos niveles altos de ocupación, siendo

de los más altos de los últimos registros anuales, alcanzando el 60% y con una tasa de desempleo del 13%. De las personas ocupadas del Valle del Cauca, es decir de ese 60% de Tasa de Ocupación (TO), se encuentra que, para ese trimestre móvil considerado, el 33.7% se encontraban en subempleo subjetivo (personas ocupadas que no se encuentran satisfechas con su empleo actual y no realiza ninguna acción por buscar otro empleo mejor) y un subempleo objetivo del 13.4% (personas ocupadas que no se encuentran satisfechas con su empleo actual y que sí han realizado acciones para cambiar de empleo). Las personas que estaban ocupadas son las movilizadoras de la economía vallecaucana, porque de ellas dependen: pequeños comercios, tiendas de barrio, comerciantes ambulantes, o vendedores callejeros, artistas independientes, restaurantes, almacenes de cadena, gasolineras, etc. En la última encuesta de mercado laboral, el DANE identifica 1.271 personas que estaban ocupadas en Cali en diferentes ramas de actividades. A las medidas tomadas en contención del virus se infiere que los sectores más afectados serán las actividades artísticas, entretenimiento recreación y otras actividades de servicios que tiene empleado a 158 mil personas, alojamiento y servicios de comida que emplea 112 mil personas, comercio y reparación de vehículos que emplea 276 mil personas, transporte y almacenamiento que emplea 85 mil personas, construcción que emplea 89 mil 27 personas y actividades inmobiliarias que emplea 25 mil personas; así, se tendrán 745 mil empleados que pueden verse fuertemente afectadas por la pandemias, sectores que son dedicados al comercio, servicio y construcción representado el 58.6% del total de población ocupada de Cali, sumado a que mientras esta situación esté latente, los gastos seguirán corriendo, así como el pago de arrendamientos, hipotecas, rentas, alimentos y medicinas. (Gobernación del Valle, 2020).

3.1.5 Factor Tecnológico

La tecnología es un aliado estratégico para comercializar y vender productos. Las consecuencias de no poder salir del hogar, el cierre de restaurantes y las limitaciones de las personas en los establecimientos, hizo que el modelo de muchos negocios tuviera que reinventarse e innovar. Los restaurantes invirtieron en creación de páginas web, implementación de e-commerce, redes sociales/ marketing digital, plataformas de domicilios y uso de otros medios de pago para seguir funcionando.

Con esto vino la capacitación en el uso de estas herramientas o contratar a un tercero para que las gestionara; ya que antes no le veían la importancia de contar con estas herramientas pues se suponía que siempre iban a atender a los clientes en el lugar físico del restaurante.

3.1.6 Factor Ecológico

Colombia es un país que se ha caracterizado por su inmensa riqueza ecológica, su flora y su fauna son de las de más diversidad y abundancia en el mundo. Sin embargo, Colombia sigue teniendo problemas climáticos como contaminación, crecimiento urbano desordenado, residuos sólidos, entre otras más (Sarmiento, 2019).

La pandemia ha generado una alerta a las personas, donde se valora más la vida y la familia, esto conduce a que las personas tengan más conciencia de cuidar al medio ambiente, su ciudad y así mismos.

Las personas están cambiando sus hábitos de vida, a una alimentación más saludables y quieren adquirir productos que no contaminen al medio ambiente, lo cual es un factor importante para considerar en el negocio (NIH, 2019).

Se puede concluir que, a pesar de las graves consecuencias que ha dejado la pandemia del COVID19 en la economía colombiana, se viene presentando una fuerte recuperación, alcanzando un 14.47% para el mes de julio de 2021 (DANE, 2021), lo cual prevé una oportunidad para el desarrollo del proyecto. En el entorno externo, las oportunidades son más fuertes que las amenazas, es decir, que el entorno externo tiene un impacto general positivo en el negocio de la puesta en marcha. Durante la investigación, se reconocieron cuatro grupos de factores como amenazas estratégicas: políticos, económicos, ecológicos y legales, mientras que los factores sociales y tecnológicos representan solo oportunidades de éxito y desarrollo en los negocios.

Como factores políticos que representan una amenaza, se pudo establecer que existen regulaciones más estrictas para la producción de alimentos que requerirían cambios tecnológicos; Cambio en las estructuras políticas, impacto en la reglamentación. Así mismo, puede haber decisiones del gobierno local que afecten el proyecto. Los factores económicos plantean una amenaza estándar, tales como: competencia, desarrollada, fuerte y numerosa. Como factores ecológicos que pueden afectar negativamente a los negocios, dentro de las cuales puede darse: Introducir estándares más estrictos que podrían aumentar los costos de producción y requerir inversiones adicionales; subinversión en ecología. Entre los factores legales que pueden poner en peligro una organización de nueva creación, los más importantes son: cambios en las regulaciones tributarias; regulación más estricta de la protección del consumidor.

Las amenazas del entorno macroeconómico externo deben superarse mediante la búsqueda de soluciones comerciales que puedan neutralizar su impacto negativo.

Mediante la metodología POAM (Perfil de oportunidades y amenazas), se definirán los aspectos del análisis PESTEL como posibles oportunidades o amenazas, además del

nivel del su impacto con respecto al restaurante.

Tabla 2

Análisis PESTEL

FACTORES	CALIFICACIÓN								
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICOS	Aumento del desempleo en Colombia				X			X	
	Contexto de crisis económica : Reducción del consumo fuera del hogar y mayor sensibilidad ante determinados precios.					X			X
	Entrada de nuevos competidores.					X			X
	Con la nueva tendencia de lugares tipo "Mall" que agrupa diferentes tipos de comida, se vienen desarrollando proyectos con gran acogida del público, lo que implica vulnerabilidad ante grandes competidores.					X			X
	Impuestos							X	
	Aumento del Dólar							X	
	Aumento de los costos de las materias primas por causa del paro nacional (2021) y el aumento de los aranceles y costos logísticos a causa de la pandemia.				X			X	
LEGAL	Propiedad intelectual	X							X
	Nuevas normas para garantizar la bioseguridad en los restaurantes	X					X		
	Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo	X					X		
	Protección al consumidor	X							
POLÍTICO	Cambio de presidente para el 2022				X		X		
	Incertidumbre política y económica, a raíz de la polarización del país.				X		X		
	Defensa y estimulación de intereses de los empresarios	X					X		
	Incentivos para generar nuevos negocios y nuevos empleos	X					X		
	Política de emergencia sanitaria por Covid-19	X					X		
SOCIAL	Búsqueda de nuevas experiencias.								
	Distanciamiento social por Covid-19					X			X
	Informalidad				X		X		
	Variedad, gusto y tendencias de consumo	X					X		
	Cambios en los hábitos de consumo	X					X		
	Nuevas generaciones implementando nuevos hábitos alimenticios saludables	X							X
	Incremento en las ventas de los productos precocinados, de Fast Food, congelados, los cuales las personas pueden llevar a casa y hacer sus propias preparaciones.					X			X
	Con la vacunación , aumento de las personas a reencontrarse y socializar	X						X	
Restaurante que brinda experiencias diferentes para sus clientes	X						X		
TECNOLÓGICO	Impacto en la comunidad : Brindando oportunidades a las personas de la zona a mostrar su arte, productos y habilidades culinarias dentro del restaurante.	X					X		
	Tecnologías de la información y comunicación	X					X		
	Herramientas de Marketing Digital	X					X		
	Novedosa forma de pago , a través de tarjeta inteligente	X					X		
ECOLÓGICO-AMBIENTALES	Empaques eco amigables	X					X		
	Menos residuos		X					X	
	Educación y cultura ambiental		X					X	
	Sistema de gestión ambiental		X					X	
	Ahorro y uso eficiente del agua y la energía		X					X	

Nota: Muestra la matriz PESTEL. Fuente: Elaboración del autor

Mediante el análisis de la matriz POAM, se pueden evidenciar que existen amenazas en los factores Legales, Políticos, Económicos, y Ambientales, ya que el país está pasando por una situación difícil donde toman relevancia los paros y la incertidumbre de la elección del nuevo presidente para el periodo 2022-2026.

A esto se suma la afectación económica y ambiental que se ve enfrentado el mundo a raíz de la pandemia.

Se observan oportunidades en los aspectos sociales, económicas y tecnológicos, ya que la población colombiana busca restaurantes como opción para compartir con amigos y familia. El salir a comer afuera para compartir tiempo y divertirse con familiares y amigos, es inherente a la cultura colombiana. También, el nivel tecnológico en Colombia viene en crecimiento, y el uso de herramientas tecnológicas, en este caso diferentes opciones de pago cobran más relevancia para el consumidor.

3.2 Microentorno

Para realizar un análisis detallado sobre el microentorno en el que se envuelve este proyecto empresarial y elaborar estrategias que respondan a esta necesidad, se hizo uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter donde se describe el entorno competitivo en cinco participantes básicos, los cuales de manera independiente pueden llegar a afectar la capacidad del restaurante para competir en un mercado que tiene variedad de alternativas y ofertas para los clientes.

Se analizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, las cuales definen la posición de la empresa en la industria. Estas cinco fuerzas son la rivalidad entre los competidores actuales, el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores y los productos sustitutos.

1. Nuevos competidores (amenaza)

Tabla 3

Análisis competitivo de la amenaza de nuevos competidores.

Criterios de evaluación	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite Superior	Total	Observación
Crecimiento de la industria	Poco importante						Importante	5	Crecimiento positivo de la industria
Numero de competidores similares o iguales	Alto						Bajo	4	Existen diversos restaurantes en la industria que ofrecen un producto similar
Requisitos de capital al principio	Alto						Bajo	3	Se requiere una inversión moderada inicial para comprar o alquilar un local, realizar el montaje de maquinas e insumos y la contratación del personal
Costos fijos	Alto						Bajo	2	Existen costos fijos moderadamente altos (nomina, alquiler, bodega, distribución)
Barreras de salida	Bajo						Alto	5	No existen barreras de salida
Políticas gubernamentales restrictivas	Alto						Bajo	3	Existen incentivos y acompañamiento de programas para el emprendedor a través de la cámara de comercio, Acodres y Alcaldía.
PROMEDIO								3,7	La industria es moderadamente atractiva, debido a que la posibilidad de ingresos de nuevos competidores se mantiene neutro.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979).

Actualmente las características de la amenaza de nuevos competidores se determinan moderadamente atractiva para la industria (tasa ponderada 3.7), teniendo en cuenta el capital financiero que se requiera al principio para poder realizar el montaje, compra o renta de local y maquinaria especializada, así mismo los costos y gastos de operación. Cabe destacar un hecho reciente que se presenta en la Ciudad de Cali frente al alza que han tenido los productos de la canasta familiar, generado por condiciones de escasez que aumentan el precio del transporte de los alimentos, alza en precios de gasolina y fletes. Según el reciente boletín presentado por “Cali Cómo Vamos” de la Alcaldía Municipal de Cali, entre enero y agosto de 2021 el incremento de precios en la ciudad fue de 4,37%, superior al de Bogotá, Medellín y al del promedio nacional (Calicomovamos, 2021).

La sostenibilidad del Restaurante EL COMEDOR se basa en un modelo de abastecimiento, desarrollado a partir de alianzas estrategias con emprendedores y

productores locales, con un alto sentido de cooperación mutua, generando relaciones interpersonales de largo plazo. Adicionalmente el *Know how* del negocio, el manejo de personal, la identidad de marca y la fidelización de clientes son factores importantes que generan barreras de entrada.

2. Negociación con Proveedores

Tabla 4

Análisis competitivo del poder de negociación de los proveedores

Criterios de evaluación	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite Superior	Total	Observación	
Numero de proveedores importantes	Pocos						Muchos	5	Existen muchos proveedores que no se encuentran agrupados y sus productos no son diferenciados	
Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores	Alto						Bajo	3	Por tener una amplia oferta de proveedores el costo de cambio es moderado y de fácil trámite.	
Contribucion de los proveedores a la calidad del producto	Alto						Bajo	3	La calidad del producto es de gran relevancia para el Restaurante	
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alto							Bajo	4	No representa una amenaza considerable, ya que el proveedor requiere know how
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Bajo						Alto	1	No afecta	
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Bajo							Alto	4	Existe desabastecimiento e incremento en precios, evitando la generación de sustitutos de alta calidad y estándares específicos.
PROMEDIO								3,3	La industria es moderadamente atractiva debido a que los proveedores tienen un poder de negociación intermedio, debido a que no se trata de proveedores de gran escala y el Restaurante se enfocará en conseguir alianzas con emprendedores locales y los productos comprados no se exclusivos o de difícil consecución.	

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979).

El poder de negociación de los proveedores del sector se considera moderado permitiendo que el atractivo de la industria sea neutral (tasa ponderada 3.5), esto se debe a que el número de proveedores existentes es alto, no se encuentran agrupados y algunos de sus productos no son diferenciados, por tal motivo no ejercen presión para establecer sus condiciones, se consideró una mediana contribución de los proveedores a la calidad del producto y/o servicio y una mediana diferenciación o costo de cambio de productos. Sin embargo, la escasez de algunos productos podría inferir en que el poder de

negociación de los proveedores sea alto, afectando precios, disponibilidad de productos y aún más relevante su precio y calidad.

3. Negociación con clientes:

Tabla 5.

Análisis competitivo del poder de negociación de los clientes

Criterios de evaluación	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite Superior	Total	Observación		
Número de compradores importantes o de grandes volúmenes	Pocos						Muchos	5	Se cuenta con números clientes		
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alto								Bajo	2	En la industria existen varios sustitutos con ofertas gastronómicas.
Costos asumidos por el comprador por cambiar de proveedor	Bajo								Alto	1	Los compradores asumen pocos costos por cambiar de proveedor
Integración hacia atrás	Alto						Bajo	5	En este caso el cliente es el consumidor final, por lo que no existe integración hacia atrás		
Rentabilidad del comprador	Poco importante							Muy importante	4	Compradores numerosos y no concentrados, no es relevante	
PROMEDIO								3,4	Se identifica un potencial atractivo ya que los clientes no tienen un gran poder de negociación debido a que no se cuenta con clientes de gran volumen, al contrario son numerosos y no concentrados.		

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979).

Se determina un potencial atractivo para la industria (tasa ponderada 3.6), ya que el poder de negociación de los clientes es moderadamente bajo, esto se debe a que no están agrupados ni organizados, no existe riesgo de integración hacia atrás ya que los clientes son los mismos consumidores finales y tampoco existe costo de cambio para ellos. Sin embargo, cabe destacar que en la actualidad el consumidor crea la demanda y por ello el Restaurante EL COMEDOR deberá basar su estrategia alrededor del desarrollo sostenible con productos y precios acordes a la necesidad del cliente, entendiendo su entorno y satisfaciendo los gustos de estos. De acuerdo a la investigación cuantitativa realizada a través de encuestas se pudo evidenciar que la mayoría de los clientes encuestados prefieren un servicio a la mesa, sin embargo las nuevas tendencias de

consumo de los clientes sin importar el estrato han migrado en búsqueda de precios mas bajos, es por ello que el Restaurante EL COMEDOR compensará el modelo de autoservicio con una optima calidad en los productos, altos niveles de servicio al cliente, nuevas experiencias con el showcooking, precios por debajo de otros competidores y por ultimo con un nuevo mecanismo de pago de tarjetas inteligentes que permitirá cargar y dividir las cuentas de manera independiente. Según resultados de la encuesta el 84.51% le gustaría contar con este medio de pago, lo que permite desarrollar una estrategia de marketing que dé a conocer las bondades de este servicio y familiarice al consumidor a través de situaciones cotidianas.

4. Productos sustitutos (amenaza):

Tabla 6.

Análisis competitivo de la amenaza de productos sustitutos

Criterios de evaluación	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite Superior	Total	Observación	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto						Bajo	1	Existen varios restaurantes con productos similares, montajes atractivos, y ubicación estratégica.	
Costos de cambio del usuario	Bajo						Alto	2	El costo que podría asumir por cambiar de restaurante esta relacionado con el precio del producto	
Rentabilidad y agresividad del productos sustituto	Alto						Bajo	2	Existen tipos de restaurante como la comida rápida que crece con mayor rapidez, generando mas ganancias.	
Valor-precio del sustituto	Alto						Bajo	4	Los compradores podrán sustituir el producto por un menor precio pero recibirán servicios al cliente y calidad inferior o por un mayor precio que muy posiblemente no les permitirá una mayor frecuencia, algunos competidores del sector detectados son: Charrua's Parrilla, El Parque, Santos Sabores, La Costillera, Chilis Parilla y Mar.	
								PROMEDIO	2,3	Se puede determinar que la Industria no es tan atractiva teniendo en cuenta que en el mercado se encuentran muchos competidores, con una oferta similar y posiblemente un precio inferior. Se debe fortalecer la oferta de calidad, agilidad en servicio, uso de tarjeta inteligente para los pagos y precios asequibles que pueden adaptarse a un consumo de mayor frecuencia.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979).

La amenaza de productos sustitutos es alta si se considera la variedad de productos que satisfacen la misma necesidad, por lo que el atractivo para la industria es bajo (tasa ponderada 2.3). al existir una amplia variedad de sustitutos, el costo de los clientes de

cambiarse de un establecimiento a otro es bajo, también se identifica una alta competencia por parte de los restaurantes de comida rápida, formatos con mayor crecimiento en el sector, según información emitida por Acodres (Larepublica, 2021).

Para contrarrestar esta amenaza, el Restaurante EL COMEDOR contará con opciones de preparación rápida, la cual permitirá que el cliente pueda pedir su orden para llevar o comerla en el propio local, también se ha pensado en el caso de las pizzas que el producto esté disponible en forma de un combo para preparar en casa, esta última opción se piensa para las personas que deseen hacerlo desde la comodidad de su casa o sin salir de ella, incluso para eventos propios.

Se utilizarán vajillas, vasos y cubiertos desechables o de materiales biodegradables y que no requieran lavado y reutilización.

La línea de producción deberá tener protocolos de racionalización, esto permitirá una máxima eficiencia y estandarización de los productos a ofrecer.

De esta manera se lograrán integrar los tres tipos de restaurantes más reconocidos:

- **Alta cocina:** donde se encuentran alimentos de gran calidad, cocinados al momento de la orden, se disminuye costos de personal al no tener servicio a la mesa, ya que cada comensal deberá ordenar y esperar su pedido en cada estación, así mismo el sistema de facturación con tarjeta inteligente no requiere de meseros tomando pedidos y pasando a caja.

- **Restaurante tipo Buffet:** Servicio consistente en ofrecer una gama variada de productos, tanto fríos como calientes y de bebidas, ubicados en lugares estratégicos del restaurante, de forma que el cliente vea y elija aquellos productos que más le apetezcan para ser consumidos junto a su pedido. El showcooking es un servicio que tiene gran

poder de persuasión al cliente hacia el consumo de los platos expuestos, para lo cual estos deben dar sensación de frescor, abundancia y color, además de estar bien elaborados.

- **Comida para llevar:** la mayoría de los platos estarán disponibles para llevar y para pedir a domicilio. En el caso de la pizza los clientes tendrán disponible un kit para preparar en casa con instrucciones para llevar a cabo un plan familiar, de amigos, entre otros. Así mismo se podrá sondear en el mercado la preferencia por algunas salsas o ingredientes con preparación propia, para identificar si en un futuro podrían lanzarse como marcas propias, por ejemplo: salsa napolitana, piña calada sellada al vacío, salsa pesto, entre otros.

5. Rivalidad entre los competidores:

Tabla 7.

