PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO GASTRONÓMICO EN EL MUNICIPIO DE SARAVENA

GISETH PAOLA ROMERO JAIMES

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2017

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO GASTRONÓMICO EN EL MUNICIPIO DE SARAVENA

GISETH PAOLA ROMERO JAIMES

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Directora:
ANGÉLICA MARÍA DIAZ GOMEZ
Tecnology Education, Elearning & Social Networks, Msc Degree

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2017

DEDICATORIA

Dedicado a las personas que por razones que no comprendemos, ahora ya no nos acompañan, personas que nos recuerdan lo valiosa que es la vida. Sus recuerdos vivirán para siempre.

A mi hermana Alejandra Romero, por ser ese ángel que apareció en nuestras vidas y la lleno de risas, que nos unió como familia, nos enseñó la paciencia y la alegría, que nos recuerda que no hay nada seguro y a valorar el tiempo que pasamos con los que amamos.

A Luis Alberto Polanco, por ser hombre luchador y gran trabajador. Por sus consejos y los hijos maravillosos que formó. Por el esfuerzo y la constancia durante los últimos meses, que nos llenará de fortaleza para siempre. Por ser el guía de una familia, sus enseñanzas y recuerdos que serán eternamente.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la vida, las oportunidades y las bendiciones recibidas. Por llenarme de fortaleza y perseverancia en los momentos difíciles.

A mi madre Melba Jaimes, por ser tan maravillosa mujer y llenarnos de su amor incondicional. Por su risa y alegría, por su nobleza, por la fortaleza que nos ha enseñado y sus esfuerzos para salir adelante. Nos ha llenado de amor e inspirado en las luchas que tiene la vida y sus enseñanzas para no rendirnos bajo ninguna circunstancia.

A mi padre Luis Romero, por sus enseñanzas de vida, valiosas para cada etapa y que he adoptado en mi corazón. Por sus consejos y su forma de ver la vida que me han ayudado a ver la vida desde diferentes perspectivas. Cada lección me ha llenado de inspiración y espero seguir aprendiendo a su lado.

A mis hermanos Cindy, Xiomy y Mauricio por caminar a mi lado, por acompañarme y motivarme a luchar cada día más por nuestros sueños.

A mi novio Camilo por su compañía y motivación en los momentos difíciles. Por la fortaleza a pesar de las circunstancias y ser un profesional que me llena de inspiración.

A las personas que amo que son como una familia, Mamery, por educarme por tantos años y sus sabios consejos que me ha brindado siempre. Milena y David por compartir como hermanos y brindarnos su amor y compañía. A Gloria V. por convertirse en madrina y apoyo para todos nosotros. A mi familia, mis abuelos y tíos por su experiencia y sus sabios consejos. A mis amigos que me han acompañado y de alguna forma han llegado a mi vida para enseñarme a ser mejor persona.

A mi directora Angélica Díaz, por ser mi orientadora y guía durante el proceso. Agradezco por la paciencia, sus consejos y conocimiento aportado en el desarrollo del proyecto.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN 20
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO 22
1.1 OBJETIVOS 22
1.1.1 Objetivo General 22
1.1.2 Objetivos específicos 22
1.2 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO 23
1.3 BASES CONCEPTUALES 29
1.3.1 Empresas B 29
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO 35
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 35
2.1.1 Factores políticos 35
2.1.2 Factores económicos 37
2.1.3 Factores sociales 42
2.1.4 Factores Tecnológicos 44
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 48
2.2.1 Poder de negociación de los clientes 48
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores 49
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores 50
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos 50
2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes 52
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 53

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PRELIMINAR 54
3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE 56
3.2.1 Definición del problema.....56
3.2.2 Segmentación del mercado 56
3.2.3 Planteamiento de hipótesis.....59
3.2.4 Formulación de objetivos 59
3.2.5 Selección del tipo de muestreo 60
3.2.6. Diseño del instrumento de medición 62
3.2.7. Aplicación del instrumento de medición.....62
3.2.8 Interpretación y análisis de resultados.....62
3.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....79
3.3.1 Calculo de la demanda potencial 79
3.4 PLAN DE MARKETING 81
4. ESTUDIO TÉCNICO 86
4.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.....86
4.1.1 Macro localización.....86
4.1.2 Microlocalización.....89
4.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....92
4.2.1 Primer servicio: Almuerzo 94
4.2.2 Segundo servicio: Cena.....95
4.3 MATERIA PRIMA E INSUMOS.....98
4.4 MAQUINARIA Y EQUIPO 98
4.5 PROCESOS PRODUCTIVOS 99
4.5.1 Diagrama de servicio 99

4.5.2 Procesos internos 99
4.6 DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES 101
4.7 ESTUDIO DE CAPACIDAD 101
4.8 ESTRATEGIAS SUSTENTABLES CADENA DE SUMINISTRO 101
4.9 SIMULACIÓN.....103
5. ANALISIS ORGANIZACIONAL 104
5.1 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÒN 104
5.2 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS 105
5.3 MANUAL DE FUNCIONES 106
5.4 ESTRUCTURA SALARIAL 106
5.5 MAPA DE PROCESOS.....106
6. ANÁLISIS LEGAL 107
6.1 NORMATIVIDAD EN EL SECTOR 108
6.2 SISTEMA DE CERTIFICACIÓN.....111
6.2.1 Certificación B corporations 112
6.2.2 La Evaluación B (B Impact Assesment) 114
6.3 CONSTITUCIÓN LEGAL 117
7. ANÁLISIS FINANCIERO.....119
7.1 INVERSIÓN INICIAL.....119
7.1.1 Inversiones fijas 119
7.1.2 Inversiones diferidas 121
7.1.3 Capital de trabajo.....121
7.1.4 Valor de la inversión Inicial 122
7.2 COSTOS.....122

7.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.....126
7.4 PUNTO DE EQUILIBRIO 126
7.5 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS 129
7.6 ANÁLISIS DE ESCENARIOS 129
8. CONCLUSIONES 131
9. RECOMENDACIONES 133
BIBLIOGRAFIA 134

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos 21
Tabla 2. Cobertura educación en el municipio de Saravena 26
Tabla 3. Indicadores sociales Saravena 27
Tabla 4. Estado conyugal municipio de Saravena 27
Tabla 5. Indicadores sociales Saravena 28
Tabla 6. Análisis del impacto PEST 45
Tabla 7. Relación proveedores orgánicos 50
Tabla 8. Restaurantes municipio Saravena 51
Tabla 9. Restaurantes vegetarianos en el municipio de Saravena 52
Tabla 10. Ficha técnica encuesta 54
Tabla 11. Bases para segmentar el mercado 57
Tabla 12. Mercado objetivo 58
Tabla 13. Determinación del tamaño de la muestra 61
Tabla 14. Determinación de la afijación proporcional 62
Tabla 15. Género de los encuestados 63
Tabla 16. Rango de edades de los encuestados 64
Tabla 17. Compra de comida saludable 65
Tabla 18. Motivación por compra saludable 65
Tabla 19. Conocimiento de la competencia 68
Tabla 20. Razones de no compra 69
Tabla 21. Localización 70
Tabla 22. Preferencias de menú 71
Tabla 23. Preferencia en servicio complementario 72
Tabla 24. Aceptación establecimiento saludable 73
Tabla 25. Factores importantes producto saludable 74
Tabla 26. Preferencia de medios de comunicación 75

Tabla 27. Rango de precios 76
Tabla 28. Aspectos sostenibles 77
Tabla 29. Frecuencia que salen a comer en restaurante 80
Tabla 30. Cálculo demanda anual 81
Tabla 31. Proyección de la demanda potencial anual 81
Tabla 32. Descripción de opciones de localización 89
Tabla 33. Factores y pesos asignados 91
Tabla 34. Calificación ponderada factores de localización 91
Tabla 35. Características del producto 92
Tabla 36. Ejemplo temporalidad productos 95
Tabla 37. Propuesta menú 96
Tabla 38. Continuación propuesta menú 97
Tabla 39. Propuesta menú de postres 97
Tabla 40. Descripción de cargos 105
Tabla 41. Estructura salarial establecimiento gastronómico 106
Tabla 42. Tarifas anuales desde 1 Julio 2015 114
Tabla 43. Inversión inicial en activos fijos 120
Tabla 44. Depreciación de los activos fijos 120
Tabla 45. Inversiones diferidas 121
Tabla 46. Capital de trabajo 121
Tabla 47. Inversión inicial 122
Tabla 48. Costo promedio de materia prima por menú 122
Tabla 49. Costo unitario menú 123
Tabla 50. Costo por receta 123
Tabla 51. Costo promedio menú casual 124
Tabla 52. Proyección costo de Materia Prima 124
Tabla 53. Costo de mano de obra directa 125
Tabla 54. Costos indirectos – CIF 125
Tabla 55. Costo total 125
Tabla 56. Gastos de administración y ventas 126

Tabla 57. Consolidado costos fijos 127
Tabla 58. Costos variables 127
Tabla 59. Costos totales 127
Tabla 60. Cálculo precio de venta.....128
Tabla 61. Precio de venta unitario por producto 128
Tabla 62. Proyección de ingresos.....130
Tabla 63. Proyección de egresos.....130

LISTA DE IMÁGENES

Pág.

Imagen 1. Población rural y urbana del municipio de Saravena 23
Imagen 2. Empresas por sector en Saravena.....25
Imagen 3. Número de personas por hogar 28
Imagen 4. Modelo de negocio Empresa "Bcorp".....32
Imagen 5. Logo establecimiento gastronómico.....84
Imagen 6. Estrategia de promoción 85
Imagen 7. Localización geográfica municipio de Saravena 86
Imagen 8. Mapa geográfico del municipio de Saravena 87
Imagen 9. Mapa vocaciones municipio de Saravena.....87
Imagen 10. Distribución densidad poblacional municipio de Saravena 88
Imagen 11. Mapa de competidores Saravena 88
Imagen 12. Mapa de posibles localizaciones del establecimiento 89
Imagen 13. Mapa de selección final.....91
Imagen 14. Cadena de suministro cocina.....102
Imagen 15. Establecimiento gastronómico Racine 103

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Proceso de la Investigación de Mercados 53
Figura 2. Proporción de mujeres y hombres por estratos 63
Figura 3. Distribución de edades por estrato 64
Figura 4. Proporción de compra saludable 65
Figura 5. Distribución por estrato de razones de compra 66
Figura 6. Escala de Likert interés en información reciente de salud 67
Figura 7. Escala de Likert interés por información nutricional de alimentos 67
Figura 8. Escala de Likert importancia de calorías en los alimentos.....68
Figura 9. Proporción de conocimiento de la competencia 69
Figura 10. Razones de no compra.....70
Figura 11. Localización 71
Figura 12. Distribución por estrato de preferencias de menú 72
Figura 13. Proporción por estratos en servicio complementario 73
Figura 14. Proporción por estratos de aceptación restaurante saludable 74
Figura 15. Factores importantes producto saludable por estrato 75
Figura 16. Distribución por estratos de preferencia de difusión 76
Figura 17. Preferencia de precio por estrato.....77
Figura 18. Percepción sostenibilidad por estratos 78
Figura 19. Diagrama de servicio 100
Figura 20. Organigrama del establecimiento 104
Figura 21. Etapas del estudio legal.....107
Figura 22. Pasos para certificarte como Empresa B.....112

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Casos de empresas B 33
Anexo 2. Encuesta de Investigación de Mercados 62
Anexo 3. Entrevista a competidores segmento gastronómico 80
Anexo 4. Plan de Marketing 81
Anexo 5. Contexto urbano para localización 88
Anexo 6. Guía de alimentación saludable 92
Anexo 7. Productos y proveedores orgánicos 93
Anexo 8. Calendario agrológico regional 94
Anexo 9. Menú carta 95
Anexo 10. Información nutricional del producto 95
Anexo 11. Lista de insumos menú mensual 98
Anexo 12. Lista de insumos menú carta 98
Anexo 13. Ficha técnica equipo mayor 98
Anexo 14. Maquinaria y equipo 98
Anexo 15. Diagramas de flujo de procesos 99
Anexo 16. Requerimientos y relaciones en la distribución 101
Anexo 17. Distribución final propuesta 101
Anexo 18. Estudio de capacidad 101
Anexo 19. Estrategias sostenibles 102
Anexo 20. Criterios simulación del proyecto 103
Anexo 21. Manual de funciones 106
Anexo 22. Mapa de procesos 106
Anexo 23. Matriz legal establecimiento gastronómico 108
Anexo 24. Evaluación de impacto Empresas B 114
Anexo 25. Solicitud registro mercantil 117

Anexo 26. Control de homonimia 118
Anexo 27. Inversiones fijas 119
Anexo 28. Costos materia prima línea almuerzo 122
Anexo 29. Costo materia prima línea casual 123
Anexo 30. Calculo costo mano de obra 125
Anexo 31. Análisis de escenarios 130

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO GASTRONÓMICO EN EL MUNICIPIO DE SARAVENA.

AUTOR:

Giseth Paola Romero Jaimes**

PALABRAS CLAVE: Plan de Negocios, Sustentabilidad, Empresas B, Establecimiento Gastronómico, Comida Saludable, Triple impacto, Restaurante.

DESCRIPCIÓN:

Las empresas B u organizaciones sustentables son nuevos modelos de negocio diferenciados de los tradicionales porque además del beneficio económico, buscan solución a problemas sociales y ambientales aspirando en convertirse en referentes para el mundo. Su objetivo es crear impacto positivo en la sociedad y el medioambiente. Por ello, se involucra en la presente idea de negocio la creación de valor económico, la reducción del impacto económico a través de las consideraciones ambientales y el entendimiento y atención de las necesidades sociales. Adicionalmente este planteamiento buscar servir como base conceptual para la comunidad y empresas interesadas en incursionar en generar alternativas de triple impacto para sus organizaciones.

El proyecto evaluó la viabilidad de un establecimiento gastronómico en el municipio de Saravena en Arauca con el fin de hallar alternativas rentables y de expansión en el municipio que hasta ahora tiene un mercado incipiente.

A través de estudio técnico y financiero se estableció la factibilidad de la idea de negocio. El proceso inició con una investigación de mercados en la población, en donde se identificó el mercado objetivo y la demanda potencial y a partir de los resultados se desarrollaron estudios técnicos, organizacionales, financieros y legales para evaluar el impacto del proyecto y la mejor forma de ejecutarlo.

---

* Proyecto de Grado

**Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Ingeniería Industrial. Directora: Msc. Angélica María Díaz.

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A GASTRONOMIC ESTABLISHMENT IN SARAVENA CITY

AUTHOR:

Giseth Paola Romero Jaimes**

KEYWORDS: Business Plan, Sustainability, Companies B, Gastronomic Establishment, Healthy Food, Triple Impact, Restaurant.

DESCRIPTION

B companies or sustainable organizations are new business models. Different from the traditional ones because besides the economic benefit, the organization seeks solution to social and environmental problems, they aspire to become referents for the world. Its aim is to create a positive impact on society and the environment. Therefore, the creation of economic value taking into account environmental considerations and attention to social needs are involved in the present business idea. In addition, this approach serves as a conceptual basis for the community and companies interested in generating triple-impact alternatives for their organizations.

The project evaluated the feasibility of a gastronomic establishment in Saravena in Arauca in order to find profitable alternatives and expansion that until now has an emerging market.

Through the technical and financial study was established the viability of the business idea. The process began with market research in the population, where the target market and potential demand were identified and technical, organizational, financial and legal studies were developed to evaluate the impact of the project and the best way to execute it

---

*Degree Project

**Physicomechanical Engineering´s Faculty. Industrial Engineering School. Director: Msc. Angélica María Díaz.

INTRODUCCIÓN

El documento busca establecer los estudios necesarios para la iniciativa de emprendimiento, la creación de un establecimiento gastronómico, que ofrezca productos saludables e involucre aspectos sostenibles en la ciudad de Saravena, Arauca; es decir, estudiar la viabilidad para la creación de un restaurante en dicho municipio, enmarcado en un concepto diferenciador.

La sustentabilidad ha adquirido importancia no solo en el mundo sino en la vida cotidiana de las personas. El origen del pensamiento es la certeza de que el ritmo con el que utilizamos los recursos naturales hoy en día no se puede sostener a lo largo del tiempo.

El principio de una empresa ha sido maximizar el valor para los accionistas, muchas veces generando efectos secundarios no deseados. Para lograrlo, se han encontrado una diversidad de alternativas que han afectado los diferentes actores estratégicos de las organizaciones, para aumentar las ganancias se ha disminuido la mano de obra pasando la producción desde un país con salarios altos a un país con salarios bajos, o haciendo sólo lo que exige la ley para mitigar el daño ambiental.

Con el fin de orientar el desarrollo de la idea de negocio hacia una filosofía de respeto por el medio ambiente y la sociedad y cubrir una necesidad en el municipio de Saravena. El plan de negocio se encuentra enmarcado en los diferentes análisis internos y externos, para dar una visión y establecer las pautas para el emprendimiento. Dentro de los estudios se encuentran: análisis del entorno, investigación de mercados, plan de marketing, estudio de impacto legal, estudio organizativo y análisis financiero.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Desarrollar un análisis del entorno con la finalidad de conocer el ambiente y los factores externos que afectan la idea de negocio.	ANÁLISIS DEL ENTORNO (Capítulo 2)
Realizar una investigación de mercados, que comprenda el análisis de la demanda potencial, la oferta actual e identificar factores claves sobre productos saludables.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (Capítulo 3)
Diseñar el estudio técnico definiendo el tamaño, la localización, la capacidad y la tecnología adecuados para evaluar la viabilidad del plan de negocio.	ESTUDIO TÉCNICO (Capítulo 4)
Elaborar un análisis organizativo con el objetivo de determinar la estructura organizacional administrativa óptima para la puesta en marcha del proyecto	ANÁLISIS ORGANIZATIVO (Capítulo 5)
Formular el análisis legal, ambiental y social de la empresa, identificando la reglamentación que regula el sector y definiendo las políticas dentro del marco de la idea de negocio	ANÁLISIS LEGAL (Capítulo 6)
Realizar un análisis financiero que permita establecer un presupuesto, para identificar las fuentes de financiación, índices de rentabilidad y eventuales riesgos del proyecto	ESTUDIO FINANCIERO (Capítulo 7)
Desarrollar el plan de marketing con el fin de definir las estrategias comerciales adecuadas para el plan de negocios	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (Capítulo 3)
Diseñar el portafolio de productos y servicios que ofrecerá la empresa y atenderán las necesidades del mercado objetivo seleccionado	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (Capítulo 3)
Realizar una simulación del funcionamiento del servicio del establecimiento gastronómico	ESTUDIO TÉCNICO (Capítulo 4)

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General. Formulación de un plan de negocios para la creación de un establecimiento gastronómico que ofrezca productos saludables, artesanales e incorpore la cadena de suministro responsable; con el fin de determinar la viabilidad de esta iniciativa en el municipio de Saravena.

1.1.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos son los siguientes:

- Desarrollar un análisis del entorno con la finalidad de conocer el ambiente y los factores externos que afectan la idea de negocio
- Realizar una investigación de mercados, que comprenda el análisis de la demanda potencial, la oferta actual e identificar factores claves sobre productos saludables.
- Diseñar el estudio técnico definiendo el tamaño, la localización, la capacidad y la tecnología adecuados para evaluar la viabilidad del plan de negocio.
- Elaborar un análisis organizativo con el objetivo de determinar la estructura organizacional administrativa óptima para la puesta en marcha del proyecto.
- Formular el análisis legal, ambiental y social de la empresa, identificando la reglamentación que regula el sector y definiendo las políticas dentro del marco de la idea de negocio.
- Realizar un análisis financiero que permita establecer un presupuesto, para identificar las fuentes de financiación, índices de rentabilidad y eventuales riesgos del proyecto
- Desarrollar el plan de marketing con el fin de definir las estrategias comerciales adecuadas para el plan de negocios.
- Diseñar el portafolio de productos y servicios que ofrecerá la empresa y atenderán las necesidades del mercado objetivo seleccionado

- Realizar una simulación del funcionamiento del servicio del establecimiento gastronómico

1.2 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO

Saravena es un municipio colombiano, se encuentra localizado en la Orinoquia colombiana, noroccidente del departamento de Arauca, en una zona fronteriza con Venezuela. Es el tercer municipio más importante del departamento. Nació gracias a la colonización de mediados del siglo XX, teniendo como base su población a grupos provenientes de prácticamente todo el país[1].

Demografía

La población del municipio es de 47.203 habitantes en el año 2015, de los cuales 35.035 se encuentran ubicados en zona urbana mientras 12.168 se localizan en el área rural. Del total de los habitantes, el 50,8% son hombres y el 49,2% son mujeres. De estos, 13.452 son niños y jóvenes entre 0 y 19 años, 28.463 son adultos entre 20 y 59 años y 5.288 son adultos mayores de 60 años[2].

Imagen 1. Población rural y urbana del municipio de Saravena

[1] Municipio de Saravena. Nuestro municipio. Disponible en http://www.saravena-arauca.gov.co/informacion_general.shtml.

[2] MINISTERIO DE TRABAJO. Perfil productivo Municipio Saravena. [En línea] Octubre de 2014. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724

Territorio

La extensión del municipio es de 658,7 km^2 equivalente al 2,79% del departamento de Arauca, de los cuales 17,7 km^2 corresponden al área urbana y 641 km^2, corresponden a zona rural. Es el municipio más pequeño, pero es el tercer municipio con más población en el departamento. La temperatura promedio en el piedemonte es de 27 °C[3].

La altitud de la zona es de 190 a 2.600 m.s.n.m, representa uno de los paisajes más complejos en términos de biodiversidad, comprende la vertiente de la cordillera oriental, que integra piedemonte, montañas, nieves y páramos. Predominan las tierras planas pertenecientes al piedemonte llanero, al occidente hay cerros bajos y al suroccidente se encuentran las montañas altas del Parque Nacional Natural del Cocuy.

La estructura hídrica está conformada por 15 ríos y quebradas. La zona urbana está dividida en 4 comunas, conformada por 40 barrios normales, 6 barrios subnormales y 9.346 predios urbanos[4].

Servicios públicos

En el área urbana, el servicio de acueducto tiene un cubrimiento del 98%, la Empresa Comunitaria de aseo y alcantarillado, cuenta con una cobertura del 84% y 98,8% respectivamente. Además, el servicio de electricidad tiene un cubrimiento total del área urbana del municipio del 97%, el cual se encuentra interconectado a la red de transmisión nacional. La región no cuenta con servicio de gas domiciliario[5].

Economía de la Región

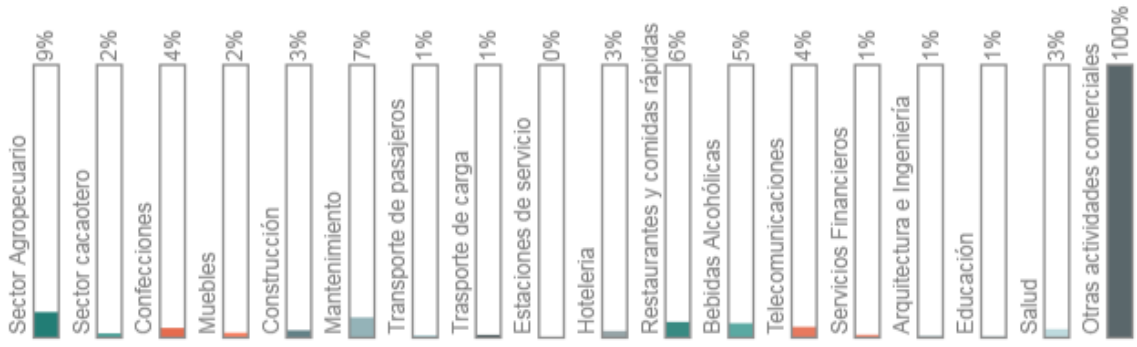
La economía del municipio gira en torno a la ganadería y la agricultura. La actividad ganadera ocupa el primer renglón como fuente de ingreso, seguido de la agricultura. La especie más representativa es el ganado bovino; en cuanto a la agricultura se

[3] MINISTERIO DE TRABAJO. Perfil productivo Municipio Saravena. [En línea] Octubre de 2014. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724
[4] Ibíd., p. 14.
[5] Ibíd., p. 37.

utiliza el 32% de las hectáreas disponibles para esta actividad. Además, los principales cultivos plantados son el de plátano (34,9%), cacao (32,79%) y yuca (19,5%)[6].

De acuerdo con la cámara de comercio del Piedemonte Araucano, en el municipio se encuentran registradas 1935 establecimientos vigentes para el año 2015[7], es el segundo municipio después de Arauca, que tiene el mayor número de empresas inscritas, que corresponden a micro y pequeñas empresas en la mayoría. Se tienen en cuenta las siguientes referencias los cuales cubren los sectores más importantes en el sector comercio-empresarial. La siguiente información no tiene en cuenta empresas e instituciones públicas.

Imagen 2. Empresas por sector en Saravena



En el sector empresarial, durante el año 2015, los sectores con mayor participación en el empleo generado fueron: Comercio, hoteles, almacenes, bares y restaurantes (43,7%); Agricultura, pesca, silvicultura (19,2%); servicios: transporte, instituciones financieras, comunicaciones (15,6%); la ganadería (15,3%); industria manufacturera (3,7%) y la minería (2,5%)[8].

[6] MINISTERIO DE TRABAJO. Perfil productivo Municipio Saravena. [En línea] Octubre de 2014. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724
[7] CAMARA DE COMERCIO PIEDEMONTE ARAUCANO. Estudio económico 2015 del Piedemonte Arauca. [En línea] Diciembre de 2015. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.camarapiedemonte.com/docs/
[8] Ibíd., p. 44

Educación

El municipio tiene una alta cobertura de educación en preescolar, primaria, secundaria y media, consecuencia de ello es el traslado de jóvenes de otros municipios para adelantar los programas educativos en cualquiera de las modalidades ofrecidas, dada la infraestructura educativa y la posibilidad de acceso.

Tabla 2. Cobertura educación en el municipio de Saravena

Educación	Tasa de cobertura neta
Preescolar y Primaria (6 a 11 años)	98%
Secundaria (12 a 15 años)	100%
Media (15 a 17 años)	99%

Fuente: Secretaría de Educación Municipal de Saravena 2015

En el área urbana existen cuatro Instituciones educativas que coordinan 21 centros educativos, de los cuales 19 son centros educativos públicos y 2 colegios privados.

En el municipio se encuentran Instituciones especializadas para la formación del trabajo, con programas para auxiliares, técnicos y tecnólogos; existen cuatro entidades en el municipio: Escuela de Educación para el desarrollo de Colombia (ESEDCO), Servicio nacional de aprendizaje (SENA), Centro de capacitación social y preparación (CEDECSPRO), centro de cómputo técnico de Colombia (CECONTEC). En el año 2015 algunas instituciones educativas se encuentran incursionando en ofrecer programas de pregrado y postgrado en el municipio, en su mayoría programas a distancia[9].

Indicadores sociales

El municipio ha mejorado sus niveles a través del tiempo, sobre todo las tasas de mortalidad infantil y esperanza de vida al nacer, atribuidos al desarrollo socioeconómico y cultural de la población.

