

Estudio de factibilidad de un restaurante itinerante en los municipios de Pereira y
Dosquebradas. Colombia

Juan Diego Rincón Muñoz

C.C. 1.088.335.366

Sara María Tabares Giraldo

C.C. 1.088.348.515

Profesional en Administración de Turismo Sostenible

Pereira, Risaralda

2019

Estudio de factibilidad de un restaurante itinerante en los municipios de Pereira y
Dosquebradas. Colombia

Trabajo de grado para optar el título de
Profesional en Administración de Turismo Sostenible

Director

Mauricio Arias Gómez

Administrador de empresa, especialista en gastronomía

Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ciencias ambientales

Escuela de Turismo Sostenible

Profesional en Administración de Turismo Sostenible

Pereira, Risaralda

2019

NOTA DE ACEPTACION

FIRMA PRESENTE DEL JURADO

FIRMA JURADO

FIRMA JURADO

Dedicatoria

Queremos dedicar este trabajo de manera muy especial fruto de nuestros esfuerzos a nuestras familias por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años. A nuestros compañeros de clase, docentes y escuela de turismo sostenible por los conocimientos compartidos durante nuestra formación académica.

Agradecimientos

Mis agradecimientos van especialmente para Dios, por brindarme la sabiduría para asumir este reto en mi vida y la fortaleza para no flaquear y continuar este camino que estará recargado de grandes éxitos. A mi madre y hermano por todas sus enseñanzas, por darme el apoyo incondicional en cada uno de los momentos que más lo he necesitado. A mi pareja por la paciencia y comprensión que ha tenido durante este proceso tan importante en mi vida, por alentarme cada día en seguir adelante y demostrarme que las metas y objetivos propuestos solo se logran con la perseverancia y esfuerzo. A nuestro director Mauricio Arias por guiarnos y compartir sus conocimientos en este proyecto. Finalizo agradeciendo a mis compañeros y profesores de la carrera por el acompañamiento durante esta importante etapa en mi vida, por enseñarme, orientarme, apoyarme cuando lo necesite. Gracias, muchas gracias a todos por ser parte de esta historia.

Sara María Tabares Giraldo

En primera instancia agradezco a Dios por permitirme finalizar con éxito este proceso académico, a mis padres que con sus esfuerzos siempre me brindaron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible. A nuestro director y docente guía Mauricio Arias Gómez que gracias a sus consejos y conocimientos aportados hace posible la realización del presente trabajo de grado; a mis compañeros de clase y colegas que con el paso del tiempo se han convertido en una familia. Finalmente, y no menos importante a los docentes de la Escuela de Turismo Sostenible por todos los conocimientos compartidos durante mi formación académica y profesional.

Juan Diego Rincón Muñoz.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	12
2. Justificación	13
3. Árboles	14
3.1. Árbol de problemas	14
3.2. Árbol de objetivos	14
4. Resumen ejecutivo	16
5. Objetivos	17
5.1. Objetivo general	17
5.2. Objetivos específicos	17
6. Marco teórico	18
6.1. Marco referencial	18
6.2. Marco conceptual	18
6.3. Marco teórico	19
7. Marco metodológico	21
7.1. Tipo y diseño de la investigación	21
7.2. Variables identificación de indicadores	21
7.3. Recolección de información	21
7.4. Análisis de información	21
7.5. Validación	21
8. Plan de negocios	23
8.1. Módulo de servucción	23
8.1.1. Área de influencia de la empresa	23
8.1.2. Ficha técnica del producto o servicio turístico	25
8.1.2.1. Estado del arte	25
8.1.2.2. Ficha general de los productos y servicios	28
8.1.2.3. Modelo de negocio	33
8.2. Propuesta de valor	36
8.3. Módulo de mercados	36
8.3.1. Descripción y delimitación del mercado	36
8.3.2. Análisis encuestas	37
8.3.3. Identificación del mercado	37
8.3.4. Análisis de la oferta	38

8.3.5.	Análisis de la demanda -----	41
8.3.6.	Identificación de las locaciones -----	42
8.3.7.	Análisis de insumos y proveedores -----	44
8.3.8.	Estrategia de comunicación -----	45
8.3.9.	Estrategia publicitaria -----	45
8.3.10.	Publicidad -----	47
8.4.	Módulo de organización -----	49
8.4.1.	Marco legal de la organización -----	49
8.4.1.1.	Tipo de organización o empresa más adecuada y número de socios 49	
8.4.1.2.	Códigos y nombres de las actividades económicas que se llevarán a cabo en la empresa -----	49
8.4.1.3.	Matriz de trámites e impuestos constituirse legalmente-----	50
8.4.1.4.	Documento de constitución legal de la empresa-----	50
8.4.2.	Análisis estratégico organizacional-----	53
8.4.2.1.	Matriz DOFA -----	53
8.4.2.2.	Definición de objetivos organizacionales-----	55
8.4.2.3.	Misión -----	55
8.4.2.4.	Visión -----	55
8.4.2.5.	Cuadro de mando integrado -----	55
8.4.2.6.	Valores corporativos -----	58
8.4.2.7.	Políticas empresariales -----	58
8.4.3.	Manual de estructura y de funciones -----	58
8.5.	Módulo de sostenibilidad -----	69
8.5.1.	Manual de buenas prácticas o propuesta para la certificación en la NTS TS que le aplique-----	69
8.6.	Módulo de finanzas -----	80
8.6.1.	Inversiones-----	80
8.6.2.	Financiamiento-----	81
8.6.3.	Flujos de caja-----	81
8.6.4.	Punto de equilibrio -----	84
8.6.5.	Indicadores financieros -----	84
9.	Conclusiones y recomendaciones -----	89
9.1.	Conclusiones -----	89

10. Bibliografía	90
11. Anexos	92

INDICE DE TABLAS

Tabla 0. Cuadro de operacionalización de variables -----	21
Tabla 1. Matriz característica del área-----	23
Tabla 2. Ficha general de los productos y servicios -----	28
Tabla 3. Lienzo Canvas-----	33
Tabla 4. Análisis competencia -----	40
Tabla 5. Criterios locaciones -----	42
Tabla 6. Rangos de valoración de criterios-----	43
Tabla 7. Estrategia de precio-----	45
Tabla 8. Estrategia de distribución-----	45
Tabla 9. Estrategia de producto -----	45
Tabla 10. Estrategia de promoción -----	46
Tabla 11. Matriz de trámites e impuestos-----	50
Tabla 12. Matriz DOFA-----	53
Tabla 13. Cuadro de mando integrado -----	55
Tabla 14. Salario y número de colaboradores-----	59
Tabla 15. Manual de funciones del administrador-----	59
Tabla 16. Manual de funciones del contador-----	60
Tabla 17. Manual de funciones de servicios generales -----	61
Tabla 18. Manual de funciones de jefe de cocina -----	62
Tabla 19. Manual de funciones de auxiliar de cocina-----	63
Tabla 20. Manual de funciones jefe de sala-----	64
Tabla 21. Manual de funciones auxiliar de sala -----	65
Tabla 22. Manual de funciones barman-----	66
Tabla 23. Propuesta para la certificación en la NTS TS 004 -----	69
Tabla 24. Inversión-----	80
Tabla 25. Financiación -----	81
Tabla 26. Flujo de caja proyectado-----	82
Tabla 27. Flujo de caja pronosticado-----	83
Tabla 28. Punto de equilibrio-----	84
Tabla 29. Indicadores Financieros-----	84

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Segmento de mercado -----	37
Grafico 2. Listado de proveedores -----	44
Grafico 3. Estructura organización -----	58
Grafico 4. Indicadores de liquidez -----	85
Grafico 5. Margen de Rentabilidad -----	85
Grafico 6. Indicadores de endeudamiento -----	86
Grafico 7. Utilidad -----	87

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de problemas -----	14
Ilustración 2. Árbol de objetivos -----	14
Ilustración 3. Plano del restaurante -----	25
Ilustración 4. Bono de cumpleaños -----	47
Ilustración 5. Bono regalo -----	48
Ilustración 6. Sorteo de bono -----	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta -----	92
Anexo 2. Tabulación de encuesta (genero) -----	94
Anexo 3. Tabulación de encuesta (edad) -----	94
Anexo 4. Tabulación de encuesta (estrato socioeconómico) -----	94
Anexo 5. Tabulación de encuesta (visita restaurante nomada) -----	95
Anexo 6. Tabulación de encuesta (que influye en la toma de decisión en la visita a un restaurante) -----	95
Anexo 7. Tabulación de encuesta (medios de pago) -----	96
Anexo 8. Tabulación de encuesta (tipo de gastronomía) -----	96
Anexo 9. Tabulación de encuesta (tipo de establecimiento) -----	97
Anexo 10. Tabulación de encuesta (días de ingresos) -----	97
Anexo 11. Tabulación de encuesta (promedio de ingresos) -----	98
Anexo 12. Tabulación de encuesta (horario laboral) -----	98
Anexo 13. Tabulación de encuesta (con quien visita los establecimientos gastronómicos) -----	99

Anexo 14. <i>Tabulación de encuesta (frecuencia con la que adquiere los servicios)</i> -----	99
Anexo 15. <i>Tabulación de encuesta (mecanismos de información)</i> -----	100
Anexo 16. <i>Tabulación de encuesta (medios de evaluación del servicio)</i> -----	100
Anexo 17. <i>Tabulación de encuesta (participación en actividades comerciales para la creación de un producto)</i> -----	101
Anexo 18. <i>Tabulación de encuesta (visitaría un restaurante itinerante)</i> -----	101
Anexo 19. <i>Receta estándar de tapa Tempeh con salsa de anarcados</i> -----	102
Anexo 20. <i>Receta estándar de tapa de hamburguesa de tofu</i> -----	102
Anexo 21. <i>Receta estándar de tapa de albóndigas rellenas de queso</i> -----	103
Anexo 22. <i>Receta estándar de tapa de Lomo saltado</i> -----	104
Anexo 23. <i>Receta estándar de tapa de Cordone Blue de pollo</i> -----	105
Anexo 24. <i>Receta estándar de tapa de Crepes de pollo y champiñones</i> -----	105
Anexo 25. <i>Receta estándar de tapa de Aguacate con camarón</i> -----	106
Anexo 26. <i>Receta estándar de tapa de Robalo al papillote</i> -----	107
Anexo 27. <i>Receta estándar de tapa Hamburguesa especial de bob esponga</i> ---	107
Anexo 28. <i>Receta estándar de bebida alcohólica Coctel Daiquiri</i> -----	108
Anexo 29. <i>Receta estándar de bebida sin alcohol Granizado exótico</i> -----	109
Anexo 30. <i>Receta estándar de postre Waffles frutos rojos</i> -----	109
Anexo 31. <i>Receta estándar de postre Mousse Maracuya</i> -----	110

1. Introducción

El presente trabajo de grado titulado “Estudio de factibilidad de un restaurante itinerante en los municipios de Pereira y Dosquebradas. Colombia”, se plantea a partir de los tres ejes que comprende la sostenibilidad: el componente biofísico, social y económico, para el diseño de un plan de negocio que permita generar un valor agregado a la industria gastronómica presente actualmente en el territorio.

Partiendo de la identificación de un problema principal que radica en una oferta gastronómica limitada y poco innovadora en los municipios de Pereira y Dosquebradas, se estudia y analiza una propuesta de mercado que permita la creación de la marca para un restaurante itinerante que promueve experiencias gastronómicas innovadoras, y sus correspondientes estrategias comerciales y publicitarias que al mismo tiempo lo convierte en un atractivo para propios y visitantes que puede ser incorporado en los productos turísticos que se promocionan en el sector.

2. Justificación

La realización del presente plan de negocio, nos permite conocer e identificar los hábitos de consumo actuales que presentan los habitantes del territorio en materia de servicios gastronómicos y el nivel de acogida de este tipo de establecimientos comerciales, que proponen nuevas alternativas de entretenimiento y disfrute de experiencias gastronómicas distintas.

Del mismo modo, se convierte para nosotros en una herramienta que nos permite a futuro acceder a recursos económicos mediante fuentes de financiación, que promueven la creación de nuevas empresas y nos permitan poner en marcha este proyecto. Como lo expresa (Garzón, 2015) “el sector ha tenido un crecimiento en promedio en todo el país de aproximadamente 22% en los últimos años”.¹

Para el sector es de vital importancia que surjan propuestas poco convencionales, de modo que los modelos de negocio tradicionales tengan que innovar cada día para ser competentes en el mercado, aumentando la calidad de los servicios que se ofrecen.

Según (González, 2018) “en el 2017 se cerraron 4.662 establecimientos de alojamiento y servicios gastronómicos, sin embargo, fueron más los emprendimientos con apertura de 50.643 establecimientos nuevos en ese mismo año”.²

¹ Garzón, D. (13 de Junio de 2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes . *La Republica* .

² González, M. C. (01 de Febrero de 2018). Cierran restaurantes pero sube número de aperturas . *El tiempo*.

3. Árboles

3.1. Árbol de problemas

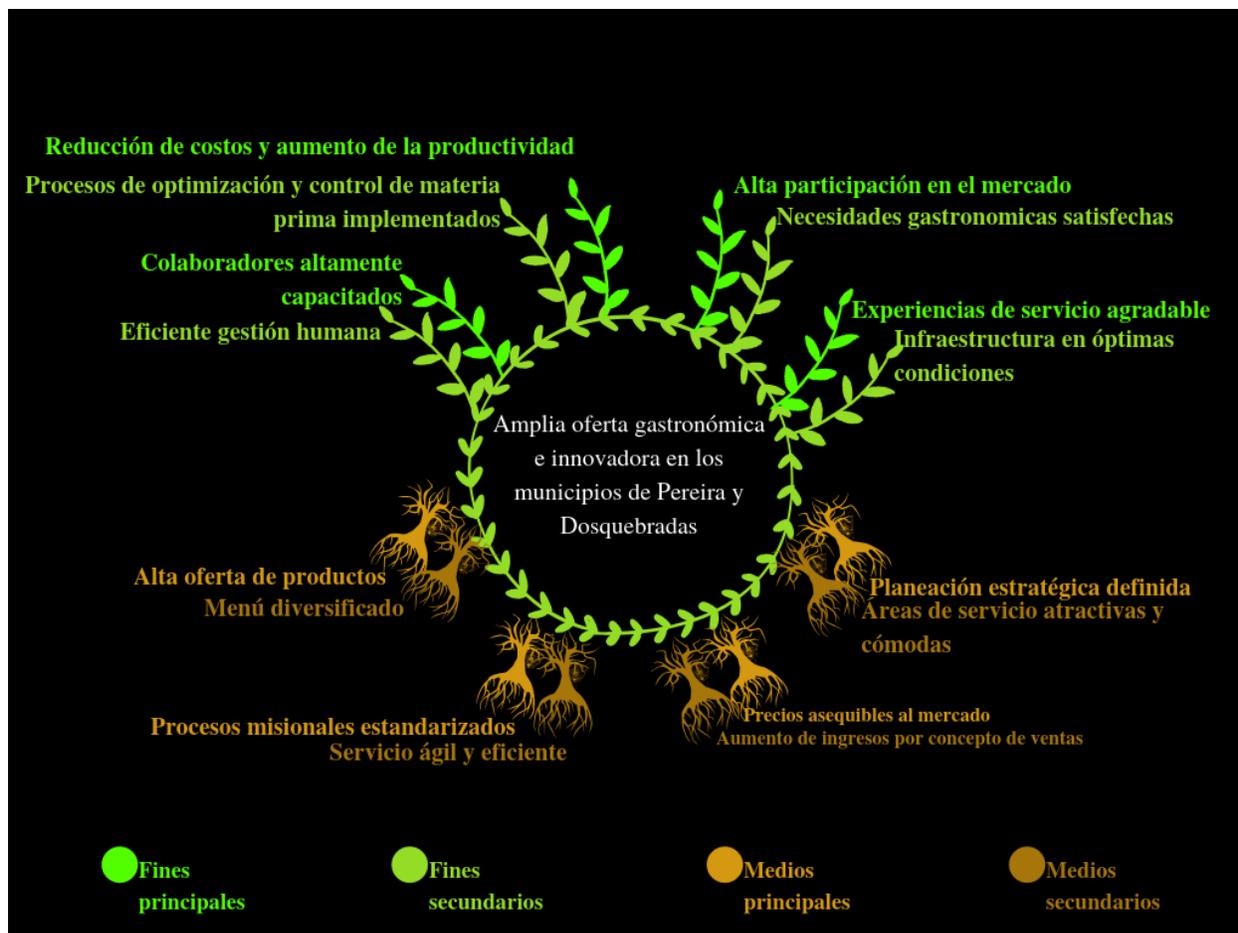
Ilustración 1. Árbol de problemas



Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

3.2. Árbol de objetivos

Ilustración 2. Árbol de objetivos



Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

4. Resumen ejecutivo

El plan de negocio consiste en un restaurante con concepto nómada y/o itinerante, el cual ofrecerá tapas de comida fusión, que incorporan los ingredientes, técnicas y saberes de la cocina tradicional colombiana con las nuevas técnicas de la gastronomía contemporánea.

El menú está compuesto por cinco líneas diferentes como lo son las tapas vegetarianas, de carne, de pollo, de pescado o mariscos y tapas infantiles; así mismo se ofrecerán bebidas a base de alcohol y no alcohólicas. Se tendrán servicios adicionales como shows en vivo, sala de espera y la realización de todo tipo eventos.

El restaurante tendrá una capacidad instalada para cincuenta personas y podrá atender en promedio un total de doscientas veinticinco personas al día en un rango de nueve horas. El restaurante estará instalado de forma mensual en un lugar distinto y ofrecerá sus servicios al público los días viernes, sábados, domingos y festivos ya sea en el municipio de Pereira o Dosquebradas. Por lo tanto, se espera recibir un total de \$ 65'000.000 al mes por concepto de alimentos y bebidas.

Para su funcionamiento se constituye como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), teniendo en cuenta que este tipo de organización ofrece algunas ventajas a los nuevos empresarios. Para esto se realizó un análisis DOFA que permitió formular estrategias encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales que con llevan a cumplir la misión propuesta para la organización.

Se realiza la propuesta de certificación para la NTS-TS 004, que busca cumplir con los requisitos mencionados en dicha norma a partir de la formulación de estrategias que sean alcanzables y medibles de acuerdo a los objetivos de la organización. Del mismo modo, se adopta una política de sostenibilidad donde se asume la responsabilidad de minimizar los impactos ambientales generados por la actividad económica que se desarrolla.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocio encaminado a la creación de un restaurante itinerante en los municipios de Pereira y Dosquebradas; determinando la viabilidad económica en el mercado.

5.2. Objetivos específicos

- Estudiar y analizar la propuesta de mercado, de modo que permita la creación de la marca PANGEA ITINERANTE y sus respectivas estrategias comerciales y publicitarias.
- Elaborar la planeación estratégica y estructura organizacional del plan de negocio PANGEA ITINERANTE.
- Plantear una oferta gastronómica, que promueva experiencias gastronómicas innovadoras.
- Establecer el respectivo plan financiero correspondiente al restaurante PANGEA ITINERANTE.

6. Marco teórico

6.1. Marco referencial

Se entiende por restaurante, como “un establecimiento donde se ofrece un menú, se presta un servicio y atención de calidad dentro de una atmosfera agradable. El termino se deriva del latín *restaurare*, que quiere decir recuperar o restaurar”³.

