

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA, PROMOCIÓN 52

**DESARROLLO DEL PROYECTO RESTAURANTE TEMÁTICO
“GOOOLL – alimenta tu pasión”**

ERIK FABIÁN CORTÉS MEJÍA

Sara Caicedo Avellaneda, MBA

Bogotá, D.C., Julio de 2019

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis convicciones personales, a mis padres por ser guía en el sendero de cada acto que realizo hoy, mañana y siempre; a mi hermano, por ser el apoyo fundamental e incentivo para seguir adelante con este objetivo, a mi novia Anginson Gutiérrez quien ha apoyado incondicionalmente las ideas para tener un mejor futuro y Sara Caicedo por compartirme sus conocimientos y experiencias necesarias para entender y ejecutar las actividades.

Erik Fabián Cortés

AGRADECIMIENTOS

A mi familia quien fue la que me apoyó en todo el proceso de formación profesional como Ingeniero Industrial, y que es incondicional en el soporte para el proyecto como Especialista en Gerencia, pero más aún de una economía exitosa e independiente.

Agradezco a la Universidad Externado de Colombia y a la académica Sara Caicedo por permitir complementar y seguir formando conocimientos y habilidades.

Erik Cortés

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	8
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
1.1 Objetivos	10
1.1.1 Objetivo General.....	10
1.1.2 Objetivos específicos	10
1.2 Beneficiarios.....	10
1.3 Entidad ejecutora.....	11
1.4 Necesidades.....	11
1.5 Justificación del proyecto.....	11
1.6 Metodología.....	12
1.6.1 Tipo de Investigación.....	12
1.6.2 Cuadro metodológico.....	12
2. ESTUDIO DE MERCADO	13
2.1. Análisis del Mercado	13
2.1.1 Análisis del Sector y Tendencias	13
2.1.2 Análisis de la Demanda.....	13
2.1.3 Análisis de la Competencia	18
2.1.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	21
2.1.5 DOFA	23
2.2 Selección del segmento objetivo.....	24
2.3 Estrategia de mercado.....	25
2.3.1 Producto / servicio:	25
2.3.2 Precio.....	26
2.3.3 Plaza	26
2.3.4 Promoción	26
3. ESTUDIO TÉCNICO	27
3.1 Tamaño del proyecto.....	27
3.2 Localización del proyecto	28
3.3 Ingeniería del proyecto.....	29
4. LA ORGANIZACIÓN	33

4.1 Marco Estratégico	33
4.2 Equipo Gestor	34
4.3 Tipo de organización legal para fase de operación.....	35
4.4 Estructura Organizacional	35
4.5 Sistema de negocio.....	39
4.6 Alianzas	40
5. PLAN FINANCIERO	41
5.1 Estado de resultados.....	41
5.1.1 Proyección de ingresos.....	41
5.1.2 Costo de ventas.....	43
5.1.3 Gastos administrativos.....	45
5.1.4 Proyección gastos de ventas	45
5.1.5 Proyección del Estado de Resultados.....	46
5.2 Flujo de caja.....	49
5.2.1 Inversiones requeridas.....	49
5.2.2 Capital de trabajo.....	49
5.2.3 Flujo de caja	51
5.2.4 Flujo de caja de financiación.....	52
5.3 Indicadores financieros.....	53
6. EVALUACIÓN AMBIENTAL	54
7. EVALUACIÓN SOCIAL	56
8. ANÁLISIS DE RIESGOS	57
9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	61
BIBLIOGRAFÍA	62

LISTA DE GRÁFICAS Y TABLAS

Tabla 1. Cuadro de metodología.....	12
Tabla 2 Cuadro conclusiones FG.....	14
Tabla 3 Mercado Objetivo.....	17
Tabla 4 Estratificación Bogotá	18
Tabla 5 Análisis DOFA.....	23
Tabla 6 Precios.....	26
Tabla 7 Tamaño del proyecto	27
Tabla 8 Fuentes de contaminación	32
Tabla 9 Gastos iniciales.....	33
Tabla 10 Matriz de competencias	38
Tabla 11 Análisis de la demanda.....	42
Tabla 12 Demanda próximos años	42
Tabla 13 Ventas proyectadas por tipo de producto	43
Tabla 14 Ficha técnica de una entrada.....	43
Tabla 15 Ficha técnica plato principal.....	44
Tabla 16 Ficha técnica postres	44
Tabla 17 Costos unitarios	44
Tabla 18 Costo ventas año 1 a 10	44
Tabla 19 Gastos administrativos año 1 al 10	45
Tabla 20 Gastos de ventas años 1 al 7.....	46
Tabla 21 P&G Año 1.....	47
Tabla 22 P&G Años 1 al 10	48
Tabla 23 Activos	49
Tabla 24 Capital de trabajo año 1	50
Tabla 25 Capital de trabajo años 1 al 10.....	50
Tabla 26 Flujo de caja libre año 1	51
Tabla 27 Flujo de caja libre años 1 al 10.....	51
Tabla 28 Flujo de caja de financiación año 0 a 10	52
Tabla 29 Indicadores financieros	53
Tabla 30 Matriz de aspectos e impactos ambientales.....	54
Tabla 31 Matriz de riesgos.....	57
Tabla 32. Simulación para VPN igual a 0.....	59
Tabla 33 Ponderación del riesgo	60
Tabla 34 Acciones según tipo de riesgo	60
Tabla 35 Plan de implementación.....	61

LISTA DE IMÁGENES

Ilustración 1 .Menú Tortas del Chavo.....	19
Ilustración 2. Menú Burritos	19
Ilustración 3. Barril de Nachos	20
Ilustración 4 5 fuerzas de PORTER	21
Ilustración 5 Análisis del tamaño del proyecto	24
Ilustración 6 Matriz de Empatía.....	25
Ilustración 7 Análisis del tamaño del proyecto	28
Ilustración 8 Flujo del proceso	30
Ilustración 9 Espacio entre mesas	31
Ilustración 10 Espacios por mesa	31
Ilustración 11 Organigrama.....	35
Ilustración 12 Sistema de negocio	39

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto fue desarrollado por Erik Fabián Cortés Mejía, bogotano, Ingeniero Industrial y en proceso de formación como Especialista en Gerencia de la Universidad Externado de Colombia, con más de cinco años de experiencia en el direccionamiento de proyectos de procesos productivos, logísticos y de mercadeo con conocimiento en planificación, ejecución, control y mejoramiento.

El proyecto se trata de un restaurante temático de fútbol llamado GOOLLL – alimenta tu pasión, esta idea de negocio parte de la problemática que enfrentan las personas de la ciudad de Bogotá al buscar una buena alimentación, con sabores agradables y en unos espacios que les permitan una vivencia experiencial dentro de las instalaciones.

Teniendo en cuenta la problemática identificada, se incluyen las principales variables que se encontraron dentro del análisis del mercado (Ministerio del Interior, 2014), en donde se identifica que al 94% de la población colombiana le gusta el fútbol, adicional a esto el 38% de las personas opta por buscar comida fuera de casa, este estudio fue acompañado de un proceso de *focus group*, en el cual se escogieron grupos de personas con perfiles específicos, quienes participaron en una sesión de preguntas y de lluvia de ideas.

Dentro de las principales conclusiones del *focus group* se encontró que las mujeres del perfil evaluado salen a comer fuera de casa en promedio 5 veces por semana, y los hombres en este mismo periodo se alimentan fuera de casa 7 veces por semana y el 67% de la población prefiere restaurantes artesanales o temáticos, a restaurantes de grandes cadenas. También se generó un proceso de benchmarking en el cual se visitaron 2 restaurantes temáticos por medio de los cuales se pudo tener un entendimiento de los servicios ofertados, precios y cantidad de personas que asistían a estos lugares.

Con toda esta materia prima del estudio de mercados se concluyó la definición de la posible demanda, del segmento objetivo de clientes, se tuvo como guía para la asignación de precios ofrecidos y para revisar aquellas alianzas estratégicas que deben ser necesarias para la adecuada prestación de un servicio de tanto detalle como lo es un restaurante temático. Para la conclusión de la fase de diagnóstico también se tomó como base las cinco fuerzas de Porter, terminando con un análisis DOFA por el cual se evaluaron aquellas variables internas y externas que son de relevancia para la ejecución del servicio.

Una vez se terminó la fase de diagnóstico se procedió a poner en marcha elementos como el tamaño del proyecto, dentro del cual se revisaron datos de capacidad y de definición de la localización del proyecto.

Posteriormente se ejecutó la labor de definir la ingeniería del proyecto, en donde se llevaron a cabo análisis para la definición de costos, precios, gastos, flujo del proceso, fuentes de contaminación y gastos iniciales.

Se estableció la estructuración integral de la organización, por medio de la cual se definieron aspectos como la misión, visión, valores corporativos, sistema de negocio, alianzas, organigrama y competencias del personal.

Para definir la viabilidad del proyecto se desarrolló todo el plan financiero en el cual se obtuvieron resultados en temas como ingresos, costos, fichas técnicas, gastos administrativos, P&G, balance general, flujo de caja, inversiones necesarias, capital de trabajo, y por último los indicadores financieros en los cuales el resultado es que el proyecto es viable, debido a que tiene un VPN de 523 millones de pesos, un payback en el periodo 3, una TIR del 69% que es superior a la tasa de oportunidad y una relación costo beneficio de 3,1.

Teniendo en cuenta los resultados más importantes a nivel financiero, se identifica que el proyecto es viable, por ende, la mejor decisión es hacer la inversión en el restaurante temático GOOOOLLL (alimenta tu pasión), el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá, más específicamente en la zona del centro internacional de la ciudad. En este restaurante podrán encontrar platos de comida de la más alta calidad y exquisitos sabores, acompañados de bebidas de todo tipo incluyendo cervezas y licores para ambientar de la mejor manera la pasión del fútbol. Otro de sus principales atractivos son los espacios locativos adecuados especialmente para poder disfrutar la pasión del fútbol, en donde se tengan tertulias, amplia bibliografía y videos de los hechos más relevantes de la historia del mundo del fútbol. Entre los espacios se destacan la amplia cantidad de pantallas disponibles dentro del lugar, en las cuales se podrán disfrutar todos los partidos del fútbol nacional e internacional con la más alta calidad en imagen y sonido. Es muy importante la silletería especial para poder disfrutar cómoda y satisfactoriamente del partido, se plantea una zona específica de esparcimiento en donde se encontrará fútbolín, juegos de mesa y videojuegos, espacio en el cual los visitantes del restaurante pueden compartir, momentos de esparcimiento y se desarrollarán torneos entre los clientes en donde podrán ganar fabulosos premios que permitan su fidelización.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Restaurante temático ubicado en la ciudad de Bogotá, encaminado al fútbol, en el cual se brinda un menú a diario a un precio justo y con experiencias adicionales en torno a este deporte, en un lugar acogedor y con espacios que se puedan ajustar durante los partidos.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Desarrollar un proyecto de emprendimiento enfocado en un restaurante que brinde platos deliciosos en un ambiente ambientado en el fútbol.

1.1.2 Objetivos específicos

- Brindar espacios modernos y ajustados a la necesidad de alimentación y ocio.
- Rentabilizar el negocio, generando utilidades superiores al 30%.
- Ser parte del crecimiento económico de la ciudad y del país.
- Tener más de 5 sucursales a nivel nacional.
- Brindar oportunidades de trabajo justas a la sociedad.

1.2 Beneficiarios

- Inversionistas que confíen en el proyecto y estén dispuestos a patrocinarlo para generar una muy buena rentabilidad.
- Personas que buscan una experiencia diferente a la hora de alimentarse, con sabores exquisitos en un ambiente agradable.
- Comunidad del sector en el cual va a estar ubicado el local, teniendo en cuenta que van a tener la oportunidad de disfrutar la experiencia y buenos productos.
- Equipo desarrollador del proyecto quienes serían los encargados del negocio y así mismo harán parte de la distribución de las ganancias.

1.3 Entidad ejecutora

- Entidad privada: Restaurante Gol Bogotá S.A.S.
- Ubicada en la ciudad de Bogotá.
- Localización indicada en el punto 3.2.

1.4 Necesidades

- Alimentación balanceada con excelentes sabores, para personas que les guste el fútbol.
- Espacios diferentes en donde se puede vivir una experiencia de fútbol mientras te alimentas.
- Lugares con elementos audiovisuales adecuados para poder disfrutar la pasión del fútbol.

1.5 Justificación del proyecto

- Según los resultados de la “Gran Encuesta Nacional para el Plan Decenal para la Seguridad, Comodidad y Convivencia en el Fútbol 2014 – 2024” (Ministerio del Interior, 2014), se identifica que el 94% de la población colombiana percibe al fútbol como importante en Colombia, lo cual acompañado de una experiencia diferente representa una gran oportunidad de mercado.
- Es un mercado que viene en crecimiento, el cual representa una muy buena oportunidad si se enfoca bien, para desarrollar una adecuada idea de negocio, dado que “38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana” (Nielsen, 2016), este indicador se incrementa en una ciudad como Bogotá por la cantidad de personas en actividad laboral de oficina.
- La ciudad de Bogotá incluye dentro de sus principales características turísticas la gastronomía, tal como lo indica BOGOTÁ TURISMO (Bogotá Turismo, 2018), ya que en la ciudad de Bogotá se cuenta con una importante y amplia oferta de restaurantes de comida gourmet los cuales tienen gran afluencia de clientes.

1.6 Metodología

1.6.1 Tipo de Investigación

Es una investigación mixta ya que la recolección de datos necesarios para el desarrollo del proyecto incluye información tanto cualitativa como la bibliografía relacionada con el tema y cuantitativa como los datos estadísticos del sector económico.

1.6.2 Cuadro metodológico

Para la ejecución adecuada de este proyecto se diseñó un cuadro metodológico con el fin de llevar a cabo cada uno de los objetivos trazados (Tabla 1).