[9] MINISTERIO DE TRABAJO. Perfil productivo Municipio Saravena. [En línea] Octubre de 2014. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724

Tabla 3. Indicadores sociales Saravena

INDICADOR	AÑO 2015
TASA DE NATALIDAD (Por mil)	34,71
TASA DE MORTALIDAD INFANTIL (Por mil)	9,7
ESPERANZA DE VIDA AL NACER	74,4
EDAD MEDIA DE LA FECUNDIDAD (Años)	26,48

Fuente: DANE. Indicadores demográficos Saravena – Ficha municipal 2015

En el municipio de Saravena en el último trimestre del año 2015 el número de matrimonios fue 56 y los divorcios para el mismo año fue de 22, la variación anual respecto al año 2014 presento un incremento del 15,07% y de los divorcios una variación de 19,30%[10]. En el año 2015 los divorcios representaron una tasa mayor comparado con el número de uniones civiles. En el municipio la tasa porcentual de personas casadas es menor que las personas que viven en unión libre y el 27,6% viven en unión libre.

Tabla 4. Estado conyugal municipio de Saravena

INDICADOR	AÑO 2014
NO CASADO, DOS AÑOS O MÁS CON PAREJA	25,1%
NO CASADO, MENOS DE DOS AÑOS CON PAREJA	2,5%
SEPARADO/DIVORCIADO	5,0%
VIUDO	4,3%
SOLTERO	41,9%
CASADO	20,3%

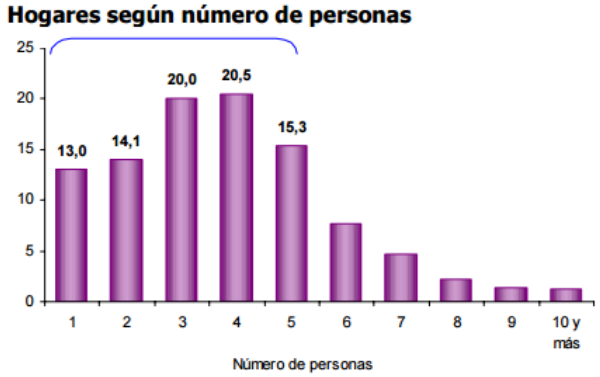
Fuente: DANE. Boletín proyecciones perfil Saravena.

El número de personas por hogar en la cabecera del municipio es en promedio de 3,7 personas por hogar, mientras en el área rural es de 4,2 personas. En total el número de personas por hogar en Saravena es de 3,8. Y específicamente en el área

[10] DANE. Perfil municipio de Saravena – Arauca. [En línea] 2014. [Citado el: Enero de 2016.]. https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/arauca/saravena.pdf

urbana del municipio, aproximadamente el 67,6% de los hogares tiene cuatro o menos personas.

Imagen 3. Número de personas por hogar



Fuente: DANE. Boletín proyecciones perfil Saravena.

El 46,3% de la población residente en Saravena ha alcanzado el nivel básico primario y el 27,9% ha llegado a cursar el nivel secundario. En el nivel profesional se reporta el 3,6% de la población y el 2% estudios de especialización, maestría o doctorado. En educación técnica y tecnológica alcanza el 4,2%. La población residente sin ningún nivel educativo es de 11,6%[11].

Tabla 5. Indicadores sociales Saravena

INDICADOR	AÑO 2015
TASA DE MIGRACION NETA	5,79
INDICE NECESIDAD BASICAS INSATISFECHAS	19,8

Fuente: DANE. Indicadores demográficos Saravena – Ficha municipal 2015

La tasa de migración neta refleja una tendencia a hacerse cada vez menor. Mientras en la década del 2005-2010, la tasa de migración se situaba en 10,99 personas migrantes por cada mil habitantes, generada por la crisis de seguridad que se vivió en la región, cuando las fuerzas al margen de la ley agudizaron su conflicto territorial y amenazaron a la población. En la medida que pasa el tiempo y las condiciones de

[11] DANE. Perfil municipio de Saravena – Arauca. [En línea] 2014. [Citado el: Enero de 2016.]. https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/arauca/saravena.pdf

seguridad vuelve a normalizarse, la tendencia es que las personas tienen a estabilizarse y quedarse en el territorio. Llegando a estabilizarse en 5,79 por cada mil habitantes para el año 2015[12].

1.3 BASES CONCEPTUALES

La idea de negocio pretende involucrar aspectos sustentables, no sólo evaluar como un negocio tradicional. Se compromete con concepciones emergentes que buscan adaptar alternativas en los modelos de negocio que buscan generar otros impactos además del económico.

1.3.1 Empresas B. Las *B-Corporation*, parten de concepciones precedentes como las organizaciones híbridas y la creación de valor compartido de Michael Porter.
Las organizaciones híbridas, son organizaciones emergentes que adoptan alternativas en el modelo de negocio, su concepción se basa en conjugar el fin social y medioambiental como fuente para su creación, sin dejar de lado características de los negocios con fin de lucro como medio para logar ese fin no económico. Organizaciones que involucran los problemas sociales y medioambientales que les rodea, incluyendo la búsqueda simultánea de rentabilidad económica, denominada también organizaciones híbridas.

Las compañías híbridas son aquellas organizaciones que desarrollan modelos de negocios que combinan aspectos tradicionales asociados a organizaciones con fines de lucro y los impulsados por la misión social, medioambiental y sin fin de lucro. “El tipo ideal híbrido se encuentra totalmente integrado, ya que, produce valor social y comercial como parte de una misma estrategia que le permite generar un

[12] CAMARA DE COMERCIO PIEDEMONTE ARAUCANO. Estudio económico 2015 del Piedemonte Arauca. [En línea] Diciembre de 2015. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.camarapiedemonte.com/docs/

círculo virtuoso de ganancias y reinversión en la propia misión social que apunta a brindar soluciones, a gran escala, de problemas sociales"[13].

Las empresas híbridas son consideradas en varios espectros, con fin de lucro y sin fin de lucro, desde las que sólo se focalizan en el valor e impacto social y otras que sólo impactan en estrategias medio ambientales, como sinónimo de organizaciones híbridas se encuentran las B-Corporations. "Dada la amplia cantidad de definiciones existentes la discusión del lucro versus el no lucro versus la hibridez de las organizaciones debe transformarse en aquella en la que las organizaciones generan valor compuesto por dimensiones económicas, sociales y medioambientales simultáneamente"[14].

La Creación de Valor compartido por Porter y Kramer[15], es un principio que le permite crear valor económico a la compañía de tal forma que también se genere valor para la sociedad al tener en cuenta sus necesidades. Su juicio se opone a la estrategia actual de las empresas en las que han excluido por mucho tiempo las consideraciones sociales y ambientales de sus razonamientos económicos. Los requerimientos sociales o ambientales han estado sujetos a la creencia del aumento de costos y la reducción de las utilidades; por otra parte, se asume que los problemas sociales son compromiso únicamente de los gobiernos o las ONGs, sin ninguna responsabilidad en las empresas.

El planteamiento involucra la responsabilidad no asumida de las empresas al intervenir en sociedades y utilizar recursos naturales, sin devolver nada o suficiente a los agentes implicados. Dado que los esfuerzos individuales de los gobiernos e identidades sin ánimo de lucro no han sido suficientes, es necesario que las organizaciones se involucren para lograr un esfuerzo a mayor escala. Este propósito

[13] BATTILANA, Julie. LEE, Matthew. WALKER, John. In Search of the Hybrid Ideal. Stanford Social Innovation Revie. 2012.
[14] EMERSON, Jed. The Blended Value Proposition. California Management Review. University of California Berkeley. 2004.
[15] PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. La creación de valor compartido. Harvard Business Review. 2011. 18 pág.

debe emerger no de la caridad, sino de aportar y fortalecer al entorno social para que el sistema económico y los mercados se fortalezcan.

Los nuevos modelos de negocio deben diferenciarse del concepto general de responsabilidad social corporativa, está ya no es más vista como una herramienta periférica que genera mayor rentabilidad sino como una herramienta que define a la compañía en sí misma. “los programas de Responsabilidad Social Corporativa se enfocan principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo”[16].

Las soluciones requieren la misma dimensión y velocidad de los problemas. La situación empeora cuando al tiempo que las economías crecen, se generan mayores brechas sociales y deterioro de la calidad de los recursos naturales y con ello la calidad de vida. “Existen muchas formas en las cuales una empresa puede obtener beneficios económicos al abordar problemas de la sociedad. Por ejemplo, piense en lo que ocurre cuando una empresa invierte en un programa de bienestar. La sociedad se beneficia porque los empleados y sus familias se vuelven más saludables y la firma reduce las ausencias de los empleados y las pérdidas de productividad”[17].

Se necesitan empresas que sean motores de bienestar y entiendan que el aporte social no involucra la reducción de sus rendimientos financieros, al contrario, al reinventar la cadena valor se logran más beneficios y ganancias no consideradas.

Las B-Corporation son los llamados negocios de triple impacto, que se engloban bajo la idea de nuevos modelos de negocio que no generan impacto negativo en la comunidad y el medio ambiente o contribuyen a la regeneración y restauración del capital social, humano y natural.

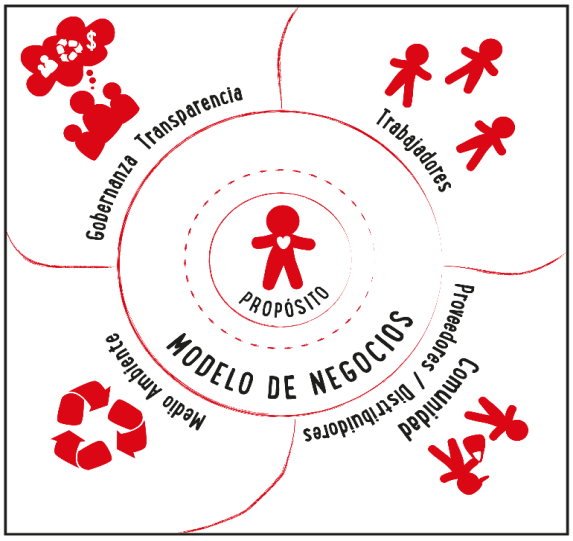
[16] PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. La creación de valor compartido. Harvard Business Review. 2011. 18 pág.
[17] Ibíd., p. 14.

“La empresa B combina el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales aspirando a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo”[18]. El propósito se encuentra claramente establecido y comunicado de forma interna y externa. Las acciones de la empresa se alinean con el modelo de negocio en cuatro áreas.

Propósito fundamental

El propósito de la empresa B está en el centro de todo y en torno a éste se construye un esquema que genera ingresos de la empresa. Alineado a este propósito, se consideran las acciones de la empresa en cuatro áreas: gobernanza, trabajadores, medio ambiente y comunidad. Su objetivo es crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Su filosofía es que la mejor manera de provocar un cambio social o ambiental es a través del mercado. En este sentido, la empresa B considera las utilidades como la herramienta para lograr sus objetivos y no como el fin en sí mismas.

Imagen 4. Modelo de negocio Empresa "Bcorp"



Fuente: http://www.sistemab.org

Considerados negocios sustentables y para que generen valor en todas las dimensiones resulta necesario que el sistema en el cual están inmersas lo sea

[18] SISTEMA B. [Sitio web] La empresa B. [Consultado: Enero de 2016.]. http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b

también. Las empresas buscan valor compartido para todos los públicos de interés del negocio.

Las empresas B representan una gran diversidad de sectores, tamaños, territorios y especialmente modelos innovadores que persisten en el triple impacto desde lo que hacen, se promueven nuevas fuerzas económicas. Se explora en la solución de problemas sociales y ambientales desde los productos y servicios que comercializan, las prácticas laborales, ambientales, relación con las comunidades, proveedores y otros públicos de interés.

Pasan por un riguroso proceso de certificación que analiza todas las dimensiones de la empresa (Ver Estudio Legal). Debe cumplir con estándares mínimos de desempeño, realizando un fuerte compromiso con la transparencia al reportar publicando sus impactos sociales y ambientales.

Las empresas B fueron creadas inicialmente en Estados Unidos en el año 2006 de la mano de tres emprendedores, Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy como resultado a la búsqueda de alternativas de negocios en la que se pudiera mantener una aportación positiva a la sociedad, al mismo tiempo la generación de rendimientos financieros. Algunas prácticas y casos de empresas B se describen en el Anexo 1**¡Error! Marcador no definido.**.

Las características de las B-Corporations son:

• Las empresas B son realmente empresas: No son ONGs u organismos sin ánimo de lucro. Las empresas B, buscan el beneficio y la sostenibilidad económico sin perder de vista otros objetivos que las hacen relevantes para la sociedad.

• Identificación entre empresa y cliente: El cliente no es solo es calificado como un “consumidor”, sino que es objetivo y objeto de su pensamiento estratégico y es centro del beneficio en su rol como ciudadano, trabajador o consumido.

• La innovación es común: Las empresas poseen naturaleza distinta al resto. Buscan puntos en común mediante la forma de relacionarse con un mercado que requiere

cambios, nuevos modelos de gestión y posiblemente nuevos modelos de negocio. La innovación estará presente en el día a día como una herramienta más para el alcance de sus objetivos.

• Vuelta a lo local: Dar respuestas locales a las necesidades locales. Las empresas bajo un escenario regional, pero con proyección global. El cambio, la sostenibilidad y la responsabilidad han de gestionarse desde el contacto personal y no desde la reproducción automática y mecánica de posibles soluciones.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis PEST involucra los actores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Es una herramienta que identifica y clasifica varios factores del macro entorno para examinar el impacto de la empresa en cada uno de los factores. A partir de los resultados se diseñan estrategias de adaptación de acuerdo a las tendencias del entorno.

2.1.1 Factores políticos. Los factores políticos que influencian en el proyecto:

- Colombia es un país con un sistema democrático regulado por la constitución política de 1991. El poder se encuentra dividido en la rama ejecutiva, legislativa y judicial. Organizado en forma de República unitario, descentralizado y con autonomía de sus entidades territoriales.
- El departamento de Arauca se ha identificado por la ausencia de presencia estatal, evidente en todos los municipios. Lo que ha representado históricamente la debilidad institucional que existe en la región[19].
- Presencia de grupos armados ilegales en el departamento de Arauca, las acciones bélicas en el municipio de Saravena fueron de 69 en el año 2015 (vs. 129 en el 2014)[20], componentes como el fuerte poder militar que mantienen a través de la extorsión a la industria petrolera y las posibilidades que ofrece la región por ser zona de frontera han hecho la región atractiva para los grupos al margen de la ley.

[19] CRUDO TRANSPARENTE. Arauca: el milagro del petróleo que no se tradujo en prosperidad. En línea] Noviembre 2015. [Citado el: Enerol de 2016.]. Disponible en: http://www.crudotransparente.com/index.php?option=com_content&view=article&id=142&Itemid=106

[20] ARIEL, Ávila. VARGAS, Naryi. Qué es el ELN. EL ESPECTADOR. [En línea] 31 de Marzo de 2016. [Citado el: 01 de Abril de 2016.]. http://www.elespectador.com/noticias/paz/el-eln-articulo-624698

- El gobierno de Colombia y la guerrilla FARC han finalizado con el acuerdo de paz, después de ser modificado a un nuevo acuerdo de paz teniendo en cuenta propuesta de partidos políticos y sectores de opinión, tras el rechazo del acuerdo anterior en el plebiscito. El nuevo acuerdo se aprobó por refrendación por el congreso para su implementación[21].
- Gobierno y guerrilla de ELN mantienen contacto exploratorio y se ha establecido para febrero de 2017 el inicio de la fase pública de diálogos[22].
- El departamento de Arauca corresponde una extensión fronteriza de 286 km2, es decir el 12% del total nacional. El municipio de Saravena se encuentra en zona de frontera[23]. Los continuos cierres y la crisis en las relaciones con el país de Venezuela afectan la estabilidad política entre los gobiernos.
- La crisis en la frontera con Venezuela se ha encontrado en constantes cambios, las relaciones entre los dos países entraron en crisis en agosto de 2015, se ordenó el cierre fronterizo y deportación masiva de colombianos[24]. De acuerdo al balance sobre seguridad en la frontera con Venezuela, todos los indicadores de criminalidad han descendido desde el cierre de frontera. Descenso de homicidios el 30%, descenso del 70% en hurto a automotores y del 84% en la extorsión para el cierre del año 2015[25].
- Tras el cierre de frontera el gobierno nacional puso en marcha la nueva Política de fronteras, un proyecto para invertir $3,4 billones en las zonas de frontera del

[21] CARACOL. Firma del nuevo acuerdo de paz con FARC. [En línea] Noviembre de 2016. [Citado el: 30 Noviembre de 2016.]. Disponible en: http://noticias.caracoltv.com/acuerdo-final/firma-del-nuevo-acuerdo-de-paz-con-farc-sera-este-jueves-24-de-noviembre

[22] EL ESPECTADOR. Fase pública de diálogos con el ELN. [En línea] 18 de Enero 2017. [Citado el: 20 de Enero de 2017.]. Disponible en: http://www.elespectador.com/noticias/politica/lista-fecha-inicio-de-dialogos-el-eln-articulo-675316

[23] MINISTERIO DE TRABAJO. Perfil productivo Municipio Saravena. [En línea] Octubre de 2014. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724

[24] PARDO, Daniel. Crisis fronteriza entre Colombia y Venezuela. BBC Mundo. [En línea] 8 de Septiembre 2015. [Citado el 31 de Enero de 2016.]. http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150908_venezuela_colombia_paramilitares_maduro_dp

[25] EL COLOMBIANO. Homicidios en frontera con Venezuela se han reducido. [En línea] Diciembre de 2015. [Citado el Enero de 2016.]. http://www.elcolombiano.com/colombia/homicidios-en-frontera-con-venezuela-se-han-reducido-30-por-ciento-mindefensa-ED2894327

país, para disminuir la brecha entre las zonas de frontera y el resto del país. La inversión se realizará desde finales del año 2015 hasta el año 2018[26].

- Los pasos peatonales fronterizos legales han continuado abiertos durante el 2017, aunque puede presentar un nuevo cierre unilateral, se esperan negociaciones entre las cancillerías entre Colombia y Venezuela que definan directrices con controles migratorios y más seguridad. Y se espera concluir firmeza en la frontera, al contrario de la fragilidad con la que se mantienen las relaciones y los cambios de apertura o cierre fronterizo[27].
- Los estatutos tributarios, determinados por disposición constitucional para contribuir con el financiamiento de los gastos e inversiones del Estado. Los impuestos de ordenamiento territorial el impuesto sobre la renta, impuesto al patrimonio e impuesto a las ventas (IVA). Y Los impuestos territoriales administrados por el municipio incluyen: impuesto de vehículos, el impuesto de industria y comercio, el impuesto de alumbrado público. La caída de los precios de petróleo redujo los ingresos del gobierno nacional y se establece la nueva reforma para adaptarse a los cambios económicos[28].

2.1.2 Factores económicos: A continuación los aspectos económicos:

- El aumento del Producto Interno Bruto (PIB) de año 2015 a nivel nacional fue el más bajo desde 2010, solo del 3,1%, mientras para el año 2014 alcanzó el 4,4%[29], consecuencias de la desaceleración económica por la caída de los

[26] EL PAIS. Por crisis fronteriza, negocios entre Venezuela y Colombia. http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/por-crisis-fronteriza-negocios-entre-venezuela-y-colombia-bajan-40

[27] RCN RADIO. Autoridades piden continuar trabajando por el restablecimiento de relaciones entre Colombia y Venezuela. [En línea] 16 de Enero de 2017. [Citado el: 20 de Enero de 2017.]. Disponible en: http://www.rcnradio.com/locales/autoridades-norte-santander-piden-continuar-trabajando-restablecimiento-las-relaciones-colombia-venezuela/

[28] DIAN. Reforma tributaria. [En línea]. Disponible en: http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf

[29] ORTIZ CASTAÑO, David. Economía anda a su menor ritmo en seis años. *EL COLOMBIANO.* [En línea] 11 de Marzo de 2016. [Citado el: 13 de Marzo de 2016.] http://www.elcolombiano.com/negocios/economia-colombiana-crece-3-1-en-2015-DX3734476.

precios del petróleo y el endurecimiento gradual de la política monetaria internacionales, el dólar fortalecido y las tasas de interés aumentando.

- El sector comercio, reparación, restaurantes y hoteles tuvo un crecimiento de 4,1% durante el año 2015. Más bajo respecto al año 2014 que fue de 4,6%. Aunque fue la segunda rama que más aporto a la economía colombiana, con una participación del 12,1%[30].
- Durante el año 2014 la participación de los subsectores en la rama Comercio, reparación y hoteles, fue respectivamente: servicios de reparación en 6,1%; comercio en 5,1% y servicios de hoteles, restaurantes y bares en 3,1%[31]. La desaceleración afecta en mayor medida al subsector de comercio, que para el 2015 tuvo una participación de 3,4%, el sector reparación con 5,3%. En contraste, al año anterior, los bares y restaurantes crecieron 5,5% en 2015[32], explicado principalmente por el crecimiento que tuvo el sector en hoteles y restaurantes, impulsando a toda la rama económica.
- De los resultados laborales, en 2015 la tasa de desempleo fue de 8,9%, la tasa anual más baja de los últimos 15 años, debajo del 9%. En comparación con el año 2014, la tasa fue de 9,1%. La tasa de ocupación anual fue de 59% con 22,4 millones de personas ocupadas, 514 mil ocupados más comparados con el año anterior, donde la tasa en el año 2014 fue de 58,4%[33].
- De los 514 mil nuevos empleos en el año 2015, fueron generados principalmente por el sector comercio, hoteles y restaurantes (183 mil). Con una contribución de 0,8 puntos porcentuales, la rama que más jalono el empleo total nacional[34].

---

[30] DANE. Boletín Técnico: Colombia Producto Interno Bruto (PIB) 2015. [En línea] 17 de Marzo de 2016. [Citado el: 20 de Marzo de 2016.].

[31] DANE. Boletín Técnico. Colombia Producto Interno Bruto (PIB9 2014. [En línea] 24 de Marzo de 2015. [Citado el: 20 de Marzo de 2016.]. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IVtrime14_2.pdf.

[32] DANE. Boletín Técnico: Colombia Producto Interno Bruto (PIB) 2015. [En línea] 17 de Marzo de 2016. [Citado el: 18 de Febrero de 2016.]. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta_demanda.pdf.

[33] DANE. Boletín Ténico: Principales indicadores del Mercado Laboral 2015. [En línea] 29 de Enero de 2016. [Citado el: 20 de Marzo de 2016.]. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_15.pdf.

[34] Ibíd., p. 20.

- La inflación para el año 2015 fue de 6,77% (vs. 3,66% en 2014). Así la inflación desbordó considerablemente el techo del rango meta a largo plazo del Banco de la República (2% - 4%)[35]. El año 2016 la inflación cerró en 5,75%, la variación fue 1,02% menor con relación a la registrada durante el 2015[36].
- El índice de precios al consumidor, que compone la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo en el año 2015, registró una variación de 0,62%, superior en 0,35 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo del año anterior (0,27%). El grupo de gasto con mayor participación sobre el costo de vida fue el de alimentos de 10,85% (vs. 4,69% en 2014)[37]. Incidieron en este hecho los efectos del fuerte verano ("Fenómeno del Niño") al mermar la oferta de varios productos. Otra parte es al aumento de los precios de productos importados por el valor del dólar. En contraste con el 2016, el grupo de alimentos registro una variación de precios inferior en 3,63 puntos porcentuales (7,22%)[38].
- El Banco de la República estableció la tasa de interés de intervención en 7,5% en diciembre de 2016, la cual hasta el mes de noviembre se mantenía en 7,75% y había estado en alza durante siete meses, con el propósito de frenar la inflación en el país. (vs. 4,5% en marzo de 2015)[39].
- El índice de Confianza del Consumidor (ICO), estudio realizado por Fedesarrollo, registro una reducción, pasando de 1,1% a -10,7% de diciembre de 2015 a diciembre de 2016. Lo que representa una caída de 11,7 puntos porcentuales con respecto a diciembre del 2015. La confianza del consumidor colombiano se mantuvo negativo durante el 2016[40]. La reducción de la confianza del

[35] DANE. Boletín Técnico: índice de Precios al Consumidor 2015. [En línea] 05 de Enero de 2016. [Citado el: 18 de Febrero de 2016.]. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_dic15.pdf.
[36] DINERO. La inflación en 2016. [En línea]. 5 de Enero 2017. Disponible en: http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-colombia-2016/240638
[37] Ibíd., p. 2.
[38] DANE. Boletín Técnico. Índices de precios al consumidor 2016. [En línea] 5 enero de 2017. [Citado el: 15 de Enero de 2016.]. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_dic16.pdf
[39] El País. Vuelven a subir las tasas de interés. [En línea] 19 de Marzo de 2016. [Citado el: 20 de Marzo de 2016.]. http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/vuelven-subir-tasas-interes-para-atajar-inflacion
[40] FEDESARROLLO. Encuesta de Opinión del consumidor. [En línea] 17 de Enero de 2017. [Citado el: 20 de enero de 2017.]. http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/beocdiciembre2016-2.pdf

consumidor obedece a una menor disposición a comprar bienes durables y poco optimismo en las expectativas económicas actuales.

- La actual crisis petrolera que afecta al país. La cotización del precio del petróleo actualmente se encuentra fluctuando entre los US$34-59/barril con un promedio de US$48,87/barril para el año 2015 (la fluctuación del año 2014 estuvo entre los US$53-98/barril y el precio promedio US$93,10). Mientras en el 2016 el precio vario entre los US$26-55/barril con un promedio de US$43,40/barril. Fenómeno producido por la sobreoferta del producto a nivel mundial que existe actualmente. Asimismo, la producción de petróleo a nivel nacional descendió en año 2016 es decir 955.000 bpd (vs. 1.030.000 bpd en 2015)[41].
- El departamento de Arauca ha registrado un descenso en la participación en el PIB los últimos tres años, debido principalmente a la disminución en la actividad de extracción de petróleo crudo y gas natural. Con una tasa de decrecimiento (7%) para el año 2014 (vs. -3,1% para el año 2013) y perdió participación en el PIB nacional, con una tasa de 0,7% para el año 2014 (vs. 1,0% en el año 2013). A pesar de eso, la rama con mayor participación fue la de explotación de minas y canteras con el 53,7% en el año 2014 (vs. 60,6% en el año 2013), mientras la rama de comercio, restaurantes y hoteles tiene una participación de 5,1% y 4,4% en el año 2013[42].
- El PIB per cápita del Departamento de Arauca fue de $18.092.751 (US$6.588) en el año 2015, superando el promedio nacional que para el mismo año fue de $16.613.951 (US$6.049)[43].