Debido a que la industria gastronómica evoluciona constantemente, no existe una sola clasificación de restaurantes, sin embargo, muchos expertos coinciden en que hay dos categorías principales: restaurantes de servicio completo y restaurantes de especialidad.

Este tipo de restaurante ofrece una selección de productos en su menú generalmente al menos 15 o más platos para ordenar. También pueden ser establecimientos formales o casuales donde el servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida. Por lo tanto, muchos de estos restaurantes son de alta cocina⁴.

Los restaurantes de especialidades se clasifican en varias categorías: servicio de comida rápida, restaurantes familiares, restaurantes étnicos y restaurantes temáticos.

Los restaurantes temáticos vienen de una tendencia antigua pero que hasta el momento se mantiene viva. En general estos establecimientos son grandes donde se trata de combinar perfectamente desde la fachada, decoración interior, música, productos e incluso uniformes del personal para que juntos proyecten un mensaje en particular⁵.

Este tipo de establecimientos ofrecen un menú limitado que busca encajar en el entorno. Es por esto que un elemento fundamental es “la ambientación, donde los componentes utilizados citan algún estilo social fácilmente reconocido, sumergiendo al comensal en este ambiente”⁶.

6.2. Marco conceptual

Es indispensable tener claro y presente algunos términos relevantes para el presente plan de negocios.

Responsabilidad ambiental: hace referencia a los factores para la caracterización del impacto ambiental, del desarrollo sostenible y de la protección del medio ambiente.

Hábitos alimenticios: “son los patrones de alimentación que tiene una persona determinada”⁷, significa los tipos de alimentos que consume diariamente una persona, la cual se convierte en una costumbre

³ Fernández, S. (1997). *Habermas y la Teoría Crítica de la Sociedad Legado y Diferencias en Teoría de la Comunicación*. Chile: Universidad de Chile .

⁴ Wlaker, L. (1999). *Psychology and Domestic Violence Around the World*. American Psychologist.

⁵ Alayón, J. (2002). Turismo de Canarias. *Revista C.I.T.*, 89.

⁶ Aprea, G., De Lazzari, G., & Martínez, R. (1998 - 2003). *Vida social de bares y cafés temáticos, su estudio a partir de la noción de géneros emergentes*. Buenos Aires, Argentina: Fsoc.

⁷ Bender, A. (1994). *Diccionario de Nutrición y Tecnología de alimentos*. Zaragoza, España: Acribia S.A.

Gastronomía: es el estudio de la relación del ser humano con su alimentación y su medio ambiente o entorno. El gastrónomo es el profesional que se encarga de esta ciencia. A menudo se piensa erróneamente que el término gastronomía únicamente tiene relación con el arte culinario y la cubertería en torno a una mesa.⁸

Cocina fría: este tipo de cocina surgió en las últimas décadas. Esto se debe a los cambios en los tiempos, sobre todo en las mujeres, que destinan menos tiempo a tareas en el hogar. Es por ello que el número de platos fríos o pre fabricados ha aumentado durante los meses de temperaturas más elevada, ya que son frescos y livianos. Algunos ejemplos son ensaladas, sopas frías, sándwiches, ente otros.⁹

Cocina fusión: es un estilo culinario que incorpora, mezcla o fusiona ingredientes o métodos culinarios de por los menos dos diferentes estilos regionales o étnicos distintos. Esta clase de cocina regionales o de un equipo multi-etnico para su elaboración. Su resultado es usualmente atrevido y dependerá de la capacidad creadora del chef involucrado.¹⁰

6.3. Marco teórico

El presente trabajo se basa principalmente en el diseño de un plan de negocio dirigido a la creación de un restaurante innovador con concepto itinerante, mediante el cual se estructura la figura organizacional teniendo en cuenta algunos factores económicos, ambientales y sociales que contribuyan al buen funcionamiento del mismo.

Como lo expresa (Viniestra , 2007) “un plan de negocios nos permite visualizar cómo hoy deben operar las distintas áreas del negocio para que de manera conjunta permita alcanzar los objetivos deseados de manera eficiente produciendo los máximos resultados”.¹¹

La estructuración del modelo de negocio se realiza bajo el lienzo Canvas que propone Alexander Osterwalder, estructura que se divide en nueve módulos y permite visualizar el modelo de forma global.

La gastronomía juega un papel preponderante en el sector turístico y se convierte en uno de los principales elementos diferenciadores de los destinos.

El turismo culinario se define en la actualidad como una de las grandes apuestas para potencializar y consolidar la oferta turística de un destino, dada por la importancia cada vez mayor que tiene para los viajeros el conocimiento de la cultura gastronómica de los lugares que visita. De hecho, ya existen determinados viajeros que consideran como motivación principal de su viaje el acudir a un determinado restaurante para conocer mejor la cocina de una zona concreta. Por otro lado, y aunque en ocasiones la comida

⁸ Coursehero. (2011). Obtenido de Las gastronomía es el estudio de la relación del ser humano con su alimentación y su medio ambiente: <https://www.coursehero.com/file/23878784/La-gastronomía-es-el-estudio-de-la-relación-del-ser-humano-con-su-alimentación-y-su-medio-ambiente-o/>

⁹(2008). Obtenido de Tipos de cocina: <http://www.tiposde.org/cotidianos/609-tipos-decocina/#ixzz3wxfc6rFY>

¹⁰ Emplenitud. (2012). Obtenido de <http://www.emplenitud.com/la-cocina-fusion.html>

¹¹ Viniestra , S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. Lulu.com.

no es el motivo principal del viaje, sí se configura como un elemento clave para realizar el viaje y, por tanto, en uno de los aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta para promocionar un destino.¹²

En las últimas décadas han surgido algunas tendencias gastronómicas en el mundo que enmarcan los retos a los que se deben enfrentar las personas que trabajan para esta industria; algunas de estas tendencias son: cocina de autor, comida molecular, cocina saludable, entre otras.

¹² Lopez, T., & Margarida, M. (2011). *Turismo, cultura y gastronomía. Una aproximación culinarias*. algarve.

7. Marco metodológico

7.1. Tipo y diseño de la investigación

La investigación realizada es de tipo descriptivo y explicativo; ya que, con la información obtenida a partir de la aplicación de la encuesta para definir el perfil del cliente, se logró identificar unas características que permitieron proponer un modelo de negocio que resolviera las necesidades que presenta el mercado actualmente.

El diseño de la investigación adoptado para el presente trabajo fue de tipo documental y de campo. A partir de la cual se logró extraer información secundaria de teorías planteadas anteriormente en libros, tesis, artículos de revista, periódicos, entre otros; de campo a través de encuestas virtuales y presenciales con preguntas abiertas y cerradas.

7.2. Variables identificación de indicadores

Tabla 0. Cuadro de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Creación del restaurante	Implementación de un establecimiento gastronómico que innove en los productos y servicios existentes en el mercado	Económica Hábitos alimentarios	% en lo económico % de personas que están dispuesto a pagar por el servicio gastronómico Número de personas con alimentación saludable % de crecimiento económico del sector

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

7.3. Recolección de información

El instrumento que se utilizó para la recolección de información fue una encuesta diseñada con preguntas de selección múltiple y una abierta. El formato estaba conformado por un total de diecisiete preguntas.

7.4. Análisis de información

Luego de realizar las encuestas se procede a realizar la tabulación en la herramienta de Office Excel y posteriormente graficar los datos arrojados por la tabulación. Que nos permite medir las respuestas en términos porcentuales y conocer de una mejor manera los resultados.

7.5. Validación

La investigación es soportada mediante la búsqueda de información secundaria comparada con los resultados generados en campo, lo que permite dar validez al proceso de investigación.

8. Plan de negocios

8.1. Módulo de servucción

8.1.1. Área de influencia de la empresa

Tabla 1. Matriz característica del área

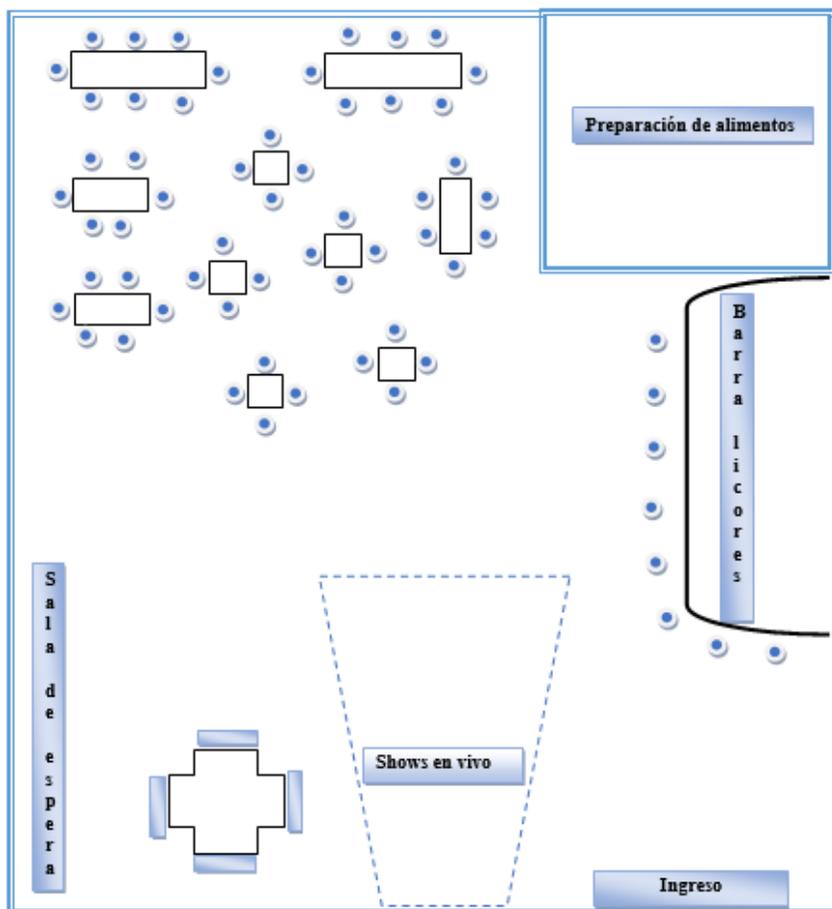
Ubicac	Departamento	Risaralda
	Municipio	Pereira y Dosquebradas
Característica	Altitud (msnm)	Pereira: 1.411 msnm Dosquebradas: 1.460 msnm
	Precipitación anual (mm)	Pereira: 2301 mm Dosquebradas: 246 mm
	Temperatura Media anual (°C)	Pereira: 21°C Dosquebradas: 20.3 °C
Características	Superficie terrestre	Pereira: 702 km ² Dosquebradas: 70.8 km ²
	Relieve	La mayor parte del territorio que comprende estos dos municipios corresponde al relieve escarpado.

Características sociales	Usos actuales del sitio	Teniendo en cuenta que el modelo de negocio consiste en un restaurante itinerante que se mudara de locación cada mes, se han identificado los posibles espacios para la instalación del restaurante y son los siguientes: Eco Hoteles Monaco, espacios públicos, Antigua Estación del Ferrocarril, Bioparque Ukumarí, Museo de Arte de Pereira, Centro Cultural Lucy Tejada, Santuario de Fauna y Flora Otún Quimbaya, parque metropolitano del café y el Parque Consotá. Estos lugares en su mayoría son privados y nos facilitan la operación normal del restaurante; para esto, se manejarán convenios escritos tipo contrato de arrendamiento con los propietarios de los lugares, documento dentro del cual se fijan los derechos y deberes que le corresponden a cada parte, así como los beneficios económicos que se generen de la actividad económica y el porcentaje de participación de los propietarios del lugar. Para el caso del espacio público, se debe solicitar la licencia de ocupación del espacio público para la localización de equipamiento ante la alcaldía de Pereira.
	Organizaciones comunitarias	ASOPLAT ASOCAFE MANANTIAL ASOFRUTAS
	Organizaciones gremiales	Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES). Asociación Colombiana de Gastronomía (ACOGA) Asociación de Bares de Colombia (ASOBARES)

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

La tabla anterior muestra los datos relacionados con la ubicación, características, climatológicas, ecológicas y sociales que comprende el área geográfica dentro de la cual tendrán presencia el restaurante.

Ilustración 3. Plano del restaurante



Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

El restaurante tendrá una capacidad instalada para aproximadamente cincuenta personas, contará con una barra de licores donde se preparan las bebidas y se manejará la caja. Contará con un espacio denominado sala de espera, donde llegado el caso de tener una ocupación del 100% de las sillas y mesas, los visitantes podrán hacer uso de ella mientras disfrutan de una bebida de cortesía y se dispondrá de un espacio dedicado a la realización de shows artísticos en vivo.

8.1.2. Ficha técnica del producto o servicio turístico

8.1.2.1. Estado del arte

Según el (Ministerio de Comercio, 2011) “hoy el turismo es uno de los sectores más importantes de la economía mundial, que crece a ritmo sorprendente, ya que muchas

personas tiene más tiempo para sus vacaciones, espacio en el pueden conocer aspectos culturales y gastronómicos”.¹³

El sector gastronómico en los últimos años ha comenzado a tener mayor influencia en el desarrollo de los servicios turísticos, buscando ofrecer una gastronomía más interesante y atractiva para los visitantes. El rol de esta actividad, consiste en atraer nuevos clientes a un lugar determinado y complementar su oferta con una amplia gama servicios que se integran entre sí.

Dentro de la industria turística, los restaurantes aportan originalidad a

Los destinos, mediante la elaboración de productos gastronómicos que conserven siempre las costumbres y tradiciones de las comunidades locales. Podemos afirmar que la gastronomía determina en gran medida la calidad de la experiencia vacacional, ya que una parte del gasto del turista está destinado a su alimentación. La relación entre turismo y gastronomía ofrece muchos beneficios, sin embargo, para que esto sea exitoso se requiere de factores como la buena atención y que los productos sean reconocidos y accesibles para el público en general.

En Egipto 500 a. C. ya existían comedores públicos, donde el menú constaba de un solo plato con varios ingredientes; años más tarde en la antigua roma, los primeros sitios de venta de comida hicieron aparición. Los romanos acostumbraban a tomar sus alimentos fuera de casa al medio día, esto se daba porque en esta época las casas no contaban con concina, pero no se consideraba como una práctica gastronómica. Antiguamente al restaurante se les llamaba Termopolio, conocido como el lugar donde se podía comprar y vender alimentos y bebidas.

La palabra restaurante llega a América en 1793, donde por primera vez se ofrecen a los clientes platos a la carta y vinos en carta separada; Luego en 1850 el negocio de los alimentos se instala en barcos y trenes, en el cual se contratan cocineros para deleitar el paladar de los pasajeros impulsando este mercado en los viajes.

A partir de los años 70 surge un restaurante nómada donde se asocian casas de alto stading en Cuba y Estados unidos, siguiendo una tendencia de instalarse en lugares inusuales, y sería en el año 2010, cuando se extiende en otros países. Se dice que el primer restaurante de este tipo se instaló en una casa en ruinas por Tony Hornecker.

Según (Educalingo, 2018) “el termino nómada o itinerante surge en comunidades o pueblos que se trasladaban en un lugar a otro, en vez de establecerse permanentemente en un solo lugar y muchas culturas han sido tradicionalmente nómadas”.¹⁴

La tendencia surge en las ciudades de Nueva York y Londres, donde nuevos diseñadores y talentosos chefs buscan vías alternativas para dar a conocer el

¹³ Ministerio de Comercio, I. y. (2011). *Breve historia del turismo*. Obtenido de Informacion para niños, niñas y adolescentes: http://www.mincit.gov.co/kids/publicaciones/29769/breve_historia_del_turismo

¹⁴ *Educalingo*. (Diciembre de 2018). Obtenido de Educalingo: <https://educalingo.com/es/dic-es/nomade>

resultado de su trabajo, mirando la manera de ahorrar costes fijos como el alquiler de espacios y a la vez poder difundir su obra más allá de sus fronteras.¹⁵

Las propuestas más famosas de este tipo de restaurantes son:

The cube desde el año 2011 ubicado en Londres, colgando sobre el río Támesis en un espacio de cristal donde se puede observar parte de la ciudad; únicamente para 18 comensales.

Gingerline desde el 2010 en Londres, es un club de cenas teatrales que aparece en varias ubicaciones secretas de la ciudad; que fusionan arte, performance comida, bebida y diseño.

Dinner in the sky realiza eventos de altura en diferentes regiones del país, con una plataforma a la altura de 50 metros; el cual cuenta con una mesa para 25 personas.

A nivel local se puede encontrar el restaurante itinerante encubiertos por el chef Martin Valencia, restaurante que realiza dos cenas cada mes.

Los restaurantes nómadas van dirigidos a personas que desean disfrutar de experiencias gastronómicas creativas, desde el factor sorpresa, el sentido de exclusividad y la variedad de estímulos no solo por participar en la oferta culinaria sino por la ambientación del espacio.

