

**Plan de negocio para la creación de un restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga.**

**María Fernanda Espejo Caballero  
Sylvia Camila Prada Marín**

**Trabajo de Grado para Optar el Título de  
Ingeniera Industrial**

**Director  
Cristian Edgar Villabona Tarazona  
Economísta – Administrador de Empresas**

**Universidad Industrial de Santander  
Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas  
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales  
Bucaramanga**

**2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Damos gracias primordialmente a Dios por darnos sabiduría, entendimiento, inteligencia y la capacidad para desarrollar a cabalidad este proyecto; a nuestros padres por el apoyo y la confianza incondicional; a nuestro director de proyecto Cristian Villabona, por el acompañamiento en cada una de las etapas de este proceso.*

**DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a mi madre Elizabeth Caballero, por ser mi guía y sustento en todos los aspectos de mi vida; a mis hermanas María Alejandra y María Andrea que siempre han estado conmigo de forma incondicional; a mi familia y amigos que cuando los necesito están ahí para mí; a mi compañera Sylvia Camila Prada con quien curse mi carrera y cree este proyecto, por ser la mejor compañera en el emprendimiento de este propósito; finalmente y más importante, a Dios, por darme la fuerza de no desistir nunca en el camino de la vida, que hoy me deja llena de satisfacción y una alegría inmensa.*

**María Fernanda Espejo Caballero**

*Dedico este triunfo a mis padres; Francisco y Yolanda, que con su esfuerzo, dedicación, apoyo y motivación hicieron de este sueño una realidad.  
A mi hermano Duwang, que con sus consejos y enseñanzas me ayudo a nunca desistir y siempre persistir.  
A Jenny Gómez y Nicol Ordoñez por estar presentes y ser un respaldo emocional durante este proceso.  
A Sergio Vega, por ser un apoyo incondicional brindándome un sinfín de alegrías y gratos momentos durante el desarrollo de este proyecto.  
A María Fernanda Espejo, por ser mi compañera de carrera y de proyecto, que gracias a su comprensión y su trabajo en equipo logramos culminar con satisfacción este objetivo.  
A mis amigos en especial a: Alejandra Linares y Oscar vega quienes siempre me dieron una voz de aliento en los momentos más difíciles; a mis familiares quienes me ofrecieron su apoyo en cada peldaño que tenía que subir para poder culminar este gran sueño.*

**Sylvia Camila Prada Marín**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción .....	22
1. Objetivos .....	25
1.1 Objetivo General .....	25
1.2 Objetivos Específicos.....	25
2. Generalidades del proyecto.....	26
2.1 Título del proyecto.....	26
3. Justificación del proyecto .....	26
4. Constitución legal de la empresa .....	28
4.1 Clasificación de las empresas .....	28
4.1.1 Según la actividad económica que desarrolla .....	28
4.1.2 Según su Tamaño.....	29
4.1.3 Según el Ámbito de Operación .....	29
4.1.4 Según la Composición del Capital.....	30
4.1.5 Según La Forma Jurídica .....	30
5. Análisis del sector .....	32
5.1 Reseña histórica del sector.....	32
5.2 Indicadores macroeconómicos.....	34
6. Análisis Pest.....	38
6.1 Político-legal .....	38
6.2 Económico .....	40
6.3 Social.....	42
6.4 Tecnológico.....	44
7. Fuerzas de Porter.....	46
7.1 Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.....	46
7.2 Poder de negociación de los proveedores .....	47
7.3 Poder de negociación de los compradores .....	47
7.4 Amenaza de ingresos por productos sustitutos .....	48

7.5 Rivalidad entre competidores .....	48
8. Modelo Canvas .....	49
8.1 Clientes .....	49
8.2 Propuesta de valor.....	49
8.3 Canales de distribución.....	50
8.4 Relaciones con los clientes .....	50
8.5 Fuentes de ingresos.....	50
8.6 Asociados clave .....	50
8.7 Recursos clave .....	51
8.8 Actividades claves .....	51
8.9 Estructura de costos .....	51
9. Análisis del mercado.....	52
9.1 Investigación de mercado exploratoria.....	52
9.1.1 Objetivo General.....	52
9.1.2 Target Group.....	52
9.1.3 Características de la población.....	53
9.1.4 Instrumento de medición.....	55
9.1.5 Trabajo de campo.....	55
9.1.6 Ficha Técnica investigación de mercados exploratoria .....	55
9.1.7 Tabulación y resultados .....	57
9.1.8 Conclusiones .....	57
9.2 Investigación de mercado concluyente .....	57
9.2.1 Identificación del problema .....	58
9.2.2 Definición del problema .....	58
9.2.3 Objetivo general de la investigación.....	58
9.2.4. Identificación del tamaño y composición del mercado.....	58
9.2.5 Características del mercado objetivo .....	59
9.2.6 Instrumento de medición.....	63
9.2.7 Recolección de la información.....	63
9.2.8 Ficha técnica de la investigación de mercados concluyente .....	63
9.2.9 Tabulación y conclusiones.....	64

9.3. Patrones de consumo.....	101
9.4 Identificación de la competencia .....	102
10. Plan de marketing .....	105
10.1 Análisis de la situación .....	105
10.2 Determinación de objetivos .....	107
10.3 Matriz POAM .....	107
10.4 Matriz PCI.....	108
10.5 Elaboración, selección de estrategias y plan de acción.....	110
11. Estimación de la demanda .....	111
11.1 Calculo de la estimación de la demanda .....	113
11.2 Participación en el mercado .....	116
11.3 Pronostico de la demanda .....	119
12. Análisis administrativo .....	122
12.1 Matriz de roles y responsabilidades del cargo .....	122
12.2. Organigrama de la empresa .....	123
12.3. Actividades a realizar en cada área de la empresa .....	123
12.4. Matriz de perfiles para cada cargo .....	124
12.5. Proceso de selección, inducción y formación de personal.....	127
12.5.1 Proceso de selección .....	127
12.5.2 Proceso de Inducción: .....	129
12.6. Estructura salarial.....	130
13. Análisis del impacto ambiental.....	131
14. Análisis de impacto social .....	135
15. Análisis de factibilidad financiera .....	136
15.1 Análisis financiero primera sede.....	136
15.1.1 Capital inicial de operación .....	136
15.1.2 Tasa interna de retorno, TIR .....	137
15.1.3 Valor presente neto, VPN .....	137
15.1.4 Flujo de caja.....	137
15.1.5 Relación costo beneficio .....	137
15.1.6 Presupuesto de inversión.....	138

15.1.7 Proyecciones de gastos .....	138
15.1.8 Proyecciones de ingreso.....	139
15.1.9 Análisis de escenarios .....	140
15.2 Análisis de escenarios segunda sede.....	143
15.3 Análisis de escenarios consolidado.....	145
16. Plano del restaurante .....	148
17. Diagrama de flujo del restaurante .....	151
18. Determinación de mascotas .....	151
19. Conclusiones .....	153
20. Recomendaciones .....	154
Referencias Bibliografías.....	156

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla cumplimiento de objetivos	24
Tabla 1. Matriz de ponderación	31
Tabla 2.1 Target Group	53
Tabla 2.2. Descripción de las características de la población	53
Tabla 3. Ficha técnica investigación de mercados exploratoria	55
Tabla 4.1 Target Group concluyente	58
Tabla 4.2 Descripciones características del mercado	59
Tabla 5. Número de encuestas a realizar por estrato y % de participación de la población	62
Tabla 6. Ficha técnica investigación de mercados concluyente	63
Tabla 7. Pregunta 1.	63
Tabla 8. Pregunta 2.	64
Tabla 9. Pregunta 3.	66
Tabla 10. Pregunta 4.	67
Tabla 11. Pregunta 5.	68
Tabla 12. Pregunta 6.	70
Tabla 13. Pregunta 7.	70
Tabla 14. Pregunta 8.	71
Tabla 15. Pregunta 9.	73
Tabla 16. Pregunta 10.	74
Tabla 17. Pregunta 11.	75

Tabla 18. Pregunta 12.	76
Tabla 19. Pregunta 13.	77
Tabla 20. Pregunta 14.	78
Tabla 21. Pregunta 15.	79
Tabla 22. Pregunta 16.	81
Tabla 23. Pregunta 17.	82
Tabla 24. Pregunta 18.	83
Tabla 25. Pregunta 19.	84
Tabla 26. Pregunta 20.	85
Tabla 27. Pregunta 21.	86
Tabla 28. Pregunta 22.	87
Tabla 29. Pregunta 23.	88
Tabla 30. Pregunta 24.	89
Tabla 31. Pregunta 25.	90
Tabla 32. Pregunta 26.	91
Tabla 33. Pregunta 27.	92
Tabla 34. Pregunta 28.	93
Tabla 35. Pregunta 29.	94
Tabla 36. Pregunta 30.	95
Tabla 37. Pregunta 31.	96
Tabla 38. Pregunta 32.	97
Tabla 39. Pregunta 33.	98
Tabla 40. Pregunta 34.	100

RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE	14
Tabla 41. Pregunta 35.	102
Tabla 42. Análisis de la competencia	106
Tabla 43 Matriz Dofa	107
Tabla 44. Perfil de oportunidades y amenazas del medio	108
Tabla 45. Perfil de capacidad interna	114
Tabla 46. Frecuencia de visita entre semana	115
Tabla 47. Frecuencia de visita el fin de semana	116
Tabla 48. Capacidad	117
Tabla 49. Participación en el mercado por comunas	121
Tabla 50. Consumo anual	122
Tabla 51. Matriz de roles y responsabilidades del cargo	123
Tabla 52. Definición de las actividades a realizar en cada área de la empresa	124
Tabla 53. Matriz de perfiles	130
Tabla 54. Salarios	131
Tabla 55. Impacto ambiental	136
Tabla 56. Capital inicial de operación	137
Tabla 57. Flujo de caja libre	138
Tabla 58. Gastos de administración	138
Tabla 59. Gastos de ventas	139
Tabla 60. Proyecciones de ingresos	140
Tabla 61. Estado de resultados	141
Tabla 62. Balance General	142
Tabla 63. Estado de resultados sucursal	144

RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE	15
Tabla 64. Balance General Sucursal	146
Tabla 65. Estado de resultados consolidado	147
Tabla 66. Balance General consolidado	151
Tabla 67. Clasificación de mascotas	152
Tabla 68. Listado de razas peligrosas	152

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Porcentaje de empresas activas en la ciudad y el área metropolitana de Bucaramanga	36
Figura 2. Comportamiento del top 5 en la ciudad de Bucaramanga y el Área Metropolitana	37
Figura 3. Comportamiento del consumo de comidas fuera del hogar	38
Figura 4. Producto Interno Bruto	41
Figura 5. Modelo Canvas	52
Figura 6. Grafica 1.	65
Figura 7. Grafica 2.	66
Figura 8. Grafica 3.	67
Figura 9. Grafica 4.	68
Figura 10. Grafica 5.	69
Figura 11. Grafica 6.	70
Figura 12. Grafica 7.	71
Figura 13. Grafica 8.	72
Figura 14. Grafica 9.	73
Figura 15. Grafica 10.	75
Figura 16. Grafica 11.	76
Figura 17. Grafica 12.	77

Figura 18. Grafica 13.	78
Figura 19. Grafica 14.	79
Figura 20. Grafica 15.	80
Figura 21. Grafica 16.	81
Figura 22. Grafica 17.	82
Figura 23. Grafica 18.	83
Figura 24. Grafica 19.	84
Figura 25. Grafica 20.	85
Figura 26. Grafica 21.	86
Figura 27. Grafica 22.	87
Figura 28. Grafica 23.	88
Figura 29. Grafica 24.	89
Figura 30. Grafica 25.	90
Figura 31. Grafica 26.	91
Figura 32. Grafica 27.	92
Figura 33. Grafica 28.	93
Figura 34. Grafica 29.	94
Figura 35. Grafica 30.	95
Figura 36. Grafica 31.	96
Figura 37. Grafica 32.	97
Figura 38. Grafica 33.	98
Figura 39. Grafica 34.	99
Figura 40. Grafica 35.	101

RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE	18
Figura 41. Plan de marketing	110
Figura 42. Crecimiento actividades estratégicas de Santander	112
Figura 43. Organigrama	123
Figura 44. Proceso de selección	128
Figura 45. Matriz de Leopold	133
Figura 46. Matriz de Leopold 2	134
Figura 47. Plano restaurante vista superior	148
Figura 48. Plano restauran vista diagonal	149
Figura 49. Plano restaurante	150
Figura 50. Diagrama de flujo	151

## LISTA DE APENDICES

Apéndice A. Herramienta investigación de mercado exploratoria

Apéndice B. Herramienta investigación de mercado concluyente

Apéndice C. Cronograma

Apéndice D. Presupuesto de inversión

Apéndice E. Presupuesto de inversión 2

Apéndice F. Manual de inventarios

Apéndice G. Manual manejo de caja general

Apéndice H. Manual manejo de caja menor

Nota: Ver apéndices adjuntos en CD y visualizarlo en base de datos

## RESUMEN

**TÍTULO:** PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE EN UN AMBIENTE ECO-AMIGABLE INTEGRANDO LAS MASCOTAS DE LOS CONSUMIDORES CON UN MENÚ ESPECIAL PARA ELLOS EN BUCARAMANGA.

**AUTORES:** MARIA FERNANDA ESPEJO CABALLERO<sup>12</sup>

SYLVIA CAMILA PRADA MARIN

**PALABRAS CLAVE:** RESTAURANTE, SALUDABLE, MASCOTAS, ECO-AMIGABLE

### DESCRIPCIÓN:

Este proyecto está enfocado en realizar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa del sector servicios, más específicamente de un restaurante de comida saludable y ambientalmente sostenible, que ofrezca un servicio de calidad y genere confort a los clientes y a sus mascotas en la ciudad de Bucaramanga, dado que esta modalidad de servicio es una tendencia en auge a nivel mundial.

Se estableció dentro del marco de cumplimiento de objetivos, la importancia que tiene un tipo de establecimiento como el que se plantea en el presente proyecto. El modelo amigable con el ambiente no solo es una moda que se está imponiendo sino que es también una necesidad, de igual forma el estilo de vida saludable es una opción cada vez más contemplada por las personas en todo el mundo por ser casi una necesidad al estar rodeados por productos alimenticios nocivos para la salud; en ese orden de ideas y entendiendo que se hace uso de ambos modelos, que se unifican en uno solo, estableciendo real conexión con las necesidades propias y actuales de los consumidores no solo en la ciudad de Bucaramanga sino en todo el mundo. Todo esto se refleja en el estudio de mercado y en el plan de marketing, que muestran las necesidades de los consumidores y su pensamiento en los temas del proyecto, además de estrategias para lograr participación en el mercado.

La integración de las mascotas como ente diferenciador, hará que el nicho de mercado que se busca tener para la idea de negocio sea segmentado a un grupo de personas de Bucaramanga y sus visitantes, que sean amantes de las mascotas y tengan conciencia ambiental, además de gusto por la comida y los hábitos saludables.

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado

<sup>2</sup> Facultada de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Cristian Edgar Villabona Tarazona.

## ABSTRACT

**TITLE:** BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A HEALTHY FOOD RESTAURANT IN AN ECO-AMIGABLE ENVIRONMENT BY INTEGRATING CONSUMER PETS WITH A SPECIAL MENU FOR THEM IN BUCARANHANGA.

**AUTHOR:** MARIA FERNANDA ESPEJO CABALLERO<sup>34</sup>

SYLVIA CAMILA PRADA MARIN

**KEYWORDS:** RESTAURANT, HEALTHY, PETS, ECO-AMIGABLE

### DESCRIPTION:

This project is focused on carrying out a feasibility study for the creation of a service sector company, more specifically a healthy and environmentally sustainable food restaurant, offering a quality service and generating comfort to customers and their pets in the city De Bucaramanga, given that this mode of service is a booming trend worldwide.

It was established within the operational framework the importance of a type of creation such as the one proposed in this project, the environmentally friendly model is not only a fashion that is being imposed but also a necessity, Healthy lifestyle is an option increasingly contemplated by people around the world because it is almost a necessity to be surrounded by food products that are harmful to health; In that order of ideas and understanding that use is made of the two models, which are unified in only establishing a real connection with the needs and current consumers not only in the city of Bucaramanga but throughout the world. Everything that is reflected in the market study and marketing plan, which has an indicator of the needs of consumers and their thinking on the issues of the project, in addition to strategies to achieve market participation.

The integration of pets as the differentiating entity makes the niche market that is sought to have for the sea business idea segmented a group of people from Bucaramanga and its visitors, who are pet lovers and environmental awareness, as well as taste for food and healthy habits.

---

<sup>3</sup> Bachelor Thesis

<sup>4</sup> Physics Mechanics Engineering Faculty. Industrial and Business School, Industrial Engineering. Director: Cristian Edgar Villabona Tarazona.

## **Introducción**

Este proyecto se hizo con el propósito de establecer la posibilidad de llevar a cabo en la ciudad de Bucaramanga, un restaurante que integre varios aspectos importantes como los son: comida saludable, un ambiente eco-saludable y a la vez sea permitido llevar las mascotas, donde también ellos cuenten con un menú especial.

La meta, es que a corto plazo se convierta en un proyecto sostenible y sea una realidad en la ciudad. Esto, con el fin de poder ser generadores de empleo y crecimiento económico para la región. Además, se cuenta con una idea de negocio que está diseñada para que se lleve a cabo en brevedad de tiempo, ya que, cuenta con el paso a paso de poder entrar al mercado y posicionarse de manera sencilla, generando los beneficios que se busca con el departamento de Santander.

Gracias a la escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, los estudiantes pueden desarrollar una idea de negocio, que lleve a la creación de empresa, permitiéndoles que tengan mentalidad de emprendedores y futuros constructores del crecimiento del sector económico en la región.

Lo que se quiere, es que salgan de la escuela siendo empleadores y no empleados, ya que cuentan con la capacidad de volver una idea en realidad, además, de poder impactar y beneficiar positivamente a todo el oriente colombiano con el toque especial que cada uno de los egresados de la Universidad Industrial de Santander tienen para aportar a la sociedad.

Por otro lado, es importante evaluar la aceptación de la idea de negocio con el consumidor en el Área Metropolitana mediante un estudio de mercados que será quien responda las preguntas de marketing y el modo en que se implementará el proyecto en la ciudad.

Otras de las características importantes para el desarrollo de este proyecto, es lograr minimizar el impacto ambiental, que se hará mediante una serie de estudios que arrojen estrategias que permitan mitigar esos factores.

Todo esto, no podría llevarse a cabo sin uno de los factores importantes como las mascotas, que para este caso serán los perros y los gatos que hacen parte de la muestra empresarial, a la vez, que se busca estar a la vanguardia, porque hoy los hijos son reemplazados por ellos, y estos, se convierten en miembros de la familia.

El deseo, es poderles brindar tanto a los clientes y a sus mascotas un servicio integral, que se tenga un punto diferenciador y que se pueda realizar una idea de negocio exitosa.

El interés en realizar este proyecto, se da por la necesidad actual de generar empresa en la región e impulsar la economía local y nacional. La creación de un restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable, integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga. Se proyecta a que en corto plazo se logre un alcance en la ciudad y su Área Metropolitana, pero visionándolo hacia el futuro con un reconocimiento y la aceptación de los consumidores, no solo local, sino nacional e internacional mediante la ayuda de la globalización.

**TABLA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

#	OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
1	Realizar un estudio de mercados para determinar la viabilidad e información clave de la idea de negocio.	Capítulo 9. Pág. 38. Análisis del mercado
2	Analizar el impacto social y ambiental de la puesta en marcha y operación de la idea de negocio.	Capítulo 13. Pág. 100. Análisis del impacto ambiental Capítulo 14. Pág. 104. Análisis de impacto social
3	Definir el marco legal para determinar la documentación y trámites necesarios para la constitución de la empresa.	Capítulo 4. Pág. 20. Constitución legal de la empresa
4	Efectuar un análisis financiero basado en proyecciones, estados e indicadores de gestión con el fin de determinar la factibilidad del actual plan de negocios.	Capítulo 15. Pág. 105. Análisis de factibilidad financiera
5	Determinar la estrategia de financiación para el montaje del restaurante y la estructura del mismo.	Capítulo 10. Pág. 78. Plan de marketing
6	Estructurar un diseño organizacional de la empresa a través del organigrama, un manual de funciones y una estructura salarial.	Capítulo 12. Pág. 12. Análisis administrativo
7	Realizar el plano del restaurante por medio de la herramienta floorplaner.	Capítulo 16. Pág. 115. Plano del restaurante

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en la ciudad de Bucaramanga.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de mercados para determinar la viabilidad e información clave de la idea de negocio.
- Analizar el impacto social y ambiental de la puesta en marcha y operación de la idea de negocio.
- Definir el marco legal para determinar la documentación y trámites necesarios para la constitución de la empresa.
- Efectuar un análisis financiero basado en proyecciones, estados e indicadores de gestión con el fin de determinar la factibilidad del actual plan de negocios.
- Determinar la estrategia de financiación para el montaje del restaurante y la estructura del mismo.

- Estructurar un diseño organizacional de la empresa a través del organigrama, un manual de funciones y una estructura salarial.
- Realizar el plano del restaurante por medio de la herramienta floorplaner

## **2. Generalidades del proyecto**

### **2.1 Título del proyecto**

Plan de negocio para la creación de un restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga.

## **3. Justificación del proyecto**

En la ciudad de Bucaramanga, no existen restaurantes de comidas saludables y amigables con el ambiente; día a día se observa que el foco principal en este sector económico es la comida rápida, aumentando el riesgo cardiovascular de las personas.

Analizando la rutina en las que viven las personas, se percibe que la mayoría, buscan una alternativa rápida para satisfacer su necesidad de alimentación, motivo que provoca el deterioro

de la salud y dañando indirectamente el medio ambiente con los residuos que deja la comida rápida.

Esta propuesta busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos por medio de recetas fáciles, rápidas y con productos totalmente saludables, al mismo tiempo contribuir con un espacio libre de contaminación y eco-amigable, en donde se pueda compartir con toda la familia.

De la mano de esta propuesta de comida saludable está la ambientación del lugar. El restaurante tendrá una temática retro, todos los muebles serán hechos de material reciclable. La ciudad está a punto de que cierren el único vertedero de basuras con el que se cuenta y aun así se siguen desperdiciando todos los materiales, que con simples arreglos y un toque de creatividad vuelven a funcionar. Además, se busca ser un restaurante autosustentable energéticamente, ya que se obtendrá la energía a partir de paneles solares instalados en el techo del establecimiento, en el caso de la sede campestre.

En la ciudad de Bucaramanga se cuenta con restaurantes como Bella Napoli en donde se puede ingresar con la mascota, pero no ofrecen un servicio especial para ellos, sólo se puede compartir un tiempo mientras se disfruta de los alimentos.

Teniendo claro esto, esta idea se llevará a otro nivel donde se ofrece un menú especial para las mascotas y un lugar verde en donde puedan compartir.

Por último, se quiere que las personas tengan un encuentro familiar, que ese momento se recuerde siempre, que cada uno de los integrantes puedan conversar, tener charlas amenas en el

tiempo que estén en el lugar. Para ello, se utilizarán métodos en los que se inviten a las personas a dejar sus dispositivos electrónicos a un lado, proporcionándoles todo lo necesario para que el recuerdo quede guardado, con la condición de no distraerse de la compañía.

#### **4. Constitución legal de la empresa**

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales. En economía, la empresa es la unidad básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

Si se quiere crear empresa en Colombia se debe tener en cuenta los tipos que existen para definir la organización y la ubicación que se utilizará, a continuación, se mostrarán las diferentes clasificaciones donde se ubicara la idea de negocio.

#### **4.1 Clasificación de las empresas**

**4.1.1 Según la actividad económica que desarrolla.** Del sector secundario, que centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción.

- Del sector terciario (servicios y comercio), con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría.

(Definición y clasificación de las empresas,2014)

Con lo especificado en la actividad económica que se desarrolla el restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga está en el sector terciario.

#### **4.1.2 Según su Tamaño.** Microempresa si posee menos de 10 trabajadores.

- Pequeña empresa: Si tiene menos de 50 trabajadores.
- Mediana empresa: Si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: Si posee más de 250 trabajadores.

(Definición y clasificación de las empresas,2014)

Con lo especificado en el tamaño de la empresa el restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga, está como microempresa.

#### **4.1.3 Según el Ámbito de Operación.** Empresas locales

- Regionales
- Nacionales
- Multinacionales

Con lo especificado en el ámbito de la operación en el restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga está como empresa local.

(Definición y clasificación de las empresas,2014)

**4.1.4 Según la Composición del Capital.** Empresa privada: Si el capital está en manos de particulares.

- Empresa pública: Si el capital y el control está en manos del Estado.
- Empresa mixta: Si la propiedad es compartida.
- Empresa de autogestión: Si el capital está en manos de los trabajadores

(Definición y clasificación de las empresas,2014)

Con lo especificado en la composición del capital en el restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga está como empresa privada.

**4.1.5 Según La Forma Jurídica.** La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa.

En ese sentido, las empresas se clasifican en:

- Sociedad Colectiva: En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.

- Cooperativas: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- Comanditarias: Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- Sociedad Anónima: Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.
- Sociedad Anónima simple: La Sociedad por Acciones Simplificada, creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.

Tabla 1.

*Matriz de ponderación*

Constitución	Socios	Proceso	Capital	Recursos	Total
--------------	--------	---------	---------	----------	-------

(dos)						
Soc. colectiva	4	7	4	7	8	30
Cooperativas	4	0	7	0	0	11
Soc. comandita	4	7	4	7	8	30
Soc. limitada	7	7	7	8	6	35
Soc. anónima	4	0	4	2	7	17
Soc. anónima simple	9	10	9	9	10	47

Con lo especificado en la forma jurídica el restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga está como una sociedad anónima simple SAS.

## 5. Análisis del sector

### 5.1 Reseña histórica del sector

Los establecimientos donde se daba un sustento a cambio de comida o algún trueque especial, tiene su origen desde el tiempo de los romanos donde existían unos bares que prestaban este servicio, aunque se cree que los egipcios y los griegos también tenían este tipo de prácticas, aún no se ha podido constatar este hecho. A la caída de los romanos ya la práctica de venta de

comida se había esparcido por toda Europa y los establecimientos fueron llamados tabernas donde se incluía el servicio de comida, posada y bebidas alcohólicas para los lugareños y viajeros que pasaban por el lugar. En 1650 ya había indicios de cafeterías en Oxford y que serían las antecesoras a los restaurantes.

El primer restaurante se ubica en Paris, Francia, en 1765, donde un dueño de local quería hacer a su clientela más selectiva. Antes de eso ya habían aparecido lugares que solo se dedicaban a servir comida, incluso ya algunos tenían especificaciones especiales en los platos. El dueño del restaurante parisino Monsieur Boulanger, colocó un letrero en francés que decía “venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo los reparé”. Por la palabra en francés *retuarabo* es que los establecimientos hoy son conocidos como restaurantes, el señor Boulanger creó en poco tiempo un lugar sofisticado donde solo entraban personas de la clase alta, debido a su éxito muchos chefs profesionales que solo habían servido de forma privada a una sola familia decidieron abrir restaurantes creando sus propios negocios que fueron igual de bien recibidos por la comunidad europea.

En América, los restaurantes llegaron en 1974 por un refugiado francés de la guerra, aunque ya había cafeterías y tabernas regadas por todo el continente. El primer restaurante propiamente dicho fue el Delmonico en Nueva York, también abrió once lugares más para poder abastecer la demanda de comensales dando así inicio a lo que hoy se conoce como franquicia. Todo el siglo XIX fue la era donde se crearon diferentes tipos de restaurantes y se especializaron en alguna comida o país de origen, hasta hoy los restaurantes siguen renovando y usan toda la inventiva e innovación para estar en el mercado que siempre crece y exige más al gremio.