Tabla 1. Cuadro de metodología

N°	Actividad	Desarrollo	Técnicas de recolección de información
1	Recolección y análisis de información cuantitativa y cualitativa sobre el sector.	Revisión de datos estadísticos de las firmas de trabajo estadístico incluyendo proyección del sector – fuente de información primaria.	<ul style="list-style-type: none">• Información GFK.• Información DANE.• Informaciones revistas y comunidad económica.• Información Nielsen.• Entrevistas.
2	Recolección de información secundaria.	Recolección de información mediante las herramientas con fuentes de información secundarias.	<ul style="list-style-type: none">• Información de internet.• Periódicos, revistas.
3	Trabajo de campo.	Análisis de las acciones exitosas de la competencia Benchmarking.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Focus group</i>.• Revisión de páginas web.• Asistencia a negocios con servicios de comida y disponibilidad para ver fútbol.

Fuente: Elaboración propia

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Análisis del Mercado

2.1.1 Análisis del Sector y Tendencias

Es un sector que viene en recuperación desde el último trimestre de 2017, tal como lo indica el resultado del DANE en la muestra trimestral de servicio Bogotá (DANE, 2018), en donde se identifica un incremento del 9,2% en el crecimiento del sector relacionado con restaurantes, catering y bares.

Según la Revista Dinero “El sector de *food service* vende al año \$35 billones y genera más de un millón de empleos. Así se mueve una industria dominada por pequeños negocios” (Hamón, 2018).

Las proyecciones que se generan en los resultados de la Revista Dinero indican que se tiene un estimado de “ventas anuales del sector al año 2021 de alrededor de 38 billones” (Hamón, 2018), de los cuales el 15% corresponde a comida fuera de casa o en restaurantes.

Según las CCB (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016), los requisitos más importantes para establecer una compañía de este tipo son:

- Registro ante la CCB.
- Uso de suelo.
- Registro publicidad visual o exterior.
- Concepto sanitario.
- Seguridad humana y protección contra incendios.
- Rut.
- Certificado de manipulación de alimentos.

2.1.2 Análisis de la Demanda

Problemática: Personas en busca de alimentación en sus espacios de almuerzo durante su jornada laboral o cena para las que buscan sabores agradables acompañados de una experiencia impactante.

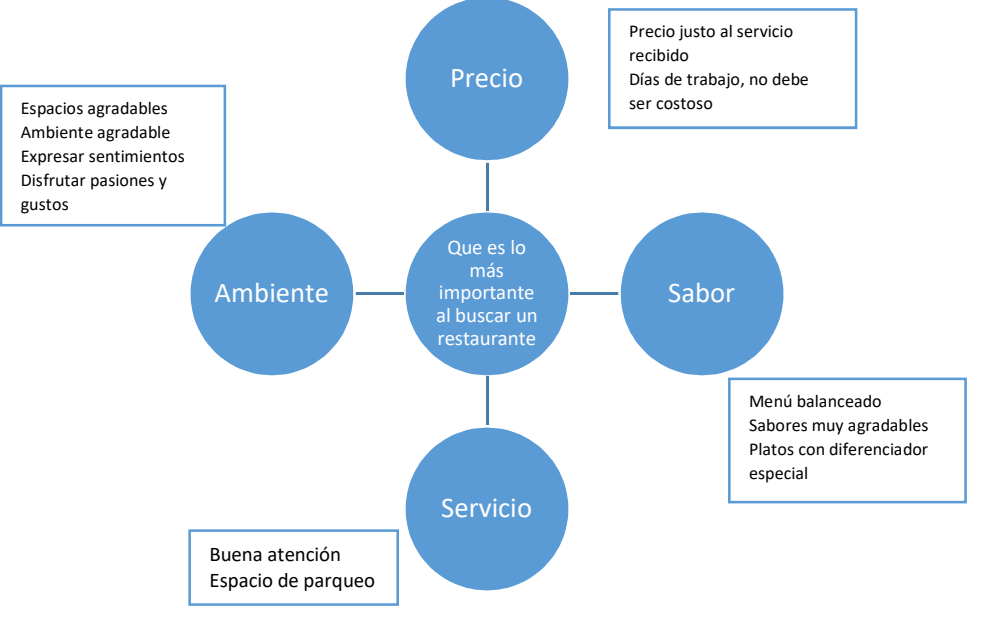
En este momento las personas con este tipo de necesidad están optando por los restaurantes que se encuentran dentro de su sector, los cuales ofrecen platos de

buen sabor, acompañados de ambientes agradables, precios justos para el servicio prestado.

A continuación, se muestran las conclusiones de la actividad desarrollada de focus group, las cuales se compilan en Tabla 2 cuadro de conclusiones FG.

Tabla 2 Cuadro conclusiones FG

Actividad	Acción
Metodología.	Se manejó mediante la metodología de “Focus Group”, la cual consiste en dinámicas de grupo desarrolladas con 6 personas que contaban con características homogéneas, dirigidas por una persona preparada para la ejecución de la actividad. Todas las preguntas y dinámica de la actividad fueron previamente preparadas.
Tipología de personas.	Hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 20 a 35 y los 36 a 50 años, los cuales tienen labores de oficina y les gusta el fútbol. Características principales de las personas involucradas en la actividad: <ul style="list-style-type: none"> - Edad: entre 20 y 50 años. - Nivel socioeconómico: con capacidad adquisitiva y que son activos laboralmente los cuales tienen disponibilidad mensual mayor a \$1.800.000. - Personas que tienen gusto y pasión por el fútbol. - Personas que gustan de buena alimentación, y que prefieren comprar a cocinar. - Grupos en donde se presentó igual cantidad de hombres y mujeres evaluados.
Ejecución de la actividad.	Se hicieron 2 sesiones con invitados diferentes, la sesión 1 se desarrolló el 28 de julio del presente año en la ciudad de Bogotá. Esta se enfocó en el género femenino comprendido entre las edades evaluadas con un promedio de 33 años, de las cuales hay personas que tienen familia y personas solteras y todas tienen labor de oficina. La sesión 2 se desarrolló el 5 de agosto, en el género masculino, comprendido entre las edades evaluadas, con un promedio de 30 años de los cuales hay personas casadas y solteras y todos trabajan en oficinas.
Conclusión 1.	Para el caso de cuál es la variable más importante para asistir a un restaurante las principales coincidencias entre los <i>focus group</i> son las siguientes.

Actividad	Acción																		
	 <p>Que es lo más importante al buscar un restaurante</p> <ul style="list-style-type: none"> Ambiente <ul style="list-style-type: none"> Espacios agradables Ambiente agradable Expresar sentimientos Disfrutar pasiones y gustos Precio <ul style="list-style-type: none"> Precio justo al servicio recibido Días de trabajo, no debe ser costoso Sabor <ul style="list-style-type: none"> Menú balanceado Sabores muy agradables Platos con diferenciador especial Servicio <ul style="list-style-type: none"> Buena atención Espacio de parqueo 																		
<p>Conclusión 2.</p>	<p>Resultado Mujeres.</p> <table border="1" data-bbox="651 1025 1374 1435"> <thead> <tr> <th data-bbox="651 1025 1034 1137">Evaluado</th> <th data-bbox="1034 1025 1374 1137">Cuántas veces a la semana asiste a un restaurante?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="651 1137 1034 1173">M1</td> <td data-bbox="1034 1137 1374 1173">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="651 1173 1034 1209">M2</td> <td data-bbox="1034 1173 1374 1209">6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="651 1209 1034 1245">M3</td> <td data-bbox="1034 1209 1374 1245">8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="651 1245 1034 1281">M4</td> <td data-bbox="1034 1245 1374 1281">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="651 1281 1034 1317">M5</td> <td data-bbox="1034 1281 1374 1317">2</td> </tr> <tr> <td data-bbox="651 1317 1034 1352">M6</td> <td data-bbox="1034 1317 1374 1352">8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="651 1352 1034 1388">Total</td> <td data-bbox="1034 1352 1374 1388">32</td> </tr> <tr> <td data-bbox="651 1388 1034 1435">Promedio</td> <td data-bbox="1034 1388 1374 1435">5,3</td> </tr> </tbody> </table> <p>Las mujeres entre almuerzo y cena semanalmente asisten en promedio 5 veces a restaurantes.</p>	Evaluado	Cuántas veces a la semana asiste a un restaurante?	M1	4	M2	6	M3	8	M4	4	M5	2	M6	8	Total	32	Promedio	5,3
Evaluado	Cuántas veces a la semana asiste a un restaurante?																		
M1	4																		
M2	6																		
M3	8																		
M4	4																		
M5	2																		
M6	8																		
Total	32																		
Promedio	5,3																		

Actividad	Acción																		
	<p data-bbox="517 353 794 389">Resultado Hombres</p> <table border="1" data-bbox="654 389 1366 775"> <thead> <tr> <th data-bbox="660 398 922 465">Evaluado</th> <th data-bbox="922 398 1359 465">Cuántas veces a la semana asiste a un restaurante?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td data-bbox="660 465 922 501">H1</td><td data-bbox="922 465 1359 501">6</td></tr> <tr><td data-bbox="660 501 922 537">H2</td><td data-bbox="922 501 1359 537">8</td></tr> <tr><td data-bbox="660 537 922 573">H3</td><td data-bbox="922 537 1359 573">7</td></tr> <tr><td data-bbox="660 573 922 609">H4</td><td data-bbox="922 573 1359 609">8</td></tr> <tr><td data-bbox="660 609 922 645">H5</td><td data-bbox="922 609 1359 645">6</td></tr> <tr><td data-bbox="660 645 922 680">H6</td><td data-bbox="922 645 1359 680">8</td></tr> <tr><td data-bbox="660 680 922 716">Total</td><td data-bbox="922 680 1359 716">43</td></tr> <tr><td data-bbox="660 716 922 775">Promedio</td><td data-bbox="922 716 1359 775">7,2</td></tr> </tbody> </table> <p data-bbox="517 775 1506 882">La tendencia a asistir a restaurantes aumenta en los hombres, con un promedio de asistencia de 7,2 veces por semana, equivalente a un poco más de una vez al día.</p>	Evaluado	Cuántas veces a la semana asiste a un restaurante?	H1	6	H2	8	H3	7	H4	8	H5	6	H6	8	Total	43	Promedio	7,2
Evaluado	Cuántas veces a la semana asiste a un restaurante?																		
H1	6																		
H2	8																		
H3	7																		
H4	8																		
H5	6																		
H6	8																		
Total	43																		
Promedio	7,2																		
<p data-bbox="322 882 478 949">Conclusión 3.</p>	<p data-bbox="517 882 1506 990">Cuánto está dispuesto a pagar por una alimentación con sabores agradables y en un ambiente totalmente diferente llevado por las pasiones que hace expresar el fútbol.</p> <div data-bbox="676 1021 1340 1532" style="text-align: center;"> <table border="1" data-bbox="676 1021 1340 1532"> <thead> <tr> <th data-bbox="683 1030 932 1187">Intervalo de Precios</th> <th data-bbox="683 1030 932 1187">Número de Personas</th> <th data-bbox="683 1030 932 1187">Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="683 1030 932 1187">Entre \$9.000 y \$12.000</td> <td data-bbox="683 1030 932 1187">3 personas</td> <td data-bbox="683 1030 932 1187">25%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="683 1030 932 1187">Entre \$12.000 y \$16.000</td> <td data-bbox="683 1030 932 1187">3 personas</td> <td data-bbox="683 1030 932 1187">25%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="683 1030 932 1187">Entre \$16.000 y \$20.000</td> <td data-bbox="683 1030 932 1187">3 personas</td> <td data-bbox="683 1030 932 1187">33%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="683 1030 932 1187">Mas de \$20.000</td> <td data-bbox="683 1030 932 1187">2 personas</td> <td data-bbox="683 1030 932 1187">17%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p data-bbox="517 1599 1506 1706">El intervalo más representativo de los precios que están dispuestos a pagar es entre 16.000 y 20.000, pero no tiene una diferencia muy superior con los intervalos 1 y 2.</p>	Intervalo de Precios	Número de Personas	Porcentaje	Entre \$9.000 y \$12.000	3 personas	25%	Entre \$12.000 y \$16.000	3 personas	25%	Entre \$16.000 y \$20.000	3 personas	33%	Mas de \$20.000	2 personas	17%			
Intervalo de Precios	Número de Personas	Porcentaje																	
Entre \$9.000 y \$12.000	3 personas	25%																	
Entre \$12.000 y \$16.000	3 personas	25%																	
Entre \$16.000 y \$20.000	3 personas	33%																	
Mas de \$20.000	2 personas	17%																	

Actividad	Acción
Conclusión 4.	<p>En cuanto a la preferencia para alimentación fuera de casa, por cuál se inclinan más, ¿restaurantes de grandes cadenas? O ¿restaurantes más tradicionales o temáticos?</p>

Fuente: Elaboración propia

Tamaño de la demanda

Basados en los datos estadísticos del DANE (DANE, 2018), se identifican variables importantes para tener en cuenta en el análisis de la demanda como el mercado objetivo identificado en la tabla 3.

Tabla 3 Mercado Objetivo

Rango (años)	TOTAL	%	HOMBRES	MUJERES
18 a 24 años	869.480	23	413.370	446.110
25 a 33 años	1.195.866	33	573.234	622.632
34 a 44 años	993.438	27	465.881	627.557
45 a 54 años	615.893	17	280.254	335.639
Total	3.674.677	100	1.732.739	2.031.938

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados del (DANE, 2018) en Bogotá son alrededor de 8.380.801 personas y según la tabla 3 de rango de edad el promedio de personas que estarían en el mercado objetivo sería el 44% de la población de la ciudad, ahora se evalúa una variable adicional que es el estrato y que en la ciudad se encuentra como lo indica la tabla 4.

Tabla 4 Estratificación Bogotá

Estrato	\$ Per cápita	Porcentaje
1	< 1 Salario mínimo legal vigente	9,3%
2	Entre 1 y 3 Salario mínimo legal vigente	42,7%
3	Entre 3 y 5 Salario mínimo legal vigente	30,2%
4	Entre 5 y 8 Salario mínimo legal vigente	9,1%
5	Entre 8 y 16 Salario mínimo legal vigente	3,7%
6	>16 Salario mínimo legal vigente	1,7%

Fuente (DANE, 2018)

Al hacer el cruce entre las 2 variables nos daría una demanda posible de 821.309 2.031.938 * (30,2+9,1+3,7) * 94% que es la población que gusta del fútbol (Ministerio del Interior, 2014)

2.1.3 Análisis de la Competencia

Para mostrar este análisis se identifican resultados de restaurantes temáticos en la ciudad de Bogotá, con diferentes metodologías no necesariamente de fútbol.