¹⁵ *Deleítése*. (14 de Marzo de 2017). Obtenido de Pop Up, la nueva tendencia de restaurantes itinerantes: <http://www.deleitese.co/pop-la-nueva-tendencia-de-restaurantes-itinerantes-505>

8.1.2.2. Ficha general de los productos y servicios

Tabla 2. Ficha general de los productos y servicios

Nombre del producto o servicio	Descripción	Características técnicas	Capacidad	Precio público
Tapas vegetarianas	Línea de tapas vegetarianas incluye ingredientes con diferentes tipos de algas (alga wakame, alga nori, alga kombu), con cereales (trigo, avena, maíz, quinua, espelta) con condimentos (aceitunas, levadura de cerveza, vino), con especias (cúrcuma, eneldo, canela, albacá), con frutas (fresa, piña, mango, uva), con frutos secos (sésamo, pistacho, cacahuates, almendras), con harinas (harina de soja, harina de arroz, harina de maíz, maicena), con hortalizas (berenjena champiñones,	Los platos serán de origen antioqueño del pueblo Carmen de Viboral, que realizan en cerámica blanca y que son decorados a mano con figuras alusivas a la naturaleza, lo que hace que no existan dos piezas iguales. En cuanto a la presentación en el plato será de composición rítmica, creando efecto dinámico y estimulante.	Teniendo en cuenta la receta estándar que se realizó para esta línea la capacidad de producción es de 260 Tempeh por mes y 22 por días abierto el restaurante; 369 hamburguesas por mes y 31 por días abierto el restaurante	18.800 - Tempeh con salsa de Anarcados Anexo 19. Receta estándar de tapa Tempeh con salsa de anarcados 13.613 – Hamburguesa de tofu Anexo 20. Receta estándar de tapa de hamburguesa de tofu

	espinacas, calabaza, pimentón), con leche, con legumbres (garbanzos, lentejas, soja, frijoles) suprimiendo carne animal teniendo un máximo respeto a la naturaleza, animales y ambiente.			
Tapas de carne	Línea de tapas que incorpora carne de res y cerdo		Teniendo en cuenta la receta estándar que se realizó para esta línea, la capacidad de producción es de 720 albóndigas por mes y 60 por días abierto el restaurante; 465 Tempeh por mes y 39 por días abierto el restaurante.	7.117 - Albóndigas rellenas de queso Anexo 21. Receta estándar de tapa de albóndigas rellenas de queso ----- 10.887 – Lomo saltado Anexo 22. Receta estándar de tapa de Lomo saltado
Tapas de pollo	Línea de tapas de carne blanca, ricas en proteína y bajas en grasas	Los platos serán incorporando la cerámica indígena, la tradicional popular, la contemporánea, la cerámica industrial y la cerámica química; las cuales nacen y se realizan en Raquira y La Chamba Tolima.	Teniendo cuenta la receta estándar que se realizó para esta línea la capacidad de producción es de 360 crepes por mes y 30 por días abierto el restaurante; 384 crepes por mes y 32 por días abierto el restaurante	13.793 - Cordone Blue de pollo Anexo 23. Receta estándar de tapa de Cordone Blue de pollo 12.936 – Crepes de pollo y champiñones Anexo 24. Receta estándar de tapa de

		En cuanto a la presentación en el plato será de composición oblicua creando líneas transversales y giradas al comensal. Los platos serán de origen antioqueño del pueblo Carmen de Viboral, que realizan en cerámica blanca y decorado a mano con figuras alusivas a la naturaleza, lo que hace que no existan dos piezas iguales. En cuanto a la presentación en el plato será de composición en escala donde repetiremos los elementos en diferentes tamaños.		Crepes de pollo y champiñones
Tapas de pescado o mariscos	Línea de tapas de pescados de mar donde se encuentran el atún, lenguado, merluza, sardina; pescados de río anguila, carpa, lamprea; pescados de piscifactoría robalo, salmón, trucha; mariscos gambas, langosta, almeja, mejillón, calamar y pulpo.		Teniendo cuenta le receta estándar que se realizó para esta línea la capacidad de producción es de 490 aguacates por mes y 41 por días abierto el restaurante; 336 robalo por mes y 28 por días abierto el restaurante	10.113 - Aguacate relleno con camarón Anexo 25. Receta estándar de tapa de Aguacate con camarón 14.422 – Robalo al papillote Anexo 26. Receta estándar de tapa de Robalo al papillote
Tapas infantiles	Los nombres de las tapas infantiles serán referenciados por series o películas de dibujos animados y haciendo una carta especial para ellos con personajes	En cuanto a la presentación en el plato será de composición triangular o piramidal tratando de jugar con las alturas.	Teniendo cuenta le receta estándar que se realizó para esta línea, la capacidad de producción es de 400 hamburguesa por mes y 34 por días abierto el restaurante	12.410 - Hamburguesa especial de Bob Esponja Anexo 27. Receta estándar de tapa Hamburguesa

	animados con un adecuado tamaño de la letra			<i>especial de bob esponga</i>
Bebidas alcohólicas	Bebidas a base de alcohol como vino, cerveza, brandy, tequila, whisky, ron, vodka, pisco, ginebra, coñac, aguardiente y champaña.	Las copas serán mug en cerámica con diseños en alto relieve precolombinos con soporte en madera.	Teniendo cuenta le receta estándar que se realizó para esta línea la capacidad de producción es de 980 coctel por mes y 81 por días abierto el restaurante	5.174 - Coctel Daiquiri <i>Anexo 28. Receta estándar de bebida alcohólica Coctel Daiquiri</i>
Bebidas no alcohólicas	Bebidas sin alcohol como frappes, granizados, limonadas, gaseosas, jugos, bebidas a base de café, té y cocteles sin alcohol.	Los vasos serán en cerámica refractaria con diseños en alto relieve de Colombia.	Teniendo en cuenta la receta estándar que se realizó para esta línea la capacidad de producción es de 47 granizados por mes y 560 años.	9.263 - Granizado Exótico <i>Anexo 29. Receta estándar de bebida sin alcohol Granizado exótico</i>
Postres	Línea de postres llamativos elaborados a base de frutas como fresa, cereza, mora, durazno, maracuyá, mango, entre otras.	Los platos serán incorporando la cerámica indígena, la tradicional popular, la contemporánea, la cerámica industrial y la cerámica química; las cuales nacen y se realizan en Raquira y La Chamba Tolima. En cuanto a la presentación en el plato será de composición	Teniendo cuenta le receta estándar que se realizó para esta línea la capacidad de producción es de 980 Waffles por mes y 82 por días abierto el restaurante; 1040 Mousse por mes y 87 por días abierto el restaurante	5.029 - Waffles de Frutos Rojos <i>Anexo 30. Receta estándar de postre Waffles frutos rojos</i> 4.489 - Mousse maracuyá <i>Anexo 31. Receta estándar de postre Mousse Maracuya</i>

		triangular o piramidal tratando de jugar con las alturas.		
Realización de eventos	La realización de eventos pueden ser cumpleaños, despedidas de solteros, aniversarios, matrimonios, entre otros	La realización del evento incluye tapas y bebidas elegidas previamente por el cliente, show en vivo y ambientación del lugar.	La cantidad de personas que se atenderá en la realización del evento para este plan es de 30 personas	El precio dependen según los requerimientos y características que el cliente solicite
Shows en vivo	Los shows en vivo se realizarán en una determinada hora del día.	Al momento del show se necesitarán instrumentos musicales llevados por la empresa contratada.	Grupo de músicos	El show del restaurante no tiene ningún valor adicional a los visitantes
Sala de espera	Es una sala a la entrada del restaurante que se utilizará en caso de que el restaurante esté en su totalidad lleno	Consta de 4 muebles donde se pueden acomodar de 3 personas en cada uno.	Capacidad para 12 personas	No tiene costo adicional

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

La presentación y emplatado de las tapas será de forma original, sencilla y elegante para impresionar a los comensales; dando a conocer los distintos ingredientes para cada una de las líneas que se ofrecen en el restaurante, conociendo la capacidad de producción que se tendrá.

La maquinaria necesaria para la realización de las tapas son máquinas de cocción para gran volumen como sartén volcable, marmita industrial, horno combinado de 7 bandejas, horno de convección de 3 bandejas, empacadora al vacío para el control de inventario, refrigerador y congelador de dos puertas, tajadora de carnes, balanza digital y estufa a gas.

La maquinaria necesaria para las bebidas alcohólicas y no alcohólicas serán cafeteras industriales de tres servicios para agilizar la atención, molino de café, máquinas de expreso para la calidad y consistencia de cada taza se necesita de dos grupos programable, maquina fabricadora de hielo y licuadora industrial.

8.1.2.3. Modelo de negocio

Tabla 3. Lienzo Canvas

Lienzo Canvas				
Objetivo: Reestructurar cada uno de los componentes del lienzo luego de haber realizado el proceso de validación del segmento de mercado que atenderá el plan de negocio (restaurante nómada) que se encuentra en su primera fase.				
8 alianzas	7 actividades clave	2 propuesta de valor	4 relación con clientes	1 clientes
Proveedores Compañías de danza y teatro: <ul style="list-style-type: none"> • Arabela espectáculos Propietarios de las localidades: <ul style="list-style-type: none"> • Publicas • Privadas Ambientación localidades: <ul style="list-style-type: none"> • Euphoria eventos Materia prima <ul style="list-style-type: none"> • Campesinos locales • Industrias productoras de insumos para A y B Marketing digital (agencia publicitaria)	Publicidad digital (redes sociales y plataformas web) buscando un posicionamiento SEO en los principales buscadores digitales. Gestión contable y compra de materia prima Ingeniería de menú como estrategia de marketing y gestión interna del restaurante, que nos permitirá obtener información sobre rentabilidad y popularidad de los platos, logrando así una mejor	Satisfacer la necesidad de esparcimiento y sana alimentación, a través de deliciosas tapas de comida fusión a propios y visitantes en los municipios de Pereira y Dosquebradas	Atención personal, ágil y rápida en el restaurante. Ambiente dinámico y divertido Evaluación del servicio post venta para calificar y conocer el grado de satisfacción de los comensales, midiendo el servicio en general y captando la propuesta de locaciones a futuro. Bono de regalo consumible a personas festejadas para una próxima visita	Hombres y mujeres con ingresos económicos mensuales mayores a \$820.000, en un rango de edades entre 18 a 49 años, residentes principalmente en los municipios de Pereira y Dosquebradas que desean conocer y disfrutar de la cocina fusión.

<ul style="list-style-type: none"> • Agencia Rapport 	<p>planificación de la carta, creación de recetas estándar y la fijación de precios. Innovación en menús (restaurante de tapas y comida fusión)</p>		<p>Sorteos mensuales de bonos de consumo entre clientes más frecuentes</p>	
<p>6 recursos clave</p>		<p>3 canales</p>		
<p>Créditos económicos con entidades bancarias y/o fuentes de financiación que promueven el emprendimiento. Localidades ubicadas estratégicamente y que facilitan el acceso de los posibles consumidores. Capital humano dinámico, capacitado y calificado para atender los requerimientos y solicitudes expuestas por los clientes. Herramientas tecnológicas para la elaboración y ejecución de plan de marketing digital.</p>		<p>Medios de comunicación (periódicos locales, revistas gastronómicas, radio y tv local) Redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest y plataformas digitales como TripAdvisor. Voz a voz Festivales y ferias gastronómicas locales Página web para la reserva de mesas</p>		
<p>9 estructura de costos</p>		<p>5 flujo de ingresos</p>		

<p>Gastos pre operativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad inicial \$ 2.000.000 • Cámara de comercio de sociedades \$ 131.000 • Cámara de comercio establecimiento \$ 400.000 <p>Gastos de administración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nómina mensual \$ 11.859.315 • Elementos de aseo \$ 30.000 • Papelería \$ 25.000 • Arrendamiento locaciones \$ 2.800.000 • Implementación NTS \$ 8.000.000 • Publicidad \$ 180.000 • Materia prima \$ 5.398.187 		<p>Consumo de alimentos y bebidas 85% Celebraciones especiales 15%</p>
--	--	--

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Compuesto por nueve elementos, este lienzo es la representación gráfica del modelo de negocio definiendo una propuesta de valor como elemento diferenciador del mercado a través de los productos y servicios que se ofrecen.

8.2. Propuesta de valor

Satisfacer la necesidad de esparcimiento y sana alimentación, a través de deliciosas tapas de comida fusión

8.3. Módulo de mercados

8.3.1. Descripción y delimitación del mercado

El área geográfica dentro del cual será ofrecido el servicio es principalmente en los municipios de Pereira y Dosquebradas quienes en conjunto conforman un área total de 772,58 km² y cuentan con una amplia infraestructura turística como establecimientos de alojamiento, restaurantes, empresas de transporte, agencias de viajes y sus vías de comunicación en el casco urbano se encuentran en óptimas condiciones a diferencia de algunas en la zona rural que presentan deterioro dificultando el desplazamiento y acceso a determinados lugares.

Tomando como referencia los datos estadísticos arrojados por el DANE a través del censo general del año 2005, los municipios de Pereira y Dosquebradas suman en conjunto un total de 601.849 habitantes, 252.777 son personas con ingresos económicos mensuales superiores a \$820.000 y 159.972 son hombres y mujeres en un rango de edades entre 18 a 49 años de edad, con ingresos superiores al mencionado anteriormente y representan un 26,6% del total de la población. A través del tiempo, el comportamiento de los clientes potenciales ha venido aumentando, las estadísticas demuestran que anualmente el índice poblacional en Colombia aumenta de forma constante y la industria gastronómica crece anualmente entre ocho o diez por ciento. Según (Anonimo, 2017) “a corto y medio plazo las expectativas de crecimiento del negocio continúan siendo favorables, en un mercado que todavía se encuentra a más de un 20% por debajo del máximo alcanzado en 2007” (p.1).¹⁶

Los factores que a futuro pueden causar cambios en el mercado son la cultura, la demanda de los consumidores mediante el surgimiento de nuevas tendencias de consumo de los alimentos y el tiempo de preparación de los mismos.

Este modelo de negocio pertenece al sector terciario o de servicios. Existen algunas tendencias que de una u otra forma afectan al sector positiva o negativamente como es el caso de las tendencias sociales, económicas y tecnológicas que impulsan el consumo de alimentos y bebidas innovadoras, con características propias y que otorgan a los comensales un status cada vez más alto según el tipo de establecimiento que visitan, por otro lado, algunas tendencias culturales promueven la conservación de creencias, costumbres y conocimientos tradicionales. También se evidencia la presencia de barreras de entrada y salida como por ejemplo la ausencia de información para este tipo de modelo de negocio, dificultades para la contratación de las locaciones y la presencia

¹⁶ Anonimo. (2017). El sector de restaurantes crece po uarto año consecutivo. *Hostelería*, 1.

de establecimientos similares. De modo que existe la posibilidad de amenaza de nuevos productos ya que es una industria que cambia constantemente con el paso del tiempo.

8.3.2. Análisis encuestas

Luego de la aplicación de la encuesta realizada a hombres y mujeres residentes en los municipios de Pereira y Dosquebradas, con el objetivo de validar el segmento de mercado al cual se dirigirá el plan de negocios y que a su vez permiten formular la propuesta de valor, se obtuvieron los siguientes resultados: con un total de 228 personas encuestadas, 116 de ellas son mujeres que representa el 51% y 112 son hombres que corresponden al 49% del total de la muestra. El rango de edades más representativo para este caso es entre 18 a 25 años que corresponden al 58% con un promedio de ingresos económicos mensuales entre \$820.000 a \$1'020.000 y pertenecen a un estrato socioeconómico 3.

El 58% han indicado nunca haber visitado un restaurante nómada, pero el 42% restante si lo ha hecho, al momento de tomar la decisión para adquirir los servicios de un restaurante es la calidad de los alimentos y la calidad en el servicio. La mayor parte de las personas prefieren pagar sus consumos en efectivo, mientras que 156 personas restantes lo hacen a través de tarjetas de crédito y débito y suelen evaluar y transmitir sus experiencias mediante voz a voz con las personas más cercanas.

En su mayoría, las personas encuestadas consumen con más comidas típicas, rápidas y gourmet lo que hace que visiten con mayor frecuencia establecimientos gastronómicos con estas características.

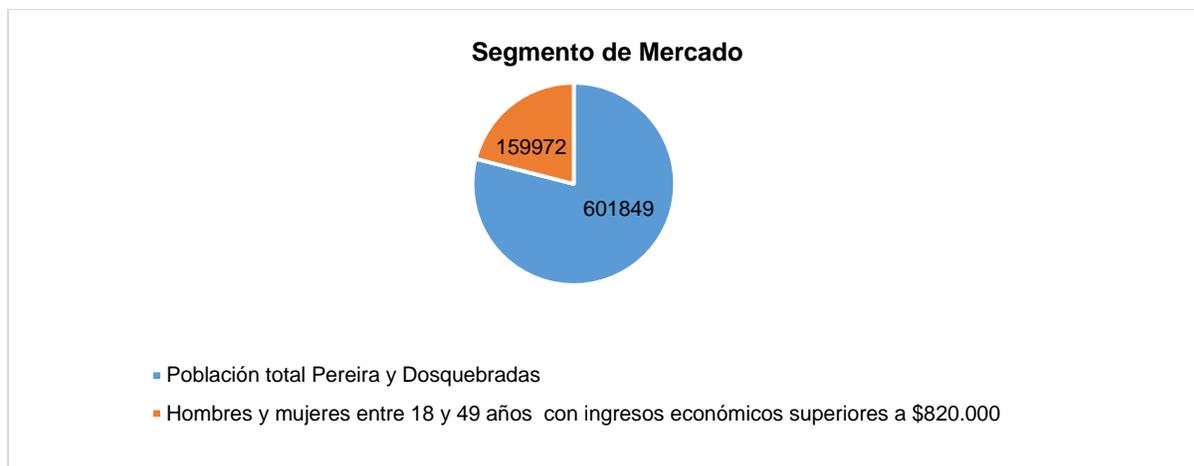
El 75% de los encuestados, adquieren servicios gastronómicos entre 1 y 3 veces a la semana y lo suelen hacer en compañía de amigos o familiares quienes hacen uso principalmente de las redes sociales como Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram, Twitter para informarse y hacer uso de este tipo de establecimientos. El 89% dice nunca haber participado en actividades que promueven las empresas o establecimientos para la creación de sus productos.

8.3.3. Identificación del mercado

Se ha determinado para el plan de negocio propuesto, un mercado conformado por hombres y mujeres con ingresos económicos mensuales superiores a \$820.000. Mercado del cual se definen una serie de características demográficas y geográficas que permiten definir el segmento de mercado que hará más eficiente el proceso de diseño de los productos gastronómicos, según las características y requerimientos de los posibles clientes.

Dentro de las principales características tomadas para definir el segmento de mercado se encuentran el rango de edad, promedio de ingresos mensuales y la ciudad de residencia. Dando como resultado el siguiente perfil de cliente: hombres y mujeres con ingresos económicos mensuales superiores a \$820.000, con edades entre los 18 a 49 años, residentes principalmente en los municipios de Pereira y Dosquebradas que desean conocer y disfrutar de la cocina fusión.

Grafico 1. Segmento de mercado



Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Tomando como referencia los datos estadísticos arrojados por el DANE a través del censo general del año 2005, los municipios de Pereira y Dosquebradas suman en conjunto un total de 601.849 habitantes, 252.777 son personas con ingresos económicos mensuales superiores a \$820.000 y 159.972 son hombres y mujeres en un rango de edades entre 18 a 49 años de edad y representan un 26,6% del total de la población.

8.3.4. Análisis de la oferta

El plan de negocios consiste en un restaurante de tapas con un concepto nómada, donde se incorporan los ingredientes, técnicas y saberes de la cocina tradicional colombiana al mejor estilo de la gastronomía contemporánea. Esta idea de negocio se caracteriza principalmente por prestar sus servicios únicamente los fines de semana en una locación distinta cada mes, ofertando un menú variado de tapas frías y calientes que pueden ser acompañadas de cualquier tipo de bebida, ya sea alcohólica o no.

El rol que desempeña la idea de negocio es la incorporación de productos existentes en la actualidad, es decir, que ofrece productos similares; por consiguiente, la innovación en esta industria puede causar efectos positivos como la creación de nuevas técnicas de preparación y presentación de los alimentos. No obstante, los principales factores que pueden incidir al fracaso del negocio pueden ser la competencia desleal, baja acogida en el mercado o la falta de presupuesto económico.

Con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios gastronómicos en la industria, se han creado cambios e innovaciones como la comida de alta velocidad y la cocina molecular que incorporan nuevas técnicas de preparación para producir los alimentos. A futuro los cambios que se pueden presentar son los restaurantes inteligentes con un alto componente tecnológico como la robótica. Esto incrementa la expectativa de ingreso de nuevos negocios con características similares a los existentes actualmente.

El restaurante Pangea Itinerante ofrecerá productos que contienen características físicas como lo son los utensilios que utilizan para servir las preparaciones, buscando siempre que llamen la atención de los comensales. Unas características técnicas enmarcadas principalmente en la forma de almacenamiento, preparación y conservación de los

alimentos y unas intangibles al momento de ofrecer el servicio a los asistentes, quienes harán uso del producto para satisfacer el deseo y la necesidad de alimentación, disfrutando de experiencias gastronómicas distintas y deleitando el paladar con exquisitas preparaciones; diferenciándose de la competencia al ofrecer un menú en pequeñas porciones dando la oportunidad de degustar diferentes alimentos.

Dado que se evidencian productos sustitos en el territorio, con una oferta similar pero que cuentan con algunas debilidades como los altos costos con relación a las porciones servidas. El producto que se propone está en la capacidad de superar dichas debilidades, se desea que el producto a ofrecer sea percibido por los consumidores como una de las principales opciones al momento de elegir un restaurante para compartir momentos especiales con amigos o familiares. Un restaurante que se preocupa por satisfacer las necesidades existentes en la actualidad y que cuenta con una oferta variada para ofrecer en cada momento, logrando que los consumidores prefieran tomar estos servicios en lugar de los de la competencia.