El negocio comercial de los restaurantes prospero después de la segunda guerra mundial, ya que muchas personas con posibilidades económicas adquirieron el hábito de comer fuera de sus casas. El volumen medio de ventas en los restaurantes con empleados subió de 66.281 dólares en 1963 a 190 mil dólares en 1975 y continuó incrementándose en la década siguiente. Existen varios aspectos en el estilo de vida de las personas que han influido en los nuevos hábitos y que favorecen el desarrollo del negocio de los restaurantes; por ejemplo, la gran cantidad de mujeres que trabajan fuera de casa. El comer fuera está íntimamente ligado a la disponibilidad económica y, por lo tanto, al incrementarse, aumentan las ventas en los restaurantes. Las comidas y las bebidas consumidas fuera de casa representan aproximadamente un cinco por ciento de la renta disponible de los consumidores. Este porcentaje se mantiene constante.

## **5.2 Indicadores macroeconómicos**

En el mundo existen innumerables restaurantes, todos y cada uno de ellos tiene características propias que los hacen únicos y competitivos en el mercado. Hoy la tendencia se rige por la comida saludable o fit, además, que los consumidores tienen un conocimiento más amplio sobre lo beneficioso para su salud.

Las tendencias hoy día, muestran a un cliente más exigente al momento de requerir un servicio, quieren saber exactamente que están comiendo y de donde provienen, este tipo de consumidores son llamados millenians, quienes están preocupados por su cuerpo, mente y espíritu. Lo que busca esta nueva clase de usuarios, es tener al alcance comida saludable, agradable y ambientalmente sostenible que les genere bienestar.

Ha sido un año difícil para la economía colombiana en medio del recorte del gasto y la disminución en la inversión pública por parte del gobierno nacional, el aumento en la inflación provocado por el descenso en las cosechas agrícolas por el fenómeno del niño y la devaluación del peso colombiano frente al dólar, obligó al Banco de la República a incrementar su tasa de intervención hasta situarse en 7,75 puntos en Agosto de 2016. Por el tema petrolero, inflacionario y bajo comercio internacional, se puede afirmar que el país y una parte importante de sus regiones, entre las cuales está Santander, mantienen un mercado laboral positivo en términos de desempleo y disminución en su nivel de informalidad.

Aun así, el sector gastronómico ha tenido crecimiento en la última década, para Colombia la era saludable no pasa inadvertida y está llenando el mercado nacional, aunque la tendencia de comida sostenible no está tan marcada, poco a poco abre su brecha de mercado en el país. Los consumidores colombianos están más atentos a lo que el mercado tiene por ofrecer y son más rigurosos en lo que consumen.

El mercado está siendo llenado con restaurantes extranjeros que traen nuevas propuestas y obligan a la oferta nacional a mejorar la calidad del producto y servicio.

Se calcula que para el país la actividad de restaurantes que está unida con hoteles aporta alrededor del 3.6% del PIB, porcentaje que para el caso del departamento de Santander alcanzó en la medición efectuada por el Dane en el 2014 el 1,7%.

En Bucaramanga y su Área Metropolitana existen 4.811 restaurantes, la mayoría de ellos son empresas tipo micro y recientes. El gráfico siguiente muestra el porcentaje de restaurantes que se encuentra en el área especificada, el tipo de constitución y antigüedad de la empresa, demostrando las variables de las organizaciones activas.

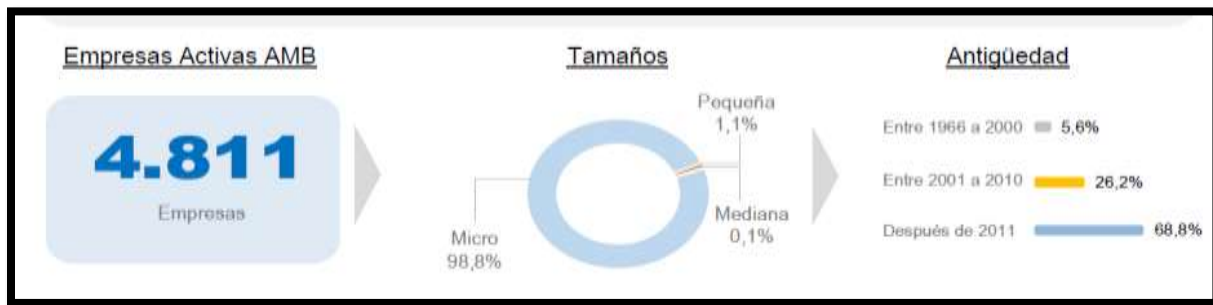


Figura 1. Porcentaje de empresas activas en la ciudad y el área metropolitana de Bucaramanga (2016). Tomado de <https://www.camaradirecta.com>

Los restaurantes donde consumen los santandereanos están concentrados en cuatro grandes grupos:

- Comida rápida: Menú cortó y de rápida preparación, el cliente lleva su pedido a la mesa y precios asequibles.
- De lujo: Chef reconocido a cargo de la cocina, precio más alto que un restaurante promedio, alta cocina y porciones atractivas visualmente.
- Casual: Comida rápida, pero de mayor calidad, precios más altos que en restaurantes de alimentos convencionales.

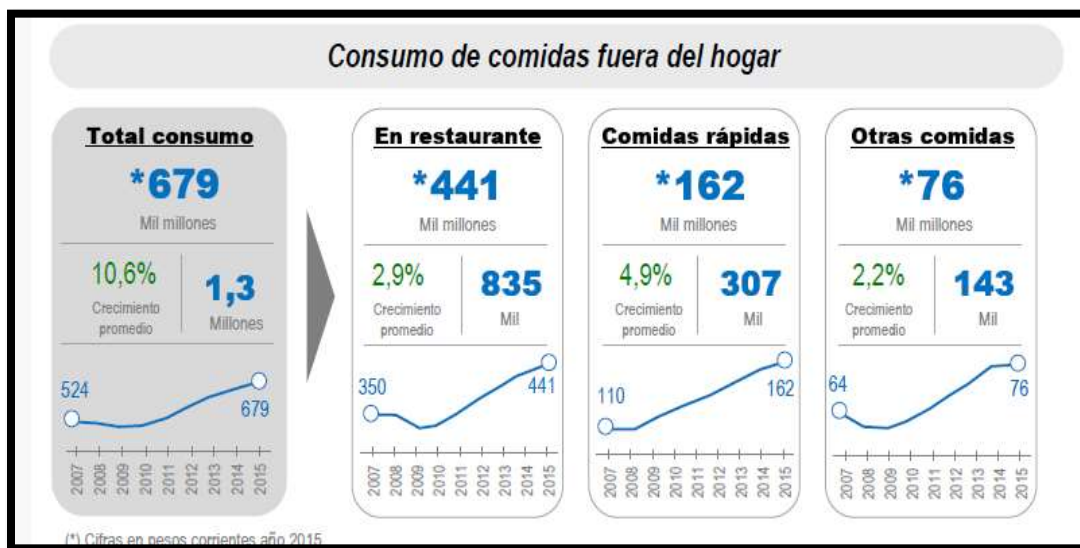
- Restaurante bar: Comida de precio moderado en ambiente informal,



adicionalmente ofrecen menú de cocteles, vinos y licores.

Figura 2. Comportamiento del top 5 en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana (2015). Tomado de <https://www.camaradirecta.com>

En los consumos fuera del hogar se tuvieron en cuenta las cifras del año 2015, es evidente que este gasto ha crecido espacialmente desde 2010, a raíz de un consumidor con mayores niveles de bancarización y una oferta cada vez más especializada.



*Figura 3.* Comportamiento del consumo de comidas fuera del hogar (2015). Tomado de <https://www.camaradirecta.com>.

## **6. Análisis Pest**

### **6.1 Político-legal**

El análisis político-legal para la idea de negocio se basa en las leyes, decretos, resoluciones y demás normas que rigen a los restaurantes en Santander. Estas normas son de índole nacional o regional y dictan las especificaciones con las cuales debe ponerse en marcha y mantenerse en su vida productiva. Las normas que rigen la idea de negocio son:

- Ley 232 de 1995, Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. En conclusión, para el inicio del ejercicio, el negocio cuenta con la licencia y permisos necesarios para el funcionamiento del mismo. Además, cumple con las normas referentes al uso de suelo, intensidad auditiva, horario de funcionamiento, ubicación y destinación estipulado en el plan de ordenamiento territorial; siendo este un numeral positivo para el restaurante.
- Ley 9 de 1979: Por la cual se dictan medidas sanitarias. Siendo un impacto positivo sobre el negocio, el establecimiento tiene establecido su proceso de limpieza dividido en dos secciones al día con productos amigables con el ambiente, ejecutando un adecuado manejo de los residuos y materiales que puedan afectar las condiciones sanitarias del negocio. Esta ley es otro punto a favor del establecimiento dado que los residuos líquidos, sólidos y emisiones atmosféricas que

genera el negocio no son contaminantes; además la empresa cuenta con un programa de seguridad y salud en el trabajo que preserva, conserva y mejora la salud de los colaboradores.

- Decreto 3075 de 1997: Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. En conclusión, la ubicación del negocio permite cumplir con las buenas prácticas de manufactura que se requieren para la fabricación y comercialización de alimentos.

- Ley 300 de 1996: Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones

- Resolución 2400 de 1979: Por el cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. En conclusión, el negocio cumple con esta resolución por medio de la creación del Comité Paritario de Salud Ocupacional, por lo que es un punto a favor del negocio, frente a los demás establecimientos.

- Ley 140 de 1994: Por la cual se reglamenta la publicidad exterior visual en el territorio nacional. El negocio cumple con las especificaciones de publicidad establecidas en la norma, con dos vallas de publicidad exterior visual, en terraza, con una distancia desde vía de 15 metros lineales y de 80 metros entre valla y valla.

- Decreto 948 DE 1995: Por el cual se reglamentan, parcialmente, la Ley 23 de 1973, los artículos 33, 73, 74, 75 y 76 del Decreto - Ley 2811 de 1974; los artículos 41, 42, 43, 44, 45, 48 y 49 de la Ley 9 de 1979; y la Ley 99 de 1993, en relación con la prevención y control de la contaminación atmosférica y la protección de la calidad del aire. El restaurante no emite contaminantes tóxicos y tampoco realiza actividades de quemas controladas, dada la tendencia eco-amigable.

- Decreto 3192 de 1983: por el cual se dictan disposiciones sobre bebidas alcohólicas. El negocio cuenta con licencia sanitaria de funcionamiento independientemente de que no fabrica bebidas alcohólicas dentro del establecimiento, pero si las manipula. En conclusión, el decreto tiene una afectación positiva indirecta en el negocio.
- Decreto 605 de 1996: por el cual se reglamentan las disposiciones sobre aseo. La disposición de los residuos del restaurante está a cargo del personal de aseo, quien tiene como función separar, empacar y desechar las partículas, ya sean reciclables o no.
- Decreto 3075 de 1997: por el cual se reglamenta la expedición de registros y la vigilancia de alimentos. Los alimentos que ingresen al restaurante se registran en el formato de control de inventario, quien tiene una casilla destinada a la fecha de caducidad de cada materia prima, además se cumple con la línea de cadena fría para los alimentos que lo requieren; con el fin de tener productos frescos y de primera calidad, todos los días se realiza la compra de materia prima y se almacena en los refrigeradores higienizados adecuadamente.

En conclusión, el factor político-legal es un punto a favor del negocio, dado que las leyes y decretos que se exigen para el funcionamiento del establecimiento, se cumplen a cabalidad y apoyan la mejora continua del mismo, favoreciendo el ingreso al mercado basado en las pautas que cada norma exige.

## **6.2 Económico**

El crecimiento del PIB para el primer trimestre de 2015, fue de 2,8%, cifra similar a lo esperado por el Banco de la República e idéntica a lo previsto por J.P Morgan y el Grupo de

Investigaciones de Bancolombia. **Colombia no registraba un crecimiento tan bajo desde el primer trimestre de 2013, momento en que anotó un incremento de 2,9%.** El dato aunque evidencia desaceleración en la economía del país, continúa dejando a Colombia en [el primer puesto de crecimiento entre los países de América Latina.](#)

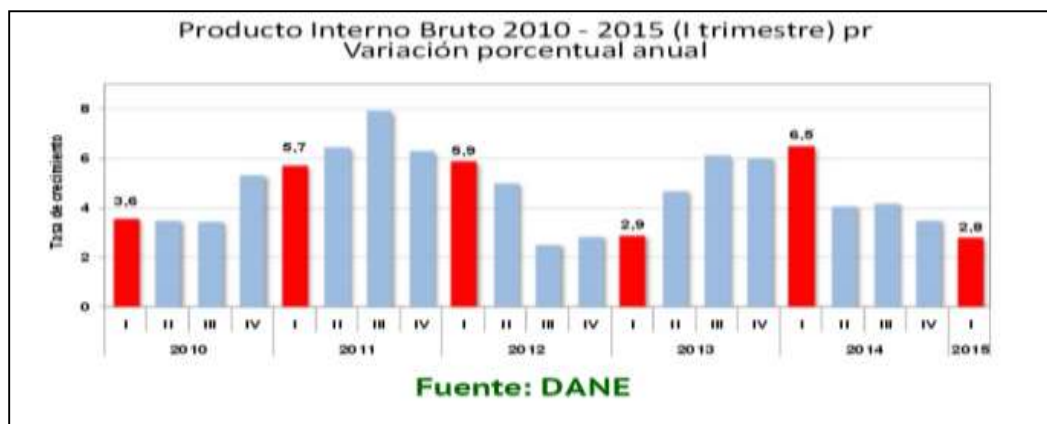


Figura 4. Producto Interno Bruto (2010-2015). Tomado de <http://www.dane.gov.co>.

El sector gastronómico en los últimos años ha mostrado un crecimiento importante en el país. A la fecha hay cerca de 90.000 restaurantes en Colombia que registraron en 2014 ventas por \$30,7 billones, de las cuales la revista La Barra, estima que 5% se vendió en restaurantes de gama alta.

El sector comercio, restaurantes y hoteles, además de crecer a una tasa del 5% respecto al primer trimestre de 2014, ahora aporta 12,1% en la producción nacional, es decir un 0,3% más. Este crecimiento es el mejor dato reportado para este sector en los últimos 4 trimestres y se explica por el crecimiento de servicios de hoteles, restaurantes y bares, servicios de reparación de automotores y comercio.

Respecto al aporte al PIB, se ha mantenido una tendencia de mayor contribución en los últimos años y del total que aporta el sector turismo, se considera que la gastronomía aporta aproximadamente 3,6%.

De acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), el sector tuvo en promedio un crecimiento en todo el país superior a 22%, pero hay regiones como el Caribe que registraron un crecimiento mayor a 40%.

Según Acodres, este aumento obedece también al auge turístico que ha tenido Colombia, lo que ha generado crecimiento económico y aseguró que este ‘boom’ también se ha dado por la inversión extranjera, marcas que se han posicionado en el país, lo que ha permitido que el sector gastronómico mejore cada vez más.

En 2014, se abrieron 5.000 restaurantes aproximadamente y se percibió que hay una tendencia en el reposicionamiento de la comida tradicional colombiana y el rescate cultural de la misma. Así mismo, muchos de estos nuevos restaurantes son especializados en otro tipo de cocinas como la italiana, árabe, mexicana, francesa, entre otras. Sin embargo, de la española y la peruana es de la que más hay presencia en el país, según lo informó Acodres.

En conclusión, el sector gastronómico mantiene sus niveles y van en crecimiento, lo que indica que la inversión en el mismo es un punto a favor para el negocio.

### **6.3 Social**

Cifras de la firma Raddar, indican que un colombiano promedio destina \$293.500 COP anuales para comer fuera de su casa, lo que equivale a \$24.500 COP por mes. Además, un estudio de Euromonitor estima que en los próximos años el servicio de alimentos puede crecer 7 por ciento

anual en Colombia, teniendo en cuenta que, según sus cálculos, el mercado nacional de restaurantes vale 10.124 millones de dólares al año.

Mientras en el país se posicionan marcas globales como McDonald's y Burger King, operadores locales, tales como El Corral, Crepes & Waffles o Juan Valdez ocupan puestos destacados, y de hecho podrían convertirse en serios competidores fuera de Colombia en los próximos cinco años, dice Euromonitor.

Referente a la inclinación de las personas por los distintos tipos de restaurantes, todo depende de los días y las necesidades del consumidor, ya que con la entrada de cadenas de restaurantes ha repuntado mucho los establecimientos de comida rápida; con el gran movimiento de turismo que se registra en Colombia y por temas de negocios también la comida en restaurantes a manteles se ha incrementado, mientras que la comida gourmet ha crecido con el auge del fitness, esta última es una opción por la que cada vez más optan altos ejecutivos y empresarios, por cuidar su salud y lucir bien, para ellos hay muchas propuestas enfocadas para satisfacer la demanda.

Hay que resaltar que las familias no solo prefieren gastar su dinero en otro tipo de actividades como cine o teatro, actualmente se ha vuelto importante ir a establecimientos gastronómicos con más frecuencia que antes y para esto los restaurantes desarrollan ideas que se acoplen a todo tipo de público, un ejemplo son los más de 130 restaurantes dentro y fuera de Bucaramanga que reciben las mascotas pensando en las familias.

Dada la proyección de crecimiento del 7% en el sector gastronómico y la necesidad de compartir más tiempo en familia, se concluye que el ámbito social ofrece una alternativa positiva para la creación de negocios gastronómicos.

#### **6.4 Tecnológico**

Durante más de 20 años, Colombia ha estado trabajando en su mejoramiento institucional con el fin de mejorar su competitividad, la aplicación de reformas para consolidar el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación.

El Sistema Nacional de Competitividad (SNC) se estableció en 2006 con el fin de coordinar las actividades del gobierno nacional con el sector privado, la academia y la sociedad civil, en temas relacionados con la productividad y el desarrollo económico en Colombia. Al mismo tiempo, ese mismo año, el Consejo Privado de Competitividad fue creado como una entidad que se convertiría en la voz del sector privado dentro del sistema, creado por un grupo de empresarios y universidades que buscan promover iniciativas y estrategias para mejorar los desafíos del país. A nivel territorial, las Comisiones Regionales de Competitividad (RCC) fueron creados con el propósito de coordinar y articular, dentro de cada departamento, la implementación de políticas de desarrollo productivo.

Sin embargo, este arreglo institucional resultó insuficiente para hacer frente a las exigencias que la Agenda Nacional de Competitividad 2010-2014 estableció. Había un gran número de acciones, sin ningún tipo de priorización que hizo que el proceso de seguimiento de los avances de la agenda fuera difícil, las acciones eran demasiado generales, y no había ninguna estructura de gobierno eficaz para ejecutarlos, lo que impidió la solución de los cuellos de botella. Además, hubo una serie de acciones asociadas con otras políticas que no tenían ningún efecto directo sobre la competitividad del país.

Con el fin de mejorar el seguimiento y la aplicación de la Agenda Nacional, se creó la Oficina Presidencial para la Competitividad y la Innovación. La primera mejora introducida en el marco de Competitividad e Innovación, fue la construcción de una Agenda para 2014-2019, que fue el resultado de un esfuerzo conjunto de los actores públicos y privados del sistema. El programa es una cartera de proyectos estratégicos que ayudarán al país a cerrar las brechas en 11 áreas prioritarias: marco institucional, el desarrollo regional; la ciencia, la tecnología y la innovación; la transformación agrícola; transformación industrial, infraestructura, transporte y logística; legalidad y la corrupción; justicia y estado de derecho; salud, educación y empleo, con el foco en la formalidad laboral.

El Sistema de Ciencia y Tecnología, fue creado en 1990 con el objetivo de mantener y aumentar la capacidad científica y tecnológica en Colombia, dirigida por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación-Colciencias. En 2009, se fortaleció el sistema añadiendo el concepto de innovación como un tercer énfasis buscando contribuir a un modelo productivo nacional apoyado en los tres pilares de ITS. Sin embargo, ambos sistemas - la competitividad y el sistema de ciencia, tecnología e innovación - trabajaron dis-conjuntamente, lo que impide la coordinación entre las ITS y Competitividad.

Teniendo en cuenta este diagnóstico, una segunda mejora fue establecer por ley - 1753 2015 – en que los dos sistemas se integrarán para consolidar un sistema único las tres características especiales. La nueva ley también establece que los distintos comités departamentales que promueven agendas de competitividad regional, de productividad, la ciencia, la tecnología y las

de innovación, se unirían a las Comisiones Regionales de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (CR) en cada departamento, con el propósito de articular sus políticas y proyectos.

Con el fin de cumplir con estos requisitos, la Oficina Presidencial lidera el proyecto "Construcción de una agenda integrada para la Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación CCIC y el fortalecimiento de las comisiones regionales en cada departamento", que permitirán a los departamentos definir e implementar proyectos estratégicos de cada uno de ellos para mejorar su competitividad regional, y para aprovechar los instrumentos de nivel nacional que responda verdaderamente a las necesidades regionales.

En conclusión, los esfuerzos del Gobierno Nacional para aumentar la competitividad del país, junto con la entrada de medio electrónicos actuales a la nación y la globalización, hacen del aspecto tecnológico un fuerte aliado del sector para llegar a más consumidores, mediante aplicaciones y app-web sumados a la inversión en redes de comunicación, hacen de Colombia un país emergente en tecnologías aplicadas al sector servicio, en especial a restaurantes, por lo que se estima como punto positivo para el desarrollo del negocio.

## **7. Fuerzas de Porter**

### **7.1 Amenaza de la entrada de los nuevos competidores**

La amenaza de la entrada de nuevos competidores es alta, según la revista Food Technology en donde publica un estudio realizado por el Institute of Food Technologies de Washington, se evidencia que la tendencia a nivel mundial es la alimentación saludable, y en este mercado no se tienen grandes barreras para incursionar con esta temática, por lo que un competidor requiere de

una inversión relativamente baja y las empresas integradas horizontalmente pueden obtener menor costo en las materias primas.

En conclusión, dado que la entrada de nuevos competidores no requiere de mayor inversión, el negocio debe establecer su estrategia diferenciadora, de lo contrario la amenaza de dichos competidores se convierte en un punto negativo para el establecimiento.

## **7.2 Poder de negociación de los proveedores**

El grupo de proveedores para este sector tiene gran poder, puesto que la comida saludable requiere de productos cosechados sin aditivos, lo que hace que requiera de más inversión para llegar al consumidor y este mismo tenga un tiempo menor de uso en comparación a los que tienen un proceso diferente, por lo que los proveedores tienen mayor ganancia en los productos procesados y esto ha hecho que los agricultores dejen el interés en seguir cosechando los alimentos de forma totalmente natural. Y toma aún más fuerza el poder de negociación de los proveedores al ser el insumo principal del negocio.

En conclusión, se debe crear una alianza con el proveedor que ofrezca mejor precio, siempre y cuando el producto mantenga el estándar de calidad exigido por el negocio; si no se logra concretar un precio razonable, el negocio incurrirá en un aumento de gastos, lo que se establecería como un punto negativo para el mismo en lo referente a la negociación con proveedores.

## **7.3 Poder de negociación de los compradores**

El poder de los compradores es bajo dado que es un producto que se encuentra poco en el mercado y por lo tanto el comprador no tiene en donde obtener lo mismo por un menor precio,

además, es un negocio que ofrece un producto de alta calidad en donde los precios se evidencian en la carta y no son negociables.

Dado que la oferta de este tipo de productos es baja, se concluye que es un punto positivo para el negocio, puesto que el comprador no tiene muchos lugares en donde adquirirlo y el establecimiento tiene estipulado el costo del producto desde la apertura del mismo.

#### **7.4 Amenaza de ingresos por productos sustitutos**

En la ciudad de Bucaramanga, existe un gran número de restaurantes que ofrecen alimentos tipificados como light, los cuales pueden sustituir los saludables, pero no tiene la esencia de estos y son considerablemente mejores, lo cual hace que la amenaza de productos sustitutos se considere baja.

En conclusión, los productos de comida saludable que ofrece el restaurante, no tiene una competencia directa, dado que los productos sustitutos no cumplen con la misma cantidad nutricional y/o proceso de preparación; por lo cual se considera un punto a favor del negocio.

#### **7.5 Rivalidad entre competidores**

En Bucaramanga, se encuentran aproximadamente 15 restaurantes vegetarianos entre los cuales se están Albahaca, Delicias Naturales y Restaurante Vegasaly, además la ciudad cuenta con aproximadamente 12 restaurantes tipo Gourmet como Cinnamon Gourmet, Tapioca Gourmet y Nano Gourmet entre otros. Estas empresas son similares a lo que desea brindar Sarada, y aunque cada uno tiene su punto diferenciador, ninguno ofrece un concepto de comida totalmente saludable en donde se pueda interactuar con las mascotas de los clientes y al tiempo se esté ayudando al medio ambiente.

De igual forma la rivalidad entre competidores se puede considerar alta, dado que el cliente tiene varias opciones para adquirir el producto y el costo que debe afrontar el comprador por cambiar de establecimiento no es muy significativo, esto se debe a que la mayoría de restaurantes se encuentran cerca y manejan precios parecidos.

En conclusión, en la ciudad de Bucaramanga se pueden encontrar todos los servicios que ofrece el negocio, pero por separado, dada la integración de servicios del establecimiento se puede generar que la rivalidad de los demás negocios hacia este, y estos a su vez realicen un proceso de innovación con el fin de ofrecer más servicios a los compradores. Por lo tanto, al inicio de la puesta en marcha del negocio la rivalidad entre competidores se establece como positivo, pero con el pasar de los años puede cambiar, si el negocio se queda estancado en la misma temática.

## **8. Modelo Canvas**

### **8.1 Clientes**

- Hombres y mujeres con o sin mascotas mayores de 18 años solteros, con o sin hijos, casados, con o sin hijos de estrato 3 a 6 con ingresos superiores a 3 SMLV en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, con tendencias ambientalistas y saludables.
- Empleador con necesidad servicio de restaurante saludable.

### **8.2 Propuesta de valor**

- Servicio de comida saludable en un ambiente eco amigable
- Menú alternativo saludable
- Espacios amigables con el ambiente

- Políticas ambientales
- Ingreso de mascotas

### **8.3 Canales de distribución**

- Presencial
- A domicilio
- Redes sociales
- Presencia en eventos locales
- Voz a voz
- Teléfonos

### **8.4 Relaciones con los clientes**

- Publicidad
- Buena atención
- Fidelización
- Campañas de responsabilidad ambiental

### **8.5 Fuentes de ingresos**

- Se fijaron los precios por referencias del mercado
- Ingresos por servicio de restaurante

### **8.6 Asociados clave**

- Proveedores de productos frescos, buena calidad a bajos precios

- Empresas para convenios de alimentación
- Hacer parte del pacto global, reconocimiento mundial

### **8.7 Recursos clave**

- Capital
- Talento humano
- Maquinaria y equipo
- Terreno

### **8.8 Actividades claves**

- Campañas de responsabilidad ambiental
- Estandarización de métodos ambientales
- Publicidad

### **8.9 Estructura de costos**

- Arriendo
- Salarios
- Alimentos
- Menaje
- Servicios

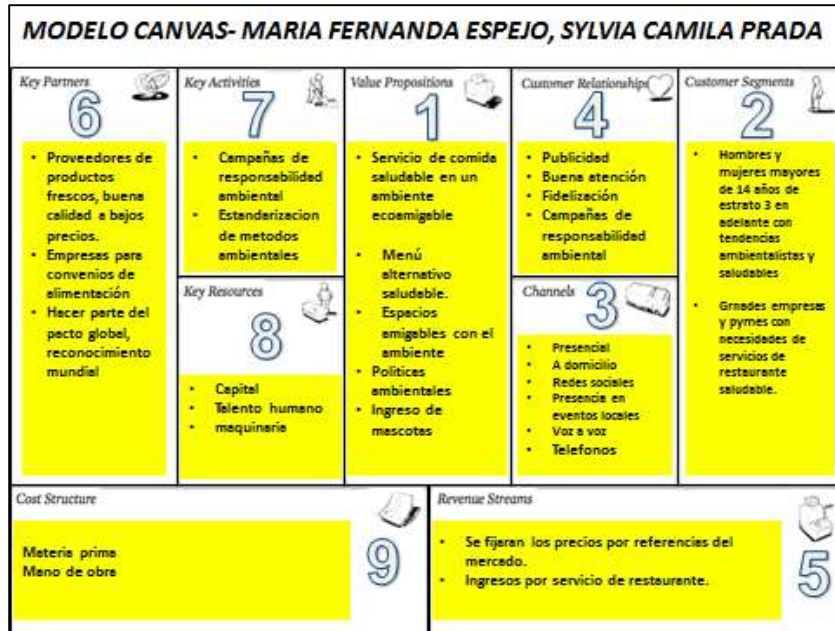


Figura 5. Modelo Canvas

## 9. Análisis del mercado

### 9.1 Investigación de mercado exploratoria

Se realiza la exploratoria en la etapa inicial de la investigación con el fin de obtener las bases para realizar el análisis preliminar de la situación del mercado.