Análisis competitivo de la rivalidad entre competidores existentes

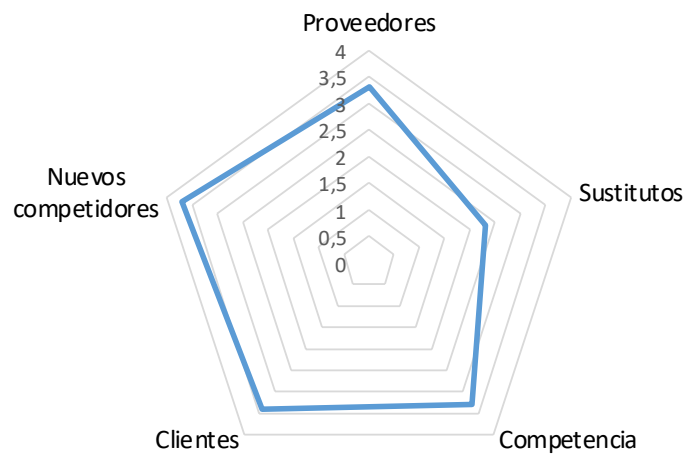
Criterios de evaluación	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite Superior	Total	Observación
Los Competidores son varios o muy similares en tamaño y potencia	Muchos						Pocos	1	La industria presenta oferentes de productos similares, sin embargo se proyecta un nivel de servicio diferencial, modelo de negocio de autoservicio que mejorará precio y tecnología a través de tarjeta inteligente, estos atributos no existen en la competencia; Charrua's, Patio Santo, Sushi Market, Puerto 125, El parque, Cocina al aire libre.
Economías de escala	Bajo						Alto	3	Los restaurantes de este tipo comúnmente no generan economías de escala reduciendo el costo, permitiéndoles precios bajos o promociones agresivas
Acceso a tecnología y fuentes de materias primas	Bajo						Alto	5	En la actualidad existe una amplia oferta de insumos en el mercado por ello los actuales participantes que cuenten con un músculo financiero fuerte podrán acceder a mejores recursos de este tipo
Ubicación geográfica y experiencia favorable	Bajo						Alto	5	En la industria de los restaurantes es muy importante la diferenciación del producto y servicio, además de su identidad de marca y top of mind del consumidor.
Requerimientos de capital	Alto						Bajo	3	El requerimiento de inversión y apalancamiento puede ser una barrera de entrada, ya que se requiere de un constante mantenimiento e innovación.
Diferenciación de producto	Bajo						Alto	5	No existe en la industria un modelo de negocio similar al propuesto
Alto costo por cambiar de proveedor	Bajo						Alto	1	No existe costo para los clientes por cambiarse.
								3,3	La industria es moderadamente atractiva, pese a que la industria tiene varios oferentes generando que la rentabilidad se disminuye por efecto de la rivalidad, este restaurante tendrá diferenciadores en calidad, servicio al cliente, modelo de autoservicio, agilidad y tecnología para el pago de cuentas por separado.
								PROMEDIO	

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979).

La rivalidad de los competidores es moderada baja, porque genera un atractivo para la industria (tasa ponderación 3.4), debido a que en la industria se cuenta con una alta variedad de competidores, sin embargo, el modelo de autoservicio que permitirá ofrecer precios más bajos frente a la competencia combinado con la calidad del producto, el servicio al cliente y el acceso a tarjeta inteligente para cargar cuentas por separado, serán atributos diferenciadores para el cliente. El Restaurante EL COMEDOR buscará fidelizar al cliente con la marca, la calidad, el servicio, la comida, el ambiente del local, la experiencia y la conexión emocional con el apoyo indirecto de emprendedores y productores locales.

Tabla 8.

Evaluación general de las fuerzas competitivas



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979).

En conclusión, la industria de Restaurantes se considera moderadamente atractiva con una tasa ponderada global de 3.22, lo que indica que las cinco fuerzas de la industria ejercen un moderado poder de negociación en el sector.

3.2.1 Propuesta de Valor

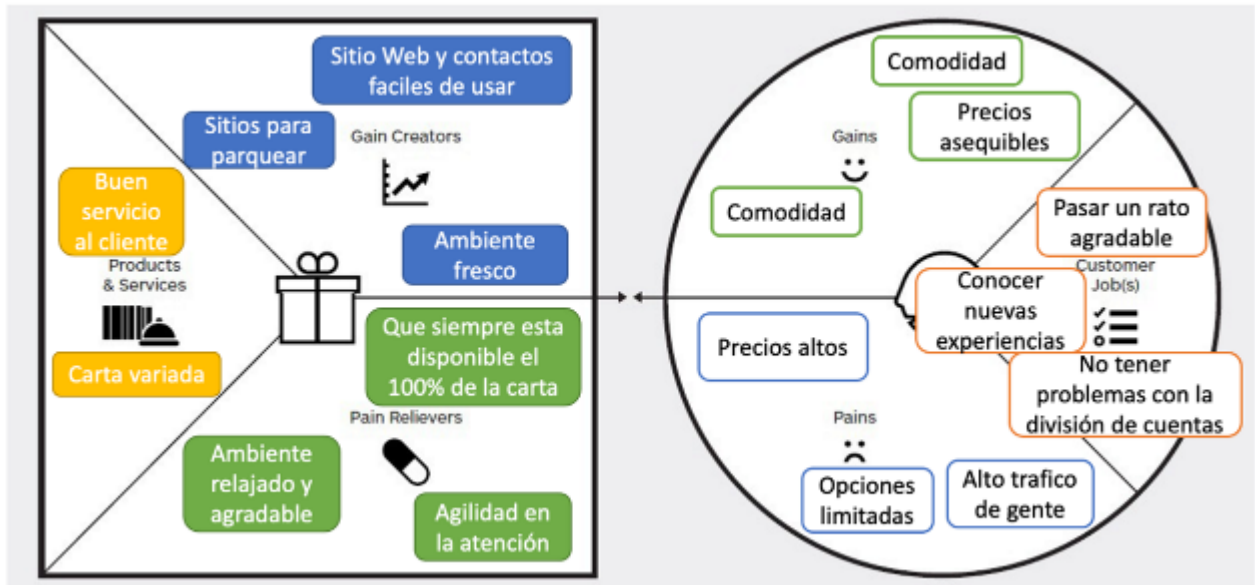
Para el desarrollo de la propuesta de valor se desarrolló como herramienta el lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder, 2014) como un método visual integrado por tres elementos que permiten ver como una idea de negocio crea y ofrece valor a sus clientes.

Por otro lado, del lienzo, está la parte de diseñar, aquí se permite identificar respuestas a las necesidades de los clientes en cuanto al producto, servicios, aspectos que desean para aliviar las frustraciones y así mismos aspectos que crean alegrías entre ellos.

Y, por último, se puede observar que el encaje se logra cuando los elementos de cada una de las partes anteriores coinciden y generan en el cliente el resultado esperado y la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Figura 12

Lienzo de propuesta de valor



Nota: Muestra el Modelo Canvas para el proyecto. Fuente: Elaboración del autor.

Se plantea una propuesta de valor innovadora basada en una excelente relación costo/beneficio ya que se ofrecerá un lugar agradable en un formato informal diferente

de autoservicio que permitirá interactuar con la cocina (showcooking), con productos de buena calidad y precios competitivos, resolviendo un problema que a diario experimentan los comensales al momento de partir cuentas por separado, actualmente este sistema no existe en la ciudad de Cali.

De acuerdo a las encuestas realizadas, donde el 85% de los encuestados contestó que, si le gustaría poder tener una tarjeta de pagos inteligente que le permitiera dividir la cuenta, según lo que cada persona consumió y poder hacer un pago ágil, rápido y seguro, es que se plantea la opción de tener dicha tarjeta, pero su diseño, fabricación y uso, se daría en una segunda etapa, donde ya se tenga mayor claridad de los requisitos técnicos y financieros para el desarrollo de la misma. Según el artículo de la revista Expansión ED, se espera que, en los próximos años, los restaurantes cuenten con mayor tecnología, donde haya mesas interactivas, métodos de pagos inteligentes y el uso de inteligencia artificial y Big Data, puesto que el 70% de los usuarios acceden a los restaurantes por medio de los canales tecnológicos (ED, 2017)

3.3 Análisis DOFA

A continuación, se realiza un análisis de la situación de esta idea de negocio por medio de la matriz DOFA. Con tal fin, se ha observado la comparación objetiva entre la idea de negocio y la competencia para determinar fortalezas y debilidades, y hacer una exploración del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que se presentan en él.

Debilidades

- Poca información sobre el concepto de esta idea de negocio sobre la forma de pago y cargue de cuentas por separado implicará un mayor trabajo en la capacitación de los empleados y así mismo con los clientes, la publicidad tendrá que ser clara, practica y sencilla.

- Se debe dar a conocer la marca y esperar, que el modelo de negocio se propague con el boca a boca de los clientes que empiecen a frecuentar el lugar.

Amenazas

- Contexto de crisis económica que potencia una reducción del consumo fuera del hogar y mayor sensibilidad ante determinados precios.

- Entrada de nuevos competidores.

- Con la nueva tendencia de lugares tipo “Mall” que agrupa diferentes tipos de comida, se vienen desarrollando proyectos con gran acogida del público, lo que implica vulnerabilidad ante grandes competidores.

- Incremento en las ventas de los productos precocinados, de Fast Food, congelados, los cuales las personas pueden llevar a casa y hacer sus propias preparaciones.

- Con el lento avance que tiene el proceso de vacunación en Colombia y en Cali particularmente, alcanzar la inmunidad de rebaño a través de la vacunación masiva de la población se proyecta a un largo plazo, de esta forma se afecta fuertemente las actividades de ocio, reduciendo o llegando a eliminar las comidas fuera del hogar (Javeriana, 2021).

Fortalezas

- Restaurante de estilo y servicio diferente que une los conceptos de "showcooking" y "cocina tradicional". Los clientes encontraran en cada una de las barras independientes con un concepto de comida diferentes y en directo, eliminando la ansiedad que genera esperar un plato de comida y a cambio recibirá un “espectáculo” que entretiene al comensal y al mismo tiempo le da a conocer la forma en que fue preparado su plato, generándole mayor tranquilidad al consumirlo.
- Constante investigación y desarrollo con expertos de platos innovadores basados en la calidad, practicidad y sabor.
- Variedad de entretenimiento dentro del restaurante para que no tengas que esperar los fines de semana, sino el usuario pueda tener experiencias todos los días.
- Nuevas oportunidades a artistas, cocineros y artesanos del lugar para mostrar sus habilidades y productos.

Oportunidades

- El sector de la gastronomía y restaurantes es una opción principal para que las personas socialicen, celebren fechas especiales, reuniones de trabajo, realicen networking, entre otros. En la mayoría de las visitas a lugares para comer, las personas buscan practicidad.
- La crisis financiera lleva a los hogares a disminuir su consumo de productos y servicios de alto costo, genera migración al consumo de lugares “*low cost*”, por ello esta idea de negocio ofrecerá productos con precios asequibles sin dejar a un lado la calidad.
- El modelo de autoservicio permitirá un control en los gastos fijos salariales de meseros y personal de apoyo.

4. Propuesta estrategia de negocio

4.1 Presentación de la empresa

Visitando algunos restaurantes en compañía de grupos de personas del entorno laboral se descubrió que al momento de realizar el pago de la factura se generaba en ocasiones momentos de incomodidad al intentar dividir lo que a cada uno le correspondía o inconformidad de algunas personas que finalmente tenían que asumir gastos que no habían consumido ya que muchas personas deciden dividir por partes iguales las cuentas. Actualmente el sector de los restaurantes está adquiriendo un gran interés por ofrecer nuevas alternativas con precios asequibles y con ideas renovadoras y diferentes, por ello se considera que este concepto de pago responde a esa necesidad y encaja en una nueva tendencia de restaurantes.

4.2 Concepto del negocio

Esta idea de negocio consiste en un restaurante con una oferta variada en los platos preparados de manera innovadora y especializada en comidas frescas, elaboradas en presencia del cliente.

El sistema de cargue y pago de cuenta inicia desde el momento del ingreso del consumidor a quien se le hace entrega de una tarjeta con la que podrá moverse libremente a través de las diferentes estaciones y en cada una de ellas se incluirá su consumo, este hecho conlleva a que no haya meseros, sino que el mismo cliente ordene, espere, reciba y lleve el producto a la mesa.

El principal factor de esta idea de negocio es que el cliente no deba retirarse de la estación hasta no recibir su plato de comida, para ello se requiere tiempos de preparación

rápidos, así se generará un sentimiento de confianza y transparencia. Así mismo se generará una mayor interacción entre el consumidor y el chef que esté preparando su plato en el momento, ya que el cliente tendrá la oportunidad de personalizar su plato de acuerdo con sus preferencias y gustos.

Adicional tendrán todos los días diferentes experiencias gastronómicas, arte, música para el disfrute diario.

Finalmente, se busca que esta idea de negocio genere un valor agregado en los clientes, logrando un buen resultado ante una comparación entre costo/beneficio, ya que se contarán con precios asequibles con una alta calidad tanto en el producto como en el servicio ofrecido.

4.3 Misión

Somos un restaurante que integra ideas innovadoras en la preparación de sus platos y que ofrece un sistema de tarjeta inteligente a través de la cual se pueden separar las ordenes de cada cliente, así mismo ofrecemos comida de buena calidad, precios competitivos con un valor agregado de “showcooking” en corto tiempo, generando en los consumidores confianza y practicidad a la hora de consumir productos gastronómicos.

4.4 Visión

Lograr posicionar la marca en la ciudad de Cali consolidando su concepto innovador de “showcooking” y sistema de tarjeta inteligente, creando una empresa productiva, innovadora y competitiva que alcance poderes de negociación adecuados tanto con sus proveedores como con sus empleados.

4.5 Valores

Confianza: entre los colaboradores y directivos tener familiaridad y compañerismo para comunicarse entre todos, generando un buen clima laboral.

Agilidad: mostrar pasión por el servicio ágil y de calidad.

Honestidad: actuar de manera sincera y real, ser fiel a lo que se piense y se siente.

Amabilidad: ofrecer siempre un trato cordial a nuestros clientes y colaboradores, creando un esfuerzo y cuidado en el servicio.

Respeto: dar valor a cada cliente y tratar con amabilidad.

4.6 Declaración de Estrategia

Posicionar al restaurante EL COMEDOR como el mejor restaurante de la ciudad, en base a su servicio, calidad y experiencia vivida por el cliente. Así mismo, poder generar rentabilidad suficiente para la operación eficiente del restaurante, repartir beneficios entre los accionistas y reinvertir en la operación del negocio para asegurar el crecimiento sostenible, que permita mejorar el servicio a los clientes y responder a sus expectativas y necesidades, mediante la implementación de sistemas de gestión que permitan la estandarización en los procesos y procedimientos, garantizando el mejor nivel de servicio en todo momento.

Para poder cumplir con ese objetivo, la empresa debe contar con una buena estrategia para colocar sus productos en el mercado y lograr posicionarse. Se puede utilizar la mezcla de marketing tradicional, comúnmente conocida como metodología de las 4 P: producto, precio, plaza y promoción (McCarthy, 1960). Su relevancia se debe a su gran capacidad de asertividad y personalización, siendo adaptable a diferentes modelos y tamaños de empresas, segmentación del target y rentabilidad del negocio.

Los productos, se crean para responder a las necesidades o deseos de los consumidores y los mercados. En este tipo de negocios el éxito está íntimamente ligado al producto físico, en este caso en específico, las comidas que se ofrecerán, porque es allí donde reside ese gran valor para el consumidor y a través del cual se entrega, por lo que este es uno de los más relevantes. Las comidas son, de hecho, el negocio principal, por lo que, si este cuidado y enfoque en la alimentación y la preparación de alimentos no existiera, lo más probable es que el negocio en sí no existiera también. De hecho, es aquí donde radica el punto más diferenciador, en comparación con la competencia circundante.

La gama de productos incluye una amplia selección de diferentes tipos y estilos, acompañados con actividades que permitirán al cliente disfrutar una excelente comida y olvidarse por unos minutos del trajín de la vida diaria y vivir una experiencia única. Un aspecto muy importante es también la flexibilidad y capacidad de actualizar las opciones disponibles en el menú, ajustándose al tipo de productos que más busca y prefiere el cliente. Es fundamental garantizar esto en cuanto exista una buena consolidación del negocio, que permitirá una mayor diversificación de productos. El establecimiento, el negocio en general, ofrece no solo productos físicos, sino también servicios, como un ambiente agradable y acogedor para disfrutar de una comida, con familiares y amigos.

Con referencia al precio, además de ser utilizado como un instrumento competitivo, ya que coloca el producto por debajo, igual o por encima de los competidores, la fijación de precios se define con el fin de cubrir costos y obtener ganancias. En lo que respecta a los restaurantes, es fundamental no subestimar los precios de los platos, ya que al menos deben equilibrar los costos. También deben tener cuidado de no sobrevalorar, ya que esto puede sacarlos del mercado local.

Los precios reflejarán el valor de los productos y servicios según el posicionamiento que se pretenda, que en este caso será comida de mayor calidad y un servicio esmerado a un precio razonable y comparativo con los competidores de la zona (ubicación física) y otras tiendas online, cumpliendo así con el mercado en puntos de precio. Los clientes objetivo tienen un nivel medio de ingresos y poder adquisitivo, buscando productos de mejor calidad con buen servicio, por lo que ofrecer gran calidad a buen precio es una gran ventaja competitiva.

Tabla 9

Objetivos Estratégicos

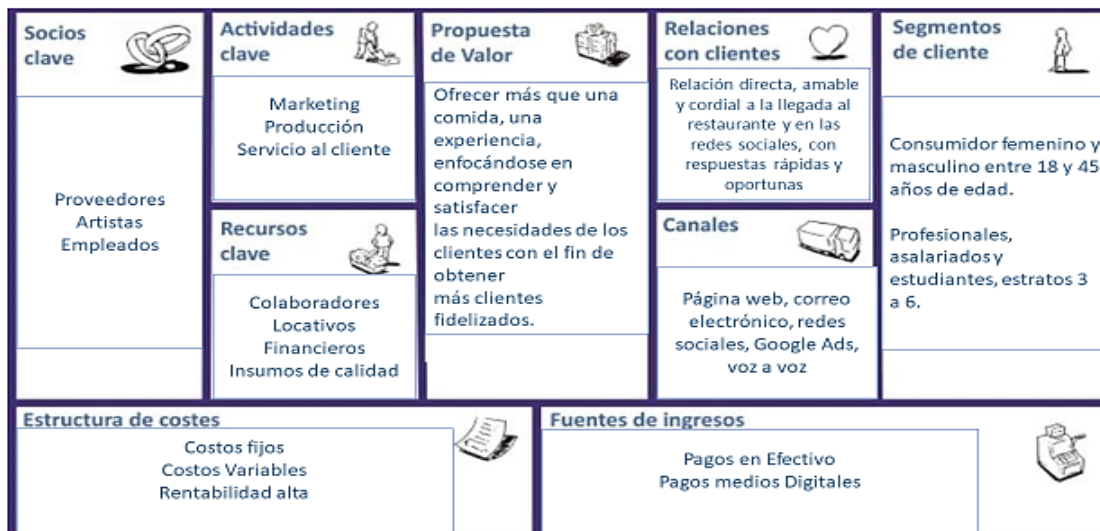
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADOR
<i>FINANCIEROS</i>	Incrementar el 10% del nivel de ventas para los siguientes 5 años.	Ventas Totales / Ventas Totales año anterior
<i>CLIENTES</i>	Satisfacer las necesidades alimenticias y ofrecer una experiencia agradable	Porcentaje Satisfacción Cliente
<i>PROCESOS INTERNOS</i>	Diseñar e implementar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo	Balance Scorecard. Índice cumplimiento por cada proceso
<i>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</i>	Convenios con instituciones estatales y educativas para la formación del personal. Implementación ciclo de mejora continua PHVA. Evaluación trimestral del personal 360.	Cantidad convenios suscritos Porcentaje cumplimiento ciclo PHVA Calificación Evaluación 360

Nota: Enumera los objetivos estratégicos. Fuente: Elaboración propia.

4.7 Modelo Canvas

Figura 13

Modelo de negocio Canvas para el Restaurante EL COMEDOR



Nota: Ilustra el modelo de negocios aplicado al proyecto. Fuente: Elaboración Propia.

4.7.1 Propuesta de Valor

El restaurante EL COMEDOR ofrecerá diferentes opciones gastronómicas, buscando dar más que una comida, experiencias únicas, caracterizado por su originalidad, solidez e innovación permanente en la presentación de sus platos, menús, variedad de shows y actividades, sin olvidar sus principios éticos y sociales, que se reflejan en ofrecer un servicio y producto de excelente calidad.

4.7.2 Segmentación del Mercado

El segmento del mercado al que es dirigido el restaurante, son mujeres y hombres en edades entre los 18 y 45 años, los cuales sean profesionales, tengan un trabajo estable o sean estudiantes universitarios, que estén en los estratos socioeconómicos del 4 al 6, lo cual le permita vivir la experiencia según sus expectativas, y que no tengan que esperar

hasta el fin de semana para poder cambiar la rutina y disfrutar de un show, sin tener que gastar mucho dinero.

4.7.3 Canales

Los canales de comunicación, distribución y ventas comprenden la interfaz de una empresa con los clientes. Los canales son puntos de contacto con el cliente que juegan un papel importante en la experiencia del cliente.

Los canales que se tendrán, es el local físico donde estará ubicado el restaurante. Se dará una prioridad al manejo de las redes social, buscando dar información oportuna y permanente sobre los eventos que se realizarán y respondiendo de forma rápida las inquietudes de los clientes. Además, se contará con una página web, dónde puedan encontrar el menú, las actividades y eventos que se realizarán en el mes, al igual que la posibilidad de reservar y hacer pagos por medios electrónicos.

4.7.4 Fuentes de Ingresos

Si los clientes constituyen el corazón de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Una empresa debe preguntarse: ¿Por qué valor está realmente dispuesto a pagar cada segmento de clientes? Responder con éxito a esa pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingresos de cada segmento de clientes.