- **La vecindad del Chavo.**

Restaurante el cual enfoca su temática en el Chavo del 8, y que tiene las principales características que hacen destacar su objeto de temática.

- <http://www.lavecindad.co/> (La Vecindad, 2019)
- Ubicado en la ciudad de Bogotá en la calle 67N° 8 – 01 Chapinero.
- La decoración del lugar está asimilando la vecindad del Chavo y elementos de la cultura mexicana.
- Las personas que atienden el lugar están disfrazadas de los diferentes personajes de la serie.
- Los platos que oferta el restaurante tienen nombres alusivos a la serie
- Está localizado en la localidad de Chapinero de Bogotá.
- El precio promedio de sus platos es de \$40.000.
- Dentro de su carta se encuentran los siguientes platos:

Ilustración 1 .Menú Tortas del Chavo



Fuente: (La Vecindad, 2019)

Ilustración 2. Menú Burritos



Fuente: (La Vecindad, 2019)

Ilustración 3. Barril de Nachos



Fuente: (La Vecindad, 2019)

Entre otros.

- No ofrecen servicio entre semana de almuerzo corriente o ejecutivo para gente de oficina.
- Horarios de atención de lunes a domingo de 12 del mediodía a 11:30 pm.
- Tiene página de internet mediante la cual informan sobre sus servicios <http://www.lavecindad.co/conocenos.html>.
- Adicional a esto también complementa su comunicación con redes sociales.
- Una situación negativa es que se congestiona el ingreso al restaurante (fila).
- Aprovechan su temática en las celebraciones especiales, siempre trayendo a colación situaciones de la serie.

- **La Tribuna Restaurante**

Restaurante temático del deporte más importante del mundo, el fútbol.

- La decoración del lugar es especial para fútbol, se cuenta con disponibilidad de varias pantallas para la transmisión de los partidos.
- Espacios cómodos tanto para el momento de alimentarse, como para los momentos cuando se ve partidos de fútbol.
- Venta de cerveza que en la pasión del fútbol tiene una muy buena demanda.
- Los nombres para los platos incluyen los nombres de personajes importantes del deporte.
- Precio promedio de plato \$35.000.
- Se manejan platos característicos como el Ajiaco Santafereño o costillas con caramelo.
- Tiene un día especial en el cual asisten famosos, personajes que tienen historia en el mundo del fútbol o algunos artistas.

- No tiene oferta de carta diaria para personas de oficina.
- Ubicado en Usaquén Bogotá.
- No tiene página de internet.
- La comunicación se maneja en redes sociales.

2.1.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Con el fin de hacer un análisis más a detalle utilizaremos la metodología de las 5 Fuerzas de PORTER la cual se resume en que “la competencia por obtener beneficio va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes” (PORTER, 1999), como se puede identificar en la siguiente imagen:

Ilustración 4 5 fuerzas de PORTER



Fuente (PORTER, 1999)

Competencia en el mercado

- Costos fijos muy altos debido a que las zonas se concentran en lugares turísticos lo que hace muy costosos los espacios para arriendo.
- En la actualidad los diferentes competidores del sector están en la búsqueda y ejecución de ideas innovadoras para los servicios de restaurantes.
- La disponibilidad de personal competente para trabajar en los turnos en los cuales la afluencia de clientes es alta.

- Lugares con tiempo de acreditación y reconocimiento de marca.

Nuevos competidores

- Todo el tiempo se ha mantenido un incremento en la oferta de servicios de restaurantes en la ciudad de Bogotá, por lo tanto, a diario se estarán creando nuevas ideas de negocio con las que se debe competir, ya que el sector de restaurantes es uno hacia los cuales más se inclina la gente que está desarrollando nuevos negocios.

Poder de negociación de los proveedores

- Proveedores del sector, al ser muchos, deben generar diferenciación en sus precios según las cantidades de consumo acordadas, por lo cual aquellos lugares que tengan consumos superiores pueden acceder a mejores precios a la misma calidad de productos.
- Productos de uso son perecederos y se puede llegar a incluir dentro de negociaciones la reposición de los elementos que puedan vencerse.
- Hay diversidad de proveedores para productos alimenticios.

Poder de negociación de los clientes

- Métodos de comunicación con el cliente.
- Clientes dispuestos a pagar por un servicio y productos de calidad.

Amenazas de posibles productos sustitutos

- En la opinión del autor se considera que esta idea de negocio es el sustituto a los habituales negocios de restaurantes que se veían en la ciudad de Bogotá, cada día más negocios se van incluyendo con ofertas diferenciadoras.

2.1.5 DOFA

En la siguiente tabla 5 se muestra el análisis DOFA desarrollado para el caso y donde se especifica cada variable como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 5 Análisis DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Interno	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de proveedores de buena calidad y bajos costos. Producción de platos frescos y de alta calidad. Alternativa diferente de ambiente y decoración. Servicio de alta calidad, y altos niveles de servicio. Ubicación geográfica de fácil acceso y en un lugar de gran afluencia de público. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio en los estilos de vida, gustos, necesidades de los consumidores. Marca nueva en el mercado que no es reconocida por los clientes. No todos gustan del fútbol solamente, también esperarían encontrar otros deportes.
Externo	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación con temática de fútbol. Conocimiento en estrategias de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de desperdicio. Poca disponibilidad de altos valores de inversión. Poca experiencia en el sector.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> La gente está en la búsqueda de nuevas experiencias y para eso buscan lugares innovadores. Es una necesidad básica del ser humano que al ser correctamente satisfecha puede generar una buena satisfacción del cliente y por ende mayor venta. Desarrollo de servicios de calidad y nuevos productos. Pasión que le gusta a la mayoría de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un negocio enfocado en alimentación, específicamente de fútbol ubicado en un espacio estratégico y que permita vivir una experiencia agradable. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar menús que se ajusten a las necesidades de las personas que tienen en su objetivo la alimentación saludable. Incluir actividades específicas de deportes que generen otro tipo de pasiones como el ciclismo.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> La competencia con otros restaurantes ya acreditados. Situación económica del país. Intenciones de los demás competidores. Demanda del mercado. Respaldo financiero sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar estrategias de comunicación para llegar al cliente objetivo. Generar alianzas de apoyo con inversionistas interesados en el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una adecuada estrategia de mercado para generar mayor afluencia de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Selección del segmento objetivo.

Target: El servicio se enfoca en los siguientes segmentos de mercado, los cuales, por su consumo y proyección, permiten deducirlo.

- Trabajadores de la zona del centro internacional: Teniendo en cuenta que es una zona por la cual transitan personas ejecutivas con un nivel de ingresos relevante lo que les permite asignar un presupuesto importante para su alimentación.
- Personas apasionadas por el fútbol que buscan experiencias diferentes mientras disfrutan de su pasión: Aquellas personas a las que les gusta el deporte y quieren vivir esa pasión de una manera agradable, y con espacios y alimentación de la mejor calidad.
- Turistas que recorren el centro de la ciudad: Es una de las zonas más importantes en cuanto a turismo se refiere dentro de la ciudad de Bogotá, esta es una población de personas, que también quiere experimentar cómo los colombianos disfrutan este tipo de pasiones.
- Estudiantes universitarios que transitan por el centro de la ciudad: Personas que hacen sus estudios en las universidades más importantes las cuales se encuentran ubicadas en el centro, esta población es bastante aficionada al deporte y le gustan disfrutarlo en compañía y en espacios adecuados.

El análisis se muestra mediante el siguiente cuadro:

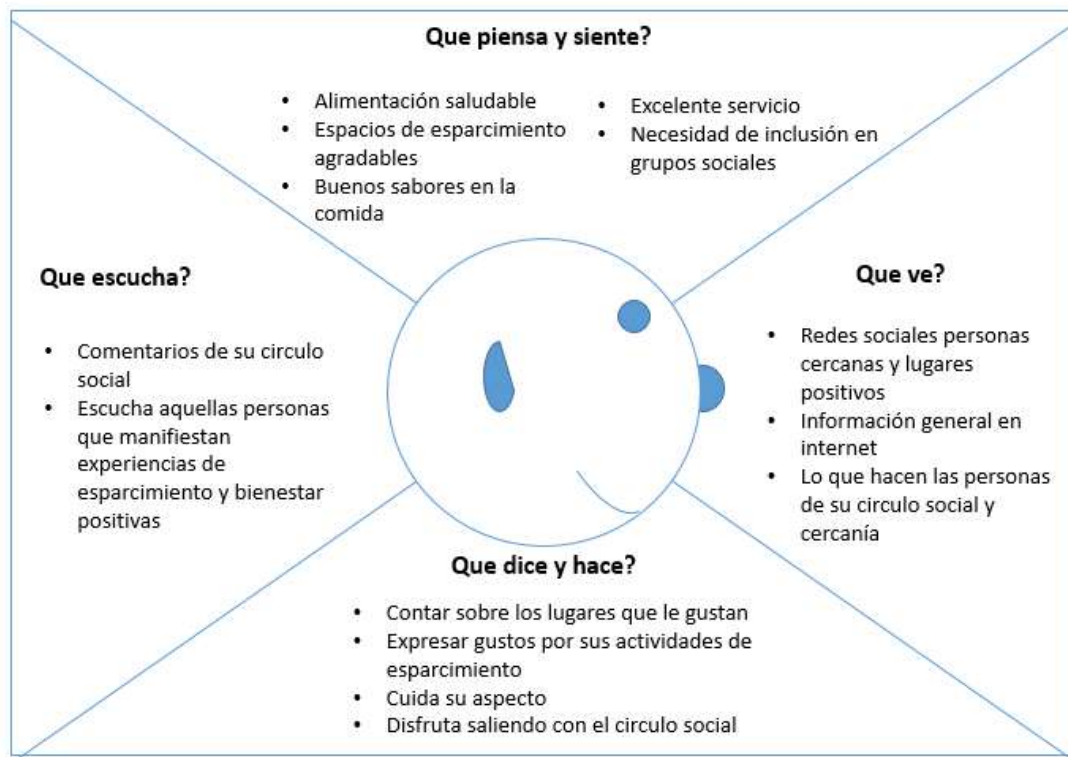
Ilustración 5 Análisis del tamaño del proyecto

Supuestos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
# mesas disponibles	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
# de clientes por mesa (promedio)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Rotación (turnos)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
# días a la semana que abre	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
# de clientes al mes (Capacidad instalada)	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320
Capacidad real	40%	45%	45%	50%	55%	60%	60%	65%	65%	70%	75%	80%
# Clientes reales mes	1.728	1.944	1.944	2.160	2.376	2.592	2.592	2.808	2.808	3.024	3.240	3.456
Diario	72	81	81	90	99	108	108	117	117	126	135	144

Fuente: Elaboración propia

La caracterización del segmento se trabajó mediante la matriz de empatía identificada en la siguiente ilustración.

Ilustración 6 Matriz de Empatía.



Fuente: Elaboración propia

2.3 Estrategia de mercado.

A continuación, se muestran las estrategias planificadas para las 4 Ps.

2.3.1 Producto / servicio:

Se definió el menú que se menciona a continuación y que se pensó desde la búsqueda de los clientes para este tipo de establecimientos.

- Menú especial con platos de alta cocina, los cuales tiene un valor promedio de \$25.000.
- Balón del mundial: Pan Cook relleno de queso, pollo, champiñones y trozos de jamón, acompañado de una exquisita salsa de champiñones.
- Penalti: Filet mignon, acompañado de una deliciosa salsa de ciruela agridulce, acompañado con papas chip.

- Todo bien todo bien: Sopa de lentejas, acompañada de chips de plátanos los cuales permiten disfrutar sabores tan impresionantes como los pases del Pibe.
- Y que esta noche no me esperen en la casa: Deliciosas costillas en salsa barbecue con toques de picante y acompañado de zanahoria.

2.3.2 Precio

- Teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado y los costos se concluye los precios promedio de la siguiente manera:

Tabla 6 Precios

PRECIOS (SIN IVA)	Valor \$
Entradas	11.000
Plato principal	25.000
Postres	8.000
Bebidas	4.500
Licores	12.000

Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Plaza

Se establece la ubicación del restaurante en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Santafé, en el barrio San Diego, se ubicará en la zona empresarial de la zona céntrica de la ciudad también conocida como centro internacional.

Canal: Se genera punto de venta específico y físico, al cual asistirán las personas a disfrutar de la mejor experiencia alimenticia y futbolera.

2.3.4 Promoción

Para efectos de comunicación con el segmento objetivo y en general de la información de la compañía se contará con las siguientes herramientas:

- Internet: Mediante página de internet del negocio, en donde se mantendrá toda la información relevante del restaurante y los clientes podrán interactuar.
- Redes sociales: Se generan campañas específicas en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, para mantener constante comunicación e interacción con los clientes.
- Se mantendrá un plan de clientes, quienes visiten de manera constante el restaurante o envíen personas referidas irán obteniendo puntos para redimir en premios dentro del mismo restaurante.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 Tamaño del proyecto

Capacidad diseñada: Al ser un servicio no se cuenta con un valor para la capacidad diseñada.

Capacidad instalada: Para el caso del proyecto no son elementos de producción, ya que es un servicio de alimentación (restaurante), se hallará la capacidad de producción como lo muestra la tabla 7.

Tabla 7 Tamaño del proyecto

Variable	Tamaño M
Intervalo de espacio objetivo del lugar.	80
Espacio de cocina.	5
Baños y bodega.	4
Decoración.	10
Disponibles para mesas.	61
Mesa de 4 personas.	2
Cantidad sillas.	80

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se tiene disponible un total de 80 sillas, que corresponden a 40 mesas de 4 personas, teniendo como base un horario de 12 m a 8 pm, de lunes a domingo, y en donde un comensal gasta alrededor de 40 minutos en el espacio de alimentación, arroja un total de 12 personas por silla en un turno, para una capacidad instalada en el día de **960 comensales**.