#### 9.1.1 Objetivo General

Identificar la existencia de una demanda potencial, a la cual se podría dirigir la temática del servicio.

#### 9.1.2 Target Group

Tabla 2.1

*Target Group.*

<b>TARGET GROUP</b>	
<b>GRAOGRAFICOS</b>	
Región	Bucaramanga, Santander, Colombia.
Tamaño	393.706
Urbano-Rural	Urbano
Clima	Cálido
<b>DEMOGRAFICOS</b>	
Ingreso	Más de 3 SMMLV
Edad	18 años en adelante
Género	No aplica
<b>PSICOLÓGICOS</b>	
Personalidad	Extrovertido(a), social, amigable, ambientalista, amante de las mascotas.
Estilo de vida	Eco-amigable, saludable.
<b>PROCESO MUESTRAL</b>	
Población objetivo	262.602

### 9.1.3 Características de la población

Tabla 2.2

*Descripción de las características de la población*

<b>GEOGRÁFICOS</b>	
Región	Bucaramanga, Santander, Colombia.
Tamaño	393.706
Urbano – Rural	Urbano
Clima	Cálido
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	
Ingreso	Más de 3 SMMLV
Edad	18 años en adelante
Género	No aplica
Ciclo de vida familiar	Soltero(a), con o sin mascota, con o sin hijos, casado(a) con o sin mascotas, con o sin hijos.
Clase social	Clase media y media alta
Escolaridad	Mínimo bachiller
Ocupación	Económicamente activo
Religión	No aplica
Origen étnico	No aplica
<b>PSICOLÓGICOS</b>	
Personalidad	Extrovertido(a), social, amigable, ambientalista, amante de las mascotas
Estilo de vida	Ecoamigable y saludable
<b>CONDUCTUALES</b>	

	Compartir y alimentarse
Beneficios deseados	saludablemente y en espacios ecoamigables
Tasa de uso	57
<b>PROCESO MUESTRAL</b>	
Tipo de muestreo	Aleatorio simple

Se utiliza el muestreo aleatorio simple dado que todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra, además da como resultado una muestra representativa de forma rápida y fiable, y la única fuente de error posibles es el azar.

**9.1.4 Instrumento de medición.** Se diseñó una herramienta para aplicar a personas de Bucaramanga que cumplen con las restricciones mencionadas en la población objetivo, la cual se realizó de forma personal y se encuentra en el apéndice A.

**9.1.5 Trabajo de campo.** El trabajo de campo se realizó de forma presencial en diferentes puntos de la ciudad encabezada por las fundadoras de la propuesta. Los lugares a donde se acudió para obtener la información, fueron escogidos de forma estratégica, con el fin de obtener los mejores resultados posibles sin sesgar los mismos.

**9.1.6 Ficha Técnica investigación de mercados exploratoria.** La ficha técnica correspondiente a la investigación de mercados concluyente se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3.

*Ficha técnica investigación de mercados exploratoria*

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria
<b>Método de investigación</b>	Muestreo aleatorio simple.
<b>Fuentes de información</b>	Fuente primaria: Diseño y aplicación de cuestionario dirigido a personas mayores de 18 años pertenecientes a los estratos 3 a 6, amantes de las mascotas en la ciudad de Bucaramanga.
<b>Técnicas para la recolección de la información</b>	Encuesta.
<b>Instrumento</b>	Cuestionario de preguntas de diferente tipo.
<b>Modo de aplicación</b>	Personal
<b>Población</b>	Según las proyecciones del Dane para el año 2017 la ciudad de Bucaramanga cuenta con un total de 528.497 habitantes de los cuales 393.706 son mayores de edad y 262.602 pertenecen a los estratos 3,4,5 y 6, siendo este el universo para esta investigación.
<b>Marco Muestral</b>	Todas las personas mayores de edad de estrato 3 en delante de la ciudad de Bucaramanga.
<b>Alcance</b>	Bucaramanga
<b>Encuestadores</b>	María Fernanda Espejo Caballero Sylvia Camila Prada Marín

**Tamaño de la muestra** n=43

**9.1.7 Tabulación y resultados.** La herramienta diseñada se aplicó a personas que cumplieran con los requisitos de la población objetivo en los diferentes lugares de la ciudad, luego se registró la información en la herramienta ofimática Microsoft Excel y por último se realizó el análisis pertinente a los resultados obtenidos.

**9.1.8 Conclusiones.** El target group definido quedó “los ciudadanos de la ciudad de Bucaramanga que tengan un ingreso de 3SMMLV, con mínimo 18 años, pertenecientes al estrato 3 a 6, de cultura ambientalista y amantes de las mascotas”.

- Se aplicó el instrumento de investigación en puntos estratégicos de la ciudad, se procedió a tabular y generar los resultados de la investigación de mercado concluyente, con la información recolectada.

## **9.2 Investigación de mercado concluyente**

La investigación de mercados es un análisis sistemático y objetivo de problemas, construcción de modelos, hallazgos y hechos que permiten mejorar la toma de decisiones y controlar el marketing en los productos. Finalizado el proceso de investigación de mercado exploratoria se procede a ejecutar la investigación de mercado concluyente, con el fin de encontrar la información que permita pronosticar la demanda; de igual forma realizar un análisis más profundo que dé como resultado conocer las preferencias del mercado.

**9.2.1 Identificación del problema.** Hábitos actuales de comportamiento y consumo en usuarios frecuentes de restaurantes de comida saludable en Bucaramanga pertenecientes al estrato 3 a 6 y amantes de mascotas.

**9.2.2 Definición del problema.** Determinar los hábitos actuales de comportamiento y consumo en usuarios frecuentes de restaurantes de comida saludable en Bucaramanga pertenecientes al estrato 3 a 6 y amantes de mascotas.

**9.2.3 Objetivo general de la investigación.** Determinar los hábitos de comportamiento y consumo en usuarios frecuentes de restaurantes de comida saludable en Bucaramanga pertenecientes al estrato 3 a 6 y amantes de mascotas identificando las características relevantes en el consumo del target y encontrar los indicadores de proyección de la demanda.

#### **9.2.4. Identificación del tamaño y composición del mercado**

Tabla 4.1

Target Group concluyente

<b>TARGET GROUP</b>	
<b>GRAOGRAFICOS</b>	
Región	Bucaramanga, Santander, Colombia.
Tamaño	393.706
Urbano-Rural	Urbano
Clima	Cálido
<b>DEMOGRAFICOS</b>	
Ingreso	Más de 3 SMMLV

Edad	18 años en adelante
Género	No aplica
<b>PSICOLÓGICOS</b>	
Personalidad	Extrovertido(a), social, amigable, ambientalista, amante de las mascotas.
Estilo de vida	Eco-amigable, saludable.
<b>PROCESO MUESTRAL</b>	
Población objetivo	262.602

**9.2.5 Características del mercado objetivo.** La característica de la población objetivo para aplicar la herramienta de investigación de mercados se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 4.2

*Descripciones características del mercado*

<b>GEOGRÁFICOS</b>	
Región	Bucaramanga, Santander, Colombia.
Tamaño	262.602
Urbano – Rural	Urbano
Clima	Cálido
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	
Ingreso	Más de 3 SMMLV
Edad	18 años en adelante
Género	No aplica

Ciclo de vida familiar	Soltero(a), con o sin mascota, con o sin hijos, casado(a) con o sin mascotas, con o sin hijos.
Clase social	Clase media y media alta
Escolaridad	Mínimo bachiller
Ocupación	Económicamente activo
Religión	No aplica
Origen étnico	No aplica
<b>PSICOLÓGICOS</b>	
Personalidad	Extrovertido(a), social, amigable, ambientalista, amante de las mascotas
Estilo de vida	Ecoamigable y saludable
<b>CONDUCTUALES</b>	
Beneficios deseados	Compartir y alimentarse saludablemente y en espacios ecoamigables
Tasa de uso	56 platos/hora
<b>PROCESO MUESTRAL</b>	
Tipo de muestreo	Aleatorio estratificado por fijación proporcional

Para el cálculo de la muestra se utiliza el mercado objetivo de 262.602 personas que se consideran como una población infinita, que para esta investigación se realizó un muestreo aleatorio estratificado por fijación proporcional y se realiza el siguiente procedimiento:

- Fórmula para el cálculo de la muestra para poblaciones infinitas:

$$n_0 = \frac{z^2 * s^2}{e^2}$$

Dónde:

$z^2$  : es el área bajo la curva normal para un nivel de confianza del 93%

$s^2$  : es la probabilidad de éxito por probabilidad de fracaso, las cuales para estos casos se considera conveniente evaluarlas en 0.5

$e^2$  : es el error estimado, para este caso será considerado en un 7%

$$n_0 = \frac{1,81^2 * 0,5^2}{0,07^2} = 168$$

La herramienta de investigación de mercado concluyente se realizó con una muestra total de 168 encuestas.

- Muestreo aleatorio estratificado por fijación proporcional

Es frecuente que cuando se realiza un estudio interese estudiar una serie de subpoblaciones (estratos en la población), siendo importante que en la muestra haya representación de todos y cada uno de los estratos considerados.

Fijación proporcional: Cada estrato tiene un número de elementos en la muestra proporcional a su tamaño.

Para la población objetivo que se encuentra en los estratos 3 a 6 la muestra es de  $n=168$ , por lo tanto, es necesario conocer el número de encuestas a aplicar por cada estrato.

Tabla 5.

*Número de encuestas a realizar por estrato y %de participación de la población*

Estrato	Población	%		
		Participación de la Población	Peso por estrato	# de Encuestas
3	101576	39%	0,387	65
4	126380	53%	0,536	90
5	12599	3%	0,029	5
6	22048	5%	0,048	8
Total	262602	100%	1	168

**9.2.6 Instrumento de medición.** El instrumento que se construyó para la investigación de mercados concluyente fue una encuesta con el fin de obtener la información necesaria del mercado objetivo. El cuestionario cuenta con 35 preguntas de diferente tipo de manera que facilita el análisis de los datos y se puede encontrar en el apéndice B.

**9.2.7 Recolección de la información.** El cuestionario se aplicó a las personas que pasaron el filtro de estrato y edad y se aplicó de forma directa, los candidatos fueron seleccionados de forma aleatoria.

**9.2.8 Ficha técnica de la investigación de mercados concluyente.** La ficha técnica correspondiente a la investigación de mercados concluyente se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 6.

*Ficha técnica investigación de mercados concluyente*

<b>Tipo de investigación</b>	Concluyente.
<b>Método de investigación</b>	Muestreo aleatorio estratificado por fijación proporcional
<b>Fuentes de información</b>	Fuente primaria: Diseño y aplicación de cuestionario dirigido a personas mayores de 18 años pertenecientes a los estratos 3 a 6, amantes de las mascotas en la ciudad de Bucaramanga.
<b>Técnicas para la recolección de la información</b>	Encuesta.
<b>Instrumento</b>	Cuestionario de preguntas de diferente tipo.

<b>Modo de aplicación</b>	Presencial, directo.
<b>Población</b>	Según las proyecciones del Dane para el año 2017 la ciudad de Bucaramanga cuenta con un total de 528.497 habitantes de los cuales 393.706 son mayores de edad y 262.602 pertenecen a los estratos 3, 4,5 y 6, según las características demográficas y conductuales, siendo este el universo para esta investigación.
<b>Marco Muestral</b>	Todas las personas mayores de edad de estrato 3 en delante de la ciudad de Bucaramanga.
<b>Alcance</b>	Bucaramanga
<b>Encuestadores</b>	María Fernanda Espejo Caballero Sylvia Camila Prada Marín
<b>Tamaño de la muestra</b>	n=168

### 9.2.9 Tabulación y conclusiones

Tabla 7.

Pregunta 1.

1-¿Los restaurantes que usted frecuenta, en qué zona están ubicados?		Población
Prefiere restaurantes fuera de la ciudad	5,9%	10
Zona centro	14,9%	25
Zona norte	5,9%	10

Zona occidente	14,9%	25
Zona oriente	28,7%	48
Zona sur	29,7%	50
	100,0%	168

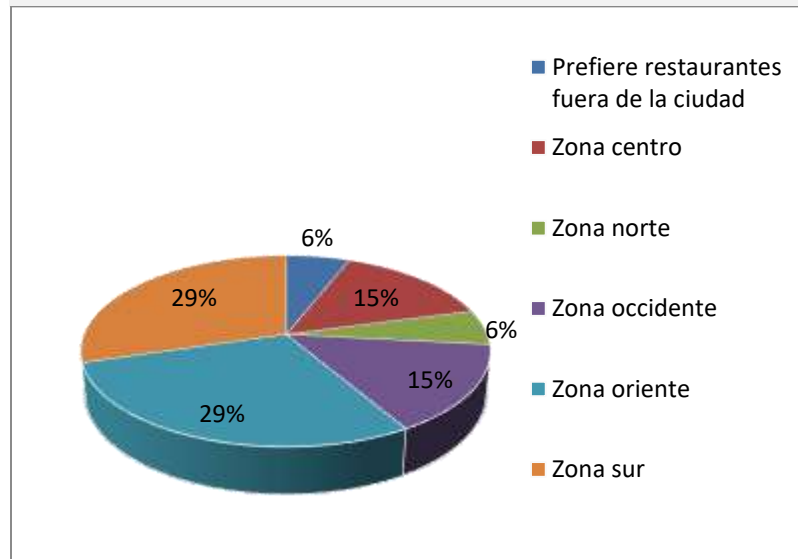


Figura 6. Grafica 1.

- Las zonas por preferencia de las personas que participaron en la investigación son la zona oriente y sur; por lo cual la ubicación del restaurante será en una de estas zonas, mientras que la zona norte y fuera de la ciudad no son opciones tan atractivas para ejecutar el proyecto. Por lo tanto, el establecimiento tendrá ubicación en la zona oriente.

Tabla 8.

Pregunta 2.

2-¿Qué tipo de comida prefiere usted en un restaurante?	Población	
Comida extranjera	5,0%	8

Comida rápida	20,8%	35
Comida saludable	33,7%	57
Comida típica	40,6%	68
	100,0%	168

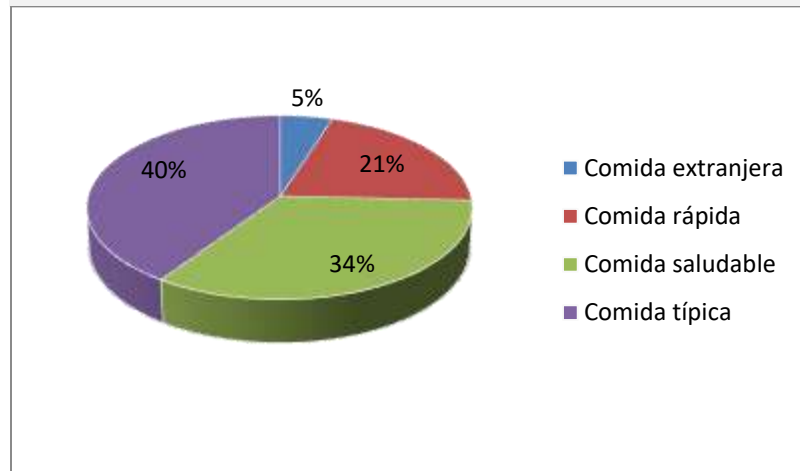


Figura 7. Grafica 2.

- Desde el plan de marketing se debe trabajar en el mantener los hábitos de consumo de la población, dado que el 34% de los clientes prefiere la comida saludable, y para atraer 64% de la población que consumen otro tipo de comida, diferente a la comida saludable, se puede tomar como opción hacer un plato típico saludable.

Tabla 9.

Pregunta 3.

3-¿Qué prefiere a la hora de escoger un restaurante?		Población
Ambiente musical	2%	3

Diseño	2%	3
Instalaciones	14%	23
Temática	4%	7
Tipo de comida	68%	115
Ubicación	10%	17
	100%	168

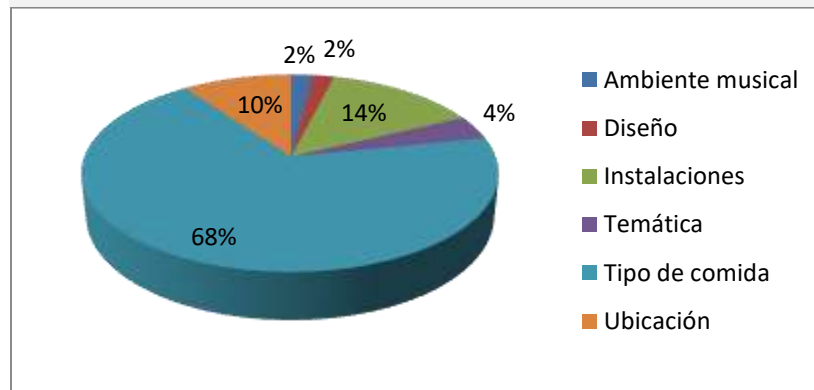


Figura 8. Grafica 3.

- El principal diferenciador a la hora de escoger un restaurante es el tipo de comida, con 68% de respuesta dentro de la investigación, por esa razón la clave para hacer funcionar el restaurante es tener un menú visualmente agradable y con excelente sabor.

Tabla 10.

Pregunta 4.

4- De acuerdo a su horario laboral,	
NORMALMENTE ¿dónde va a	Población
almorzar?	

En casa/lleva de casa	53%	90
Plazoleta de comida	8%	13
Restaurante a la carta	8%	13
Restaurante ejecutivo	31%	52
	100%	168

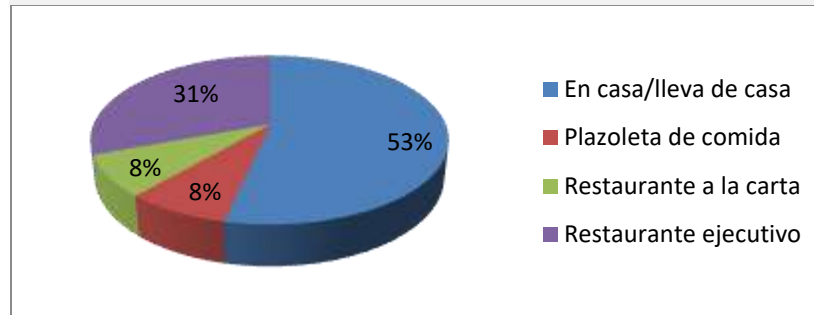


Figura 9. Grafica 4.

- El 47% de los consumidores son clientes potenciales de forma frecuente, mientras que el 53% son clientes potenciales de forma no frecuente, lo anterior se da porque los clientes potenciales están conformados en los que van a plazoleta de comida, restaurantes a la carta y restaurantes ejecutivos. Sin embargo, el plan de marketing debe enfocarse en jalar consumidores que comen en casa/llevan de casa, con publicidad para incentivarlos a visitar el restaurante

Tabla 11.

Pregunta 5

5-Teniendo en cuenta su trabajo, ¿cada cuánto va a almorzar a un restaurante a	Población
--	-----------

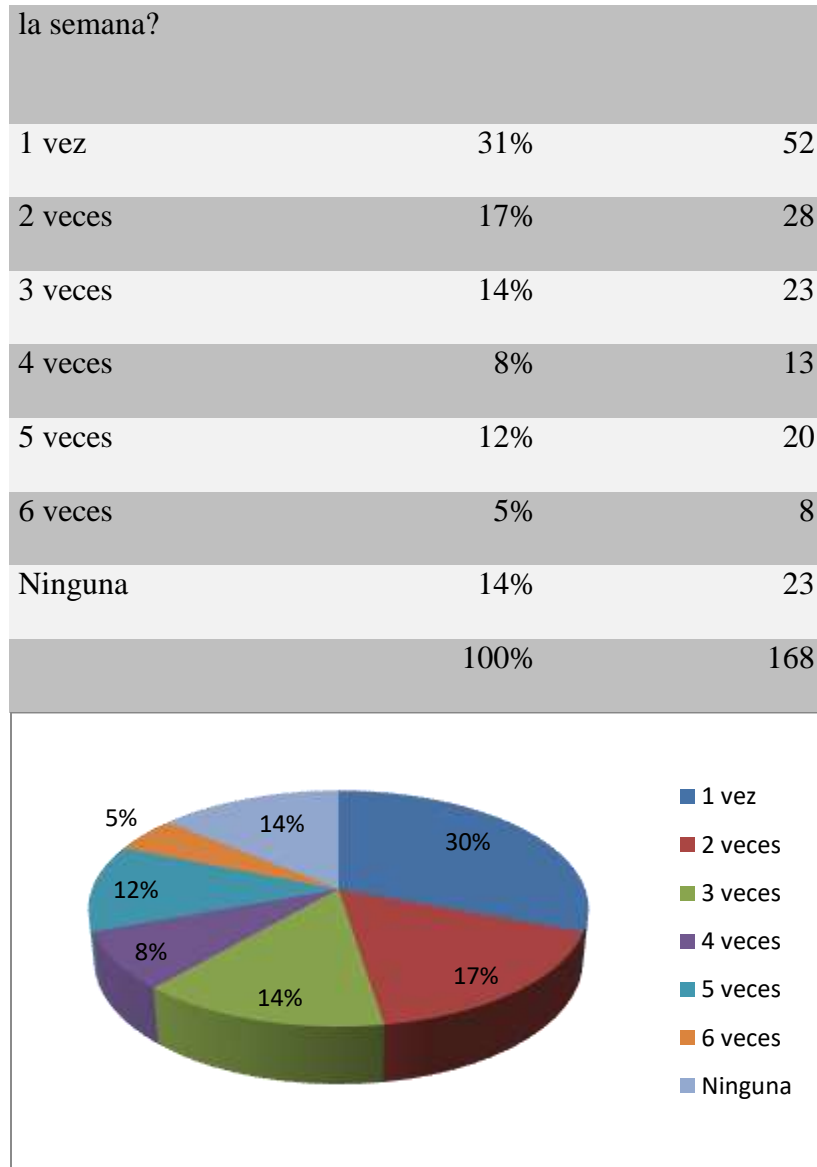


Figura 10. Grafica 5.

- Se tiene un 86% de clientes potenciales con diversidad de frecuencia de uso para el restaurante, ya que solo el 14% respondieron que nunca van a un restaurante durante la semana, la frecuencia es baja y se debe enfocar el plan de marketing en aumentar la frecuencia de los clientes potenciales, creando campañas de comunicación que incentiven el aumento de visitas al restaurante en los consumidores.

Tabla 12.

Pregunta 6

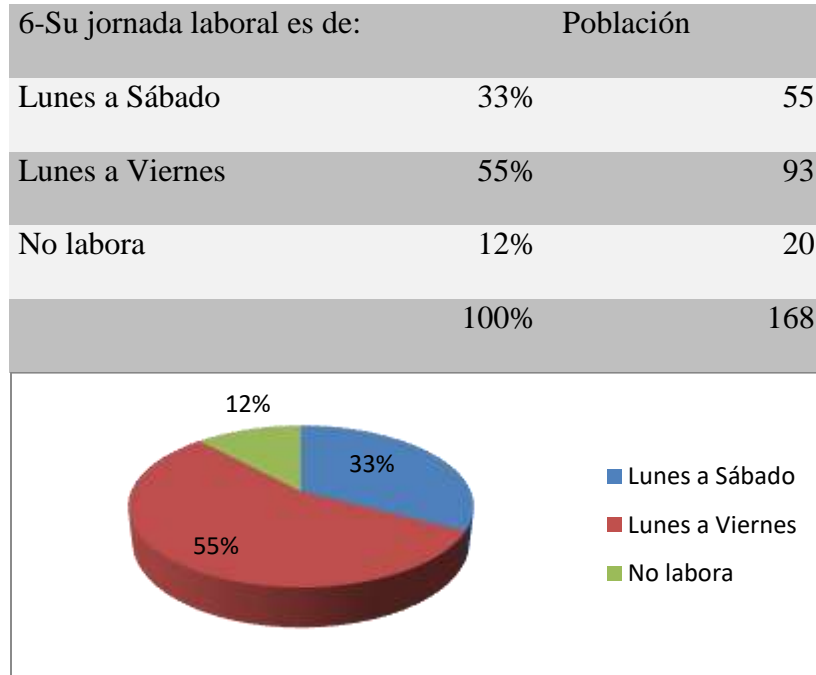


Figura 11. Grafica 6.

- El 55% de los participantes de la investigación trabaja de Lunes a Viernes, por lo tanto, se toma el Sábado y Domingo como el fin de semana, por lo tanto el plan de marketing y la estimación de demanda se dividirán en fin de semana y entre semana.

Tabla 13.

Pregunta 7

7-Los sábados normalmente usted: (Elija una opción por cada comida.)	Población
--	-----------

Desayuna en casa	29%	126
Desayuna fuera	4%	19
Almuerza en casa	18%	77
Almuerza fuera	16%	68
Cena en casa	13%	54
Cena fuera	20%	84
	100%	428

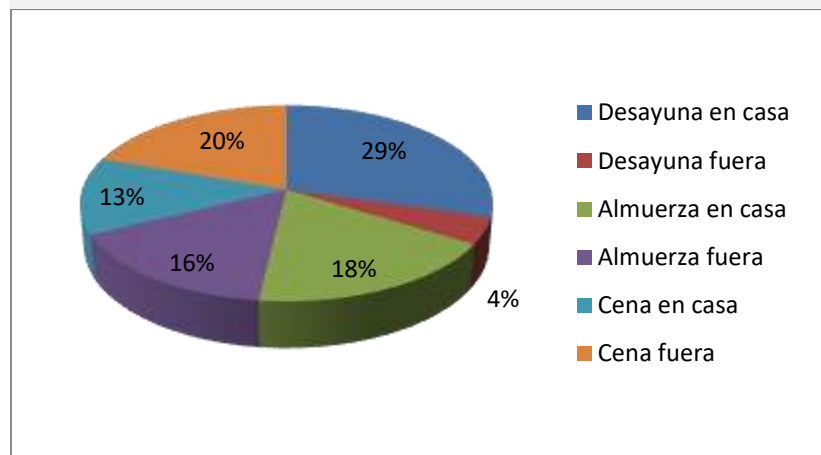


Figura 12. Grafica 7.

- Para el día sábado el restaurante se debe enfocar en cenas y almuerzos, dado que representan un 20% y un 16% de la población que sale de su hogar respectivamente, por lo tanto, en la estimación de demanda se utilizarán estos porcentajes para determinar la demanda potencial, mientras que el plan de marketing se enfocará en almuerzos y cenas para los sábados.

Tabla 14.

Pregunta 8

8-Los domingos normalmente usted: (Elija una opción por cada comida.)		
		Población
Desayuna en casa	31%	120
Desayuna fuera	5%	18
Almuerza en casa	11%	44
Almuerza fuera	28%	110
Cena en casa	13%	49
Cena fuera	13%	49
	100%	390

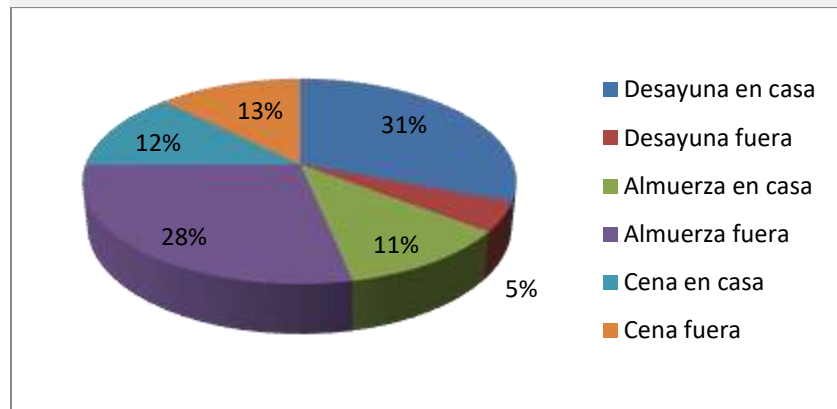


Figura 13. Grafica 8.

- El enfoque del restaurante para el día Domingo se debe centrar en el almuerzo, ya que representan el 28% de la población que sale de su hogar. Por lo tanto en la estimación de demanda se utilizara este porcentaje para determinar la demanda potencial.