La principal fuente de ingresos son las ventas realizadas en el restaurante, teniendo la opción de pago en efectivo y de los medios electrónicos, buscando una opción innovadora de pago, por medio de una tarjeta inteligente, que permite un sistema prepago y pago de cuentas por separado.

4.7.5 Recursos Claves

Todo modelo de negocio requiere recursos clave. Estos recursos permiten a una empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes y obtener ingresos. Se necesitan diferentes recursos clave según el tipo de modelo de negocio.

Los recursos claves para el proyecto son, nuestros colaboradores, al igual que los recursos financieros, locativos y los insumos de excelente calidad, que permitan cumplir con las expectativas de los comensales.

4.7.6 Actividades Claves

Cada modelo de negocio requiere una serie de actividades clave. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar con éxito. Al igual que los recursos clave, deben crear y ofrecer una propuesta de valor.

Las actividades claves son, el marketing, por el cual se dará a conocer la propuesta de valor, la producción de las comidas, la cual atraerá a nuevos clientes por la calidad, variedad y forma de preparación. Así mismo, un excelente servicio al cliente, donde se sienta acompañado y atendido en todo momento, lo que implica antes del servicio y después del servicio, por medio de los canales establecidos. La preparación de la comida, donde se encontrarán hasta cinco diferentes temáticas ofrecidas a través de barras independientes al interior del mismo restaurante, lo que permitirá que los comensales encuentren alternativas sobre los tipos de comida; adicionalmente permite que en el caso de grupos puedan en un mismo sitio encontrar opciones que no les exija dividirse o tomar caminos diferentes.

4.7.7. Alianzas Estratégicas

Las empresas forjan asociaciones por muchas razones, y las asociaciones se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos comerciales. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

La principal alianza es con los proveedores, con lo cual se busca incorporarlos en el modelo de negocio y que brinden insumos de calidad, en el momento requerido y a los mejores precios. De igual forma, se tendrá alianzas con artistas de la ciudad que quieran promocionarse y así obtener un beneficio mutuo.

4.7.8 Estructura de Costos

Este aspecto describe los costos más importantes incurridos al operar bajo un modelo comercial particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos, todos incurren en costos.

Son los costos necesarios para una adecuada operación del negocio, donde se encuentran los costos fijos, costos variables, buscando siempre una alta rentabilidad, que permita tener unos salarios justos para los colaboradores y un flujo de caja pertinente para la operación del restaurante.

4.7.9 Relación con los Clientes

Una empresa debe aclarar el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de clientes. Las relaciones pueden variar de personales, directas, a automatizadas.

Se tendrá una relación directa, amable y cordial a la llegada al restaurante. De igual forma en las redes sociales por medio de respuestas rápidas y oportunas, donde el cliente se sienta atendido con calidad y con un tiempo de respuesta corto. Por medio de la página

web, se tendrá una relación indirecta con el cliente, por medio de una plataforma que le permita acceder a toda la información y solicitud de servicio que requiera, con prontitud y en un ambiente moderno y amigable.

5. Estrategia De Mercadeo

5.1 Objetivo del Mercadeo

Restaurante EL COMEDOR brindará a los comensales un lugar para socializar y compartir mientras disfrutan de una exquisita comida y espectáculos en vivo. En particular para este grupo demográfico, la idea es tener almuerzos sociales durante la semana, sin tener que esperar hasta el fin de semana para tener la oportunidad de disfrutar de entretenimiento en vivo o ver exhibiciones de artistas nacionales. El objetivo es dar a conocer el restaurante y sus servicios con un mismo tono y una identidad fácilmente identificable, independientemente del canal que se use.

El marketing ira dirigido al segmento de mercado porque, en última instancia, son el cliente final. Las relaciones con la comunidad también son un aspecto importante del programa de marketing en general. A su vez, cultivar un entorno ameno en el área dónde se ubicará el restaurante es importante para construir la economía de la comunidad. El patrocinio de actividades de la comunidad local será importante, como la presentación de artistas locales que quieran dar a conocer su talento.

5.2 Descripción del servicio

El restaurante EL COMEDOR se dedica a brindarle a las personas deliciosas opciones de la gastronomía y lo más importante, un restaurante que brinda experiencias

únicas durante la cotidianidad, caracterizado por su originalidad, solidez e innovación permanente en la presentación de sus platos, menús, espacios y, sin olvidar sus principios éticos y sociales, que se reflejan en ofrecer un servicio y producto de excelente calidad. El factor diferenciador está basado en la posibilidad de brindar en la comida y en la estadía del día a día, y no tener que esperar el fin de semana para vivir maravillosas experiencias, a un precio asequible, con un excelente servicio y en el tiempo que se necesita. Además, se contará con un sistema de pago por medio de una tarjeta inteligente, donde se podrá tener un sistema prepago, acumulación de puntos y pago de cuentas por separado.

Como se ha mencionado en ocasiones anteriores, el modelo de relación con el cliente será de tipo autoservicio en cada una de las estaciones del restaurante. A continuación, se detallan los pasos:

1. Al ingresar al restaurante, el comensal encontrará en la entrada una pequeña recepción donde la anfitriona entregará la tarjeta inteligente, con la que podrá cargar el consumo solicitado en cada una de las estaciones. La anfitriona explicará a las personas el funcionamiento de la misma y estará atenta a cualquier información adicional que requieran.

Figura 14

Modelo Restaurante



Nota: Muestra el modelo del restaurante. Fuente: Recuperado de www.pixabay.com

2. Al ingresar a la zona de estaciones, el cliente encontrará 5 estaciones principales: pasta, pizza, bowls saludables tipo desayuno y lunch, bowls salados y, por último, zona de parrilla. Adicionalmente, habrá una zona de dulces típicos, postres y demostraciones de las alianzas creadas con emprendedores. Todas las estaciones contarán con cartas de información de los platos en la parte superior, con información clara, concreta y práctica. Siempre se manejarán platos base y variedad de ingredientes. Adicionalmente se tendrá por lo menos 2 chef encargados de la preparación de los platos, la mayoría de los procesos estarán

Figura 15

Zona estaciones



Nota: Muestra el diseño de las zonas de estaciones. Fuente: Recuperado de www.pixabay.com

Figura 16

Zona estaciones



Nota: Muestra un ejemplo de las zonas de estaciones. Fuente: Recuperado de www.pixabay.com

3. La mayoría de los platos tendrán tiempos de preparación rápida y de esta forma serán entregados en el mismo momento, algunos que requieran tiempo en horno como las

pizzas podrán ser recogidos en un lapso no mayor a 10 minutos. En cualquiera de los casos el cliente podrá sentarse donde desee y consumir su plato durante el tiempo que

Figura 17

Zona estaciones

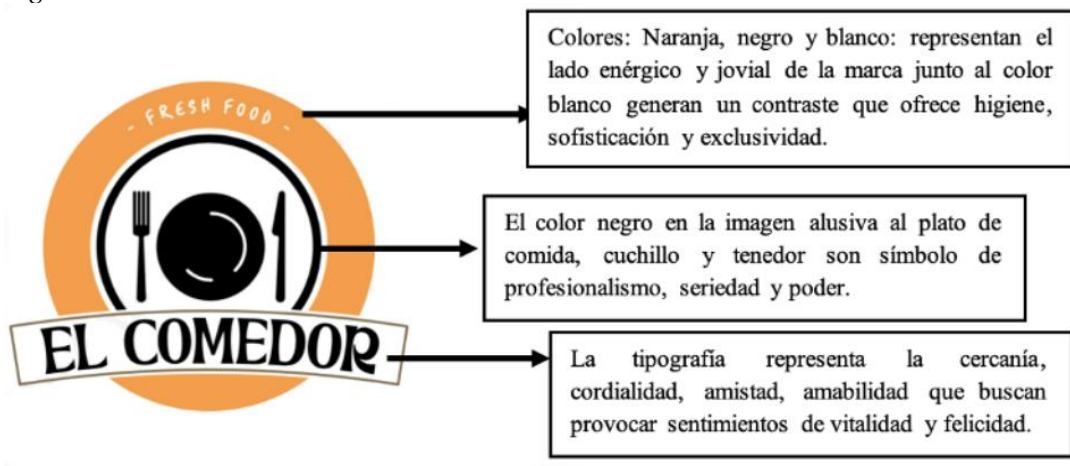


Nota: Muestra la zona de estaciones. Fuente: Recuperado de www.pixabay.com

4. Finalmente, el cliente deberá pasar por la zona de recepción ubicada en la zona de salida del lugar, entregará la tarjeta inteligente y pagará el valor que haya acumulado. Si finalmente el cliente no consume nada debe devolver la tarjeta y en caso de extravío debe pagar el valor por perdida.

Figura 18

Logo



Nota: Muestra el logotipo del restaurante. Fuente: Elaboración propia

Figura 19

Tarjeta de Pago

Modelo tarjeta de pago



Nota: Muestra el modelo de la tarjeta de pago Fuente: Elaboración propia.

Arquetipo de la marca

Figura 40

Arquetipo de la marca



Nota: Muestra el arquetipo de la marca. Fuente: Elaboración propia

Fotos de los platos:**Figura 21***Plato de pasta*

Nota: Plato de pasta con ingredientes a elección. Salsa napolitana, pesto, 4 quesos, champiñones, queso parmesano, maíz dulce y otros. Fuente: Recuperado de freepik.es.

Figura 22*Plato pizza*

Nota: Pizza con 3 ingredientes a elección. Lechuga rúgula, queso parmesano, tomate y queso. Fuente: Recuperado de freepik.es.

Figura 23*Plato Bowls*

Nota: Bowl saludables con frutas, yogurt griego y normal, granola y variedad de semillas. Fuente: Recuperado de freepik.es.

Figura 24*Plato Bowls Salados*

Nota: Bowl salados con diferentes ingredientes como: aguacate, frijol, maíz dulce, pepinillos, verduras al wok, arroz, quinua, tomates cherry, carne, pollo, salmón fresco y cerdo. Fuente: Recuperado de freepik.es.

Figura 25

Plato tipo parrilla



Nota: Platos tipo parrilla con diferentes proteínas dependiendo el día de la semana.
Fuente: Recuperado de freepik.es.

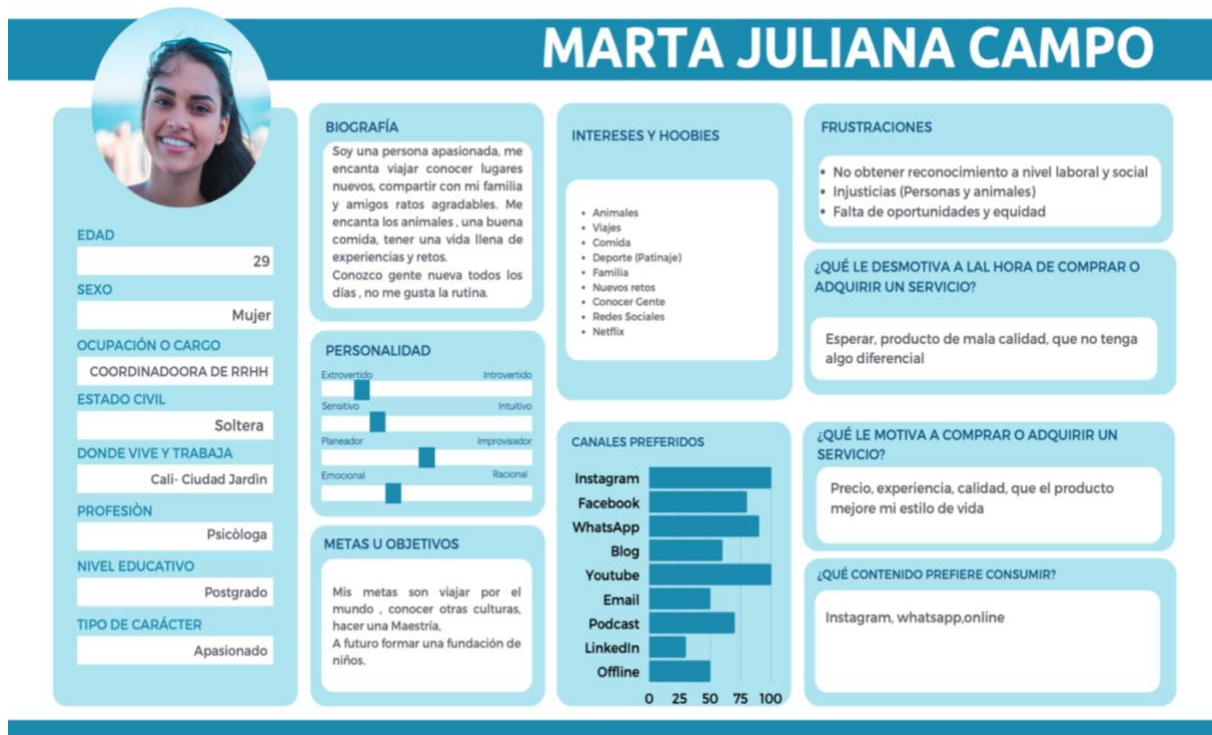
5.3 Segmentación y Mercado Objetivo

El grupo demográfico objetivo son hombres y mujeres entre las edades de 18 a 45 años. Generalmente, estas personas tienen más ingresos disponibles que las personas más jóvenes. Los integrantes de este grupo tienen un ingreso promedio en la región pacífica de \$ 2.600.000 (BBVA, 2019)

y por estar laborando o estudiando, no tiene el tiempo requerido para desplazarse hasta su hogar, por lo cual prefieren comer en restaurante, el cual le brinde la opción de su comida preferida. De igual forma, la cantidad de colombianos que prefieren comer por fuera del hogar ha aumentado durante la semana, ubicándose en el 51% de la población económicamente activa. De acuerdo con el DANE, para el año 2020 en la ciudad de Cali, había 1.050.869 hombres y 1.201.747 mujeres (Terridata, 2021), de los cuales el 22.1% de los hombres se encuentran dentro del rango de edad del segmento (18 a 45 años) y el 23.2 de las mujeres, siendo un 45.3% de la población total (511.047 habitantes).

Figura 26

Buyer Persona



Nota: Muestra el Buyer de la persona. Fuente: Elaboración propia

5.4 Canales de Distribución

La teoría de la difusión de la innovación se aplica a las estrategias de marketing utilizadas por las pequeñas empresas de restaurantes que apoyan el marketing en redes sociales. El elemento de innovación de la teoría es la práctica del marketing a través de canales no tradicionales (Rogers, 2004). Los canales de comunicación que serán utilizados para el marketing incluyen plataformas de redes sociales como Facebook, Pinterest, Instagram y Tripadvisor. Un método para que las empresas comprendan el impacto de las redes sociales es medir el éxito desde el inicio hasta la fase de uso. Una vez que la empresa implementa el marketing en redes sociales, el elemento final se convierte en la creación de un sistema social, que respalda la interacción continua con los consumidores y las partes interesadas.

El proceso de creación de valor involucra a la empresa y al cliente (Geho, 2012). La confianza y la lealtad del cliente crea un mayor valor co-creado para el negocio. La mejora de las relaciones con los clientes puede reducir el riesgo y la incertidumbre.

Así mismo, se puede afirmar que las redes sociales tienen una influencia significativa en la percepción que tienen los clientes de las organizaciones (Erragacha & Romdhane, 2014). El valor se crea por la percepción de los clientes de los beneficios que reciben. Accesibilidad, relevancia y experiencia son los factores que contribuyen al valor de la información obtenida a través de las redes sociales. Los clientes quieren mantenerse informados sobre los productos y servicios ofrecidos y dar su opinión.

Las redes sociales son la colaboración entre el cliente y la empresa para crear valor (Croft, 2013). Los clientes deben obtener un valor percibido de los esfuerzos de las redes sociales para que la estrategia tenga éxito. Cuanto más valora el cliente el producto o servicio, es más probable que siga siendo leal. Los empresarios deben comprender que

para obtener una ventaja competitiva sobre otras empresas; hay que crear valor para los clientes.

Se contará con un sitio web, donde los clientes puedan acceder al menú, con los precios actualizados, realizar reservas, pagos y solicitar información. Tendrá links que lo dirijan al WhatsApp de la empresa y a las redes sociales, las cuales estarán enlazadas.

Se implementará un programa de fidelidad, por medio de puntos que se irán sumando en la tarjeta inteligente, con los cuales se podrán obtener descuentos, ofertas especiales y premios.

5.5 Estrategias de Comunicación de Mercadeo

Se determinan los siguientes componentes básicos del buen posicionamiento: para quién (público objetivo), un producto o un servicio (criterios de ventaja competitiva), que ofrece este (el beneficio más importante), por eso (especificaciones de la razón por la que la empresa es la mejor). Se debe considerar todos los componentes mencionados por separado. Kotler & Keller (2009)

5.5.1 Marketing Sin Conexión o Convencional

El marketing sin conexión o convencional, es la forma de marketing más antigua conocida. Varios propietarios de restaurantes todavía lo utilizan para promover su negocio. Utiliza canales de medios fuera de línea como periódicos, revistas, folletos, etc. para dar a conocer su restaurante y es muy eficiente si se desea comercializar tanto a los clientes locales como a los masivos.

Figura 27*Marketing Sin Conexión*

Nota: Muestra los tipos de marketing sin conexión. Fuente: Elaboración Propia

5.5.1.1 Marketing Boca A Boca

Esta es la forma de marketing que se basa en interacciones sociales casuales. Esta estrategia de marketing se ha implementado incluso antes de la llegada de Internet y es ampliamente conocida como la forma más eficaz de marketing. La tasa de éxito del marketing de boca en boca es excelente porque es más probable que una persona crea en una recomendación que proviene de una persona que conoce en lugar de una fuente desconocida como los anuncios impresos. La mejor manera de hacer que la gente hable del negocio es brindándoles la mejor comida y un servicio de primera. Superar las expectativas de los invitados y brindarles información privilegiada sobre la comida que se está sirviendo. Aunque los propietarios de restaurantes no tienen mucho control sobre este tipo de marketing, pueden ofrecer la mejor experiencia de restaurante a los invitados y eso los alentaría a hablar sobre él.

5.5.1.2 Marketing De Medios Impresos

Periódico: Puede anunciarse en un periódico local, regional o nacional. Todo depende del presupuesto y de la audiencia a la que desea dirigirse. En el caso del Restaurante EL COMEDOR, se emplearán los medios impresos como los periódicos locales, haciendo anuncios publicitarios publicación en el periódico Occidente, en la sección Cali, a página entera, los miércoles, semanalmente por los primeros tres meses. Posteriormente se hará una publicación al mes en los dos diarios. Así mismo, se hará la impresión 800 folletos mensuales para distribuir en los puntos más representativos del área donde estará ubicado el restaurante.

5.5.1.3 Publicidad Impresa

Figura 28

Ejemplo publicidad impresa



Nota: Muestra un ejemplo de la publicidad impresa. Fuente: Elaboración propia

5.5.2 Mercadeo en Línea

El marketing en línea se ha vuelto cada vez más popular entre las empresas de todo el mundo. Internet tiene un acceso extremadamente fácil para los consumidores que lo utilizan y llegan a los mercados de cualquier parte del mundo. Debido a esto, la exposición de la marca se hace en tiempo real y a un costo muy inferior. Así mismo, con el marketing online, el restaurante puede utilizar diversas herramientas para realizar un seguimiento de los resultados de las campañas publicitarias. Con estas herramientas, no solo puede medir y rastrear, sino también ilustrar el progreso de la campaña de marketing en gráficos detallados. Esto permite tomar acciones de mejora o correctivas que permitan lograr el objetivo propuesto. La figura 29 muestra las diferentes opciones de marketing en línea que se pueden utilizar.

Figura 29

Marketing en Línea



Nota: Muestra los diferentes tipos de marketing en línea. Fuente: Elaboración Propia

5.5.2.1 Sitio Web.

Un sitio web es una gran herramienta de marketing. Representa a la empresa en Internet y es uno de los canales de marketing digital más importantes que puede utilizar para obtener más tráfico o realizar más ventas. El sitio web del restaurante está dividido en varias secciones. La primera sección tendrá la información sobre la idea del restaurante y la historia de cómo se creó. La segunda sección, mostrará la variedad de productos y el modelo del restaurante, haciendo énfasis en los valores agregados del modelo. La tercera sección, permitirá hacer reservas en línea y solicitar servicios especiales, cómo decoración, acompañamiento musical, menú especial para eventos. La cuarta sección muestra los datos de contacto del restaurante, al igual que los enlaces a las cuentas de las redes sociales y al WhatsApp empresarial, dónde se comunicará con un asesor que lo atenderá de forma persona y eficiente.