Tabla 4. Análisis competencia

Factor	Ponderado	Mi empresa		Encubiertos		Ambar		Emilios		Sumo		Hispania		La Ruana	
		Clasificación	Total												
Innovación	0,25	3	0,75	4	1	2	0,5	4	1	3	0,75	2	0,5	3	0,75
Publicidad	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Precio	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	1	0,15	1	0,15	3	0,45	1	0,15
Infraestructura	0,25	3	0,75	2	0,5	4	1	3	0,75	2	0,5	3	0,75	2	0,5
Servicio	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Menús	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Total	1		3,25		2,85		2,75		2,95		2,1		2,4		2,2

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Los principales competidores son: restaurante itinerante Encubiertos, Ambar by Diego Panesso y Emilios Restaurante; siendo Pangea Itinerante un restaurante que maneja precios asequibles a los consumidores, la participación en el mercado sería de un 45% del total de los usuarios identificados. La competencia maneja unos precios que se ubican dentro de los siguientes rangos: bebidas \$5.000 a \$15.000 y alimentos \$22.0000 a \$40.000. Los productos de la competencia son percibidos de alta calidad, pero los consumidores opinan que manejan altos precios. El competidor más reconocido al momento es Ambar by Diego Panesso, los aspectos que han hecho exitoso su posicionamiento en el mercado, es el reconocimiento de su chef principal que a su vez es el propietario, la calidad en sus productos y la prestación de los servicios. En general la imagen que tienen los clientes frente a la competencia es positiva, pues se encuentran altamente posicionados en portales web y sus comentarios son buenos.

Otros competidores son: restaurante Sumo, Hispania restaurante y La Ruana; los productos de esta competencia son de mediana calidad, se pueden considerar como competencia directa por la innovación en sus platos e infraestructura de sus locaciones.

8.3.5. Análisis de la demanda

Los segmentos de población mejor atendidos son los estratos socio económicos más altos, pues son quienes cuentan con mayores ingresos para acceder a una oferta de productos y servicios con altos estándares de calidad. Aunque para el segmento de población con recursos económicos limitados existe una oferta de establecimientos amplia, en su mayoría, la calidad de los productos no es muy alta debido a la materia prima implementada.

La posibilidad de ingreso de nuevas empresas al mercado es alta, pues constantemente nacen nuevos establecimientos con oferta de productos y servicios con las características necesarias para atender las necesidades que el mercado demanda. En los últimos años han sido creadas empresas dedicadas a la misma actividad económica con el objetivo de atender diferentes mercados y a su vez han desaparecido empresas por la falta de planificación y que no satisfacen los requerimientos que los consumidores demandan.

Entrar a competir en el mercado no es nada fácil, teniendo en cuenta que la competencia cuenta con alta trayectoria en el mercado haciéndolos altamente competitivos. Por lo tanto, la estrategia que se implementará será mediante el posicionamiento a un segmento de mercado previamente identificado.

8.3.6. Identificación de las locaciones

Se plantearon cinco criterios que permitieron identificar las locaciones claves que tienen relación con procesos turísticos en los municipios de Pereira y Dosquebradas. Para el proceso de evaluación cada criterio podía adquirir una puntuación de 1 a 5, siendo uno el menor valor y cinco la máxima puntuación según el grado de participación de cada locación en el criterio a calificar.

Tabla 5. Criterios locaciones

Locación	Criterios					Total
	Cuenta con nivel de reconocimiento turístico	Grado de accesibilidad y ubicación geográfica	Estado de conservación de los espacios	Facilidad para el desplazamiento hasta el lugar	Grado de adaptación a las diferentes condiciones climatológicas	
Eco Hoteles Monaco	4	5	5	5	5	24
Sede Vacacional Atraer	2	5	3	5	4	19
Vereda del Terror	3	2	2	3	2	12
Espacios públicos	5	5	4	5	2	21
Antigua Estación del Ferrocarril	5	5	5	5	3	23
Bioparque Ukumarí	5	5	5	5	4	24
Museo de Artes de Pereira	5	5	5	5	5	25

Coliseo Mayor Rafael Cuartas Gaviria	2	4	3	5	4	18
Centro Cultural Lucy Tejada	5	5	5	5	5	25
Santuario de Fauna y Flora Otún Quimbaya	5	3	5	4	4	21
Parque Metropolitano del Café	3	5	3	5	4	20
Parque Consotá	5	5	5	5	5	25

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Tabla 6. Rangos de valoración de criterios

Rango	Valor
1 – 7	Bajo
8 – 13	Medio Bajo
14 – 19	Medio
20- 25	Alto

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Se identificaron doce posibles locaciones que posteriormente fueron calificadas según los criterios planteados, de las cuales 9 de ellas son seleccionadas con una puntuación mayor a veinte puntos y que pueden ser usadas para la instalación del restaurante.

8.3.7. Análisis de insumos y proveedores

Según (Fosado, s.f.) proveedor es aquella persona o empresa que abastece insumos a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.¹⁷

Para la selección de los proveedores para el restaurante Pangea itinerante se tendrá en cuenta cinco factores claves

- Calidad de los productos
- Voluntad para trabajar en común acuerdo
- Idoneidad técnica
- Localización geográfica
- Precio

Inicialmente los proveedores que facilitaran los productos el desarrollo de nuestra actividad comercial son:

Grafico 2. Listado de proveedores



Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabres Giraldo. 2019

¹⁷ Fosado, I. (s.f.). *Scribd*. Obtenido de Concepto Proveedor: <https://es.scribd.com/doc/57881136/CONCEPTO-DE-PROVEEDOR>

En caso tal de que no se consigan los insumos necesarios con los proveedores antes mencionados se hará la búsqueda de nuevos proveedores que ayudaran a la producción del restaurante

8.3.8. Estrategia de comunicación

Tabla 7. Estrategia de precio

Estrategia de precio	
Determinar el precio de cada uno de los productos que se ofrecerán en la carta del restaurante, teniendo en cuenta el costo de materia prima y de más elementos que intervienen en su proceso productivo hasta la comercialización a los consumidores	
Objetivo	
Obtener mayor rentabilidad y acogida del mercado	
Actividad	Descripción
Según el precio de coste	El precio de venta al público será otorgado según las características más sobresalientes de los productos (bueno, mejor y el mejor), estos a su vez se ven reflejados por la calidad de la materia prima que se emplea para su producción. Ejemplo si calculando el precio de un producto este es de \$20.000 el precio en la carta será de \$19.990, buscando captar la atención del consumidor.
Según el tipo de producto	

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Tabla 8. Estrategia de distribución

Estrategia de distribución	
Manejamos un canal de marketing directo sin ningún tipo de intermediarios, es decir la venta de productos y servicios se venden directamente al consumidor final en el interior del establecimiento o según requerimientos de este	
Objetivo	
Garantizar un adecuado proceso de distribución de los productos hacia los consumidores.	
Actividad	Descripción
Canal propio o directo	Teniendo en cuenta que el contacto es directo con los consumidores, se lograra identificar los gustos y preferencias que prevalece al momento de consumir los alimentos dándonos la oportunidad de innovar en la creación de los distintos menús.
Hábitos de compra de los consumidores	

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

8.3.9. Estrategia publicitaria

Tabla 9. Estrategia de producto

Estrategia de producto	
Garantizar que los comensales vivan una experiencia gastronómica única que incorpora sabor y entretenimiento en un mismo lugar	
Objetivo	
Mantener un grado de satisfacción alto de los asistentes al restaurante	
Actividad	Descripción
Celebración de fechas especiales	Diseñar diferentes planes acordes a eventos y fechas especiales como amor y amistad, día de la madre, día del padre, cumpleaños. Aniversarios, grados, entre otros.
Diferentes tapas de comida fusión y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tapas vegetarianas ✓ Tapas de carne ✓ Tapas de pollo ✓ Tapas de pescado o mariscos ✓ Tapas infantiles ✓ Bebidas alcohólicas (cocteles, vinos, cervezas) ✓ Bebidas no alcohólicas (jugos, gaseosas, aromáticas, hervidos) ✓ Postres
Sala de espera	La sala de espera será un ambiente dotado cómodamente para dar tiempo a la disponibilidad de mesa en caso de que el restaurante se encuentre lleno, donde una bebida de cortesía
Show 's en vivo	Ambientación y entretenimiento mediante shows en vivo (música, danza y teatro)

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Tabla 10. Estrategia de promoción

Estrategia de promoción	
Incentivar al mercado a la compra de los productos y servicios que se ofrecen en las instalaciones del restaurante	
Objetivo	
Incrementar las ventas mensuales y el reconocimiento del modelo de negocios al mercado identificado	
Actividad	Descripción
Publicidad	<p>Campañas publicitarias dirigidas al mercado propuestas con mensajes que incentiven la visita al restaurante por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación (periódicos locales, revistas gastronómicas, radio y tv local)

	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest y plataformas digitales como TripAdvisor. • Voz a voz • Festivales y ferias gastronómicas locales
Promociones de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Sorteo de bono mensual • Bono de regalo a persona festejada • Campañas de descuento que se publicarán en los canales web y las personas harán efectivo en el restaurante presentando una captura de pantalla de esta campaña.
Relaciones publicas	Las relaciones publicas a nivel interno y externo donde se involucran a los empleados, accionistas, clientes, medios de comunicación y entes gubernamentales, mediante boletines electrónicos que informan sobre el estado actual del restaurante, asiendo reconociendo a los partícipes de las buenas acciones. Negociar patrocinios es distintos tipos de eventos donde se divulgue la marca y buena imagen de los productos y servicios
Merchandising	Ubicación estratégica de elementos de publicidad de nuestros productos en áreas estratégicas del restaurante, así como la ubicación de los platos más importantes en la carta. Dando originalidad y comodidad a cada uno de nuestros espacios generando así nuevas oportunidades de compra

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

8.3.10. Publicidad

Ilustración 4. Bono de cumpleaños



Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Ilustración 5. Bono regalo



Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Ilustración 6. Sorteo de bono



Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

8.4. **Módulo de organización**

8.4.1. Marco legal de la organización

En el presente modulo se dan a conocer cada uno de los aspectos legales necesarios para constituir una organización, donde sus socios aportando los conocimientos y recursos necesarios para determinar el tipo de actividad económica a la que se dedicará la compañía, el tipo y /o figura organizacional acogiendo los diferentes requisitos exigidos según la normatividad vigente

8.4.1.1. Tipo de organización o empresa más adecuada y número de socios

Según la clasificación de las empresas en Colombia y teniendo en cuenta que la actividad principal a la que dedica del modelo de negocio es ofrecer un servicio con el fin de satisfacer las necesidades de quienes lo requieren. Podemos clasificarla como una empresa privada de servicios.

Esta empresa cuenta inicialmente con dos socios quienes son los creadores del modelo de negocio y que aportarían un capital inicial junto con otros recursos provenientes de fuentes de financiación externas para inicio de operaciones del restaurante. Esta sociedad se estructura como una Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S a través de documento privado.

8.4.1.2. Códigos y nombres de las actividades económicas que se llevarán a cabo en la empresa

Las actividades económicas dentro de las cuales se enmarca el proyecto se relacionan a continuación con su respectivo código CIU: 561 actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas; dentro de este se encuentra el 6611 con el expendio a la mesa de comidas preparadas, así como al 5630 que corresponde al expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento.

8.4.1.3. Matriz de trámites e impuestos constituirse legalmente

Tabla 11. Matriz de trámites e impuestos

Descripción	Periodicidad del pago	Valor
RUES	Anual	\$ 131.000
Matricula mercantil		\$ 2.700
Certificado de Sayco & Acinpro	Anual	\$ 1.145.100 Alm. \$ 87.100
Sanitario	Mensual	\$ 59.900
Certificado de manipulación de alimentos	N/A	N/A
RUT	Una sola vez	\$ 400.000
Industria y comercio	Anual	\$ 75.000
Total		\$ 1'413.700

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Trámites e impuestos necesarios para la creación de un restaurante, donde se muestra el valor asignado a cada una y la periodicidad.

8.4.1.4. Documento de constitución legal de la empresa

Acto constitutivo

En el municipio de Pereira, siendo las 9:00 am, del día 20 de junio del año 2019, se reunieron en la Universidad Tecnológica de Pereira las siguientes personas:

Nombre Completo	Identificación	Domicilio (municipio)
Juan Diego Rincón Muñoz	1.088.335.366	Pereira
Sara María Tabares Giraldo	1.088.348.515	Pereira

Quienes para todos los efectos se denominan los constituyentes y mediante el presente escrito manifestamos nuestra voluntad de constituir una Sociedad por Acciones Simplificada, que se regulará conforme lo establecido en la ley y en los siguientes estatutos:

Estatutos

Capítulo I

Disposiciones generales

ARTÍCULO 1.- Forma. - La compañía que por este documento se constituye es una Sociedad por Acciones Simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará Pangea Itinerante S.A.S, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

ARTÍCULO 2.- Objeto social. - La sociedad tendrá como objeto principal ofrecer el servicio de sana alimentación mediante tapas de comida fusión. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita en Colombia.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

ARTÍCULO 3.- Domicilio. - El domicilio principal de la sociedad será en los municipios de Pereira y Dosquebradas del departamento de Risaralda de forma itinerante.

ARTÍCULO 4.- Término de duración. - El término de duración será indefinido.

Capítulo II

Reglas sobre capital y acciones

ARTÍCULO 5.- Capital Suscrito. - El capital suscrito inicial de la sociedad es de 33'613.962, dividido en acciones ordinarias de valor nominal.

Los accionistas han suscrito el capital de la siguiente forma:

Accionista	Valor
Juan Diego Rincón Muñoz	16'806.981
Sara María Tabares Giraldo	16'806.981

ARTÍCULO 6.- Derechos que confieren las acciones. - En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias.

A cada acción le corresponden los siguientes derechos:

El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad;

El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio;

El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008;

El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

ARTÍCULO 7.- Naturaleza de las acciones. - Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley.

Capítulo III

Órganos sociales

ARTÍCULO 8.- Órganos de la sociedad. - La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal denominado gerente. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Capítulo IV

Determinaciones relativas a la constitución de la sociedad

ARTÍCULO 9.- Nombramientos. - Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado por unanimidad en este acto constitutivo, a Juan Diego Rincón Muñoz, identificado con el documento de identidad No. 1.088.335.366, como gerente de Pangea Itinerante S.A.S., por el término de 1 año.

Como subgerente han designado por unanimidad a Sara María Tabares Giraldo, identificado con el documento de identidad No. 1.088.348.515, por el término de 1 año.

Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo participan en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de Pangea Itinerante S.A.S.

Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, la empresa formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.

Firmas de los accionistas:

Nombre: Juan Diego Rincón Muñoz

CC No: 1.088.335.366

Nombre: Sara María Tabares Giraldo

CC No: 1.088.348.515

8.4.2. Análisis estratégico organizacional

8.4.2.1. Matriz DOFA

Tabla 12. Matriz DOFA

DOFA		
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Externos/Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos financieros insuficientes. 2. Falta de reconocimiento en el mercado. 3. Al mercado se le dificulta acceder al restaurante por el cambio constante de locación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de colaboradores capacitados. 2. Estrategias de mercadeo y publicidad de fácil acceso para el mercado. 3. Baja inversión en infraestructura y mantenimiento. 4. Directivos líderes, capaces y conocedores del sector. 5. Proveedores locales con buenas prácticas de cultivo.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de fuentes de financiación en el territorio. 2. Estímulos para emprendimiento por parte del gobierno. 3. Amplia oferta educativa y formativa para el sector en la región. 4. Avances tecnológicos para la comunicación y comercialización. 5. Diversidad de productos locales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postular el plan de negocio ante la fuente de financiación Fondo emprender, adquiriendo recursos económicos que permitan ejecutar el proyecto. (D1-O1) 2. Dar a conocer el plan de negocio ante entes gubernamentales en ferias de emprendimiento empresarial, accediendo así, a estímulos tributarios y/o económicos que facilitan el inicio de operaciones del restaurante. (D1-O2) 3. Diseñar estrategias comerciales y publicitarias utilizando las 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar alianzas estratégicas con los institutos de educación técnica, tecnológica y profesional que nos permita seleccionar el personal idóneo que trabajará en el restaurante. (F1-O3). 2. Diseñar un menú variado e innovador, que incorpore las técnicas y saberes de los colaboradores, junto con la diversidad de productos locales de alta calidad que ofrecen los proveedores. (F1, F5-O5)

	<p>herramientas tecnológicas y medios de comunicación que capten fácilmente la atención en el mercado, permitiendo la referenciación de los servicios y los cambios constantes de locación. (D3-O4)</p>	<p>3. Diseñar un plan de márketing donde se haga uso de los diferentes recursos tecnológicos y de comunicación, que minimizan los costos y facilitan el acceso a la información en el mercado. (F2,F3-O4)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<p>1. Competencia directa e indirecta. 2. Incremento de impuestos al consumidor. 3. Condiciones climáticas desfavorables.</p>	<p>1. Elegir locaciones de fácil acceso donde no haya presencia de competidores directos e indirectos, incrementando el número de visitantes. (D3-A1) 2. Innovar y desarrollar nuevos productos y servicios de promoción que incremente el grado de satisfacción del cliente y generar el deseo de visitar el restaurante de forma constante. (D2-A2)</p>	<p>1. Ofrecer productos y servicios innovadores haciendo uso de insumos de alta calidad, que permitan y faciliten el posicionamiento del restaurante en el mercado, diferenciándolo de forma positiva ante la competencia. (F1, F5-A1) 2. Diseñar estrategias de mercadeo como promociones y descuentos en horas específicas del día, incentivando a la compra de alimentos y bebidas a precios más bajos. (F2-A1)</p>

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Para llevar a cabo una mejor planificación y estructuración del plan de negocios, se realizó un análisis DOFA, donde se generaron estrategias al cruzar las debilidades (D) con las oportunidades (O) y las amenazas (A) con las fortalezas (F).

Las fortalezas y debilidades están representadas según las condiciones internas identificadas de la organización, siendo las fortalezas elementos positivos que facilitarían el logro de los objetivos y las debilidades son la ausencia de características que dificultan alcanzar las metas propuestas. Las amenazas y oportunidades son factores externos que influyen de manera positiva o negativa en el modelo de negocios.

8.4.2.2. Definición de objetivos organizacionales

Corto plazo

- Crear alianzas estratégicas solidas con los distintos proveedores, que garanticen el buen funcionamiento del restaurante.
- Evaluar constantemente el grado de satisfacción de los clientes que permita plantear acciones de mejora para la prestación del servicio.
- Identificar los gustos y preferencias de los clientes habituales.

Mediano plazo

- Conseguir una mayor gestión de la publicidad y la promoción de los productos, con ofertas que permitan el crecimiento económico de la organización cada año.
- Proponer una tendencia de consumo novedosa, viable y respetuosa con los recursos naturales.
- Capacitar al personal de área de servicio en temas de atención al cliente, para ser más competitivos.
- Optimizar en un 10% los gastos generados en el restaurante

Largo plazo

- Lograr en los próximos 5 años ser reconocidos como uno de los mejores restaurantes itinerantes por la atención personalizada, ambiente cómodo y la calidad en los productos.
- Alcanzar un alto nivel de satisfacción de los clientes, a través de productos y servicios innovadores.