Tabla 15.

Pregunta 9.

9-¿Con qué frecuencia sale a almorzar los fines de semana durante un mes? (sábados y/o Domingos)		
		Población
1-2 veces al mes	42%	70
3-4 veces al mes	41%	68
5-6 veces al mes	9%	15
7-8 veces al mes	7%	12
No sale	2%	3
	100%	168

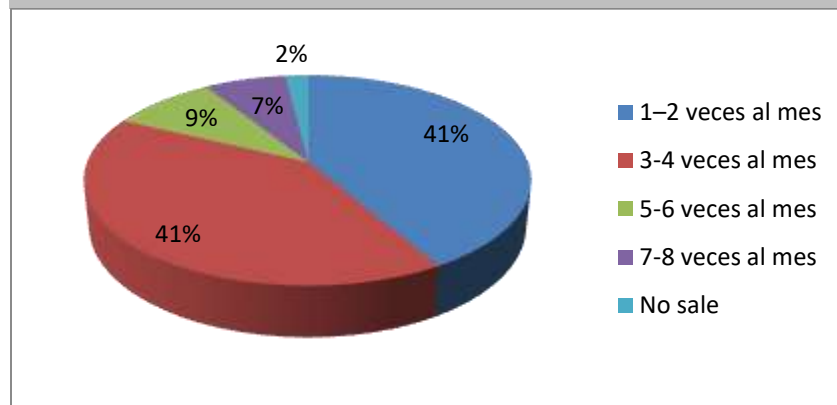


Figura 14. Grafica 9.

- El plan de marketing debe establecer una estrategia que aumente la frecuencia de salida de la población, dado que solo el 16% de la población sale más de dos veces al mes, siendo que el porcentaje más bajo lo tiene las salidas entre 1 y 2 veces al mes.

Tabla 16.

Pregunta 10.

10-¿Con qué frecuencia visita restaurantes de comida saludable?		Población
1 vez al mes	22%	37
1 vez cada quince días	9%	15
1 vez por semana	10%	17
2 veces por semana	7%	12
3 veces por semana	10%	17
No frecuenta	42%	70
No visita restaurantes de comida saludable		
	1%	2
	100%	168

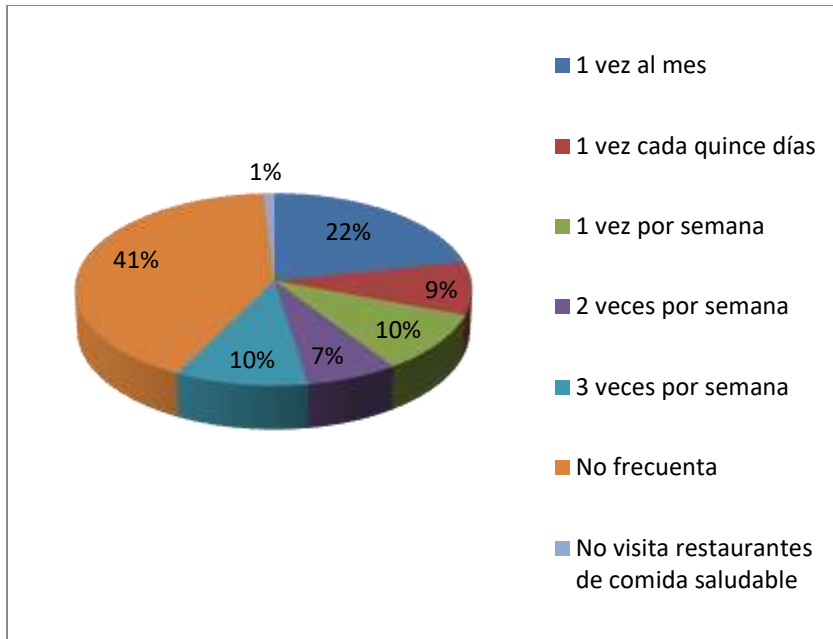


Figura 15. Grafica 10.

- Se requiere de una estrategia de alianza con otros sectores para dar conocimiento de la comida saludable, ya que el 42% de la población no visita este tipo de restaurante, y solo el 17% son clientes frecuentes.

Tabla 17.

Pregunta 11.

11-¿Cuál es la razón principal por la cual usted va a un restaurante de comida saludable?	Población	
Le gusta la comida	26%	25
Mantenerse en forma	14%	14
Prescripción médica	6%	6

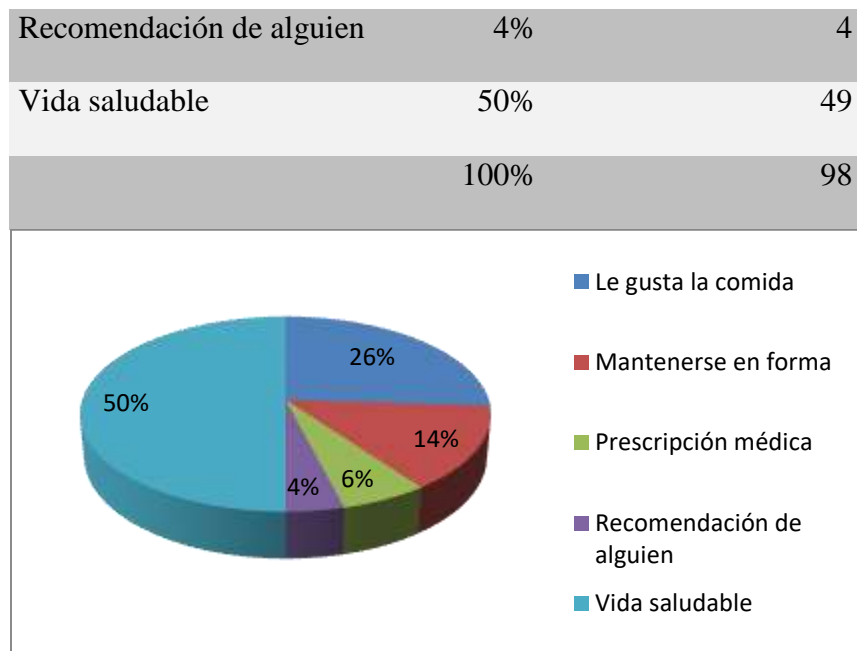


Figura 16. Grafica 11.

- La investigación evidencia un 64% de consumidores que tiene un estilo de vida saludable o que se preocupa por mantenerse en forma, es por esto que las estrategias deben centrarse en el estilo de vida, para el resto de consumidores se deben establecer otras estrategias de comunicación que ayuden a aumentar la frecuencia de estos.

Tabla 18.

Pregunta 12.

12-De estas razones ¿qué lo motiva a ir a un restaurante de comida saludable?	Población	
Ambiente	42%	41
Cercanía de la casa	18%	18
Cercanía del trabajo	10%	10

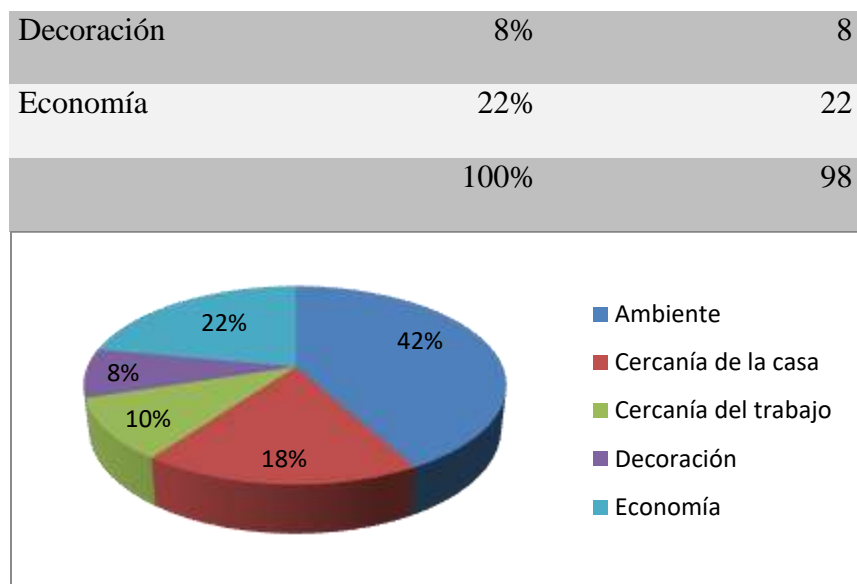


Figura 17. Grafica 12.

- Con un 42% de favoritismo, se deben destinar más recursos al ambiente del lugar que a la decoración, y saber que la cercanía no es un factor relevante a la hora de escoger un restaurante, tomando en cuenta los resultados arrojados en la pregunta, se puede deducir que es el ambiente y servicio los factores relevantes a la hora de ejecutar el proyecto.

Tabla 19.

Pregunta 13

13-¿Por qué va a un restaurante de comida no saludable?	Población	
Costumbre	31%	22
Es económica	3%	2
Le gusta la comida	44%	31
No le afecta la salud	10%	7

No le gusta la comida saludable	2%	2
Recomendación de alguien	10%	7
	100%	70

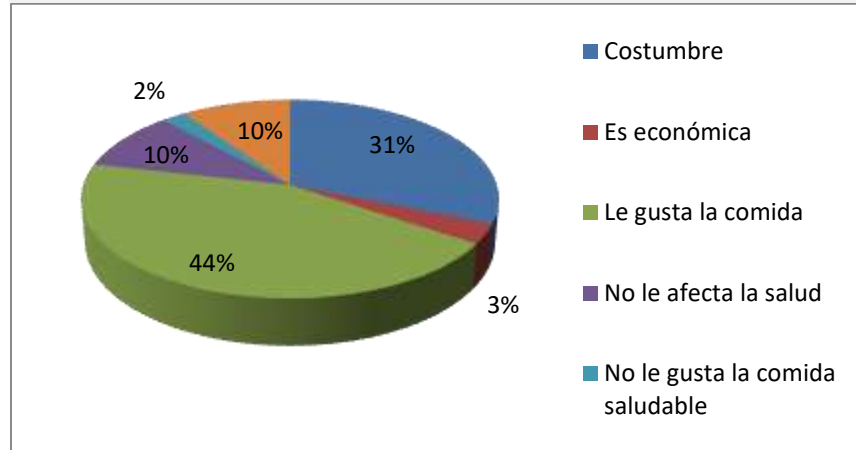


Figura 18. Grafica 13.

- Tan solo al 2% de la población no le gusta la comida saludable, por lo tanto son clientes potenciales el 98% de los encuestados, siendo que al 44% le gusta la comida. Con base en la pregunta 3, el tipo de comida es lo más relevante, así que se debe enfocar en crear un producto que aumente el porcentaje de consumidores que gustan de la comida saludable.

Tabla 20.

Pregunta 14

14-¿Generalmente cuánto paga por un almuerzo ejecutivo que no sea de comida saludable?	Población
--	-----------

Entre 0 - 5.000	3%	5
Entre 10.000 y 12.000	9%	15
Entre 13.000 y 15.000	5%	8
Entre 5.000 - 7.000	26%	43
Entre 8.000 y 10.000	50%	85
Más de 15.000	7%	12
	100%	168

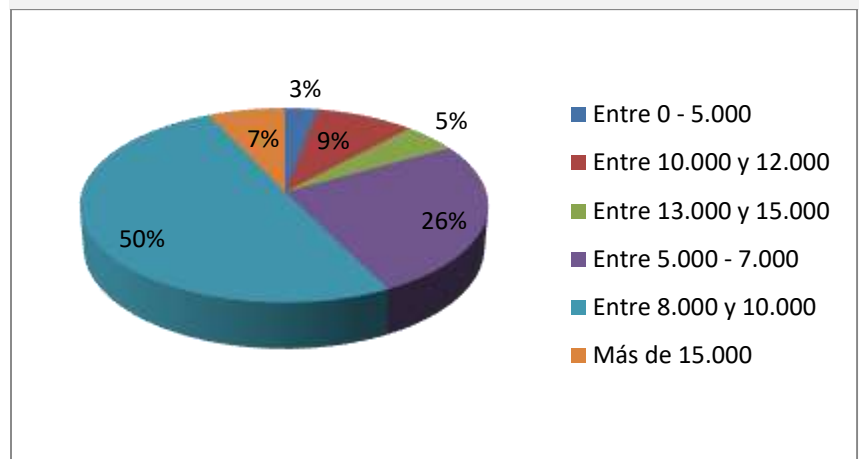


Figura 19. Grafica 14.

- El 50% de los encuestados se encuentran cómodos pagando por un almuerzo ejecutivo de comida no saludable entre \$8.000 COP y \$10.000 COP, por lo tanto, el valor del plato debe estar ubicado en ese rango, sin embargo, se puede crear un menú anexo que jalone el 7% de consumidores que pagan un valor de más de \$15.000 COP.

Tabla 21.

Pregunta 15.

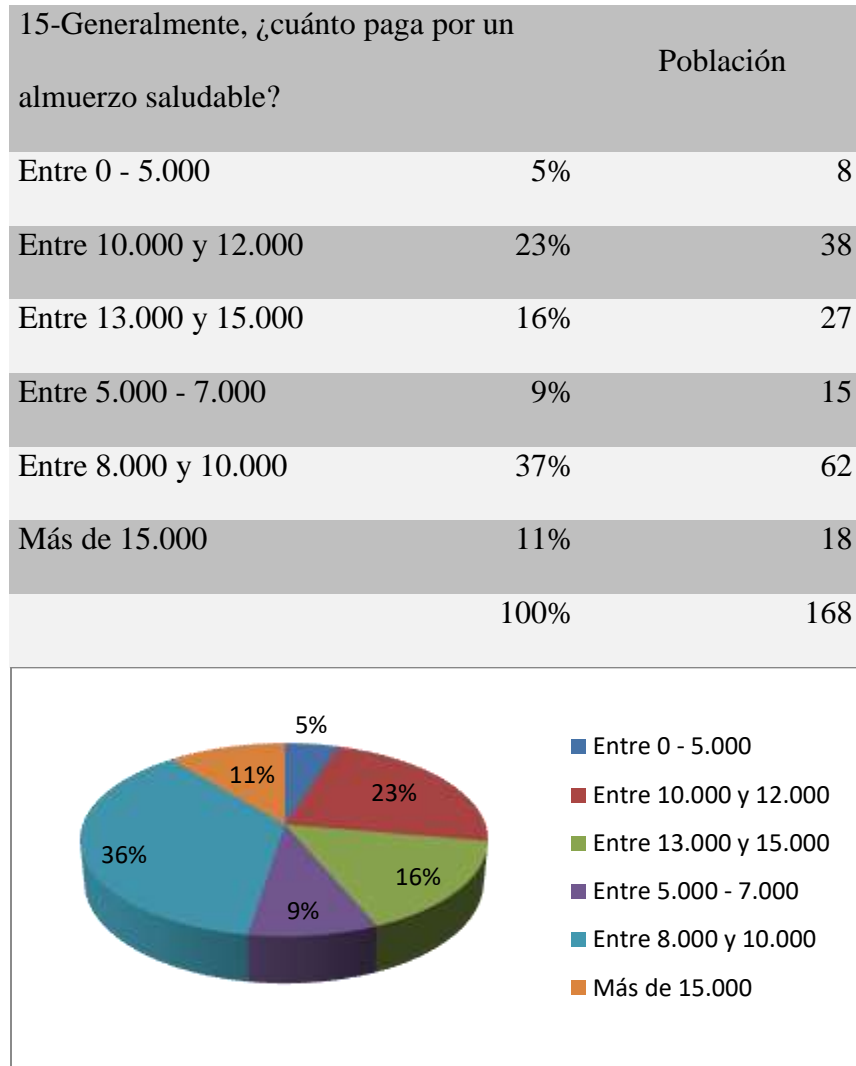


Figura 20. Grafica 15.

- El 37% de la población está dispuesta a pagar entre \$8.000 COP y 10.000 COP por un almuerzo de comida saludable, y el siguiente rango de precios con mayor aceptación está comprendido entre \$10.000 COP y 12.000 COP, por lo tanto en el plan de marketing se definirán dos tipos de menú diferenciados por precio.

Tabla 22.

Pregunta 16

16-Para usted la comida saludable en relación a la comida ejecutiva es		Población
Costosa	28%	47
Económica	1%	2
Muy costosa	11%	18
Normal	51%	86
Ns/Nr	9%	15
	100%	168

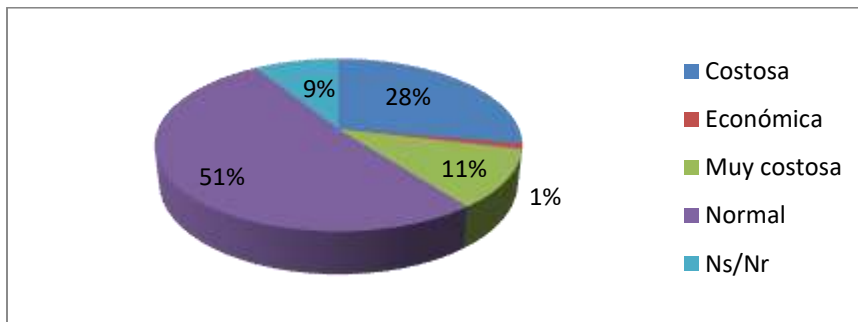


Figura 21. Grafica 16.

- Un 51% de la población percibe que el precio de la comida saludable frente a la ejecutiva es normal. Lo cual da a entender que la gente no es renuente a la comida saludable por el precio, por lo que se puede plantear un rango de precios más alto sin temor al rechazo de los consumidores.

Tabla 23.

Pregunta 17.

17-Usted cree que la comida saludable es		Población
Insípida	14%	23
Nutritiva	61%	103
Poca comida	8%	13
Solo ensalada	10%	17
Solo para enfermos	2%	3
Solo tiene verduras	5%	8
	100%	168

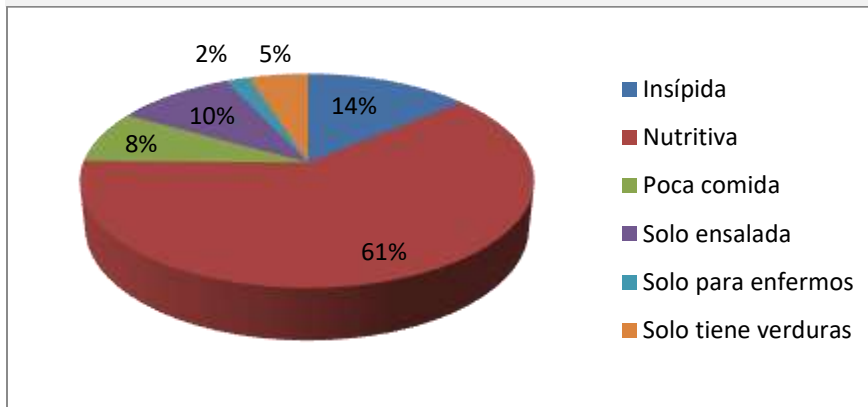


Figura 22. Grafica 17.

- Para el 61% de los consumidores la comida saludable tiene una imagen nutritiva, lo cual indica que por medio del Chef y/o Nutricionista se le debe dar más vida y sabor al plato, para así captar el 42% de los consumidores que tienen una imagen negativa de la comida saludable.

Tabla 24.

Pregunta 18

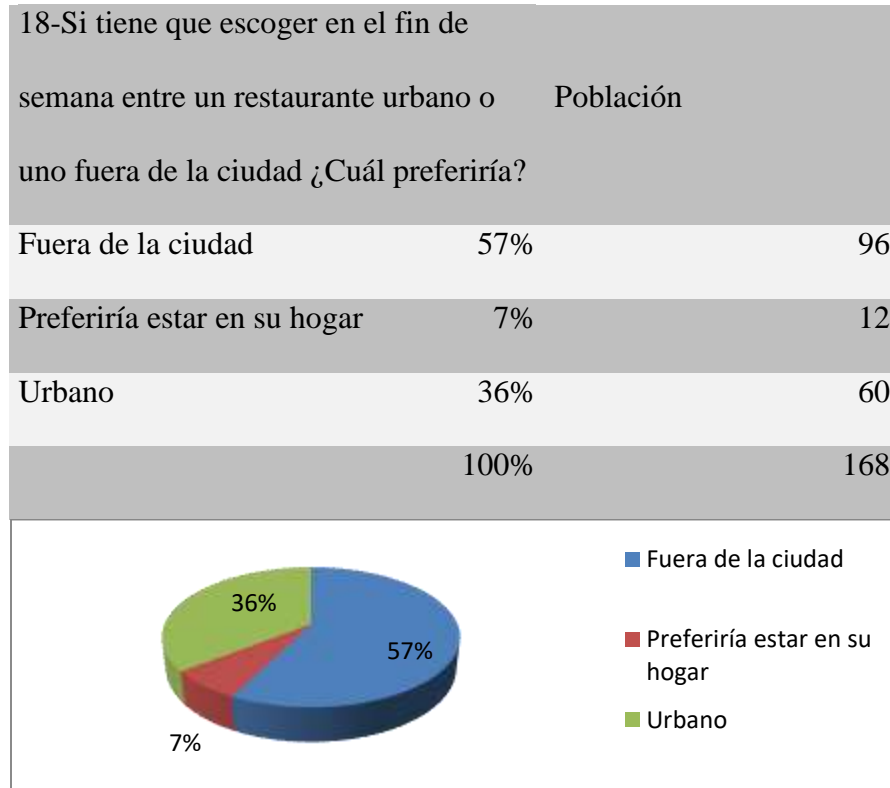


Figura 23. Grafica 18.

- La aceptación de un restaurante fuera de la ciudad es del 57%, siendo esto un porcentaje importante, pero en comparación con la frecuencia evidenciada en la pregunta 19 que es baja, se puede deducir que es viable la apertura de la sucursal fuera de la ciudad, pero cuando se tenga un porcentaje de clientela captada y enfocar la estrategia a aumentar las visitas de los clientes.

Tabla 25.

Pregunta 19.

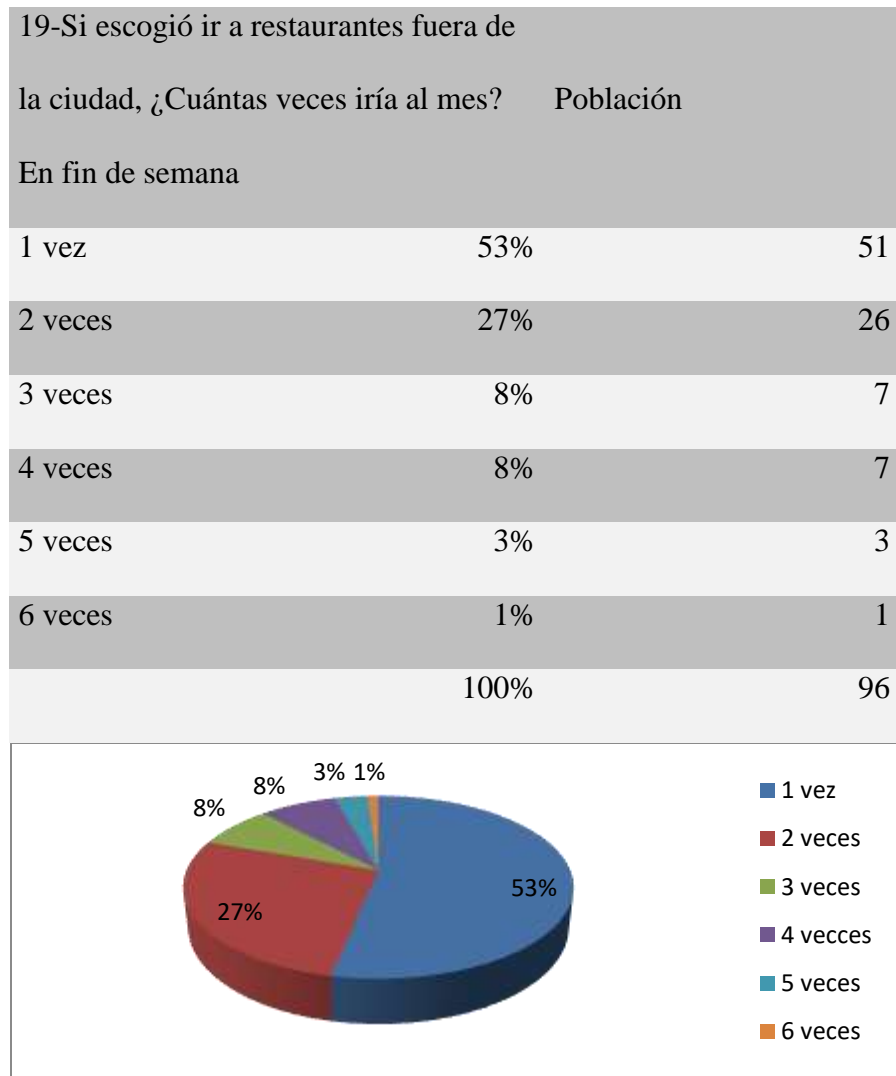


Figura 24. Grafica 19.

- Se evidencia una frecuencia de asistencia baja, siendo que el 80% irían entre una y dos veces al mes, por lo que se reitera que el plan de marketing debe enfocarse en aumentar la frecuencia de visita por medio de campañas publicitarias y promociones por frecuencia.

Tabla 26.

Pregunta 20

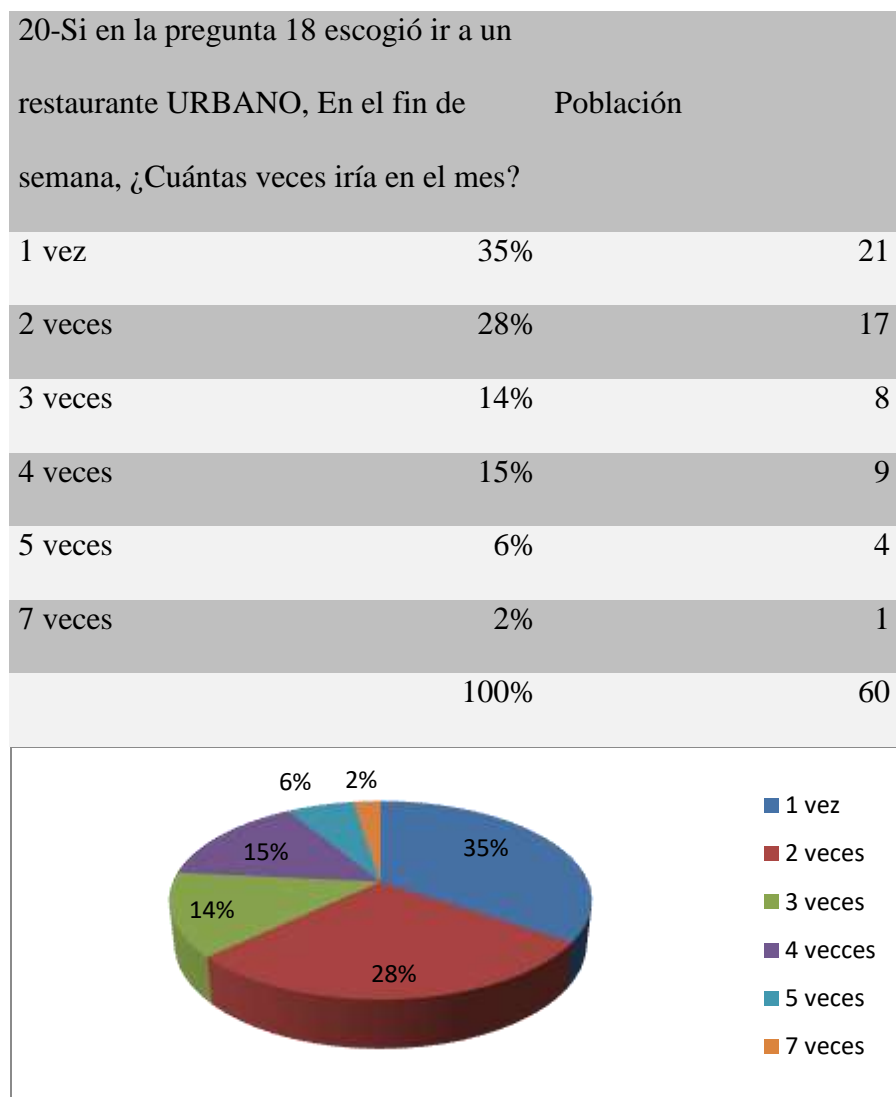


Figura 25. Grafica 20.