Figura 30

Modelo sitio web



Nota: Muestra modelo sitio web. Fuente: Elaboración Propia

Figura 31

Modelo sitio web



Nota:Modelo sitio web. Fuente: Elaboración Propia

Figura 32

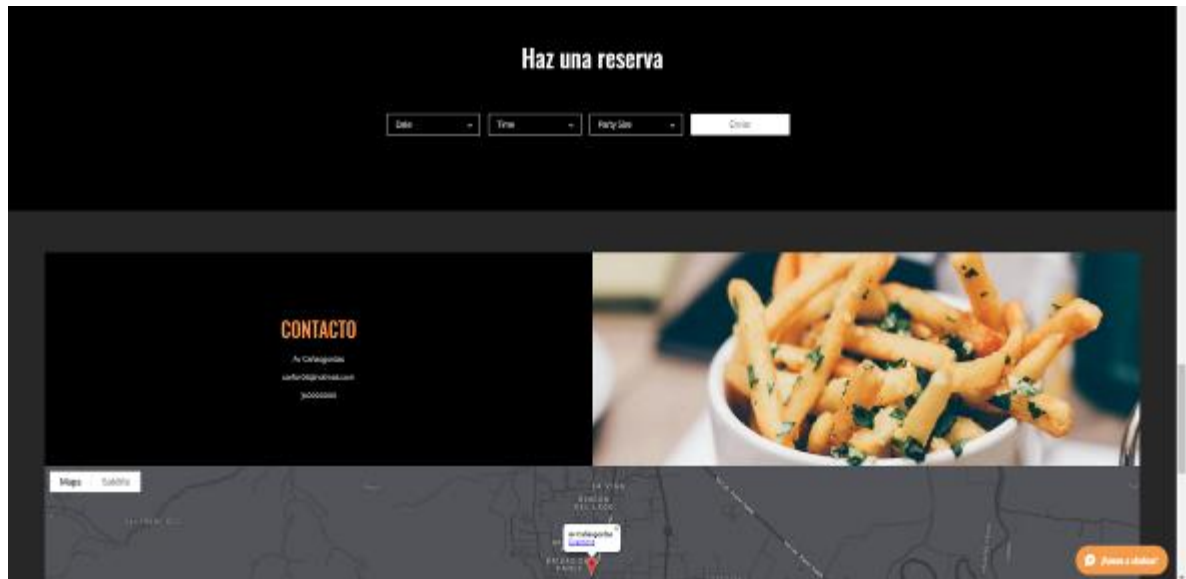
Modelo sitio web



Nota:Modelo sitio web. Fuente: Elaboración Propia

Figura 33

Modelo sitio web



Nota: Modelo sitio web. Fuente: Elaboración Propia

Dirección sitio web: <https://wixsite.com/elcomedorcali>

5.5.2.2 Redes Sociales.

Las redes sociales hacen parte fundamental para la estrategia de marketing, ya que permite llegar a un gran número de usuarios de forma inmediata, con un costo relativo bajo. Las redes sociales que se emplearán serán: Facebook, Instagram y Tripadvisor, los cuales estarán enlazadas entre sí, y podrá ver cualquier publicación que se haga en todas las cuentas. El manejo de las redes sociales se enfocará principalmente en dar a conocer los productos del restaurante, al igual que, informar sobre promociones, descuentos, plan de fidelidad y eventos especiales que se llevarán a cabo. Así mismo, tener un calendario de contenido es una excelente manera de realizar un seguimiento de todos los días festivos, eventos y otras fechas importantes. De hecho, las campañas sociales basadas en eventos específicos tienden a atraer más atención. Sin embargo, no es la única ventaja

de tener un calendario de redes sociales adecuado. Se puede planificar y programar fácilmente las publicaciones y asegurarse de mantener la presencia de la marca en varias redes sociales.

De igual forma, se utilizará mailing para el marketing directo, teniendo en cuenta la base datos que se vayan estructurando con los clientes que vayan al restaurante, y las bases de datos que se adquieran con la cámara de comercio. Mailing es una gran herramienta cuando se usa junto con otras campañas de marketing. Puede utilizar un mensaje, desarrollar una marca, generar un retorno a corto plazo o incluso recopilar información importante.

Figura 34

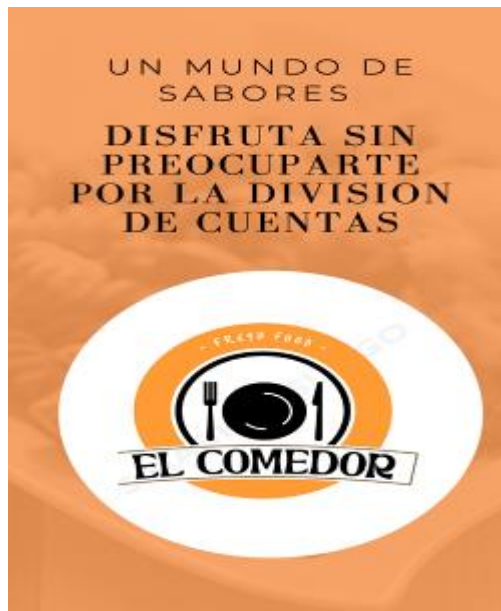
Modelo publicación redes sociales



Nota: Modelo publicaciones redes sociales. Fuente: Elaboración Propia

Figura 35*Modelo publicación redes sociales*

Nota: Modelo publicaciones redes sociales. Fuente: Elaboración Propia

Figura 36*Modelo publicación redes sociales*

Nota: Modelo publicaciones redes sociales. Fuente: Elaboración Propia

Figura 37

Modelo publicación redes sociales



Nota: Modelo publicaciones redes sociales. Fuente: Elaboración propia

5.5.2.3 Cronograma de medios

Facebook:

Es una de las redes sociales más utilizadas por los colombianos, según el reporte de Branch de las Estadísticas de la situación digital en Colombia del 2020-2021 (Branch, 2021). El 93,6% de los colombianos activos en redes sociales tienen. El objetivo es realizar mínimo 4 publicaciones semanales dentro de las 10:00 a.m.- 12:00 p.m. con un contenido dirigido a invitar y provocar e invitar al consumidor a disfrutar del menú y distraerse durante su estadía un rato ameno acompañado de música, arte, teatro y humor y de 7:00 a.m. 9:00 p.m., con el fin de mostrar que viene para el siguiente día.

Instagram:

Es una red de bajo costo, adicional se pueden combinar la imagen y el video que es algo que les gusta mucho a los consumidores y permite que haya una mayor exposición

del menú, de los platos, shows en vivo, historias que se cuentan en el restaurante a través de los invitados y anuncios de múltiples eventos. También permite realizar compras, no desde el propio sitio, sino redirigiendo la cuenta del perfil hacia la página oficial del producto, lo cual permitirá que el consumidor compre bonos, adquiera la tarjeta del restaurante y conozca más del restaurante. De esta manera, con Instagram Shopping se ahorra tiempo en buscar el producto que se estaba buscando.

Respecto a las publicaciones, se realizará 1 mínimo por día y se debe hacer un constante uso de las insta histories, que también permiten realizar publicaciones, informar, realizar ‘en vivo’, encuestas y un sinnúmero de herramientas que le dan al restaurante un acercamiento directo con el cliente.

Teniendo en cuenta esto las publicaciones se realizarán 5 veces a la semana, mientras el restaurante se posiciona, ya después se bajará la frecuencia a 3 o 4 días, dependiendo del seguimiento.

Youtube:

Teniendo en cuenta que YouTube es la plataforma más usada (95,7%) por los internautas colombianos activos en redes sociales que tienen entre 16 y 64 años (Branch, 2021). Se publicará 1 vez a la semana en el canal, compartiendo los videos con el resto de las redes sociales. Con el objetivo de dar a conocer los eventos, interpretaciones y demostraciones de los artistas que van al restaurante a diario, espectáculo de chefs (showcooking) y mostrar la dinámica del restaurante, entendiendo que el restaurante brinda diferentes alternativas de comida, diversión y pruebas de la repostería local, convirtiendo lo cotidiano en una experiencia.

Tripadvisor:

Es la fuente de información de gastronomía, turismo y alojamiento más grande del mundo. Es importante estar presente en esta plataforma ya que por medio de esta podemos tener popularidad. Por este motivo El restaurante EL COMEDOR deberá obtener buena calificación por parte de los comensales. Esto se logrará con buena calidad, variedad de comida, espectáculos y excelente servicio para convertir estas experiencias en momentos inolvidables en el consumidor.

En todas las redes sociales se manejarán hashtags para tener una identidad y a la hora de buscar el restaurante tengamos más SEO (Search Engine Optimization).

E-mailing:

Esta herramienta se utilizará en compañía de una base de datos que se obtendrá de la creación de perfiles adquirida de los usuarios en redes sociales, comensales y compra de listas de base de datos. En el mail se enviarán cupones, anuncios de eventos, promociones y felicitaciones de cumpleaños a todos los clientes registrados. La periodicidad del envío de información está sujeta a la cantidad de promociónes, eventos y anuncios que se realicen. El objetivo es realizar 1 vez al mes cada 15 días.

Radio

Se realizará una mención de acuerdo con el cronograma propuesto, con la evolución del restaurante se revisará utilizar cuña radial.

Tabla 10*Cronograma de medios*

Canales	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Sostenimiento / Posicionamiento		
	Presupuesto		Presupuesto		Presupuesto		Presupuesto		Presupuesto		
Medios	<i>Inversión medios</i>	\$ 652.500	0,50%	\$ 652.500	0,3%	130500	0,10%	130500	0,10%	130500	0,10%
	Social Media	\$ 391.500	60%	\$ 391.500	60%	\$ 84.825	65%	\$ 97.875	75%	\$ 97.875	75%
	Facebook	\$ 195.750	50%	\$ 195.750	50%	\$ 42.413	50%	\$ 65.250	50%	\$ 65.250	50%
	Instagram	\$ 195.750	50%	\$ 195.750	50%	\$ 42.413	50%	\$ 65.250	50%	\$ 65.250	50%
	Radio	\$ 163.125	25%	\$ 163.125	25%	\$ 45.675	35%	\$ 32.625	25%	\$ 32.625	25%
	Volantes e impresos y periodico	\$ 97.875	15%	\$ -		\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
	Periódicos	\$ -	0%	\$ 97.875	15%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
	Total	\$ 652.500	100%	\$ 652.500	100%	\$ 130.500	100%	\$ 261.000		\$ 261.000	
Servicios Publicitarios	Producción	\$ 200.000				\$ -		\$ 200.000		\$ -	
	Fotos	\$ 100.000						\$ 100.000			
	Videos Contenido	\$ 100.000						\$ 100.000			
	Community Manager	\$ 100.000								\$ 100.000	
	Total	\$ 300.000				\$ -		\$ 200.000		\$ 100.000	
Social listening	\$ 100.000				0		\$ 100.000		0		
TOTAL	\$ 1.052.500		\$ 652.500		\$ 130.500	0%	\$ 561.000	0%	\$ 361.000	0%	

Nota: Cronograma de Medios. Fuente: Elaboración propia

5.5.3 Plan de Comunicación

El restaurante EL COMEDOR, se enfocará en comprender y satisfacer las necesidades de los clientes con el fin de obtener más comensales.

Para ello, es necesario tener una estrategia de comunicación dedicada a ellos. Muchos restaurantes están tan enfocados en su menú, decoración, contrataciones y se olvidan muchas veces de cómo darlo a conocer. Por ello nuestro propósito es intentar que el público objetivo tome la decisión de visitarnos, recomendarnos con amigos y que vuelvan una y otra vez.

Con un objetivo claro para dar a conocer el restaurante, su marca y su novedoso sistema de pago de la tarjeta inteligente que es transmitir la idea de cercanía con la marca, por medio de la reconstrucción de situaciones cotidianas de la vida del consumidor en

las que comparte con sus grupos sociales, agregando valor a través de un sistema de pago diferencial. Ver figura 38.

Figura 38

Plan de comunicación

Objetivo	Transmitir la idea de cercanía con la marca, por medio de la reconstrucción de situaciones cotidianas de la vida del consumidor en las que comparte con sus grupos sociales, agregando valor a través de un sistema de pago diferencial.		
Target	Hombres y mujeres entre 18 y 45 años, profesionales, asalariados, estudiantes.		
Acción	Dar a conocer y posicionar la marca	Generar incentivos para atraer a más consumidores	Garantizar experiencias inolvidables
Recompensas	Precios asequibles	Variedad de platos, tecnología para división y pago de cuentas	Experiencias, calidad de alimentos
Soporte	Interacción adecuada y ágil entre el restaurante y sus potenciales clientes	Chefs para tener innovación. Único restaurante en Cali con sistema de pago por medio de tarjeta inteligente.	Reconocimiento, voz a voz
Medios	Canales digitales	Redes sociales, sede del restaurante	Restaurante
Personalidad	Amigable	Creador	Explorador

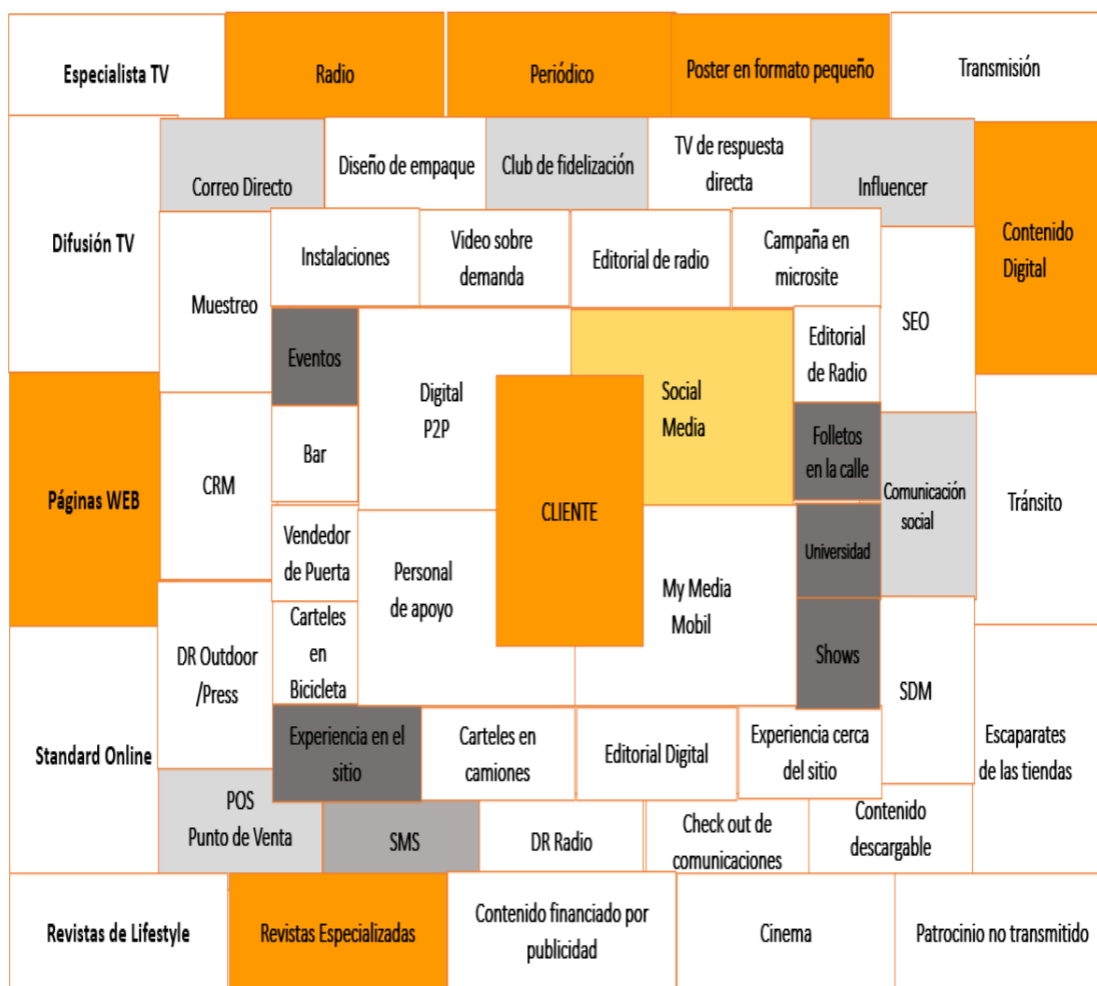
Nota: Modelo del plan de comunicaciones. Fuente: Elaboración propia

Partiendo del modelo de las capas de comunicación de la agencia J. Walter Thompson (2017) Se pretende diseñar un plan de comunicación para el restaurante EL COMEDOR considerado las cuatro etapas de este, la cuales son:

1. **Awareness:** Hace referencia al conocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado.
2. **Conversations:** Consiste en entablar relaciones y cercanía con el público.
3. **Experiential:** Momento en el cual se crea valor y se hace mayor esfuerzo en la diferenciación de la experiencia y el servicio a partir del conocimiento que ya se tiene del cliente.
4. **Personal:** Se busca personalizar el servicio.

Figura 39

Modelo Capas de la comunicación para el restaurante El Comedor



Nota: Modelo Canvas de Comunicación restauntae El Comedor. Fuente: Propia, a partir de Moledo Canvas de comunicación Thompson (2017).

5.5.3.1 Capas de comunicación.

A continuación, se describirán cada una de las acciones para las etapas de las capas de comunicación:

Figura 40*Imagen Capas de comunicación del Restaurante El Comedor*

ETAPA	TIEMPO	ACCIONES
ETAPA 1 AWARENESS	2 MESES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contenido digital 2. Posters en formatos pequeños 3. Páginas WEB 4. Periódicos 5. Revistas especializadas: Restaurantes 6. Radio
ETAPA 2 CONVERSACIÓN	3 MESES	<ol style="list-style-type: none"> 1. SMS: Recordatorio de eventos importantes 2. Club de Fidelidad: Reconocimiento por fidelidad en el establecimiento 3. Influencer: Chefs y Artistas 4. Programa Comunidad : Trabajo con nuevos emprendimientos de la zona . Nuevos artistas artesanos, cocineros 5. POS: En el punto de venta publicidad del restaurante, eventos , programación , carta y alguna novedad del restaurante. 6. Correo directo
ETAPA 3 EXPERIMENTAL	3 MESES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eventos : Cantantes en vivo, Stand Up Comedy y actividades en el restaurante . Skateholders. 2. Eventos dentro del sitio 3. Folletos en la calle : En centros comerciales y semáforos. 4. Campus Universitarios: Presencia en universidades por medio de publicidad llamativa y disruptiva como volantes , actos y concursos. 5. In Store Experimental: Showcooking
ETAPA 4 PERSONAL	3 MESES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Social Media: Crear perfiles en Instagram, Facebook, twitter, tik tok , YouTube. <p>Contenido interactivo entre los consumidores, concursos e incentivos</p>

Nota: Capas de comunicación. Fuente: Elaboración propia

5.5.3.1 Plan de fidelización.

Con el fin de que el plan de recompensa ayude a captar y a fidelizar clientes, se realizarán eventos especiales por temporada buscando llevar a los clientes a probar nuevos platos por la ocasión del año que se está celebrando, membresía que permita acumular puntos por cada compra realizada y con la cual podrá redimir en facturaciones

posteriores, se generara una base de datos sólida que permita enviar vía digital y mail descuentos en la fecha de cumpleaños , anuncios de eventos y lanzamiento de productos para clientes.

5.6 Estrategia de Precios

El restaurante EL COMEDOR tendrá el mismo nivel de precios que tenga la competencia y que se encuentren dentro del promedio del mercado, realizando un monitoreo permanente de la aceptación de parte de los clientes, buscando generar una estrategia de precios competitivos. Se implementará una revisión trimestral para evaluar si hay necesidad de realizar alguna modificación en los precios de los productos, con el fin de mantener los niveles de precios de la competencia. De igual forma, la ventaja competitiva estará en el valor agregado, ya que los clientes recibirán mayores beneficios por el mismo rango de precios.

Tabla 11

Precio promedio de un plato ofertado por los competidores

RESTAURANTE	PRECIO PROMEDIO (COP)
Charruá's Parrilla	\$ 22000
El Parque	\$ 16000
Santos Sabores	\$ 17000
La Costillería	\$ 16000
Chilis Parilla y Mar	\$ 21000
PRECIO PROMEDIO	\$ 18400

Nota: Muestra el promedio de un plato ofertado por la competencia. Fuente: Elaboración propia

La tabla 11 muestra los precios promedios de los principales restaurantes de la zona, con características parecidas, que puede servir de comparación.

Figura 41*Precio Promedio Competidores*

Nota: Muestra el precio promedio de los platos de la competencia. Fuente: Elaboración Propia.

Se realizará una investigación de los restaurantes más representativos de la zona donde estará localizado el restaurante, para poder definir el precio promedio de acuerdo al tipo de platos ofrecidos, segmentando por entradas, platos fuertes, adicionales, bebidas y postres.