[41] PORTAFOLIO. Producción de petróleo sufrió caída febrero 2016. [En línea] 15 de Marzo de 2016. [Citado el: 20 de Marzo de 2016.]. http://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-vuelve-descender-produccion-petroleo-febrero-492587

[42] DANE. Boletín Técnico: Cuentas anuales departamentales PIB año 2014. [En línea] 16 de Octubre de 2015. [Citado el: 22 de Enero de 2016.]. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2014pre.pdf

[43] MINCIT. Perfil económico del Departamento de Arauca. [En línea] 7 de Marzo de 2016. [Citado el: 20 de Marzo de 2016.]. http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724

- La tasa de desempleo del departamento de Arauca que se registro es del 12,2% (vs. 14,9% en 2013), inferior en 2,7 puntos porcentuales al año anterior pero una cifra superior respecto al promedio nacional que para el año 2014 fue de 9,1%[44].
- En el año 2015 en el Departamento de Arauca, las exportaciones alcanzaron US$390,2 millones, variando -33,8% respecto al año anterior; en el año 2014 fueron de US$589,8 millones. El principal producto de exportación con participación de 99,8% es el petróleo crudo y el destino principal fue Estados Unidos[45].
- Con respecto al comercio fronterizo, el departamento de Arauca y el municipio de Saravena tiene una participación casi nula. Para el departamento las exportaciones a Venezuela representan el 0,9% del PIB. En cambio, se han identificado y deshabilitado pasos fronterizos ilegales por donde ingresan contrabando, 14 se encuentran en Arauca (2015). El tráfico ilegal de bienes en la frontera desde el cierre se ha disminuido entre un 20 y 50 por ciento[46].
- En el municipio de Saravena, el sector con mayor participación en el empleo generado fue el de comercio, hoteles, almacenes, bares y restaurantes con una tasa de 43,7% (2015)[47].
- La reforma tributaria ha modificado los impuestos, reduciendo a sólo un impuesto que durante el 2017 será del 34% y para el 2018 del 33%. Se estableció una tarifa general del IVA del 19% (vs. 16% 2016). Alimentos básicos de la canasta familiar sin IVA. La reforma establece beneficios tributarios para las empresas nuevas que se establezcan en las zonas más afectadas por el conflicto: para las micro y pequeñas empresas tarifa del 0% por los años 2017 a 2021. Impuestos

[44] CAMARA DE COMERCIO PIEDEMONTE ARAUCANO. Estudio económico 2015. [En línea] Diciembre de 2015. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.camarapiedemonte.com/docs/estudio_economico_2015.pdf
[45] MINCIT. Op. cit., p. 7
[46] INSIGHT CRIME. Cierre de frontera colombo-venezolana disminuye en contrabando. [En línea] 4 Marzo de 2016. [Citado el: 20 de Marzo de 2016.]. http://es.insightcrime.org/noticias-del-dia/cierre-frontera-colombo-venezolana-disminuye-contrabando-funcionarios
[47] CAMARA DE COMERCIO PIEDEMONTE ARAUCANO. Estudio económico 2015. [En línea] Diciembre de 2015. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.camarapiedemonte.com/docs/estudio_economico_2015.pdf

verdes al crear un impuesto al consumo de bolsas plásticas para estimular el uso de bolsas reutilizables y biodegradables, tarifa de $20 en 2017[48].

2.1.3 Factores sociales: Los aspectos sociales que influencian en la idea de negocio:

- Arauca es uno de los departamentos de Colombia en los que el conflicto armado ha tenido mayor impacto y en Saravena existe una alta tasa de conflicto armada, afectando a la población en general, a cifras a 2014, se presentaron 320 desplazados por cada 100.000 habitantes y 117 homicidios por cada 100.000 habitantes[49].
- Existe en la población un clima de desconfianza muy profundo hacia las instituciones del gobierno. La escasa presencia estatal y la persistencia de la violencia como recurso de actuación política en la región, adicionalmente la fuerza pública se ha visto involucrada en grandes violaciones a los derechos humanos[50].
- Respecto a los indicadores sociales en la población, la tasa de mortalidad infantil para el año 2015 presentó un valor de 9,7 defunciones de menores de un año por mil nacidos vivos, respecto a la del año anterior que era de 12,03[51].
- La esperanza de vida al nacer, este indicador ha venido presentado un incremento a través del tiempo, siendo mayor en las mujeres que en los hombres, el cual corresponde respectivamente 76,2 y 72,6 para el año 2015[52].
- El índice de necesidades básicas insatisfechas tiene una tasa de 19,8 año 2015, no es una cifra alentadora para la región, pero en comparación al año 2010 que

[48] DIAN. Reforma tributaria. [En línea]. Disponible en: [En línea] http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf
[49] LEON, Ángel María. Conflicto y narcotráfico en Arauca. [En línea] Diciembre de 2014. [Citado el: Enero de 2016.]. http://consejoderedaccion.org/webs/conflictoypaz/conflicto-y-narcotrafico-en-arauca/
[50] Ibíd.
[51] CAMARA DE COMERCIO PIEDEMONTE ARAUCANO. Estudio económico 2015 del Piedemonte - Saravena. [En línea] Diciembre de 2013. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.camarapiedemonte.com/docs/
[51] Ibíd., p. 15
[52] Ibíd., p. 16

era de 28,6[53], el municipio se ha esforzado por reducir el indicador lo que refleja el menor desarrollo económico y social con respecto a la media nacional

- La tasa de migración refleja una tendencia a hacerse cada vez menor. Mientras en el período de 2005-2010, la tasa de migración se situaba en 10,99 personas migrantes por cada mil habitantes, generada por la crisis de seguridad de la época. Actualmente la tasa es de 5,79 personas migrantes por cada mil habitantes[54].
- Pocas oportunidades de empleo por el sector industrial insuficiente. La oferta de la industria petrolera está limitada para mano de obra no cualificada, quienes demandan empleados aptos para la industria y traen de otras regiones del país. El empleo generado para el mes de diciembre de 2015 fue de 300 trabajadores del municipio de Saravena[55].
- Por otra parte, la participación de Ecopetrol en el departamento, encargado de operar el oleoducto caño limón-coveñas ha desarrollado proyectos de inversión social por un orden de 16 mil millones de pesos, concentrados principalmente en pavimentación de vías[56].
- Existe una escasa cultura de emprendimiento y alta dependencia de la contratación estatal departamental, lo que ha incidido en que se tenga un menor número de iniciativas empresariales o que la mayoría sean de servicios que desaparecen cuando se terminan los procesos de contratación[57].

[53] Ibíd., p. 16
[54] Ibíd., p. 18
[55] CRUDO TRANSPARENTE. Arauca: el milagro del petróleo que no se tradujo en prosperidad. En línea] Noviembre 2015. [Citado el: Enerol de 2016.]. http://www.crudotransparente.com/index.php?option=com_content&view=article&id=142&Itemid=106
[56] Ibíd.
[57] CAMARA DE COMERCIO PIEDEMONTE ARAUCANO. Estudio económico 2015 del Piedemonte – Saravena, p, 29. [En línea] Diciembre de 2015. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.camarapiedemonte.com/docs/

2.1.4 Factores Tecnológicos: Los siguientes son factores tecnológicos que afectan la idea de negocio.

- La participación de redes sociales y portales creadores de opinión con puntuación en el sector (TripAdvisor). Es importante utilizar estas herramientas de social media para interactuar y medir la satisfacción del cliente.
- El uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC´s), estas constituyen una herramienta importante para la gestión de la información, en el sector gastronómico existen diversos programas de apoyo para la administración, facilitando y mejorando el servicio.
- Sistemas de energía alternativas como paneles solares y térmicos, pero son tecnologías aún muy costosas y con rendimientos bajos lo cual los convierten en estrategias poco viables para la implementación.
- Alcance y desarrollo de tecnologías de ahorro y herramientas para el aprovechamiento de materiales y recursos. Además de su implementación con medidas que no requieren grandes inversiones.
- Generación de nuevas empresas, con productos innovadores y servicios especializados que generan alternativas para disminuir el impacto ambiental.
- Los nuevos desarrollos tecnológicos dirigidos hacia la sostenibilidad con criterios de reducción de emisiones contaminantes y mitigación de los daños al medio ambiente.

Tabla 6. Análisis del impacto PEST

Factores	Impacto				
	Muy negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy positivo
Dimensión política					
Alta debilidad institucional					
Presencia de grupos al margen de la ley					
Apertura de procesos de paz con grupos armados					
Cierre fronterizo con Venezuela					
Proyecto de política de fronteras					
Pocas iniciativas de incentivos económicos y tributarios a negocios sustentables					
Dimensión económica					
Decrecimiento del Producto Interno Bruto					
Participación en el PIB del sector de restaurantes					
Tasa de desempleo a nivel nacional					
Generación de empleo del sector hoteles y restaurantes					
Incremento de la tasa de inflación					
Aumento del IPC, sobretodo de alimentos					
Alza de la tasa de interés de referencia					
Incremento del índice de confianza industrial					
Balance negativo del indice de confianza del consumidor					
Disminución en el precio y producción de petroleo					
Participación del departamento en el PIB nacional					
PIB per capita del departamento de Aruca					
Disminución en las exportaciones de crudo de Arauca					
Reducción del tráfico ilegal por cierre de frontera					
Participación del empleo generado por restaurantes en Saravena					
Dimensión social					
Altos indices de conflicto armado					
Disminución de la tasa de mortalidad					
Aumento de la esperanza de vida al nacer					
Reducción del indice de necesidades básicas insatisfechas					
Disminución de la tasa de migración del municipio					
Insuficientes oportunidades de empleo					
Inversión social de parte de empresas estatales					
Escasa cultura de emprendimiento					
Dimensión Tecnolólgica					
Redes sociales y portales creadores de opinión					
Uso de TIC´s para la gestión de la información					
Sistemas de energía alternativas con altos costos					
Alcance a tecnologías pasivas y menos costosas					
Generación de nuevas empresas proveedoras especializadas					
Nuevos productos dirigidos hacia la sostenibilidad					

CONCLUSIONES ANÁLISIS PEST

POLÍTICOS: El municipio de Saravena, se ha identificado históricamente por la alta debilidad institucional en la zona, factores como: la presencia de grupos armados que disputan los recursos de la región; una clase política sin capacidad de liderar procesos de esta complejidad, además de los altos niveles de corrupción por el mal manejo de regalías; la desarticulación entre la industria petrolera y el desarrollo rural convierten a la comunidad en un ambiente desfavorable.

Sin embargo, es la oportunidad para concentrarse en el desarrollo de la región, con perspectivas de inclusión y equidad. Lo más importante y la clave están en lograr una sinergia entre los procesos de paz, pactos sociales amplios y la construcción de confianza ciudadana con el estado. Lo que se traduce en mejores condiciones políticas para generar más inversión y desarrollo.

ECONÓMICOS: Las cifras económicas a nivel nacional no son muy reconfortantes para este año (2016). Aunque para el primer periodo del año el panorama no es muy alentador por el riesgo de una mayor caída en los precios del petróleo, el último ajuste de la tasa de interés del Banco de la República, la alta tasa de inflación y al mismo tiempo el alto costo de alimentos; es posible que empiece a mejorar el rumbo de la economía colombiana. El inicio de la construcción de proyectos viales de cuarta generación y otras obras, deberán contribuir a recomponer las cargas hacia una economía menos dependiente de la inversión petrolera.

El índice de confianza al consumidor es el más afectado, el aumento del IPC y el incremento en la canasta básica a causa del fenómeno del niño, han hecho que el consumidor mantenga una expectativa pesimista de la economía. Importante fortalecer desde el gobierno la confianza, ya que tiene consecuencias porque las personas empiezan a obtener menos bienes por la incertidumbre de la situación.

A pesar de la desaceleración económica, el sector restaurantes ha mostrado cifras positivas en los últimos periodos tanto a nivel nacional como en el municipio,

acelerando el crecimiento de la rama a nivel nacional y con un alto nivel de participación en el empleo a nivel regional.

Saravena cuenta con tierras privilegiadas para la actividad agropecuaria, su localización estratégica es propicia para el intercambio nacional e internacional y posee una oferta ambiental única. No obstante, el poblado no ha logrado traducir de manera positiva las ventajas comparativas en acciones para su desarrollo económico y social. A pesar de lo desfavorable del entorno económico, es importante la inversión y la generación de alternativas empresariales que no dependan de la industria minero energético que aporten en opciones de empleo para la población y ejemplo para que otras industrias hagan presencia.

SOCIALES: Arauca se ha configurado como un territorio periférico y aislado, aspecto fundamental del gobierno es mejorar las condiciones de seguridad y construir escenarios para recuperar la confianza de la población hacia el Estado.

La comunidad no maneja bajos indicadores sociales, pero en comparación con periodos anteriores, el municipio ha tomado medidas y mejorado los resultados para la población, aunque todavía queda trabajo por realizar. Aunque esto genera una oportunidad para la empresa, para crear vínculos con la sociedad y colaborar con las brechas sociales que existen (Aspecto contemplado para ser una empresa b Corp).

TECNOLÓGICOS: Es muy favorable, el comportamiento de los factores tecnológicos para el sector restauración. El apoyo de las redes sociales y los portales de opinión, a través de los cuales es más fácil lograr el posicionamiento del negocio, además de la influencia que ejercen en la decisión del cliente, es una oportunidad para aprovechar y fortalecer.

Por otra parte, las tecnologías de información que facilitan la gestión de la información es un apoyo fundamental para la administración y mejora del servicio. En cuanto a la tecnología en el ámbito sostenible, es desfavorable que algunos sistemas de energía alternativas cuyo propósito es reducir el impacto medio

ambiental, todavía son muy costosos por lo que son estrategias poco viables. A diferencia de utilizar medidas pasivas y de ahorro, que reducen el impacto y no requieren grandes inversiones.

Adicionalmente, la creación e innovación de productos que ayudan a reducir el impacto ambiental. Así, la tecnología juega un papel importante al momento de generar alternativas que sean amigables con el medio ambiente y que aportan al concepto de la empresa

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Es un modelo o herramienta de gestión estratégica que estudia un sector en específico a través del análisis de las cinco fuerzas que lo componen y que tiene como objetivo conocer el grado de competencia en la industria en estudio.

El modelo postula cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria: amenaza de nuevos participantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de rivalidad entre competidores y la amenaza de sustitutos.

2.2.1 Poder de negociación de los clientes. Los compradores para los productos en el municipio tienen una baja influencia en la industria de alimentos. Los clientes no se encuentran concentrados, son diversos e individuales.

Dentro del campo de Restaurantes en la industria de alimentos, este mercado lo compone un poder de fuerza bajo con ninguna concentración de compradores y presenta una demanda masiva. Esto permite que sea la empresa la que determine el precio y no el cliente.

La empresa establece los términos. Pocos grandes compradores, concentrados.						Los compradores establecen los términos

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores. En el mercado de restauración sustentable, lo más importante son los insumos y materias primas que se maneja y las características principales para un proveedor es que ofrezca productos de alta calidad y orgánicos, es importante que el manejo de los procesos sea bajo métodos alternativos incorporando el uso de fertilizantes e insecticidas naturales. En el municipio existen algunas granjas que han manejado los cultivos de forma orgánica, mientras otros se han desplazado a las técnicas tradicionales, los proveedores más representativos de la región aparecen en la siguiente tabla. Sin embargo, tienen un bajo poder de negociación en la región, ya que las personas no perciben el valor de los productos orgánicos y actualmente venden los insumos al mismo precio que materia prima obtenida de forma tradicional. Los productos orgánicos tienen características diferenciadoras de los tradicionales, además de los procesos y métodos que se usan en su producción, evidencia observada en la granja orgánica el Jardín. (Ver Anexo 6).

A diferencia de los proveedores a nivel nacional, los cuales cuentan con certificación de agricultura orgánica, la competencia en los mercados orgánicos es baja hasta ahora, lo que ha establecido precios más altos en comparación con la agricultura tradicional. Se reconocen algunos proveedores que se encuentran en el municipio o zonas cercanas y se consideran como proveedores potenciales.

Por lo anterior, se considera como medio el poder de negociación de proveedores, aquellos a nivel regional no ejercen presión, mientras los proveedores fuera del departamento cuentan con más reconocimiento e imponen sus condiciones de precio en los productos agrícolas orgánicos.

Los proveedores establecen los términos						La empresa establece los términos

Tabla 7. Relación proveedores orgánicos

Proveedores orgánicos	*Ubicación*
Granja orgánica El Jardín	Saravena
Granja orgánica La Villa	Saravena
Finca Aurora	Tame
Granja Huerto verde	Arauca
Villa verde	Boyacá
Granja madre tierra	Boyacá

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores. La entrada de nuevas empresas al sector restauración es alta. Las barreras de entrada en aspecto económico son bajas comparadas con otra industria. La maquinaría es fácil de adquirir y el requerimiento inicial de capital no es elevado por lo que es atractivo para nuevos competidores.

Dependiendo de la diferenciación, calidad y especialización del producto, se requieren más conocimiento e inversión.

Altas barreras de entrada						Ausencia de barreras de entrada

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos. El restaurante con productos saludables constituye el producto sustituto de los restaurantes tradicionales. Por lo que es importante hacer una radical diferenciación del producto con lo que ya ofrece el mercado en el municipio. La empresa está orientada a un mercado que ofrece bienestar y salud para el cliente, al mismo tiempo que reduce el impacto sobre el medio ambiente.

El producto sustituto, sería los restaurantes convencionales con características menos relevantes, menos beneficios y menos precio de venta. La amenaza por

sustitutos es alta, pero con una calidad y diferenciación menor al del negocio a evaluar. Los establecimientos registrados en la cámara de comercio del piedemonte araucano, reporta para el municipio de Saravena 62 establecimientos, tienen mayor participación los asaderos de pollo (22%), restaurantes de comida típica (36%) y restaurantes ejecutivos (18%)[58]. Los establecimientos más reconocidos en el mercado en el municipio son:

Tabla 8. Restaurantes municipio Saravena

Establecimiento	Tipo de servicio
Vegan Restaurante	Vegetariano
Restaurante Mana	Vegetariano
Restaurante Keroa	Restaurante tradicional
Restaurante la Toscana	Comidas rápidas
P&A Restaurante	Restaurante tradicional
Restaurante simple delicia	Comidas rápidas
Restaurante Blue Mountain	Restaurante tradicional
Restaurante Bechamel	Restaurante tradicional
Restaurante Santeros	Restaurante tradicional
Restaurante Rico Mar	Especialidad comida de mar
El Rancho	Especialidad en Carnes
Restaurante El Paisa	Restaurante tradicional

No hay sustitutos Muchos sustitutos en el mercado

[58] CAMARA DE COMERCIO PIEDEMONTE ARAUCANO. Estudio económico 2015 del Piedemonte Arauca. [En línea] Diciembre de 2015. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.camarapiedemonte.com/docs/

2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes. Existen en la región una gran cantidad de restaurantes con mucha similitud de productos y oferta. Se observa una oferta dinámica, pero en su gran mayoría sin elementos diferenciadores o sin propuestas de valor destacables. Los competidores directos en cuanto a oferta saludable se encuentran los restaurantes vegetarianos, actualmente se limita a dos establecimientos.

Tabla 9. Restaurantes vegetarianos en el municipio de Saravena

Establecimiento
Vegan Restaurante
Restaurante Mana

Casi no hay competencia Alta competitividad

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados implica la especificación, la recolección, el procesamiento, el análisis y la interpretación de la información para entender el mercado y evaluar el curso de acción a tomar.

El proyecto requiere analizar el entorno actual y su mercado potencial con el objetivo de determinar el servicio adecuado que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente, así como establecer las estrategias comerciales aptas para su funcionamiento. Adicionalmente posibilita la estimación del mercado en términos de tamaño, estructura, proyección de crecimiento, tendencias y potencial de ventas.

El proceso de investigación de mercados se dividió en diferentes fases de desarrollo, a través de la implementación del instrumento de recolección dirigido a potenciales clientes (futuros compradores o consumidores de una oferta gastronómica saludable) con el fin de conocer la demanda potencial del mercado en el municipio de Saravena.

Figura 1. Proceso de la Investigación de Mercados

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PRELIMINAR

En la primera fase de la investigación relacionada con este proyecto, se realizó un estudio de exploratorio preliminar con el fin de determinar el comportamiento, estilo de vida y hábitos de alimentación en el sector restauración. En el municipio no se encontraban estudios anteriores de investigación en el sector gastronómico.

Tabla 10. Ficha técnica encuesta

Tipo de estudio	Exploratorio preliminar cuantitativa
Técnica	Encuesta diligenciada
Instrumento	Cuestionario estructurado
Universo investigado	Personas mayores de 18 años para los estratos 1, 2 y 3.
Tamaño de la muestra	105 encuestas
Fecha de campo	Noviembre y diciembre de 2015

Las principales conclusiones que se encontraron:

- Se les consulto a los encuestados la frecuencia con la que visita un restaurante, la respuesta con mayor frecuencia fue de una a tres veces al mes (32%), de cinco a siete veces a la semana 20%, de dos a cuatro veces a la semana 6%, una vez a la semana 20%, cada dos meses 12%, cada seis meses 4% y una vez al año 2%. Alrededor del 78% de las personas encuestadas visita un restaurante más una vez al mes.
- De los hábitos de los encuestados van con más frecuencia a almorzar entre semana 61%, mientras van a cenar entre semana solo el 39% de las veces. El comportamiento cambia para los fines de semana con más frecuencia las veces que van a cenar 67% contra las veces que salen a almorzar 33%.
- Respecto al número de personas con que acostumbran a salir a comer, el número con mayor frecuente son dos personas 16%, le sigue 3 personas con 12%. Solo tiene una frecuencia de 6%.

- Respecto a los restaurantes donde normalmente salen a comer, los restaurantes de comida rápida y comida casera (ejecutivos) son los favoritos por los encuestados con porcentajes de 21% y 24% respectivamente. Los que menos frecuentan los encuestados son los de comida internacional 8%. Los de comida tradicional, es decir comida criolla les corresponde un 16%.
- Las personas pagan en promedio (por persona) cuando salen a comer menos de 10.000 pesos (16%). Entre 10.000 y 20.000 pesos (40%), para valores entre 20.000 y 30.000 pesos el 30% considera pagar esta tarifa, entre 30.000 y 40.000 pesos solo el 10% y más de 40.000 pesos solo el 4%.
- De acuerdo a la influencia de los factores a la hora de comprar comida en un restaurante. El estrato 1 es más sensible al precio que los otros estratos con una participación del 36,1%, debido a sus niveles de ingreso. Para el estrato 2 y 3 el factor más importante a la hora de comprar comida en un restaurante es el sabor con un 54,5% y 52% de participación, respectivamente.
- Se les pregunto si comprarían en un establecimiento que ofreciera comida saludable (entendida como alimentos balanceados y orgánicos); los resultados en el estrato 1, no comprarían (38%) y si comprarían, pero a precios competitivos (16%). En el estrato 2 indiscutiblemente si comprarían (25%) y ciertamente, pero a precios competitivos (58%). En el estrato 3 indiscutiblemente (20%) y ciertamente, pero a precios competitivos (50%). En los estratos 2 y 3 las personas si comprarían comida saludable siempre y cuando los precios sean competitivos y no excedan en mucho a los restaurantes tradicionales. Por otro lado, el estrato 1 es menos sensible a este tipo de propuestas gastronómicas y al cuidado de su físico y salud por tanto una propuesta gastronómica de este tipo es en mayor medida irrelevante.
- Al investigar qué tan importante es que un establecimiento gastronómico establezca buenas prácticas hacia el medio ambiente. En el estrato 1, es poco importante (52%) e irrelevante (30%). En el estrato 2, es importante (31%) y poco importante (47%). En el estrato 3, es importante (55%) y poco importante (36%). Para ninguno de los estratos es un fundamental en un negocio este aspecto,

aunque en los estratos 2 y 3 son más conscientes en la importancia de adoptar prácticas sustentables.

De acuerdo a los resultados, el estrato socioeconómico influye en la decisión de compra del producto (comida saludable y orgánica). A los estratos medio y alto, es decir, en los estratos 2 y 3 buscan oferta gastronómica saludable, les interesa un estilo de vida más saludable y que mejore su calidad de vida.

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE

3.2.1 Definición del problema. Son pocas las iniciativas sustentables a nivel nacional y menos a nivel municipal, debido en parte al poco interés de los sectores público y privado por impulsar este tipo de desarrollos en la región. Al igual es importante conocer lo que el ciudadano promedio opina sobre una nueva oferta gastronómica saludable. Por lo tanto, el problema identificado y sobre el cuál se trabajó en la investigación de mercados para los clientes potenciales es:
"Conocer las preferencias y el nivel de aceptación de los clientes de una oferta gastronómica de alimentos saludables y orgánicos para los habitantes del municipio de Saravena"

3.2.2 Segmentación del mercado. Con el fin de satisfacer las necesidades específicas de los consumidores es la importancia de realizar una correcta segmentación de mercados, la finalidad no es sólo conocer y analizar mejor el negocio, sino el de optimizar las ventajas competitivas. Para la segmentación se tuvieron en cuenta los criterios: geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.
Variables para segmentar el mercado: Las principales bases o variables que se utilizan en el proceso de segmentación de mercados se relacionan en el siguiente cuadro.

Tabla 11. Bases para segmentar el mercado

Bases para segmentar el mercado	
Geográficos	
País:	Colombia
Departamento:	Arauca
Municipio:	Saravena
No. De Habitantes:	47.203 habitantes[59]
Zona:	Urbano y Suburbano
Clima:	Soleado (24° a 30° C)
Demográficos	
Ingresos:	1 SMMLV en adelante
Edad:	De 20 a 35 años De 36 a 45 años De 55 años en adelante
Ciclo de vida familiar	*Adultos jóvenes (solteros, en unión libre o casados. Con y sin hijos) *Adultos maduros (solteros, casados o separados, con y sin hijos) *Adultos mayores (solteros, casados con hijos, casados sin hijos, parejas con y sin hijos emancipados, divorciados con hijos, divorciados sin hijos)
Escolaridad	Secundaria, Técnica, Tecnológica, Profesional.
Psicográficos	
Estilo de vida	*Los fitness: Practican regularmente una actividad física o se encuentran en el gimnasio y mantienen una dieta sana con comida saludable, no se permiten las grasas. *Los saludables: Practican alguna actividad deportiva regularmente, mantienen un peso adecuado y comen alimentos naturales y sanos. *Los equilibrados: No practican ninguna actividad deportiva, pero están pendientes que su alimentación sea balanceada, sin excluir los alimentos grasos. *Los despreocupados: No se preocupan por su salud, sólo quieren comer y tampoco les importa el contenido alto de grasa. *Los chatarreros. No existe mejor opción de comida, que la comida chatarra, no quieren dejar de comer grasas en todas sus comidas.
Personalidad	*Realizados: Personas satisfechas, profesionales e informados. Valora la comodidad y son seguras de sí mismas *Esforzados: Personas orientadas por el status y por su imagen, preocupados por la aprobación de los demás *Experimentadores: Jóvenes, vitales, entusiastas, buscan la variedad y la emoción, los sabores nuevos *Luchadores: Valoran las metas profesionales y materiales y se preocupan por su salud, son consumidores cautelosos. *Altruistas: Buscan el bienestar social. *Realizadores: Tienen éxito en su carrera y orientadas hacia el trabajo, dan valor a la familia y relaciones sociales.
Clase social	Clase Media baja, media alta y Alta
Motivos	Racionalidad, bienestar y salud
Relacionados con el producto	
Beneficios buscados:	Salud, bienestar, experiencia positiva, ambiente familiar, comodidad, variedad, calidad que involucra buen precio y tiempos de entrega, transparencia.
Tasa de uso	Diaria, Semanal o Mensual
Lealtad de marca	Usuario fidelizado

[59]Municipio de Saravena. Nuestro municipio. Disponible en http://www.saravena-arauca.gov.co/informacion_general.shtml.