- En referencia al restaurante urbano se tiene que la frecuencia de visita es mayor que la de la sucursal en la zona rural de la ciudad, aunque no es un escenario favorable dado que el 63% de los consumidores solo asistiría entre 1 y dos veces al restaurante urbano. Por lo que primero se debe crear el restaurante en la ciudad y después llevarlo al sector rural.

Tabla 27.

Pregunta 21

21-¿Que mascota tiene usted?		Población
Gato	8%	13
Otro	29%	48
Pájaro	2%	3
Perro	61%	103
	100%	168

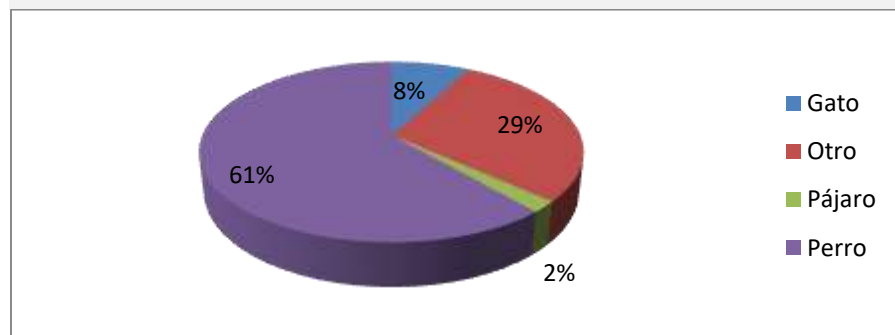


Figura 26. Grafica 21.

- El 61% de la población encuestada tiene en su hogar un perro como mascota, por lo tanto el plan de marketing debe estar enfocado a ese tipo de mascotas, encontrando el equilibrio entre el servicio al consumidor y el servicio a su mascota.

Tabla 28.

#### Pregunta 22

22-¿Qué tipo de comida consume su mascota?		Población
Comida de sal	11%	18
Concentrado	80%	135

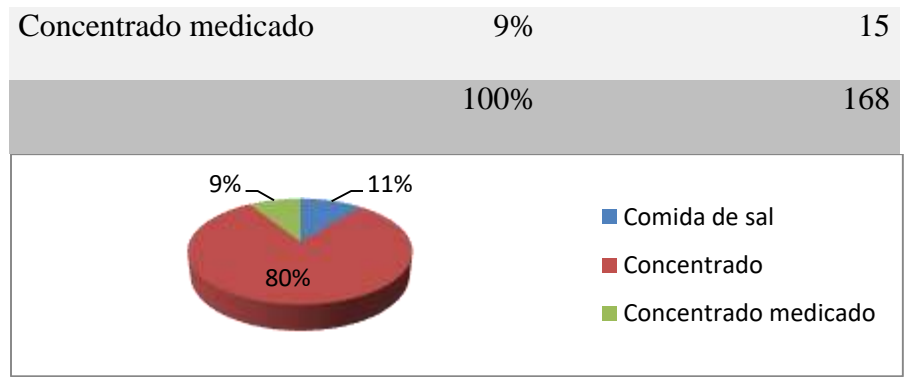


Figura 27. Grafica 22.

- Con un 80%, el concentrado es la comida predilecta de las mascotas de los clientes del restaurante, por lo cual se descarta cualquier opción diferente a esta.

Tabla 29.

Pregunta 23

23- Cuando usted va a un restaurante		
¿suele ir con su mascota cuando lo dejan entrar?		Población
Casi nunca	20%	33
Casi siempre	4%	7
Nunca	70%	118
Siempre	6%	10
	100%	168

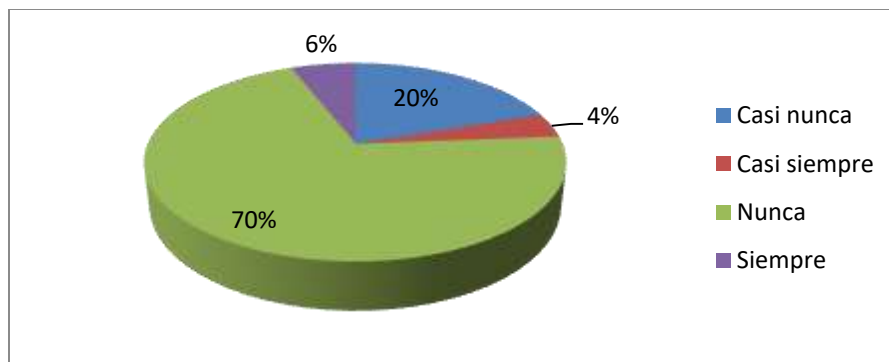


Figura 28. Grafica 23.

- El 90% de los clientes, nunca o casi nunca han llevado a sus mascotas a un restaurante, dada la prohibición del ingreso de los mismos a los establecimientos, por lo que se debe incitar al consumidor a llevar a su mascota, fidelizando a los dueños de las mascotas gracias a la posibilidad de llevarlos.

Tabla 30.

Pregunta 24

24- Cuando lleva su mascota al restaurante ¿usted le lleva la alimentación?	Población	
Casi nunca	12%	20
Casi siempre	1%	2
Normalmente	4%	7
Nunca	71%	120
Siempre	12%	20
	100%	168

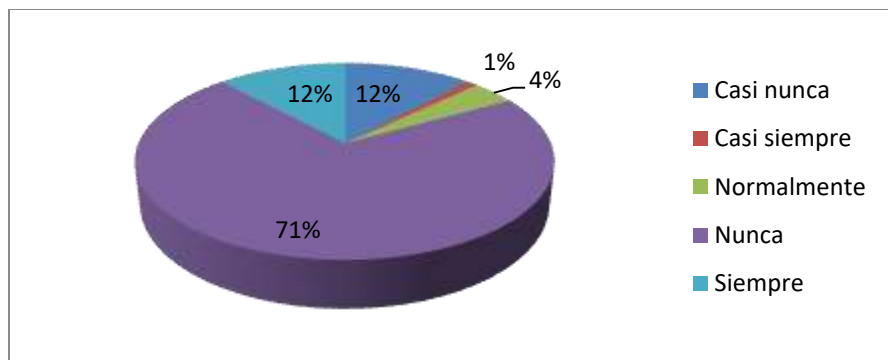


Figura 29. Grafica 24.

- El 83% de los clientes no le lleva alimentación a su mascota, cuando lo lleva al restaurante, por tanto y en relación con el resultado de la pregunta 22 -Alimento predilecto de las mascotas el concentrado- se debe ofrecer alimentación a las mascotas de los clientes, este alimento debe ser concentrado.

Tabla 31.

Pregunta 25

25-En los restaurantes donde permiten llevar mascotas, la comida que le proporcionan es:		
	Porcentaje	Población
Comida de sal	2%	3
Concentrado	13%	22
No le facilitan	85%	143
	100%	168

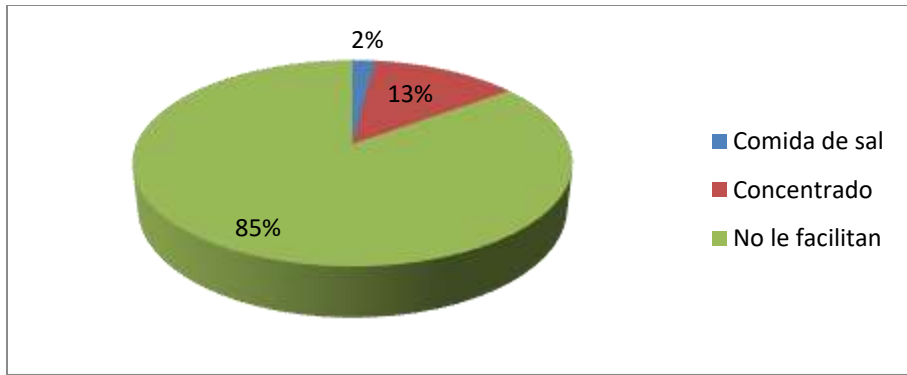


Figura 30. Grafica 25

- El 85% de los encuestados nunca han recibido opciones de comida para su mascota, a pesar de eso no le llevan alimentos al establecimiento cuando salen con ellos, como lo evidencio la pregunta 24, por lo que se debe ofrecer opciones de comida para las mascotas.

Tabla 32.

Pregunta 26

26-¿Conoce algún restaurante que ofrezca un menú especial enfocado a su Población mascota? (perro o gato)		
Nadie le ha comentado	25%	42
No conoce	51%	86
No le interesa	6%	10
No se ha fijado	16%	27
Si conoce	2%	3
	100%	168

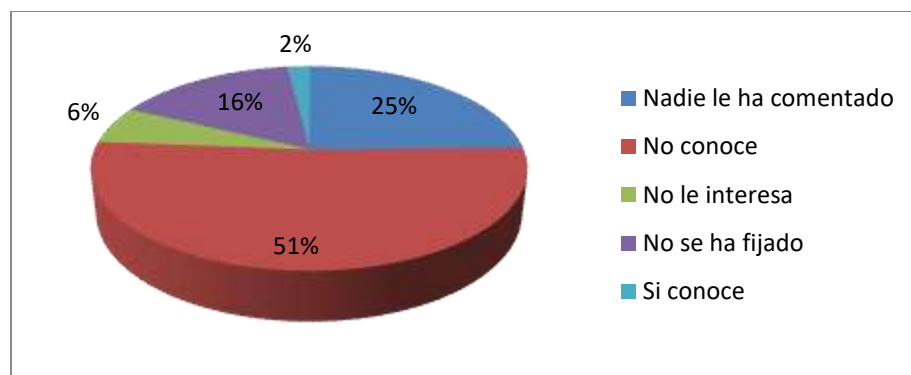


Figura 31. Grafica 26.

- El 92% de los encuestados no conoce ningún restaurante que ofrezca un menú especial para las mascotas. Sin embargo, como la mayoría solo consumen concentrado, conforme lo señala la pregunta 25, se debe ofrecer opciones de concentrado para las mascotas.

Tabla 33.

Pregunta 27

27-¿Sería cómodo que el restaurante que usted frecuenta cuente con una opción de ubicar a su mascota en una zona especial?		
	Población	
De acuerdo	27%	45
En desacuerdo	5%	8
Ni de acuerdo/ni desacuerdo	16%	27
Totalmente de acuerdo	41%	68
Totalmente en desacuerdo	12%	20

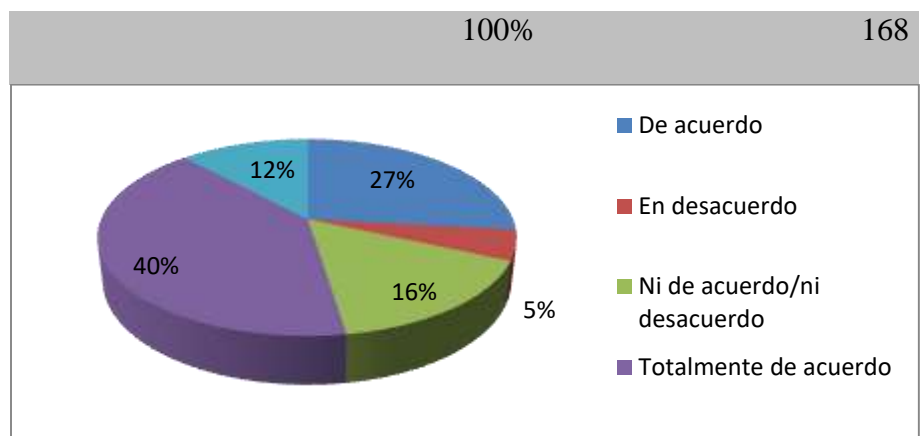


Figura 32. Grafica 27.

- El 68% de los encuestados están de acuerdo con que el restaurante tenga una zona especial para la ubicación de la mascota. Estas zonas, solo se podrán crear en el restaurante rural, por lo que será un proyecto a largo plazo.

Tabla 34.

Pregunta 28

28- Si pudiera entre semana ¿Con qué frecuencia asistiría con su mascota a un restaurante que tenga espacio destinado a ellos?		
		Población
1 vez	28%	47
2 veces	17%	28
3 veces	11%	18
4 veces	2%	3
5 veces	2%	3

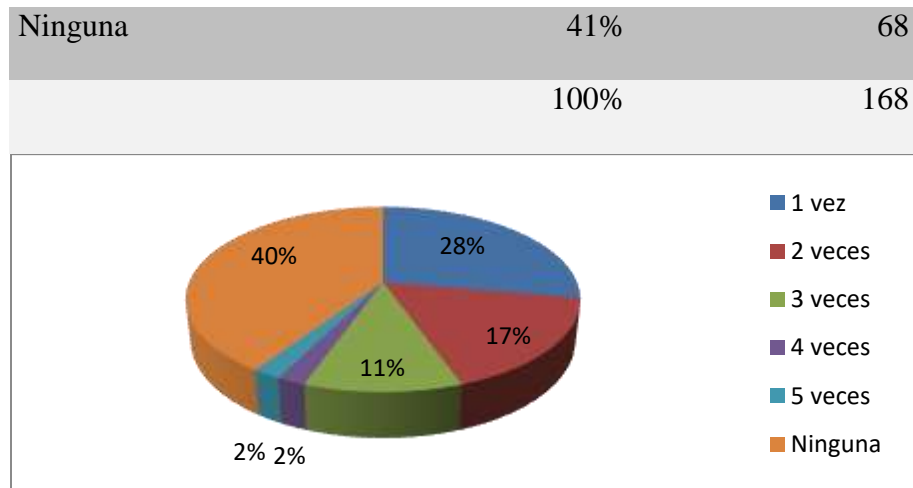


Figura 33. Grafica 28.

- El 59% de las personas visitaría el restaurante entre 1 y 5 veces, en la semana, si este tiene un espacio destinado a las mascotas, la frecuencia es baja y al 40% de los consumidores no le atrae la idea de las zonas para las mascotas, por lo que se debe trabajar en el interés de los consumidores en dichas zonas.

Tabla 35.

Pregunta 29.

29-Si pudiera en los fines de semana ir a restaurantes que permitan el ingreso de su mascota, ¿cuántas veces iría en el mes?		
		Población
1-2 veces al mes	40%	67
3-4 veces al mes	17%	28
5-6 veces al mes	12%	20
7-8 veces al mes	1%	2

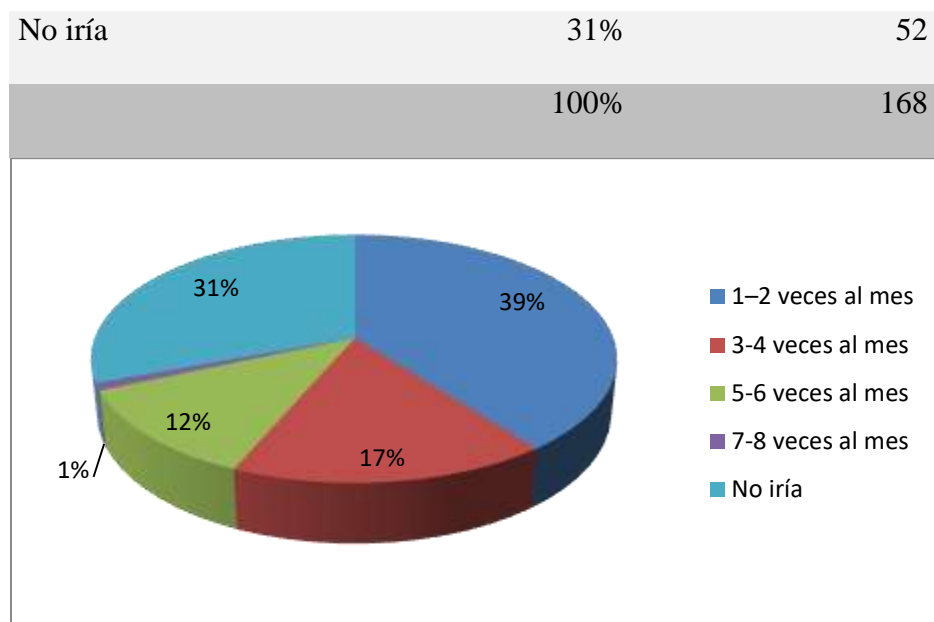


Figura 34. Grafica 29.

- En los fines de semana la frecuencia de visita de los clientes con sus mascotas aumenta al 67%, resaltando la necesidad de la apertura de la sucursal en zona rural, por cuestiones de espacio para las mascotas.

Tabla 36.

Pregunta 30

30-El restaurante que permita el ingreso a su mascota debería contar con:	Población	
Adiestradores	12%	20
Consulta veterinaria	7%	12
Recreadores	10%	17
Spa	2%	3

Zona de alimentación	16%	27
Zona verde amplia	53%	90
	100%	168

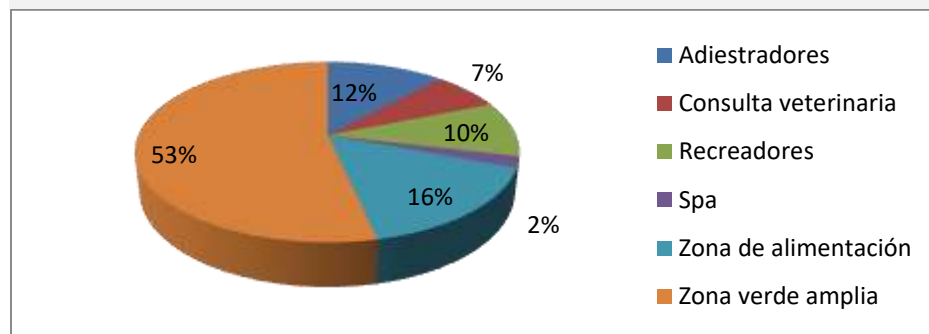


Figura 35. Grafica 30.

- El 53% de los encuestados prefiere una amplia zona verde para las mascotas, lo cual reafirma la necesidad de una sucursal en la zona rural.

Tabla 37.

Pregunta 31.

31-Las zonas donde estaría su mascota le gustaría que fueran:	Población	
Compartidas	22%	37
Compartidas de acuerdo al tamaño	48%	80
Compartidas sin importar el tamaño	6%	10
Individuales	25%	42

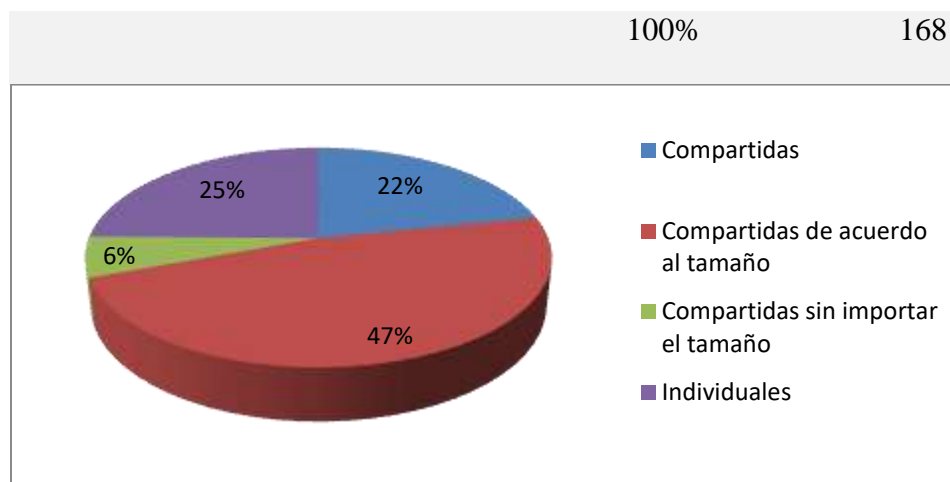


Figura 36. Grafica 31.

- El 69% de la población le gustaría que la zona de las mascotas sea compartida, pero el 47% aclara que sea compartidas seccionadas por tamaño, por lo que se debe acondicionar las zonas de mascotas en dos, uno para mascotas grandes y otro para mascotas pequeñas.

Tabla 38.

Pregunta 32.

32-¿Cuál sería el mayor riesgo que desearía evitar si la zona es compartida?	Población	
Contagio bichos	9%	15
Contagio enfermedades	10%	17
Embarazo no deseado	5%	8
Requiere de atención especializada	7%	12
Riñas entre mascotas	67%	113

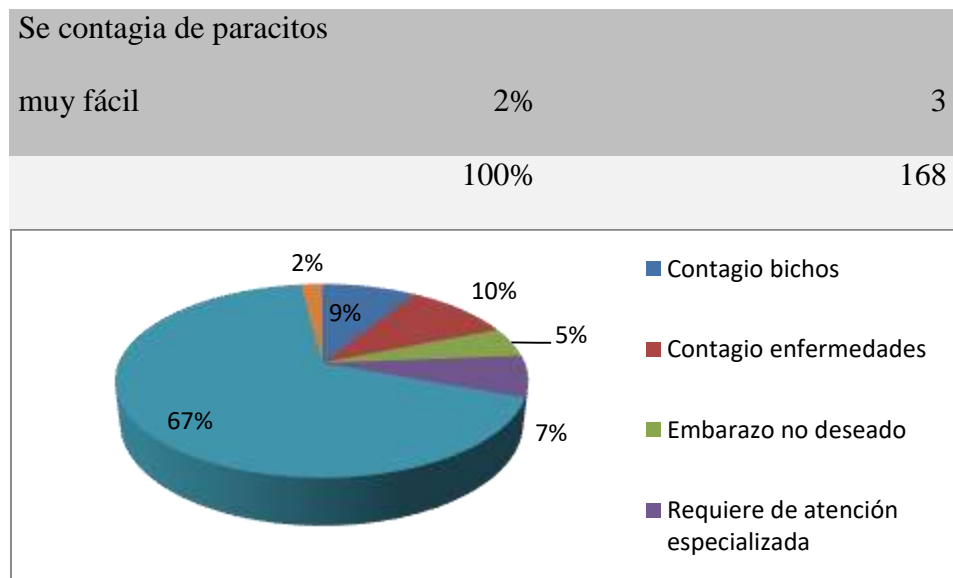


Figura 37. Grafica 32.

- El mayor miedo de los encuestados son las riñas entre mascotas con un 67% de respuesta, por eso se hace necesario establecer un acondicionamiento especial en las zonas de mascotas, como lo evidencia la pregunta 31 y un especialista que este coordinando la zona.

Tabla 39.

Pregunta 33.

33-De ser un restaurante eco amigable, usted esperaría:	Población	
Ahorrradores luz/agua	19%	32
Bici parqueadero	7%	12
Huerta propia	25%	42
Implementos de aseo	13%	22

amigables con el ambiente		
Menaje ecológico	7%	12
Mobiliario ecológico	15%	25
Paneles solares	15%	25
	100%	168

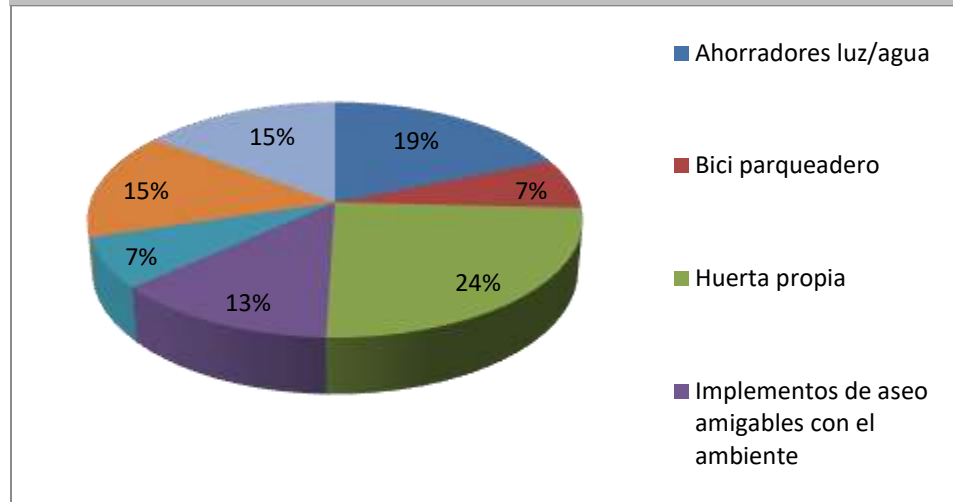


Figura 38. Grafica 33.

- A la hora de crear un ambiente eco-amigable se debe tener en cuenta que el consumidor pueda percibirlo, dado que las opiniones están polarizadas y no permiten evidenciar una tendencia clara.

Tabla 40.

Pregunta 34.

34-¿Cuántas veces asistiría a un	Población
----------------------------------	-----------

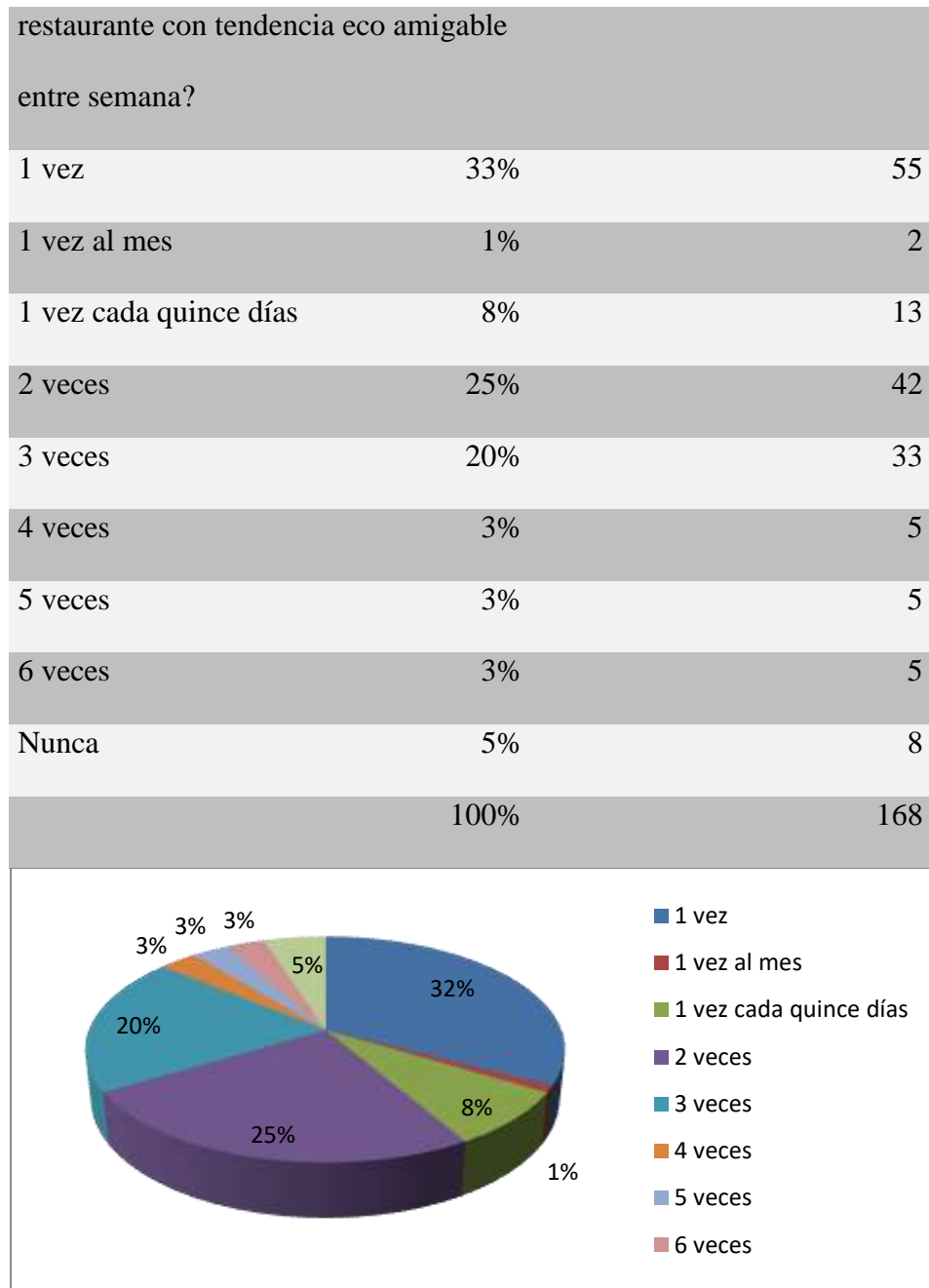


Figura 39. Grafica 34.