Utilizando la encuesta, se utilizan estadísticas descriptivas para comparar el precio de la comida, las características del restaurante, los costos, la demografía y las variables de competencia.

Al tener establecido el precio promedio de las diferentes opciones y teniendo en cuenta el ciclo de vida del producto, el cual estará en la etapa de introducción, se definirá el precio de cada producto ofrecido en el restaurante para que este dentro de los máximos de los restaurantes de referencia, y teniendo presente las ofertas de precios especiales y fidelización.

Los precios que manejará el restaurante EL COMEDOR serán los siguientes:

Para los platos principales: entre \$15.000 y \$ 18.000 pesos.

Para las entradas: entre \$5.000 y \$ 10.000 pesos.

Para los postres entre \$4.000 y \$6.000 pesos.

Para las bebidas no alcohólicas: entre \$3.000 y \$4.500 pesos.

5.7 Presupuesto de Marketing

Tabla 12

Presupuesto Marketing

DESCRIPCIÓN	VALOR
MEDIOS IMPRESOS	
Periódico Occidente	\$97.875
Folletos	\$97.875
RADIO	\$437.175
PRODUCCIÓN	\$400.000
MARKETING DIGITAL	
Campaña digital (Manejo redes y página web) + Social listening	\$1.663.575
TOTAL	\$2.496.500

Nota: Muestra el presupuesto de Marketing. Fuente: Elaboración Propia.

En los medios impresos, se hará una publicación en el periódico Occidente en la sección Cali, página entera, los miércoles, de acuerdo con el cronograma planteado. Se imprimirán 800 folletos mensuales para distribuir en los puntos más representativos del área donde estará ubicado el restaurante.

Con respecto a la pauta en radio, se hará una pauta (anuncio) de 10 segundos en la emisora LA MEGA. Dependiendo del posicionamiento que logre el restaurante, se replanteará la continuidad de este tipo de publicidad.

Se hará un contrato con una empresa especializada en marketing digital, que se encargará del manejo de todas las redes sociales, actualización del sitio web y

posicionamiento Seo y SEM, donde se hará el análisis en los primeros 2 meses para poder establecer los mejores horarios de publicación.

Se hará un contrato con una empresa especializada en marketing digital, que se encargará del manejo de todas las redes sociales, actualización del sitio web y posicionamiento Seo y SEM, donde se hará el análisis en los primeros 2 meses para poder establecer los mejores horarios de publicación.

Es importante anotar que \$ 2.000.000 del presupuesto de Mercadeo será financiado por patrocinadores que quieran tener publicidad en el restaurante.

6. Diseño Operativo

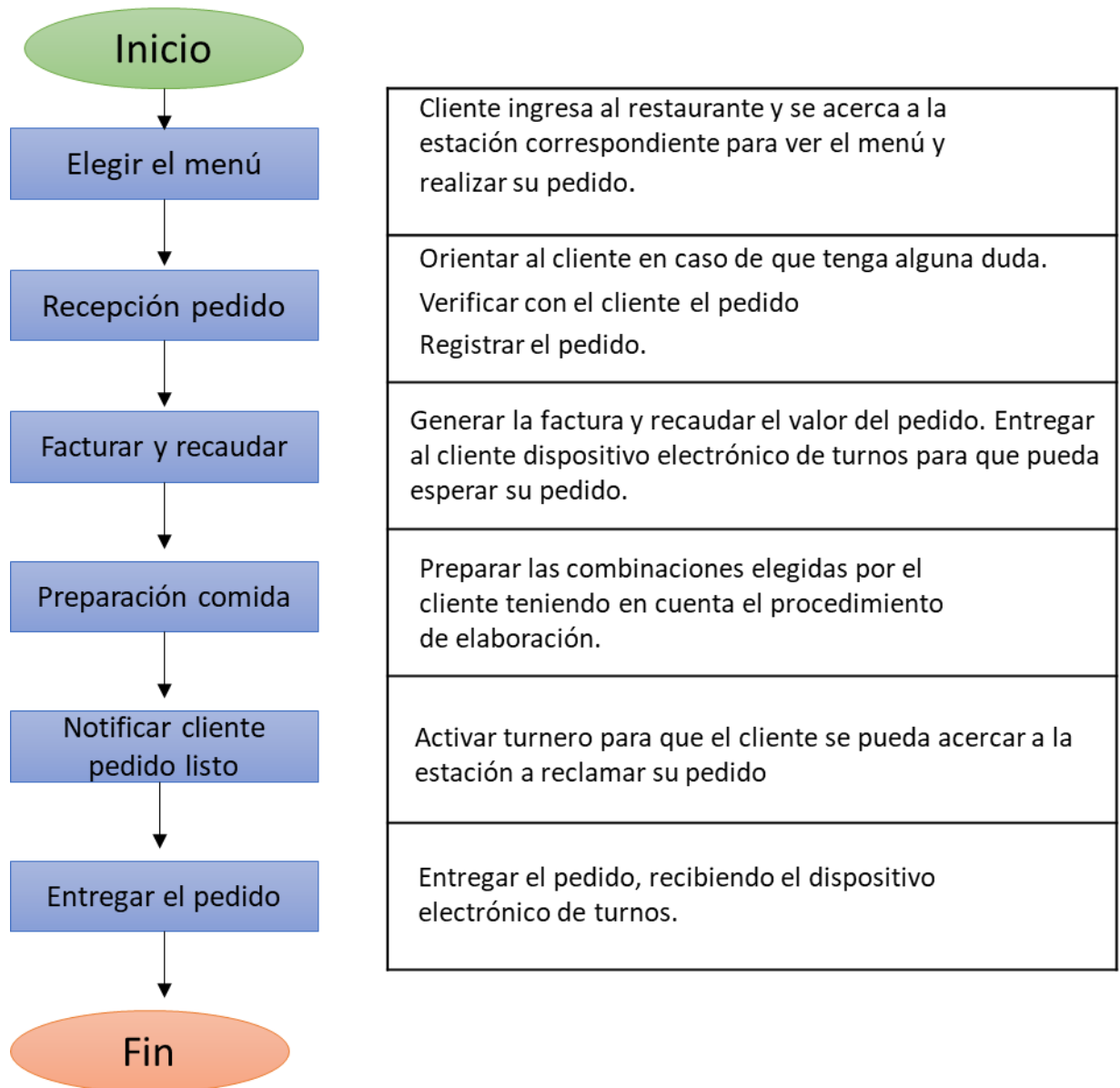
6.1 Diseño Procesos Claves

Los procedimientos operativos ayudan a que un restaurante funcione sin problemas en un entorno agitado. Los procesos ofrecen a todos los empleados del restaurante instrucciones coherentes para que sus invitados puedan disfrutar de una experiencia gastronómica profesional y de buen gusto.

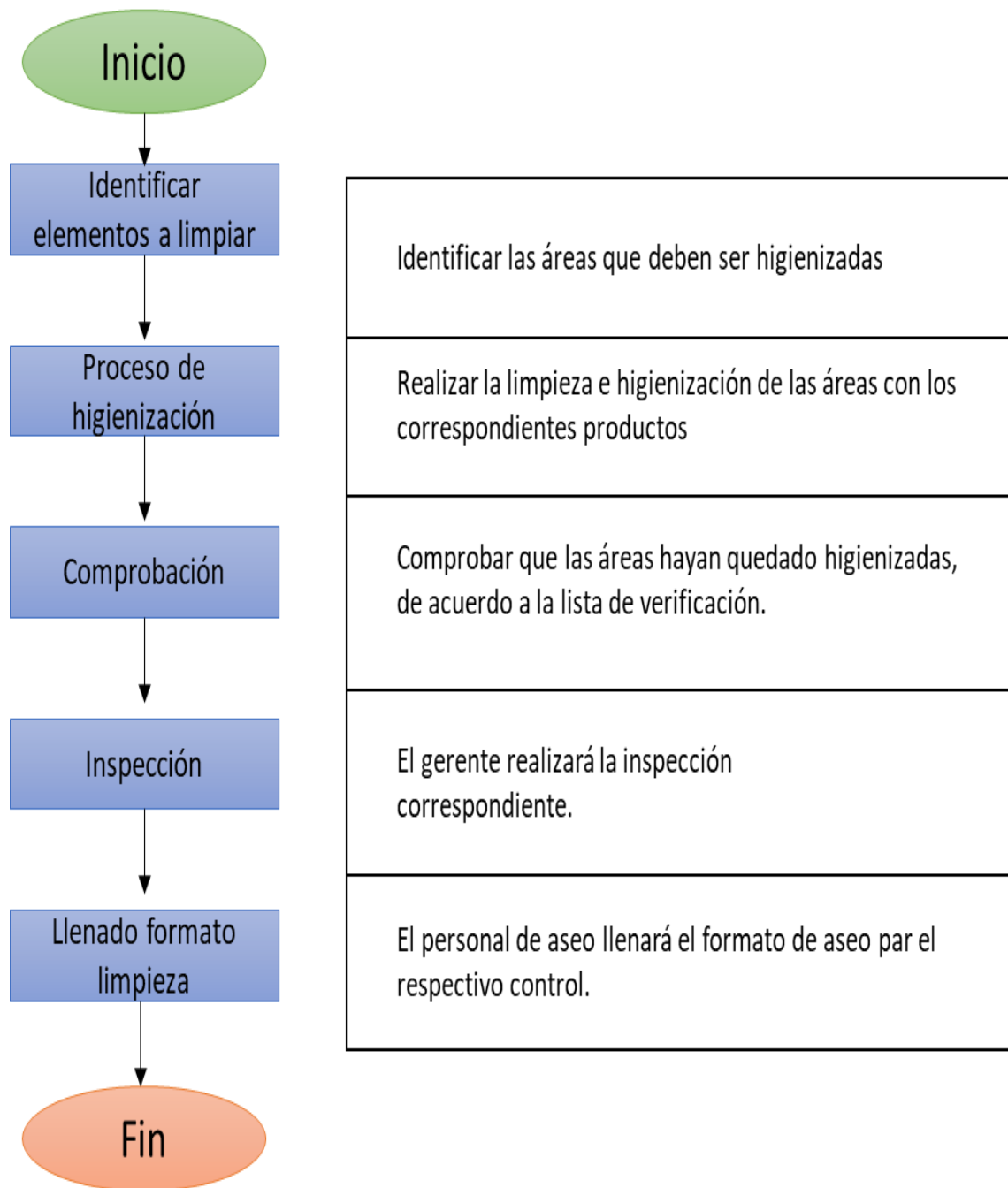
6.1.1 Seguridad alimenticia

Si los alimentos se preparan en las instalaciones, los procedimientos para la seguridad y el saneamiento de los alimentos y la gestión de la cocina deben detallarse en los procedimientos operativos. Para alimentos seguros, los procedimientos deben indicar que los alimentos se compran a proveedores aprobados con agua potable segura para cocinar; la cocina debe estar desinfectada sin contaminación de alimentos crudos de origen animal; y los lavabos para lavarse las manos son accesibles y están equipados con jabón y toallas de papel.

6.1.2 Servicio



6.1.6 Limpieza



Protocolo de Bioseguridad



6.2 Recursos Claves

6.2.1 Local

Ya sea que se esté construyendo una nueva ubicación o habitando un edificio construido previamente, hay algunos conceptos para tener en cuenta al elegir una ubicación. Tener en cuenta que el restaurante esté ubicado en una zona de alto tráfico, preferiblemente en su mayoría peatones, con un alto grado de visibilidad para las personas que pasan. Importante contar con la disponibilidad de estacionamiento al elegir una ubicación.

6.2.4 Concepto

Para asegurarse de que el restaurante pueda atraer clientes, crear un concepto que sea atractivo para un grupo demográfico importante del área que se planea ocupar. Los

comensales más jóvenes aprecian un servicio más rápido, mientras que la población mayor disfruta de una experiencia gastronómica más formal.

Los restaurantes generalmente se clasifican en servicio rápido, cenas familiares o cenas informales. Los restaurantes de servicio rápido incluyen restaurantes de comida rápida u otros negocios de comidas similares que valoran la velocidad del servicio por encima de todo. Los restaurantes familiares ofrecen un menú fijo con precios fijos para todos los artículos y ofrecen asientos para fiestas más grandes. Los restaurantes informales ofrecen un ambiente relajado con comida a precios más moderados. Otros tipos de restaurantes incluyen alta cocina, que ofrece una experiencia gastronómica más sofisticada por un precio más alto, y restaurantes étnicos, que se especializan en la cocina de un país o cultura específicos.

Para crear un concepto que sea intrigante y comercializable para los consumidores locales, es necesario estudiar la demografía del área circundante.

6.2.5 Equipo

- Estufa

Figura 42

Estufa



Nota: Muestra un ejemplo de la estufa. Fuente: Recuperado de pexels.com

Figura 43

Gramera



Nota: Muestra un ejemplo de la gramera. Fuente: Recuperado de pexels.com

Figura 44

Horno microondas



Nota: Muestra un ejemplo del horno microondas. Fuente: Recuperado de pexels.com

Figura 45

Mesa de trabajo



Nota: Muestra un ejemplo de la mesa de trabajo. Fuente: Recuperado de pexels.com

Figura 46

Cuarto frío



Nota: Muestra un ejemplo del cuarto frío. Fuente: Recuperado de pexels.com

Figura 47

Utensilios cocina



Nota: Muestra un ejemplo de utensilios de cocina. Fuente: Recuperado de istock.com

Figura 48

Mesas y sillas



Nota: Muestra un ejemplo de las mesas y sillas. Fuente: <https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-604561559>

6.3 Localización

6.3.1 Macrolocalización

La zona donde se tiene planeado ubicar el local para el restaurante es en la Comuna 22 de la ciudad de Cali, la cual se encuentra al sur del área urbana del Municipio. Limita al norte con la Comuna 17, al sur y al occidente con el corregimiento de Pance, al oriente con el corregimiento de El Hormiguero (Cali, 2021). Esta es la comuna de mayor desarrollo económico y cultural de Cali, dónde están ubicadas las sedes de las cuatro universidades privadas más importantes de la ciudad (Pontificia Universidad Javeriana, Universidad ICESI, Universidad de San Buenaventura y Universidad Autónoma de Occidente). De igual forma cuenta con extensos terrenos destinados a la construcción de vivienda, debido a que el Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad contempla gran parte de esta comuna para nuevos desarrollos urbanísticos siendo la actual zona de expansión urbana. Es la zona de mayor valorización de Cali, y actualmente en esta se encuentran exclusivos y lujosos edificios

de apartamentos y condominios de casas que acogen a la gente con altos cargos en Cali y el Valle del Cauca, convirtiéndolo en uno de los sectores más caros y exclusivos de Colombia (Cali, 2021).

6.3.2 Microlocalización

El local está ubicado sobre la avenida Cañasgordas y cuenta con 126 metros cuadrados, con posibilidad de ampliación; cuenta con zona de parqueadero y todas las instalaciones y áreas necesarias para el proyecto. Para esta elección se evaluó determinados factores de gran relevancia y se les concedió un peso, Tabla 3

Factores evaluados:

Factor No. 1: costo/oportunidad del local comercial

Factor No. 2: zona con acceso a otros servicios y/o actividades económicas

Factor No. 3: zona en expansión y gran acogida para los restaurantes

Factor No. 4: seguridad

Factor No. 5: zona de fácil acceso y parqueo

Tabla 13

Peso de los factores evaluados en la microlocalización, total 100%.

Factor	Peso
F1	0.30%
F2	0.20%
F3	0.20%
F4	0.15%
F5	0.15%

Nota: Muestra los factores de la microlocalización. Fuente: Elaboración propia.

Luego se evalúan diferentes alternativas, Tabla 4

Las alternativas fueron:

Alternativa No. 1: Ubicación en el barrio Ciudad Jardín

Alternativa No. 2: Ubicación en el barrio Pance

Alternativa No. 3: Ubicación en el barrio Bochalema

Tabla 14

Evaluación de alternativas de micro localización

Alternativas	F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL
A1: Ciudad Jardín	5	5	5	5	3	4.6
A2: Pance	5	4	5	5	3	4.4
A3: Bochalema	3	2	4	4	4	3.4
<i>Ponderación del 1 al 5, siendo 5 el mayor.</i>						

Nota: Muestra las alternativas de la microlocalización. Fuente: Elaboración propia

Para la ubicación del Restaurante EL COMEDOR se eligió el barrio Ciudad Jardín, teniendo en cuenta que recibió la mejor ponderación en los factores con mayor importancia para el proyecto como lo son: el costo/oportunidad del local comercial, ya que es una zona con excelente ubicación geográfica, cuenta con todos los servicios públicos además de ser una zona en expansión para diferentes actividades económicas que permitirán captar más clientes. Además, cumple con el mínimo requerido sobre factores de seguridad, acceso y lugar para parquear.

6.3.3 Distribución Interna del Espacio Físico

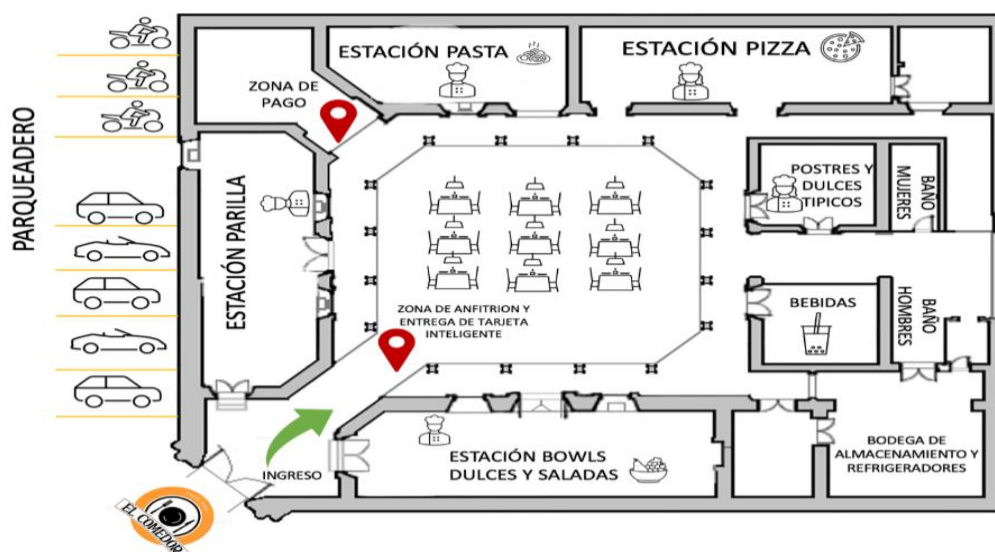
Una vez escogido la ubicación geográfica del local comercial donde está ubicado el Restaurante EL COMEDOR, se ejecuta un plano de la distribución interna de cada una de las estaciones de comida temática y demás espacios de relevancia para el restaurante.

Como se observa en el plano interno del Restaurante, las estaciones cuentan con mayor protagonismo con respecto al coeficiente total del local, ya que cada una de ellas cuenta con su propia cocina (parrilla, estufas, refrigerador, vitrina y espacio para exhibición de ingredientes a escoger por los comensales) además de su sistema electrónico para pasar las tarjetas inteligentes y que cada cliente pueda ir sumando el valor de sus órdenes que serán canceladas al momento de su salida en la zona de pago.

El local también cuenta con pequeñas estaciones donde se podrán disfrutar de postres, dulces típicos y bebidas. Así mismo, baños para hombres y mujeres, una zona con mesas y barras con sillas y por último en la parte externa una zona de parqueaderos.

Figura 49

Plano interno



Nota: Muestra el plano interno del restaurante. Fuente: Elaboración propia

6.4 Criterio selección de proveedores

La selección de proveedores es uno de los procesos más importantes que deberá atravesar como propietario de un restaurante. Los proveedores adecuados pueden ayudarlo a aumentar las ganancias y realizar una operación sin problemas, mientras que hacer negocios con los proveedores incorrectos puede perjudicar el éxito de su restaurante. A medida que elija quién desempeñará este papel crucial, aquí hay algunas cosas que debe tener en cuenta. Los aspectos más relevantes para seleccionar los proveedores son:

- Fechas de entrega y cumplimiento
- Cantidad mínima de pedido
- Calidad productos y atención
- Términos de pago
- Servicios adicionales y posventa
- Transporte y eficiencia
- Trayectoria y experiencia

7. Diseño Organizacional

7.1 Modelo Organizacional

El organigrama de un restaurante mostrará a los empleados en una cadena de mando organizada. El negocio pertenece a los propietarios y ellos tomarán todas las decisiones importantes sobre el restaurante. Contratar a un gerente general y un chef ejecutivo para controlar las operaciones diarias.

Propietarios en la jerarquía del restaurante

Los propietarios son, en última instancia, quienes controlan el restaurante. Ellos son los que más pueden ganar o perder debido al éxito o al fracaso del restaurante. Los propietarios suelen ser responsables de contratar al equipo de gestión de un restaurante y también pueden elegir al chef ejecutivo. Existe la expectativa de que la información de la política del propietario se transmita a lo largo de la cadena de mando del restaurante.