Identificación del mercado objetivo: La demanda potencial del servicio del establecimiento gastronómico saludable son los consumidores finales y sobre todo aquellos que se identifican con un estilo de vida saludable. La segmentación para determinar el mercado objetivo se estableció a partir de los atributos del producto (saludable) y para los clientes que se preocupan por consumir estos alimentos.

Ya que la población del municipio es pequeña, se busca satisfacer nichos más pequeños para diferentes mercados meta.

Tabla 12. Mercado objetivo

Estilo de vida	Descripción	Beneficios buscados
Los fitness	Personas de 20 a 55 años Solteros, casados, separados con y sin hijos. Con escolaridad de secundaria en adelante. Con ingresos mayores de 1 SMMLV, de clase media y alta. Preocupados la mayor parte del tiempo de su imagen y status, practican ejercicio a diario, preferiblemente en gimnasios y llevan una dieta sana y saludable, que no pueden romper. De personalidad luchadora, experimentadores o altruistas. Lo motivan la racionalidad de compra, el bienestar, la salud.	Productos saludables, sanos y bajos en calorías. Tener una experiencia positiva, comodidad, variedad, calidad que involucra buen precio y bienestar.
Los saludables	Personas de 20 a 55 años. Solteros, casados, divorciados con y sin hijos. Con escolaridad de secundaria en adelante. Con ingresos desde 1 SMMLV, de clase media y alta. Son personas que practican ejercicio regularmente, pero no son tan exigentes en su práctica, Se preocupan por llevar una dieta saludable, sin ser tan estrictos. De personalidad Realizados, luchadores, realizadores, altruistas. Con conciencia ambiental. Lo motivan la racionalidad de su compra, el bienestar y la salud.	Productos saludables, naturales y orgánicos. Bienestar, comodidad y una experiencia positiva. Variedad y compartir con familia y amigos. Calidad que involucra buen precio y tiempos cortos de entrega.
Los equilibrados	Personas de 20 a 55 años. Solteros, casados o separados, con y sin hijos. La escolaridad es desde secundaria en adelante. Con ingresos desde 1 SSMLV, de clase media y alta. Son personas que ocasionalmente practican ejercicio, preferiblemente aquellos que comparten con amigos. Se preocupan por tener una alimentación balanceada, sin renunciar a algunos alimentos. De personalidad realizados, experimentadores, luchadores y altruista s. Lo motivan la racionalidad de su compra, el bienestar y la salud.	Productos saludables, sanos y naturales. Bienestar, comodidad y una experiencia positiva. Variedad en el producto, calidad que involucra buen precio.

3.2.3 Planteamiento de hipótesis. A continuación, se enuncian las hipótesis para posteriormente contrastar con los resultados de la investigación.

- El motivo principal que influye en la decisión de compra de comida saludable es por cuidar su salud.
- El estrato socioeconómico influencia en la decisión de compra de comida saludable
- Las personas reconocen como la característica más importante de sustentabilidad es el cuidado del medio ambiente y las soluciones ambientales que se involucran en el proceso.
- Las personas relacionan la comida saludable con un precio más costoso.

3.2.4 Formulación de objetivos: la formulación de objetivos enunciados a continuación, en general y específicos

Objetivo general: Realizar un estudio de mercado que permita conocer las preferencias y grado de aceptación que tienen las personas de 20 a 55 años de los estratos 2 y 3 en Saravena en una oferta gastronómica de alimentos saludables y orgánicos, en un establecimiento sustentable. Con el fin de generar estrategias que impulsen la compra en este servicio en el municipio.

Objetivos específicos: Los siguientes son objetivos específicos:

- Conocer el grado de aceptación de las personas en la compra y consumo de una oferta gastronómica de alimentos saludables y orgánicos.
- Cuantificar la demanda potencial de alimentos saludables y orgánicos para las estrategias de producción y comercialización.
- Determinar las preferencias del consumidor respecto al producto, precio, plaza y distribución.
- Identificar cuáles son las características intrínsecas y extrínsecas del producto con mayor aceptación por parte de los compradores.

- Identificar cuales características de sustentabilidad son más relevantes para los usuarios del servicio.

3.2.5 Selección del tipo de muestreo. En el diseño de la investigación se utiliza un estudio de tipo cuantitativo, concluyente descriptiva transversal, con el fin de conocer las preferencias y aceptación de la población respecto al servicio. El método de recopilación de datos es la encuesta por medio de entrevista personal.

Diseño de la Muestra. Para determinar el tamaño de la muestra de las personas interesadas en el servicio en el municipio de Saravena se definen los siguientes parámetros.

- Elemento: Hombres y mujeres de 20 a 55 años
- Unidad de muestreo: Hombres y mujeres de 20 a 55 años de edad, en estratos 2 y 3.
- Alcance: Municipio de Saravena
- Tiempo: Mayo – Abril del 2016

Definición del tamaño de la muestra: Aspectos que influencian en la muestra:

- *Identificar la población N:* Para la investigación la población está definida por los adultos en el municipio de Saravena, los habitantes entre 20 y 55 años son 28.463, de los cuales los que corresponden a los estratos 2 y 3 dan un total de 21.347 habitantes, es el total de la población considerada para este estudio[60].
- *Selección de la técnica de muestreo:* La técnica de muestreo seleccionada es el Muestreo Aleatorio Estratificado, es una técnica de muestreo probabilístico en donde se divide la población en diferentes subgrupos o estratos, y estos a su

[60] MINISTERIO DE TRABAJO. Perfil productivo Municipio Saravena. [En línea] Octubre de 2014. [Citado el: Enero de 2016.]. http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724

vez son grupos homogéneos de individuos. Luego, se selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos[61].

- *Definir los estratos:* Se desarrolla la investigación respecto a los niveles socioeconómicos de la población y con el objetivo de estudiar las preferencias, con dos estratos definidos, el estrato medio y alto, correspondientes al estrato 2 y 3 en el municipio de Saravena.
- *Determinar el tamaño de la muestra:* Para el tamaño de la muestra, se utiliza la fórmula de proporciones para el respectivo cálculo, considerando que la población de estudio es finita y no se conoce su desviación estándar.

Tabla 13. Determinación del tamaño de la muestra

Tamaño de la muestra		
N: Tamaño de la población	*21.347*	$n = \frac{Npq}{(N-1)D + pq}$
P: probabilidad de ocurrencia	*50%*	$n = \frac{(21.347)(0,5)(0,5)}{(21.347-1)\left(\frac{0,10}{1,96}\right)^2 + (0,5)(0,5)}$
Q: probabilidad de no ocurrencia	*50%*	
D: Margen de error	*Nivel de precisión/nivel de confianza*	$n = 96$ muestras
n: tamaño de la muestra		

- *Determinar el tipo de muestreo estratificado:* se utiliza el tipo de muestreo estratificado proporcionado, la muestra deberá tener estratos que guarden las mismas proporciones observadas en la población[62]. Se calcula el tamaño de la muestra para cada estrato (h) se usa la siguiente fórmula:

$$n_h = n * \frac{N_h}{N}$$

[61] KINNEAR, Tomas, TAYLOR, James. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. 4 edición. Bogotá. Mc Graw Hill. 1991 p. 365.
[62]JANY. Jose Nicolás. INVESTIGACIÓN INTEGRAL DE MERCADOS. Avances para el nuevo milenio. 4 edición. Bogotá. Mc Graw Hill. 2009. pag 152.

N: Total de unidades que constituye la población
n: tamaño de la muestra población
n_h: Número de unidades que contiene la muestre de cada estrato
N_h: Total de unidades que contiene cada estrato

Tabla 14. Determinación de la afijación proporcional

Estrato	*Población (N_h)*	*Muestra (n_h)*
Estrato medio (2)	16.223	72
Estrato Alto (3)	5.124	24

Como resultado se definió realizar 96 encuestas a personas entre 20 y 55 años, en el estrato 2 se realizan 72 encuestas y en el estrato 3 se definen 24 encuestas.

3.2.6. Diseño del instrumento de medición. Para comprobar las hipótesis planteadas en el paso anterior, se realiza una investigación de recolección de datos primarios a través del diseño de encuestas mediante un cuestionario aplicadas en Saravena. El formato de encuesta realizado al mercado objetivo está en el Anexo 2.

3.2.7. Aplicación del instrumento de medición. La recolección de la información se realizó mediante la implementación de encuestas personales en diferentes hogares del municipio, en los estratos 2 y 3 a personas entre los 20 y 55 años de edad.

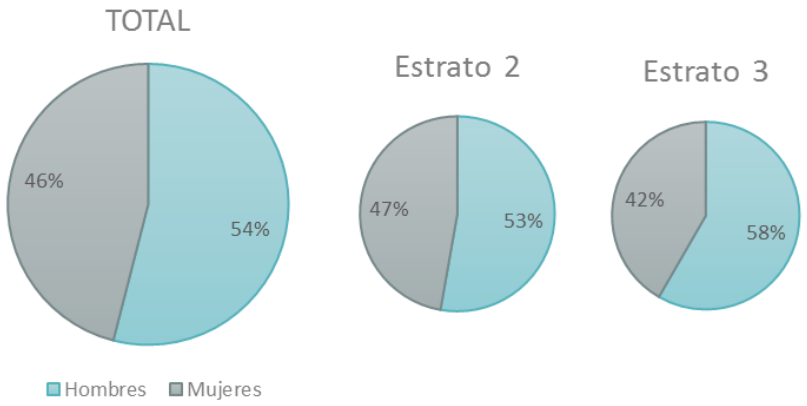
3.2.8 Interpretación y análisis de resultados. Se realiza el análisis de los datos obtenidos a través de la tabulación y comparación de resultados, con el fin de observar el comportamiento de las preferencias y grado de aceptación de la población de estudio para cada estrato socioeconómico que hace parte del mercado objetivo.

- Pregunta 1. Género

Tabla 15. Género de los encuestados

Género						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Hombres	38	53%	14	58%	52	54%
Mujeres	34	47%	10	42%	44	46%
TOTAL	72	100%	24	100%	96	100%

Figura 2. Proporción de mujeres y hombres por estratos



Durante la aplicación de la encuesta, la participación de hombres y mujeres fue homogénea. Por otra parte, al dividir por estrato la información se mantiene la proporción y los hombres son los que más participaron en cada estrato, 53% en estrato 2 y 58% en el estrato 3.

- Pregunta 2: Rango de edad

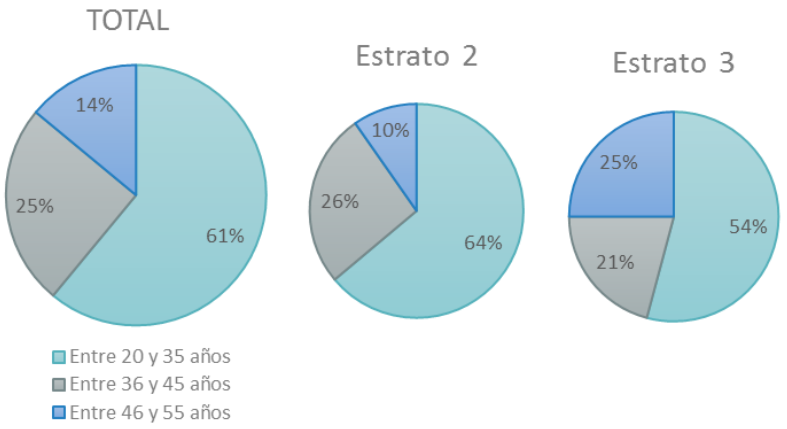
En general, en los resultados de la encuesta, el grupo de mayor participación fue de personas en el rango entre 20 y 35 años con 61%, seguido por personas entre 36 y 35 años con 25% de contribución en los resultados. Para el rango entre 46 y 55

años fue menor la participación (14%), ya que es más difícil conseguir muestra de datos en esta población. Por estrato, en el estrato 2 la proporción del rango entre 46 y 55 años es más pequeña (10%) respecto a la del estrato 3.

Tabla 16. Rango de edades de los encuestados

Rango de edad						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Entre 20 y 35 años	46	64%	13	54%	59	61%
Entre 36 y 45 años	19	26%	5	21%	24	25%
Entre 46 y 55 años	7	10%	6	25%	13	14%
TOTAL	72	100%	24	100%	96	100%

Figura 3. Distribución de edades por estrato



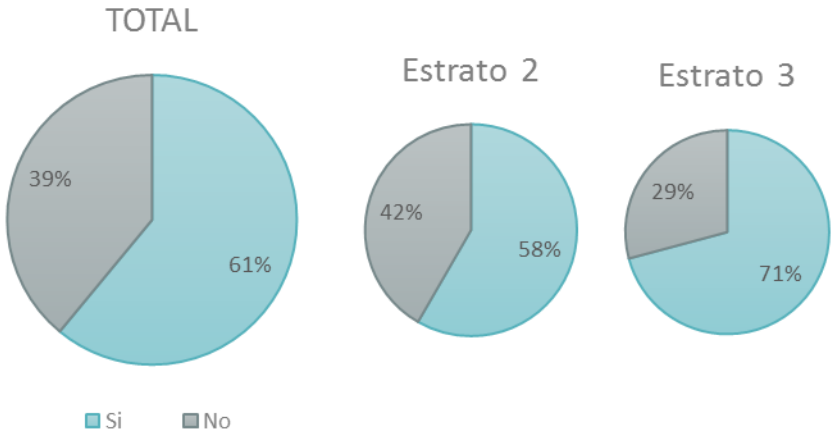
- Pregunta 3: ¿Compra usted comida saludable?

De la población encuestada, el 61% afirma comprar comida saludable, mientras el 39% no compra comida saludable. Según la información de los estratos, se observa que el estrato 3 es más alta las personas que consumen comida saludable (71%), mientras en el estrato 2 la población está menos interesada en comprar comida saludable. Y en el estrato dos, el porcentaje es mayor respecto a los que no compran comida saludable (42%). Se observa que la compra de comida saludable es proporcional al estrato.

Tabla 17. Compra de comida saludable

Consumo comida saludable						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Si	42	58%	17	71%	59	61%
No	30	42%	7	29%	37	39%
TOTAL	72	100%	24	100%	96	100%

Figura 4. Proporción de compra saludable



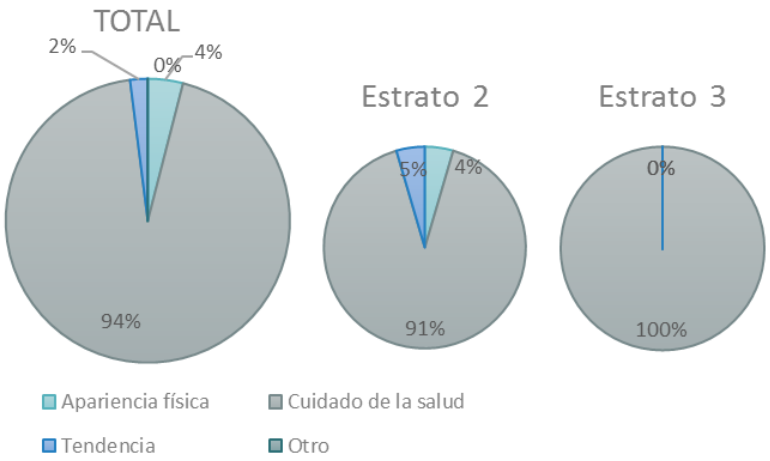
- Pregunta 4: ¿Por qué elige comprar comida saludable?

  Los resultados son proporcionales a los que respondieron afirmativamente la pregunta anterior.

Tabla 18. Motivación por compra saludable

Motivación						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Apariencia física	2	5%	0	0%	2	4%
Cuidado de la salud	40	91%	15	100%	55	94%
Tendencia	2	5%	0	0%	1	2%
Otro	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	44	100%	15	100%	59	100%

Figura 5. Distribución por estrato de razones de compra

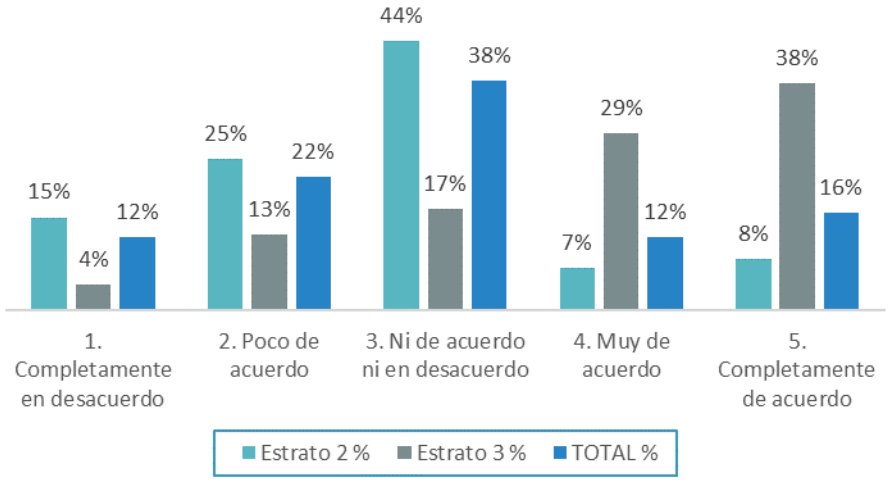


La motivación de compra de comida saludable está representada en mayor proporción por cuidado de la salud en ambos estrados, 91% estrato 2 y 100% estrato 3. Lo que concluye que las personas reconocen y valoran los productos saludables para prevenir enfermedades y cuidar la salud. El 6% del estrato 2 tiene otras razones para la compra.

- Pregunta 5: De la siguiente lista de enunciados que podría usarse o no para describirlo(a) en general. Utilice la escala de completamente de acuerdo en desacuerdo para indicar su opinión.
- Enunciado1: Trata de estar al tanto de la información más reciente sobre salud y nutrición.

De acuerdo a los resultados, la mayoría de las personas encuestadas (38%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en estar actualizadas en información de salud y nutrición. Mientras el 38% del estrato 3 se encuentra muy interesada en la actualidad de información de salud. Por otro lado, el 15% del estrato 2 no se identifica de ninguna forma con el enunciado. La mayoría de los encuestados reconoce la importancia de los alimentos y la salud, aún falta interés por investigación e información de nutrición y salud.

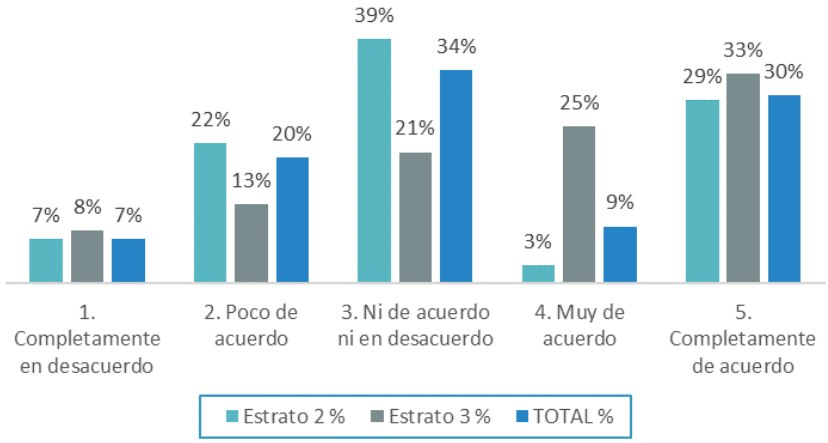
Figura 6. Escala de Likert interés en información reciente de salud



- Enunciado 2: Se esfuerza por conocer el contenido nutricional de los alimentos que consume en los restaurantes

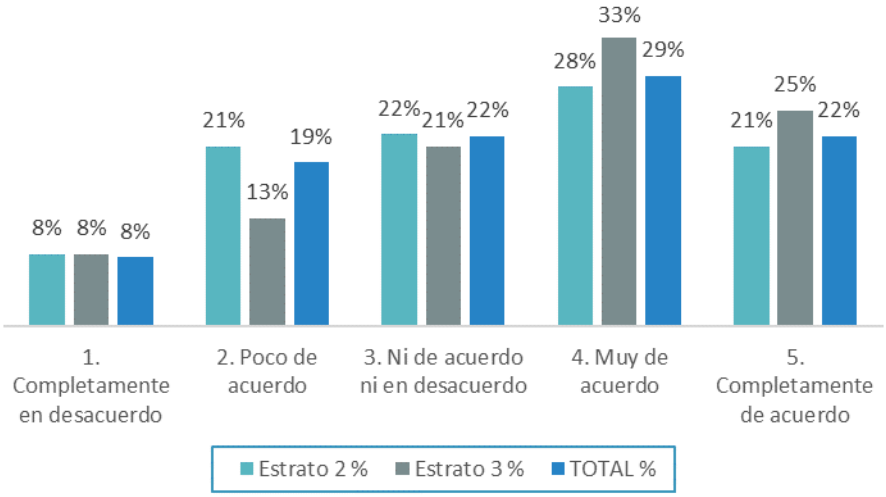
El 30% de los encuestados se identifica con la afirmación, siendo en el estrato 3 mayor conciencia por conocer el contenido nutricional de los alimentos con un porcentaje de 33% comparado con 29% del estrato 2, los que se encuentran ni de acuerdo ni desacuerdo en mayor proporción (39%). A mayor estrato, es mayor el interés en la nutrición de los alimentos.

Figura 7. Escala de Likert interés por información nutricional de alimentos



- Enunciado 3: Considero la cantidad de calorías que consume en los alimentos

Figura 8. Escala de Likert importancia de calorías en los alimentos



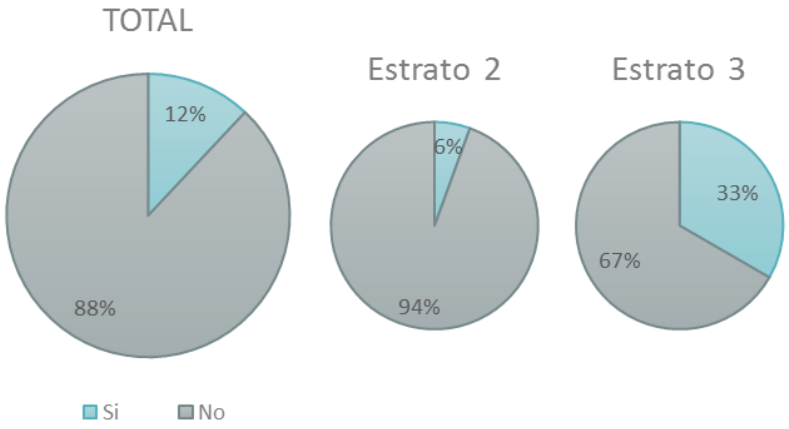
Más de la mitad de las personas encuestadas totales están muy de acuerdo y completamente de acuerdo en el enunciado (51%), lo que representa que para los encuestados es importante la cantidad de calorías que consumen. Mientras en ambos estratos es una pequeña proporción la que no está de acuerdo con considerar las calorías (8% estrato 2 y 3 para cada uno). Para ambos estratos es importante el enunciado y en estratos altos se reconoce más la necesidad.

- Pregunta 6: ¿Conoce restaurantes que ofrezcan productos saludables (entendidos como alimentos balanceados)?

Tabla 19. Conocimiento de la competencia

Competencia						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Si	4	6%	8	33%	12	12%
No	68	94%	16	67%	84	88%
TOTAL	72	100%	24	100%	96	100%

Figura 9. Proporción de conocimiento de la competencia



El 12% de la población total conoce establecimientos de productos saludables, pero son muy pocos, mientras el 88% no conoce establecimientos que ofrezcan alimentos sanos. En el estrato 3 distingue más estos establecimientos 33%. Se puede decir que la competencia es limitada y así lo reconoce la población encuestada. A los que respondieron afirmativamente, se les pidió indicar cuál restaurante era, las respuestas fueron Vegan Restaurant y Restaurante Mana, establecimientos vegetarianos del municipio, ofrecen productos saludables pero la oferta se encuentra limitada a la dieta de abstención de todo alimento que provenga de un animal.

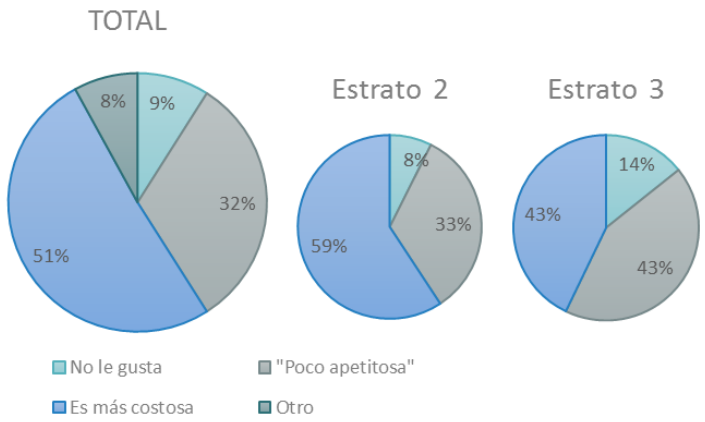
- Pregunta 7: ¿Por qué no compra comida saludable?

  Pregunta respondida por los que contestaron que no compraban comida saludable en pregunta 3.

Tabla 20. Razones de no compra

Razones de no compra						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
No le gusta	2	7%	1	14%	3	9%
"Poco apetitosa"	9	30%	3	43%	12	32%
Es más costosa	16	53%	3	43%	19	51%
Otro	3	10%	0	0%	3	8%
TOTAL	30	100%	7	100%	37	100%

Figura 10. Razones de no compra



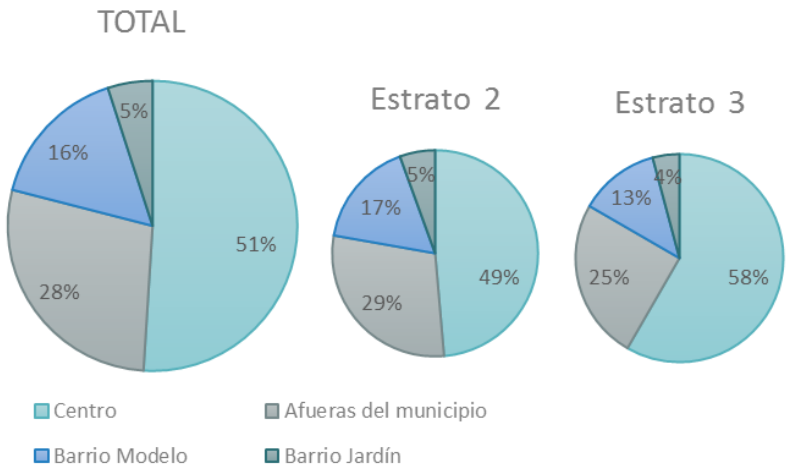
La mayoría de los encuestados que habían respondido que no compraban alimentos saludables, apunto que la mayor razón es porque la consideran más costosa 51%, proporción que se mantiene en los dos estratos como la razón con más peso. Y en los dos estratos consideran la comida saludable como poco apetitosa. Se deduce que las personas relacionan la comida saludable con más costo en los productos y además se debe eliminar la preconcepción que tienen de que si es saludable no tiene un sabor agradable.