8.4.2.3. Misión

Somos un restaurante nómada que busca innovar en la industria gastronómica con una propuesta culinaria creativa, ofreciendo una alimentación de forma nutritiva y variada, a través de tapas de comida fusión.

8.4.2.4. Visión

Seremos al 2024, uno de los restaurantes nómada con mayor reconocimiento en el Eje Cafetero, evolucionando conjuntamente en la calidad de nuestros productos y la prestación del servicio con altos estándares de calidad.

8.4.2.5. Cuadro de mando integrado

Tabla 13. Cuadro de mando integrado

Perspectiva	Seremos al 2024, el restaurante nómada con mayor reconocimiento en el Eje Cafetero, evolucionando conjuntamente en la calidad de nuestros productos y la prestación del servicio con altos estándares de calidad.	Objetivo	Indicador	Unidad medida	Objetivo	Frecuencia de medida	OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
Financiera		Gestión publicitaria y promoción de los productos	Porcentaje de ofertas	% de crecimiento del restaurante	25%	Trimestral	25%	20%	15%
		Optimizar gastos del restaurante	Evaluación de cartera mensual	% de ahorros	10%	Trimestral	24%	16%	8%
Cliente		Evaluar el grado de satisfacción	Formularios de evaluación para los clientes	Número de comensales nuevos	35%	Mensual	35%	30%	25%
		Identificar los gustos y preferencias	Identificar los gustos y preferencias	% del producto de mayor consumo	Número de comensales frecuentes	80%	Mensual	80%	40%
Procesos clave		Crear alianzas estratégicas con distintos proveedores	Proveedores permanentes	% de alianzas	5%	Trimestral	10%	5%	2%

	Asegurar la calidad del producto y servicio	Asegurar la calidad del producto y servicio	Proceso de innovación y post venta	% de seguimiento	70%	Semestral	85%	75%	65%
Aprendizaje	Capacitaciones para la manipulación de alimentos	Capacitaciones para la manipulación de alimentos	Capacitaciones a colaboradores	Numero de capacitaciones	10%	Mensual	20%	10%	5%
	Proponer tendencia nueva por medio de los colaboradores	Proponer tendencia nueva por medio de los colaboradores	Realizar encuestas de servicios novedosos	% viabilidad	20%	Bimestral	35%	25%	15%

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Permite visualizar la organización a partir de cuatro perspectivas que deben responder según los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

8.4.2.6. Valores corporativos

- Actitud: Mantener un pensamiento optimista que permita que nuestros comensales se sientan a gusto.
- Responsabilidad empresarial: enfocamos nuestra razón de ser en el beneficio de nuestros clientes y colaboradores, contribuyendo de esta manera en su crecimiento profesional y personal de cada uno.
- Puntualidad: Cumplir los compromisos y obligaciones adquiridas, dando respuestas adecuadas a la industria y consumidores.
- Calidad: nos comprometemos a usar y ofrecer productos de buena calidad en el mercado.
- Cooperación: promovemos un trabajo en equipo con el fin de lograr un ambiente laboral adecuado.

8.4.2.7. Políticas empresariales

- Mantener un servicio rápido y eficaz, asistiendo cada proceso y cuidando el comportamiento para con el cliente.
- Ofrecer un trato justo y meticuloso a todos los clientes, en sus solicitudes, cumpliendo los procedimientos determinados.
- Tener un personal altamente calificado y motivado a realizar sus labores; con un comportamiento ético e íntegro.
- Mantener un proceso adecuado de higiene en todas las áreas de la locación.
- Llevar a cabo todos los procesos que se desarrollen de manera eficiente y segura.
- Ofrecer un menú variado de tapas, brindando al cliente un producto sano y de excelente calidad.
- Obtener certificación de manipulación de eventos y BPM.
- Ofrecer capacitaciones continuas para potencializar los conocimientos y capacidades de los empleados.
- Documentación de las recetas y sus creadores o portadores.
- Ofrecer prestaciones de ley a los empleados, garantizando estabilidad y minimizando la rotación del personal

8.4.3. Manual de estructura y de funciones

Grafico 3. Estructura organización

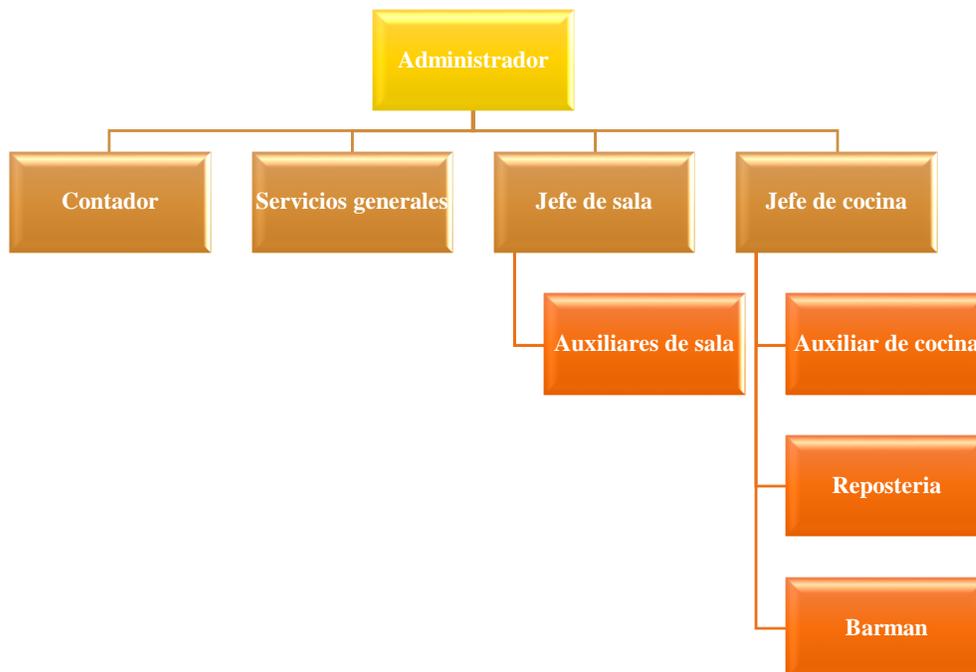


Tabla 14. Salario y número de colaboradores

Número de colaboradores	Cargo	Salario
2	Administrador	\$ 1.500.000
1	Contador	\$ 1.000.000
1	Servicios generales	\$ 800.000
1	Jefe de sala	\$ 1.171.863
3	Auxiliares de sala	\$ 1.171.863
1	Jefe de cocina	\$ 1.200.000
2	Auxiliar de cocina	\$ 1.171.863
1	Barman	\$ 1.171.863

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Estructura organizacional que permite observar el número de colaboradores por área y su respecto salario mensual. Cabe resaltar que los salarios asignados a cada uno de los cargos se liquidan teniendo como base el número de días contratados de cada empleado según el modelo de negocio formulado que opera únicamente los fines de semana.

Tabla 15. Manual de funciones del administrador

Manual de funciones Restaurante Pangea Itinerante S.A.S	
Nombre del cargo	

Jefe inmediato		Junta de accionistas		
Sección		Administración		
Lugar de trabajo		Desde casa y/o locación		
Jornada de trabajo (horas)	8 horas	Sueldo	1'500.000	
Funciones				
Diarias o casi diarias (en orden de importancia)		Tiempo (horas)		
Apertura y cierre de la locación		Dos horas		
Distribución de funciones		Media hora		
Revisar el ingreso de caja después de cada servicio		Una hora		
Asignación de recursos		Media hora		
Periódicas	Semanal	Quincenal	Mensual	Tiempo (horas)
Verificar los movimientos contables y fiscalidad			X	Tres horas
Planificar, organizar, controlar y dirigir el desarrollo en los grupos de trabajo de cada área			X	Dos horas
Elaboración de informes de funcionamiento de cada área		X		Dos horas
Hacer cumplir con el cronograma de capacitaciones			X	Una hora
Supervisar el presupuesto para controlar gastos			X	Una hora
Ocasionales		Tiempo		
Registro y control con los proveedores		Cada que se realiza el pedido		
Verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión Ambiental		Trimestral		
Nivel de Educación				
Administrador de empresas/ tecnólogo en gestión del Turismo Sostenible/ Administrador del Turismo Sostenible o carreras afines				
Experiencia				
Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo. De acuerdo con el conocimiento que usted tiene del oficio. La experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñar a cabalidad este cargo		Más de 6 meses y hasta 12 meses		
En esta labor es deseable tener habilidades como		Proactivo, liderazgo, habilidad de negociación, trabajo bajo presión, capacidad de trabajo en equipo, responsable, iniciativa propia, excelente relación humana.		
Adiestramiento en el puesto de trabajo		Un mes		

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Tabla 16. Manual de funciones del contador

Manual de funciones Restaurante Pangea Itinerante S.A.S				
Nombre del cargo		Contador		
Jefe inmediato		Administrador		
Sección		Administración		
Lugar de trabajo		Desde casa y/o lugar de encuentro dispuesto		
Jornada de trabajo (horas)	8 horas	Sueldo	1'545.000	
Funciones				
Periódicas	Semanal	Quincenal	Mensual	Tiempo (horas)
Informe de las actividades realizadas			X	Dos horas
Informe de relación de gastos e ingresos			X	Dos horas
Revisar listas de pagos	X			Dos horas
Participar en la elaboración de inventarios	X			Dos horas
Ocasionales	Tiempo			
Revisar planillas de retención de impuestos	Cada año			
Nivel de educación				
Técnico en contabilidad/ Auxiliar contable				
Experiencia				
Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo. De acuerdo con el conocimiento que usted tiene del oficio. La experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñar a cabalidad este cargo		Más de 6 meses y hasta 12 meses		
En esta labor es deseable tener habilidades como		Buen manejo de las hojas de cálculo, manejo de libros contables, conocimiento de legislación, manejo de herramientas ofimáticas, presentación personal.		
Adiestramiento en el puesto de trabajo		Un mes		

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Tabla 17. Manual de funciones de servicios generales

Manual de funciones Restaurante Pangea Itinerante S.A.S				
Nombre del cargo		Servicios generales		

Jefe inmediato		Administrador		
Sección		Servicio		
Lugar de trabajo		Locaciones de servicio		
Jornada de trabajo (horas)	8 horas	Sueldo	781.242	
Funciones				
Diarias o casi diarias (en orden de importancia)		Tiempo (horas)		
Asear todas las áreas antes y después del servicio		Cuatro horas		
Mantener los baños en perfectas condiciones		Dos horas		
Periódicas	Semanal	Quincenal	Mensual	Tiempo (horas)
Realizar inventarios de elementos de aseo	X			Una hora
Informar sobre cualquier anomalía o deterioro de la localidad			X	Una hora
Ocasionales		Tiempo		
Vigilar que mantengan aseadas las áreas		Cada una o dos horas		
Nivel de educación				
Bachiller				
Experiencia				
Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo. De acuerdo con el conocimiento que usted tiene del oficio. La experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñar a cabalidad este cargo		Más de 6 meses y hasta 12 meses		
En esta labor es deseable tener habilidades como		Manejo de insumos para el aseo, honesto, responsable, buenas relaciones interpersonales,		
Adiestramiento en el puesto de trabajo		Un mes		

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Tabla 18. Manual de funciones de jefe de cocina

			
Manual de funciones Restaurante Pangea Itinerante S.A.S			
Nombre del cargo		Jefe de cocina	
Jefe inmediato		Administrador	
Sección		Servicio	
Lugar de trabajo		Locación de servicio	
Jornada de trabajo (horas)	8 horas	Sueldo	1'000.000

Funciones				
Diarias o casi diarias (en orden de importancia)	Tiempo (horas)			
Previsión de compra de materia prima relativas a la cocina	Una hora			
Organización de servicio en la cocina	Media hora			
Supervisar la higiene en las áreas de preparación de los alimentos	Media hora			
Periódicas	Semanal	Quincenal	Mensual	Tiempo (horas)
Motivación del personal	X			Dos horas
Supervisar equipos			X	Cuatro horas
Ocasionales	Tiempo			
Levar registro y control de los proveedores	Cada que se realiza el pedido			
Cotejar la programación de eventos	Cuando se solicita el servicio			
Control de calidad	Cuando el administrador lo solicita			
Entrenar capacitar a los nuevos auxiliares	Cuando ingresen nuevos auxiliares			
Nivel de educación				
Profesional en gastronomía/ Certificación en manipulación de eventos/ Conocimientos en costos y estandarización de recetas				
Experiencia				
Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo. De acuerdo con el conocimiento que usted tiene del oficio. La experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñar a cabalidad este cargo	Más de 6 meses y hasta 12 meses			
En esta labor es deseable tener habilidades como	Capacidad de dirigir y motivar un equipo, gran capacidad de orden, actitud proactiva frente a la carga de trabajo, capacidad de innovación en tendencias gastronómicas, creatividad en elaboración de platos, eficiencia en los procesos, manejo de equipos,			
Adiestramiento en el puesto de trabajo	Un mes			

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Tabla 19. Manual de funciones de auxiliar de cocina

Manual de funciones Restaurante Pangea Itinerante S.A.S	
Nombre del cargo	Auxiliar de cocina
Jefe inmediato	Jefe de cocina

Sección		Servicio		
Lugar de trabajo		Locación de servicio		
Jornada de trabajo (horas)	8 horas	Sueldo	1.171.863	
Funciones				
Diarias o casi diarias (en orden de importancia)		Tiempo (horas)		
Elaboración de platos		Cinco horas		
Higiene en el área de trabajo y utensilios		Dos horas		
Colaborar en todas las actividades solicitadas por el jefe de cocina		Siempre		
Periódicas		Semanal	Quincenal	Mensual
Mise en place		X		
Ocasionales		Tiempo		
Servir los platos y organizar pedidos		Cuando se realizan eventos		
Nivel de educación				
Certificado en manipulación de alimentos/ Técnico en Turismo Sostenible/ Técnico en cocina o carreras afines				
Experiencia				
Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo. De acuerdo con el conocimiento que usted tiene del oficio. La experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñar a cabalidad este cargo		Más de 6 meses y hasta 12 meses		
En esta labor es deseable tener habilidades como		Motivación para crecer profesionalmente, trabajos bajo presión, responsable, captar instrucciones, trabajo en equipo.		
Adiestramiento en el puesto de trabajo		Un mes		

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Tabla 20. Manual de funciones jefe de sala

Manual de funciones Restaurante Pangea Itinerante S.A.S				
Nombre del cargo		Jefe de sala		
Jefe inmediato		Administrador		
Sección		Servicio		
Lugar de trabajo		Locación de servicio		
Jornada de trabajo (horas)	8 horas	Sueldo	1.171.863	
Funciones				

Diarias o casi diarias (en orden de importancia)	Tiempo (horas)			
Asegurar el buen funcionamiento del área de servicio	Una hora			
Supervisar el estado y limpieza de las instalaciones	Media hora			
Planear, coordinar, asignar y supervisar las labores de los colaboradores a su cargo.	Durante la prestación del servicio			
Asignación de recursos	Media hora			
Periódicas	Semanal	Quincenal	Mensual	Tiempo (horas)
Entrenar a los empleados en el desarrollo de sus funciones, normas de seguridad y reglamentos internos de trabajo.	X			Una hora
Verificar y controlar al servicio no conforme, quejas y reclamos.	X			Una hora
Ocasionales	Tiempo			
Participa como instructor en programas de capacitación y adiestramiento del personal.	El que se requiera			
Nivel de Educación				
Técnico o tecnólogo en mesa y bar y/o programas afines con conocimientos avanzados en etiqueta y protocolo.				
Experiencia				
Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo. De acuerdo con el conocimiento que usted tiene del oficio. La experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñar a cabalidad este cargo	Más de 6 meses y hasta 12 meses			
En esta labor es deseable tener habilidades como	Proactivo, liderazgo, habilidad de negociación, trabajo bajo presión, capacidad de trabajo en equipo, responsable, iniciativa propia, excelente relación humana.			
Adiestramiento en el puesto de trabajo	Un mes			

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Tabla 21. Manual de funciones auxiliar de sala

	
Manual de funciones Restaurante Pangea Itinerante S.A.S	
Nombre del cargo	Auxiliar de sala

Jefe inmediato		Jefe de sala		
Sección		Servicio		
Lugar de trabajo		Locación de servicio		
Jornada de trabajo (horas)	8 horas	Sueldo	1.171.863	
Funciones				
Diarias o casi diarias (en orden de importancia)		Tiempo (horas)		
Mantener en orden las instalaciones del restaurante		El requerido		
Atender a los asistentes y tomar las ordenes de consumo		Durante la prestación del servicio		
Llevar las ordenes a la mesa		Durante la prestación del servicio		
Tener conocimiento de las tapas que componen el menú		Siempre		
Periódicas		Semanal	Quincenal	Mensual
Hacer el adecuado montaje de las mesas		X		
Sugerir alimentos a los asistentes		X		
Hacer limpieza de las mesas y demás estaciones de servicio		X		
Ocasionales		Tiempo		
Asistir a capacitaciones programadas		El programado por la administración		
Nivel de Educación				
Técnico en mesa y bar				
Experiencia				
Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo. De acuerdo con el conocimiento que usted tiene del oficio. La experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñar a cabalidad este cargo		Entre 3 y 6 meses		
En esta labor es deseable tener habilidades como		Proactivo, habilidad de negociación, trabajo bajo presión, capacidad de trabajo en equipo, responsable, excelente relación humana, enfocado al logro de objetivos. Tener conocimientos de las características de los productos que se sirven a los clientes para ofrecerles la atención específica que necesiten.		
Adiestramiento en el puesto de trabajo		Un mes		

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Tabla 22. Manual de funciones barman

Manual de funciones Restaurante Pangea Itinerante S.A.S				
Nombre del cargo		Barman		
Jefe inmediato		Jefe de cocina		
Sección		Servicio		
Lugar de trabajo		Locación de servicio		
Jornada de trabajo (horas)	8 horas	Sueldo	1.171.863	
Funciones				
Diarias o casi diarias (en orden de importancia)		Tiempo (horas)		
Tener la barra siempre limpia y completa		Una hora		
Preparar y servir las diferentes bebidas y cócteles que se ofrecen a los asistentes		Durante la prestación del servicio		
Supervisar que el cobro de las cuentas sea el correcto		Durante la prestación del servicio		
Realizar arqueo de las ventas		Media hora		
Periódicas	Semanal	Quincenal	Mensual	Tiempo (horas)
Verificar el stock de las bebidas		X		Una hora
Realizar inventario de licores	X			Una hora
Nivel de Educación				
Técnico en mesa y bar				
Experiencia				
Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo. De acuerdo con el conocimiento que usted tiene del oficio. La experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñar a cabalidad este cargo		Entre 3 y 6 meses		
En esta labor es deseable tener habilidades como		Proactivo, habilidad de negociación, trabajo bajo presión, capacidad de trabajo en equipo, responsable, excelente relación humana, enfocado al logro de objetivos. Tener conocimientos de las características de los productos que se sirven a los clientes para ofrecerles la atención específica que necesiten.		
Adiestramiento en el puesto de trabajo		Un mes		

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Las tablas anteriormente presentadas, dan a conocer las funciones diarias, periódicas y ocasionales que se desempeñan en cada uno de los puestos de trabajo propuestos para la operación del restaurante. Así mismo, los requisitos y habilidades fundamentales para formar parte de estos.