Tiempo: Los horarios de atención se tienen desde las 12 del mediodía hasta las 8 pm.

Capacidad Real:

Trabajadores cocina 4.

Trabajadores meseros 5.

Administrador 1.

Cajero 1.

Se puede atender alrededor de 80 mesas por hora, para un total de 640 comensales a diario. Haciendo el comparativo con la posible demanda inicial, se calcula un promedio de 72 clientes a diario, con una disponibilidad promedio de 20 mesas de 3 comensales por mesa y con una rotación diaria de 3 veces cada mesa.

Ilustración 7 Análisis del tamaño del proyecto

Supuestos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
# mesas disponibles	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
# de clientes por mesa (promedio)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Rotación (turnos)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
# días a la semana que abre	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
# de clientes mes (Capacidad instalada)	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320
Capacidad real	40%	45%	45%	50%	55%	60%	60%	65%	65%	70%	75%	80%
# Clientes reales mes	1.728	1.944	1.944	2.160	2.376	2.592	2.592	2.808	2.808	3.024	3.240	3.456
Diario	72	81	81	90	99	108	108	117	117	126	135	144

Fuente: Elaboración propia

3.2 Localización del proyecto

Macro localización: El restaurante se encontrará ubicado en la ciudad de Bogotá en la zona central.

Micro localización: Se ubicará en la zona empresarial del centro de la ciudad también conocida como Centro Internacional.

- Cercanía de diferentes tipos de personas entre ellos trabajadores del centro internacional, estudiantes de la zona del centro de Bogotá y viajeros que visitan esta zona por sus atractivos turísticos, tal como lo indica el Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, durante el año 2017 visitaron la ciudad un promedio de 1.212.843 (Bogotá Turismo, 2018).
- Disponibilidad y costo de mano de obra: En la ciudad este es un elemento en cual se tiene una buena cantidad de personas disponibles para trabajar, los cuales por la zona geográfica donde está ubicada el proyecto es de fácil acceso en transporte público, y en donde tomando como base los resultados del (DANE, 2018), el 80% de la población está en edad para trabajar, ese indicador para Bogotá arroja alrededor de 4.800,000 personas.
- Al estar dentro de la ciudad, la disponibilidad de todo tipo de materia prima para la cocina es de fácil acceso, ya que queda muy cerca de la Plaza de Mercado de Paloquemao y de la Plaza de la Perseverancia, lugares en donde se encuentran todo tipo de productos.
- Espacio con amplias zonas de parqueo dentro de todo el sector, teniendo disponibilidad de 3 parqueaderos en las 3 próximas cuadras a la redonda.

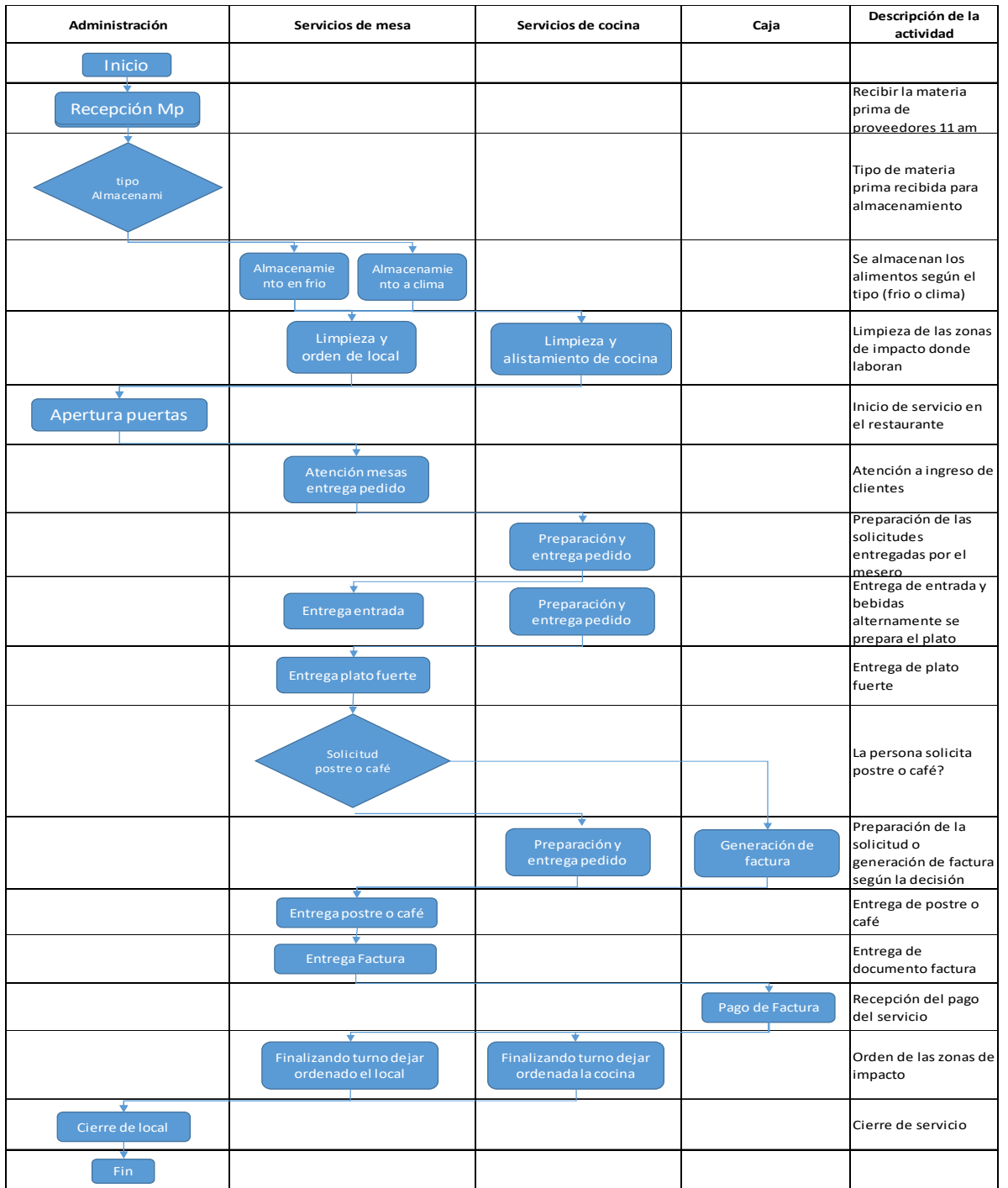
- Al estar dentro de la ciudad se tiene disponibilidad de servicios públicos sin ningún tipo de problema.
- El arriendo por el tipo de zona es alto, en comparación con otros sectores de la ciudad.

3.3 Ingeniería del proyecto

Tipo de empresa: Empresa enfocada en el sector de alimentación, más específicamente restaurantes, gira en torno a una temática que mueve al mundo... el fútbol

- Diferenciación: Este restaurante se caracteriza por su temática enfocada en el deporte más importante a nivel mundial...EL FÚTBOL.
- Personal necesario para la atención.
Trabajadores cocina 5.
Trabajadores meseros 7.
Administrador 1.
- Descripción del flujo del proceso: se representa en la siguiente ilustración:

Ilustración 8 Flujo del proceso

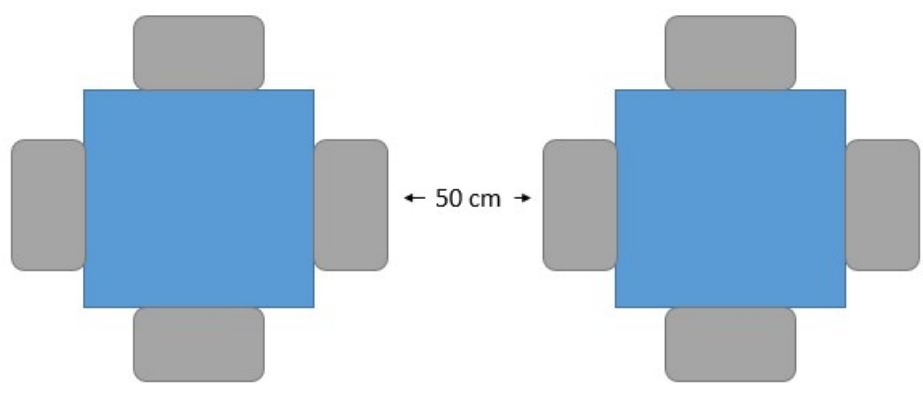


Fuente: Elaboración propia

- Teniendo en cuenta el tipo del local se van a hacer unas adecuaciones específicas y otras dependiendo del espacio.

Espacio entre mesas de 50 cm, como lo muestra la siguiente figura:

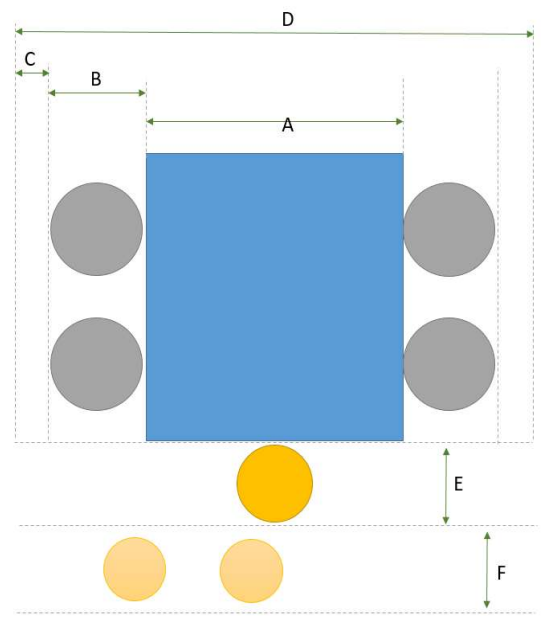
Ilustración 9 Espacio entre mesas



Fuente: Elaboración propia

Espacios de las zonas para servicio y tránsito, tal como lo muestra la siguiente figura:

Ilustración 10 Espacios por mesa



Espacio	Distancia (cm)
A	87
B	50
C	12
D	180
E	90
F	76

Fuente: Elaboración propia.

- Fuentes de contaminación del proceso se muestran en la siguiente matriz.

Tabla 8 Fuentes de contaminación

Riesgo	Descripción	Recomendación
Contaminación (inocuidad)	Al trabajar con elementos de consumo humano, se tiene la posibilidad de que alguno de esos elementos consumidos cause afectaciones en la persona que lo consumió.	<ul style="list-style-type: none"> • Personas calificadas para la labor (manipulación de alimentos). • Señalización de los espacios de almacenamiento de cada producto. • Aseo periódico del local y de todos los elementos de trabajo. • Limitar los accesos sólo para personal autorizado para la manipulación de los alimentos. • Uso de los elementos de dotación y elementos de protección personal adecuados para su labor. • No uso de elementos en las manos (pulseras, anillos, reloj, etc.). • Separación de productos y preparación de comida fría y caliente.
Residuos	La periodicidad y la metodología de disposición de residuos puede causar infecciones y atraer roedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Depositar los residuos en lugares específicos y adecuados. • Los residuos deben ser retirados periódicamente. • Limpieza constante de los espacios de trabajo. • Sacar los residuos únicamente los días que pasa el recolector.
Desperdicios	Al ser alimentos, son perecederos, esto puede generar riesgos si se usan después de la fecha de vencimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de inventario de productos (FIFO). • Solicitudes de cantidades adecuadas según el consumo. • Capacitación al personal. • Proveedores con buenas relaciones para manejo de casos que se puedan presentar. • Establecer un método para desecho de estos productos para que no se confundan con productos buenos.

Fuente: Elaboración propia

- Cuantificación de obras de infraestructura

En la tabla 9 se muestran los gastos e inversiones en activos en los que se incurre para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 9 Gastos iniciales

Adecuación	Valor
Diseño, Materiales y mano de obra.	\$25.000.000
Electrodomésticos y elementos de cocina.	\$35.000.000
Muebles.	\$18.500.000
Otros.	\$1.500.000
Total	\$80.000.000

Fuente: Elaboración propia.

- Cronograma de desarrollo.

La adecuación del local es la actividad crítica para iniciar operaciones, tarda alrededor de 45 días, los cuales inician a partir de la firma de la solicitud con el contratista.

4. LA ORGANIZACIÓN

Nombre: GOOOLLLL (Alimenta tu pasión).

Código CIU 1084.

4.1 Marco Estratégico

Misión

Somos un restaurante comprometido con expresar pasiones a través de los mejores sabores, con el objetivo principal de dar a conocer a nuestros comensales la bella pasión del fútbol, con una amplia y exquisita oferta gastronómica, en espacios confortables y modernos que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

Visión

Ser reconocidos a nivel local como el restaurante en el cual se puede disfrutar del fútbol en el mejor ambiente, en nuestras excelentes instalaciones y con sabores inolvidables.

Para el año 2023 se tendrán sedes en las principales ciudades futboleras de Colombia que son Barranquilla, Cali y Medellín.

Valores

Calidad: Todo el equipo que participa en la compañía maneja altos estándares con el fin de conseguir los mejores productos y servicio de excelente calidad.

Respeto: Somos una comunidad en la cual se respetan los derechos de las personas.

Empatía: Amamos el fútbol y nos contactamos con todas aquellas personas a las que les guste el deporte.

4.2 Equipo Gestor

El equipo gestor para el desarrollo del proyecto cuenta con las siguientes características.

Liderado por **Erik Fabián Cortés Mejía**, con una formación profesional en Ingeniería Industrial, con conocimientos en sistemas integrados de gestión, y formación académica superior como Especialista en Gerencia, con el fin de poder generar una adecuada administración de todos los recursos disponibles para el proyecto.

Cuenta con experiencia laboral coordinando equipos enfocados en resultados de producción, logística, mantenimiento y marketing, con conocimientos en administración de proyectos, liderazgo y posiciones de gran responsabilidad.

Se tiene una amplia gama de personas, amigos y conocidos que pueden ser los primeros clientes o con los cuales se puede establecer alianzas con el fin de que sea lo mejor para el desarrollo del proyecto.