- Pregunta 8: ¿En qué lugar le gustaría encontrar un restaurante saludable?

Tabla 21. Localización

Localización						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Centro	35	49%	14	58%	49	51%
Afueras del municipio	21	29%	6	25%	27	28%
Barrio Modelo	12	17%	3	13%	15	16%
Barrio Jardín	4	6%	1	4%	5	5%
TOTAL	72	100%	24	100%	96	100%

Figura 11. Localización



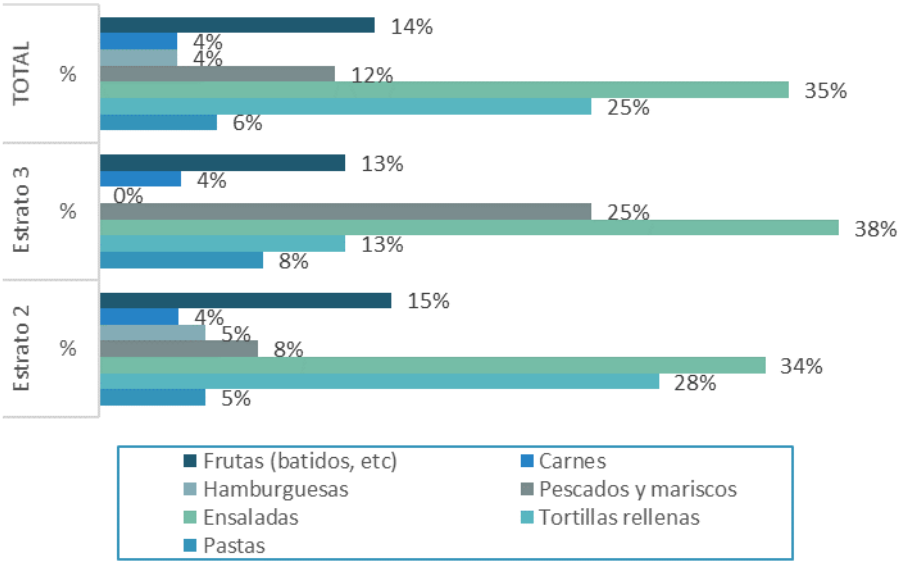
Las preferencias de localización para un establecimiento saludable en ambos estratos y en el resultado en general prefiere el barrio centro para la localización y el barrio Jardín es el de menor preferencia de las personas encuestadas.

- Pregunta 9: De las siguientes opciones, ¿Qué le gustaría encontrar en el menú como alternativa saludable?

Tabla 22. Preferencias de menú

Preferencia en menú						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Pastas	4	5%	2	8%	6	6%
Tortillas rellenas	21	28%	3	13%	24	25%
Ensaladas	25	34%	9	38%	34	35%
Pescados y mariscos	6	8%	6	25%	12	12%
Hamburguesas	4	5%	0	0%	4	4%
Carnes	3	4%	1	4%	4	4%
Frutas (batidos, etc.)	11	15%	3	13%	13	14%
TOTAL	74	100%	24	100%	96	100%

Figura 12. Distribución por estrato de preferencias de menú



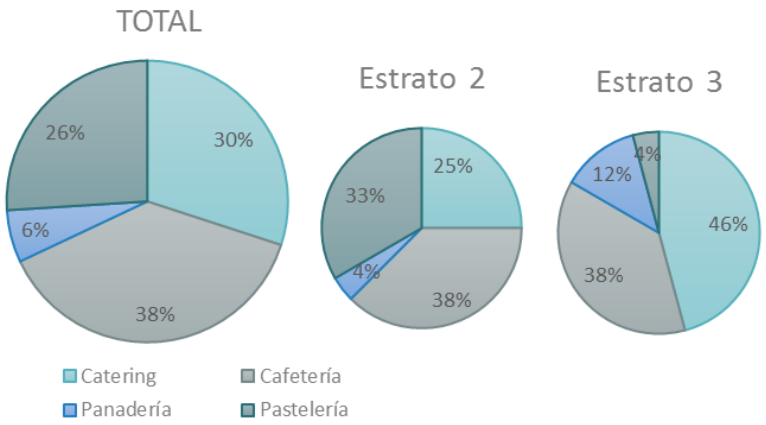
De las opciones relacionadas para encontrarlas de forma saludable en el establecimiento, la preferencia de la población total fue de 35% para las ensaladas y la favorita, el mismo comportamiento se presentó en los dos estratos, 35% en el estrato 2 y 38% en el estrato 3. Como segunda opción preferida se encuentran las tortillas rellenas, las frutas de tercera opción. La segunda opción predilecta en el estrato 3 son los pescados y mariscos.

- Pregunta 10: ¿Qué otro servicio complementario le gustaría encontrar?

Tabla 23. Preferencia en servicio complementario

Servicio complementario						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Catering	18	25%	11	46%	29	30%
Cafetería	27	38%	9	38%	36	38%
Panadería	3	4%	3	13%	6	6%
Pastelería	24	33%	1	4%	25	26%
TOTAL	72	100%	24	100%	96	100%

Figura 13. Proporción por estratos en servicio complementario



El servicio complementario que a las personas les gustaría encontrar de mayor preferencia es una cafetería, aunque en el estrato 3 el que predomina es el catering, en el estrato alto les gustaría más los vinos, las personas relacionan con mayor calidad. En última opción está la panadería para ambos estratos.

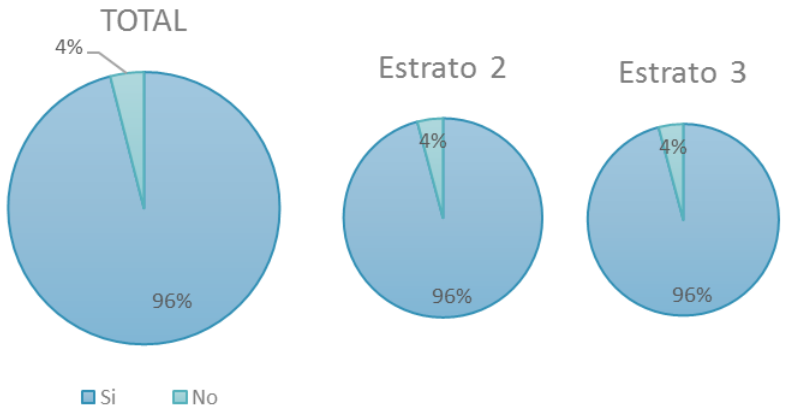
- Pregunta 11: ¿Estaría usted dispuesto a comprar en un establecimiento que ofreciera comida saludable?

La disposición de los encuestados para comprar en un establecimiento saludable a nivel general fue de 96%, así como en los estratos tuvo una aceptación de la gran mayoría. La población se encuentra muy interesada en adquirir productos saludables en establecimiento comercial, para cada estrato el porcentaje de no aceptación es del 4%.

Tabla 24. Aceptación establecimiento saludable

Aceptación establecimiento saludable						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Si	69	96%	23	96%	92	96%
No	3	4%	1	4%	4	4%
TOTAL	72	100%	24	100%	96	100%

Figura 14. Proporción por estratos de aceptación restaurante saludable



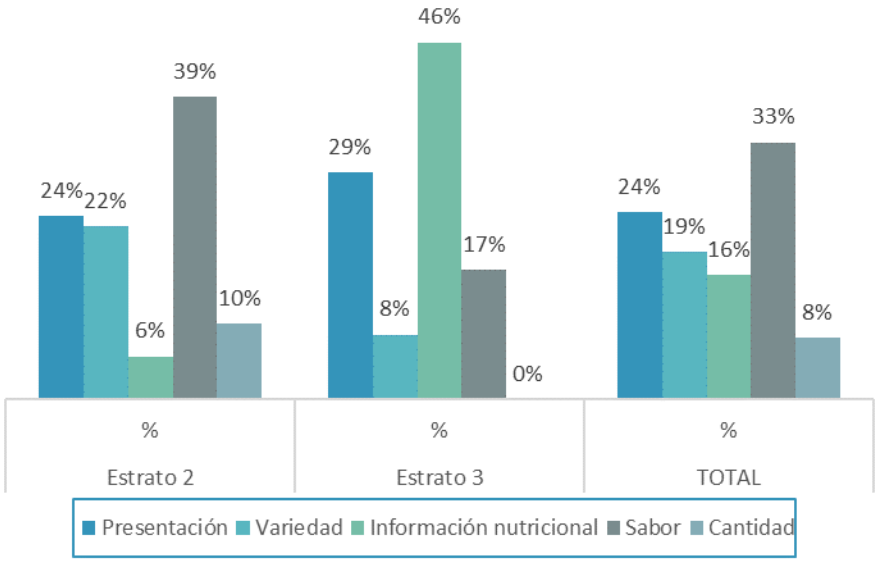
- Pregunta 12: ¿Qué factores de calidad de un producto saludable considera más importante?

El factor más importante a nivel general es el sabor, en el estrato 3 se considera más importante la información nutricional de los productos, mientras el estrato 2 prefiere el sabor y la presentación. En el estrato 3 valoran más la información nutricional.

Tabla 25. Factores importantes producto saludable

Factores producto saludable						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Presentación	17	24%	7	29%	23	24%
Variedad	16	22%	2	8%	18	19%
Información nutricional	4	6%	11	46%	15	16%
Sabor	28	39%	4	17%	32	33%
Cantidad	7	10%	0	0%	8	8%
TOTAL	72	100%	24	100%	96	100%

Figura 15. Factores importantes producto saludable por estrato



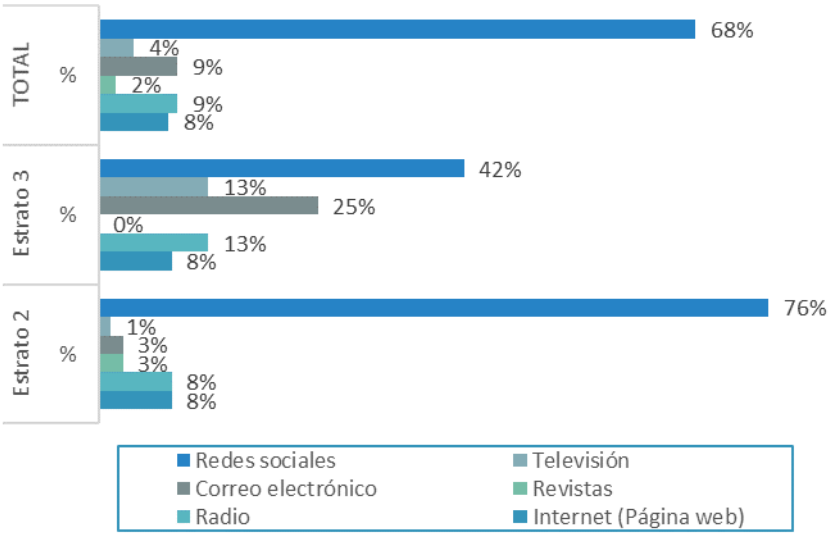
- Pregunta 13: ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información acerca de los servicios de un restaurante saludable?

Tabla 26. Preferencia de medios de comunicación

Medio de comunicación						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Internet (Página web)	6	8%	2	8%	8	8%
Radio	6	8%	3	13%	9	9%
Revistas	2	3%	0	0%	2	2%
Correo electrónico	2	3%	6	25%	9	9%
Televisión	1	1%	3	13%	4	4%
Redes sociales	55	76%	10	42%	65	68%
TOTAL	72	100%	24	100%	96	100%

De acuerdo con la población encuestada el medio que prefieren en ambos estratos son las redes sociales y es que, con la actual expansión, las personas reciben las ofertas e información con mayor difusión por este medio.

Figura 16. Distribución por estratos de preferencia de difusión



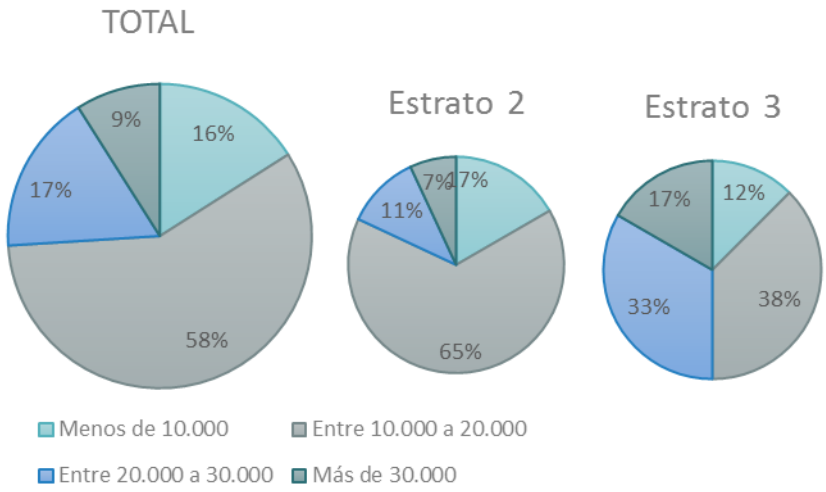
- Pregunta 14: ¿Qué rango de precios estaría dispuesto a pagar por su plato de comida en un establecimiento que ofreciera alimentos saludables?

Tabla 27. Rango de precios

Rango de precios						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Menos de 10.000	12	17%	3	13%	15	16%
Entre 10.000 a 20.000	47	65%	9	38%	56	58%
Entre 20.000 a 30.000	8	11%	8	33%	16	17%
Más de 30.000	5	7%	4	17%	9	9%
TOTAL	72	100%	24	100%	96	100%

Las personas estarían dispuestas a pagar en el total en el segundo rango 58%, perciben un valor mayor a la de un producto tradicional, pero son sensibles a aumentos en el precio.

Figura 17. Preferencia de precio por estrato



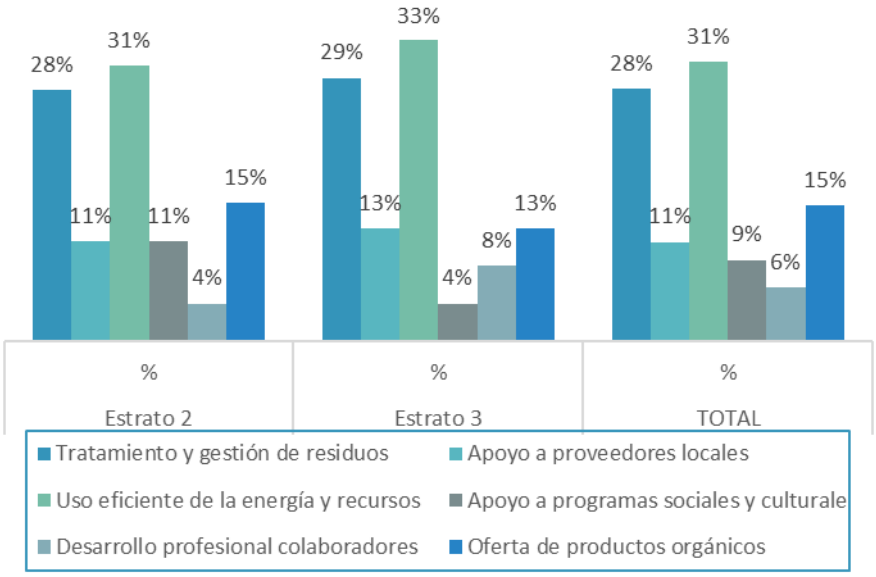
- Pregunta 15: Indique cuál de los siguientes aspectos ligados a sostenibilidad considera más importante.

Tabla 28. Aspectos sostenibles

Aspectos sostenibles						
Opciones	Estrato 2		Estrato 3		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
Tratamiento y gestión de residuos	22	31%	8	33%	27	31%
Apoyo a proveedores locales	8	11%	3	13%	11	11%
Uso eficiente de la energía y recursos	20	28%	7	29%	30	28%
Apoyo a programas sociales y culturales	8	11%	1	4%	9	9%
Desarrollo profesional colaboradores	3	4%	2	8%	6	6%
Oferta de productos orgánicos	11	15%	3	13%	14	15%
TOTAL	72	100%	24	100%	96	100%

De los aspectos sostenibles a los que los encuestados les perciben más valor es al tratamiento y gestión de residuos, con lo que concuerdan en ambos estratos con el mayor porcentaje y el segundo más importante es el uso eficiente de energía y recursos. Las personas ligan sostenibilidad y medio ambiente frecuentemente con gestión de residuos.

Figura 18. Percepción sostenibilidad por estratos



Contraste de Hipótesis

- Hipótesis 1: El motivo principal que influye en la decisión de compra de comida saludable es por cuidar su salud. VERDADERO, como se observa en los resultados de la pregunta 4, con un 94% la mayor motivación de los encuestados por comida saludable fue el cuidado de la salud, para ambos estratos.
- Hipótesis 2: El estrato socioeconómico influencia en la decisión de compra de comida saludable. VERDADERO, así lo evidencia la pregunta 3, los resultados respecto a la compra de comida saludable, las respuestas afirmativas fueron del 71% para el estrato 3, mientras para el estrato 2 fue del 58%. El estrato 3 marca una mayoría, mientras en el estrato inferior es un poco más de la mitad. Así mismo en la pregunta 7, se reafirma la creencia de que la comida saludable es más costosa, que corresponde a más de la mitad de las personas encuestadas en el estrato 2. El estrato más alto valora y se encuentra más dispuesto a la comida saludable.
- Hipótesis 3: Las personas relacionan la sostenibilidad con el tratamiento y gestión de residuos. VERDADERO, según los resultados de la pregunta 15, las

personas relacionan más directamente la sostenibilidad con procesos de reciclaje y gestión de residuos.

- Hipótesis 4: Las personas relacionan la comida saludable con un precio más costoso. VERDADERO. En ambos estratos, aunque en el tres en menor proporción se considera que la alimentación saludable es más costosa, por la especialización de los productos y requieren más conocimiento para las preparaciones adecuadas.

3.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se analizan los datos obtenidos en la investigación de mercados para cuantificar la demanda potencial.

3.3.1 Calculo de la demanda potencial. Para cuantificar la demanda potencial se sigue la metodología de Gabriel Bacca Urbina en Evaluación de proyectos[63]. Del análisis de los resultados de las encuestas, las preguntas iban encaminadas a cuantificar el consumo e interés en alimentos saludables (orgánicos y balanceados) en el municipio de Saravena.

La investigación realizada permite determinar la demanda en el mercado, el cálculo se realiza de la siguiente manera teniendo en cuenta los datos de la población actual del municipio. De éstas, 25% no percibe un ingreso mayor a un salario mínimo y tomando en cuenta que el 95,7% se encuentran interesados en el concepto de comida saludable y orgánica que ofrece el restaurante.

$$P = p_t(1 - \%d_0)(1 - \%I_1)$$

P = Población interesada en el servicio y con ingresos mayores a 1 smmlv

p_t = población del municipio entre 20 y 55 años

$\%d_0$ = Porcentaje de la población que adquiría el producto según las encuestas

[63] BACA, Urbina Gabriel. Evaluación de proyectos. Séptima Edición. México. McGraw Hill. 2013.

$\%I_1$ = Porcentaje de la población de ingresos menor de 1 Smmlv

P = 28.463 (1-4,3%) (1-25%)

P = 20.429 miles de personas

A partir de los resultados (20.429 miles de personas) la población de mercado potencial; tomando como referencia el porcentaje de intención de compra de la nueva propuesta de comida saludable definidos en la encuesta. Sin embargo, para efectos del proyecto teniendo en cuenta la aceptación positiva en los aspectos de productos saludables, pero dado que el nuevo concepto tiene aspectos sostenibles en las que el usuario no percibe valor.

Por otra parte, se considera la demanda que tienen los negocios ya establecidos, aunque no hay ningún establecimiento de comida saludable, se encuentran algunos similares en el sector saludable, pero venden sólo comida vegetariana. Teniendo en cuenta la información obtenida de sus propietarios en las entrevistas (Ver anexo 3) de las ventas promedios que realizan. Para la evaluación del producto se trabajará con el 2% del mercado potencial resultante.

Si se multiplica el número de personas posibles consumidoras de productos saludables, por la frecuencia de consumo, por el porcentaje relativo de consumo de cada respuesta, se obtendrá el total de consumo por año en cada categoría. Para algunos rangos de frecuencia de consumo se encontraban los datos agrupados, se determinó la marca de clase (Xi) para realizar el cálculo.

Tabla 29. Frecuencia que salen a comer en restaurante

¿Con qué frecuencia sale a comer en un restaurante?	Una vez a la semana	De dos a cuatro veces a la semana	De cinco a siete veces a la semana	De una a tres veces al mes	Cada dos meses	Cada seis meses	Una vez al año
	20%	5%	18%	32%	16%	2%	7%

Tabla 30. Cálculo demanda anual

Personas consumidoras (miles)	Frecuencia anual de consumo	Porcentaje relativo de respuestas	Platos consumidos por año
409	48	0,20	3926
409	144	0,05	2945
409	288	0,18	21203
409	24	0,32	3141
409	6	0,16	393
409	2	0,02	16
409	1	0,07	29
	Total platos (Anual)		*31.653*

El estudio arroja una necesidad de 31.653 platos al año en el municipio. El comportamiento de la compra de alimentos fuera de casa está sujeta al comportamiento del crecimiento económico del país y a los precios de los insumos agrícolas. A continuación, se proyecta la demanda potencial a cinco años, considerando los pronósticos del PIB para este período[64].

Tabla 31. Proyección de la demanda potencial anual

Año	2017	2018	2019	2020	2021
PIB	2,60%	3,40%	4,00%	3,60%	3,70%
Demanda	31.653	32.729	34.038	35.263	36.568

3.4 PLAN DE MARKETING

Se diseñó la herramienta para abarcar diferentes estrategias comerciales dentro de las variables de marketing: producto, precio, plaza y promoción. Tienen como objetivo atender las necesidades del cliente de manera coordinada y planeada para generar valor y confianza al consumidor. (Ver Anexo 4)

[64] GRUPO BANCOLOMBIA. Proyecciones económicas de mediano plazo. Octubre 2016. [En línea]. Disponible en internet: http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/.

Los objetivos de marketing planteados son para generar crecimiento en la participación del mercado e incrementar el nivel de ventas a través de los años.

Y los objetivos cualitativos es fidelizar a clientes y consumidores, aumentar la notoriedad de los productos y mejorar la satisfacción de los diferentes tipos de clientes.

Estrategias de segmentación

Consiste en definir en cuales de los segmentos en los que se ha segmentado el mercado debe centrar sus esfuerzos RACINE. Es decir, consiste en priorizar los segmentos, clasificándolos en las siguientes categorías: segmentos estratégico prioritarios, segmentos estratégicos y no estratégicos.

- Potenciar y atender dentro de la primera etapa del establecimiento al segmento de jóvenes adultos de 20 a 35 años, adultos de 36 a 45 años y adultos de 46 a 55 años que buscan almuerzos diariamente dentro de la zona cercana a su trabajo o negocio.
- Potenciar y atender dentro de la primera etapa del establecimiento al segmento de jóvenes adultos de 20 a 35 años, adultos de 36 a 45 años y adultos de 46 a 55 años que buscan un lugar de experiencia y encuentro nocturno para departir en familia, pareja o amigos.
- Atender en un futuro el mercado empresarial, es decir establecimientos, entidades, y empresas que necesitan el servicio de almuerzo para sus trabajadores y que buscan ocasionalmente el suministro de comidas para reuniones.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento define como se quiere que el mercado perciba el negocio, es decir, con atributos de imagen se busque relacionar la empresa y las líneas de productos. Para definir la estrategia de posicionamiento se parte del

análisis de estrategia de segmentación y se define el posicionamiento futuro deseado, indicando en que atributos se debe posicionar cada producto.

Estrategia de fidelización

Para fidelizar a los clientes de Racine de los segmentos estratégicos prioritarios (Jóvenes y adultos en edades entre 20 y 60 años con trabajo o solvencia económica) se planteó una estrategia de pivotaje sobre las siguientes consideraciones:

- Reducir la insatisfacción y posibles motivos de quejas y reclamos, pero atender diligentemente las posible sugerencia o quejas que puedan surgir por el servicio mediante diferentes canales de comunicación: correo electrónico, queja escalada directamente al cajero del establecimiento con número de radicado y comunicación verbal con el administrador
- Líneas de incentivos y descuentos para los clientes más fieles de cada segmento objetivo. Estos incentivos serán inicialmente sobre la oferta de producto de la carta.

Estrategia de producto

Construcción de Marca: La determinación de incorporar una marca para el establecimiento gastronómico está fundamentada en la generación de un diferencial respecto a los productos de la competencia. La creación de la marca denota un nuevo concepto de productos, orientados a un mercado emergente que se preocupa tanto por su salud como por el medio ambiente.

La propuesta de creación de marca se hizo teniendo en cuenta los valores, misión y visión de la empresa, el contexto integral de la comida y su temporalidad, sin perder la identidad de un establecimiento gastronómico. El color de la marca evoca la tierra y por tanto la regionalidad del producto

Imagen 5. Logo establecimiento gastronómico

Estrategia de precios

Se adoptará una estrategia de precio diferenciada, desarrollando una política de precios para cada tipo de línea de productos, es decir dependiente de las estrategias de posicionamiento de cada producto para cada segmento, se tendrá en cuenta el precio de dichos producto

Estrategia de plaza

Al ser un servicio, la entrega de producto se hace de forma inmediata y se da en el lugar del negocio. Sin embargo, hay algunas directrices para la apertura de nuevos segmentos y negocios:

- Se establecerá un programa de incentivos para distribución bajo la logística inversa, es decir, poder recuperar todo lo que pueda generar desperdicios y residuos que salgan de la operación del negocio con el fin de devolverlos al proceso productivo y aprovechar al máximo el re-uso de los recursos.
- La distribución a domicilio desde el negocio se fortalecerá en su enfoque ambiental mediante la eliminación de empaques de plástico e icopor y minimizar el uso de papel para recipiente.

Estrategia de promoción

La estrategia promocional es un plan para el uso óptimo de la publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas alineadas con los objetivos del plan de marketing, con el objetivo de generar la compra y recompra de los productos de la empresa. La herramienta principal será el uso del Marketing digital.

Con el fin de reducir al máximo el uso de papel, se dispondrá principalmente para comunicación del uso masivo de redes sociales como: Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp. Se generará contenido de Real Marketing y contenido de buenas prácticas ambientales y sociales que promuevan una conciencia sobre el Desarrollo Sostenible. Adicionalmente las redes sociales y la página web funcionan como canal de ventas en la toma de pedidos.