8.5. Módulo de sostenibilidad

8.5.1. Manual de buenas prácticas o propuesta para la certificación en la NTS TS que le aplique

Tabla 23. Propuesta para la certificación en la NTS TS 004

Objetivos específicos	Estrategia	Documento evidencia	Responsable	Presupuesto	Indicador
Requisitos de sostenibilidad					
Requisitos legales					
Cumplir la legislación vigente en los aspectos turísticos, ambientales, culturales, económicos, laborales y demás que le sean aplicables	Realizar la matriz devaluación para requisitos de la legislación vigente, esta deberá ser actualizada mensualmente	Matriz de requisitos legales MRSGS-01	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$80.000	Matriz de requisitos conformes mes anterior / matriz de requisitos conformes mes actual
Hacer seguimiento al cumplimiento de esta legislación	Realizar auditoria interna trimestral al Sistema de Gestión Ambiental	Lista de chequeo requisitos NTS-TS 004 LSGS-01	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$0	N° total de requisitos / N° de requisitos conformes
Sistema de gestión para la sostenibilidad					
Programa de sostenibilidad					
Definir y documentar un programa de sostenibilidad, de acuerdo con los aspectos ambientales, socioculturales y económicos	Elaborar el programa de sostenibilidad que reúna los aspectos ambientales, socioculturales y económicos de la actividad comercial	Programa de sostenibilidad ambiental impreso PSGA-01	Jefe de cocina	\$200.000	El programa de debe ser elaborado en un 100% durante el primer año de operación y se medirá el avance de forma mensual. Cumplimiento esperado 100% /

generados por sus actividades, productos o servicios					cumplimiento alcanzado %
Establecer objetivos y metas alcanzables y cuantificables, los cuales deben ser revisados periódicamente					
Tener el programa de sostenibilidad disponible al público	Mantener de forma impresa y digital el programa de sostenibilidad ambiental, en un lugar de fácil acceso a los visitantes.	Registro fotográfico de promoción del programa de sostenibilidad ambiental RFSGS-01	Jefe de cocina	\$10.000	N° de fotos tomadas a personas que solicitan el programa
Identificar cuáles de sus productos y servicios pueden tener un impacto significativo sobre la sostenibilidad y realizar una evaluación que permita determinar las prioridades de actuación	Realizar una matriz de evaluación de impactos y su clasificación según el riesgo que genera.	Matriz de evaluación de impactos MSGS-01	Jefe de sala	\$50.000	N° de impactos identificados / N° de estrategias de mitigación ejecutadas
Definir en las acciones de gestión para la sostenibilidad, como mínimo, los responsables, los recursos, las actividades, plazos	Diseñar un manual de funciones para los integrantes del comité técnico de sostenibilidad ambiental y el cronograma de actividades con su	Manual de funciones comité técnico de sostenibilidad MFSGS-01	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$0	N de integrantes del comité técnico de sostenibilidad ambiental / N° de manuales diseñado

e indicadores para su logro y seguimiento	respectivo presupuesto				
Monitoreo y seguimiento					
El establecimiento gastronómico o el bar debe establecer, implementar y mantener procedimientos documentados para realizar el monitoreo y el seguimiento del programa	Realizar auditoria interna trimestral al Sistema de Gestión Ambiental	Lista de chequeo para procedimientos documentados LSGS-02	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$10.000	N° total de requisitos / N° de procedimientos documentados
Compras					
Informar a los proveedores sobre su programa de gestión para la sostenibilidad	Enviar junto con la orden de compra de insumos, la política de sostenibilidad empresarial a los distintos proveedores	Planilla de correspondencia enviada PCSGS-01	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$10.000	N° de órdenes de compra enviadas al mes / N° políticas de sostenibilidad recibidas por proveedores
Autoridad y responsabilidad					
La máxima autoridad del establecimiento debe asegurar la implementación y mantenimiento del sistema de gestión para la sostenibilidad	Realizar auditoria interna mensual al Sistema de Gestión para la sostenibilidad	Lista de chequeo estrategias planteadas ISGS-03	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$10.000	N° de estrategias implementadas * 100 / N° de estrategias formuladas
El establecimiento gastronómico o el bar debe definir la	Seleccionar entre los colaboradores, el comité técnico de	Acta de consolidación comité técnico de	Administrador general	\$0	N° total de empleados / N° de integrantes del

responsabilidad y autoridad de las personas involucradas en el cumplimiento de esta norma	sostenibilidad ambiental	sostenibilidad ambiental ACSGS-01			comité técnico de sostenibilidad ambiental
Información y capacitación					
Informar sobre sus programas de sostenibilidad a las empresas o personas naturales, con las cuales tenga relación comercial	Socializar y promover mediante capacitaciones y estrategias de concientización, las estrategias adoptadas para el SGS	Registro de asistencia a capacitación RASGS-01	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$500.000	N° de capacitaciones realizadas * 100 / N° de capacitaciones programadas
Contar con un programa de capacitación dirigido a los empleados y demás personal vinculado, que permita el cumplimiento de esta norma y el mejoramiento de sus competencias. Debe mantener registros de las actividades de capacitación que realice					
Garantizar que el programa de sostenibilidad sea comunicado, entendido y	Realizar evaluaciones escritas periódicas (trimestrales) sobre el contenido del	Instrumento de evaluación programa de sostenibilidad ambiental	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$50.000	N° total de personas vinculadas al restaurante / N° de evaluaciones realizadas

aplicado por los empleados y demás personal vinculado al establecimiento gastronómico o el bar	programa de sostenibilidad ambiental	ISGS-01			
Mejora continua					
El establecimiento gastronómico o el bar deben plantear y ejecutar continuamente acciones y estrategias encaminadas al mantenimiento y mejoramiento de su gestión en el ámbito de la sostenibilidad					
Requisitos ambientales					
Uso eficiente y ahorro de agua					
Contar con un programa de ahorro y uso eficiente del agua que establezca el cumplimiento de metas a corto plazo (un año), mediano plazo (tres años), y a largo plazo (más de tres años)	Diseñar el programa de uso y ahorro eficiente del agua, el consumo será medido en metros cúbicos cada mes	Programa de ahorro y uso eficiente del agua PSGS-02	Jefe de cocina	\$350.000	Metros cúbicos consumidos mes anterior/ metros cúbicos consumido mes actual
Registrar y monitorear el consumo de agua periódicamente	Medir el consumo de agua en metros cúbicos al final del	Registro consumo de agua diario RSGC-01	Auxiliar de cocina	\$0	Metros cúbicos consumidos al día *100/ total metros

	día antes del cierre del establecimiento				cúbicos mes anterior
Desarrollar actividades de mantenimiento preventivo periódicamente, para todos los equipos y redes de agua					
Contar con la información y las facilidades necesarias para promover que los empleados y clientes ahorren y hagan uso eficiente del agua en el establecimiento	Desarrollar campañas de concientización acerca del cuidado y uso eficiente dentro y fuera del establecimiento	Registro fotográfico campaña uso eficiente del agua RFSGS-02	Jefe de sala	250.000	N° de campañas realizadas *100 / N° de campañas propuestas
Utilizar agua potable para el consumo humano y preparación de alimentos, de acuerdo con la legislación vigente	Realizar pruebas físico-químicas del agua destinada al consumo humano en cada una de las locaciones y adquirir filtros de agua	Resultados prueba de laboratorio	Administrador general	\$450.000	N° de muestras realizadas al mes / N° de días que presta servicio el restaurante
Uso eficiente y ahorro de energía					
Desarrollar actividades permanentes de mantenimiento preventivo para todos los equipos e instalaciones. Estos deben	Realizar mantenimiento preventivo a las redes eléctricas y equipos electrónicos cuatro veces al año (personal externo contratado)	Registro fotográfico mantenimiento eléctrico RFSGS-03	Jefe de sala	\$800.000	N° total de equipos electrónicos / N° de equipos electrónicos con mantenimiento preventivo realizado

inspeccionarse periódicamente por personal competente		Lista de chequeo equipos electrónicos LSGS-04			
Contar con la información y facilidades necesarias para promover que los empleados y clientes ahorren y hagan uso eficiente de la energía en el establecimiento	Campañas de ahorro y uso eficiente de la energía por medio de habladores ubicados al interior del restaurante, dirigida a clientes y colaboradores	Registro fotográfico campaña ahorro de energía RFSGS-04	Auxiliar de sala	\$200.000	N° de habladores entregados * 100 / N° de habladores elaborados
Uso y manipulación de productos					
Llevar un registro del consumo de productos e insumos empleados	Medir la cantidad de insumos usados en la operación del restaurante, mediante una matriz de consumo	Matriz de consumo para el consumo de insumos MSGGS-02	Auxiliar de servicios generales	\$50.000	Cantidad total de insumos comprados al mes / % de insumos gastados en la operación del restaurante
Definir un programa para la minimización y manejo de los productos químicos	Capacitar al personal de servicios generales y de operación dos horas quincenales encaminadas a la reducción del uso de productos químicos	Registro de asistencia capacitación reducción del uso de productos químicos RASGS-02	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$150.000	N° de capacitaciones realizadas *100 / N° de capacitaciones programadas
Emplear productos de limpieza que tengan tensioactivos biodegradables o que cumplan con la	Usar únicamente productos químicos de limpieza de la marca SPARTAN	Registro de proveedores e insumos RSGS-02	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$1'500.000	Cantidad total de insumos comprados al mes / % de insumos gastados en la operación del restaurante

NTC 5131 u otros criterios ambientales equivalentes					
Promover el uso de papel con un porcentaje de contenido de material reciclado de acuerdo con la disponibilidad del mercado	Diseñar un programa de reducción del uso de papel enfocado a reducir, reciclar y reutilizar	Programa reducción de papel PSGS-03	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$0	Cantidad de papel gastado en el mes actual / cantidad de papel gastado en el actual mes
Minimizar el consumo de papel en todas las áreas del establecimiento					
Manejo de residuos					
Registrar la cantidad mensual y tipo de residuos que genera	Se deben clasificar los residuos según la categoría a la que corresponda con su respectivo peso al final del día de operaciones	Registro de residuos generados RSGS-03	Jefe de cocina	\$50.000	Total de residuos generados mes actual (kl) / total de residuos generados del presente mes (kl)
Requisitos socio-culturales					
Patrimonio cultural					
Contar con información acerca de los diferentes atractivos y actividades relacionadas con el patrimonio cultural y natural de la región y promover que sus clientes las visiten	Realizar un inventario de atractivos naturales y culturales de la región y publicar cronograma de actividades a desarrollarse dentro de los mismos	Registro inventario de recursos naturales y culturales RSGS-04 Cronograma de actividades recursos naturales y culturales CSGS-01	Jefe de sala	\$150.000	Actividades del cronograma realizadas *100 / actividades programadas

Promover en sus empleados y clientes comportamientos responsables con la comunidad local y con la conservación y buen uso del patrimonio cultural	Capacitaciones mensuales en pro del cuidado y conservación del patrimonio cultural	Programa de capacitación conservación de patrimonio cultural PSGS-04	Jefe de sala	\$250.000	N° de capacitaciones realizadas * 100 / N° de capacitaciones realizadas
Apoyar manifestaciones artísticas locales, regionales o nacionales	Contratar con personal local para ofrecer shows artísticos al interior del restaurante	Contrato de prestación de servicio para shows COSGS-01	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$600.000	N° de Shows contratados al mes / N° de shows locales contratados
Informar a los clientes sobre el valor patrimonial arquitectónico de la edificación o del sector dentro del cual se encuentra el establecimiento cuando esté ubicado en un bien inmueble declarado como patrimonio nacional o local y adelantar acciones para la conservación	Diseñar un folleto cuyo contenido se enfoque en el valor patrimonial local	Plantilla del modelo del folleto	Jefe de sala	\$800.000	N° de folletos entregados / N° de folletos impresos
Apoyo a las comunidades					
Apoyar el desarrollo de las actividades folclóricas y artísticas, así como la preservación de	Contratar con personal local para ofrecer shows artísticos al interior del restaurante	Contrato de prestación de servicio para shows COSGS-01	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$200.000	N° de Shows contratados al mes / N° de shows locales contratados

las tradiciones, del vestuario y de las costumbres de las comunidades anfitrionas					
Principios de sostenibilidad					
El establecimiento gastronómico o el bar deben establecer y practicar principios que manifiesten su compromiso con la sostenibilidad, y divulgarlos a los clientes y empleados	Dar a conocer públicamente el presente programa de sostenibilidad ambiental ante los clientes y empleados (resumen impreso al reverso del menú)	Diseño digital e impreso del menú	Administrador general	\$250.000	N° de clientes atendidos al mes/N° de clientes que expresan conocer el programa de sostenibilidad ambiental del restaurante
Manejo de impactos socioculturales					
El establecimiento gastronómico o el bar deben minimizar aquellos impactos socioculturales negativos y optimizar aquellos positivos que sus distintas actividades estén generando	Diseñar una matriz de impactos socioculturales negativos y positivos	Matriz de impactos socioculturales MSGS-03	Líder de sostenibilidad (administrador general)	\$150.000	N° de impactos socioculturales identificados/ N° de estrategias para la optimización
Requisitos económicos					
Contratación y generación de empleo					
No debe ejercer discriminación salarial por ningún motivo	Diseñar el correspondiente manual de funciones para los distintos puestos de trabajo del restaurante, en él	Manual de funciones colaboradores MFSGS-02	Administrador general	\$0	N° de empleados contratados (presupuesto de nómina mensual) / total de nómina pagada por mes

	se especifica el salario de cada colaborador				
Satisfacción del cliente					
El establecimiento gastronómico o el bar deben medir y registrar el grado de satisfacción de los clientes en relación con su actividad y aplicar medidas de acuerdo con los resultados obtenidos, en búsqueda de mejorar la satisfacción de los mismos	Realizar encuestas de satisfacción virtuales con el fin de conocer el grado de satisfacción del cliente en relación con los productos y servicios adquiridos.	Instrumento de evaluación del servicio ISGS-02	Administrador general y jefe de sala	\$100.000	N° de clientes atendidos al mes / N° de encuestas realizadas
Otros requisitos complementarios					
Seguridad					
El establecimiento gastronómico o el bar deben garantizar la seguridad de los clientes y empleados en su establecimiento y servicios complementarios	Delimitar las rutas de evacuación y conformar una brigada de emergencia	Diseño mapa de riesgos Acta de constitución de brigada de emergencia ACSGS-02	Administrador general y jefe de cocina	\$300.000	N° de accidentes presentados/N° de accidentes atendidos

Fuente. Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Propuesta para la implementación y certificación NTS TS 004 donde se generan estrategias para dar cumplimiento a los requisitos exigidos, asignando el responsable que tendrá como función dar cumplimiento a dichas estrategias, así mismo se asigna un presupuesto y el indicador que permite medir el nivel de cumplimiento.

Política de sostenibilidad

	NTS-TS 004	Fecha	20/07/2019
	Política de sostenibilidad	Versión	01
	Responsable Líder de sostenibilidad	Código	PSSGS.01

Teniendo en cuenta la importancia de mantener un desarrollo sostenible, y asumidos los principios adoptados específicamente en la Norma Técnica Sectorial NTS-004 para establecimientos gastronómicos y bares, nos responsabilizamos de llevar a cabo un manejo sostenible de nuestras actividades, a través de la adopción de compromisos encaminados a prevenir, reducir el impacto negativo generado por nuestra actividad comercial.

En este orden de ideas, hemos adoptado la siguiente política de sostenibilidad; por medio de la cual nos comprometemos a cumplir los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 004, que incluye, entre otros, los requerimientos legales que controlan los efectos generados por la actividad comercial. Igualmente asumimos la responsabilidad de motivar y capacitar a nuestro personal con acciones formativas y de concientización sobre los principios de la sostenibilidad, a fomentar buenas prácticas ambientales en el entorno, involucrarse en actividades externas y reportar avances generados.

Además, velar por la conservación de los recursos naturales y culturales para garantizar su permanencia en el tiempo y asegurarlos a las futuras generaciones.

Esta política de turismo sostenible se actualizará siempre que las circunstancias lo requieran, adoptando y publicando en ambos casos nuevos objetivos de sostenibilidad.

8.6. **Módulo de finanzas**

8.6.1. Inversiones

Tabla 24. Inversión

Inversión en Bienes de Capital	Vr. Unitario (sin IVA)	Porcentaje	Depreciación
Sillas y comedores	\$ 4.560.000,00	2,22%	\$ 101.232,00

Refrigerador	\$ 4.342.179,00	10,00%	\$ 434.218,00
Estufa portátil	\$ 4.300.000,00	10,00%	\$ 430.000,00
Licuadaora	\$ 665.957,00	10,00%	\$ 66.596,00
Vehículo	\$ 35.000.000,00	10,00%	\$ 3.500.000,00
Menaje y lencería	\$ 5.600.000,00	10,00%	\$ 560.000,00
Equipo de computación y comunicación	\$ 2.626.000,00	10,00%	\$ 262.600,00
Total Inversiones	\$ 57.094.136,00		\$ 5.354.646,00

Fuente. Plantilla de simulación financiera. 2019

Se relacionan en el anterior cuadro las inversiones por concepto de bienes de capital con el valor unitario de cada uno y se totaliza la inversión inicial.

8.6.2. Financiamiento

Tabla 25. Financiación

Financiación					
		Valor		Tasa Efectiva anual	
Préstamo 1		\$ 30.000.000,00		25,00%	
Deuda para pagar en	5			años	
Amortización de la deuda Préstamo 1					
	1	2	3	4	5
Deuda	\$ 30.000.000,00	\$ 26.344.597,81	\$ 21.775.345,07	\$ 16.063.779,15	\$ 8.924.321,75
Pago Cuota Fija	\$ 11.155.402,19	\$ 11.155.402,19	\$ 11.155.402,19	\$ 11.155.402,19	\$ 11.155.402,19
Capital	\$ 3.655.402,19	\$ 4.569.252,74	\$ 5.711.565,92	\$ 7.139.457,40	\$ 8.924.321,75
Intereses	\$ 7.500.000,00	\$ 6.586.149,45	\$ 5.443.836,27	\$ 4.015.944,79	\$ 2.231.080,44
Balance (saldo deuda)	\$ 26.344.597,81	\$ 21.775.345,07	\$ 16.063.779,15	\$ 8.924.321,75	\$ -

Fuente: Plantilla de simulación financiera. 2019

Valor de total por concepto por préstamos adquiridos para iniciar operaciones del restaurante se calcula el valor de la cuota fija y los intereses que se generan a partir de este.