La dedicación para el proyecto va a ser alrededor de 20 horas semanales, en las cuales se ejecutarán las actividades de la puesta en marcha del proyecto teniendo en cuenta su prioridad y su duración.

4.3 Tipo de organización legal para fase de operación.

Entidad privada: Restaurante Gol Bogotá S.A.S.

Se consultó para que no se genere plagio sobre el nombre del restaurante y se coloque sin ningún tipo de complicación, para lo cual se revisó en la (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

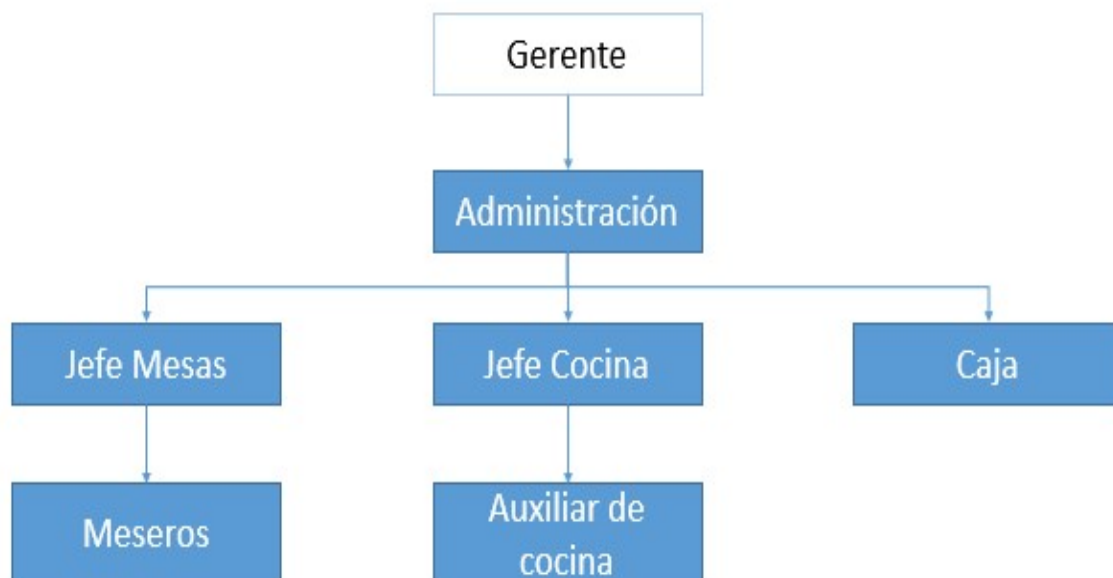
Se identifica que el código CIIU es el 5520, el cual se llama “expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes”.

Como se indica en el nombre del restaurante es una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), ya que es la más sencilla y que más se ajusta a la tipología del negocio.

4.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional definida para el manejo y ejecución del restaurante se compone tal como lo muestra la ilustración.

Ilustración 11 Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran las responsabilidades principales para el perfil de cada cargo.

- **Gerente:**

- Formación académica en carreras de ingeniería o administración. Estudios superiores enfocados en administración o finanzas. Conocimientos en herramientas de ventas y mercadeo.
- Experiencia de 3 a 8 años en el cargo o en posiciones similares, relacionadas con el sector de servicio de alimentos en restaurantes o bares.
- Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa.
- Generar estrategias que permitan mantener al cliente (fidelizarlo) y atraer nuevos clientes.

- **Administrador:**

- Formación académica en carreras de ingeniería o administración. Conocimiento en manipulación de alimentos.
- Experiencia de 1 a 3 años en el cargo o en posiciones similares, relacionadas con la administración de restaurantes o afines.
- Responsable por la administración de costos e ingresos, y cumplimiento de las condiciones necesarias del punto de venta.
- Liderar el equipo que trabaja en el restaurante.
- Asegurar el servicio de cocina, mesa y de caja.
- Asegurar el estado adecuado de las instalaciones.
- Asegurar la disponibilidad de los proveedores de los elementos necesarios para el desarrollo del servicio.
- Asegurar los pagos a proveedores.
- Asegurar el pago de las cuentas de cobro.

- **Jefe de mesas:**

- Estudios formales a nivel profesional y/o tecnólogo en Administración Turística y Hotelera, Administración de Empresas o afines.
- Experiencia de más de 1 año en el cargo o en posiciones similares, relacionadas con la administración de equipos de servicio a la mesa.
- Responsable de dirigir, planificar, organizar, desarrollar y controlar el funcionamiento del servicio de mesa en el restaurante.
- Liderar el equipo de meseros.
- Apoyar el servicio de mesa.
- Mantener capacitado al personal.
- Seguimiento a los cumplimientos de servicio.
- Cumplimiento de los turnos y responsabilidades del personal.

- Generar horarios para el equipo de mesa.
 - Velar porque las condiciones del local estén en perfecto estado.
 - Portar los elementos de dotación y protección asignados para su labor.
- **Jefe de cocina:**
 - Estudios formales como chef y todo lo relacionado con alimentos.
 - Experiencia de 1 a 3 años en el cargo o en posiciones similares, relacionadas con la administración de equipos de cocina.
 - Responsable de dirigir, planificar, organizar, desarrollar y controlar el funcionamiento del servicio de cocina.
 - Liderar al equipo de cocina.
 - Apoyar la ejecución de la cocina.
 - Mantener el espacio de trabajo en óptimas condiciones.
 - Mantener capacitado al personal.
 - Seguimiento constante a la preparación.
 - Cumplir los tiempos de respuesta en salida de platos.
 - Cumplir normas de higiene e inocuidad de las zonas de trabajo.
 - Portar los elementos de dotación y protección asignados para su labor.
- **Cajero:**
 - Estudios en tecnólogo en administración o temas a fines.
Conocimientos en Excel y habilidad numérica.
 - Experiencia de mínimo 1 año en el cargo o en posiciones similares, relacionadas con servicios de caja.
 - Responsable de asegurar la debida recolección del dinero generado por las ventas.
 - Recibir los pagos de los clientes.
 - Generar facturas por los servicios prestados.
 - Generar un control de los ingresos.
 - Reportar la caja al finalizar el día.
 - Asegurar que los recursos recibidos sean acordes con lo facturado.
- **Mesero:**
 - Debe ser como mínimo bachiller académico.
Certificación en manipulación de alimentos
 - Experiencia de mínimo 6 meses en posiciones de mesero o similares, relacionadas con servicios de atención a la mesa.
 - Responsable de asegurar la excelente atención a la clientela que ingresa al restaurante.
 - Disposición de las mesas para que los clientes dispongan del espacio adecuado.
 - Limpieza de las mesas que terminan el servicio.

- Colocación de elementos necesarios para la mesa.
- Servicio de mesa, atención a las solicitudes del personal.
- Servicio de mesa, disposición de los platos o elementos solicitados.
- Prestar servicio al cliente en cualquier tipo de necesidad adicional.
- Cumplir los horarios programados.
- Portar los elementos de dotación y protección asignados para su labor.

- **Cocinero:**

- Debe ser como mínimo bachiller académico y contar con formación específica en cocina.
- Certificación en manipulación de alimentos
- Experiencia de mínimo 6 meses en posiciones de auxiliar de cocina o similares, relacionadas con la preparación de servicios de cocina.
- Responsable de asegurar una excelente preparación de las solicitudes hechas por la clientela.
- Preparación de los platos solicitados por el equipo de meseros.
- Cumplir los tiempos de preparación.
- Mantener espacios de trabajo en orden y con las condiciones de higiene e inocuidad necesarias.
- Portar los elementos de dotación y protección asignados para su labor.

Cumplir con los requisitos exigidos para los platos ofertados.

Competencias.

Las competencias principales para cada uno de los cargos se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 10 Matriz de competencias

Cargo	Liderazgo	Trabajo en equipo	Orientación al cliente	Calidad	Seguimiento a instrucciones	Comunicación	Comercial
Gerente	X	X	X	X			X
Administrador	X	X	X	X		X	X
Jefe mesas	X	X	X	X		X	
Jefe cocina	X	X	X	X			
Cajero		X	X	X	X	X	X
Mesero		X	X	X	X	X	X
Cocinero		X	X	X	X		

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Sistema de negocio

El modelo de negocio se muestra mediante la siguiente ilustración, en la cual se identifican los procesos establecidos para el desarrollo de la operación.

Ilustración 12 Sistema de negocio



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe cada uno de los procesos.

- **Proceso de administración y finanzas**

Objetivo: Implementar, controlar y mantener estrategias que permitan generar la rentabilidad esperada.

Proveedores: Cliente, proveedores de productos o servicios, nómina, caja.

Actividades: Asignar presupuestos para cada costo y gasto, asignar y controlar metas de ventas, administrar y controlar todos los gastos del local, garantizar el adecuado mantenimiento de las instalaciones.

Clientes: Cliente final, proceso de cocina, proceso de caja, procesos de mesas, servicio al cliente.

- **Proceso de operación de la cocina**

Objetivo: Asegurar la preparación de platos de la mejor calidad y con las condiciones requeridas según la carta del restaurante.

Proveedores: proceso administrativo en la gestión de disponibilidad de ingredientes, equipo de mesa.

Actividades: Definir los ingredientes necesarios para el alistamiento, preparación de los platos solicitados por el cliente, cumplir con los tiempos de preparación, asegurar las condiciones de preparación.

Clientes: Consumidor final, equipo de mesa.

- **Proceso de operación de mesas**

Objetivo: Atender con el mejor servicio a la clientela que ingresa al restaurante.

Proveedores: Cliente final, proceso administrativo, proceso de cocina.

Actividades: Dar bienvenida a la clientela, tomar solicitudes, enviar solicitudes a la cocina (comandas), asegurar que la solicitud de pedido cumpla con lo entregado, mantener servicio al cliente, entregar factura al cliente.

Cliente: Proceso de cocina, consumidor del servicio, proceso de caja.

- **Proceso de caja**

Objetivo: Asegurar la recolección del cobro por los servicios prestados.

Proveedores: Proceso de mesas, cliente final, proceso administrativo.

Actividades: Generar las facturas por los servicios reportados por el equipo de meseros, recibir el pago de parte del cliente por los servicios, cerrar diariamente el ingreso y entregar al proceso de finanzas.

Clientes: Proceso de mesas, cliente final.

- **Proceso de servicio al cliente**

Objetivo: Velar por la satisfacción al más alto nivel, de todos los clientes que ingresen al restaurante.

Clientes: Proceso administrativo, proceso de cocina, proceso de mesas, proceso de caja, cliente final.

Actividades: Asegurar que la atención que se brinda al cliente, desde la bienvenida, como la atención en mesa, preparación y colocación de solicitudes, hasta el momento de cobro, y mantenimiento del servicio, que permita que los clientes visiten nuevamente el establecimiento.

Clientes: Proceso administrativo, proceso de cocina, proceso de mesas, proceso de caja, cliente final.

4.6 Alianzas

Empresas del sector, las cuales, por medio de descuentos, incentiven a su personal a que visite las instalaciones del restaurante.

Promoción cruzada con restaurantes de la ciudad en los cuales los clientes que van a un sitio se les da la publicidad del otro restaurante para que sea mutuamente beneficioso.

5. PLAN FINANCIERO

Los resultados del plan financiero se muestran mediante las siguientes tablas y gráficas.

5.1 Estado de resultados

5.1.1 Proyección de ingresos

Para este análisis se tomó en cuenta la cantidad de sillas y mesas disponibles en el local, adicional a esto se calculó un promedio de clientes por mesa, posteriormente se generó un estudio de la cantidad de veces que se usan los servicios diarios por mesa, la disponibilidad de días a la semana y de las horas del día, con esto se tiene la capacidad y sobre ésta se calcula un porcentaje de esa capacidad para calcular las ventas en cada periodo, se muestra el ejemplo del análisis de la demanda en las tablas 11 y 12.

Como se muestra hay una capacidad disponible pero que no es utilizada durante todos los días y horas en el restaurante, esto permite que se incremente la cantidad de utilización de las mesas con mayor periodicidad, pero sin la necesidad de tener que ampliar las instalaciones.

Para los precios del segundo año en adelante, se calcula con un incremento del IPC (4,5%), el cual es la guía para los aumentos anuales de los precios a los productos.

Enfocando los incrementos en ventas se planifica iniciar con una utilización de la capacidad del restaurante al 40% en el año 1, aumentándola progresivamente hasta llegar a cerrar al 80% de la utilización de la capacidad instalada.

Como se identifica en las tablas 11 y 12 no se muestra alguna estacionalidad específica debido a que se muestra el inicio del proyecto y se va incrementando la venta por las actividades de marketing.

Tabla 11 Análisis de la demanda

Supuestos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
# mesas disponibles	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
# de clientes por mesa (promedio)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Rotación (turnos)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
# días a la semana que abre	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
# de clientes mes (Capacidad instalada)	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320
Capacidad real	40%	45%	45%	50%	55%	60%	60%	65%	65%	70%	75%	80%
# Clientes reales mes	1.728	1.944	1.944	2.160	2.376	2.592	2.592	2.808	2.808	3.024	3.240	3.456
Diario	72	81	81	90	99	108	108	117	117	126	135	144

Fuente: Elaboración propia.