- El 5% de la población no asistiría al restaurante por tener una tendencia eco-amigable, el 33% de la población asistirá una sola vez a la semana, por lo cual el plan de marketing debe estar enfocado en el aumento de visitas al restaurante.

Tabla 41.

Pregunta 35.

35-¿Cuántas veces al mes asistiría a un restaurante con tendencia eco amigable en el fin de semana?		
	Población	
1 vez	24%	40
1 vez al mes	1%	2
1 vez cada quince días	8%	13
2 veces	30%	50
3 veces	13%	22
4 veces	11%	18
5 veces	5%	8
6 veces	3%	5
8 veces	3%	5
Nunca	3%	5
	100%	168

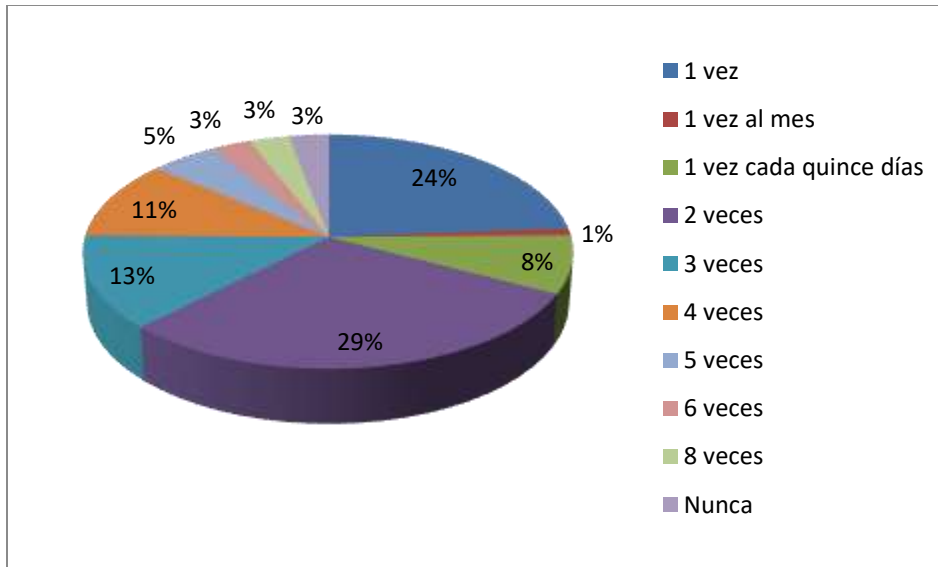


Figura 40. Grafica 35

- Para los fines de semana aumenta la visita de los consumidores al restaurante, y disminuye a un 3% la población que decide no ir a un restaurante con tendencia eco-amigable. Por lo tanto, se enfatiza el análisis planteado en la pregunta 34.

### 9.3. Patrones de consumo

Según Fenalco, en los últimos años el número uno de los cambios estructurales en el consumo lo ocupan las comidas fuera del hogar, para los años 80 un hogar típico destinaba el 3,6% del presupuesto familiar a consumir alimentos y bebidas fuera del hogar, para la actualidad se ha duplicado el porcentaje.

El porcentaje de colombianos que toman algún alimento fuera de su hogar se incrementó a un 38% en el año 2016, así lo revela el más reciente Estudio Global realizado por Nielsen sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar aplicado en 61 países del mundo, 7 de ellos en América

Latina, con metodología online. Este estudio indica que una cena fuera del hogar ya no está destinada solo para momentos especiales si no que ahora es una forma de vida para los colombianos.

Las razones para esta tendencia o cambio son: en primer lugar el desagrado y la falta de tiempo de los consumidores a preparar alimentos en el hogar, el segundo motivo son los niños dado que son los principales influyentes que motivan a los integrantes del hogar a salir del mismo en busca de un lugar de esparcimiento, una tercera razón está relacionada con la apertura y gran variedad de restaurantes en las ciudades de Colombia asociados a una política de precios y temáticas atractivas; una cuarta explicación a este fenómeno son las relaciones sociales que incrementan los encuentros casuales en cenas informales; y por último el crecimiento de las ciudades afecta el traslado de los trabajadores a sus hogares, lo que contribuye a recurrir a un restaurante por ser practico, haciéndose frecuente.

#### **9.4 Identificación de la competencia**

Para la identificación de la competencia se elaboraron cuadros de doble entrada, con valores comparativos, entre los competidores y el mercado.

Tabla 42.

Análisis de la competencia

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	NOMBRE DEL COMPETIDOR	NOMBRE DEL COMPETIDOR
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>RICOTTA GOURMET</b>	<b>ALBAHACA</b>
Página Web	<a href="http://www.ricottagourmet.amawebs.com">www.ricottagourmet.amawebs.com</a>	albahaca.com.co
Modo de comercialización	directo-domicilio	directo
Como se dan a conocer	voz a voz-redes sociales	voz a voz-redes sociales
Estrategias de mercadeo	comida saludeble	comida saludeble
Variedad de productos	platos balanceados, base de verdura y fruta	platos balanceados
Productos estrella y Precios	pizza en promedio a 18.000	arroz silvestre
Precios de Bebidas Alcohólicas	de 12.000 hasta 64.000	desde 7.000 hasta 135.000
Número de locales comerciales	1	2
Ubicación	Carrera 35a #48-132	Cra. 36 No. 46 - 51, Calle 32 No. 26 - 61
Opinión más destacadas de los clientes ( facebook )	no hay comentarios	sencillamente delicioso y espectacular, lo recomiendo calidad y excelente servicio
Numero de likes	7	174
Tipo de cliente	hombres y mujeres de cualquier edad de estrato 3 en adelante	hombres y mujeres de cualquier edad de estrato 3 en adelante
ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	NOMBRE DEL COMPETIDOR	NOMBRE DEL COMPETIDOR
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>COSECHAS</b>	<b>EAT WELL COLOMBIA</b>
Página Web	<a href="http://cosechasepress.com/santander/21-6-bucaramanga-cabecera">cosechasepress.com/santander/21-6-bucaramanga-cabecera</a>	eatwell.com.co
Modo de comercialización	directo-domicilio	directo-domicilio
Como se dan a conocer	voz a voz-redes sociales	voz a voz-redes sociales
Estrategias de mercadeo	comida saludeble	comida saludeble
Variedad de productos	a base de verdura y fruta	platos balanceados
Productos estrella y Precios	jugos de fruta entre 3.000 y 7.000	ensalada del chef a 14.000
Precios de Bebidas Alcohólicas	no apilca	no apilca
Número de locales comerciales	mas de 21 en el pais	1
Ubicación	21 departamentos de Colombia	calle 52 No. 35a-36
Opinión más destacadas de los clientes ( facebook )	Absurdamente delicioso. Excelente servicio. Buenas instalaciones.. encantada con el sitio	El sitio muy lindo, la atención muy buena y la comida, variada y deliciosa... Súper recomendado
Numero de likes	15 para Bucaramanga	1337
Tipo de cliente	hombres y mujeres de cualquier edad y estrato	hombres y mujeres de cualquier edad de estrato 2 en adelante

Continuación de la tabla

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	NOMBRE DEL COMPETIDOR	NOMBRE DEL COMPETIDOR
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>Veg &amp; Fish Qsine</b>	<b>BATAVIA RESTAURANTE</b>
Página Web	<a href="http://www.vegandfish.com">www.vegandfish.com</a>	no aplica
Modo de comercialización	directo	directo
Como se dan a conocer	voz a voz-redes sociales	voz a voz-redes sociales
Estrategias de mercadeo	comida saludeble	comida saludeble
Variedad de productos	a base de verdura y fruta	platos balanceados, base de verdura y fruta
Productos estrella y Precios	salmon a 26.000	ensalada bar varios precios
Precios de Bebidas Alcohólicas	10.000 y 25.000	desde 2.500 hasta 10.000
Número de locales comerciales	1	1
Ubicación	Carrera 35a 46 - 51	Carrera 10 N° 41 - 39 García Rovira
Opinión más destacadas de los clientes ( facebook )	Saludable y delicioso! Es la mejor opción en Bucaramanga en comida de mar y vegetariana	¿QUIEN DICE QUE LO SALUDABLE NO ES DELICIOSO Y ECONOMICO
Numero de likes	1757	318
Tipo de cliente	hombres y mujeres de cualquier edad de estrato 3 en adelante	hombres y mujeres de cualquier edad y estrato
ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	NOMBRE DEL COMPETIDOR	NOMBRE DEL COMPETIDOR
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>RESTAURANTES TIPICOS</b>	<b>RESTAURANTES VEGETARIANOS</b>
característica principal	comida colombiana	comida vegetariana
Modo de comercialización	directo-domicilio	directo-domicilio
Como se dan a conocer	voz a voz-redes sociales	voz a voz-redes sociales
Estrategias de mercadeo	fidelizacion	cocina saludeble
Variedad de productos	carnicos-hamburguesa-picadas-tipicos	platos a base de verduras y frutas
Productos estrella	carne oreada-a la parrilla	almuerzos balanceados
Número de locales comerciales	7	5
calidad del servicio	quejas sin resolver	sin buzón de quejas y sugerencias
reputacion general	reconocimiento regional	comida saludeble
horarios de servicio	24 horas- 11 a.m a 11 p.m.	11 a.m-7 p.m.
Precios generales	promedio de 25.000 plato	20.000 plato en promedio
Precios de Bebidas Alcohólicas	2500 cerveza-5000 otros	no venden

Continuación de la tabla

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	NOMBRE DEL COMPETIDOR	NOMBRE DEL COMPETIDOR
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>COMIDAS RAPIDAS</b>	<b>RESTAURANTES DE CADENA</b>
característica principal	perros-hamburguesas	comida especilizada
Modo de comercialización	directo-domicilio	directo-domicilio
Como se dan a conocer	voz a voz-redes sociales	voz a voz-redes sociales
Estrategias de mercadeo	comidas rapidas	forma de hacer las cosas
Variedad de productos	fritos	carta especializada
Productos estrella	hamburguesa-perro	plato estrella
Número de locales comerciales	150	16
calidad del servicio		
reputacion general	comida chatarra	calida en la comida
horarios de servicio	4 p.m-12 p.m.	11 a.m-9 p.m.
Precios generales	15.000 en promedio	35.000 en promedio por plato
Precios de Bebidas Alcohólicas	en general no vende	en general no vende
ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	NOMBRE DEL COMPETIDOR	NOMBRE DEL COMPETIDOR
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>RESTAURANTES TRADICIONALES</b>	<b>COMIDA TIPICA OTRO PAIS</b>
característica principal	comida tradicional	comida de otros paises
Modo de comercialización	directo-domicilio	directo-domicilio
Como se dan a conocer	voz a voz-redes sociales	voz a voz-redes sociales
Estrategias de mercadeo	promociones-buenos precios	diferenciacion en la comida
Variedad de productos	comidas tradicionales	comida internacional
Productos estrella	ejecutivos	platos internacionales
Número de locales comerciales	250	23
calidad del servicio		
reputacion general	economico y buen sabor	exotico
horarios de servicio	9 a.m-3 p.m.	11 a.m-4 p.m.
Precios generales	entre 6.000 y 20.000	promedio de 30.000
Precios de Bebidas Alcohólicas	de 2.000 hasta 130.000	de 3.000 hasta 160.000

## 10. Plan de marketing

### 10.1 Análisis de la situación

Para estructurar el plan de marketing se utilizaron las herramientas PCI (Perfil de capacidad interna) y POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas) por medio del cual se establecieron las variables tanto internas como externas que afectan el negocio.

Se analizaron los aspectos DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) resultado de investigaciones previas del sector a los que se les dio un valor y se cruzaron entre ellos para así obtener las estrategias del plan de marketing.

Tabla 43.

Matriz DOFA

<b>DEBILIDADES</b>
Bajo capital
No se consigue el terreno
Inexperiencia en el sector
Marca no reconocida
<b>OPORTUNIDADES</b>
Conciencia saludable al alza
Apoyo gubernamental para creación de nuevas empresas (Ley 1429 de 2010)
Apoyo gubernamental a emprendedores menores de 35 años (Ley 1780 de 2016)
Fuentes de financiación para creación de empresa
Diversidad de portafolio para diferentes segmentos
Inexistencia de restaurantes con el portafolio a ofertar
Índice per cápita de carros en la ciudad
Existencia de facultades de veterinaria en la ciudad
Diversidad de proveedores
<b>FORTALEZAS</b>
Doble menú diferenciado por precio
Ubicación externa
Inclusión de Mascotas en el modelo de negocio
Tendencia eco-amigable
<b>AMENAZAS</b>
Tradición de visita al restaurante
Hábitos de consumo en la escogencia de la comida
Posicionamiento actual de restaurantes de comida saludable
Competidores directos (marcas reconocidas en comida saludable)
Competidores indirectos (marcas reconocidas en comida no saludable)

## **10.2 Determinación de objetivos**

Penetrar el mercado explotando las nuevas tendencias y la frecuencia de visita a restaurantes del nicho poblacional, que estén dispuestos a frecuentar el restaurante y retenerlos a largo plazo por medio de estrategias de fidelización.

Identificar los costos asociados a las estrategias establecidas en el plan.

Fortalecer y posicionar por medio de las estrategias la imagen de la comida saludable en la ciudad.

Definir la forma de inclusión y fidelización de las mascotas en el negocio.

## **10.3 Matriz POAM**

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es el método que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Depende de la ponderación asignada, la empresa determina si afecta positiva o negativamente al negocio.

Tabla 44.

## Matriz POAM

OPORTUNIDADES		% IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PORCENTAJE	PARETO
O6	Inexistencia de restaurantes con el portafolio a ofertar	20,3	5	101,5	22%	22%
O4	Fuentes de financiación para creación de empresa	19	4,5	85,5	19%	41%
O1	Conciencia saludable al alza	14,5	5	72,5	16%	57%
O5	Apoyo gubernamental para creación de nuevas empresas (Ley 1429 de 2010)	17	4,8	81,6	18%	75%
O8	Existencia de facultades de veterinaria en la ciudad	18	4,5	81	18%	92%
O7	Índice percapita de carros en la ciudad	4	3,5	14	3%	95%
O2	Diversidad de portafolio para diferentes segmentos	2	3	6	1%	97%
O9	Diversidad de proveedores	2,7	3	8,1	2%	98%
O3	Apoyo gubernamental a emprendedores menores de 35 años (ley 1780 de 2016)	2,5	3	7,5	2%	100%
Total		100		457,7		
AMENAZAS		% IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PORCENTAJE	PARETO
A2	Tradición de consumo en la escogencia de la comida	35	3,5	122,5	41%	41%
A1	Frecuencia de visita al restaurante	20,6	2,7	55,62	19%	60%
A3	Posicionamiento actual de restaurantes de comida saludable	17,4	3	52,2	18%	78%
A4	Competidores directos (marcas reconocidas en comida saludable)	15	2,8	42	14%	92%
A5	Competidores indirectos (marcas reconocidas en comida no saludable)	12	2	24	8%	100%
Total		100		296,32		

## 10.4 Matriz PCI

El perfil de capacidad interna, es la herramienta ideal para evaluar las fortalezas y debilidades del negocio, en relación con las oportunidades y amenazas del medio externo; de esta manera, se analizan todos los factores que afectan la organización.

Tabla 45.

Matriz PCI

DEBILIDADES		% IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PORCENTAJE	PARETO
D2	Disponibilidad de terreno	55,6	2,5	139	47%	47%
D1	Bajos recursos de capital inicial	25,2	4,5	113,4	38%	84%
D4	Marca no reconocida	12,5	2	25	8%	93%
D3	Inexperiencia en el sector	6,7	3,2	21,44	7%	100%
Total		100		298,84		
FORTALEZAS		% IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PORCENTAJE	PARETO
F3	Inclusión de Mascotas en el modelo de negocio	32,5	5	162,5	37%	37%
F1	Doble menú diferenciado por precio	26,4	5	132	30%	67%
F4	Ubicación externa	18,5	4	74	17%	84%
F2	Tendencia eco-amigable	22,6	3	67,8	16%	100%
Total		100		436,3		



Plan de marketing

## **11. Estimación de la demanda**

La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing, como también para generar, perfeccionar y evaluar los problemas del marketing, monitorear su desempeño y mejorar la comprensión del mismo como un proceso. (American Marketing Association, 1988, página 117, Kinnear and Taylor)

La estimación de la demanda se basa en la investigación de mercados. Por medio de la encuesta realizada se puede determinar la demanda potencial, con los indicadores que se recolectaron de la misma. Para el caso del proyecto actual se utilizará el método de estimación de demanda por desplazamiento.

El método de desplazamiento comienza con datos agregados de la industria o del mercado, los pormenorizan en unidades de interés para la empresa. Parte del estudio de mercados y datos de fuentes secundarias, cuyo soporte sean estudios realizados por entidades serias y con renombres.

En la última década el sector gastronómico ha tenido en Colombia un crecimiento importante, acompañado por la llegada de compañías internacionales con nuevos formatos que han presionado el mejoramiento de la oferta local generando un mayor grado de sofisticación del consumidor.



Figura 42. Crecimiento actividades estratégicas de Santander

Los indicadores del plan de negocios para la creación de un restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga, que se dieron en el estudio de mercados arrojaron que la ubicación del mismo debe ser en la zona oriente con un 29%.

Para este estudio se cruzaron los datos, identificados mediante la investigación de mercados exploratoria y que se muestran en el target group, en razón a lo anterior se tiene que la población objetivo es de 262.602 personas.

Así mismo con la estimación de demanda se tomará esta población objetivo y se evaluarán los porcentajes obtenidos en la investigación concluyente para obtener la demanda real, esto con el objetivo de conocer a ciencia cierta cuantos son los clientes potenciales para la idea de negocio a ejecutar, siendo que de la población objetivo solo el 36.6% prefiere la comida saludable en

relación con las otras comidas. Atendiendo indicadores obtenidos de la encuesta se puede deducir que:

- El 44% de los consumidores prefiere ir a un restaurante de comida saludable
- El 29% de los consumidores acude frecuentemente a un restaurante en la zona oriente, el 57% de la población le gustaría ir a un restaurante fuera de la ciudad, pero la frecuencia de visita sería una vez al mes con el 53%, dos veces al mes con el 27%, tres veces al mes con el 8%, cuatro veces al mes con el 8%, cinco veces al mes con 3% y seis veces al mes con el 1%; por lo que aunque la preferencia por un restaurante rural es alta, la frecuencia de visita determina que el restaurante debe ubicarse dentro de la ciudad.
- En fin, de semana, el 36% de la población encuestada preferiría visitar un restaurante urbano, la frecuencia de visita aumenta con una ida al restaurante al mes con el 35%, dos veces al mes con el 28%, tres veces al mes con el 14%, cuatro veces al mes con el 15%, cinco veces al mes con el 6% y finalmente seis veces al mes con el 2%
- El fin de semana demuestra una mayor cantidad de frecuencia de visita en un restaurante urbano que un restaurante rural, si se tiene en cuenta el comportamiento de los consumidores dividiéndolos entre los que irían al restaurante entre semana y los que irían el fin de semana, se tiene que 47% de las personas va a restaurantes entre semana y en fin de semana la frecuencia de visita a un restaurante es de 42% de una a dos veces al mes.

### **11.1 Calculo de la estimación de la demanda**

Target group: 262.602 habitantes

Personas que escogen el restaurante según el tipo de comida:  $262.602 * 68.3\% = 179.357$

Personas que prefieren la comida saludable en el target:  $262.602 * 36.6\% = 65.645$

De la población estimada anteriormente se dividen en dos grupos, en el primero se definirá la demanda potencial de un restaurante de comida saludable entre semana, mientras que el segundo se definirá como un restaurante de comida saludable en fin de semana, así:

Entre semana:

Personas que almuerzan en restaurante entre semana comida saludable:  
 $65.645 * 46.5\% = 30.524$

Tabla 46

Frecuencia de visita entre semana

FRECUENCIA DE VISITA ENTRE SEMANA			
Frecuencia	Consumidores de comida saludable	Frecuencia de visita (%)	Total
1 VEZ	30.524	30,70	9.371
2 VECES	30.524	16,80	5.128
3 VECES	30.524	13,90	4.243
4 VECES	30.524	7,90	2.411
5 VECES	30.524	11,90	3.632
6 VECES	30.524	5,00	1.526

La demanda para restaurantes de comida saludable es de 65.645, entre semana esa demanda sería de 30.524 con la frecuencia dada anteriormente, para los días de lunes a sábado siendo que la mayoría de los Bumangueses trabajan lunes a sábado.

Tabla 47

Frecuencia de visita el fin de semana.

FRECUENCIA DE VISITA FIN DE SEMANA						
	Sabado			Domingo		
	Consumidores de comida saludable	Frecuencia de visita (%)	Total	Consumidores de comida saludable	Frecuencia de visita (%)	Total
Desayuno	65.645	13,1	8.599	65.645	13,0	8.534
Almuerzo	65.645	16,1	10.587	65.645	27,5	18.022
Cena	65.645	16,9	11.094	65.645	10,0	6.565

Resultado de lo anteriormente analizado se puede deducir que el restaurante debe abrirse para almuerzos en el periodo de lunes a sábado; y para los fines de semana se debe enfocar en el servicio de cenas para el día sábado y almuerzos en conjunto con cenas para el día Domingo. Para la estimación de demanda se tomarán los datos de consumidores de almuerzo a la semana, así:

- Con la información anterior se tiene que la demanda potencial entre semana es:  
 $9.370+5.128+4.242++2.411+3.632+1.526=26.309$
- Con la información anterior se tiene que la demanda potencial para el fin de semana es:  
 $46.871+11.094=57.965$

Los 26.309 clientes entre semana y los 57.965 clientes de fin de semana, de almuerzos de comida saludable se identifican para todos los restaurantes de comida saludable que ofertan sus servicios en el Municipio de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Teniendo en cuenta los postulados del Fondo Emprender, una empresa que inicia actividades, tiene la posibilidad de obtener una participación de mercado entre el 3% y 5%; con base en este indicador, la estimación de demanda sería:

- $26.309 * 4\% = 1.052$  consumidores entre semana para el restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga y su área metropolitana.
- $57.965 * 4\% = 2.319$  consumidores de fin de semana para el restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

La demanda total a la semana para el restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga sería de  $1.052 + 2.319 = 3.371$

De acuerdo a la capacidad de oferta que tiene el restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga y su Área Metropolitana, se tiene que:

Tabla 48

## Capacidad

Descripción	Cantidad	Total
Número de mesas	13	13
Número de sillas	52	52
Tiempo de duración del almuerzo	De 11:30 a.m. a 2:30 p.m.	3 horas
Oferta de platos por día	$52 * 3$	156
Capacidad instalada	$156 * 7$	1.092
Demanda diaria		156
Demanda anual	$156 * 360$ días	56.160

## 11.2 Participación en el mercado

La demanda potencial de 56.160 consumidores sería con el 100% de la capacidad instalada en un plano optimista.

En el siguiente cuadro se conoce la población empleada, población residente y la población en tránsito por comunas:

Tabla 49.

Participación en el mercado por comunas

<b>COMUNAS</b>	<b>POBLACIÓN EMPLEADA ALLÍ</b>	<b>POBLACIÓN EMPLEADA RESIDENTE</b>	<b>POBLACIÓN FLOTANTE</b>	<b>EMISOR/ RECEPTOR</b>	
<b>Cabecera</b>	20.339	14.185	-	6.154	Receptor
<b>Centro</b>	40.330	4.124	-	36.206	Receptor
<b>Ciudadela Real de Minas</b>	3.203	10.389		7.186	Emisor
<b>Rural Poblado</b>	23	69		46	Emisor
<b>Disperso Rural</b>	857	2.453		1.596	Emisor
<b>García Rovira</b>	11.317	16.692		5.375	Emisor
<b>La concordia</b>	18.032	11.279	-	6.753	Receptor
<b>La pedregosa</b>	3.380	6.164		2.784	Emisor
<b>Morrórico</b>	2.906	6.437		3.531	Emisor

<b>Mutis</b>	7.486	10.827	3.341	Emisor
<b>Nororiental</b>	3.974	11.670	7.696	Emisor
<b>Norte</b>	6.121	17.774	11.653	Emisor
<b>Occidental</b>	19.471	14.228	-	Receptor
<b>Oriental</b>	26.249	23.117	-	Receptor
<b>Provenza</b>	5.624	11.765	6.141	Emisor
<b>San Francisco</b>	25.986	17.405	-	Receptor
<b>Sur Occidente</b>	2.735	6.821	4.086	Emisor
<b>Sur Oriente</b>	5.904	10.649	4.745	Emisor
<b>Tejar</b>	1.747	5.914	4.167	Emisor
<b>TOTAL</b>	205.684	201.962	-3.722	

Teniendo en cuenta el cuadro anterior se puede definir que las mejores opciones para establecer la ubicación del restaurante de comida saludable en el Municipio de Bucaramanga son Cabecera del Llano y el Centro de Bucaramanga. La ubicación escogida es Cabecera del Llano.

Teniendo en cuenta los datos anteriores se da que:

- De acuerdo a la pregunta No. 4 de la encuesta concluyente, el 47% de la población almuerza fuera de casa, lo que se resume en:

Tabla

Consumidores diarios

CABECERA		
	Población flotante	Población empleada
Población	6.154	14.186
%	47%	47%
Total	2.892	6.667
Suma	9.559	

Entonces en cabecera la población que va a restaurante es de 9.559 consumidores/día

- Según la pregunta No. 2 de la encuesta concluyente, el 33.7% prefiere la comida saludable, lo que se resume en:

$$9.559 * 33.7\% = 3.220$$

Entonces en cabecera la población que va a restaurantes de comida saludable es de 3.220 consumidores/día.

- La participación del mercado es:  $(156/3.220) * 100 = 4.8\%$

Entonces el proyecto obtendría un 4.8% de participación en el mercado, este afirma los porcentajes del fondo emprender que se utilizaron en el desarrollo de la estimación de la demanda.

### 11.3 Pronostico de la demanda

Teniendo en cuenta que la demanda potencial es 56.160 consumidores al año, siendo está la capacidad instalada, se plantean opciones para aumentar la demanda potencial en el tiempo, así:

Tabla. 50

*Calculo de la demanda*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b> BASE RESTAURANTE	39312	42315	46207	50938	56424
<b>2</b> DOMICILIOS	1953	2102	2273	2458	2671
<b>3</b> NUEVOS PRODUCTOS	3872,04	4167	4507	4874	5297
<b>4</b> SUCURSALES		22408	24236	26213	28488
TOTAL	45137,04	70992	77223	84483	92880

Lo anterior se da con base en las estrategias del plan de marketing que se encuentran contenido en el inciso once del presente trabajo, la estrategia utilizada para pronosticar la demanda se explica a continuación:

1. **BASE RESTAURANTE:** La capacidad instalada es de 56.160 consumidores al año y se espera mantener la misma demanda en la línea del tiempo, teniendo en el primer año una menor proporción mientras el restaurante se posiciona en el mercado.
2. **DOMICILIOS:** En el tercer trimestre del primer año se ofrecerá el servicio de domicilio con un pronóstico de demanda de 1.953 consumidores al año, el cual se dio tomando el 4.8% del número de población empleada y flotante, es decir,  $(20.339+14.185) * 48\% = 1.953$
3. **NUEVOS PRODUCTOS:** Los nuevos productos que comprenden onces, meriendas, desayunos y comidas, serán incluidas en el transcurso de primer año con base en la participación del mercado con un pronóstico de demanda de 3.872 consumidores al año,

lo que se traduciría en el 4.8% de la población empleada, residente y flotante., es decir,  
 $(20.339+14.185+6.154) *4.8\%=3.872$

4. SUCURSALES: En el segundo año se creará la sucursal del restaurante fuera de la ciudad y conforme a la encuesta concluyente en su pregunta No. 18, se tendrá un 57% de consumidores para el restaurante fuera de la ciudad al año, por lo que tomando el pronóstico de demanda del restaurante base se tiene que  $39.312*57\%=22.408$  consumidores al año, asistirían al restaurante rural.

Con base en lo anterior, multiplicando la cantidad de consumidores con el valor promedio del plato nos da un ingreso bruto promedio en el primer año, siendo aumentado con base en el IPC promedio de los años 2014, 2015 y 2016, así:

Tabla 50.