8.6.3. Flujos de caja

Tabla 26. Flujo de caja proyectado

Flujo de Caja - Flujo de Efectivo Proyectado						
	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos de efectivo						
Ingreso por ventas contado		\$ 450.918.000,00	\$ 465.798.294,00	\$ 481.169.638,00	\$ 497.048.236,00	\$ 513.450.828,00
Recaudo por ventas a crédito		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recaudo de Cartera a 00 días		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiación Bancos	\$ 30.000.000,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte Socios (Capital)	\$ 33.613.962,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total ingresos	\$ 63.613.962,00	\$ 450.918.000,00	\$ 465.798.294,00	\$ 481.169.638,00	\$ 497.048.236,00	\$ 513.450.828,00
Menos: retiro de efectivo						
Pago Materia Prima		\$ 65.298.075,79	\$ 67.736.656,19	\$ 70.764.812,22	\$ 73.949.229,51	\$ 77.276.943,10
Salarios Mano de Obra Directa		\$ 112.423.800,00	\$ 118.045.020,00	\$ 123.947.280,00	\$ 130.144.680,00	\$ 136.651.920,00
Salarios Mano de Obra Indirecta		\$ 15.634.440,00	\$ 16.416.168,00	\$ 17.236.980,00	\$ 18.098.844,00	\$ 19.003.788,00
Otros Costos Indirectos		\$ 15.516.000,00	\$ 16.214.220,00	\$ 16.943.860,00	\$ 17.706.334,00	\$ 18.503.120,00
Gastos de Administración		\$ 195.086.220,00	\$ 204.118.428,00	\$ 213.569.747,00	\$ 223.459.696,00	\$ 233.808.664,00
Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos		\$ -	\$ 11.232.775,00	\$ 10.979.637,00	\$ 9.776.837,00	\$ 8.520.872,00
Gastos operativos pre (diferidos)	\$ 2.531.000,00					
Gastos financieros (Intereses pagados)		\$ 7.500.000,00	\$ 6.586.149,45	\$ 5.443.836,27	\$ 4.015.944,79	\$ 2.231.080,44

Abonos Préstamos (Capital)		\$ 3.655.402,19	\$ 4.569.252,74	\$ 5.711.565,92	\$ 7.139.457,40	\$ 8.924.321,75
Repartición Utilidades		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Bienes de Capital (compra de Activos Fijos)	57.094.136,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total retiros	59.625.136,00	\$ 415.113.937,98	\$ 444.918.669,38	\$ 464.597.718,41	\$ 484.291.022,70	\$ 504.920.709,29
Superavit o déficit	3.988.826,00	\$ 35.804.062,02	\$ 20.879.624,62	\$ 16.571.919,59	\$ 12.757.213,30	\$ 8.530.118,71
Efectivo inicial	\$ -	\$ 3.988.826,00	\$ 39.792.888,02	\$ 60.672.512,64	\$ 77.244.432,22	\$ 90.001.645,52
Disponible (caja)	3.988.826,00	\$ 39.792.888,02	\$ 60.672.512,64	\$ 77.244.432,22	\$ 90.001.645,52	\$ 98.531.764,23

Fuente: Plantilla de simulación financiera. 2019

Tabla 27. Flujo de caja pronosticado

Flujo de Caja Libre Pronosticado (F.C.L.)					
	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Entradas					
Ingreso por ventas de contado	\$ 450.918.000,00	\$ 465.798.294,00	\$ 481.169.638,00	\$ 497.048.236,00	\$ 513.450.828,00
Recaudo por ventas a crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recaudo de Cartera a 00 días	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total entradas	\$ 450.918.000,00	\$ 465.798.294,00	\$ 481.169.638,00	\$ 497.048.236,00	\$ 513.450.828,00
Salidas					
Pago Materia Prima	\$ 65.298.075,79	\$ 67.736.656,19	\$ 70.764.812,22	\$ 73.949.229,51	\$ 77.276.943,10
Salarios Mano de Obra Directa	\$ 112.423.800,00	\$ 118.045.020,00	\$ 123.947.280,00	\$ 130.144.680,00	136.651.920,00
Salarios Mano de Obra Indirecta	\$ 15.634.440,00	\$ 16.416.168,00	\$ 17.236.980,00	\$ 18.098.844,00	19.003.788,00
Otros Costos Indirectos	\$ 15.516.000,00	\$ 16.214.220,00	\$ 16.943.860,00	\$ 17.706.334,00	18.503.120,00
Gastos de Administración	\$ 195.086.220,00	\$ 204.118.428,00	\$ 213.569.747,00	\$ 223.459.696,00	233.808.664,00
Gastos de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos de Renta	\$ 11.232.775,00	\$ 10.979.637,00	\$ 9.776.837,00	\$ 8.520.872,00	\$ 7.226.920,00

Inversión Bienes de Capital (compra de Activos Fijos)					
Total salidas	\$ 415.191.310,79	\$ 433.510.129,19	\$ 452.239.516,22	\$ 471.879.655,51	\$ 492.471.355,10
Fcl del proyecto (operativo)	\$ 35.726.689,21	\$ 32.288.164,81	\$ 28.930.121,78	\$ 25.168.580,49	\$ 20.979.472,90
SERVICIO DEUDA (Cuotas pagadas)	\$ 11.155.402,19	\$ 11.155.402,19	\$ 11.155.402,19	\$ 11.155.402,19	\$ 11.155.402,19
Fcl del inversionista	\$ 24.571.287,02	\$ 21.132.762,62	\$ 17.774.719,59	\$ 14.013.178,30	\$ 9.824.070,71

Fuente: Plantilla de simulación financiera. 2019

Proyección de ingresos generados por concepto de alimentos y bebidas durante 5 años a partir del inicio de operaciones

8.6.4. Punto de equilibrio

Tabla 28. Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Precio unitario de venta	\$ 450.918.000,00	\$ 465.798.294,00	\$ 481.169.638,00	\$ 497.048.236,00	\$ 513.450.828,00
Costo Unitario Total	\$ 216.238.136,00	\$ 223.723.325,00	\$ 234.222.234,00	\$ 245.227.248,00	\$ 256.762.741,00
Gastos Fijos	\$ 202.586.220,00	\$ 210.704.577,45	\$ 219.013.583,27	\$ 227.475.640,79	\$ 236.039.744,44
Punto de Equilibrio en Unidades	\$ 0,86	\$ 0,87	\$ 0,89	\$ 0,90	\$ 0,92
Margen de contribución unitario	\$ 234.679.864,00	\$ 242.074.969,00	\$ 246.947.404,00	\$ 251.820.988,00	\$ 256.688.087,00
Punto de Equilibrio en Pesos	\$ 389.252.710,45	\$ 405.435.692,59	\$ 426.741.422,96	\$ 448.995.005,88	\$ 472.148.137,61
Porcentaje del margen de contribución	52,04%	51,97%	51,32%	50,66%	49,99%

Fuente: Plantilla de simulación financiera. 2019

Mínimo de ingresos anuales esperados sin que se generen pérdidas ni ganancias.

8.6.5. Indicadores financieros

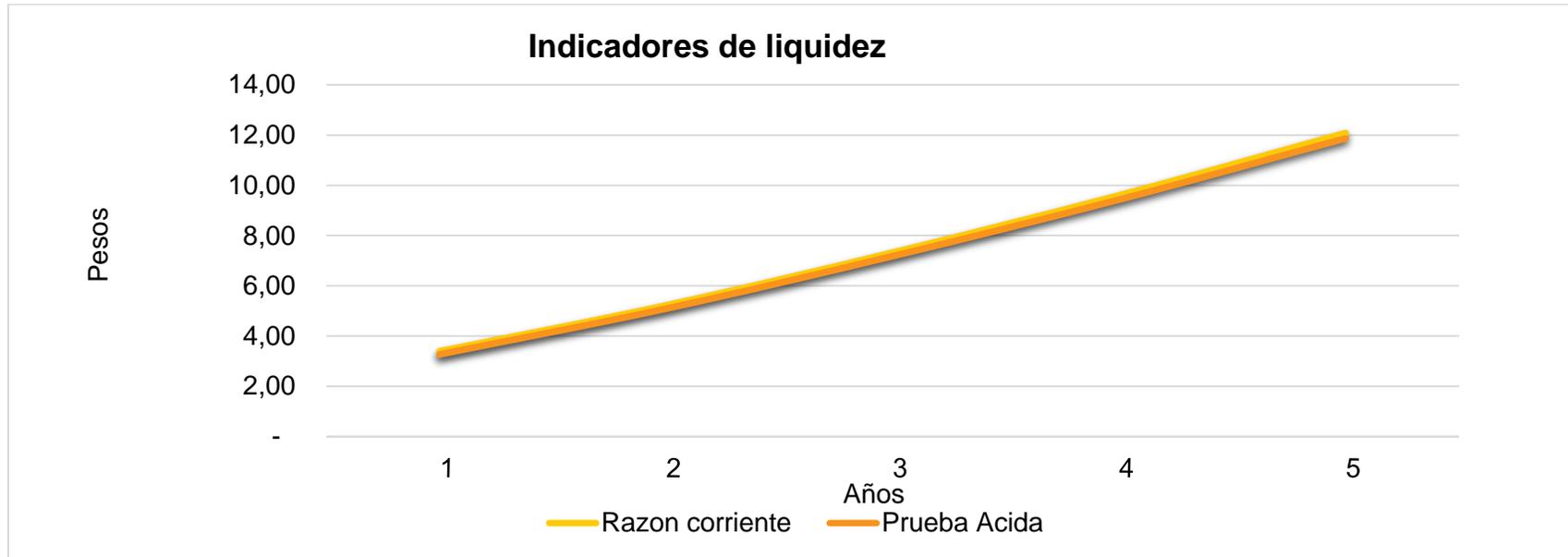
Tabla 29. Indicadores Financieros

Evaluación financiera			
Proyecto		Inversionista	
Valor presente neto - VPN (C.de K.)	\$ 19.556.979,38	Valor presente neto - VPN (TMRR)	\$ 13.434.382,82
Tasa interna de Retorno - Proyecto	38,44%	Tasa interna de Retorno - Inversionista	53,39%

Fuente: Plantilla de simulación financiera. 2019

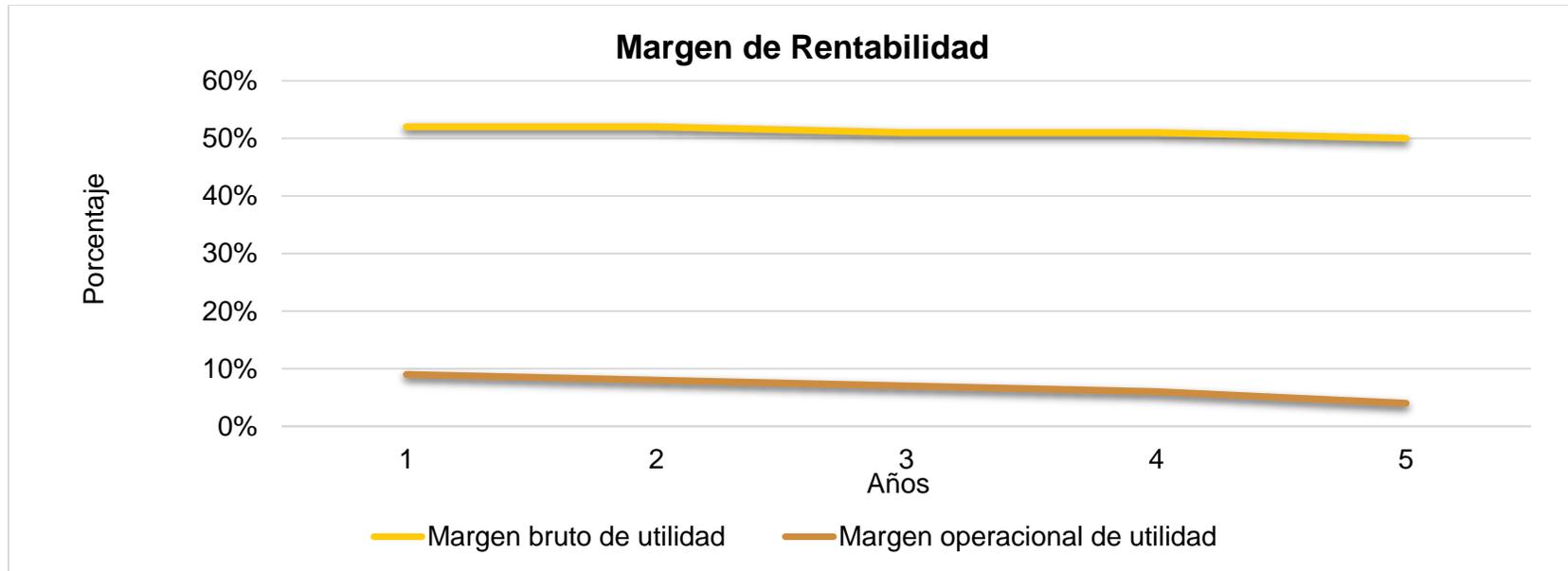
Se cuenta con capacidad para enfrentar las obligaciones financieras adquiridas.

Grafico 4. Indicadores de liquidez



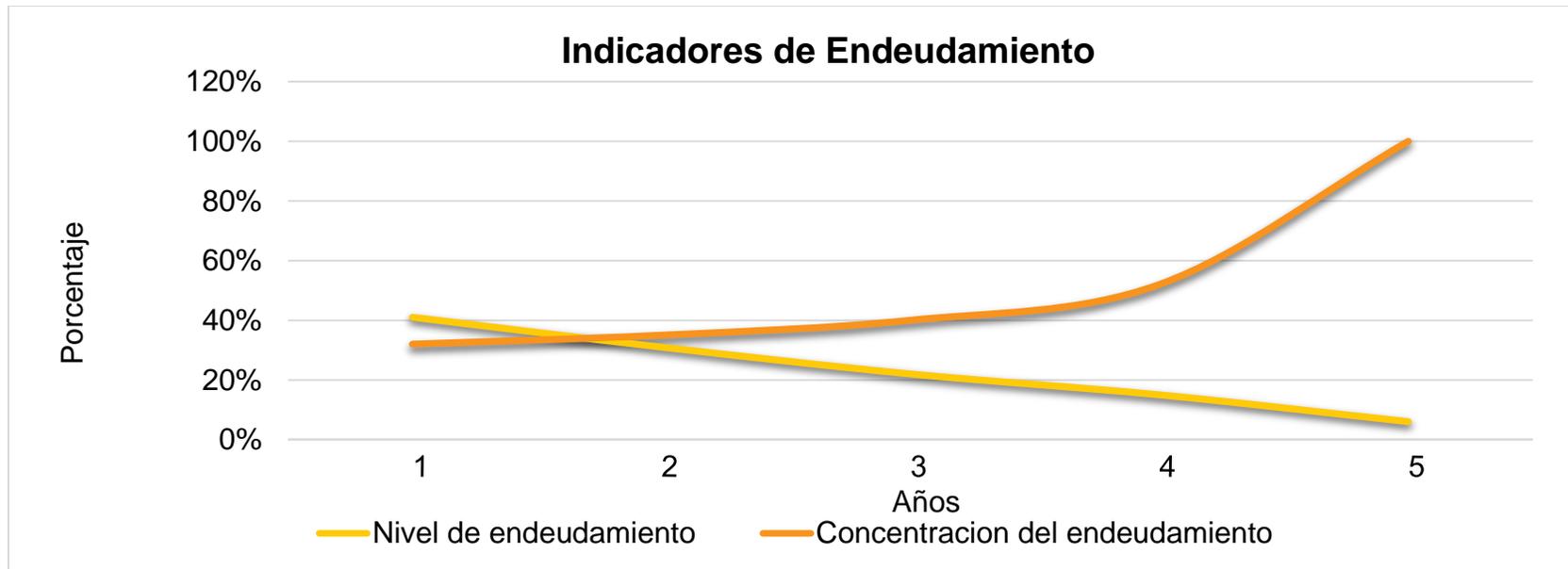
Fuente: Plantilla de simulación financiera. 2019

Grafico 5. Margen de Rentabilidad



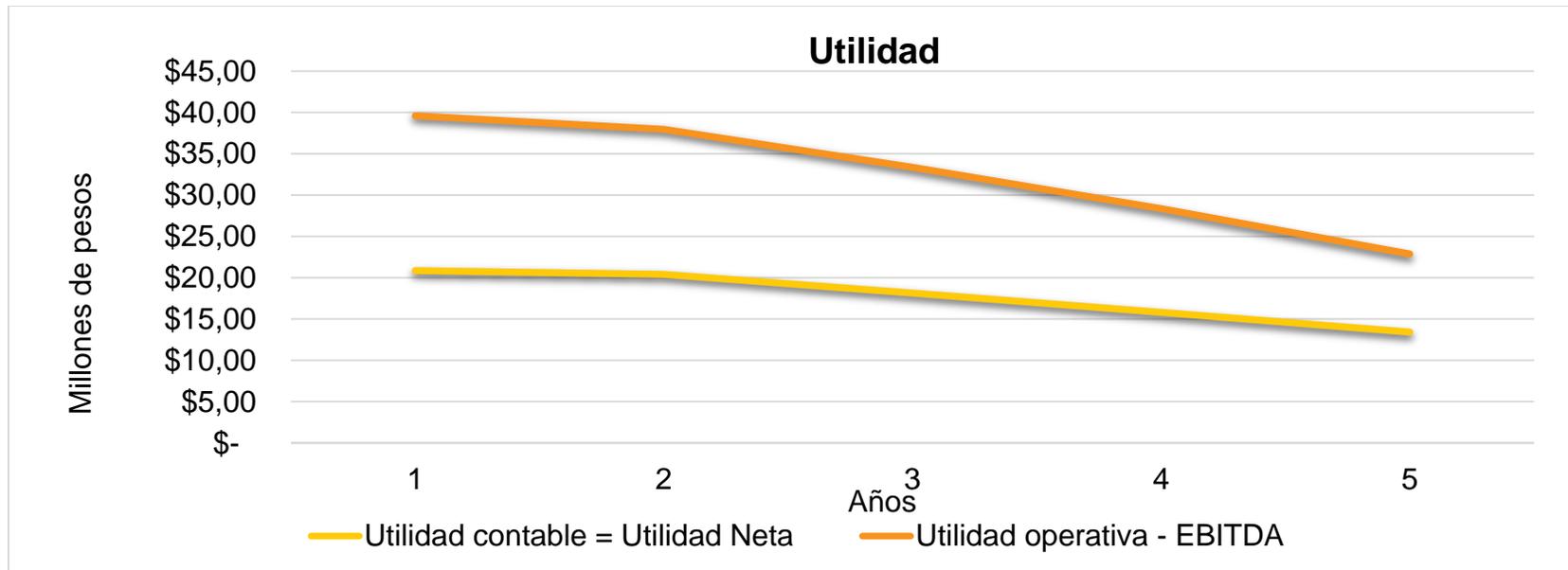
Fuente: Plantilla de simulación financiera. 2019

Grafico 6. *Indicadores de endeudamiento*



Fuente: Plantilla de simulación financiera. 2019

Grafico 7. Utilidad



Fuente: Plantilla de simulación financiera. 2019

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

- Actualmente en los municipios de Pereira y Dosquebradas tan solo se puede encontrar un restaurante itinerante conocido como Encubiertos. Por lo tanto, se puede decir que el presente plan de negocios puede ser acogido fácilmente en el mercado; para este se proyecta que las ventas promedio mensuales del Restaurante Pangea Itinerante S.A.S sean de \$60'000.000 mensuales, razón por la cual el negocio es viable económicamente.
- El segmento de mercado de los restaurantes nómadas y/o itinerantes en Colombia y resto del mundo ha incrementado en los últimos años. Las personas buscan vivir nuevas experiencias gastronómicas en lugares poco convencionales y este tipo de restaurantes cumplen con las expectativas que los consumidores demandan.
- Inicialmente el Restaurante Pangea Itinerante S.A.S iniciaría operaciones con un total de 8 empleados, para los cuales se elaboró el manual de funciones que contiene los requisitos exigidos para formar parte del grupo de colaboradores para garantizar que se cumpla las expectativas de los consumidores.
- La industria gastronómica como actividad económica juega un papel preponderante en el sector turístico, por lo tanto, es de vital importancia analizar y planificar con detenimiento los productos a ofrecer para garantizar altos estándares en la calidad del servicio.