Imagen 6. Estrategia de promoción

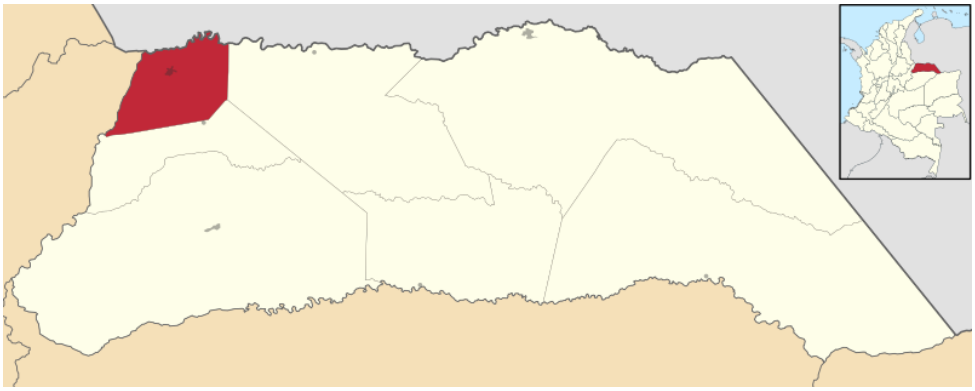
4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

“La decisión de ubicación en las empresas de servicios está estrechamente relacionada con mantener la cercanía al mercado seleccionado”[65].

4.1.1 Macro localización. El proyecto se localizará en el municipio de Saravena, Arauca. El municipio de Saravena se halla localizado en la Orinoquía colombiana, noroccidente del departamento de Arauca. Sus coordenadas geográficas son: latitud norte entre 6 grados 46’ y 7 grados 00’ y en la Longitud este entre 71 grados 41’ y 72 grados 06’[66].

Imagen 7. Localización geográfica municipio de Saravena



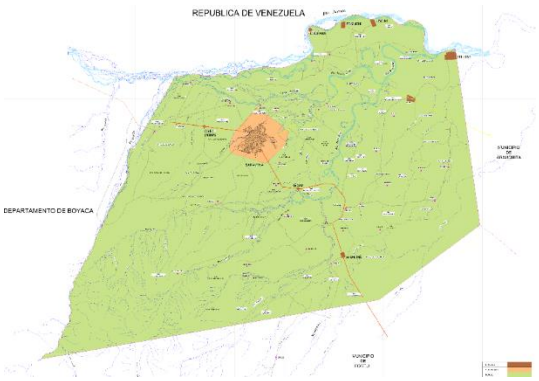
Fuente: Página oficial municipio de Saravena

Los límites del municipio son: Al norte se encuentra la República de Venezuela desde la desembocadura del río Bojaba en el río Arauca, hasta la inspección Puerto Lleras. Al sur con el municipio de Fortul. Al este con el municipio de Araucquita y Fortul. Y al oeste con el departamento de Boyacá, sobe la cuenca del río Bojabá.

[65] CHASE, Richard B. JACOBS, f Robert y AQUILANO, Nicholas J. Administración de operaciones: producción y cadena de suministro. 12ª edición. México, McGraw Hill. 2009. Pág. 394.
[66] MUNICIPIO DE SARAVENA. Plan de desarrollo del municipio de Saravena 2012-2015. Alcaldía de Saravena.

Las diferentes actividades en casco urbano se han ido zonificando. Hasta el año 2003, en el centro del municipio se habían agrupado las actividades comerciales y de prestación de servicios y se habían extendido hacia la diagonal 30 y la carrera 13, que son las vías de salida hacia Arauquita y Fortúl - Tame.

Imagen 8. Mapa geográfico del municipio de Saravena



Fuente: Página web oficial municipio de Saravena[67]

Sin embargo, ahora se han extendido a diferentes barrios en el municipio. Los barrios Gaitán, Seis de octubre, Cochise, Modelo y el centro son los barrios principales de uso residencial y comercial[68]. Actualmente las zonas homogéneas se han modificado.

Imagen 9. Mapa vocaciones municipio de Saravena

[67] Disponible en: http://www.saravena-arauca.gov.co/
[68] MUNICIPIO DE SARAVENA. Op. cit.

Para seleccionar la localización del establecimiento se tuvieron en cuenta otros factores como: la distribución de la densidad poblacional en el municipio, la localización de los competidores, la ubicación de lugares institucionales y de recreación, la locación de las superficies comerciales y algunos segmentos de clientes potenciales (Ver Anexo 5).

Imagen 10. Distribución densidad poblacional municipio de Saravena

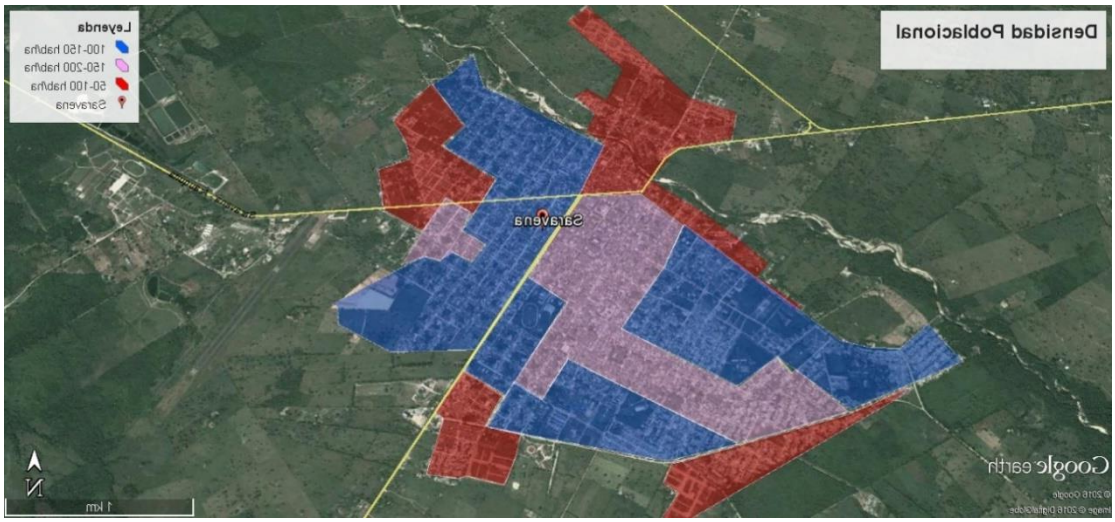
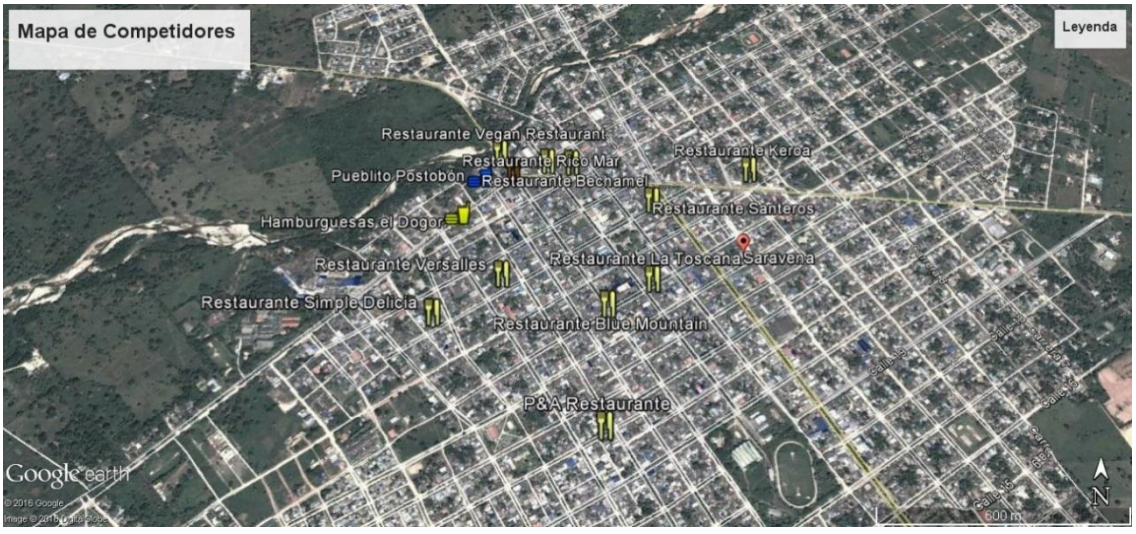


Imagen 11. Mapa de competidores Saravena



4.1.2 Micro localización. A partir de los factores relacionados, la zona pre seleccionada para la localización se basa en la densidad poblacional, donde se observa que los barrios Centro, Seis de octubre y Modelo le corresponde 150–200 hab/ha. Además, está zona se encuentra consolidada para fines comerciales, tiene una cercanía a las oficinas, a clientes potenciales y a las superficies comerciales. Se localiza en la zona central del municipio, otro factor de elección es la preferencia de la ubicación “centro” en las encuestas por parte de la muestra de la población.

Imagen 12. Mapa de posibles localizaciones del establecimiento

En esta zona, se seleccionan tres posibles ubicaciones que se evalúan por el método de puntos ponderados para determinar la locación final.

Tabla 32. Descripción de opciones de localización

Opción A. Calle 28 con carrera 18 esquina: descripción del local
La primera opción es un salón de un piso esquinero de120 m^2, localizado en el barrio Modelo. Las vías de acceso al local se encuentran totalmente pavimentadas. Y son vías de alto tránsito, la vegetación en la zona es poca. Se encuentra cerca de dos gimnasios y más alejado del centro, oficinas y entidades. En una isócrona de 200 m, tiene proximidad a cinco competidores. Es la opción más cercana a los servicios sociales (hospitales y clínicas). El precio del arriendo es de 900.000.

Opción B. Carrera 15 No. 24 – 80
Se encuentra localizada en la zona central, a una cuadra del parque central y la iglesia central. Es un local de un piso de 150 $m^{2.}$ Las vías de acceso se encuentran totalmente pavimentadas. La vegetación en la zona es poca y se encuentra rodeado de otros negocios y oficinas. Se encuentra cerca de un gimnasio, pero es la opción con más cercanía a las oficinas y entidades localizadas en el centro. En un isócrona de 200 m tiene proximidad a cuatro competidores. El precio del arriendo es de 1.500.000.
Opción C. Carrera 16ª con 24 esquina
Local esquinero de 2 pisos con 170 m^2 de área, localizado en el Barrio seis de octubre. Cuenta con vías de acceso pavimentadas en la carrera y sin pavimentar en la calle. Por la zona de la calle se encuentra rodeada de vegetación. La zona se encuentra cerca a los tres gimnasios del área en el mismo barrio, tiene cercanía al centro, oficinas y entidades. En un radio de 200 m alrededor tiene proximidad a dos competidores. Se encuentra en la zona central y se encuentra más lejos del hospital y otros servicios sociales. El precio del arriendo es de 1.200.000.

Para realizar el método de localización por puntos ponderados, se definieron los factores que benefician o perjudican la localización del establecimiento y se les asigno un peso. Los factores seleccionados y los pesos asignados en la siguiente tabla.

- Precio favorable del arriendo: se refiere al valor monetario del establecimiento. Entre más alto sea el precio se considera menos favorable.
- Vías de acceso: Disponibilidad de las vías y cantidad de vehículos que transitan el área, identificar posibilidades de congestión vehicular.
- Proximidad al mercado potencial: Proximidad a clientes potenciales en la zona y cercanía a gimnasios, entidades, oficinas y zonas comerciales.
- Presencia de la competencia: Identifica la presencia de competencia en el área. Una alta presencia es menos favorable para ofrecer el producto.
- Cercanía a los servicios sociales: Tránsito de personas por servicios sociales, es decir hoteles, servicios de educación y salud.
- Vegetación: Cantidad y disponibilidad de vegetación en el lugar.

Tabla 33. Factores y pesos asignados

Factor	*Peso*
1. Precio favorable del arriendo	0,22
2. Vías de acceso	0,08
3. Proximidad al mercado potencial	0,30
4. Presencia de la competencia	0,13
5. Tamaño del local	0,17
6. Cercanía a servicios sociales	0,05
7. Vegetación	0,05

Tabla 34. Calificación ponderada factores de localización

Factor	Peso	Calificación			Calificación ponderada		
		Opción A	Opción B	Opción C	Opción A	Opción B	Opción C
1	0,22	9	6	8	1,98	1,32	1,76
2	0,08	7	9	8	1,54	1,98	1,76
3	0,3	8	9	10	1,76	1,98	2,2
4	0,13	5	7	8	1,1	1,54	1,76
5	0,17	8	9	10	1,76	1,98	2,2
6	0,05	8	5	6	1,76	1,1	1,32
7	0,05	6	4	8	1,32	0,88	1,76
Total	1,00				11,22	10,78	12,76

Nota: la calificación es de 1 a 10, se asigna 10 si la satisfacción de un factor es total y disminuye proporcionalmente con base en este criterio

De la tabla, la opción C presenta la mayor calificación ponderada y por lo tanto es la localización seleccionada. La dirección es carrera 16ª con 24 esquina.

Imagen 13. Mapa de selección final

4.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto son alimentos en modalidad de almuerzos y cenas en presentación personal que pretende brindar una alimentación de alta calidad, ofreciendo ingredientes frescos y con variedad promoviendo la utilización de los ingredientes de temporada. Las principales características del producto son:

Tabla 35. Características del producto

Productos Saludables

"Una alimentación saludable se caracteriza por ser suficiente, moderada, equilibrada y variada. ***Suficiente*** porque proporciona la energía, nutrientes y fibra adecuados para mantener la salud de una persona. ***Equilibrada*** porque proporciona una combinación equilibrada de alimentos que aportan todos los nutrientes necesarios. ***Moderada*** porque proporciona las cantidades adecuadas de alimentos y ***Variada*** porque incluye habitualmente alimentos diferentes pertenecientes a los distintos grupos de alimentos existentes"[69].

Una alimentación saludable proporciona la combinación adecuada de energía y nutrientes, a través del consumo de diferentes alimentos en suficiente cantidad y calidad. Estos nutrientes incluyen las proteínas, los carbohidratos, las grasas, el agua, las vitaminas y los minerales.

Conocer sus propiedades y funciones ayuda a producir un producto balanceado. Establecer la dieta óptima universal es imposible de determinar, cada organismo es diferente. Sin embargo, determinar una dieta equilibrada para conseguir un estado nutricional óptimo es posible, a través de los objetivos planteados en la FAO, guías nutricionales y la propuesta del plato saludable (ver Anexo 6).

[69]FAO. Alimentarnos Bien para estar sanos [En línea]. Disponible en internet: http://www.fao.org/docrep/019/i3261s/i3261s00.htm

Productos orgánicos

Se promueve el uso de productos orgánicos. Son aquellos que se cultivan y procesan utilizando métodos naturales y cuyo objetivo es lograr productos alimenticios que no contentan aditivos químicos ni compuestos sintéticos. Favoreciendo las practicas benéficas para el medio ambiente mediante el uso de sistemas no contaminantes. El objetivo es obtener alimentos más sanos para los consumidores, para los trabajadores y para el ecosistema.

Los alimentos orgánicos no contienen agroquímicos ni pesticidas, se utilizan sistemas de fertilización mediante el uso de compostajes que devuelven al suelo los nutrientes que se pierden. Se usa la rotación de cultivos para la preservación de cultivos. Para el control de plagas se utilizan sistemas y productos naturales, que contrarrestan y combaten a los organismos que pueden perjudicar los cultivos. (Ver Anexo 7).

Los cultivos orgánicos indican beneficios de tipo ambiental, ya que disminuyen la carga química sobre el ambiente; un mayor favorecimiento a pequeños productores locales (productores de la agricultura biológica) y evitar la manipulación de productos químicos peligrosos por parte de los agricultores (la exposición crónica a altas concentraciones de ciertos pesticidas puede ocasionar daños del sistema nervioso, riñones, hígado y cerebro[70]).

Productos regionales

Uso de productos regionales y de temporada, en la medida de lo posible incentivar el uso de los productos producidos en la región.

Los productos cultivados localmente son los alimentos y otros productos agrícolas que se cultivan o producen, elaboran y venden dentro de un área determinada. Está directamente relacionado con alimentos de mayor calidad y con un menor impacto.

El consumo de alimentos cultivados localmente tiene muchos beneficios para el consumidor, productor y la comunidad. Dentro de sus beneficios están:

- Los cultivos a nivel local se cosechan en su punto óptimo de maduración temprana al contrario de los cosechados con el fin de ser enviados y distribuidos a minoristas. Se encuentran más frescos y han sido recogidos dentro de las 24 horas de su compra

[70] FAO. Conceptos y temas generales de la agricultura orgánica. En: Agricultura orgánica, ambiente y seguridad alimentaria. [En línea]. Disponible en internet: http://www.fao.org/docrep/005/y4137s/y4137s03.htm

	- Los productos locales mantienen la economía local. El dinero que se gasta con los agricultores y productores locales se queda en la región y se reinvierte con las empresas y los servicios en la comunidad. - La comida regional beneficia el medio ambiente. Cuando compra alimentos cultivados localmente ayuda a mantener las tierras agrícolas y los espacios verdes en la comunidad. Asimismo, disminuye la huella de carbono del transporte y distribución de otros productos[71]. No se podrán manejar sólo cultivos locales, pero se promoverá la compra de los que se cultivan en la región, además de la temporalidad de los productos para aprovechar los cultivos que se encuentran en temporada (ver Anexo 8).

4.2.1 Primer servicio: Almuerzo. Se establecen dos categorías de menú diferentes en el día. Se tendrá en cuenta la lista de los productos regionales (Ver Anexo 8), a los cuáles se le darán prioridad y a los proveedores orgánicos de la región. También las temporadas en que se encuentran en cosecha, se aprovecha la cosecha para adaptarlos al menú, el alta oferta que tienen en algunos meses del año y mayor accesibilidad en precio.

Con las características mencionadas anteriormente, el menú de esta hora del día se propone como almuerzos saludables establecido por el restaurante de una sola opción. A continuación, se establece el menú para el primer mes del año (enero). Se variará el menú de acuerdo al mes, para ofrecer una diferenciación en el menú y aprovechar la temporalidad de los ingredientes. No se incluyen festivos que no hay servicio. Y fines de semana al almuerzo se ofrece el menú casual del restaurante.

En el servicio del almuerzo, se entrega la entrada, el plato fuerte, el jugo y un pequeño postre. Para señalar el menú se tiene que tener en cuenta la temporalidad de las cosechas, lo más importante a tener en cuenta es lo que no se encuentra o

[71]Michigan State University. Benefits of eating local foods. [En línea]. Disponible en internet: http://msue.anr.msu.edu/

es difícil de adquirir en la temporada. Y para las bebidas se observa las frutas que se encuentran en cosecha para el período. Por ejemplo:

Tabla 36. Ejemplo temporalidad productos

Lo de la temporada (enero)	Lo que no está de temporada (enero)	Frutas de temporada (enero)
Ahuyama	Apio	Curuba
Plátano	Mazorca	Durazno
Zanahoria	Aguacate	Fresa
Espinaca	Coco	Mandarina
Coliflor	Guanábana	Mango
Calabaza		Melón
Brócoli		Banano
Pepino		Patilla
Yuca		
Cebollas		
Arveja		

4.2.2 Segundo servicio: Cena. La propuesta gastronómica para la oferta de la comida cambia considerablemente respecto al almuerzo. Para esta hora el menú estará definido en una carta con diferentes opciones de comida casual saludable. (Ver Anexo 9).

Como parte de la propuesta de valor del establecimiento gastronómico, los clientes podrán contar con la información nutricional de lo que consumen, esto con la finalidad de los que se encuentren más interesados o sufran alguna enfermedad o deportistas. (Ver Anexo 10)

Tabla 37. Propuesta menú

MARTES 3 ENTRADA: Crema de lentejas FUERTE: Churrasco, ensalada fresca de aguacate, tomate cherry y cebolla morada con aderezo de vinagreta y yuca crocante.	**MIERCOLES 4** ENTRADA: Crema de zanahoria FUERTE: Pechuga rellena con salsa de nueces, ensalada de frutas y papa criolla en cascos.	**JUEVES 5** ENTRADA: Crema campesina FUERTE: Lomo de cerdo a la naranja, ensalada césar y yuca en salsa criolla.
VIERNES 6 ENTRADA: Sopa de alverja verde. FUERTE: Salmón glaseado con miel y limón, arroz tahí con vegetales al wok.	**MARTES 10** ENTRADA: Crema de ahuyama FUERTE: Tiritas de res en salsa de champiñones, mix de verduras tibias y puré de papa rustico.	**MIERCOLES 11** ENTRADA: Crema de brócoli FUERTE: Brochetas de pollo tandoori con salsa de maní, ensalada de pepino, tomate y rábano con aderezo de yogurt y yuca crocante.
JUEVES 12 ENTRADA: Crema de verduras FUERTE: Trucha al ajillo, arroz blanco y chips de plátano. Ensalada de vegetales.	**VIERNES 13** ENTRADA: Crema de maíz FUERTE: Albóndigas en salsa pomodoro, macarrones al burro, ensalada de melón, piña y parmesano.	**LUNES 16** ENTRADA: Crema de arveja FUERTE: Lomo de cerdo en salsa de manzanas, ensalada con maíz, pimentones y huevo de codorniz, puré de papa criolla.
MARTES 17 ENTRADA: Crema de zanahoria FUERTE: Pollo al pesto, ensalada con frutos secos y papa en crema.	**MIERCOLES 18** ENTRADA: Canelones de queso y espinaca FUERTE: Salmón en salsa de maracuyá, canastas de plátano con hogao.	**JUEVES 19** ENTRADA: Crema de ajiaco FUERTE: Pollo balsámico con limón y romero, ensalada de remolacha, puré de papa.
VIERNES 20 ENTRADA: Crema de espinaca FUERTE: Lomo de res en salsa buongiorno, arroz perla y brócoli apanado.	**LUNES 23** ENTRADA: Sopa de mazorca y sorgo FUERTE: Trucha crocante acompañada de platanitos azucarados y ensalada de vegetales frescos (brócoli, tomate, maíz, mix de lechugas).	**MARTES 24** ENTRADA: Crema de verduras. FUERTE: Pollo al wok, mini lumpias y ensalada de fresas, manzanas y champiñones.

Tabla 38. Continuación propuesta menú

MIERCOLES 25	JUEVES 26	VIERNES 27
ENTRADA: bollo limpio con hogao FUERTE: Cazuela de mariscos, ensalada cítrica y patacones.	ENTRADA: Crema de champiñón FUERTE: Chuleta de cerdo en salsa de soya, habichuelas al limón y puré de papa.	ENTRADA: Crema de arracacha. FUERTE: Pastas de la casa al pesto, con salsa blanca, champiñones y portobello y tostadas salteadas ajo y aceite de oliva.
LUNES 30	**MARTES 31**	
ENTRADA: Crema de cebolla colorada. FUERTE: Bagre en salsa, ensalada de calabacín y zanahoria y puré de papa.	ENTRADA: Canapés de atún, cherry y albahaca. FUERTE: Trucha al chimichurri, canastillas de plátano con ceviche.	

Para los postres se establece la siguiente propuesta. Se ofrece variedad y se combinarán con el menú de diferentes días al mes. En la elaboración de los postres se utilizarán ingredientes naturales, bajos en azúcar con endulzantes naturales, se tendrá en cuenta harinas de trigo y/o integrales para su producción.

Tabla 39. Propuesta menú de postres

POSTRES	
Postre de fresa	Cuajada con melao
Torta de banano	Leche asada
Cassata de mandarina	Cheesecake mango
Patilla y crema de leche natural	Torta de zanahoria
Mousse de yogurt	Fresas con crema

4.3 MATERIA PRIMA E INSUMOS

Los insumos necesarios para la elaboración de los productos que se requieren difieren en el primer servicio y el segundo, ya que el primero cambia constantemente la elección de la materia prima dependiendo de la minuta elaborada para el mes y aprovechando la temporalidad de los productos. En general los productos se dividirán en frutas y verduras, carnes, pescados, lácteos e insumos en general, en este caso se presentarán los insumos para el menú planteado del mes de enero (Ver Anexo 11).

En el Anexo 12, se encuentran la materia prima necesaria para la elaboración en el segundo servicio, la cual es permanente y se mantiene constante.

4.4 MAQUINARIA Y EQUIPO

En el Anexo 13, se encuentran las fichas de los equipos mayores de cocina requeridos para el servicio. El equipo mayor incluye aquellos equipos establecidos en la cocina y que van a estar ligado a las instalaciones y por los que los alimentos van a ser expuestos a diferentes tipos de cocción.

En el Anexo 14, se encuentra la lista de todos los equipos necesarios, el equipo menor, que incluye los utensilios y menaje, que corresponde a aquellos instrumentos normalmente pequeños usados para las diferentes preparaciones dentro de la cocina. Los muebles y enseres, y equipo de oficina.

4.5 PROCESOS PRODUCTIVOS

4.5.1 Diagrama de servicio. En el diseño de los procesos de servicios al igual que en los procesos de manufactura se representa mediante el diagrama de flujo. Pero en este caso el diagrama de flujo es un plano de servicios, el resultado es una representación de la serie cronológica de actividades durante el proceso de prestación del servicio.

La característica singular del plano de un servicio es la diferencia que establece entre los aspectos del servicio que tiene mucho contacto con el cliente (las partes del proceso que el cliente puede ver) y las actividades que no puede ver. Esta diferencia se marca con una "línea de visibilidad" en el diagrama de flujo[72].