Gerente General del Restaurante

El gerente general es responsable de la toma de decisiones diaria del restaurante. A menudo son responsables de la programación y documentación referente a la nómina, así como de la contabilidad de ventas y el registro de dinero. El gerente general se encarga de la mayor parte de las contrataciones y despidos del restaurante. También debe mantenerse en contacto regular con los propietarios para transmitir información y solicitar orientación acerca de las metas y objetivos que estos planifican.

Gerente Administrativo

Es el encargado de toda la parte administrativa del restaurante. De él depende el perfecto funcionamiento del negocio, ya que es el responsable de la compra de los suministros, pagos de los servicios, proveedores, la nómina y debe velar por el bienestar de todos los colaboradores. Debe tener una comunicación positiva con todas las demás personas que colaboran en el restaurante.

Chef Ejecutivo

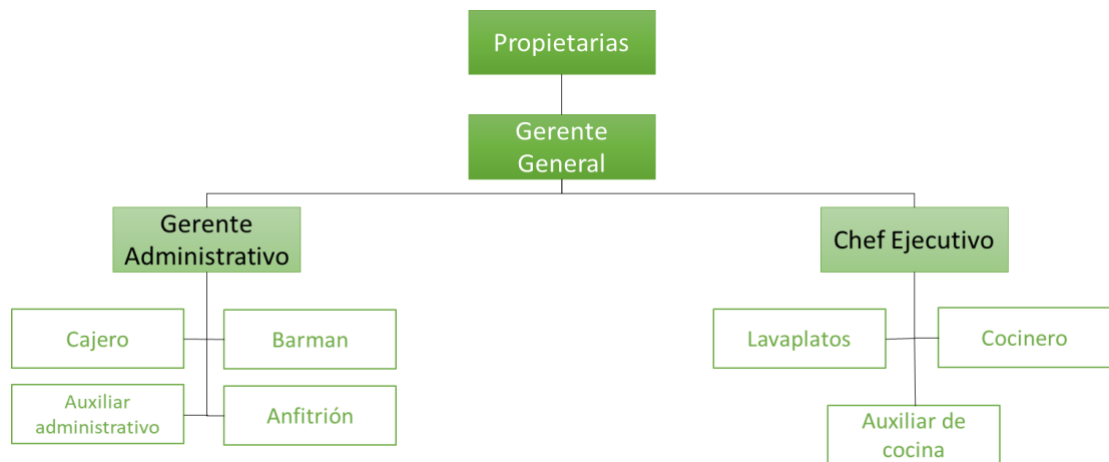
En la jerarquía de un restaurante, el chef ejecutivo es el gerente de toda la cocina. Son responsables de los productos que llegan a la cocina de vendedores y proveedores. Los chefs ejecutivos informan directamente al gerente general sobre el inventario y los

pedidos. El chef ejecutivo también es responsable del diseño del menú y de todas las comidas que salen de la cocina.

Los chefs ejecutivos suelen ser consultados en el proceso de entrevistas para obtener toda la ayuda en la cocina. Asumen la responsabilidad de todas las decisiones que se toman en la cocina con respecto a todo, desde el control de calidad hasta los especiales nocturnos.

Figura 50

Organigrama



Nota: Muestra el orgnigrama de la organización. Fuente: Elaboración Propia

7.2 Cargos y responsabilidades

Gerente general

Descripción del puesto: Los gerentes generales juegan un papel clave en todos los restaurantes. Son responsables de contratar solicitantes, despedir empleados, capacitar a los nuevos empleados, supervisar las actividades generales del restaurante y trabajar en estrategias de marketing y alcance comunitario. También pueden ayudar a establecer los precios del menú y comprar suministros.

Requisitos de trabajo:

- Excelentes habilidades con las personas
- La calma bajo presión
- Requiere título en Administración de empresas, hotelero o instituciones de servicio, con experiencia mínima de 2 a 4 años en sector de restaurantes u hotelero.
- Experiencia demostrable en servicio al cliente como gerente
- Amplios conocimientos sobre comidas y bebidas, con capacidad para recordar y mencionar los ingredientes y los platos para informar a los clientes y al personal de servicio
- Familiaridad con el software de gestión de restaurantes.
- Sólidas habilidades de liderazgo, motivación e interpersonales
- Habilidades de gestión financiera

Gerente Administrativo

Descripción del puesto: Segundo al mando, pero no menos importante, los subgerentes son esenciales para todos los restaurantes ocupados. Ayudan al gerente con las tareas de capacitación, ayudan con la programación, supervisan a los empleados y completan si el gerente tiene el día libre.

Requisitos de trabajo:

- Excelentes habilidades con las personas
- Trabajo bajo presión
- Requiere título en Administración de empresas, hotelero o instituciones de servicio, con experiencia mínima de 2 a 4 años en sector de restaurantes u hotelero.

- Familiaridad con el software de gestión de restaurantes.
- Sólidas habilidades de liderazgo, motivación e interpersonales.
- Habilidades de gestión financiera.

Chef ejecutivo

Descripción del puesto: Debe planificar y dirigir la preparación de la comida y actividades culinarias. Así mismo estructurar los menús para que cumplan con los estándares de calidad y expectativas de los clientes. Debe hacer las estimaciones sobre la cantidad de comida y recursos necesarios para el desarrollo eficiente del proceso de preparación de la comida.

Requisitos de trabajo:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo y comunicación efectiva
- Capacidad para trabajar de forma rápida y eficiente.
- Experiencia demostrable como chef ejecutivo mínimo de 4 años.

Cocinero

Descripción del puesto: Responsable de utilizar su experiencia culinaria para crear platos de acuerdo con los requerimientos del chef ejecutivo. Sus deberes incluyen supervisar al personal de cocina, probar los platos antes de ir a los clientes y reabastecer los productos alimenticios según sea necesario.

Requisitos de trabajo:

- Trabajo en equipo.
- Habilidades multitarea y de gestión del tiempo.
- Habilidades de manejo del tiempo.

- Atención a los detalles.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Capacidad de comunicarse en un entorno en rápido movimiento.
- Experiencia mínima de 3 años como cocinero.

Auxiliar de cocina

Descripción del puesto: Realizar todas las tareas de limpieza, lavado y preparación necesarias en las cocinas. Ayuda a los cocineros con todas las tareas necesarias para garantizar que las operaciones de la cocina se desarrollen sin problemas. Organizar y almacenar correctamente los suministros alimentarios. Transferir rápidamente los ingredientes de las comidas de las áreas de almacenamiento a la cocina según las instrucciones del cocinero.

Requisitos de trabajo:

- Licencia de manipulador de alimentos.
- Sólido conocimiento de las normas de seguridad y salud alimentaria.
- Capacidad de trabajar en un entorno acelerado.
- Trabajo en equipo.
- Excelentes habilidades organizativas y de gestión del tiempo.
- Habilidades de comunicación efectiva.
- Experiencia probada mínimo de 3 años de auxiliar de cocina.

Lavaplatos

Descripción del puesto: Asegurarse de que la vajilla esté impecable. Debe mantener la cocina limpia y despejada de basura y desorden peligrosos. Debe estar atento a cualquier instrucción por parte de los cocineros o chef.

Requisitos de trabajo:

- Trabajo en equipo
- Capacidad para trabajar de forma rápida y eficiente.
- Sólido conocimiento de las normas de seguridad y salud alimentaria.
- Habilidades de comunicación efectiva.

Cajero

Descripción del puesto: Gestión de transacciones con clientes mediante cajas registradoras. Cobrar pagos ya sea en efectivo, tarjeta de pago inteligente o cualquier otro medio de pago. Resolver las quejas de los clientes, orientarlos y brindarles información relevante

Requisitos de trabajo:

- Excelentes habilidades con las personas.
- Familiaridad con equipos electrónicos, como caja registradora y datafonos.
- Buenas habilidades matemáticas.
- Fuertes habilidades de comunicación y gestión del tiempo.
- Orientado a la satisfacción del cliente.

Anfitrión

Descripción del puesto: Responsable de la reacción inicial de los clientes en cualquier restaurante informal o elegante. Deben sonreír y saludar a los clientes, luego llevarlos a sus asientos y distribuir los menús. Responsable de contestar llamadas telefónicas y programar reservas. Acompañar a los clientes a las áreas de comedor asignadas. Mantener un área de recepción limpia.

Requisitos de trabajo:

- Experiencia laboral previa como Anfitrión.
- Comprensión de la etiqueta del restaurante.
- Familiaridad con las normas de salud y seguridad.
- Experiencia en la gestión de reservas.
- Habilidades demostrables de servicio al cliente.
- Excelentes habilidades de comunicación (por teléfono y en persona).
- Fuertes habilidades organizativas con la capacidad de monitorear toda el área del comedor y el bar.
- Disponibilidad para trabajar en turnos según sea necesario.
- Buena condición física para caminar y estar de pie durante todo el turno.

Barman

Descripción del puesto: Preparar bebidas alcohólicas o no alcohólicas para los clientes de bares y restaurantes. Evaluar las necesidades y preferencias de los clientes y hacer recomendaciones. Mezclar ingredientes para preparar cócteles. Reabastecer y programar el inventario y los suministros de barras. Cumplir con todas las regulaciones de alimentos y bebidas.

Requisitos de trabajo:

- Experiencia laboral comprobada como Bartender, mínimo 2 años.
- Excelente conocimiento en mezclar, decorar y servir bebidas.
- Actitud positiva y excelentes habilidades de comunicación.
- Capacidad para mantener la barra organizada, surtida y limpia.
- Certificado de formación pertinente.

7.3 Referencia Salarial

De acuerdo con el mercado laboral actual, las referencias salariales de los cargos estipulados para el proyecto son (Talent, 2020):

Gerente General: \$3.200.000

Gerente Administrativo: \$ 2.800.000

Auxiliar Administrativo: \$ 1.100.000

Chef Ejecutivo: \$ 2.200.000

Cocinero: \$1.500.000

Lavaplatos: \$ 1.000.000

Auxiliar de cocina: \$ 1.000.000

Anfitrión: \$ 1.300.000

Cajero: \$1.300.000

Barman: \$1.100.000

Esta escala salarial solo tiene en cuenta los salarios básicos; para el análisis financiero se tendrán en cuenta los demás cargos salariales (Salud, seguridad social, parafiscales, auxilio de transporte)

7.4 Tipo de sociedad a constituir

El tipo de sociedad que se creará es la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), ya que este tipo de sociedades puede estar formada por uno o más accionistas y puede incorporarse mediante un documento privado o electrónico relativamente simple (a diferencia de una costosa escritura notarial de constitución).

Las ventajas de este tipo de sociedad son; que el costo de creación y registro de la sociedad es menor, comparado a otro tipo de sociedad. El acto de incorporación

proporciona responsabilidad limitada a sus accionistas (excepto cuando el velo corporativo se usa para perpetrar un fraude o abusar de la forma corporativa). Permite a los fundadores elegir una duración ilimitada para la incorporación, y reemplaza la costosa e ineficaz formalidad de los contralores internos obligatorios por una supervisión más efectiva y menos costosa de auditores externos, pero plenamente calificados. También proporciona flexibilidad al capital corporativo, mayor libertad contractual y mayor acceso al capital (Reyes, 2013).

Así mismo, los accionistas pueden organizar libremente la estructura y funcionamiento de una sociedad anónima simplificada en los estatutos. En ausencia de disposiciones específicas al efecto, la asamblea de accionistas o el accionista único, en su caso, tendrá derecho a ejercer todas las facultades legalmente otorgadas a las asambleas de accionistas de las sociedades anónimas, mientras que la dirección y representación de La sociedad anónima simplificada se otorgará al representante legal (Reyes, 2013).

La responsabilidad limitada está estrechamente relacionada con la personalidad jurídica; los accionistas tienen una responsabilidad limitada en la medida de sus aportaciones de capital y no incurrirán en responsabilidad personal por la SAS legalmente separada. Se señala una excepción importante al escudo de responsabilidad con referencia al artículo 41 de la Ley Modelo de SAS; la excepción permite al tribunal, “en caso de fraude o cualquier otro acto ilícito”, traspasar el velo corporativo y así imponer responsabilidad solidaria a los accionistas, directores y gerentes. La sociedad anónima simplificada puede estar formada por una o más personas físicas o jurídicas (Castilla, 2018).

La sociedad anónima simplificada no está obligada a tener una junta directiva, a menos que dicha junta esté estipulada en los estatutos. En ausencia de una disposición que requiera el funcionamiento de una junta directiva, el representante legal designado por la asamblea de accionistas tendrá derecho a ejercer todas y cada una de las facultades relativas a la gestión y representación legal de la sociedad anónima simplificada. Si se ha incluido un directorio en el documento de formación, dicho directorio se creará con uno o más directores, para cada uno de los cuales también se podrá designar un director suplente. La sociedad anónima simplificada es una persona jurídica con fines de lucro por acciones, cuya naturaleza siempre será comercial independientemente de las actividades establecidas en su cláusula de objeto (Castilla, 2018).

7.5 Presupuesto Gasto Personal

A continuación, se hace la relación de los sueldos del personal, teniendo en cuenta los salarios y las provisiones correspondientes.

Tabla 15

Presupuesto del Personal Mensual

CARGO	SALARIO	CANTIDAD	TOTAL
GERENTE GENERAL	\$ 4.800.000	1	\$ 4.800.000
GERENTE ADMINISTRATIVO	\$ 3.900.000	1	\$ 3.900.000
CHEF EJECUTIVO	\$ 3.300.000	1	\$ 3.300.000
COCINERO	\$ 2.250.000	5	\$ 11.250.000
AUXILIAR DE COCINA	\$ 1.500.000	5	\$ 7.500.000
LAVAPLATOS	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
CAJERO	\$ 1.950.000	2	\$ 3.900.000
ANFITRION	\$ 1.950.000	1	\$ 1.950.000
BARMAN	\$ 1.650.000	1	\$ 1.650.000
TOTAL			\$ 39.750.000

Nota: Muestra el presupuesto de personal mensual. Fuente: Elaboración Propia

8. Análisis viabilidad financiera

Muchos restaurantes nuevos no logran elaborar un plan de negocios bien estructurado porque el proceso puede ser un poco difícil y llevar mucho tiempo. Pero sin un plan de negocios de restaurante adecuado, no se tienen unas bases fuertes para la implementación y posterior operación eficiente del restaurante. Es poco probable que se pueda conseguir un inversor que le ayude a financiar el sueño de un restaurante sin un plan adecuado. E incluso si se hace, la falta de planificación, regulaciones y pronósticos adecuados hará que el proyecto fracase. La parte más importante del plan de negocios de su restaurante es la sección financiera, ya que este análisis nos permitirá definir si el proyecto es viable o no y por lo tanto requiere una elaboración detallada y acuciosa.

El costo del uso de la tarjeta inteligente, software y soporte por parte de la empresa Pagos Inteligentes, está considerado dentro del costo total de venta, ya que, al ser un precio fijo, fue añadido al total de dicho valor.

A continuación, se realiza el análisis financiero, con el fin de determinar si el proyecto es viable financieramente, teniendo en cuenta las tasas de crecimiento del sector y hallando los indicadores financieros más relevantes, que permitan hacer un análisis detallado.

8.1 Inversión Inicial

ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
REPISAS Y GABINETES	4	\$ 700.000	\$ 2.800.000
ESTACIONES TRABAJO	5	\$ 1.500.000	\$ 7.500.000
ESCRITORIO	3	\$ 450.000	\$ 1.350.000
SILLAS EJECUTIVAS	3	\$ 180.000	\$ 540.000
MESAS Y SILLAS	35	\$ 180.000	\$ 6.300.000
LAVAPLATOS	2	\$ 220.000	\$ 440.000
TRAMPA DE GRASA	1	\$ 650.000	\$ 650.000
ESTACIÓN BAR	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
ARCHIVADOR	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
COMPUTADOR	5	\$ 2.000.000	\$ 10.000.000
TELÉFONO	1	\$ 150.000	\$ 150.000
IMPRESORA	3	\$ 400.000	\$ 1.200.000
TELEVISOR	4	\$ 1.800.000	\$ 7.200.000
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			\$ 43.180.000
MAQUINARIA			
BALANZA ELECTRÓNICA	2	\$ 125.000	\$ 250.000
CAMPANA EXTRACTORA	5	\$ 1.200.000	\$ 6.000.000
COCINAS 4 QUEMADORES	5	\$ 1.100.000	\$ 5.500.000
CUARTO FRÍO	1	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000
FREIDORA	1	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
HORNO	2	\$ 400.000	\$ 800.000
LICUADORA INDUSTRIAL	5	\$ 170.000	\$ 850.000
HORNO MICROONDAS	2	\$ 350.000	\$ 700.000
PARRILLA	2	\$ 1.100.000	\$ 2.200.000
PLANCHA ACERO INOXIDABLE	5	\$ 500.000	\$ 2.500.000
REFRIGERADOR	2	\$ 2.200.000	\$ 4.400.000
TOTAL MAQUINARIA			\$ 34.100.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 77.280.000
ACTIVOS DIFERIDOS			
GASTOS CONTITUCIÓN			
REGISTRO CAMARA DE COMERCIO	1	\$ 670.000	\$ 670.000
ESCRITURACIÓN SOCIEDAD	1	\$ 890.000	\$ 890.000
MATRICULA PERSONA JURÍDICA	1	\$ 145.000	\$ 145.000
INSCRIOCIÓN LIBROS	1	\$ 10.000	\$ 10.000
FORMULARIOS Y AUTENTICACIONES	1	\$ 80.000	\$ 80.000
DERECHO DE INSCRIPCIÓN	1	\$ 30.000	\$ 30.000
USO DE SUELOS	1	\$ 15.000	\$ 15.000
HIGIENE Y SANIDAD	1	\$ 35.000	\$ 35.000
CONTROL DE PLAGAS	1	\$ 55.000	\$ 55.000
BOMBEROS	1	\$ 220.000	\$ 220.000
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN		\$ 2.150.000	\$ 2.150.000
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
NO DEPRECIABLES	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES		\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
ACTIVOS INTANGIBLES			
INTANGIBLES	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES		\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
ADECUACIONES			
ADECUACIONES MOBILIARIAS	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
TOTAL ADECUACIONES		\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
SEGUROS			
SEGUROS	1	\$ 350.000	\$ 350.000
TOTAL SEGUROS		\$ 350.000	\$ 350.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS		\$ 26.500.000	\$ 26.500.000
CAPITAL DE TRABAJO			
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
NÓMINA	1	\$ 47.250.000	\$ 47.250.000
GASTOS VENTAS	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
INVENTARIO	1	5000000	\$ 5.000.000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		\$ 61.850.000	\$ 61.850.000
TOTAL INVERSIÓN			\$ 165.630.000

El total de la inversión necesaria para la adecuada implementación y operación del restaurante es de un valor total de \$ 165.630.000, lo cual permitiría la adquisición de los equipos, muebles y enseres, gastos de constitución y el capital de trabajo necesario para la operación del restaurante.

8.2 Estado de Situación Financiera Sin Financiación

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
CAJA - BANCOS	\$ 61.850.000
CUENTAS X COBRAR	\$ -
INVENTARIOS	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 61.850.000
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 43.180.000
MAQUINARIA	\$ 34.100.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 77.280.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 26.500.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 165.630.000
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
CUENTAS X PAGAR	\$ -
OBLIGACIONES LABORALES X PAGAR	\$ -
IMPUESTOS X PAGAR	\$ -
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ -
PASIVOS NO CORRIENTE	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ -
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	\$ 165.630.000
UTILIDAD ACUMULADA	\$ -
RESERVA LEGAL ACUMULADA	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 165.630.000

8.3 Estado de Situación Financiera con Financiación

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
CAJA - BANCOS	\$ 61.850.000
CUENTAS X COBRAR	\$ -
INVENTARIOS	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 61.850.000
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 43.180.000
MAQUINARIA	\$ 34.100.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 77.280.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 26.500.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 165.630.000
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
CUENTAS X PAGAR	\$ -
OBLIGACIONES LABORALES X PAGAR	\$ -
IMPUESTOS X PAGAR	\$ -
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ -
PASIVOS NO CORRIENTE	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 70.000.000
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 70.000.000
TOTAL PASIVOS	\$ 70.000.000
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	\$ 95.630.000
UTILIDAD ACUMULADA	\$ -
RESERVA LEGAL ACUMULADA	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 95.630.000

Se realizó el estado de situación financiera en dos escenarios, uno que no requiere financiación y el otro con financiamiento por parte del sector financiero. Es importante recalcar, que para la puesta en marcha de un proyecto es importante no tener un apalancamiento financiero mayor al 30% de valor total de la inversión, ya que se entraría

a generar un valor muy alto en las obligaciones financieras, por lo tanto, el margen de utilidad se reduciría al pago de intereses.