*Consumo anual*

	1	2	3	4	5
<b>1</b> BASE RESTAURANTE	353808000	427753872	524643711,6	649614459,1	808229614,4
<b>2</b> DOMICILIOS	17577000	21248697,6	25808106,06	31346977,51	38259983,34
<b>3</b> NUEVOS PRODUCTOS	34848360	41343307,2	49295636,28	58768641	70409182,3
<b>4</b> SUCURSALES	0	209738880	235922918,4	265374540,3	299942375,9
TOTAL	406233360	700084757	835670372,4	1005104618	1216841156

Lo anterior se da conforme el pronóstico de venta de número de platos multiplicado por el valor promedio del plato, los ingresos que se muestran es el resultado del escenario más optimista.

## 12. Análisis administrativo

### 12.1 Matriz de roles y responsabilidades del cargo

Tabla 51

*Matriz de roles y responsabilidades del cargo*

ROL	CARGO	RESPONSABILIDADES
GERENTE	ADMINISTRADOR	Es responsable de tomar las decisiones que orienten efectivamente el restaurante y que utilice eficazmente los recursos que este posee para alcanzar los objetivos principales como son la innovación, la competitividad y la generación de valor económico y social tanto para el cliente como para sus partes relacionadas.
PROFESIONAL	CHEF	Encargado de dirigir, coordinar y controlar las operaciones que ocurren en la cocina.
AUXILIAR DE APOYO	AUXILIAR DE COCINA	Tiene la responsabilidad de mantener la cocina de un restaurante o alguna otra operación de servicio de comida limpia y en orden, y ayudar al chef con la preparación de la comida.
AUXILIAR DE APOYO	MESERO	Es responsable de brindar servicios a los clientes asimismo, debe mantener el buen funcionamiento de su área de trabajo, para lo cual debe preparar las mesas y su estación para poder ofrecer un excelente servicio.
AUXILIAR DE APOYO	CAJERO	Responde por las transacciones financieras y asume el papel de anfitrión guiando a los clientes a una mesa disponible en la sección adecuada
AUXILIAR DE APOYO	SERVICIOS GENERALES	Responde por mantener el aseo y la buena presentación del restaurante.
AUXILIAR DE APOYO	VIGILANTE	Responde por la vigilancia del restaurante, mantenimiento un ambiente tranquilo dentro del mismo.

**12.2. Organigrama de la empresa**



Figura 43. Organigrama

**12.3. Actividades a realizar en cada área de la empresa**

Tabla 52

*Definición de las actividades a realizar en cada área de la empresa*

AREA	ACTIVIDADES
COCINA	Limpieza del área de trabajo, preparación de recetas, controlar recetario. elaboración de salsas, requisiciones de material, ordenar utensilios, preparar ordenes de trabajo, limpieza de equipo de trabajo, control de refrigeradores, conservación de los alimentos preparados, almacenaje de materias primas, control de basura y/o desperdicios, supervisión de entradas y salidas de materia prima. Vigilar la correcta cocción y presentación de los platillos terminados.
CLIENTES	Limpieza del lugar, montaje de mesas, presentación de mesas, utilización de menús, recibir a los clientes, elaborar y controlar órdenes, pedir órdenes de trabajo, surtir órdenes, entregar

	cuentas.
CAJA	Abastecer fondo, controlar órdenes, verificar surtimiento, controlar el flujo de dinero, controlar insumos suministrados a la caja, realizar corte de caja, consolidar cuentas.
ADMINISTRACIÓN	Planeación, organización, dirección y control del restaurante.
ZONA MASCOTAS	Alimentación, aseo y diversión de las mascotas.

#### **12.4. Matriz de perfiles para cada cargo**

Tabla 53

*Matriz de perfiles*

Nombre del cargo	Propósito principal del cargo	Responsabilidad	Funciones	Requisitos	Jefe inmediato
Administrador	Dirigir y controlar tanto los empleados como el establecimiento y asegurándose que las tareas se realicen de conformidad con lo planeado.	Motivar a los subordinados, dirigir al personal, seleccionar canales de comunicación más eficaces para transmitir al personal y capacitar a todo su persona	Integrar y coordinar el trabajo del personal.	Administrador de empresas o Ingeniero industrial	Junta directiva
			Tomar decisiones, establecer políticas, y estrategias que afecten a toda la organización.	Experiencia 2 años en cargos similares	
			Direccionar el mercado que tienen en este momento	Nivel de inglés alto	
			Controlar el personal y el restaurante.	Buena presentación	
			Distribuir las funciones		
			Controlar los presupuestos		
			Realizar de forma periódica el control de inventarios	Disponibilidad de horario	
			Controlar las actividades de las áreas operativas y administrativas		
			Llevar los reportes mensuales		
Chef	Generar las recetas de los diferentes platos, además de apoyar en el proceso de selección del personal.	Entrevistar y apoyar los procesos de selección de aspirantes a cargos en la cocina en coordinación con la oficina de personal.	Supervisar y evaluar el trabajo del personal a cargo.	Técnico profesional o experto profesional en cocina	Administrador
			Elaborar los horarios de trabajo	Experiencia 1 año en cargos similares	
			Elaborar las requisiciones de compras	Buena presentación	
			Revisar y autorizar las requisiciones de alimentos que solicitan al almacén.		
			Elaborar los presupuestos de gastos de la cocina		
			Conocer y aplicar las recetas estándar de la cocina		
			Elaborar documento de que contenga las cantidades necesarias de materia prima para la elaboración de cada plato del restaurante	Disponibilidad de horario	
			Revisar diariamente la cámara fría y el congelador a fin de que sean usados correctamente los sobrantes de alimentos del día anterior.		

Continuación de la tabla

Mesero	Conocer y aplicar los diferentes tipos de servicio según el restaurante	Llevar el reporte de comentarios de los clientes acerca del servicio y la calidad de alimentos y bebidas	Mantener limpio el lugar de trabajo y realizar el correcto montaje de las mesas Surtir las estaciones de servicio con lo que se requiera Sugerir al cliente platos del menú Conocer la lista de vinos, la forma de abrirlos y servirlos. Presentar la comanda al cajero para que la selle y poder solicitar al cocinero los platos ordenados por el cliente Inspeccionar que los platos estén servidos de acuerdo con lo solicitado por el cliente, antes de llevarlos a la mesa Servir los alimentos en la mesa Solicitar al cajero la cuenta y presentarla al cliente para que se realice su pago	Bachiller Experiencia 6 meses Buena presentación	Chef
Auxiliar de cocina	Limpiar el área de recepción de alimentos	Conocer y operar la maquina para lavar vajilla y cristalería	Limpieza del área de cocina Conoce y opera la maquina para lavar vajilla y cristalería. Acomoda loza y cristalería por tamaños. Reparte loza y cristalería en cocina. Suministra al restaurante café, mantequilla mermelada etc. Es responsable de la elaboración del café bajo la supervisión del chef. Limpia el área de recepción de alimentos. Verificar las cantidades de materia prima que ingresan al almacen. Registrar en el formato de control de inventarios la información necesaria para cada tipo de alimento	Bachiller Experiencia 6 meses Buena presentación Disponibilidad de horario Atención al detalle Sentido de higiene	Chef
Cajero	Recibir el dinero del pago que realizan los clientes.	Manejar el dinero recibido	Realizar informe de cierre. Aplicar las políticas de crédito del restaurante para el manejo de fondo de caja. Verificar la autenticidad de los medios de pago. Relacionar sobre de remisión donde se relacionan medios de pago discriminados. Recibir los ingresos diarios en el restaurante Hacer pagos a proveedores. Solicitar reembolsos para completar su fondo fijo de caja. Proporcionar cambio a los cajeros	Técnico en contaduría pública Experiencia de 1 año en cargo similares Buena presentación Disponibilidad de horario Actitud de servicio	Administrador

Continuación de la tabla

Servicios Generales	Realizar las labores de aseo y limpieza del restaurante	Mantener limpio y aseado el restaurante, cumpliendo con los requerimientos de ley establecidos	Asear todas las áreas del restaurante y vigilar que se mantengan aseadas	Bachiller	Experiencia de 6 meses	Administrador
			Clasificar la basura, empacado los desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas			
			Responder por los elementos a su cargo e informar de cualquier anomalía o deterioro de los mismos	Buena presentación	Disponibilidad de horario Atención al detalle	
Vigilante	Desarrollar funciones de vigilancia en el restaurante	Cuidar el patrimonio del restaurante	Revisar el área asignada al entrar a su turno	Curso de seguridad y protección	Experiencia 1 año en cargos similares	
			Permanecer en el área asignada			
			Periódicamente, efectuar recorridos por el área asignada	Buena presentación		
			Colaborar en dirigir el tránsito vehicular cuando así se le requiera	Atención al detalle		Administrador
			Dar información que se solicite por parte de los clientes			
			Verificar que el restaurante este cerrado al finalizar el horario		Disponibilidad de horario	
			No retirarse del área asignada hasta finalizar su turno			

## 12.5. Proceso de selección, inducción y formación de personal

**12.5.1 Proceso de selección.** La administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano; dicho proceso integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar del colaborador. El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir el mejor aspirante a la vacante, los cuales se evidencian a continuación:



Figura 44. Proceso de selección. Tomado de selección de personal.

<https://sites.google.com/site/edc124510/>

- a) Análisis de necesidades: Las razones por las que la empresa opta por iniciar un proceso de selección, en donde se incluyen: La creación de un nuevo puesto de trabajo, reemplazo de un colaborador retirado, reemplazo por licencia de maternidad o licencias no remuneradas, etc.
- b) Reclutamiento de candidatos: Existen dos formas para realizar el reclutamiento:
  - i. Fuentes internas: Algunas empresas cuentan con un banco de hojas de vida interna al que recurren cuando inician un proceso de selección, o publican la vacante con el fin de que si algún colaborador cumple con los requisitos establecidos se presente y pueda ser un candidato.
  - ii. Fuentes externas: Las empresas recurren a agencias de empleo y a páginas web que contengan las hojas de vida de posibles candidatos.

- c) **Preselección:** El responsable del proceso de selección analiza las hojas de vida de los candidatos teniendo en cuenta el perfil del cargo requerido y de esta forma seleccionar a los candidatos que más se ajustan.
- d) **Realización de pruebas:** Se aplicarán en los casos en los que previamente se haya determinado su importancia o necesidad, serán realizadas por el jefe inmediato del cargo solicitado o por quien sea designado por éste.
- e) **Entrevistas de selección:** El responsable del proceso realizará la entrevista de carácter semiestructurado, en un lugar idóneo, e indagando acerca del entorno familiar, estudios y formación complementaria, experiencia previa, expectativas frente al cargo y la institución, autoconcepto, proyecto de vida y demás aspectos que sean de interés de acuerdo con el tipo de cargo.
- f) **Valoración y toma de decisiones:** Finalmente se le da un puntaje a cada prueba y basado en esto se escoge a mejor candidato.

**12.5.2 Proceso de Inducción.** El proceso de inducción se compone de las 4 etapas siguientes:

- **Primera Etapa: BIENVENIDA.**

Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización, donde el Jefe inmediato o el encargado realizan diferentes actividades.

- **Segunda Etapa: INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN.**

En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, para así facilitar la integración en la organización.

- **Tercera Etapa: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.**

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes. En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la Evaluación de Formaciones y Seguimiento a la Inducción y Entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

- Cuarta Etapa: PROCESO DE ENSEÑANZA.

Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

1. Indagar y preparar al trabajador
2. Demostrar las tareas que tiene que realizar
3. Ensayar la ejecución de las operaciones
4. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
5. Estimular la participación.

## 12.6. Estructura salarial

Tabla 54.

*Salarios*

TABLA SALARIAL					
CARGO	SALARIO AÑO	SALARIO AÑO	SALARIO AÑO	SALARIO AÑO	SALARIO AÑO 5
Administrador	1.800.000	1.871.820	1.946.506	2.024.171	2.104.936
Chef	1.500.000	1.559.850	1.622.088	1.686.809	1.754.113
Mesero	820.857	853.609	887.668	923.086	959.917
Auxiliar de cocina	820.857	853.609	887.668	923.086	959.917
Cajero	900.000	935.910	973.253	1.012.086	1.052.468
Servicios Generales	820.857	853.609	887.668	923.086	959.917
Vigilante	900.000	935.910	973.253	1.012.086	1.052.468

El incremento anual del salario será proporcional al incremento dado por el gobierno nacional.

### **13. Análisis del impacto ambiental**

El restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga, busca ser un lugar que contenga todos los requisitos para ser una empresa amigable con el ambiente, en todas sus etapas desde la entrada del consumidor hasta la salida del mismo donde converjan todas las formas de minimización del impacto ambiental.

La ley 99 de 1993 “por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones” dicta todos los parámetros por los cuales se debe medir el impacto ambiental, a continuación se despliegan las categorías, elementos e indicadores que lograría el restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con un menú especial para ellos en Bucaramanga:

Tabla 55.

*Impacto ambiental*

<b>CATEGORIA</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>SUELO</b>	TEXTURA Y ESTRUCTURA	Lejanía, tipo de suelo
	TOPOGRAFIA	Cambios del relieve, inestabilidad
	COMPACTACION	Erosión, deslizamientos, pérdida
<b>AGUA</b>	CALIDAD	Color, turbiedad, presencia de contaminantes
<b>FLORA</b>	ACUEDUCTO	Accesibilidad, tratamiento
	COBERTURA VEGETAL	Pérdida
	VEGETACION CIRCUNDANTE	Presencia o ausencia
<b>AIRE</b>	CALIDAD	Olores, enfermedades respiratorias
<b>FAUNA</b>	ANIMALES DOMESTICOS	Espacio, mantenimiento, Servicio
<b>SOCIO - ECÓNOMICA</b>	COMUNIDAD ALEDAÑA	Calidad de vida
<b>ECÓNOMICA</b>	VIABILIDAD ECÓNOMICA	Usos del suelo
	VIABILIDAD TÉCNICA	Usos del suelo
	VIABILIDAD SOCIAL	Labor económica, sector productivo
	SALUD	Enfermedades
<b>PAISAJE</b>	CALIDAD ESCENICA	Deterioro

Todos los elementos ambientales que pueden influir en la creación de un el restaurante de comida saludable en un ambiente eco-amigable integrando las mascotas de los consumidores con

un menú especial para ellos en Bucaramanga, se encuentran evidenciados en el siguiente análisis de Leopold con sus respectivos valores cuantitativos, así:

		CONSTRUCCIÓN													
		ACTIVIDADES	URBANIZACIÓN	ESTRUCTURAS DE RECREACIÓN	PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS	RECICLAJE DE RESIDUOS	ELIMINACIÓN DE BASURAS	MANTENIMIENTO AREAS COMUNES	CONSUMO DE ENERGÍA	CALIBRACIÓN EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	ACTIVIDADES SOCIALES	TRATAMIENTO DE AGUA	TOTAL		
<b>MIEDO BIOFISICO</b>	<b>ELEMENTOS AMBIENTALES</b>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	SUELO	TEXTURA Y ESTRUCTURA	A	-5 2	-7 5		-4 6	-4 6	+2 6		-1 4	+3 7	-5 8	-21 30	
		TOPOGRAFIA	B	+3 4	-5 3		-4 6	-4 6	+5 6			+3 7		-2 2	
		COMPACTACION	C	+4 5	+4 3				-5 6		-1 3		-3 4	-1 5	
	AGUA	CALIDAD	D	+7 4		-9 8			-5 4			-2 1	-9 10	-9 19	
		ACUEDUCTO	E	+3 2		+3 4						+2 4	+6 8	+14 18	
	FLORA	COBERTURA VEGETAL	F	-5 7	-2 5		+5 6		+4 5					+2 1	
		VEGETACION CIRCUNDANTE	G	-5 7	-3 4		+5 7	+5 4	+4 3			+3 4		+9 7	
	AIRE	CALIDAD	H	-4 6	+3 5	-3 4	+2 3	+7 3	+1 2				+1 4	+7 7	
	FAUNA	ANIMALES DOMESTICOS	I	-3 5		-2 1			-4 4		-2 4	+7 8	-4 3	-8 9	
	<b>MIEDO HUMANO</b>	SOCIO - ECÓNOMICA	COMUNIDAD ALEDAÑA	J	+4 6	+5 7		+5 8	+6 7		-2 3		+5 7	-4 5	+19 32
			VIABILIDAD ECÓNOMICA	K	+4 3	-4 5	+4 5	+6 6	-2 4	-4 5	-6 4	-2 3	-3 2	-6 4	-13 9
			VIABILIDAD TÉCNICA	L	+2 4	-3 6	+9 10	+6 8	+4 7	-3 5	-7 6	-6 3		-6 5	-4 9
			VIABILIDAD SOCIAL	M	+5 7	+6 4	+3 7	+9 8	+6 9	+3 3			+8 9		+49 47
SALUD			N	+7 5	+5 8	+9 3	+7 7	+7 5				+4 6	-5 4	+34 30	
PAISAJE		CALIDAD ESCENICA	O	+3 4	+2 5		+7 6	+8 7	+9 9			+2 3		+31 34	
<b>TOTAL</b>			+31 17	+1 4	+14 16	+44 47	+33 26	+33 10	-15 13	-12 17	+32 51	-35 31			

Figura 45. Matriz de Leopold

A continuación, se muestra la matriz de Leopold en gráfica, por medio de colores en los cuales se dividen los factores entre magnitudes del impacto negativo o positivo con tendencia alta, media o baja, así:

		RESTAURANTE										
		ACTIVIDADES	URBANIZACIÓN	ESTRUCTURAS DE RECREACIÓN	PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS	RECICLAJE DE RESIDUOS	ELIMINACIÓN DE BASURAS	MANTENIMIENTO AREAS COMUNES	CONSUMO DE ENERGÍA	CALIBRACIÓN EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	ACTIVIDADES SOCIALES	TRATAMIENTO DE AGUA
		ELEMENTOS AMBIENTALES										
MEDIO BIOFISICO	SUELO	TEXTURA Y ESTRUCTURA	A									
		TOPOGRAFIA	B									
		COMPACTACION	C									
	AGUA	CALIDAD	D									
		ACUEDUCTO	E									
	FLORA	COBERTURA VEGETAL	F									
		VEGETACION CIRCUNDANTE	G									
	AIRE	CALIDAD	H									
	FAUNA	ANIMALES DOMESTICOS	I									
	MEDIO HUMANO	SOCIO - ECÓNOMICA	COMUNIDAD ALEDAÑA	J								
VIABILIDAD ECÓNOMICA			K									
VIABILIDAD TÉCNICA			L									
VIABILIDAD SOCIAL			M									
SALUD			N									
PAISAJE	CALIDAD ESCENICA	O										

Figura 46. Matriz de Leopold 2

En conclusión, lo demostrado en las gráficas anteriores demuestra el impacto que se generará por la puesta en marcha del proyecto, este impacto es mínimo y se reduce con la implementación de las estrategias eco-amigables que se incluyen en el proceso, dando como resultado un restaurante amigable con el medio ambiente, responsable con el planeta.

#### **14. Análisis de impacto social**

Según el más reciente análisis adelantado por el Observatorio de Salud Pública de Santander, Osps, la tasa de mortalidad por enfermedades cardiovasculares en el departamento, se estima en 156 casos por cada 100.000 habitantes, siendo menor en mujeres (152 casos) que en hombres (167 casos).

El estudio se basó en estadísticas de todo el departamento de casos notificados entre los años 2001 a 2012.

La investigación destaca que los hombres son más propensos que las mujeres a padecer problemas cardiovasculares y a fallecer por esta causa. Es más, se estima que la mortalidad cardiovascular en la población mayor de 50 años en Santander, es de 804 casos por 100.000 habitantes (por lo menos durante el periodo analizado), siendo más frecuentes los casos en hombres (891) que en mujeres (726). Además, se pudo establecer que los sectores con las más altas tasas de mortalidad son las provincias Comunera y Guantán.

En los jóvenes, Paul Anthony Camacho López, médico epidemiólogo y subdirector de estudios clínicos de la Dirección de Investigaciones, Desarrollo e Innovación Tecnológica de la Foscal, advierte que “se está evidenciando una epidemia de sobrepeso y obesidad en niños, lo que está acelerando la aparición en forma más temprana de enfermedades cardiovasculares como por ejemplo la hipertensión, el síndrome metabólico y la diabetes”.

El especialista explicó que “son precursores de enfermedades coronarias y accidente cerebrovascular a largo plazo”.

Por lo tanto, el aporte social que realizará Sarada, es contribuir a mejorar los hábitos alimenticios de los ciudadanos de Bucaramanga y su área metropolitana, y de esta forma combatir las enfermedades cardiovasculares y la obesidad, ya que, lo más importante es que las personas se interesen por un estilo de vida saludable.

Además, Sarada se compromete a aportar su grano de arena con el desarrollo de la región proporcionando empleo y prácticas a egresados del Sen. Cabe resaltar que en la matriz de perfiles no se tiene como restricción la edad para aplicar a los cargos de la empresa, esto con el fin de dar oportunidades de empleo a las personas mayores.

Se pondrá en ejecución el plan que busca el bienestar de los colaboradores el cual incluirá beneficios como actividades de esparcimiento, celebración de cumpleaños, flexibilidad en los horarios laborales, préstamos para los colaboradores en situación de calamidad, para que así el desempeño del colaborador no se vea afectado por carga laboral o problemas familiares.

## **15. Análisis de factibilidad financiera**

### **15.1 Análisis financiero primera sede**

#### **15.1.1 Capital inicial de operación.**

Tabla 56.

Capital inicial de operación.

INVERSIÓN NETA INICIAL REQUERIDA	
Inversión Inicial Neta en PPE	76.504.400
Necesidades de Capital de Trabajo	69.992.084
<b>Total Inversión Inicial Requerida</b>	<b>146.496.484</b>

El capital requerido para poner en marcha el proyecto es de \$146.496.484 COP

**15.1.2 Tasa interna de retorno, TIR.** Tasa interna de retorno: 71,56%

**15.1.3 Valor presente neto, VPN.** Valor presente neto: \$2.502.317.780

**15.1.4 Flujo de caja.**

Tabla 57.

Flujo de caja libre

Restaurante Comida Saludable Flujo de Caja Libre (PS)						
Periodo	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operativa	0	(29.184.331)	117.701.901	193.595.806	286.488.990	420.005.957
Impuestos	0	0	40.018.646	65.822.574	97.406.257	142.802.025
<b>UODI</b>	<b>0</b>	<b>(29.184.331)</b>	<b>77.683.255</b>	<b>127.773.232</b>	<b>189.082.733</b>	<b>277.203.932</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	0	15.465.187	15.738.092	17.795.969	18.855.346	20.374.012
<b>Flujo de Caja Bruto</b>	<b>0</b>	<b>(13.719.144)</b>	<b>93.421.347</b>	<b>145.569.201</b>	<b>207.938.079</b>	<b>297.577.944</b>
Variación de Capital de Trabajo	69.992.084	(67.512.406)	(26.904.040)	(19.432.153)	(23.666.432)	(34.981.923)
Inversiones en Propiedad Planta y Equipo	70.897.400	0	1.956.398	5.943.556	11.954.551	6.907.425
Inversión en Otros Activos de Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Diferidos	5.607.000	0	6.064.531	6.307.112	6.559.397	6.821.773
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>(\$146.496.484)</b>	<b>\$53.793.262</b>	<b>\$112.304.458</b>	<b>\$152.750.685</b>	<b>\$213.090.563</b>	<b>\$318.830.669</b>

El flujo de caja muestra un déficit en el primer año, está problemática se contraataca con las estrategias adicionales para obtener un aumento de ventas de 4 platos/días. En los demás años la relación de efectivo es positiva.

**15.1.5 Relación costo beneficio.** Relación costo beneficio: 1,15

**15.1.6 Presupuesto de inversión.** Se anexa en el apéndice E y F.**15.1.7 Proyecciones de gastos.**

Tabla 58.

## Gastos de administración

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>139.351.160,41</b>	<b>142.867.867,65</b>	<b>149.074.142,95</b>	<b>162.118.048,40</b>	<b>164.833.113,31</b>
<b>Gastos de Personal Administrativo</b>	<b>83.391.160</b>	<b>83.885.039</b>	<b>85.937.830</b>	<b>95.026.635</b>	<b>93.711.594</b>
<b>Hosting y dominio de la página web</b>	<b>200.000</b>	<b>208.000</b>	<b>216.320</b>	<b>224.973</b>	<b>233.972</b>
		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>Honorarios</b>					
<b>Honorarios contador y Revisor Fiscal</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.260.480</b>	<b>1.324.008</b>	<b>1.390.738</b>	<b>1.460.831</b>
Componente Volumen		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Componente Precios		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>Servicio de comedor</b>	<b>400.000</b>	<b>420.160</b>	<b>441.336</b>	<b>463.579</b>	<b>486.944</b>
Componente Volumen		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Componente Precios		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>Impuestos industria y comercio</b>	<b>1.800.000</b>	<b>2.095.245</b>	<b>3.383.758</b>	<b>4.329.579</b>	<b>5.198.829</b>
<b>Arriendo</b>	<b>36.000.000</b>	<b>37.814.400</b>	<b>39.720.246</b>	<b>41.722.146</b>	<b>43.824.942</b>
Componente Volumen		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Componente Precios		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>Mantenimiento equipo de computo</b>	<b>300.000</b>	<b>315.120</b>	<b>331.002</b>	<b>347.685</b>	<b>365.208</b>
Componente Volumen		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Componente Precios		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>Seguros</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.100.800</b>	<b>2.206.680</b>	<b>2.317.897</b>	<b>2.434.719</b>
Componente Volumen		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Componente Precio		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>Mantenimientos Maquinaria y Equipo</b>	<b>400.000</b>	<b>420.160</b>	<b>441.336</b>	<b>463.579</b>	<b>486.944</b>
Componente Volumen		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Componente Precio		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>Servicios Públicos</b>	<b>12.000.000</b>	<b>12.604.800</b>	<b>13.240.082</b>	<b>13.907.382</b>	<b>14.608.314</b>
Componente Volumen		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Componente Precio		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>Gastos legales</b>	<b>100.000</b>	<b>105.040</b>	<b>110.334</b>	<b>115.895</b>	<b>121.736</b>
Componente Volumen		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Componente Precios		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>Vigilancia</b>	<b>300.000</b>	<b>315.120</b>	<b>331.002</b>	<b>347.685</b>	<b>365.208</b>
Componente Volumen		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Componente Precios		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>Suministros de Cafetería y Aseo</b>	<b>300.000</b>	<b>315.120</b>	<b>331.002</b>	<b>347.685</b>	<b>365.208</b>
Componente Volumen		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Componente Precios		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>Útiles y Papelería y Suministros de Oficina</b>	<b>660.000</b>	<b>693.264</b>	<b>728.205</b>	<b>764.906</b>	<b>803.457</b>
Componente Volumen		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Componente Precios		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>Otros</b>	<b>300.000</b>	<b>315.120</b>	<b>331.002</b>	<b>347.685</b>	<b>365.208</b>
Componente Volumen		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Componente Precios		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%

Los gastos de administración son dados por supuestos tomando como referencia el PIB y el IPC del año 2016.

Tabla 59.

## Gastos de ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>3.860.000</b>	<b>4.014.400</b>	<b>4.174.976</b>	<b>4.341.975</b>	<b>4.515.654</b>
<b>Publicidad y Promoción</b>	<b>800.000</b>	<b>832.000</b>	<b>865.280</b>	<b>899.891</b>	<b>935.887</b>
Componente Volumen		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Componente Precios		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Participación en ferias</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.080.000</b>	<b>2.163.200</b>	<b>2.249.728</b>	<b>2.339.717</b>
Componente Volumen		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Componente Precios		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Otros de ventas</b>	<b>960.000</b>	<b>998.400</b>	<b>1.038.336</b>	<b>1.079.869</b>	<b>1.123.064</b>
Componente Volumen		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Componente Precios		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Gastos de Representación</b>	<b>100.000</b>	<b>104.000</b>	<b>108.160</b>	<b>112.486</b>	<b>116.986</b>
Componente Volumen		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Componente Precios		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Los gastos de ventas son dados por supuestos tomando como referencia el PIB y el IPC del año 2016.

### 15.1.8 Proyecciones de ingreso.

Tabla 60.