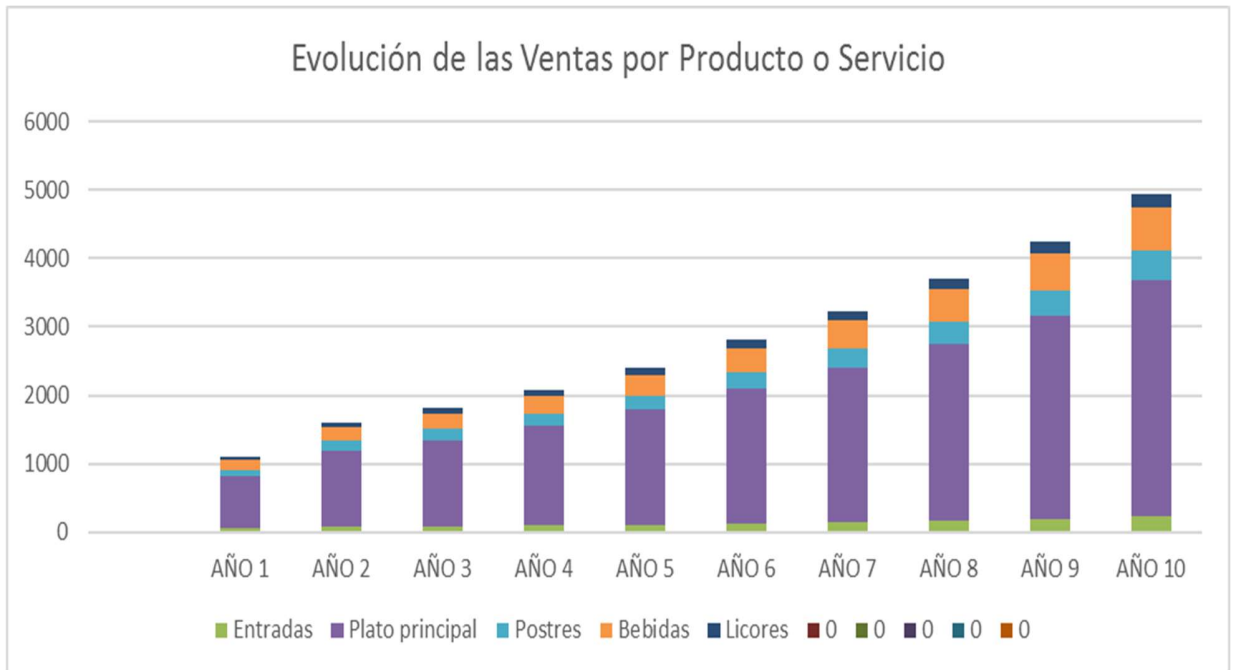
Tabla 12 Demanda próximos años

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# mesas disponibles	20	20	20	20
# de clientes por mesa (promedio)	3	3	3	3
Rotación (turnos)	3	3	3	3
# días a la semana que abre	6	6	6	6
# de clientes mes (Capacidad instalada)	4.320	4.320	4.320	4.320
Capacidad real	80%	80%	80%	80%
# Clientes reales mes	3.456	3.456	3.456	3.456
Diario	144	144	144	144

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta estos resultados se tiene proyectado generar las siguientes ventas.

Tabla 13 Ventas proyectadas por tipo de producto



Fuente: Elaboración propia.

Se identifica la evolución de las ventas proyectadas durante el primer año y en el horizonte del proyecto hasta el año 10.

5.1.2 Costo de ventas

Se desarrolló una ficha técnica por cada tipo de plato ofertado, en donde se generaron los costos de cada uno de ellos, las siguientes son las fichas técnicas como lo muestra las tablas 14 a la 18.

Tabla 14 Ficha técnica de una entrada

Entradas	Costo unitario Insumo	Cantidad Utilizada	Total servicio
Materiales Directos			
Alimentos	5.000	0,34	1.700
Frutas y legumbre	5.000	0,33	1.650
Pan	4.090	0,33	1.350
Costo Total			4.700

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Ficha técnica plato principal

Plato principal	Costo unitario Insumo	Cantidad Utilizada	Total servicio
Materiales Directos			
Proteína	6.000	1	6.000
Legumbre	3.500	1	3.500
Otros	4.500	1	4.500
Costo Total			14.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Ficha técnica postres

Postre	Costo unitario Insumo	Cantidad Utilizada	Total servicio
Materiales Directos			
Harinas	1.000	1	1.000
Dulce	1.500	1	1.500
Otros	1.000	1	1.000
Costo Total			3.500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 Costos unitarios

Elemento	Valor \$	% Costo unitario/ Precio unitario
Entradas	4.700	6%
Plato principal	14.000	37%
Postres	3.500	15%
Bebidas	2.500	37%
Licores	4.000	5%

Fuente: Elaboración propia

Costo de ventas año 1 al 10.

Tabla 18 Costo ventas año 1 a 10

	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
COSTO DE VENTAS TOTAL	585.375.120	894.572.732	999.953.400	1.138.446.945	1.296.121.847	1.502.464.446	1.710.555.771	1.941.756.696	2.204.207.037	2.544.587.470
Entradas	21.623.760	33.045.521	36.938.284	42.054.236	47.878.748	55.501.044	63.187.939	71.728.503	81.423.419	93.997.074
Plato principal	429.408.000	656.223.120	733.526.204	835.119.583	950.783.645	1.102.148.401	1.254.795.955	1.424.395.795	1.616.918.969	1.866.608.571
Postres	42.940.800	65.622.312	73.352.620	83.511.958	95.078.364	110.214.840	125.479.595	142.439.580	161.691.897	186.660.857
Bebidas	76.680.000	117.182.700	130.986.822	149.128.497	169.782.794	196.812.215	224.070.706	254.356.392	288.735.530	333.322.959
Licores	14.722.560	22.499.078	25.149.470	28.632.671	32.598.296	37.787.945	43.021.576	48.836.427	55.437.222	63.998.008

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Gastos administrativos

Los gastos administrativos ascienden a 521 millones de pesos para el año 1, y se muestra con base a la siguiente información.

Tabla 19 Gastos administrativos año 1 al 10

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
(-) Gastos de administración							
Personal	246.000.000	261.990.000	274.035.150	291.847.435	310.817.518	331.020.657	352.536.999
Costos no salariales de la nómina**	134.807.016	143.569.472	150.170.166	159.931.227	170.326.757	181.397.996	193.188.866
Arriendo y Servicios Públicos	108.000.000	111.780.000	115.692.300	119.741.531	123.932.484	128.270.121	132.759.575
Contador externo	9.600.000	9.936.000	10.283.760	10.643.692	11.016.221	11.401.789	11.800.851
Celular	960.000	993.600	1.028.376	1.064.369	1.101.622	1.140.179	1.180.085
Capacitación	1.200.000	1.242.000	1.285.470	1.330.461	1.377.028	1.425.224	1.475.106
Depreciaciones y Amortizaciones	12.000.000	12.000.000	12.000.000	11.500.000	11.500.000	5.500.000	4.500.000

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4 Proyección gastos de ventas

A continuación, se muestra la proyección de los gastos, los cuales están alrededor de los 117 millones de pesos para el año 1, y se muestran en la tabla gastos de ventas, siendo el rubro más relevante comisiones, las cuales son para aquellas personas que presentan personas referidas, generando fidelización y motivando a otras personas cercanas, este beneficio se puede redimir en el restaurante.

Este gasto de ventas representa un 11% sobre el total de la facturación generada, específicamente en el año 1.

Tabla 20 Gastos de ventas años 1 al 7

(-) Gastos de ventas	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ferias nacionales	1.000.000	900.000	1.000.000	1.035.000	1.071.225	1.108.718	1.147.523
Material Publicitario	109.775.088	169.379.611	191.161.829	219.740.522	252.591.730	295.633.361	339.830.549
Avisos publicitarios	3.600.000	6.003.000	6.213.105	6.430.564	6.655.633	6.888.581	7.129.681
	3.000.000	-	3.000.000				

Fuente: Elaboración propia

5.1.5 Proyección del Estado de Resultados

A continuación, se muestran los resultados del análisis de pérdidas y ganancias, en el año 1 el margen operativo va a ser del -11%, y se muestra en la tabla 22.

Como conclusión general del PYG podemos identificar que en el año 1 el margen EBITDA inicia con un -36% y al cerrar el año 1 se cuenta con un 3% positivo que es donde termina el año 1 y a partir del año 2 se incrementan los márgenes durante los siguientes periodos.

Se tiene planificado en el mes 1 vender alrededor de 61,8 millones, y como objetivo de cierre de ventas en el año 12 de un promedio de 123,6 millones, los cuales se estarán incrementando progresivamente.

El proyecto empieza a dar utilidad en el año 2, el detalle se puede identificar en la siguiente tabla:

Tabla 21 P&G Año 1

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ventas	61.845.120	69.575.760	69.575.760	77.306.400	85.037.040	92.767.680	92.767.680	100.498.320	100.498.320	108.228.960	115.959.600	123.690.240	
(-) Devoluciones en ventas o Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
=Ventas netas	61.845.120	69.575.760	69.575.760	77.306.400	85.037.040	92.767.680	92.767.680	100.498.320	100.498.320	108.228.960	115.959.600	123.690.240	
(-) Costo Mercancia vendida	53%	32.978.880	37.101.240	37.101.240	41.223.600	45.345.960	49.468.320	49.468.320	53.590.680	53.590.680	57.713.040	61.835.400	65.957.760
Utilidad Bruta		28.866.240	32.474.520	32.474.520	36.082.800	39.691.080	43.299.360	43.299.360	46.907.640	46.907.640	50.515.920	54.124.200	57.732.480
<i>Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)</i>		47%	47%	47%	47%	47%	47%	47%	47%	47%	47%	47%	
(-) Gastos de administración													
Personal	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	
Costos no salariales de la nómina**	11.233.918	11.233.918	11.233.918	11.233.918	11.233.918	11.233.918	11.233.918	11.233.918	11.233.918	11.233.918	11.233.918	11.233.918	
Arriendo y Serv Publicos	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	
Contador externo	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	
Celular	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	
Transporte													
Capacitación	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	
Depreciaciones y Amortizaciones	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	
(-) Gastos de ventas													
Ferías nacionales				500.000				500.000					
Ferías internacionales													
Comisiones (% de ventas)	10%	6.184.512	6.957.576	6.957.576	7.730.640	8.503.704	9.276.768	9.276.768	10.049.832	10.049.832	10.822.896	11.595.960	12.369.024
Material Publicitario		300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	
Avisos publicitarios		3000000											
Relaciones Publicas													
Utilidad operacional		(23.332.190)	(17.496.974)	(17.496.974)	(15.161.758)	(11.826.542)	(8.991.326)	(8.991.326)	(6.656.110)	(6.156.110)	(3.320.894)	(485.678)	2.349.538
<i>Margen operativo (Ut Operacional/ ventas)</i>		-38%	-25%	-25%	-20%	-14%	-10%	-10%	-7%	-6%	-3%	0%	2%
(-) Gastos financieros		542.579	537.347	532.025	526.611	521.104	515.502	509.803	504.006	498.110	492.112	486.010	479.804
(+) Ingresos no operativos													
(-) Egresos no operativos													
Utilidad antes de impuestos		(23.874.769)	(18.034.321)	(18.028.999)	(15.688.369)	(12.347.646)	(9.506.828)	(9.501.129)	(7.160.116)	(6.654.220)	(3.813.006)	(971.688)	1.869.734
(-) Provisión de impuestos (33% y 34%)	34%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	635.710
Utilidad neta		(23.874.769)	(18.034.321)	(18.028.999)	(15.688.369)	(12.347.646)	(9.506.828)	(9.501.129)	(7.160.116)	(6.654.220)	(3.813.006)	(971.688)	1.234.025
<i>Margen neto (Ut Neta/ Ventas)</i>		-39%	-26%	-26%	-20%	-15%	-10%	-10%	-7%	-7%	-4%	-1%	1%
EBITDA		(22.332.190)	(16.496.974)	(16.496.974)	(14.161.758)	(10.826.542)	(7.991.326)	(7.991.326)	(5.656.110)	(5.156.110)	(2.320.894)	514.322	3.349.538
<i>Margen Ebitda (EBITDA/ Ventas)</i>		-36%	-24%	-24%	-18%	-13%	-9%	-9%	-6%	-5%	-2%	0%	3%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 P&G Años 1 al 10

		Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas		1.097.750.880	1.693.796.108	1.911.618.288	2.197.405.222	2.525.917.303	2.956.333.611	3.398.305.486	3.894.896.578	4.464.054.046	5.203.198.379
(-) Devoluciones en ventas o Descuentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
=Ventas netas		1.097.750.880	1.693.796.108	1.911.618.288	2.197.405.222	2.525.917.303	2.956.333.611	3.398.305.486	3.894.896.578	4.464.054.046	5.203.198.379
(-) Costo Mercancía vendida	53%	585.375.120	894.572.732	999.953.400	1.138.446.945	1.296.121.847	1.502.464.446	1.710.555.771	1.941.756.696	2.204.207.037	2.544.587.470
Utilidad Bruta		512.375.760	799.223.377	911.664.888	1.058.958.277	1.229.795.455	1.453.869.166	1.687.749.715	1.953.139.881	2.259.847.009	2.658.610.909
<i>Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)</i>		<i>47%</i>	<i>47%</i>	<i>48%</i>	<i>48%</i>	<i>49%</i>	<i>49%</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>51%</i>	<i>51%</i>
(-) Gastos de administración											
Personal		246.000.000	261.990.000	274.035.150	291.847.435	310.817.518	331.020.657	352.536.999	375.451.904	399.856.278	425.846.936
Costos no salariales de la nómina**		134.807.016	143.569.472	150.170.166	159.931.227	170.326.757	181.397.996	193.188.866	205.746.142	219.119.641	233.362.418
Arriendo y Serv Públicos		108.000.000	111.780.000	115.692.300	119.741.531	123.932.484	128.270.121	132.759.575	137.406.160	142.215.376	147.192.914
Contador externo		9.600.000	9.936.000	10.283.760	10.643.692	11.016.221	11.401.789	11.800.851	12.213.881	12.641.367	13.083.815
Celular		960.000	993.600	1.028.376	1.064.369	1.101.622	1.140.179	1.180.085	1.221.388	1.264.137	1.308.381
Transporte		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacitación		1.200.000	1.242.000	1.285.470	1.330.461	1.377.028	1.425.224	1.475.106	1.526.735	1.580.171	1.635.477
Depreciaciones y Amortizaciones		12.000.000	12.000.000	12.000.000	11.500.000	11.500.000	5.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
(-) Gastos de ventas											
Ferías nacionales		1.000.000	900.000	1.000.000	1.035.000	1.071.225	1.108.718	1.147.523	1.187.686	1.229.255	1.272.279
Ferías Internacionales		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisiones (% de ventas)	10%	109.775.088	169.379.611	191.161.829	219.740.522	252.591.730	295.633.361	339.830.549	389.489.658	446.405.405	520.319.838
Material Publicitario		3.600.000	6.003.000	6.213.105	6.430.564	6.655.633	6.888.581	7.129.681	7.379.220	7.637.492	7.904.805
Avisos publicitarios		3.000.000	-	3.000.000	-	-	-	-	-	-	-
Relaciones Publicas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad operacional		(117.566.344)	81.429.694	145.794.732	235.693.476	339.405.237	490.082.542	642.200.479	817.017.107	1.023.397.887	1.302.184.046
<i>Margen operativo (Ut Operacional/ ventas)</i>		<i>-11%</i>	<i>5%</i>	<i>8%</i>	<i>11%</i>	<i>13%</i>	<i>17%</i>	<i>19%</i>	<i>21%</i>	<i>23%</i>	<i>25%</i>
(-) Gastos financieros		6.145.013	5.232.709	4.112.905	2.738.403	1.051.274	-	-	-	-	-
(+) Ingresos no operativos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Egresos no operativos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos		(123.711.357)	76.196.984	141.681.828	232.955.074	338.353.964	490.082.542	642.200.479	817.017.107	1.023.397.887	1.302.184.046
(-) Provisión de impuestos (33% y 34%)	34%	(42.061.861)	25.906.975	48.171.821	79.204.725	115.040.348	166.628.064	218.348.163	277.785.816	347.955.282	442.742.576
Utilidad neta		(81.649.496)	50.290.010	93.510.006	153.750.349	223.313.616	323.454.477	423.852.316	539.231.291	675.442.605	859.441.471
<i>Margen neto (Ut Neta/ Ventas)</i>		<i>-7%</i>	<i>3%</i>	<i>5%</i>	<i>7%</i>	<i>9%</i>	<i>11%</i>	<i>12%</i>	<i>14%</i>	<i>15%</i>	<i>17%</i>
EBITDA		(105.566.344)	93.429.694	157.794.732	247.193.476	350.905.237	495.582.542	646.700.479	821.517.107	1.027.897.887	1.306.684.046
<i>Margen Ebitda (EBITDA/ Ventas)</i>		<i>-10%</i>	<i>6%</i>	<i>8%</i>	<i>11%</i>	<i>14%</i>	<i>17%</i>	<i>19%</i>	<i>21%</i>	<i>23%</i>	<i>25%</i>