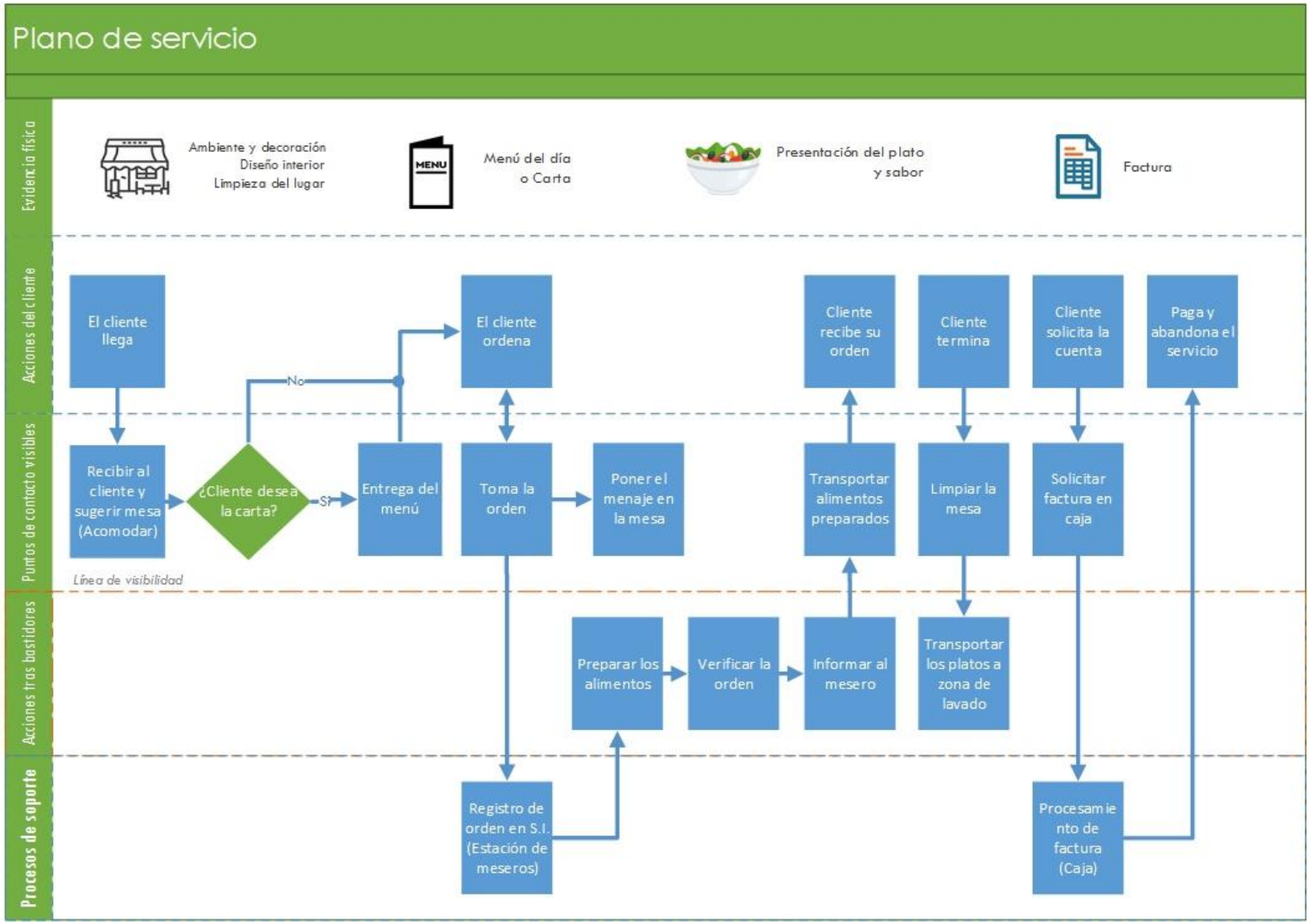
El diagrama permite visualizar los procesos y especificaciones para su prestación, logra identificar las interacciones entre clientes y empleados y la manera en que los sistemas y actividades tras bastidores apoyan estas interacciones.

Los componentes del diagrama de prestación de un servicio son: las acciones del cliente, los puntos de contacto visibles entre clientes y empleados, las acciones tras bastidores no visibles al cliente y llevadas a cabo por los empleados, los apoyos o soportes necesarios para la prestación del servicio no visibles al cliente y la evidencia física, la componen los objetos u elementos tangibles que intervienen en la entrega del servicio. En la figura 1 se representa el diagrama de servicio.

4.5.2 Procesos internos. Para el funcionamiento del establecimiento, además de la representación del flujo en la secuencia de servicio, se necesitan otros procesos internos de apoyo que el cliente no percibe al momento del servicio, pero se requieren (Ver Anexo 15).

[72] CHASE, Richard B. JACOBS, f Robert y AQUILANO, Nicholas J. Administración de operaciones: producción y cadena de suministro. 12ª edición. México, McGraw Hill. 2009.

Figura 19. Diagrama de servicio



4.6 DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES

Para efectuar los trabajos necesarios en una cocina industrial es necesario dividir la instalación en pequeños departamentos con funcionamientos independientes, aunque a cargo de la misma persona. La división está basada en la diversidad de finalidad de los procesos de los alimentos, los utensilios a utilizar y equipos, es decir, la distribución de los espacios según las necesidades del lugar.

El establecimiento se encuentra dividida en dos áreas, el área de la cocina y el área del servicio al cliente, teniendo en cuenta los requerimientos y relaciones entre las áreas para obtener una distribución óptima. (Ver Anexo 16).

La distribución final del establecimiento incluyendo el área de cocina y el de servicio al cliente (Ver Anexo 17).

4.7 ESTUDIO DE CAPACIDAD

Para determinar la capacidad del establecimiento se tuvieron en cuenta algunos factores condicionantes del tamaño del proyecto.

Se determina la cantidad de asientos y el ciclo de servicio, para conocer la cantidad total de asientos disponibles, es decir la ocupación máxima y estableciendo el tiempo del servicio que se atiende. (Ver Anexo 18).

4.8 ESTRATEGIAS SUSTENTABLES CADENA DE SUMINISTRO

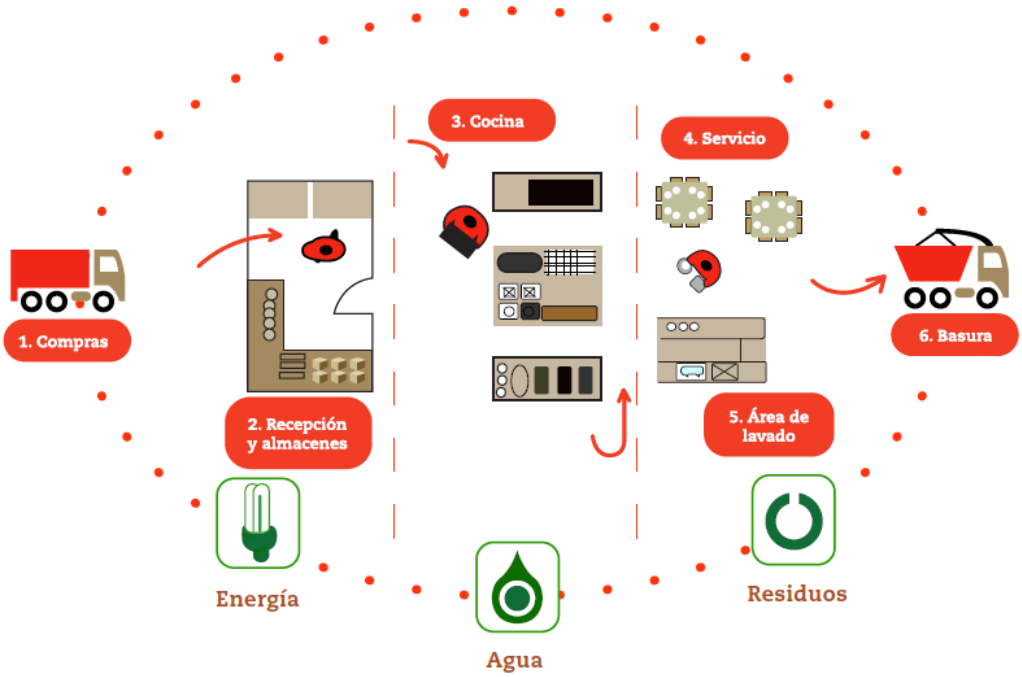
La cadena de suministro está formada por todos aquellos procesos involucrados de manera directa o indirecta en la acción de satisfacer las necesidades del cliente. Las cadenas de suministro en los servicios se enfocan en la interacción del cliente y el proveedor. Los clientes cumplen una función adicional en la que proporcionan

retroalimentación al prestador del servicio, lo que genera una cadena bidireccional de suministros de servicios[73].

Las cadenas de suministro de servicios son centros radiales porque se interesan por los flujos de información en los dos sentidos. Por otra parte, los prestadores de servicios interactúan directamente con los consumidores sin el amortiguador de distribuidores y vendedores.

Parte de un negocio sustentable debe generar valor en todas las dimensiones, por ello es importante evaluar y plantear soluciones adaptadas al servicio. Alineado con los criterios de *B-Corporation* es parte fundamental incluir estos principios en la cadena de suministro, para evaluar el impacto del proceso productivo desde el abastecimiento hasta la disposición de los residuos y encontrar alternativas sustentables. (Ver Anexo 19).

Imagen 14. Cadena de suministro cocina



Fuente: Cocina sustentable. Unilever Food Solutions

[73] CHASE, Richard B. JACOBS, f Robert y AQUILANO, Nicholas J. Administración de operaciones: producción y cadena de suministro. 12ª edición. México, McGraw Hill. 2009.

4.9 SIMULACIÓN

Con el fin de elaborar una aproximación más cercana a cómo va a ser el establecimiento gastronómico y el servicio, se presenta la simulación del establecimiento y percibir la idea de negocio. (Ver Anexo 20).

Imagen 15. Establecimiento gastronómico Racine

5. ANALISIS ORGANIZACIONAL

A continuación, se presenta la propuesta administrativa para el establecimiento gastronómico. El objetivo es definir la estructura organizacional administrativa óptima que permita el correcto funcionamiento del negocio, el diseño supone la construcción de la estructura y la definición de funciones.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÒN

Misión

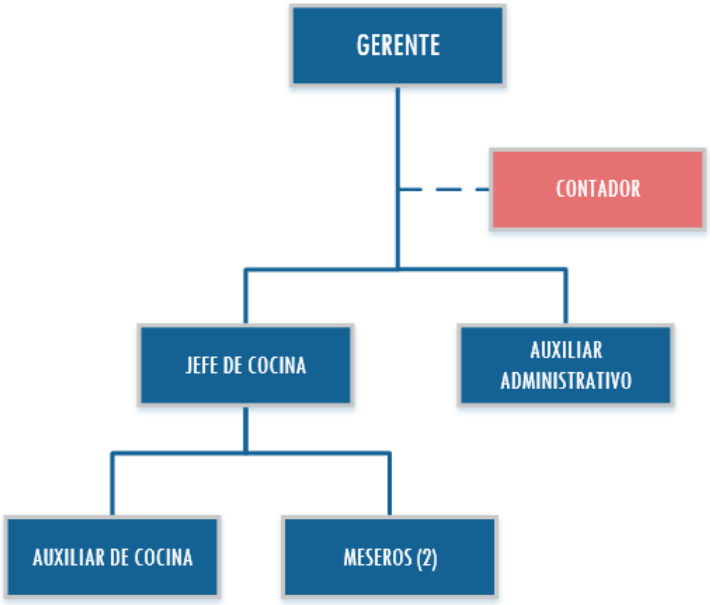
Ofrecemos bienestar para personas que cambian el mundo.

Visión

Para el año 2021, seremos un referente en el mercado de la región para ofrecer bienestar a los clientes, colaboradores, comunidad y medio ambiente. Orientado a los productos orgánicos, un estilo de vida sano y una experiencia de servicio extraordinaria.

Organigrama

Figura 20. Organigrama del establecimiento



5.2 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS

Tabla 40. Descripción de cargos

CARGO	DESCRIPCIÓN
Gerente	Dirigir las actividades generales de la organización, enfocándolas hacia el cumplimiento de los objetivos. Garantizar el adecuado manejo administrativo y coordinar actividades comerciales, financieras y de recursos humanos.
Jefe de cocina	Realizar de manera cualificada funciones de planificación, organización y control de todas las tareas del departamento de producción. Coordinar y controlar las actividades para garantizar un servicio alimenticio de óptima calidad en la organización.
Auxiliar de cocina	Apoyar las labores en el área de producción. Manipulación, conservación y preparación de los alimentos aplicando normas de higiene y buenas prácticas. Garantizar un servicio eficiente en la organización.
Mesero	Atender y asistir las expectativas de los clientes y ofrecer los servicios de la organización. Apoyar las actividades del área de producción y garantizar un servicio eficiente.
Auxiliar administrativo	Realizar actividades administrativas de archivo, control y de soporte en el área de administración. Registrar las transacciones de las operaciones de la organización.

5.3 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es un instrumento técnico y operativo de gestión. Contiene las funciones generales y específicas de los cargos de la organización, incluyen el objetivo y las especificaciones del cargo. (Ver ANEXO 21).

5.4 ESTRUCTURA SALARIAL

Tabla 41. Estructura salarial establecimiento gastronómico

Cargo	Salario Mensual	Salario Anual
Auxiliar de cocina	$ 1.120.408	$ 13.444.900
Jefe de cocina	$ 1.670.438	$ 20.045.256
Gerente	$ 1.822.296	$ 21.867.552
Auxiliar administrativo	$ 1.120.408	$ 13.444.900
Mesero 1	$ 1.120.408	$ 13.444.900
Mesero 2	$ 1.120.408	$ 13.444.900
Total	$ 7.974.367	$ 95.692.408

5.5 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una organización para la prestación del servicio, la representación permite visualizar las actividades que se relacionan entre sí para lograr un fin común, establece todos los procesos de la organización y su interrelación entre ellos. (Ver Anexo 22).

6. ANÁLISIS LEGAL

“Toda organización social posee un andamiaje jurídico e institucional que regula los derechos y los deberes, en las relaciones establecidas entre sus diferentes miembros. Por ello se debe identificar el ámbito legal e institucional sobre el cuál operará el proyecto en sus diferentes fases”[74].

El estudio legal comprende el análisis de las normas de funcionamiento del sector gastronómico, como en higiene y manejo de alimentos, los aspectos de certificación que debe tener en cuenta para logar los objetivos de una *benefit-corporation* (B-Corp). Y finalmente los reglamentos vigentes que afectan la constitución y posterior funcionamiento del proyecto.

Figura 21. Etapas del estudio legal

[74] MIRANDA. Juan José. Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación evaluación financiera, económica, social, ambiental. 5 edición. Bogotá D.C. MM Editores, 2005, 436 p. ISBN 958-96227-2-0.

6.1 NORMATIVIDAD EN EL SECTOR

La normatividad en el sector de alimentos es exigente debido al riesgo de salud pública. Las siguientes normas regulan los principios básicos y prácticas generales de manipulación de alimentos y procedimientos para garantizar las condiciones sanitarias adecuadas y que disminuyan los riesgos en la producción de alimentos para consumo humano. En la Matriz Legal sector gastronómico (ANEXO 23), se encuentra el contenido que debe cumplir un establecimiento gastronómico según estas normas.

- **Ley 9 de 1979: Código Sanitario Nacional**

Establece las normas generales necesarias para preservar, restaurar u mejorar las condiciones necesarias en lo que se relaciona a la salud humana.

Dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud[75].

En el título V, se establecen las normas específicas para la manipulación de alimentos e incluye a los establecimientos comerciales que manipulen, elaboren, transformen, expendan alimentos. Ver ANEXO 23.

- **Decreto 3075 de 1997**

Se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos[76]. Aplica para los

[75] COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 9 de 1979 (24 enero, 1979). Por la cual se dictan medidas sanitarias. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1979. No. 35193. 373 p.

[76] COLOMBIA. PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 3075 (23 diciembre, 1997). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. Bogotá D.C. 1997. No. 43205. 77 p.

establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

- **Resolución 2674 de 2013**

La resolución 2674 de 2013, modifica el decreto 3075, por la cual reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones, el cual establece requisitos para los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional. La resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, distribución de alimentos, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas[77].

- **Ley 232 de 1995**

Se dictan las normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. Se establecen los requisitos obligatorios que deben cumplir los establecimientos abiertos al público[78].

- **NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA NTS – USNA 006: Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica.**

Esta norma establece los requisitos relacionados con la infraestructura básica que deben tener los establecimientos de la industria gastronómica en áreas de servicio al cliente, áreas de producción y áreas de servicios generales[79].

[77] COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2674 (22 Julio, 2013). Por la cual se reglamenta el artículo 126 del decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C. no. 48863. 2013. 37 p.
[78] COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 232 de 1995 (26 diciembre, 1995). Por medio del cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. Diario Oficial. Bogotá D.C. no. 42162. 1995.
[79] UNIDAD SECTORIAL DE NORMALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA. Infraestructura básica de los establecimientos gastronómicos. NTS-USNA 006. Bogotá D.C. 2012.

- **NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA NTS – USNA 007: Norma sanitaria de manipulación de alimentos.**

Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos de la industria gastronómica, para garantizar la inocuidad de los alimentos, durante la recepción de materia prima, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización y servicio, con el fin de proteger la salud del consumidor. La norma es aplicable a todos los establecimientos de la industria gastronómica, y a todas aquellas áreas donde se manipulen alimentos, tanto en su procesamiento, recepción de materias primas y comercialización[80].

- **GUÍA TÉCNICA SECTORIAL GTS – USNA 009: Seguridad industrial para restaurantes**

Esta guía tiene como objetivo facilitar la aplicación de las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo en establecimientos de la industria gastronómica[81].

- **NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA NTS – USNA 011: Buenas prácticas para la prestación de servicios en restaurantes**

La presenta norma tiene por objeto establecer los requisitos de las buenas prácticas para la implantación, gestión y aseguramiento de la calidad, que deben cumplir los establecimientos gastronómicos con relación al servicio prestado. Busca promover que las organizaciones analicen con detalle los requerimientos de sus clientes, definan sus procesos y los mantengan controlados[82].

[80] UNIDAD SECTORIAL DE NORMALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA. Norma sanitaria de manipulación de alimentos. NTS-USNA 007. Bogotá D.C. 2007.
[81] UNIDAD SECTORIAL DE NORMALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA. Guía técnica sectorial, seguridad industrial para restaurantes. GTS-USNA 009. Bogotá D.C. 2007.
[82] UNIDAD SECTORIAL DE NORMALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA. Buenas prácticas para la prestación de servicios en los restaurantes. NTS-USNA 011. Bogotá D.C. 2012.

- **NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA NTS – TS 004: Establecimientos gastronómicos y bares. Requisitos de sostenibilidad.**

Esta norma específica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos gastronómicos y los bares. Con el fin de atender una demanda más exigente con un enfoque sostenible, se ha detectado la necesidad de promover instrumentos que fomente el uso de prácticas que permitan el equilibrio entre el uso eficaz de las potencialidades naturales y la garantía de que se puedan proporcionar iguales o superiores beneficios a generaciones futuras[83].

- **Resolución 765 de 2010**

La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigida a las personas naturales y jurídicas en establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte de éstos. Las personas que manipulan alimentos deben dar estricto cumplimiento a los requisitos higiénico-sanitarios y de formación y capacitación en materia de educación sanitaria, especialmente a lo que se refiere a prácticas higiénicas, en la manipulación de estos y en la debida ejecución de las tareas que le asignen a efecto de adoptar las preocupaciones necesarias para evitar la contaminación de alimentos[84].

6.2 SISTEMA DE CERTIFICACIÓN

Las empresas B parten del propósito de alinear su modelo de negocio y las acciones de la empresa en cuatro áreas: Gobernanza, trabajadores, medioambiente y

[83] UNIDAD SECTORIAL DE NORMALIZACIÓN EN SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA. Establecimientos gastronómicos y bares. Requisitos de sostenibilidad. NTS-TS 004. Bogotá D.C. 2008

[84] COLOMBIA. SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD. Resolución 765 (21 junio, 2010). Por la cual se derogan las resoluciones No. 1090 de 1998 y 127 de 2001. Registro Distrital. No. 4496

comunidad. Estas son las áreas que son evaluadas en el proceso de certificación de empresas B, a través del *B Impract Assessment* elaborado por el *B Lab*.

"*B Lab* is a nonprofit organization that serves a global movement of people using business as a force for good. Its vision is that one day all companies compete not only to be the best in the world, but the Best for the World and as a result society will enjoy a more shared and durable prosperityes" (B Lab 2016). Organización encargada de la certificación y supervisión de la evaluación de Impacto B, que es el instrumento de medición que utilizan. Las cuatro iniciativas que llevan a cabo el B Lab son: la construcción de una comunidad global de *b corporations* certificadas, que cumplan con los más altos estándares de rendimiento comprobado, en lo social y ambiental, trasparencia pública y la responsabilidad legal. Alinear los intereses de las empresas con los de la sociedad. Ayudar a las empresas a medir lo que importa mediante el uso de la evaluación de impacto. Inspirar a millones de personas a unirse al movimiento a través de *story-telling* por el cambio[85].

6.2.1 Certificación B corporations. Para obtener la certificación b corporations, la organización debe estar constituida como empresa y llevar al menos doce meses funcionando y seguir los siguientes pasos:

Figura 22. Pasos para certificarte como Empresa B

Fuente: Sistema B página web oficial[86]

[85] B Lab. B Corporation Net. [En línea]. 2016. [Citado 2-Jun-2016] Disponible en internet: <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/about-b-lab>

[86] Sistema B. [En línea]. 2016. [Citado 2-Jun-2016]. Disponible en internet: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/6-pasos-para-ser-b>

1. Completar la Evaluación B: Esta evaluación sirve como hoja de ruta para entender cómo la empresa opera en cuanto a sus prácticas y políticas en las dimensiones de Gobernanza, Trabajadores, Medioambiente y Comunidad; y en cuanto al tipo de Modelo de Negocio de Impacto. La evaluación es gratuita y está en línea, por lo que, las empresas pueden ingresar cuantas veces necesiten y en todo momento y lugar. En simultáneo, en la plataforma online del B Lab se encuentran ciertas herramientas para que las empresas puedan compararse con otras empresas y encontrar mejores prácticas en cada una de las áreas evaluadas (*benchmark*). Una vez que la evaluación es completada, guardada y enviada, la empresa puede ver su reporte de impacto B (*B Impact Report*), es decir la totalidad de puntos que obtiene sobre 200.
2. Entrega de documentos preliminares sobre prácticas: Anexo a la evaluación se debe anexar documentación preliminar de documentos que respalden que la empresa lleva a cabo las políticas y prácticas de la evaluación.
3. Llamada de revisión: EL B Lab lleva a cabo una revisión de la evaluación B en la cual se busca esclarecer posibles dudas sobre las preguntas y respuestas de la evaluación para asegurar que no haya errores de interpretación. Además, a través de esta revisión el B Lab busca entender con mayor profundidad las prácticas y circunstancias únicas de cada empresa. Una vez terminado esto el B Lab entrega el puntaje final. La empresa podrá optar por la Certificación B si logra obtener más de 80 puntos del total de 200.
4. Segunda entrega de documentos: Luego de la revisión el B Lab selecciona al azar entre ocho y doce preguntas de la evaluación para exigirle a la empresa la documentación de respaldo necesaria para demostrar si efectivamente se llevan a cabo esas políticas y prácticas dentro de la empresa.
5. Firma de hoja de términos: Donde se explican los deberes y derechos como empresa B y se hace oficial el ingreso a la comunidad de Empresas B Certificadas.
6. Certificación de empresa B

7. Pagar la certificación anualmente al B Lab. Su costo varía según la facturación anual (ventas netas) de la empresa.

Tabla 42. Tarifas anuales desde 1 Julio 2015

Facturación Anual en US$ (Ventas Netas)	*Pago Anual en US$*
$0 - $499.999	$500
$500.000 - $1.999.999	$1.000
$2.000.000 - $4.999.999	$1.500
$5 MM - $9.999.999	$2.500
$10 MM - $19.999.999	$5.000
$20 MM - $49.999.99	$10.000
$50 MM - $99.999.999	$15.000
$100 MM+	$25.000
$1 BILLON +	$50.000+

Fuente: Sistema B página web oficial

6.2.2 La Evaluación B (*B Impact Assesment*). Las empresas B que llegan a ser certificadas han de cumplir con ciertos estándares de desempeño social y medioambiental, asimismo, en los aspectos de rendición de cuentas y transparencia. La evaluación conocida como el *B Impact Assesment* (véase ANEXO 24), tiene en cuenta las siguientes áreas:

Gobernanza

En el área de gobernanza, se evalúa la administración de la organización y la transparencia en la contabilidad de la empresa. El compromiso de la empresa con los socios y su nivel de involucramiento. Se tiene en cuenta la transparencia general de las prácticas y políticas de la empresa. Dentro de esta variable se evalúa entonces[87]:

- Responsabilidad corporativa: Dentro de las políticas internas de la organización se debe adoptar de forma explícita una misión corporativa social y medioambiental explícita para la aplicación. Establecer pautas para evitar una

[87] APRUZZESE, María Belén. Principales desafíos del proceso de certificación de Empresas B en Argentina. Trabajo de licenciatura en administración de empresas y contador público. Universidad de San Andrés. 2015, 94 pág.

gestión financiera fraudulenta y la creación de un directorio en la que tengan representación todos los grupos de interés.

- Transparencia: Libertad de publicación y promoción de la información financiera previamente auditada por un contador público para todos sus colaboradores.
- Métricas de gerencia corporativa: Establecer los indicadores y directrices que especifiquen como la compañía elabora su información financiera.

Trabajadores

Dentro de este pilar de la organización B, se enfoca a los trabajadores de la empresa y su trato, se orienta a aspectos como la remuneración, la productividad, los incentivos y un pago efectivo en concordancia con su desempeño y tiempo laborado. Por otra parte, se determina los beneficios y oportunidades de crecimiento que tienen los colaboradores, si se brinda alguna participación dentro de la empresa a largo plazo u beneficios de capacitación que sirve para atraer a más talento humano. Se valora el clima laboral en aspectos como la comunicación entre los gerentes y trabajadores, la flexibilidad del trabajo, la cultura organizacional, la orientación y retroalimentación que se ofrece para la mejora continua de los empleados. Al igual que las medidas y prácticas de seguridad y salud establecidas en la unidad de negocio.

Comunidad

En este aspecto se considera el impacto de la empresa en los grupos de interés externos. Lo cual involucra a los proveedores, distribuidores y la comunidad local. Se tiene en cuenta la diversidad de los empleados, la creación de empleo, la participación en la comunidad y donaciones. Si el producto o servicio diseñado está diseñado para dar solución a un problema real (acceso a servicios de educación, salud y oportunidades económicas generadas). Se examina la relación entre la empresa y el aporte al empleo genera en la comunidad y la diversidad de empleados que tiene.

Medioambiente

Se estudia el impacto medioambiental directo e indirecto de la empresa y sus operaciones. El objetivo de esta evaluación es traducir los esfuerzos de la empresa y como está diseñado el producto o servicio para resolver problemas medioambientales (acceso a recursos renovables, conservación de recursos, prevención de contaminación, educación, medición o consulta para resolver problemas medioambientales). El apoyo de los procesos y el impacto ambiental generado por la cadena de suministro y los canales de distribución que apoyan el servicio. Y con respecto al desempeño de las instalaciones en cuanto a materiales en terreno y oficinas, el uso de recursos naturales, la energía utilizada y las emisiones totales generadas. El incentivo y programas para el uso y conservación de energía, agua y materiales en sus operaciones.

Modelo de negocio

Se tiene en cuenta los diferentes modelos de negocios para identificar otras prácticas no valoradas en el resto de la evaluación que aborden prácticas sociales y medioambientales. Considerando el tipo de modelo de negocio en que se concentra la empresa y cuál se adecúa más a la organización, teniendo en cuenta el problema a resolver, si es de impacto. Como formas de modelos de negocios se tienen los siguientes: Modelo de negocios de trabajadores: evalúa si el hecho de que los trabajadores sean también dueños de la empresa es central para la empresa o no. Modelo de negocios comunitarios: Evalúa si la actividad principal de la empresa es elaborar productos para la comunidad; como por ejemplo aquellos asociados a la educación o provisión de servicios básicos. Modelo de negocios medioambientales: evalúa si la actividad central de la empresa es elaborar productos medioambientales; como por ejemplo provisión de energías renovables, reducción de la basura, conservación de la vida y tierra silvestre, educación, investigación y medición de problemas medioambientales.