8.4 Tabla de Amortización

VALOR CRÉDITO	\$	70.000.000			
TASA EFECT MENSUAL		1,50%			
NÚMERO CUOTAS		60			
AMORTIZACION FRANCES					
VALOR A FINANCIAR			\$	70.000.000,00	
N° CUOTA	SALDO INICIAL	INTERES	PAGO DE CAPITAL	CUOTA	SALDO
0					\$ 70.000.000,00
1	\$ 70.000.000,00	\$ 1.050.000,00	\$727.539,92	\$ 1.777.539,92	\$ 69.272.460,08
2	\$ 69.272.460,08	\$ 1.039.087,00	\$738.453,00	\$ 1.777.539,92	\$ 68.534.007,00
3	\$ 68.534.007,00	\$ 1.028.010,00	\$749.530,00	\$ 1.777.539,92	\$ 67.784.477,00
4	\$ 67.784.477,00	\$ 1.016.767,00	\$760.773,00	\$ 1.777.539,92	\$ 67.023.704,00
5	\$ 67.023.704,00	\$ 1.005.356,00	\$772.184,00	\$ 1.777.539,92	\$ 66.251.520,00
6	\$ 66.251.520,00	\$ 993.773,00	\$783.767,00	\$ 1.777.539,92	\$ 65.467.753,00
7	\$ 65.467.753,00	\$ 982.016,00	\$795.524,00	\$ 1.777.539,92	\$ 64.672.229,00
8	\$ 64.672.229,00	\$ 970.083,00	\$807.457,00	\$ 1.777.539,92	\$ 63.864.772,00
9	\$ 63.864.772,00	\$ 957.972,00	\$819.568,00	\$ 1.777.539,92	\$ 63.045.204,00
10	\$ 63.045.204,00	\$ 945.678,00	\$831.862,00	\$ 1.777.539,92	\$ 62.213.342,00
11	\$ 62.213.342,00	\$ 933.200,00	\$844.340,00	\$ 1.777.539,92	\$ 61.369.002,00
12	\$ 61.369.002,00	\$ 920.535,00	\$857.005,00	\$ 1.777.539,92	\$ 60.511.997,00
13	\$ 60.511.997,00	\$ 907.680,00	\$869.860,00	\$ 1.777.539,92	\$ 59.642.137,00
14	\$ 59.642.137,00	\$ 894.632,00	\$882.908,00	\$ 1.777.539,92	\$ 58.759.229,00
15	\$ 58.759.229,00	\$ 881.388,00	\$896.152,00	\$ 1.777.539,92	\$ 57.863.077,00
16	\$ 57.863.077,00	\$ 867.946,00	\$909.594,00	\$ 1.777.539,92	\$ 56.953.483,00
17	\$ 56.953.483,00	\$ 854.302,00	\$923.238,00	\$ 1.777.539,92	\$ 56.030.245,00
18	\$ 56.030.245,00	\$ 840.454,00	\$937.086,00	\$ 1.777.539,92	\$ 55.093.159,00
19	\$ 55.093.159,00	\$ 826.397,00	\$951.143,00	\$ 1.777.539,92	\$ 54.142.016,00
20	\$ 54.142.016,00	\$ 812.130,00	\$965.410,00	\$ 1.777.539,92	\$ 53.176.606,00
21	\$ 53.176.606,00	\$ 797.649,00	\$979.891,00	\$ 1.777.539,92	\$ 52.196.715,00
22	\$ 52.196.715,00	\$ 782.951,00	\$994.589,00	\$ 1.777.539,92	\$ 51.202.126,00
23	\$ 51.202.126,00	\$ 768.032,00	\$1.009.508,00	\$ 1.777.539,92	\$ 50.192.618,00
24	\$ 50.192.618,00	\$ 752.889,00	\$1.024.651,00	\$ 1.777.539,92	\$ 49.167.967,00
25	\$ 49.167.967,00	\$ 737.520,00	\$1.040.020,00	\$ 1.777.539,92	\$ 48.127.947,00
26	\$ 48.127.947,00	\$ 721.919,00	\$1.055.621,00	\$ 1.777.539,92	\$ 47.072.326,00
27	\$ 47.072.326,00	\$ 706.085,00	\$1.071.455,00	\$ 1.777.539,92	\$ 46.000.871,00
28	\$ 46.000.871,00	\$ 690.013,00	\$1.087.527,00	\$ 1.777.539,92	\$ 44.913.344,00
29	\$ 44.913.344,00	\$ 673.700,00	\$1.103.840,00	\$ 1.777.539,92	\$ 43.809.504,00
30	\$ 43.809.504,00	\$ 657.143,00	\$1.120.397,00	\$ 1.777.539,92	\$ 42.689.107,00
31	\$ 42.689.107,00	\$ 640.337,00	\$1.137.203,00	\$ 1.777.539,92	\$ 41.551.904,00
32	\$ 41.551.904,00	\$ 623.279,00	\$1.154.261,00	\$ 1.777.539,92	\$ 40.397.643,00
33	\$ 40.397.643,00	\$ 605.965,00	\$1.171.575,00	\$ 1.777.539,92	\$ 39.226.068,00
34	\$ 39.226.068,00	\$ 588.391,00	\$1.189.149,00	\$ 1.777.539,92	\$ 38.036.919,00
35	\$ 38.036.919,00	\$ 570.554,00	\$1.206.986,00	\$ 1.777.539,92	\$ 36.829.933,00
36	\$ 36.829.933,00	\$ 552.449,00	\$1.225.091,00	\$ 1.777.539,92	\$ 35.604.842,00
37	\$ 35.604.842,00	\$ 534.073,00	\$1.243.467,00	\$ 1.777.539,92	\$ 34.361.375,00
38	\$ 34.361.375,00	\$ 515.421,00	\$1.262.119,00	\$ 1.777.539,92	\$ 33.099.256,00
39	\$ 33.099.256,00	\$ 496.489,00	\$1.281.051,00	\$ 1.777.539,92	\$ 31.818.205,00
40	\$ 31.818.205,00	\$ 477.273,00	\$1.300.267,00	\$ 1.777.539,92	\$ 30.517.938,00
41	\$ 30.517.938,00	\$ 457.769,00	\$1.319.771,00	\$ 1.777.539,92	\$ 29.198.167,00
42	\$ 29.198.167,00	\$ 437.973,00	\$1.339.567,00	\$ 1.777.539,92	\$ 27.858.600,00
43	\$ 27.858.600,00	\$ 417.879,00	\$1.359.661,00	\$ 1.777.539,92	\$ 26.498.939,00
44	\$ 26.498.939,00	\$ 397.484,00	\$1.380.056,00	\$ 1.777.539,92	\$ 25.118.883,00
45	\$ 25.118.883,00	\$ 376.783,00	\$1.400.757,00	\$ 1.777.539,92	\$ 23.718.126,00
46	\$ 23.718.126,00	\$ 355.772,00	\$1.421.768,00	\$ 1.777.539,92	\$ 22.296.358,00
47	\$ 22.296.358,00	\$ 334.445,00	\$1.443.095,00	\$ 1.777.539,92	\$ 20.853.263,00
48	\$ 20.853.263,00	\$ 312.799,00	\$1.464.741,00	\$ 1.777.539,92	\$ 19.388.522,00
49	\$ 19.388.522,00	\$ 290.828,00	\$1.486.712,00	\$ 1.777.539,92	\$ 17.901.810,00
50	\$ 17.901.810,00	\$ 268.527,00	\$1.509.013,00	\$ 1.777.539,92	\$ 16.392.797,00
51	\$ 16.392.797,00	\$ 245.892,00	\$1.531.648,00	\$ 1.777.539,92	\$ 14.861.149,00
52	\$ 14.861.149,00	\$ 222.917,00	\$1.554.623,00	\$ 1.777.539,92	\$ 13.306.526,00
53	\$ 13.306.526,00	\$ 199.598,00	\$1.577.942,00	\$ 1.777.539,92	\$ 11.728.584,00
54	\$ 11.728.584,00	\$ 175.929,00	\$1.601.611,00	\$ 1.777.539,92	\$ 10.126.973,00
55	\$ 10.126.973,00	\$ 151.905,00	\$1.625.635,00	\$ 1.777.539,92	\$ 8.501.338,00
56	\$ 8.501.338,00	\$ 127.520,00	\$1.650.020,00	\$ 1.777.539,92	\$ 6.851.318,00
57	\$ 6.851.318,00	\$ 102.770,00	\$1.674.770,00	\$ 1.777.539,92	\$ 5.176.548,00
58	\$ 5.176.548,00	\$ 77.648,00	\$1.699.892,00	\$ 1.777.539,92	\$ 3.476.656,00
59	\$ 3.476.656,00	\$ 52.150,00	\$1.725.390,00	\$ 1.777.539,92	\$ 1.751.266,00
60	\$ 1.751.266,00	\$ 26.269,00	\$1.751.271,00	\$ 1.777.539,92	\$ 5,00

8.5 Gastos Administrativos y Ventas Mensual

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
ARRIENDO	\$ 6.500.000
ENERGÍA	\$ 250.000
AGUA Y ALCANTARILLADO	\$ 300.000
GAS	\$ 150.000
INTERNET, TELEVISIÓN Y TELEFONÍA FIJA	\$ 200.000
PAPELERÍA	\$ 80.000
ASEO Y CAFETERÍA	\$ 150.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 7.630.000
GASTOS DE VENTAS	
MARKETING	\$ 516.000
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 516.000
TOTAL GASTOS	\$ 8.146.000

El total de los gastos de administración y ventas mensual es de \$8.146.000. El 85% de los gastos administrativos es referente al arriendo del local. Es un valor alto, pero al necesitar un espacio grande en el cual poder implementar el modelo de negocios planeado y por lo cual se tiene en cuenta dentro del análisis del costo de ventas.

8.6 Proyección ventas

Comida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ingresos Ventas	90.700.000	93.421.000	96.223.630	99.110.339	102.083.649	105.146.159	109.352.005	113.726.085	118.275.128	123.006.134	127.926.379	133.043.434	1.312.013.942
Costes	62.000.000	63.860.000	65.775.800	67.749.074	69.781.546	71.874.993	74.749.992	77.739.992	80.849.592	84.083.575	87.446.918	90.944.795	896.856.278
Margen Bruto	28.700.000	29.561.000	30.447.830	31.361.265	32.302.103	33.271.166	34.602.013	35.986.093	37.425.537	38.922.558	40.479.461	42.098.639	415.157.664

Postres	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ingresos Ventas	15.000.000	15.450.000	15.913.500	16.390.905	16.882.632	17.389.111	18.084.676	18.808.063	19.560.385	20.342.800	21.156.513	22.002.773	216.981.357
Costes	8.750.000	9.012.500	9.282.875	9.561.361	9.848.202	10.143.648	10.549.394	10.971.370	11.410.225	11.866.634	12.341.299	12.834.951	126.572.459
Margen Bruto	6.250.000	6.437.500	6.630.625	6.829.544	7.034.430	7.245.463	7.535.281	7.836.693	8.150.160	8.476.167	8.815.214	9.167.822	90.408.899

Bebidas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ingresos Ventas	24.800.000	25.544.000	26.310.320	27.099.630	27.912.618	28.749.997	29.612.497	30.500.872	31.415.898	32.358.375	33.329.126	34.329.000	351.962.333
Costes	9.650.000	9.939.500	10.237.685	10.544.816	10.861.160	11.186.995	11.522.605	11.868.283	12.224.331	12.591.061	12.968.793	13.357.857	136.953.085
Margen Bruto	15.150.000	15.604.500	16.072.635	16.554.814	17.051.458	17.563.002	18.089.892	18.632.589	19.191.567	19.767.314	20.360.333	20.971.143	215.009.248

Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ingresos Ventas	130.500.000	134.415.000	138.447.450	142.600.874	146.878.900	151.285.267	157.049.177	163.035.020	169.251.412	175.707.309	182.412.018	189.375.207	1.880.957.632
Costes	80.400.000	82.812.000	85.296.360	87.855.251	90.490.908	93.205.636	96.821.991	100.579.645	104.484.148	108.541.270	112.757.010	117.137.603	1.160.381.821
Margen Bruto	50.100.000	51.603.000	53.151.090	54.745.623	56.387.991	58.079.631	60.227.186	62.455.375	64.767.264	67.166.039	69.655.007	72.237.604	720.575.811

Nº	Platos	Coste x ración	Precio Medio Venta	Margen Bruto	Cantidad											
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Italiano	10000	15000	5000,00	1.300	1.339	1.379	1.421	1.463	1.507	1.567	1.630	1.695	1.763	1.834	1.907
2	Internacional	11500	16000	4500,00	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391	1.447	1.505	1.565	1.627	1.693	1.760
3	Típico	10500	15000	4500,00	1.100	1.133	1.167	1.202	1.238	1.275	1.326	1.379	1.434	1.492	1.551	1.614
4	Comida rápida	10500	15000	4500,00	1.300	1.339	1.379	1.421	1.463	1.507	1.567	1.630	1.695	1.763	1.834	1.907
5	Saludable	10000	16000	6000,00	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159	1.206	1.254	1.304	1.356	1.410	1.467

Nº	Postres	Coste x ración	Precio Medio Venta	Margen Bruto	Cantidad											
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Postres	3500,00	6000,00	2500,00	2.500	2.575	2.652	2.732	2.814	2.898	3.014	3.135	3.260	3.390	3.526	3.667

Nº	Bebidas	Coste Unitario	Precio Medio Venta	Margen Bruto	Cantidad											
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Gaseosas	1500	3000	1500,0	2.500	2.575	2.652	2.732	2.814	2.898	2.985	3.075	3.167	3.262	3.360	3.461
2	Jugos Naturales	1000	4000	3000,0	2.300	2.369	2.440	2.513	2.589	2.666	2.746	2.829	2.914	3.001	3.091	3.184
3	Cervezas	2000	4500	2500,0	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026	2.087	2.149	2.214	2.280	2.349	2.419	2.492

Par la proyección de ventas se tuvo en cuenta la tasa promedio de crecimiento del sector que es del 13% anual. Para las tres categorías se utilizó la misma tasa de crecimiento, pero el margen bruto es mucho mayor para las bebidas, que se colocó en un 50%. Para la comida, el margen de utilidad se encuentra en el rango de \$4.500 a \$6.000, dependiendo del tipo de plato, pero siempre por encima de rentabilidad mínima que se maneja en el sector. Con referencia a los postres, se maneja un margen bruto de \$2.500 por unidad.

Para la proyección del número productos vendidos mensualmente, se utilizó una rotación de la capacidad de atención de 2.4, y aproximadamente 160 sillas, lo que permite establecer un escenario neutro y que está dentro de los parámetros que establece el estudio realizado por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica de Colombia, con apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Villanueva, 2015)

8.7 Estado de Resultados proyectados

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	130.500.000	134.415.000	138.447.450	142.600.874	146.878.900	151.285.267	157.049.177	163.035.020	169.251.412	175.707.309	182.412.018	189.375.207	1.880.957.632	2.069.053.395	2.275.958.735	2.503.554.609	2.753.910.069
Costo de Ventas	80.400.000	82.812.000	85.296.360	87.855.251	90.490.908	93.205.636	96.821.991	100.579.645	104.484.148	108.541.270	112.757.010	117.137.603	1.160.381.821	1.276.420.004	1.404.062.004	1.544.468.204	1.698.915.025
UTILIDAD BRUTA	50.100.000	51.603.000	53.151.090	54.745.623	56.387.991	58.079.631	60.227.186	62.455.375	64.767.264	67.166.039	69.655.007	72.237.604	720.575.811	792.633.392	871.896.731	959.086.404	1.054.995.045
EGRESOS																	
Nómina	39.750.000	39.750.000	39.750.000	39.750.000	39.750.000	39.750.000	39.750.000	39.750.000	39.750.000	39.750.000	39.750.000	39.750.000	477.000.000	524.700.000	577.170.000	634.887.000	698.375.700
Gastos Administrativos	7.630.000	7.630.000	7.630.000	7.630.000	7.630.000	7.630.000	7.630.000	7.630.000	7.630.000	7.630.000	7.630.000	7.630.000	91.560.000	100.716.000	110.787.600	121.866.360	134.052.596
Gasto de Ventas	516.000	516.000	516.000	516.000	516.000	516.000	516.000	516.000	516.000	516.000	516.000	516.000	6.192.000	6.811.200	7.832.880	9.007.812	9.908.593
TOTAL EGRESOS	47.896.000	47.896.000	47.896.000	47.896.000	47.896.000	47.896.000	47.896.000	47.896.000	47.896.000	47.896.000	47.896.000	47.896.000	574.752.000	632.227.200	695.790.480	765.761.172	842.337.289
UTILIDAD OPERACIONAL	2.204.000	3.707.000	5.255.090	6.849.623	8.491.991	10.183.631	12.331.186	14.559.375	16.871.264	19.270.039	21.759.007	24.341.604	145.823.811	160.406.192	176.106.251	193.325.232	212.657.755
Gastos Financieros	1.777.540	1.777.540	1.777.540	1.777.540	1.777.540	1.777.540	1.777.540	1.777.540	1.777.540	1.777.540	1.777.540	1.777.540	21.330.479	21.330.479	21.330.479	21.330.479	21.330.479
UTILIDAD ANTE DE IMPUESTOS	426.460	1.929.460	3.477.550	5.072.083	6.714.451	8.406.091	10.553.646	12.781.835	15.093.724	17.492.499	19.981.467	22.564.064	124.493.332	139.075.713	154.775.772	171.994.753	191.327.276
Impuestos	149.261	675.311	1.217.143	1.775.229	2.350.058	2.942.132	3.693.776	4.473.642	5.282.803	6.122.375	6.993.514	7.897.423	43.572.666	47.929.933	52.722.926	57.995.219	63.794.740
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS	277.199	1.254.149	2.260.408	3.296.854	4.364.393	5.463.959	6.859.870	8.308.193	9.810.921	11.370.124	12.987.954	14.666.642	80.920.666	91.145.780	102.052.846	113.999.535	127.532.536
Reserva Legal	27.720	125.415	226.041	329.685	436.439	546.396	665.987	830.819	981.092	1.137.012	1.298.795	1.466.664	8.092.067	8.901.273	9.791.401	10.770.541	11.847.595
UTILIDAD DEL EJERCICIO	249.479	1.128.734	2.034.367	2.967.168	3.927.954	4.917.563	6.173.883	7.477.373	8.829.829	10.233.112	11.689.158	13.199.978	72.828.599	82.244.507	92.261.445	103.228.994	115.684.941

De igual forma, el estado de resultados tiene en cuenta los márgenes brutos establecidos en la proyección de ventas. Se maneja un incremento anual del 10%, debajo del promedio del sector, utilizando un escenario equilibrado, que dé margen de manejo en estructura financiera y los márgenes de operación.