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Flujo de caja

5.2.1 Inversiones requeridas

Las inversiones iniciales requeridas son las siguientes:

Tabla 23 Activos

Inversión en Activos Fijos (inicio año) CAPEX	\$81.500.000
Maquinaria y equipos	\$45.000.000
Muebles y enseres	\$30.000.000
Equipos de cómputo	\$5.000.000
Página Web	\$1.500.000

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Capital de trabajo

Este cálculo se generó con base en las ventas proyectadas, costos y gastos asociados a todo el proyecto, y en donde hay un apalancamiento financiero con los proveedores, teniendo en cuenta que se establecieron políticas de pago a proveedores a 30 días después de recibido el producto, y con la ventaja que la gran mayoría de ingresos son de contado, no se maneja crédito. Para identificar la necesidad de inventario se tomó como base la proyección de la demanda que se tiene en los periodos evaluados y se comparó con el porcentaje en peso de lo que cuesta esa preparación con cada uno de los ingredientes que tiene, teniendo en cuenta que la gran mayoría de productos son perecederos y deben estar consumiéndose de manera ordenada con la metodología de inventarios FIFO.

Tabla 24 Capital de trabajo año 1

	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	61.845.120	69.575.760	69.575.760	77.306.400	85.037.040	92.767.680	92.767.680	100.498.320	100.498.320	108.228.960	115.959.600	123.690.240
Costo de Mercancía Vendida (CV)	32.978.880	37.101.240	37.101.240	41.223.600	45.345.960	49.468.320	49.468.320	53.590.680	53.590.680	57.713.040	61.835.400	65.957.760
Gastos Admin y de ventas	52.198.430	49.971.494	49.971.494	51.244.558	51.517.622	52.290.686	52.290.686	53.563.750	53.063.750	53.836.814	54.609.878	55.382.942
Cuentas por Cobrar (uso)	2.061.504	2.319.192	2.319.192	2.576.880	2.834.568	3.092.256	3.092.256	3.349.944	3.349.944	3.607.632	3.865.320	4.123.008
Inventarios (uso)	3.297.888	3.710.124	3.710.124	4.122.360	4.534.596	4.946.832	4.946.832	5.359.068	5.359.068	5.771.304	6.183.540	6.595.776
(-) Cuentas por Pagar (fuente)	16.489.440	18.550.620	18.550.620	20.611.800	22.672.980	24.734.160	24.734.160	26.795.340	26.795.340	28.856.520	30.917.700	32.978.880
Total (si es negativo, me estoy financiando con proveedores)	(11.130.048)	(12.521.304)	(12.521.304)	(13.912.560)	(15.303.816)	(16.695.072)	(16.695.072)	(18.086.328)	(18.086.328)	(19.477.584)	(20.868.840)	(22.260.096)
Cambios en el Capital de Trabajo	(11.130.048)	(1.391.256)	-	(1.391.256)	(1.391.256)	(1.391.256)	-	(1.391.256)	-	(1.391.256)	(1.391.256)	(1.391.256)

Fuente: Elaboración propia.

Año 1 al 10.

Tabla 25 Capital de trabajo años 1 al 10

	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	1.097.750.880	1.693.796.108	1.911.618.288	2.197.405.222	2.525.917.303	2.956.333.611	3.398.305.486	3.894.896.578	4.464.054.046	5.203.198.379
Costo de Mercancía Vendida (CV)	585.375.120	894.572.732	999.953.400	1.138.446.945	1.296.121.847	1.502.464.446	1.710.555.771	1.941.756.696	2.204.207.037	2.544.587.470
Gastos Admin y de ventas	629.942.104	717.793.683	765.870.156	823.264.800	890.390.218	963.786.624	1.045.549.235	1.136.122.774	1.236.449.122	1.356.426.863
Cuentas por Cobrar (uso)	4.123.008	4.577.827	5.310.051	6.103.903	7.016.437	8.212.038	9.439.737	10.819.157	12.400.150	14.453.329
Inventarios (uso)	6.595.776	7.253.292	8.332.945	9.487.058	10.801.015	12.520.537	14.254.631	16.181.306	18.368.392	21.204.896
(-) Cuentas por Pagar (fuente)	32.978.880	36.266.462	41.664.725	47.435.289	54.005.077	62.602.685	71.273.157	80.906.529	91.841.960	106.024.478
Total (si es negativo, me estoy financiando con proveedores)	(22.260.096)	(24.435.342)	(28.021.729)	(31.844.328)	(36.187.625)	(41.870.110)	(47.578.788)	(53.906.066)	(61.073.418)	(70.366.253)
Cambios en el Capital de Trabajo	(22.260.096)	(2.175.246)	(3.586.387)	(3.822.599)	(4.343.297)	(5.682.486)	(5.708.678)	(6.327.278)	(7.167.352)	(9.292.836)

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Flujo de caja

A continuación, se muestra el flujo de caja libre para el Año 1 y para todo el horizonte de inversión, en donde se puede identificar que en el año 1 el flujo de caja libre es negativo durante todos los meses, y se torna positivo a partir del tercer año, este mismo comportamiento lo podemos identificar en el flujo de caja del inversionista, en ambos casos siendo positivo e incremental desde el periodo 3.

Tabla 26 Flujo de caja libre año 1

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Utilidad Operacional		(23.332.190)	(17.496.974)	(17.496.974)	(15.161.758)	(11.826.542)	(8.991.326)	(8.991.326)	(6.656.110)	(6.156.110)	(3.320.894)	(485.678)	2.349.538
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
(=) EBITDA		(22.332.190)	(16.496.974)	(16.496.974)	(14.161.758)	(10.826.542)	(7.991.326)	(7.991.326)	(5.656.110)	(5.156.110)	(2.320.894)	514.322	3.349.538
(-) Impuestos Operacionales		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	798.843
(-) Inversión en Activos Fijos e Intangibles (CAPEX)	81.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo		(11.130.048)	(1.391.256)	-	(1.391.256)	(1.391.256)	(1.391.256)	-	(1.391.256)	-	(1.391.256)	(1.391.256)	(1.391.256)
= FLUJO DE CAJA LIBRE FCL (del Proyecto)	(81.500.000)	(11.202.142)	(15.105.718)	(16.496.974)	(12.770.502)	(9.435.286)	(6.600.070)	(7.991.326)	(4.264.854)	(5.156.110)	(929.638)	1.905.578	3.941.951
<i>Flujo de Caja Libre Acumulado (Payback)</i>	-81.500.000	-92.702.142	-107.807.860	-124.304.834	-137.075.336	-146.510.622	-153.110.692	-161.102.018	-165.366.872	-170.522.982	-171.452.620	-169.547.042	-165.605.091

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Flujo de caja libre años 1 al 10

		Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Operacional		(117.566.344)	81.429.694	145.794.732	235.693.476	339.405.237	490.082.542	642.200.479	817.017.107	1.023.397.887	1.302.184.046
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		12.000.000	12.000.000	12.000.000	11.500.000	11.500.000	5.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
(=) EBITDA		(105.566.344)	93.429.694	157.794.732	247.193.476	350.905.237	495.582.542	646.700.479	821.517.107	1.027.897.887	1.306.684.046
(-) Impuestos Operacionales		-	27.686.096	49.570.209	80.135.782	115.397.781	166.628.064	218.348.163	277.785.816	347.955.282	442.742.576
(-) Inversión en Activos Fijos e Intangibles (CAPEX)	81.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo		(22.260.096)	(2.175.246)	(3.586.387)	(3.822.599)	(4.343.297)	(5.682.486)	(5.708.678)	(6.327.278)	(7.167.352)	(9.292.836)
= FLUJO DE CAJA LIBRE FCL (del Proyecto)	(81.500.000)	(83.306.248)	67.918.844	111.810.910	170.880.293	239.850.753	334.636.963	434.060.994	550.058.568	687.109.957	873.234.306
<i>Flujo de Caja Libre Acumulado (Payback)</i>	-81.500.000			14.124.664	185.004.957	424.855.710	759.492.673	1.193.553.668	1.743.612.236	2.430.722.193	3.303.956.500

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Flujo de caja de financiación

El flujo de financiación se fundamenta específicamente en 2 rubros al inicio del proyecto, los cuales son aporte de capital de socios y una deuda bancaria adquirida, los 2 valores suman más de 80 millones para el inicio de proyecto, posterior a esta financiación lo que se planea es el pago de los créditos con sus respectivos intereses.

A continuación, se muestran los flujos de cada de financiación del Año 1.

Año 1 al 10

Tabla 28 Flujo de caja de financiación año 0 a 10

	Total Año 0	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(+) Deuda bancaria Adquirida	31.500.000	31.500.000	-								
(+) Intereses provenientes de Inversiones Financieras		-	-								
(+) Aportes de capital Socios	50.000.000	50.000.000	-								
(-) Intereses pagados por créditos		6.145.013	5.232.709	4.112.905	2.738.403	1.051.274					
(-) Pago de amortización de capital de deudas		4.011.048	4.923.351	6.043.156	7.417.658	9.104.787					
(-) Pago de Dividendos			-								
= FLUJO DE CAJA DE FINANCIACION	81.500.000	71.343.939	(10.156.061)	(10.156.061)	(10.156.061)	(10.156.061)

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Indicadores financieros

Los indicadores financieros se muestran mediante la siguiente tabla resumen.

Tabla 29 Indicadores financieros

Tasa de Oportunidad (WACC)	25,97%
VPN en Millones	\$ 522,82
Punto de equilibrio en ventas anuales (MM de Pesos)	1.476
Margen de Contribución	37%
Costos Fijos anuales (MM de pesos)	549
Costo Variable Total	1064
Ventas año 2	1694
BCR (Relación Beneficio Costo o Índice de Rentabilidad)	7,3
TIR	68%
VAE (Valor Anual Equivalente)	\$ 150,76
Payback	
Inversion Inicial (año 1)	83
Número de meses (o años)	3

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro resumen se puede inferir que el proyecto es viable, debido a que se tiene una TIR superior al WACC.

El payback del proyecto se da en el año 3.

Se obtiene una relación costo beneficio de 3,1.

La empresa tendrá aportes de socios de \$50.000.000 y un préstamo de una entidad bancaria por un valor de \$31.500.000.

6. EVALUACIÓN AMBIENTAL

A continuación, se muestra la matriz de aspectos, e impactos ambientales generados por el proyecto y también se identifican las acciones planificadas para la mitigación de estos.

Tabla 30 Matriz de aspectos e impactos ambientales

Aspectos ambientales	Actividad	Impacto	Relevancia	Calificación	Mitigación
Generación de residuos no aprovechables.	Construcción y adecuación del espacio locativo.	Aseguramiento de recursos naturales.	Alto.	Significativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de los recursos necesarios para la construcción. • Disposición de escombros de manera adecuada.
	Proceso de cocina.	Aseguramiento de recursos naturales.	Medio.	No significativo.	
	Limpieza de baños.	Aseguramiento de recursos naturales.	Bajo.	No significativo.	
Generación de emisiones atmosféricas.	Cocina.	Contaminación del aire.	Bajo.	No significativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los estados de las conexiones de gas. • Mantener en óptimas condiciones los ductos.
Consumo de combustibles.	Preparación de platos.	Agotamiento de recursos naturales.	Bajo.	No significativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de recursos necesarios. • Mantener en óptimas condiciones para el uso de los elementos de cocina.
Consumo de agua.	Preparación de platos.	Agotamiento de recursos naturales.	Bajo.	No significativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso del recurso necesario. • Uso de elementos químicos de limpieza.
	Aseo.	Agotamiento de recursos naturales.	Medio.	No significativo.	