6.3 CONSTITUCIÓN LEGAL

La constitución legal tiene los siguientes pasos para constituir y formalizar la empresa. La entidad responsable para realizar los trámites es la cámara de comercio del piedemonte araucano, donde se realiza el registro para el municipio. Y se deben cumplir con requisitos para empezar el funcionamiento legal del establecimiento.

Con base en la Ley 232 de 1995 mencionada en el capítulo de 5.1 de Normatividad en el sector, por la que todos los establecimientos abiertos al público deben cumplir los siguientes requisitos:

- Cumplir con las normas del suelo. Verificación de la ubicación del establecimiento cumpliendo con las normas urbanísticas del uso del suelo. En el municipio establecen las normas el PBOT (Plan básico de ordenamiento territorial)
- Cumplir con las condiciones sanitarias, descritas en el capítulo 5.1.
- Cumplir con las normas mínimas de seguridad. Abarca las medidas mínimas de seguridad, tales como: extintores, botiquín, señalización y adecuada estructura del cableado eléctrico.

Ante la cámara de comercio Piedemonte Araucano

- Solicitud de matrícula y elegir el tipo de sociedad.

  Las sociedades deben matricularse en el registro mercantil de la cámara de comercio del piedemonte araucano. Se constituirá como una Sociedad por acciones simplificada (SAS), ya que a través de esta figura el proceso es más ágil además en el futuro se pueden incrementar el número de socios y puede crearse por un periodo de tiempo indefinido. Se debe entregar el registro mercantil diligenciado (Ver ANEXO 25).

Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

- Verificar en la cámara de comercio del piedemonte araucano que no exista un nombre comercial o razón social igual o similar. Completar documento de control de Homonimia (Ver ANEXO 26) y entregar en la cámara de comercio, la actividad tiene código CIUU 5611 Expendio a la mesa de comidas preparadas, del grupo 561 que corresponde a actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas.
- Pagar el valor de Registro y Matrícula.

Trámites ante la notaria

- Escritura pública (la cual se presenta posteriormente en la cámara de comercio al realizar el registro.

Trámites ante la DIAN

- Inscripción del RUT
- Obtención del NIT

Trámites ante la secretaría de hacienda de la alcaldía

- Registro de industria y comercio
- Registro uso del suelo, condiciones sanitarias y de seguridad

7. ANÁLISIS FINANCIERO

El estudio financiero es una presentación amplia de cada uno de los elementos que participan en la estructura financiera del proyecto. Se cuantifican los recursos financieros que son necesarios para la ejecución del proyecto, como también se comparan los ingresos y los egresos lo que permite percibir los resultados del proyecto en marcha y obtener las proyecciones financieras que genera el proyecto para un horizonte de cinco años. En el análisis financiero se analizan los valores económicos y elementos definidos en los estudios de mercado, técnico y organizacional y se establecen los recursos necesarios para la operación del proyecto. Con la finalidad de evaluar la capacidad de la organización para ser viable y rentable en el tiempo.

7.1 INVERSIÓN INICIAL

Incluye los montos necesarios para la puesta en marcha del establecimiento gastronómico. Comprende activos fijos, los activos diferidos y la inversión de capital de trabajo.

7.1.1 Inversiones fijas. Son las inversiones que permanecen constantes con el tiempo y no se convertirán en efectivo en el ciclo normal de las operaciones. Las inversiones en maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina y equipo menor (menaje y utensilios). Todas las inversiones se encuentran en el Anexo 27.

Maquinaria y equipo: Los equipos y maquinaria necesarios para el montaje y puesta en marcha del establecimiento y necesarios para el servicio. En este ítem se incluye el equipo mayor que es el que más inversión requiere y son fijos.

Muebles y enseres: Comprende los elementos para la prestación del servicio y ubicación de los clientes en el establecimiento y colaboradores. Necesarios para la adecuación del área productiva, ventas y administrativa.

Equipo de oficina: Es el equipo mobiliario y elementos necesarios para las labores administrativas del negocio.

Equipo menor: Corresponde a los elementos de menaje y utensilios de cocina que son necesarios para la preparación y el ofrecimiento de productos del establecimiento.

El consolidado requerido para el montaje y funcionamiento.

Tabla 43. Inversión inicial en activos fijos

INVERSION FIJA		
Maquinaria y equipo	$	20.550.000
Muebles y enseres	$	3.815.000
Equipo de oficina	$	2.385.000
Equipo menor	$	3.408.000
Total	$	30.158.000

Depreciaciones: la depreciación de los activos fijos se estableció por el método de línea recta. Para la maquinaria y equipo, muebles y enseres tuvo en cuenta una vida útil de 10 años, equipo de oficina y equipo menor una vida útil de cinco años.

Tabla 44. Depreciación de los activos fijos

Concepto	Año	Depreciación	
Maquinaria y equipo	10	$	2.055.000
Muebles y enseres	10	$	381.500
Equipo de oficina	5	$	477.000
Equipo menor	5	$	681.600
	Total	$	3.595.100

7.1.2 Inversiones diferidas. Las inversiones diferidas son los costos pre operativos que se necesitan para iniciar las actividades del negocio. Gastos de constitución y registro en las entidades respectivas, publicidad y promoción, adecuación de las instalaciones y software para inventarios y punto de pago para el registro de las ventas.

Tabla 45. Inversiones diferidas

Concepto		Valor
Gastos de constitución	$	200.000
Publicidad y promoción	$	1.500.000
Adecuación	$	3.000.000
Sofware de inventario y pagos	$	800.000
Total	$	5.500.000

7.1.3 Capital de trabajo. El conjunto de recursos necesarios en forma de activo corriente para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo. Inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación y finaliza cuando los insumos son transformados en productos terminados son vendidos. Incluyen los costos de producción y gastos de administración y ventas para el primer mes de actividad.

Tabla 46. Capital de trabajo

Concepto		Valor
Materia prima	$	13.564.838
Mano de obra directa	$	2.832.513
CIF	$	2.936.053
Gastos de administración y ventas	$	3.380.788
Total	$	22.714.191

7.1.4 Valor de la inversión Inicial

Tabla 47. Inversión inicial

Concepto		Valor
Inversión inicial en activos fijos	$	30.158.000
Inversión inicial en activos diferidos	$	5.500.000
Inversión en Capital de trabajo	$	22.714.191
Total	$	58.372.191

7.2 COSTOS

Materia prima

Se relacionan los costos que se incurrirán por menú tomando como referencia los insumos del menú y se calcula el costo promedio por categoría para establecer un costo unitario del plato de la línea de almuerzo. (VER ANEXO 28).

Tabla 48. Costo promedio de materia prima por menú

ENTRADAS				
Crema de lentejas	gr	200	$	627,00
Crema de zanahoria	gr	200	$	373,50
Crema campesina	gr	200	$	514,00
Sopa de arveja verde	gr	200	$	224,60
Crema de ahuyama	gr	200	$	365,00
Crema de brócoli	gr	200	$	387,00
Crema de maíz	gr	200	$	357,00
Crema de espinaca	gr	200	$	375,00
Crema de verduras	gr	200	$	505,50
Crema de ajiaco	gr	200	$	544,60
Sopa de mazorca y sorgo	gr	200	$	183,60
Canelones de queso y espinac	gr	200	$	712,20
Crema de champiñones	gr	200	$	515,00
Crema de arracacha	gr	200	$	295,50
Crema de cebolla colorada	gr	200	$	376,00
Bollo limpio	gr	200	$	249,10
Valor promedio entrada			$	412,79

Tabla 49. Costo unitario menú

VALOR PROMEDIO		
Valor promedio proteína	$	2.047,80
Valor promedio entrada	$	412,79
Valor promedio acompañamiento	$	1.148,74
Valor promedio postre	$	855,90
Valor promedio jugo	$	800,00
Valor total	$	5.265,23

Se tiene en cuenta la compra de víveres para la elaboración del menú establecido y se detallan los ingredientes y costos para cada uno y el costo total para la elaboración de una porción de la receta, con el costo unitario de cada producto, de esta forma se aproxima el costo de insumos para la línea casual (cena). (VER ANEXO 29).

Tabla 50. Costo por receta

ABUELA ARAUCA

Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Lechuga	gr	100	$ 0,80	$ 80,00
Lomo de res	gr	150	$ 21,00	$ 3.150,00
Habichuelas	gr	100	$ 2,10	$ 210,00
Tomate	gr	150	$ 1,50	$ 225,00
Pimenton	gr	100	$ 1,90	$ 190,00
Sorgo	gr	50	$ 0,80	$ 40,00
Aceite de oliva	ml	15	$ 23,95	$ 359,25
Vinagre balsámico	ml	30	$ 17,00	$ 510,00
Cebolla	gr	30	$ 0,50	$ 15,00
Sal	gr	3	$ 0,70	$ 2,10
Pimienta	gr	3	$ 16,00	$ 48,00
			Total	$4.829,35

Dado que son diferentes platos para el menú casual, se establece el valor promedio unitario del menú para trabajar como el precio global del menú para la línea casual.

Del estudio de mercado arroja una necesidad de 31.653 platos para el primer año en el establecimiento. Y se proyecta la venta mensual de 2.638 platos. De la proyección diaria, el 65% de las ventas se establecen para la línea de almuerzo y el 35% para la línea casual.

Tabla 51. Costo promedio menú casual

Producto		Costo
Ensaladas		
Cesar Calafitas	$	4.917,43
Mariscos colorado	$	5.171,10
Abuela Arauca	$	4.829,35
Potofino San Miguel	$	4.563,60
Sandúches		
Pollo Ardeola	$	4.949,10
Pork Chivaraquía	$	4.976,35
Ranchero Rústico	$	4.967,35
Wraps		
Pavo Scardefella	$	4.703,00
Festín vegetales	$	4.645,00
Cobalongos	$	4.382,00
Costo promedio	$	4.810,43

Con la proyección de las unidades de ventas para cada línea y del producto con el costo unitario del menú para cada línea se proyecta los costos para cada año.

Tabla 52. Proyección costo de Materia Prima

Proyección costos de MP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea Menú Almuerzo	109.074.000	117.866.321	125.659.818	135.380.112	145.025.290
Línea Menú Causal	53.704.050	58.029.124	61.862.060	66.650.688	71.398.950
Total	**162.778.050**	**175.895.445**	**187.521.878**	**202.030.800**	**216.424.240**

Mano de obra directa

En el Anexo 30 se establece el costo de mano de obra para todos los cargos.

Tabla 53. Costo de mano de obra directa

Proyección costos de MOD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de cocina	$ 20.045.256	20.827.021	21.472.659	22.245.675	23.002.028
Auxiliar de cocina	$ 13.444.900	13.969.251	14.402.298	14.920.781	15.428.088
Dotación	$ 500.000	519.500	535.605	554.887	573.753
Total	**33.990.156**	**35.315.772**	**36.410.562**	**37.721.343**	**39.003.869**

Costos indirectos de fabricación

Los costos indirectos de fabricación lo conforman la depreciación, el mantenimiento y los servicios públicos entre otros.

Tabla 54. Costos indirectos – CIF

Proyección CIF	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra indirecta	$ 26.889.800	$ 27.938.502	$ 28.804.596	$ 29.841.561	$ 30.856.174
Servicios públicos	$ 3.600.000	$ 3.740.400	$ 3.856.352	$ 3.995.181	$ 4.131.017
Arriendo (50%)	$ 720.000	$ 748.080	$ 771.270	$ 799.036	$ 826.203
Mantenimiento	$ 904.740	$ 796.887	$ 689.034	$ 581.181	$ 473.328
Depreciación	$ 3.118.100	$ 3.118.100	$ 3.118.100	$ 3.118.100	$ 3.118.100
Total CIF	$ 35.232.640	$ 36.341.969	$ 37.239.352	$ 38.335.059	$ 39.404.822

Los costos totales se reflejan en la tabla siguiente incurridos para la evaluación del proyecto.

Tabla 55. Costo total

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo MP	$162.778.050	$175.895.445	$187.521.878	$202.030.800	$216.424.240
Costo MOD	$ 33.990.156	$ 35.315.772	$ 36.410.562	$ 37.721.343	$ 39.003.869
Costo CIF	$ 35.232.640	$ 36.341.969	$ 37.239.352	$ 38.335.059	$ 39.404.822
Total	$232.000.846	$247.553.186	$261.171.792	$278.087.202	$294.832.931

7.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Los gastos de administración se representan por los gastos de nómina, la depreciación de los muebles y enseres, equipo de oficina y otros gastos. Los gastos de nómina representan el pago de salarios y prestaciones sociales por concepto al área administrativa.

Gastos de Administración: Se representan referencia los gastos totales que se representan la nómina administrativa, la depreciación de equipo de oficina, amortización de diferidos y otros gastos generales.

Tabla 56. Gastos de administración y ventas

Gastos de Admon y Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina Administrativa	35.312.452	36.689.638	37.827.016	39.188.789	40.521.208
Amortización diferidos	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Arriendo	480.000	498.720	514.180	532.690	550.801
Publicidad y promoción	1.200.000	1.246.800	1.295.425	1.345.947	1.398.439
Depreciación equipo de oficina	477.000	477.000	477.000	477.000	477.000
Pago contador honorarios	2.000.000	2.078.000	2.142.418	2.219.545	2.295.010
Total	40.569.452	42.090.158	43.356.039	44.863.971	46.342.458

7.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se clasifican los costos como fijos y variables, con la finalidad de determinar cuál es el nivel de producción donde los costos totales se igualan a los ingresos, establecer el precio de venta del producto y calcular el costo unitario de cada producto.

Costos fijos

Son aquellos rubros que no dependen de los niveles de producción y por ello se mantienen fijos.

Tabla 57. Consolidado costos fijos

Costos fijos	2017
Mano de obra directa	$ 33.990.156
Mano de obra indirecta	$ 26.889.800
Depreciación	$ 3.941.100
Mantenimiento	$ 904.740
Arriendo	$ 120.000
Nómina administrativa	$ 35.312.452
Amortización de diferidos	$ 1.100.000
Honorarios contador	$ 2.000.000
Publicidad y promoción	$ 1.200.000
Total costos fijos	$ 105.458.248

Costos variables

Los costos variables son aquellos que dependen del nivel de producción y varían constantemente.

Tabla 58. Costos variables

Costos variables	2017
Materia prima	$ 162.778.050
Servicios	$ 3.600.000
Total costos variables	$ 166.378.050

Costos totales

Se suman los costos fijos y variables y con la proyección de ventas para el primer año se obtiene el costo total unitario.

Tabla 59. Costos totales

Concepto	Costo Anual
Costos fijos	$ 105.458.248
Costos variables	$ 166.378.050
COSTO TOTAL	$ 271.836.298
Cantidades / año	31653
Costo total unitario	$ 8.588

Precio de venta

El precio de venta se establece a partir del costo total que se ha obtenido de los costos fijos y variables en que se incurren para la prestación del servicio, se estima un margen de rentabilidad de 30% por producto, es un margen que se maneja en el sector restauración.

Tabla 60. Cálculo precio de venta

CONCEPTO	VALOR
Costo total unitario	$ 8.588
Margen de rentabilidad	30%
Precio de venta unitario	$ 11.164

Como resultado es el precio de venta unitario promedio, pero se tienen dos líneas de productos, por estrategia al menú de línea de almuerzo se establece un precio más bajo y competitivo para el mercado y ese segmento, mientras el menú casual se establece un precio más alto.

Tabla 61. Precio de venta unitario por producto

CONCEPTO	VALOR
Precio de venta línea Almuerzo	$ 8.600
Precio de venta Línea Casual	$ 14.000
Precio de venta unitario promedio	$ 11.300

Punto de equilibrio: El punto de equilibrio es una herramienta que permite encontrar el número de cantidades que el establecimiento debe realizar para cubrir exactamente los costos y gastos.

$$PQE(unidades) = \frac{Costos\ Fijos\ (CF)}{PV - CVU}$$

$$PQE = 17449\ unidades\ al\ año$$

Para que el establecimiento no tenga ni pérdidas ni ganancias, se deberán vender mínimo 17.449 unidades al año.

7.5 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

Para la proyección de los estados financieros, se utilizan los datos obtenidos en el estudio de mercados en donde se determinó la demanda anual y la proyección de la misma se realiza en los años consecutivos de acuerdo al crecimiento del PIB y utilizando las proyecciones macroeconómicas de Bancolombia[88].

El precio del producto se estableció de acuerdo al cálculo de costos con un margen de utilidad del 30%, el precio de las dos líneas de productos es competitivo con respecto a otros establecimientos y se ofrece un producto balanceado y saludable. El crecimiento del precio del producto se proyecta para la evaluación de acuerdo al crecimiento de la inflación.

La proyección de egresos para la evaluación del establecimiento gastronómico se proyecta de acuerdo con la inflación pronosticada por el reporte de Bancolombia y se incluye en los costos de producción, el de mano de obra, los CIF y los gastos de administración y ventas.

7.6 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Con el fin de percibir las proyecciones de ingresos y egresos de una forma más realista. Se realiza un análisis de sensibilidad definiendo tres escenarios: Probable, Optimista y Pesimista. Y evaluar los resultados de acuerdo a los resultados. (Ver Anexo 31)

[88] GRUPO BANCOLOMBIA. Proyecciones económicas de mediano plazo. Octubre 2016. [En línea]. Disponible en internet: http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/.

Tabla 62. Proyección de ingresos

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
PIB	3,9%	3,1%	3,6%	3,4%	3,0%
Demanda Línea Menú Almuerzo	20.580	21.403	22.131	23.016	23.845
Precio de Venta Almuerzo	$ 8.600	$ 8.944	$ 9.302	$ 9.674	$ 10.061
Demanda Línea Menú Causal	11.073	11.516	11.908	12.384	12.830
Precio Menu Casual	$ 14.000	$ 14.560	$ 15.142	$ 15.748	$ 16.378
INGRESO TOTAL	$ 332.010.000	$ 359.101.392	$ 386.173.498	$ 417.680.016	$ 450.034.285

Tabla 63. Proyección de egresos

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Inflación	2,6%	3,40%	4%	3,60%	3,70%
Gastos de administración y ventas	$ 40.569.452	$ 42.090.158	$ 43.356.039	$ 44.863.971	$ 46.342.458
Costo MOD	$ 33.990.156	$ 35.315.772	$ 36.410.562	$ 37.721.343	$ 39.003.869
Costo MP	$ 162.778.050	$ 175.895.445	$ 187.521.878	$ 202.030.800	$ 216.424.240
Costo CIF	$ 35.232.640	$ 36.341.969	$ 37.239.352	$ 38.335.059	$ 39.404.822
TOTAL EGRESOS	$ 272.570.298	$ 289.643.344	$ 304.527.831	$ 322.951.173	$ 341.175.389

8. CONCLUSIONES

- Los impactos ambientales y sociales han crecido a un ritmo mayor de lo que se puede abordar, se han generado mayores brechas sociales y deterioro de la calidad de los recursos naturales y la calidad de vida de las personas, es por ello que las empresas deben estudiar alternativas que generen un impacto a la vez que se producen los problemas como una visión de las organizaciones desde su concepción. Empresas que sean motores de bienestar y que entiendan que el aporte social no involucra la reducción de los rendimientos financieros, al contrario, observen los beneficios de reinventar la cadena de valor y crear ganancias no consideradas.

- Las empresas deben considerar la responsabilidad en su planteamiento al intervenir sociedades y utilizar recursos naturales, sin devolver nada o suficiente a los agentes implicados. Las estrategias han excluido las consideraciones sociales y ambientales de los razonamientos económicos por mucho tiempo, relacionando estos requerimientos al aumento de costos y reducción de las utilidades, por lo que las organizaciones no asumen el compromiso, los esfuerzos de gobiernos y empresas no lucrativas no son suficientes al ritmo que los recursos naturales son intervenidos.

- Según informe de tendencias y los resultados del estudio de mercados en materia de sostenibilidad, se reconoce la tendencia de las personas hacia la aceptación y preferencia de productos y servicios que consideren los aspectos ambientales y generen beneficios. Existe una tendencia de mayor conciencia y el apoyo de alternativas para la reducción del impacto ambiental.

- Las alternativas evaluadas de sostenibilidad, de la que requiere mayor inversión son los equipos con eficiencia energética. Respecto a los otros planteamientos que favorece estrategias sostenibles no son de gran inversión a corto plazo, son programas que requieren esfuerzo y organización. Medidas e indicadores a establecer para monitorear y reducir. Son medidas pasivas y no tan agresivas pero beneficiosas para la empresa y que a largo plazo se observan los resultados. Reducción de los desperdicios, adecuada disposición y uso de los residuos, son algunos de ellos. Con esta medida se reduce la huella ambiental ocasionada. En cuanto a las medidas de mayor inversión, requieren un costo mayor a corto plazo, pero se ven reflejadas los beneficios durante la producción y uso de los equipos, la reducción del uso de energía y su costo a largo plazo.

- La política e incentivos tributarios en el país es emergente para políticas sostenibles y medidas responsables ambientalmente. Los incentivos monetarios o exenciones de impuestos se deben estudiar como alternativas para estimular el crecimiento de empresas sostenibles o que apliquen criterios en sus procesos.

- Convertirse en una empresa B representa un desafío y es aún mayor para organizaciones que se encuentran en etapas tempranas, para lograr la certificación la empresa debe tener mínimo un año de funcionamiento. Principalmente en materia estatutaria, estas empresas requieren la creación de marcos legales y profundización de políticas públicas que apunten a la inclusión de las empresas B, no existe una legislación adecuada para organizaciones con fin de lucro cuyo propósito principal sea el generar beneficio social o medioambiental en el país, a diferencia de otros países. Sin embargo, la metodología de las organizaciones B adaptativa y propicia diversidad de soluciones.

9. RECOMENDACIONES

- Socialización del proyecto a la comunidad y a público de interés, así como a otras empresas interesadas en compartir los objetivos planteados, servir de referente a proyectos con criterios sustentables y así construir cadenas de apoyo para generar mayor conciencia a las personas de la factibilidad de estas alternativas de proyectos y su efectividad.

- Expandir las áreas de investigación y futuros temas en sostenibilidad y enfocado en empresas B, para explorar diferentes puntos de exploración para agregar a la literatura existente, así como la elaboración de certificación en empresas ya conformadas, los desafíos y obstáculos a los que se enfrentan. Los casos de empresas colombianas e impactos que genera la certificación, los beneficios y desventajas.

- Establecer estrategias en el desarrollo del negocio que abarquen otras áreas de la empresa y de los pilares que establece para la certificación B, determinar los indicadores para la medición de la aplicación de los criterios y abarcar Gobernanza, intereses de los trabajadores y comunidad.

- Enfatizar la estrategia de publicidad del establecimiento a promocionar los aspectos sustentables del negocio, los beneficios ambientales del producto y comunicar las estrategias implementadas en el servicio para la reducción del impacto ambiental.

BIBLIOGRAFIA

- APRUZZESE, María Belén. Principales desafíos del proceso de certificación de Empresas B en Argentina. Trabajo de licenciatura en administración de empresas y contador público. Universidad de San Andrés. 2015, 94 pág.

- BACA, Urbina Gabriel. Evaluación de proyectos. 7ª Edición. México. McGraw Hill. 2013.

- CAMARA DE COMERCIO PIEDEMONTE ARAUCANO. [sitio web]. Estudio económico 2015 del Piedemonte Arauca. [Consulta: Enero de 2016.]. Disponible en: http://www.camarapiedemonte.com/docs/

- CHASE, Richard B; JACOBS, Robert y AQUILANO, Nicholas J. Administración de operaciones: producción y cadena de suministro. 12ª edición. México, McGraw Hill. 2009.

- COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2674 (22 Julio, 2013). Por la cual se reglamenta el artículo 126 del decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. En: Diario Oficial. Bogotá D.C. Nro. 48863. 2013. 37 p.

- COLOMBIA. PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 3075 (23 diciembre, 1997). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. Bogotá D.C. 1997. Nro. 43205. 77 p.

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSITCA DANE. [sitio web]. Boletín Técnico: Colombia Producto Interno Bruto (PIB) 2015. [Citado el: 20 de Marzo de 2016.].

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSITCA. [sitio web]. Perfil municipio de Saravena, Arauca. [Consulta: Enero de 2016.]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/arauca.pdf.

- GRUPO BANCOLOMBIA. [sitio web]. Proyecciones económicas de mediano plazo. [Consultado: diciembre 2016]. Disponible en: http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capitalinteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/.

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Establecimientos gastronómicos y bares: Requisitos de sostenibilidad. NTS-TS 004. Bogotá D.C.: El instituto, 2008. 26 p.

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía técnica sectorial: Seguridad industrial para restaurantes. GTS-USNA 009. Bogotá D.C.: El instituto, 2007. 20 p.

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Infraestructura básica de los establecimientos gastronómicos. NTS-USNA 006. Bogotá D.C.: El instituto, 2012. 20 p.

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma sanitaria de manipulación de alimentos. NTS-USNA 007. Bogotá D.C.: El instituto, 2007. 18 p.

- JANY, José Nicolás. Investigación integral de mercados: Avances para el nuevo milenio. 4 edición. Bogotá D.C. Mc Graw Hill, 2009.

- KINNEAR, Tomas y TAYLOR, James. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. 4 edición. Bogotá. Mc Graw Hill, 1991. 365 p.

- MALHOTRA, Naresh k. Introducción a la investigación de mercados. En Investigación de Mercados: un enfoque aplicado. 4 edición. México, Pearson Educación, 2004.

- MINISTERIO DE TRABAJO. [sitio web]. Perfil productivo Municipio Saravena. [Consulta: Enero de 2016.]. Disponible en: http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724

- MIRANDA. Juan José. Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación evaluación financiera, económica, social, ambiental. 5ª Edición. Bogotá D.C. MM Editores, 2005, 436 p. ISBN 958-96227-2-0.

- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO). Pérdidas y desperdicio de alimentos en el mundo – Alcance, causas y prevención. Roma. 2012. 42 p.

- OSTERWALDER, Alexander. Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. DEUSTO. 2010. ISBN: 978-84-234-2841-0

- POLANCO, Camilo Andrés. Plan de Negocios para una línea de construcción sostenible en Fénix Construcciones S.A. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. 2015. 339 p.

- PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. La creación de valor compartido. Harvard Business Review. 2011. 18 pág.

- SEQUEDA, Libia Patricia y GUALDRON Maritza. Estudio de Factibilidad para la creación de un restaurante ejecutivo en la ciudad de Bucaramanga. Trabajo de

grado Profesional en Gestión Empresarial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander, 2014, 169 p.

- UNILEVER FOOD SOLUTIONS. [En línea]. Abra los ojos ante los desperdicios. [Consulta: marzo 2016]. Disponible en: http://www.unileverfoodsolutions.es/nuestros-servicios/tu-cocina

- VALERA, Rodrigo. El plan de negocio. En Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la creación de empresas. 3 ed. Bogotá. Pearson. 2008.

- YTURRALDE, Carla María. Propuesta para la implementación de un restaurante sostenible en la ciudad de Guayaquil como impulso al desarrollo de nuevas tendencias turísticas. Trabajo de grado Ingeniera en Administración de empresas turísticas y hoteleras. Guayaquil. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. 2012. 176 p.