8.8 Estado de Situación Financiera Projectados

	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
CAJA - BANCOS	\$ 61.850.000	\$ 79.087.666	\$ 89.129.480	\$ 99.679.816	\$ 109.647.798	\$ 120.612.577
CUENTAS X COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 61.850.000	\$ 79.087.666	\$ 89.129.480	\$ 99.679.816	\$ 109.647.798	\$ 120.612.577
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 43.180.000	\$ 43.180.000	\$ 43.180.000	\$ 43.180.000	\$ 43.180.000	\$ 43.180.000
MAQUINARIA	\$ 34.100.000	\$ 34.100.000	\$ 34.100.000	\$ 34.100.000	\$ 34.100.000	\$ 34.100.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 77.280.000	\$ 77.280.000	\$ 77.280.000	\$ 77.280.000	\$ 77.280.000	\$ 77.280.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 26.500.000	\$ 26.500.000	\$ 26.500.000	\$ 26.500.000	\$ 26.500.000	\$ 26.500.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 165.630.000	\$ 182.867.666	\$ 192.909.480	\$ 203.459.816	\$ 213.427.798	\$ 224.392.577
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
CUENTAS X PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OBLIGACIONES LABORALES X PAGAR	\$ -	\$ 3.935.925	\$ 4.262.607	\$ 4.616.403	\$ 4.999.565	\$ 5.414.528
IMPUESTOS X PAGAR	\$ -	\$ 75.988.222	\$ 83.587.045	\$ 91.945.749	\$ 101.140.324	\$ 111.254.356
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ -	\$ 79.924.147	\$ 87.849.651	\$ 96.562.152	\$ 106.139.888	\$ 116.668.885
PASIVOS NO CORRIENTE						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ 61.369.002	\$ 50.192.618	\$ 36.829.933	\$ 20.853.263	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ 61.369.002	\$ 50.192.618	\$ 36.829.933	\$ 20.853.263	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ 141.293.149	\$ 138.042.269	\$ 133.392.085	\$ 126.993.151	\$ 116.668.885
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 165.630.000	\$ 165.630.000	\$ 165.630.000	\$ 165.630.000	\$ 165.630.000	\$ 165.630.000
UTILIDAD ACUMULADA	\$ -	\$ 71.178.899	\$ 80.429.837	\$ 90.110.208	\$ 99.121.229	\$ 109.033.352
RESERVA LEGAL ACUMULADA	\$ -	\$ 7.908.767	\$ 8.699.643	\$ 9.569.608	\$ 10.526.568	\$ 11.579.225
TOTAL PATRIMONIO	\$ 165.630.000	\$ 228.900.133	\$ 237.360.194	\$ 246.170.601	\$ 254.224.661	\$ 263.084.127

8.9 Indicadores Financieros

INDICADOR	Denominación del resultado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ						
Capital de trabajo	\$	- 836.482	1.279.829	3.117.664	3.507.909	3.943.693
Razón Corriente	veces	0,99	1,01	1,03	1,03	1,03
Prueba Ácida	veces	0,99	1,01	1,03	1,03	1,03
ENDEUDAMIENTO						
Índice de endeudamiento:	%	77,3%	71,6%	65,6%	59,5%	52,0%
Concentración del endeudamiento a d	%	56,6%	63,6%	72,4%	83,6%	100,0%
Activos fijos vs. Patrimonio	%	33,76%	32,56%	31,39%	30,40%	29,37%
Endeudamiento vs. Ventas	%	7,5%	6,7%	5,9%	5,1%	4,2%
Endeudamiento Largo Plazo	%	43,43%	36,36%	27,61%	16,42%	0,00%
RAZONES DE RENTABILIDAD						
Rentabilidad Bruta	%	38,31%	38,31%	38,31%	38,31%	38,31%
Rentabilidad Operacional	%	7,60%	7,60%	7,58%	7,56%	7,56%
Rentabilidad Neta	%	3,78%	3,89%	3,96%	4,02%	4,10%
Rentabilidad del Patrimonio	%	31,10%	33,89%	36,60%	39,60%	42,91%
Rentabilidad del Activo	%	38,92%	41,69%	44,29%	47,17%	50,31%

Tasa de Oportunidad

13,09% (Rentabilidad promedio Sector (Larepública, 2015)

FLUJOS DE EFECTIVO	-	165.630.000	71.178.899	80.429.837	90.110.208	100.684.268	112.885.743
--------------------	---	-------------	------------	------------	------------	-------------	-------------

VPN	\$	145.081.758
TIR		42%

8.10 Resultado Análisis Viabilidad Financiera

De acuerdo con el análisis financiero realizado, se puede determinar que el proyecto del Restaurante EL COMEDOR es viable financieramente, puesto que arroja unos resultados positivos en todos los estados financieros proyectados, inclusive manejando una tasa de crecimiento moderada, lo cual demuestra que los precios de venta y margen bruto para los diferentes productos es el adecuado, estando en el promedio de la competencia.

Con respecto a los principales indicadores financieros, se puede afirmar que, el proyecto contaría con la liquidez suficiente para hacer frente a la operación del negocio

y tendría una reserva suficiente para poder atender cualquier emergencia o estancamiento que se presente por un corto periodo de tiempo.

Si se maneja el escenario de tener que acceder al apalancamiento financiero, se presentaría un índice de endeudamiento alto en los primeros 3 años, pero esto se da puesto que las obligaciones financieras fueron amortizadas a sólo 5 años. En el caso de requerir aumentar el flujo de caja para obtener mayor capital de trabajo, se podría renegociar la deuda y aumentar el plazo del crédito, aunque en la planeación inicial, dicho apalancamiento se puede cubrir sin problema. Importante resaltar que el endeudamiento versus ventas es bajo (7.5% a 4.2%) lo que refleja un buen nivel de margen de utilidad.

En referencia a los indicadores de Rentabilidad, se obtuvo una rentabilidad bruta del 38%, una rentabilidad operacional del 8%, una Rentabilidad promedio del 4.5%, una Rentabilidad del Patrimonio del 35% y una Rentabilidad del Activo del 44%. Estos resultados bajo el escenario con financiamiento y teniendo una tasa de crecimiento por debajo al promedio del sector, lo que permitiría tener una rentabilidad mayor en un posible escenario favorable.

El Valor Presente Neto (VPN), da un resultado positivo y muy superior a 0. La Tasa Interna de Retorno (TIR) fue del 42%. Observando estos dos indicadores en conjunto, se puede observar que el proyecto es viable financieramente y está muy por encima de la tasa de oportunidad que se manejaría para el sector, permitiendo tener un beneficio a los socios.

En general, se puede concluir que el proyecto del Restaurante EL COMEDOR, se puede llevar a cabo en condiciones favorables y sabiendo explotar el modelo de negocios innovador que plantea, lo que daría una opción única a los habitantes de la ciudad de Cali y que permitiría a los accionistas tener un beneficio económico.

9. Conclusiones

De acuerdo con el análisis de mercado, se puede afirmar que, a los posibles clientes les interesa un sitio donde comer y además poder disfrutar de una experiencia diferente al almuerzo rutinario de trabajo o típico de día laboral. Según las encuestas realizadas, se puede afirmar que el modelo de negocio propuesto para el restaurante EL COMEDOR es acorde a las preferencias de la población objetivo.

Así mismo, se pudo establecer la edad de las personas que buscan un restaurante para comer, la cual se encuentra, en ambos sexos, entre 25 y 60 años, representado un 55% de la población objetivo, dando un gran margen de atraer clientes que se identifiquen con el modelo de negocio.

Por medio del desarrollo del plan de negocios, se identificó las áreas, el personal y los recursos físicos necesarios para la adecuada implementación del Restaurante, así como los cargos y personal necesario para su eficiente operación.

El valor de la inversión inicial requerida para el proyecto asciende a \$ 165.630.000, capital suficiente para adquirir los equipos, muebles y enseres necesarios para el restaurante, al igual que contar con el suficiente capital de trabajo para los primeros meses de operación, mientras se logra el posicionamiento del restaurante.

Según los indicadores y el estudio financiero se da una viabilidad financiera al proyecto, siendo atractivo y rentable para las inversionistas, con una TIR del 42% y una rentabilidad bruta del 36%.

Se recomienda profundizar en las estrategias de posicionamiento, con el fin de lograr el factor diferencial con la competencia, que permita al usuario vivir la experiencia que se quiere ofrecer y de ese modo, elija a el restaurante EL COMEDOR sobre los demás competidores. Para eso, es necesario hacer un seguimiento periódico a los cambios del entorno y del sector, para poder tomar las acciones preventivas necesarias, que permitan adaptar el modelo de negocio y seguir ofreciendo un restaurante donde se tenga diferentes temáticas ofrecidas, a través de barras independientes al interior del mismo restaurante, permitiendo que los usuarios encuentren alternativas sobre los tipos de comida, y que además, que en el caso de grupos, puedan en un mismo sitio encontrar opciones que no les exija dividirse o tomar caminos diferentes.

De igual forma se recomienda hacer una investigación más profunda sobre los equipos requeridos para la operación en la cocina, ya que dichos equipos se están actualizando constantemente y la tecnología de punta permite obviar procesos, que se ven reflejados en el tiempo de atención y la calidad de los productos.

Se requiere profundizar en una segunda fase el desarrollo técnico y tecnológico requerido para la implementación de la tarjeta inteligente de pago, acompañada de un proceso educativo y de comunicación de tipo amigable y practica tanto interna para los funcionarios como externa para los clientes.

Es importante que la estrategia de comunicación se lleve a cabo y se evalúe la eficiencia con periodicidad, puesto que al ser un mercado tan competitivo es importante

que inicialmente la comunicación se enfoque en dar a conocer el negocio y se dé a conocer el factor diferencial del modelo de negocio y la forma de pago.

Glosario

Factores PESTEL: Los factores políticos comprenden la actividad política que ejerce una nación (reglamentación de sectores empresariales) teniendo en cuenta las regulaciones de cada país son aspectos que cada empresa debe sujetarse para hacer que su funcionamiento transite por la legalidad. Los factores económicos comprenden indicadores económicos que podrían estar influyendo negativamente en el funcionamiento del sector empresarial objeto de estudio, es por ende que cada empresa debe preocuparse por dicho factor ya que afecta directamente a la solvencia financiera de las empresas (desempeño productivo). Los factores sociales son fenómenos tales como desempleo, desigualdad, falta de oportunidades laborales, distribución geográfica, composición étnica, entre otros; importante tener en cuenta considerando el talento humano como el actor más importante dentro de las cadenas de suministro de las empresas. Los factores tecnológicos permiten estudiar en la empresa su capacidad para incorporar nuevas tecnologías para optimizar la oferta de productos y servicios, así como la atención al cliente. Los factores ambientales como tema sensible comprenden los aspectos que podría mejorar la empresa para remover el desarrollo económico por el desarrollo sostenible, permitiendo así la oferta de sus productos y servicios con el plus adicional de hacer uso eficiente recursos naturales sin comprometer la estabilidad de las generaciones futuras; adicionalmente, también hay que tener presente las normativas medioambientales que repercuten en el funcionamiento empresarial. Los factores

jurídicos o legales podría ser inminentemente un tema limitante y determinante para el desarrollo de productos y servicios de una organización.

Modelo de Negocios Canvas: El lienzo diseñado por Alex Osterwalder, value proposition canvas consta de dos partes claramente diferenciados: por un lado, la parte de observar, este lado del lienzo describe el perfil de clientes a partir de las hipótesis sobre lo que creemos que necesita y desea el cliente, se detalla, tareas, frustraciones y alegrías. Este ejercicio fue realizado con un grupo de personas que también desarrollaron la encuesta.

Referencias

- AlcaldíaCali. (2020). *Alcaldía Santiago de Cali*. Obtenido de Alcaldía Santiago de Cali: <https://www.cali.gov.co/documentos/1703/cali-en-cifras/>
- ASA. (2020). *ASA Barcelona*. Obtenido de ASA Barcelona: https://www.asabarcelona.es/2020/10/13/autoservicio_en_restaurantes/
- BBVA. (2019). *bbvaresearch.com*. Obtenido de bbvaresearch.com: <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2019/04/SituacionConsumo.pdf>
- Branch. (2021). *Branch.com.co*. Obtenido de Branch.com.co: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/>
- Cali. (2021). *cali.gov.co*. Obtenido de cali.gov.co: https://www.cali.gov.co/turista/publicaciones/112352/ciudad_jardin/
- Cali, A. S. (2021). *Alcaldía Santiago de Cali*. Obtenido de Alcaldía Santiago de Cali: <http://datos.cali.gov.co/tr/dataset/establecimientos-de-gastronomia-cali>
- Calicomovamos. (2021). *calicomovamos.org.co*. Obtenido de calicomovamos.org.co: www.calicomovamos.org.co
- Castilla, J. (2018). *asuntoslegales-com.co*. Obtenido de asuntoslegales-com.co: <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/los-beneficios-de-las-sas-para-el-desarrollo-de-empresas-nacionales-2793745>
- CCB. (2017). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Alimentos-y-Gastronomia/Noticias/2017/Abril-2017/Tecnologia-Eficiencia-para-su-restaurant>

- CELADE. (2000). *CEPAL*. Obtenido de CEPAL:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2261/S2000644_es.pdf
- Croft, R. (2013). Bendecidos sean los geeks. *Periodico de administración de marketing*, 45-61.
- DANE. (17 de agosto de 2021). *dane.gov.co*. Obtenido de *dane.gov.co*:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/indicador-de-seguimiento-a-la-economia-ise>
- Duque, L. (2021). *Universidad Piloto de Colombia*. Obtenido de Universidad Piloto de Colombia:
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10120/IMPACTO%20DE%20LA%20PANDEMIA%20COVID.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ED, E. (2017). *expansion.com*. Obtenido de *expansion.com*:
<http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2017/02/15/589ca279e5fdea0a358b4596.html>
- Elpaís. (2017). *Elpaís*. Obtenido de Elpaís:
<https://www.elpais.com.uy/negocios/empresas/adultos-horas-libre-semana.html>
- Erragacha, N., & Romdhane, H. (2014). Redes sociales y herramientas de marketing. *Periodico de banca y comercio*, 143-154.
- Geho, P. (2012). *Alliedacademics.org*. Obtenido de *Alliedacademics.org*:
<http://www.alliedacademies.org/>
- ICESI. (2018). *Instituto Colombiano de Estudios Superiores de INCOLDA*. Obtenido de Instituto Colombiano de Estudios Superiores de INCOLDA:
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/80470/1/javeriana_caracterizacion_comuna22_2008.pdf
- ICESI. (2021). *icesi.edu.co*. Obtenido de *icesi.edu.co*: <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/Censea/archivos/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>
- Javeriana, U. (31 de Octubre de 2021). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana:
<https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/tag/inmunidad-de-rebano/>
- Kaul, I. (2013). Bienes públicos globales. *The Discursive Constitution of Ocean Sustainability* (págs. 2-13). Berlin: German Development Institute.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Murcia: Pearson.
- Larepública. (2015). *larepublica.co*. Obtenido de *larepublica.co*:
<https://imgcdn.larepublica.co/cms/2014/07/28221803/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf?w=auto>

- Larepublica. (2021). *Diario la república*. Obtenido de Diario la república: <https://www.larepublica.co/empresas/domicilios-de-hamburguesas-crecen-33-y-generan-nuevos-emprendimientos-en-el-pais-3096022>
- López, C. (19 de Septiembre de 2019). *MAPAL*. Obtenido de MAPAL: <https://mapal-os.com/es/recursos/blog/autoservicio-en-restaurantes-ventajas-y-desafios-para-triunfar>
- López, J. (16 de Diciembre de 2021). *larepublica.co*. Obtenido de larepublica.co: <https://www.larepublica.co/ocio/como-es-frenesi-el-nuevo-restaurante-que-combina-alta-cocina-y-realidad-virtual-3277828>
- Nielsen. (2016). *Nielsen*. Obtenido de Nielsen: https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf
- NIH. (2019). *National Institute of Health*. Obtenido de National Institute of Health: <https://www.niddk.nih.gov/health-information/informacion-de-la-salud/alimentacion-nutricion/como-cambiar-sus-habitos-para-tener-una-mejor-salud>
- Observatorio. (2019). *Observatorio de seguridad de Cali*. Obtenido de Observatorio de seguridad de Cali: <https://www.cali.gov.co/observatorioseguridad>
- Ochoa, M., & Segovia, F. (2010). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/119/12/UPS-CT001694.pdf>
- Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Design, How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Pagosinteligentes. (2021). *Pagosinteligentes*. Obtenido de Pagosinteligentes: <https://pagosinteligentes.com/tarifas/>
- Read, G., & Kolios, A. (2014). A Political, Economic, Social, Technology, Legal and Environmental. *Energies*, 23-45.
- Reyes, F. (2013). *SAS: La Sociedad Por Acciones Simplificadas*. Bogotá : LEGIS.
- Rogers, E. (2004). *Diffusión de innovaciones*. Nueva York: Free Press.
- Salazar, C. (19 de Marzo de 2021). *Diario La República*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/consumo/tener-experiencias-al-aire-libre-una-de-las-preferencias-de-los-consumidores-en-2021-3141575>
- Sarmiento, A. (2019). *Universidad Externado de Colombia*. Obtenido de Universidad Externado de Colombia: <https://medioambiente.uexternado.edu.co/la-recuperacion-de-la-cienaga-de-la-virgen-y-la-restitucion-de-terrenos-de-bajamar-en-asentamientos-humanos-informales/>

- Semana. (7 de Julio de 2020). *Revista Semana*. Obtenido de Revista Semana:
<https://www.semana.com/emprendimiento/articulo/nuevo-restaurante-automatizado-y-sin-contacto-de-muy-en-colombia/294142/>
- Semana. (7 de Enero de 2021). *Revista Semana*. Obtenido de Revista Semana:
<https://www.semana.com/economia/articulo/como-cambio-el-consumidor-por-la-pandemia-estas-son-las-10-tendencias-segun-euromonitor/202116/>
- Talent. (2020). *talent.com*. Obtenido de talent.com: <https://co.talent.com/salary>
- Terridata. (2021). *terridata.gov.co*. Obtenido de terridata.gov.co:
<https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76001>
- Vasileva, E. (2018). Application of the Pest Analysis for Strategic Planning of Regional Development. *International Scientific Conference*, 223-229.
- Villanueva, A. (2015). *Larepublica.co*. Obtenido de Larepublica.co:
<https://imgcdn.larepublica.co/cms/2014/07/28221803/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf?w=auto>
- WTO. (2016). *World Trade Organization*. Obtenido de World Trade Organization:
https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf

Anexos

Anexo 1. Formato encuesta

Cuestionario:

A continuación, encontrará un formulario con preguntas relacionadas a sus preferencias y necesidades asociadas a servicios gastronómicos. Sus respuestas nos ayudaran a diseñar un plan de negocio para la creación de un Restaurante en la ciudad de Cali.

1. Sexo:

- Masculino
 Femenino

2. ¿Cual es su rango de edad?

- De 18 a 25 años
 De 25 a 40 años
 de 40 a 60 años
 Mayor de 60 años

3. ¿Con que frecuencia come fuera de su casa entre semana?

- 0 días
 1 día
 2 días
 3 días
 4 días
 5 días
 ¿Otro, cual?

4. Si se trata de fines de semana. ¿Con que frecuencia visita un restaurante?

- 0 días
 1 día
 2 días
 3 días (incluyendo el viernes)
 ¿Otro, cual?

5. ¿En que horario suele visitar un restaurante?

- Desayuno
 Almuerzo
 Cena
 ¿Otro, cual?

6. ¿Por qué motivo frecuenta un restaurante?

- No tengo tiempo para cocinar
 No me gusta cocinar
 Por diversión
 Para reunirme con familiares y/o amigos
 ¿Otro, cual?

7. ¿Cuál es el promedio de gasto mensual en comidas fuera de su casa?

- Nunca como fuera de casa
 Menos de \$100.000
 Menos de \$200.000
 Menos de \$300.000
 Menos de \$400.000
 ¿Otro, cual?

8. Los aspectos mas valorados de un restaurante. Escoja máximo 4 opciones.

- Variedad en los tipos de comida
 Recomendación de otra persona
 Precio
 Facilidad al parquear
 Rapidez en el servicio
 Calidad en la comida
 Confort y limpieza
 ¿Otro, cual?

9. ¿Qué tipo de comidas prefiere consumir en restaurantes?

- Italiana
 Oriental
 Parrilla
 Fusión
 Mexicano
 ¿Otro, cual?

10. ¿Qué tipo de servicio prefiere en un restaurante?

- Servicio a la mesa
 Autoservicio
 Es indiferente
 ¿Otro, cual?

11. ¿Le gustaría observar la preparación de su plato?

- Si
 No

12. En cuanto a la forma de pago. ¿Cuándo se encuentra con un grupo de personas, le gustaría contar con un servicio que permita separar las cuentas desde el inicio de su consumo?

- Si
 No
 ¿Otro, cual?

Anexo 2. Formato Entrevista

ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAS QUE FRECUENTEN RESTAURANTES DE LA COMUNA 22 DE CALI

Muy Buenos días, La presente entrevista tiene como objetivo realizar un diagnostico de la percepción, preferencias y hábitos actuales de las personas que frecuentan restaurantes ubicados en la comuna 22. Esto con el objetivo de determinar estrategias para atraer y satisfacer al consumidor. Antes de comenzar es necesario conocer un poco sobre usted:

Nombre:

Ocupación:

¿Cuál es su sexo?

¿Qué edad tiene?

¿En que lugar de Cali reside o trabaja?

Preguntas	Respuestas de los entrevistados
¿Con que frecuencia asiste a un restaurante y con quien lo hace?	
¿Que piensa acerca de los restaurantes que hay en la comuna 22 de Cali, conformada por Ciudad Jardín, Pance, Rio Lili y Ciudad Campestre ¿ha visitado alguno, cuales?	
¿Cual es su expectativa ante un buen servicio al cliente en un restaurante? ¿Qué le mejoraría?	
¿Cuáles son los factores por los cuales usted va a un restaurante?	
¿Qué es lo que mas le gusta del servicio a la mesa, que le cambiaría?	
¿Aceptaría un modelo de autoservicio en un restaurante? ¿Si es así, como le gustaría que fuera?	
¿Qué ventajas identifica en un modelo de restaurante autoservicio con respecto al servicio a la mesa?	
¿Hay algo que no encuentre con frecuencia en los menús de los restaurantes? ¿Qué le gustaría encontrar?	
¿Cuáles son los precios ideales por persona cuando sale a almorzar y cenar a un restaurante de la Comuna 22?	
¿Que piensa de tener acceso a una tarjeta inteligente que le permita cargar su orden y pagar su cuenta de manera separada?	