Aspectos ambientales	Actividad	Impacto	Relevancia	Calificación	Mitigación
	Baños.	Agotamiento de recursos naturales.	Bajo.	No significativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas internas para el cuidado del recurso hídrico.
Consumo de energía.	Servicio general del restaurante.	Agotamiento de recursos naturales.	Bajo.	No significativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso del recurso necesario. • Planificar espacios que puedan alimentar de energía solar.
Vertimientos.	Baños.	Contaminación del recurso hídrico.	Bajo.	No significativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso necesario del recurso. • Mantenimiento de ductos en óptimas condiciones.
Generación de residuos aprovechables (papel, cartón, plástico, metal y vidrio).	Cocina.	Agotamiento de recursos naturales.	Bajo.	No significativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso responsable de los elementos utilizados. • Conciencia de los colaboradores. • Campaña con los colaboradores y los clientes.
Residuos de comida.	Cocina.	Contaminación en las zonas aledañas al restaurante.	Medio.	Significativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de residuos según su especificidad. • Reciclaje de elementos posibles.
Residuos de aceite.	Cocina.	Contaminación en las zonas aledañas al restaurante Contaminación de agua residual.	Bajo.	No significativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor asignado para recolección de aceite usado. • Labores con responsabilidad dentro del restaurante.

Fuente: Elaboración propia

7. EVALUACIÓN SOCIAL

En el aspecto social el proyecto impacta de la siguiente manera.

- Cumplimiento de la legislación exigida por el distrito y por las entidades de control que ejecutan el seguimiento.
- Este lugar tendrá un foco muy especial que estará orientado a la adecuada convivencia que se debe mantener entre los hinchas de diferentes equipos.
- El objetivo principal es disfrutar del fútbol, motivo por el cual se generará una sana convivencia para compartir dentro de las instalaciones con el máximo respeto.
- Encuentros entre especialistas, aficionados e hinchas en donde se discutirán todo tipo de situaciones de fútbol, siempre poniendo como bandera la adecuada convivencia de todos los actores dentro de la pasión del fútbol.
- Se dará estricto cumplimiento a los niveles de decibeles de sonido permitidos para la zona y el tipo de establecimiento, con el fin de mantener una adecuada convivencia con la comunidad.
Teniendo en cuenta que es una zona gourmet de la ciudad, se cuenta con una amplia disponibilidad de parqueaderos públicos y se mantendrá alianzas con los mismos, lo que mitigará que los clientes estacionen sus vehículos en la calle.

8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Para poder identificar claramente los riesgos a los que está expuesto el proyecto, se desarrolló la siguiente matriz, la cual también contiene las posibles afectaciones y elementos de control para la prevención de éstos.

Tabla 31 Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS DEL PROYECTO						
Proyecto restaurante temático “GOOOLL – alimenta tu pasión”						
RIESGOS DE COMPAÑÍA	PELIGRO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PONDERACIÓN	CONSECUENCIA	CONTROL
No cumplir con los requisitos exigidos por los entes de control.	<ul style="list-style-type: none"> Sellamiento del local por periodos específicos. Multas Cierre del establecimiento. Imagen del restaurante. Pérdida de clientela. No cumplir con la disposición adecuada de residuos. 	4	5	TOLERABLE	<ul style="list-style-type: none"> Sellamiento del lugar que evita prestar el servicio. Multas económicas por los incumplimientos. Cierre del negocio. Afectación de la imagen corporativa. Contaminación 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de la regulación necesaria. Visitas de entes de control. Personal capacitado y consciente de su rol.
Riesgo legal	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento en el decreto 1072 y sus lineamientos en el SGSST. Multas. Demandas de colaboradores. No tener personal con las competencias necesarias. Accidentes de trabajo. Personal con estabilidades legales reforzadas. 	5	6	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> Afectación en la salud o vida de las personas. Afectación financiera para el proyecto. Pérdida de clientela. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de regulación SGSST Procesos adecuados de reclutamiento y selección. Capacitación constante al personal. Revisión periódica de las condiciones adecuadas del lugar. Planes de bienestar.

MATRIZ DE RIESGOS DEL PROYECTO						
Proyecto restaurante temático “GOOOLL – alimenta tu pasión”						
RIESGOS DE COMPAÑÍA	PELIGRO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PONDERACIÓN	CONSECUENCIA	CONTROL
Mercado: Competencia en el sector y captación de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción de los clientes. • Competencia gane participación por precios. • Amplia oferta de servicios gastronómicos en la zona. • No cumplir con las expectativas de la clientela. 	5	4	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de metas planificadas. • Que la competencia se lleve a la clientela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente servicio. • Mantener planes de fidelización. • Cumplimiento con las promesas ofrecidas. • Precios justos.
Presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> • No cumplir las metas propuestas en ventas. • Generar mayores costos o gastos de los planificados. • Diferencias en el dinero recaudado en caja y el facturado real. 	4	5	TOLERABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit en lo planificado. • Pérdida de dinero durante el proyecto. • Cierre del proyecto. • No disponibilidad de recursos para las necesidades del local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de presupuesto de ventas diario. • Control de costos y gastos diario. • Sistema de caja para evitar diferencias.
Seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de elementos del lugar. • Robos al lugar. • Desconfianza en la clientela. 	4	3	TRIVIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de clientela. • Pérdida de elementos del lugar, impacto económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Señalizaciones de los posibles peligros. • Capacitación al personal para que esté pendiente. • Actividades de generación de conciencia con la clientela.
Terminación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Declive financiero del proyecto. • Pérdida de inversión. • Cierre de local. • Terminación de la idea de negocio y proyecto desarrollado • No llegar a punto de equilibrio 	8	8	INTOLERABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la inversión. • Cierre del proyecto. • Multas con proveedores. • Terminación de contratos a colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de venta mensual, llegando a un mínimo de ventas como se identifica en la tabla 32, para llevar el VPN a 0

Fuente: Elaboración propia

La tabla 32 muestra la mínima cantidad de ventas que se deben desarrollar para que el VPN sea igual a 0, esto específicamente revisándolo desde la reducción de las ventas, en la simulación la reducción es equivalente a un 33%.

Tabla 32. Simulación para VPN igual a 0

INDICADORES	AÑO CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
RESUMEN (en millones de pesos)		1.000.000									
VENTAS NETAS		735	1.205	1.360	1.563	1.797	2.103	2.418	2.771	3.176	3.702
COSTO DE VENTAS		392	636	711	810	922	1.069	1.217	1.381	1.568	1.810
UTILIDAD BRUTA		343	569	649	753	875	1.034	1.201	1.389	1.608	1.891
GASTOS DE ADMINISTRACION		513	542	565	596	630	660	697	738	781	827
GASTOS DE VENTAS		81	127	146	164	187	218	250	286	326	379
UTILIDAD OPERACIONAL		(251)	(101)	(62)	(7)	57	156	253	366	500	685
UTILIDAD NETA		(170)	(70)	(44)	(6)	37	103	167	241	330	452
EBITDA		(239)	(88)	(50)	5	69	161	258	370	505	690

Fuente: Elaboración propia

Se desarrolló una matriz para identificar la relevancia de cada uno de los riesgos dentro del proyecto, y así poder tener claro cuál de ellos es más o menos importante, como lo muestra la siguiente tabla que hace parte de la caracterización de los riesgos mencionados.

Tabla 33 Ponderación del riesgo

PONDERACIÓN DEL RIESGO					
P R O B A B I L I D A D	ALTA	10	MODERADO	IMPORTANTE	INTOLERABLE
		9			
	MEDIA	8	TOLERABLE	MODERADO	IMPORTANTE
		7			
		6			
	BAJA	5	TRIVIAL	TOLERABLE	MODERADO
4					
3					
		2			
		1			
			1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
			LEVE	MEDIO	ALTO
			IMPACTO		

Fuente: Elaboración propia.

Para identificar el impacto de los tipos de riesgos se especifica en la siguiente tabla

Tabla 34 Acciones según tipo de riesgo

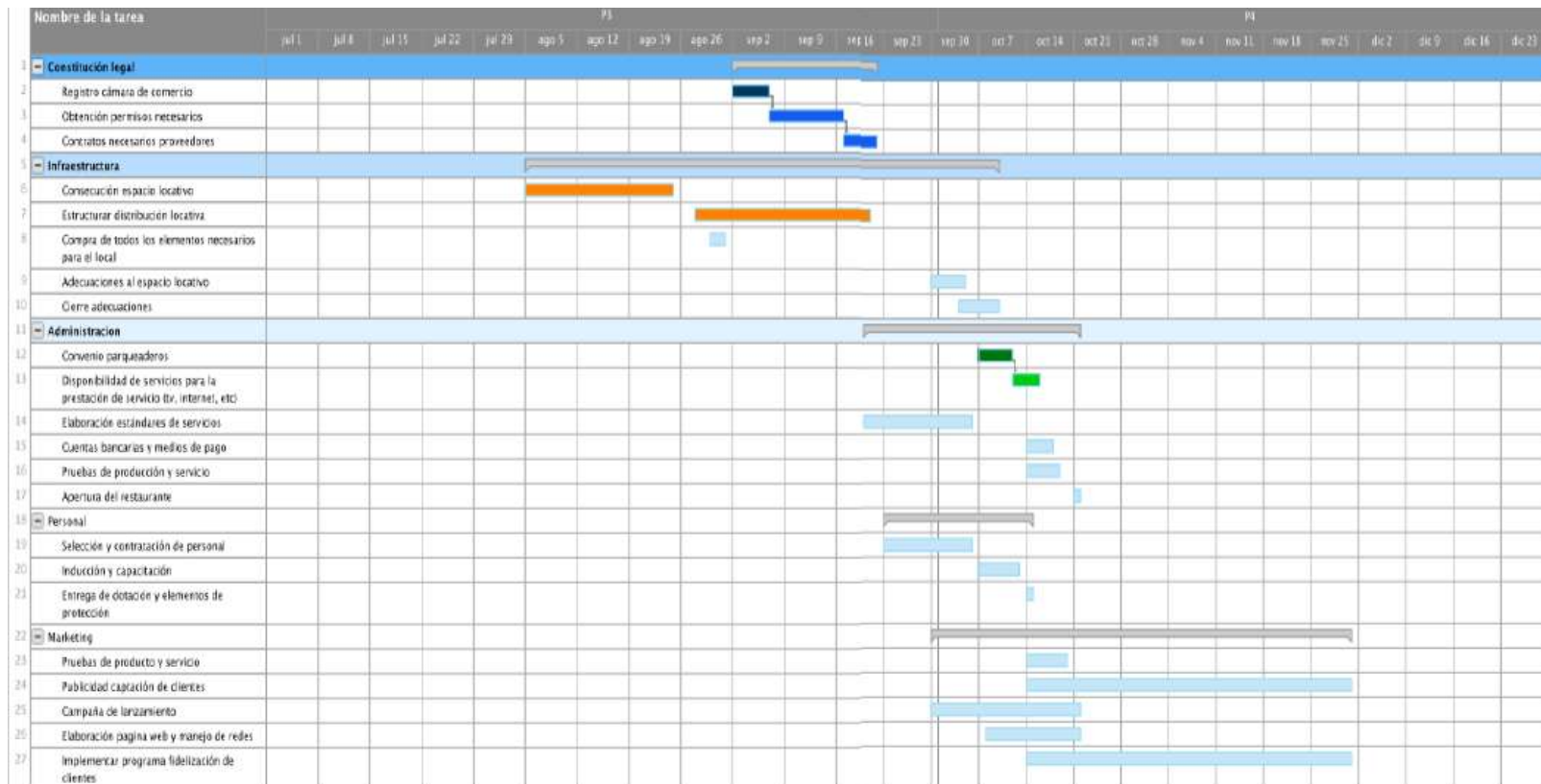
Riesgo	Acción
Trivial	No es necesaria una acción, es específico
Tolerable	No es necesario mejorar la situación, pero se deben considerar soluciones o mejoras que no necesitan una carga presupuestal alta.
Moderado	Se deben hacer esfuerzos para la reducción del riesgo, determinando los presupuestos claros y debe colocarse un tiempo de solución específico.
Importante	No se debe generar actividades hasta que no se solucione este riesgo, puede que sean necesarios altos recursos en un periodo corto de tiempo. El tiempo debe ser inferior al del riesgo moderado.
Intolerable	No se debe iniciar el trabajo hasta reducir este tipo de riesgo, puede demandar grandes recursos y debe ser solucionado de inmediato, no permite que se postergue. Puede poner en quiebra el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Se muestra el siguiente plan de trabajo mediante el cual se incluyeron las actividades que se planifica ejecutar durante el desarrollo del proyecto, para el inicio de operaciones se tiene contemplado el mes de octubre, un total de 4 meses, la actividad crítica de la cual depende gran parte del desarrollo es la adecuación del espacio, por lo cual se necesita mucho seguimiento, cronológicamente se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 35 Plan de implementación



Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Bogotá Turismo. (2 de 10 de 2018). <http://bogotaturismo.gov.co>. Recuperado el 2 de 10 de 2018, de <http://bogotaturismo.gov.co/Turismo%20Gastron%C3%B3mico>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (23 de 5 de 2016). www.ccb.org.co. Recuperado el 2 de 10 de 2018, de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-sector-Agricola-y-Agroindustrial/Noticias-2016/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>
- DANE. (2 de 10 de 2018). <http://www.dane.gov.co>. Recuperado el 2 de 4 de 2018, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-trimestral-de-servicios-de-bogota-mts-b>
- DANE. (2 de 10 de 2018). www.dane.gov.co. Recuperado el 2 de 10 de 2018, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>
- Hamón, J. (15 de 2 de 2018). www.dinero.com. Recuperado el 17 de 9 de 2018, de <https://www.dinero.com/edicion-impres-a/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>
- La Vecindad. (18 de 6 de 2019). www.lavecindad.co. Recuperado el 19 de 09 de 2018, de <http://www.lavecindad.co/galeria.html>
- Ministerio del Interior. (30 de 05 de 2014). *Plan Decenal de Seguridad, Comodidad y Convivencia en el Fútbol 2014 - 2024*. Recuperado el 20 de 11 de 2018, de <https://www.mininterior.gov.co/el-poder-del-futbol-la-gran-encuesta>
- Nielsen. (26 de 10 de 2016). www.nielsen.com. Recuperado el 24 de 09 de 2018, de <https://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>
- PORTER, M. (1999). *Ser competitivo*. Bilbao: Deusto.