Proyecciones de ingresos

Proyección Ingresos					
Productos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PLATOS DE COMIDA</b>		21%	23%	24%	24%
Uds MENSUALES A PRODUCIR	39.312	42.315	46.207	50.938	56.424
% Crecimiento PIB	3,50%	3,50%	4,00%	4,00%	4,50%
% Crecimiento Extraordinario		4,00%	5,00%	6,00%	6,00%
Precio promedio	9.000	10.109	11.354	12.753	14.324
% Inflación	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
% Crecimiento		8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
<b>Total</b>	<b>353.808.000</b>	<b>427.753.872</b>	<b>524.643.712</b>	<b>649.614.459</b>	<b>808.229.614</b>
<b>DOMICILIOS</b>					
Uds MENSUALES A PRODUCIR	1.953	2.102	2.273	2.458	2.671
% Crecimiento PIB	3,50%	3,50%	4,00%	4,00%	4,50%
% Crecimiento Extraordinario		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Precio promedio	9.000	10.109	11.354	12.753	14.324
% Inflación	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
% Crecimiento		8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
<b>Total</b>	<b>17.577.000</b>	<b>21.248.698</b>	<b>25.808.106</b>	<b>31.346.978</b>	<b>38.259.983</b>
<b>NUEVOS PRODUCTOS</b>					
Uds MENSUALES A PRODUCIR	3.872	4.167	4.507	4.874	5.297
% Crecimiento PIB	3,50%	3,50%	4,00%	4,00%	4,50%
% Crecimiento Extraordinario		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Precio promedio	9.000	9.922	10.938	12.058	13.292
% Inflación	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
% Crecimiento		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
<b>Total</b>	<b>34.848.360</b>	<b>41.343.307</b>	<b>49.295.636</b>	<b>58.768.641</b>	<b>70.409.182</b>
<b>SUCURSALES</b>					
Uds MENSUALES A PRODUCIR	0	22.408	24.236	26.213	28.488
% Crecimiento PIB	3,50%	3,50%	4,00%	4,00%	4,50%
% Crecimiento Extraordinario		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Precio promedio	9.000	9.360	9.734	10.124	10.529
% Inflación	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
% Crecimiento					
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>209.738.880</b>	<b>235.922.918</b>	<b>265.374.540</b>	<b>299.942.376</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>406.233.360</b>	<b>700.084.757</b>	<b>835.670.372</b>	<b>1.005.104.618</b>	<b>1.216.841.156</b>
<b>Incremento en Ventas</b>		<b>72,34%</b>	<b>19,37%</b>	<b>20,28%</b>	<b>21,07%</b>

Las proyecciones de ingresos se dan con base en la demanda potencial y capacidad instalada, el número de platos está sometido al programador del fondo emprender, dando como resultado en el último año que la totalidad de la capacidad instalada sea utilizada, sin embargo se espera en un escenario más optimista que se utilice el total de la capacidad instalada desde el segundo año.

### 15.1.9 Análisis de escenarios

Tabla 61.

Estado de resultados

<b>Restaurante Comida Saludable</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS (PS)</b>					
<b>Período</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>406.233.360</b>	<b>700.084.757</b>	<b>835.670.372</b>	<b>1.005.104.618</b>	<b>1.216.841.156</b>
Costo Mercancía Vendida	276.741.344	419.762.496	471.029.479	533.300.259	607.112.419
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>129.492.016</b>	<b>280.322.261</b>	<b>364.640.894</b>	<b>471.804.359</b>	<b>609.728.737</b>
Gastos de Administración	139.351.160	142.867.868	149.074.143	162.118.048	164.833.113
Gastos de Ventas	3.860.000	4.014.400	4.174.976	4.341.975	4.515.654
<b>Utilidad Oper. antes de Depre y Amort.</b>	<b>-13.719.144</b>	<b>133.439.993</b>	<b>211.391.775</b>	<b>305.344.335</b>	<b>440.379.969</b>
Gasto de Depreciación	12.262.853	10.572.115	11.650.202	12.434.531	13.696.365
Gasto de Amortización	3.202.333	5.165.977	6.145.767	6.420.814	6.677.647
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-29.184.331</b>	<b>117.701.901</b>	<b>193.595.806</b>	<b>286.488.990</b>	<b>420.005.957</b>
Ingresos no Operacionales	4.062.334	7.000.848	8.356.704	10.051.046	12.168.412
Gastos no Operacionales	5.644.583	8.449.796	9.439.840	10.690.320	12.171.040
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>-30.766.580</b>	<b>116.252.953</b>	<b>192.512.669</b>	<b>285.849.716</b>	<b>420.003.329</b>
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>7.408.289</b>	<b>8.253.935</b>	<b>8.420.918</b>	<b>8.728.371</b>	<b>9.210.313</b>
Intereses	2.783.356	2.281.096	1.778.836	1.276.577	774.317
Comisión Fondo de Garantías	0	0	0	0	0
Impuesto del 4*1000	1.624.933	2.800.339	3.342.681	4.020.418	4.867.365
Gastos Bancarios	3.000.000	3.172.500	3.299.400	3.431.376	3.568.631
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-38.174.869</b>	<b>107.999.017</b>	<b>184.091.751</b>	<b>277.121.345</b>	<b>410.793.016</b>
Impuesto de Renta	0	36.719.666	62.591.195	94.221.257	139.669.625
<b>Utilidad/Perdida Neta</b>	<b>-38.174.869</b>	<b>71.279.352</b>	<b>121.500.556</b>	<b>182.900.087</b>	<b>271.123.391</b>
<b>Reserva Legal</b>	<b>0</b>	<b>7.127.935</b>	<b>12.150.056</b>	<b>18.290.009</b>	<b>27.112.339</b>
<b>Utilidad/Perdida Neta despues de Reserva Legal</b>	<b>-38.174.869</b>	<b>64.151.416</b>	<b>109.350.500</b>	<b>164.610.079</b>	<b>244.011.052</b>
<b>Dividendos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utilidades Retenidas del Período</b>	<b>0</b>	<b>71.279.352</b>	<b>121.500.556</b>	<b>182.900.087</b>	<b>271.123.391</b>
<b>Reservas Retenidas Acumuladas</b>	<b>0</b>	<b>71.279.352</b>	<b>192.779.907</b>	<b>375.679.995</b>	<b>646.803.385</b>

El estado de resultados se proyecta con base en los supuestos propuestos anteriormente mencionados y la demanda potencial proyectada, se prevé pérdida para el primer año, pero utilidades para los siguientes años. El anterior estado de resultados proyectado pertenece al restaurante urbano.



El balance general se proyecta con base en los supuestos propuestos anteriormente mencionados y el estado de resultados proyectado, se muestra un patrimonio del 68% y un pasivo del 32%. El anterior balance general proyectado pertenece al restaurante urbano.

## 15.2 Análisis de escenarios segunda sede

Tabla 63.

Estado de resultados sucursal

Sucursal Restaurante Comida Saludable					
ESTADO DE RESULTADOS (PS)					
Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	<b>0</b>	<b>209.738.880</b>	<b>235.922.918</b>	<b>265.374.540</b>	<b>299.942.376</b>
Costo Mercancía Vendida	0	125.756.939	132.979.046	140.805.553	149.648.736
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>0</b>	<b>83.981.941</b>	<b>102.943.872</b>	<b>124.568.988</b>	<b>150.293.639</b>
Gastos de Administración	0	90.376.081	52.465.942	50.926.858	51.642.828
Gastos de Ventas	0	2.503.400	1.474.224	1.426.259	1.383.139
<b>Utilidad Oper. antes de Depre y Amort.</b>	<b>0</b>	<b>-8.897.540</b>	<b>49.003.706</b>	<b>72.215.870</b>	<b>97.267.672</b>
Gasto de Depreciación	0	7.953.064	3.882.440	3.979.954	3.961.029
Gasto de Amortización	0	2.076.871	1.897.123	2.099.523	2.045.355
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>0</b>	<b>-18.927.474</b>	<b>43.224.143</b>	<b>66.136.393</b>	<b>91.261.287</b>
Ingresos no Operacionales	0	2.634.623	2.570.949	2.854.826	3.201.768
Gastos no Operacionales	0	3.660.789	3.103.052	3.224.848	3.405.410
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>-19.953.640</b>	<b>42.692.040</b>	<b>65.766.371</b>	<b>91.057.646</b>
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>0</b>	<b>630.815</b>	<b>385.198</b>	<b>274.914</b>	<b>206.503</b>
Intereses	0	174.335	81.369	40.208	17.361
Comisión Fondo de Garantías	0	0	0	0	0
Impuesto del 4*1000	0	214.019	152.904	126.629	109.130
Gastos Bancarios	0	242.462	150.925	108.077	80.012
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>-20.584.455</b>	<b>42.306.841</b>	<b>65.491.457</b>	<b>90.851.143</b>
Impuesto de Renta	0	0	14.384.326	22.267.095	30.889.389
<b>Utilidad/Perdida Neta</b>	<b>0</b>	<b>-20.584.455</b>	<b>27.922.515</b>	<b>43.224.362</b>	<b>59.961.754</b>
<b>Reserva Legal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.792.252</b>	<b>4.322.436</b>	<b>5.996.175</b>
<b>Utilidad/Perdida Neta despues de Reserva Legal</b>	<b>0</b>	<b>-20.584.455</b>	<b>25.130.264</b>	<b>38.901.926</b>	<b>53.965.579</b>
<b>Dividendos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utilidades Retenidas del Período</b>	<b>0</b>	<b>-20.584.455</b>	<b>27.922.515</b>	<b>43.224.362</b>	<b>59.961.754</b>
<b>Reservas Retenidas Acumuladas</b>	<b>0</b>	<b>-20.584.455</b>	<b>7.338.060</b>	<b>50.562.421</b>	<b>110.524.176</b>

El estado de resultados se proyecta con base en los supuestos propuestos anteriormente mencionados y la demanda potencial proyectada, se prevé pérdida para el primer año de funcionamiento de la sucursal, segundo año de puesta en marcha del proyecto, se proyectan utilidades para los siguientes años. El anterior estado de resultados proyectado pertenece al restaurante rural.

Tabla 64.

Balance General Sucursal

Sucursal Restaurante Comida Saludable						
BALANCE GENERAL (PS)						
Período	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja (Días de Ventas)			6.991.296	7.864.097	8.845.818	9.998.079
Bancos		50.000.000	30.710.100	82.697.922	143.147.664	222.346.231
Inversiones Temporales			0	0	0	0
Cuentas x Cobrar a Clientes			0	0	0	0
Inventarios			7.781.544	8.528.631	9.668.335	11.011.880
Otras Activos Corrientes			6.300.763	7.521.033	9.045.942	10.951.570
<b>Total Activos Corrientes</b>		<b>50.000.000</b>	<b>51.783.703</b>	<b>106.611.684</b>	<b>170.707.758</b>	<b>254.307.760</b>
Inversiones Permanentes						
<b>Propiedad Planta y Equipo (Neto)</b>		<b>99.185.463</b>	<b>92.573.098</b>	<b>86.216.302</b>	<b>79.605.870</b>	<b>72.731.681</b>
Propiedad Planta y Equipo		99.185.463	99.185.463	103.142.963	107.258.367	111.537.976
Depreciación Acumulada			-6.612.364	-16.926.660	-27.652.497	-38.806.295
<b>Activo Diferido (Neto)</b>		<b>814.537</b>	<b>814.537</b>	<b>1.139.537</b>	<b>1.594.213</b>	<b>2.230.303</b>
Activos Diferidos		814.537	814.537	1.139.537	1.594.213	2.230.303
Amortización Acumulada (Diferidos)			-187.344	-262.094	-366.669	-512.970
<b>Capital Intelectual</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Intelectual		0	0	0	0	0
Amortización Acumulada (Capital Intelectual)			0	0	0	0
<b>Activos no Corrientes Netos</b>		<b>100.000.000</b>	<b>93.387.635</b>	<b>87.355.839</b>	<b>81.200.082</b>	<b>74.961.984</b>
<b>Total Activos</b>		<b>150.000.000</b>	<b>145.171.338</b>	<b>193.967.523</b>	<b>251.907.840</b>	<b>329.269.745</b>
<b>PASIVOS</b>						
Préstamos de Corto Plazo		0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar a Proveedores		0	15.504.280	16.394.677	17.359.589	18.449.844
Impuestos por Pagar		0	0	14.384.326	22.267.095	30.889.389
Otras Cuentas por Pagar de Corto Plazo		0	251.514	265.958	281.611	299.297
<b>Total Pasivo de Corto Plazo</b>		<b>0</b>	<b>15.755.794</b>	<b>31.044.961</b>	<b>39.908.295</b>	<b>49.638.530</b>
Préstamos de Largo Plazo		0	0	0	0	0,00
<b>Total Pasivos</b>		<b>0</b>	<b>15.755.794</b>	<b>31.044.961</b>	<b>39.908.295</b>	<b>49.638.530</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social		150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Reservas del periodo		0	0	2.792.252	4.322.436	5.996.175
Reservas Acumuladas		0	0	2.792.252	7.114.688	13.110.863
Resultados de Ejercicios Anteriores		0	0	-20.584.455	7.338.060	50.562.421
Resultado del Ejercicio		0	-20.584.455	27.922.515	43.224.362	59.961.754
<b>Total Patrimonio</b>		<b>150.000.000</b>	<b>129.415.545</b>	<b>162.922.563</b>	<b>211.999.545</b>	<b>279.631.214</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>		<b>150.000.000</b>	<b>145.171.338</b>	<b>193.967.524</b>	<b>251.907.841</b>	<b>329.269.745</b>
<b>Ecuación Contable</b>		<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

El balance general se proyecta con base en los supuestos propuestos anteriormente mencionados y el estado de resultados proyectado, se muestra un patrimonio del 89% y un pasivo del 11%. El anterior balance general proyectado pertenece al restaurante urbano.

### 15.3 Análisis de escenarios consolidado

Tabla 65.

## Estado de resultados consolidado

Consolidado Restaurante Comida Saludable					
ESTADO DE RESULTADOS (PS)					
Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	<b>406.233.360</b>	<b>909.823.637</b>	<b>1.071.593.291</b>	<b>1.270.479.158</b>	<b>1.516.783.532</b>
Costo Mercancía Vendida	276.741.344	545.519.434	604.008.525	674.105.812	756.761.156
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>129.492.016</b>	<b>364.304.202</b>	<b>467.584.766</b>	<b>596.373.347</b>	<b>760.022.376</b>
Gastos de Administración	139.351.160	233.243.949	201.540.085	213.044.907	216.475.942
Gastos de Ventas	3.860.000	6.517.800	5.649.200	5.768.235	5.898.794
<b>Utilidad Oper. antes de Depre y Amort.</b>	<b>-13.719.144</b>	<b>124.542.454</b>	<b>260.395.480</b>	<b>377.560.205</b>	<b>537.647.641</b>
	0	0	0	0	0
Gasto de Depreciación	12.262.853	18.525.179	15.532.643	16.414.485	17.657.395
Gasto de Amortización	3.202.333	7.242.848	8.042.889	8.520.337	8.723.002
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-29.184.331</b>	<b>98.774.427</b>	<b>236.819.948</b>	<b>352.625.383</b>	<b>511.267.244</b>
	0	0	0	0	0
Ingresos no Operacionales	4.062.334	9.635.471	10.927.653	12.905.872	15.370.180
Gastos no Operacionales	5.644.583	12.110.585	12.542.893	13.915.168	15.576.450
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>-30.766.580</b>	<b>96.299.313</b>	<b>235.204.709</b>	<b>351.616.087</b>	<b>511.060.974</b>
	0	0	0	0	0
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>7.408.289</b>	<b>8.884.751</b>	<b>8.806.116</b>	<b>9.003.285</b>	<b>9.416.815</b>
Intereses	2.783.356	2.455.431	1.860.206	1.316.785	791.678
Comisión Fondo de Garantías	0	0	0	0	0
Impuesto del 4*1000	1.624.933	3.014.358	3.495.586	4.147.048	4.976.495
Gastos Bancarios	3.000.000	3.414.962	3.450.325	3.539.453	3.648.643
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-38.174.869</b>	<b>87.414.562</b>	<b>226.398.592</b>	<b>342.612.802</b>	<b>501.644.159</b>
Impuesto de Renta	0	36.719.666	76.975.521	116.488.353	170.559.014
<b>Utilidad/Perdida Neta</b>	<b>-38.174.869</b>	<b>50.694.896</b>	<b>149.423.071</b>	<b>226.124.449</b>	<b>331.085.145</b>
	0	0	0	0	0
<b>Reserva Legal</b>	<b>0</b>	<b>7.127.935</b>	<b>14.942.307</b>	<b>22.612.445</b>	<b>33.108.514</b>
<b>Utilidad/Perdida Neta despues de Reserva Legal</b>	<b>-38.174.869</b>	<b>43.566.961</b>	<b>134.480.764</b>	<b>203.512.004</b>	<b>297.976.630</b>
	0	0	0	0	0
<b>Dividendos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utilidades Retenidas del Período</b>	<b>0</b>	<b>50.694.896</b>	<b>149.423.071</b>	<b>226.124.449</b>	<b>331.085.145</b>
<b>Reservas Retenidas Acumuladas</b>	<b>0</b>	<b>50.694.896</b>	<b>200.117.967</b>	<b>426.242.416</b>	<b>757.327.561</b>

El estado de resultado anterior es el consolidado de la suma del estado de resultados del restaurante urbano, con el estado de resultados del restaurante rural.



El balance general anterior es el consolidado de la suma del estado de resultados del restaurante urbano, con el estado de resultados del restaurante rural.

### 16. Plano del restaurante

Se realiza el plano del restaurante rural teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de mercados, para lo cual se utilizó la herramienta floorplaner el cual ofrece una vista superior en imagen 3D del plano.



Figura 47

Plano restaurante vista superior



Figura 48

Plano restauran vista diagonal

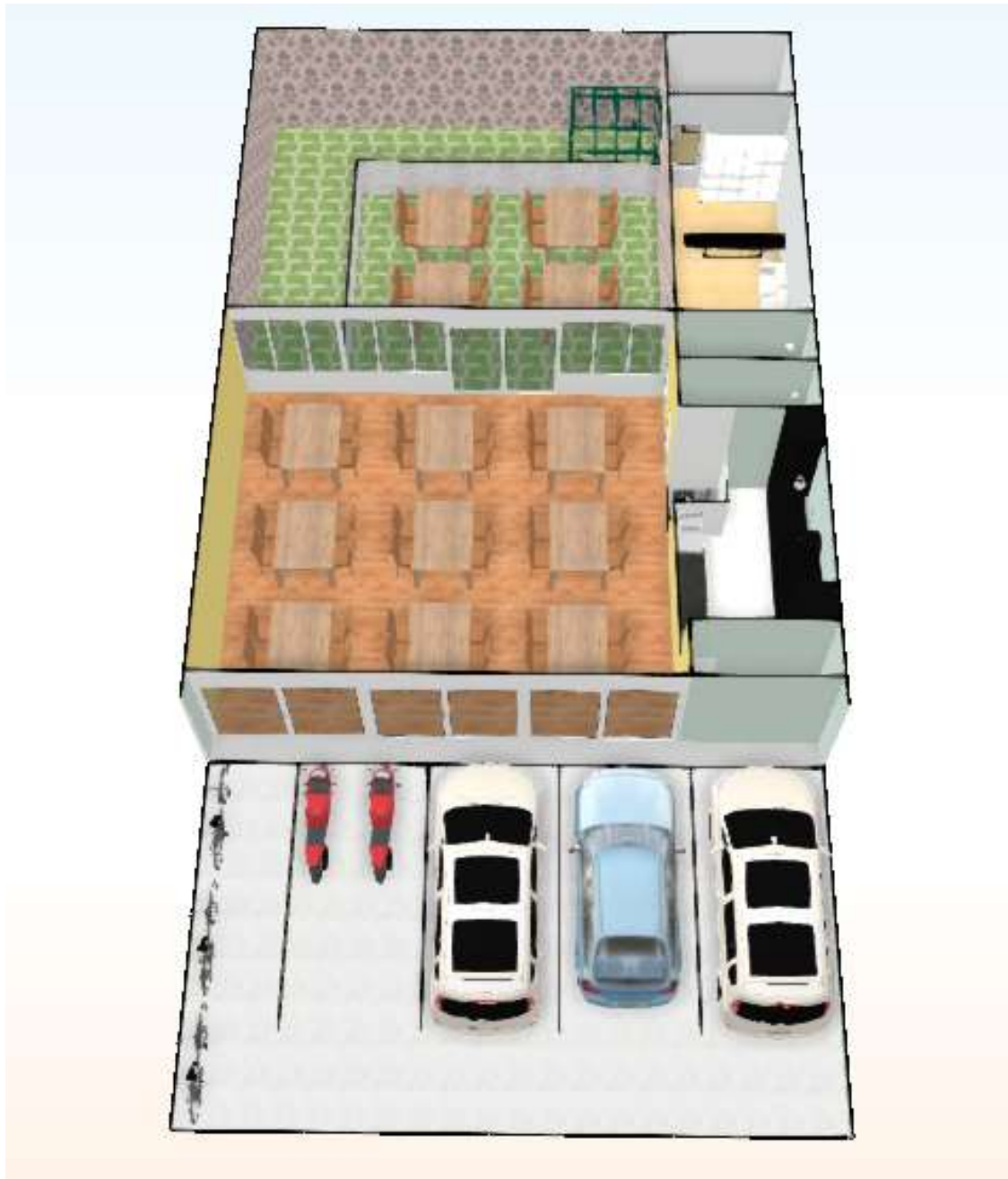


Figura 49

Plano restaurante

Las dos sedes tendrán la misma distribución con la variante del parqueadero, dado que en la ciudad es difícil encontrar un terreno con parqueadero propio.

**17. Diagrama de flujo del restaurante**



Figura 50

Diagrama de flujo

**18. Determinación de mascotas**

Según los resultados obtenidos en el estudio de mercados la mascota predilecta por los residentes de Bucaramanga y su área metropolitana es el perro y en segundo lugar el gato, por lo tanto las instalaciones estarán adecuadas para este tipo de mascotas con la siguiente distribución:

Tabla 67. Clasificación de mascotas

#	TIPO DE MASCOTA	TAMAÑO DE MASCOTA	SECTOR	ESPACIO
1	PERRO	PEQUEÑO	ZONA PERROS	A
2	PERRO	PEQUEÑO-MEDIANO	ZONA PERROS	B
3	PERRO	MEDIANO-GRANDE	ZONA PERROS	C
4	PERRO	GRANDE	ZONA PERROS	D
5	GATO	TODOS	ZONA GATOS	E

Se permitirá el ingreso de todo tipo de mascota siempre y cuando los agresivos y los catalogados como razas peligrosas en Colombia porten su respectivo bozal; además toda mascota que se encuentre en el restaurante deberá tener su carnet de vacunas al día y a la mano por si se requiere de alguna información al respecto.

Tabla 68.

Listado de razas peligrosas

No.	RAZAS POTENCIALMENTE PELIGROSAS
1	Fila Brasileño
2	Bullmastiff
3	Bull Terrier
4	Doberman
5	Dogo Argentino
6	Dogo de Burdeos
7	Akita Inu
8	Tesa Inu
9	Rottweilwe
10	Stanffordshire Bull Terrier
11	Presa Canario
12	Mastín Napolitano
13	American Pitbull Terrier
14	Perro de Presa Mallorquín
15	American Staffordshire Terrier

## 19. Conclusiones

- El plan de marketing está enfocado para copar la capacidad instalada del restaurante y generar mayores opciones de venta como los domicilios, las onces y meriendas, los desayunos y cenas.
- El estudio de mercado muestra una fuerte tendencia al estilo de vida saludable, donde los consumidores buscan opciones que mejoren su salud y los mantengan en forma.
- La inclusión de mascotas en el proyecto se dará, según el estudio realizado, en los fines de semana, toda vez que entre semana los consumidores no se encuentran en su trabajo, al estar en sus lugares de trabajo.
- La ubicación del proyecto será en Cabecera del Llano conforme se evidencia en la estimación de la demanda, esto por la población residente, la población empleada y la población flotante de las comunas.
- El estudio de viabilidad financiera muestra la factibilidad del proyecto, tanto por capacidad instalada como por demanda potencial y participación en el mercado que es del 4.9%

- La constitución legal de la empresa que se creará con este proyecto será una microempresa de sociedad anónima simple (sas), privada del sector terciario ubicada en la ciudad de Bucaramanga.
- Según el análisis del entorno y el análisis PEST, el mercado de restaurante y hoteles es un mercado emergente con un crecimiento constante en el cual, la calidad de la comida y el servicio son los factores más relevantes para los consumidores.
- La capacidad instalada del proyecto es de 156 al día lo que resume en 52 consumidores por hora, esto se puede evidenciar en el plano del restaurante donde se muestra el número de mesas y sillas.
- El estudio ambiental como se muestra en la matriz de Leopold, evidencia el impacto que genera el restaurante en el medio donde se creará, con un impacto negativo mínimo; mientras que el estudio social muestra los impactos positivos en generación de empleo, aumento de competitividad y mejoramiento de los indicadores del mercado.

## **20. Recomendaciones**

- La ubicación del restaurante en el sector Cabecera del Llano debe estar a su vez regido por la cercanía de parqueaderos, entradas y salidas vehiculares y peatonales y flujo de personas que frecuentan la zona.

- El segundo restaurante debe ser promocionado desde el principio, para generar expectativa entre los consumidores del restaurante urbano
- Las estrategias de marketing deben ser implementadas conforme el diagrama de Gantt, cuidando de tener en cuenta los costos de estrategia y tiempo de implementación
- La estimación de la demanda está sujeta al plano del restaurante urbano, por lo tanto, se debe buscar alternativas de aumento de ventas por medio de domicilios y aumento de la franja de almuerzo

### Referencias Bibliográficas

Selección de personal, procesos selección de personal [[Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://sites.google.com/site/edc124510/>

Dorado, D., Montaña, L., Ruiz, M., y Torres, J. (2008). Análisis restaurante típico El calderito del chef [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://calderitodelchef.blogspot.com.co/2008/11/perfiles-y-funciones.html>

Las enfermedades cardiovasculares, más comunes en hombres. (19 de diciembre de 2015). Vanguardia Liberal. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/>

Barón, M. (2010). Plan de negocio para la creación de un restaurante de servicio domiciliario de pizza gourmet nutritiva a los colegios ubicados en la UPZ Guaymaral y la UPZ La academia (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis357.pdf>

Cabalgante, M. (2003). educaLAB. España: intef. Recuperado de [http://recursostic.educacion.es/descartes/web/materiales\\_didacticos/Muestreo\\_Inferencia\\_Estadistica/muestreo\\_probabilistico.htm](http://recursostic.educacion.es/descartes/web/materiales_didacticos/Muestreo_Inferencia_Estadistica/muestreo_probabilistico.htm)

38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana.(2016). Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>

Los cambiantes hábitos del consumidor colombiano. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/contenido/2852/Los%20cambiantes%20h%C3%A1bitos%20del%20consumidor%20colombiano>

Definición y Clasificación de las Empresas. (2014). Recuperado de <https://encolombia.com/economia/empresas/definicionyclasificaciondelaempresa/>.

Revista ARQHYS. 2012, 12. Historia de los restaurantes. Equipo de colaboradores y profesionales de la revista ARQHYS.com. Obtenido 08, 2017, de <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>.

Indicadores económicos No.89. Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Agosto de 2016). Recuperado de <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/>

Colombia, atractiva para los restaurantes; en otros países cae el negocio y aquí sube 8%. (22 de diciembre de 2010). El portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-atractiva-restaurantes-otros-paises-cae-negocio-sube-139126>

Garzón, D.(13 de junio de 2015).El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes.La república. Recuperado de [http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes\\_266206](http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206)

Bueno, J. (2016). ¿Cómo Colombia puede ser más competitivo? Colombia. Word Economic Forum. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/how-colombia-has-become-more-competitive>

Orozco, J. (2009). Investigación de mercados: concepto y práctica. Bogotá D.C: Normal, p.2. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: Proyecciones de población departamentales y municipales por área. (2005-2020). Recuperado de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Contexto sectorial Bucaramanga- Santander. (Julio de 2010). Recuperado de <http://www.almamater.edu.co/sitio/Archivos/Documentos/Documentos/00000123.pdf>