10. Bibliografía

- (2008). Obtenido de Tipos de cocina: <http://www.tiposde.org/cotidianos/609-tipos-decocina/#ixzz3wxfc6rFY>
- Alayón, J. (2002). Turismo de Canarias. *Revista C.I.T.*, 89.
- Anonimo. (2017). El sector de restaurantes crece po uarto año consecutivo. *Hostelería*, 1.
- Aprea, G., De Lazzari , G., & Martínez, R. (1998 - 2003). *Vida social de bares y cafés temáticos, su estudio a partir de la noción de géneros emergentes*. Buenos Aires, Argentina: Fsoc.
- Bender, A. (1994). Diccionario de Nutrición y Tecnología de alimentos. Zaragoza, España: Acribia S.A.
- Coursehero. (2011). Obtenido de Las gastronomá es el estudio de la relación del ser humano con su alimentación y su medio ambiente: <https://www.coursehero.com/file/23878784/La-gastronomía-es-el-estudio-de-la-relación-del-ser-humano-con-su-alimentación-y-su-medio-ambiente-o/>
- Deleítese. (14 de Marzo de 2017). Obtenido de Pop Up, la nueva tendencia de restaurantes itinerantes: <http://www.deleítese.co/pop-la-nueva-tendencia-de-restaurantes-itinerantes-505>
- Dinner in the sky*. (s.f.). Obtenido de Dinner in the sky: <http://dinnerinthesky.com/>
- Educalingo. (Diciembre de 2018). Obtenido de Educalingo: <https://educalingo.com/es/dic-es/nomade>
- El tenedor*. (21 de Noviembre de 2015). Obtenido de El tenedor : <https://www.theforkmanager.com/es/blog/montar-un-restaurante-itinerante-buen-negocio/>
- Emplenitud*. (2012). Obtenido de <http://www.enplenitud.com/la-cocina-fusion.html>
- Fernández, S. (1997). *Habermas y la Teoría Crítica de la Sociedad Legado y Diferencias en Teoría de la Comunicación*. Chile: Universidad de Chile .
- Fosado, I. (s.f.). *Scribd*. Obtenido de Concepto Proveedor: <https://es.scribd.com/doc/57881136/CONCEPTO-DE-PROVEEDOR>
- Garzón, D. (13 de Junio de 2015). El sector gastronómico creció 22% en el ultimo año con 90.000 restaurnates . *La Republica* .
- Gingerline*. (s.f.). Obtenido de Gingerline: <https://www.gingerline.co.uk/>
- González, M. C. (01 de Febrero de 2018). Cierran restaurantes pero sube número de aperturas . *El tiempo*.
- Kanon, F. (31 de Enero de 2017). *Cultulicious*. Obtenido de Cultulicious: <https://cultulicious.eu/restaurante-origen-historia>

- Lopez, T., & Margarida , M. (2011). *Turismo, cultura y gastronomía. Una aproximación culinarias* . algarve.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2011). *Breve historia del turismo*. Obtenido de Informacion para niños, niñas y adolescentes: http://www.mincit.gov.co/kids/publicaciones/29769/breve_historia_del_turismo
- Villegas Becerril , A. (2014). *Cocina creativa o de autor, nuevas tendencias gastronómicas* . Vigo : Ideaspropias.
- Viniegra , S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. Lulu.com.
- Wlaker, L. (1999). *Psychology and Domestic Violence Around the World*. American Psychologist.

11. Anexos

Anexo 1. Encuesta

Instrumento utilizado para la identificación del perfil del cliente

La presente encuesta se realiza con el objetivo de definir el perfil del cliente de un plan de negocio. Es realizada únicamente con fines de investigación académica desde el programa de Administración del Turismo Sostenible de la Universidad Tecnológica de Pereira, la información no será divulgada ni tampoco genera compromiso de ningún tipo a la persona encuestada.

Dirección de correo electrónico

Nombre completo

Número de celular

1. Género

- Femenino
- Masculino

2. Edad

- 18 a 25
- 26 a 33
- 34 a 41
- 42 a 49
- 49 en adelante

3. Estrato socioeconómico

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

4. ¿Alguna vez ha visitado un restaurante NÓMADA o ITINERANTE? (Restaurante que se instala de manera temporal en espacios alternativos)

- Sí
- No

5. ¿Que influye en la toma de decisión para adquirir los servicios de un restaurante? (Seleccione todos los que usted considera que influyen en su decisión)

- Calidad en el servicio
- Calidad de los alimentos
- Precio
- Ubicación
- Factor diferenciador (ambientación,
- Comentarios referentes al establecimiento
- Necesidad de alimento

6. ¿Qué métodos de pago utiliza para pagar los servicios de alimentos y bebidas?

- Tarjeta de crédito
- Tarjeta de débito
- Efectivo

7. ¿Cuál es el tipo de gastronomía que más disfruta consumir? (Seleccione las opciones que usted considera)

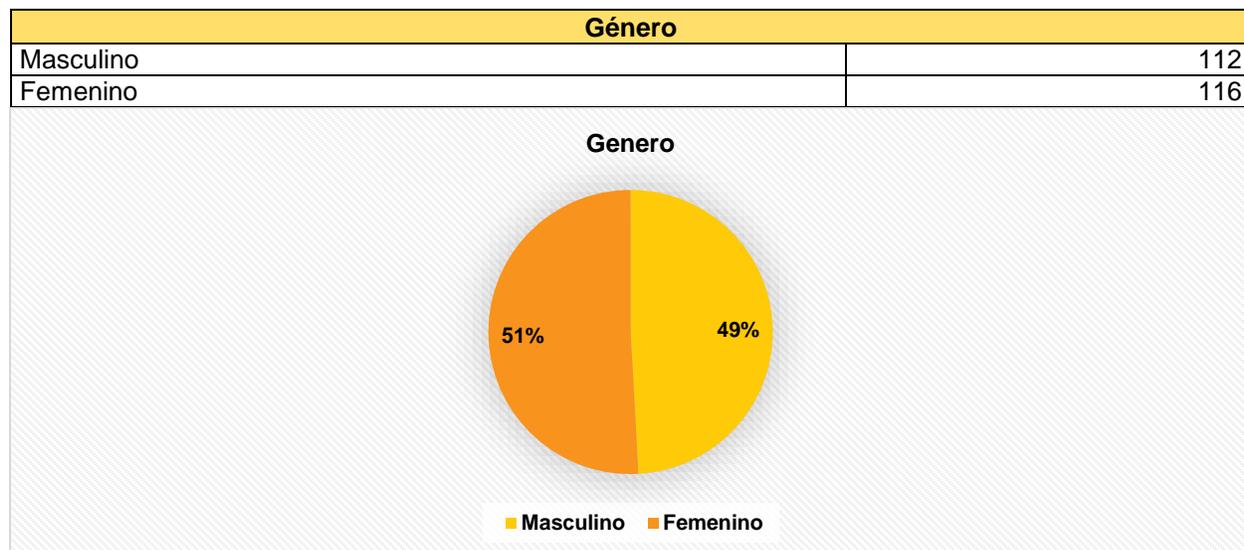
- Gourmet
- Vegetariana
- Vegana
- Típica colombiana
- Internacional
- Comidas rápidas
- Molecular

8. ¿Cuál es el tipo de establecimiento gastronómico que usted prefiere? (Seleccione las opciones que usted considere)
- Restaurante tradicional
 - Restaurante de tapas
 - Restaurante internacional
 - Restaurante auto servicio
 - Restaurante de comidas rápidas
 - Restaurante especializado
 - Restaurante de lujo
 - Restaurantes temáticos
 - Restaurante gourmet o alta cocina
9. ¿En qué días del mes recibe sus ingresos?
- Del 1 al 10
 - Del 11 al 20
 - Del 21 al 30
10. ¿En promedio cuanto suman sus ingresos mensuales?
- \$820.000 a \$1'020.000
 - \$1'020.000 a \$3'020.000
 - \$3'020.000 a \$5'020.000
 - \$5'020.000 a \$7'020.000
 - \$7'020.000 en adelante
11. ¿Cuál es el horario que maneja laboralmente?
- Mañana
 - Mañana / Tarde
 - Tarde
 - Tarde / Noche
 - Noche
 - Noche / Mañana
12. ¿Con quién suele visitar establecimientos gastronómicos? (Seleccione todas las opciones que considere)
- Familia
 - Amigos
 - Pareja
 - Compañeros de trabajo
 - Clientes
13. ¿Con que frecuencia adquiere usted servicios gastronómicos a la semana?
- Entre 1 y 3 días
 - Entre 3 Y 5 días
 - Entre 5 Y 7 días
14. ¿Qué mecanismos utiliza para informarse y hacer uso de los servicios ofrecidos por un establecimiento gastronómico?
- Redes sociales (Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram, Twitter)
 - Paginas Alternativas en Internet
 - Publicidad on line y off line
15. ¿Mediante qué medios evalúa la calidad de los productos y servicios que adquiere?
- Encuestas de satisfacción
 - Google visit
 - Redes sociales
 - Plataformas digitales
 - Voz a voz
 - Ninguno en especial
16. ¿A participado en actividades que promueven las empresas o establecimientos comerciales para crear el diseño de sus productos?

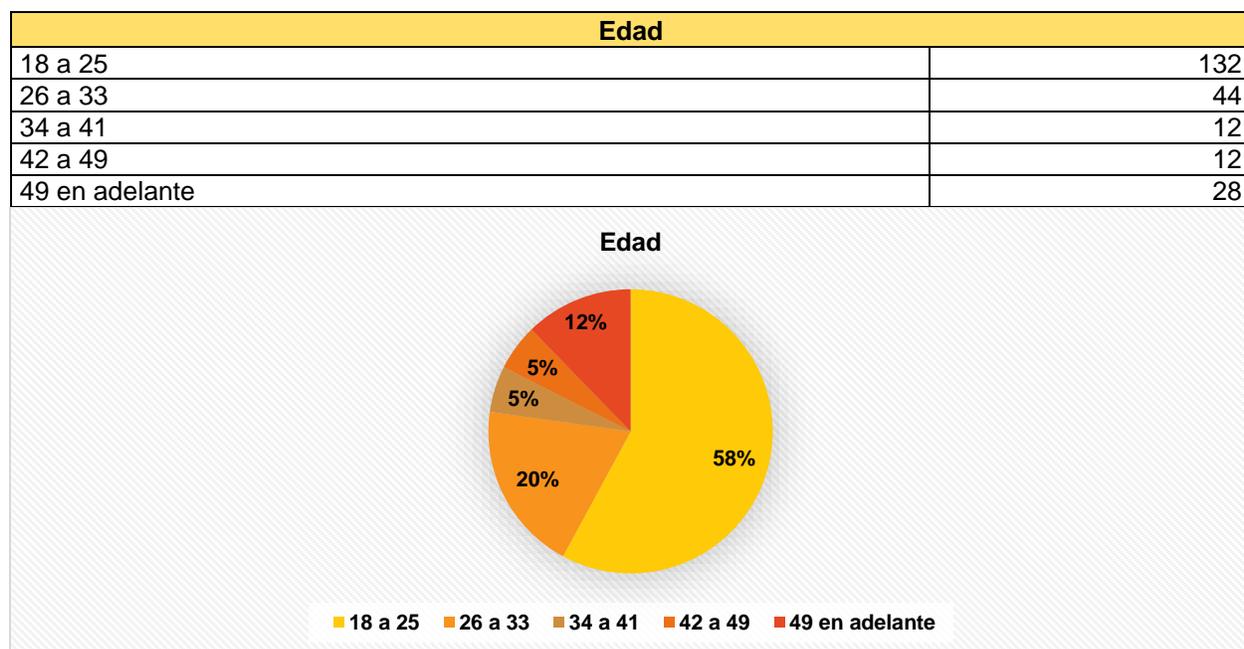
- Si
 - No
17. Si su respuesta fue SI, de qué manera a participado

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo. 2019

Anexo 2. Tabulación de encuesta (género)



Anexo 3. Tabulación de encuesta (edad)

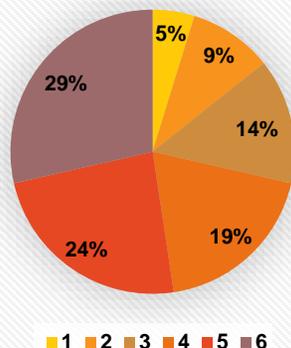


Anexo 4. Tabulación de encuesta (estrato socioeconómico)

Estrato socioeconómico	
1	12
2	44
3	88

4	44
5	16
6	24

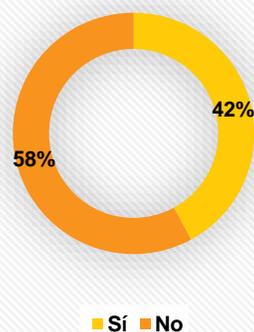
Estrato socioeconómico



Anexo 5. Tabulación de encuesta (visita restaurante nómada)

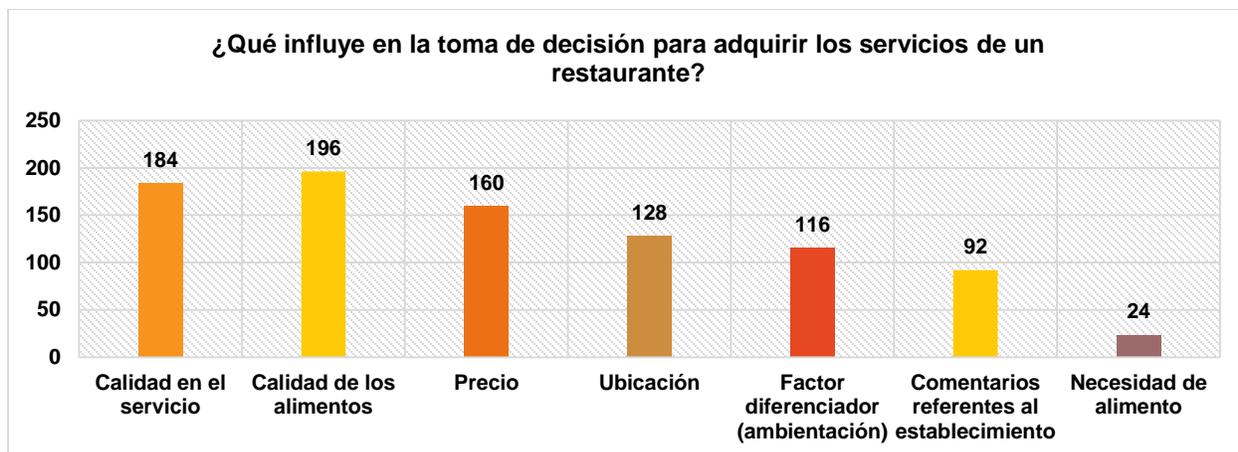
¿Alguna vez ha visitado un restaurante NÓMADA o ITINERANTE?	
Sí	96
No	132

¿Alguna vez ha visitado un restaurante NOMADA o ITINERANTE?



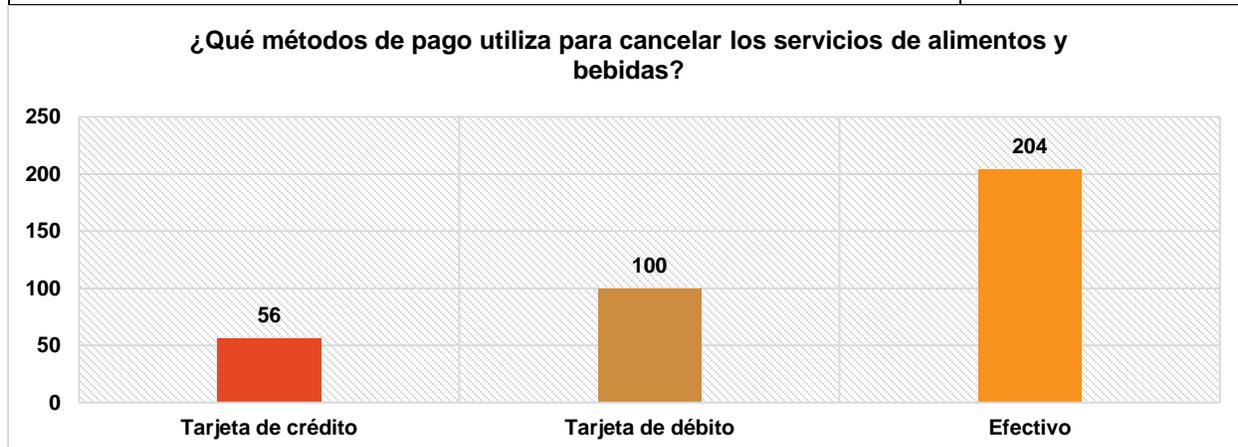
Anexo 6. Tabulación de encuesta (que influye en la toma de decisión en la visita a un restaurante)

¿Qué influye en la toma de decisión para adquirir los servicios de un restaurante?	
Calidad en el servicio	184
Calidad de los alimentos	196
Precio	160
Ubicación	128
Factor diferenciador (ambientación)	116
Comentarios referentes al establecimiento	92
Necesidad de alimento	24



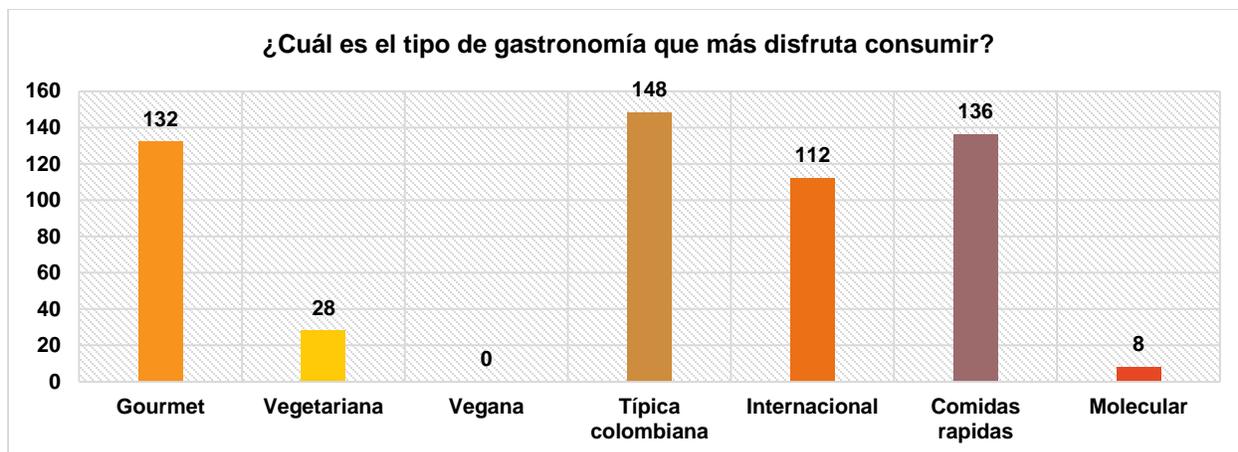
Anexo 7. Tabulación de encuesta (medios de pago)

¿Qué métodos de pago utiliza para cancelar los servicios de alimentos y bebidas?	
Tarjeta de crédito	56
Tarjeta de débito	100
Efectivo	204

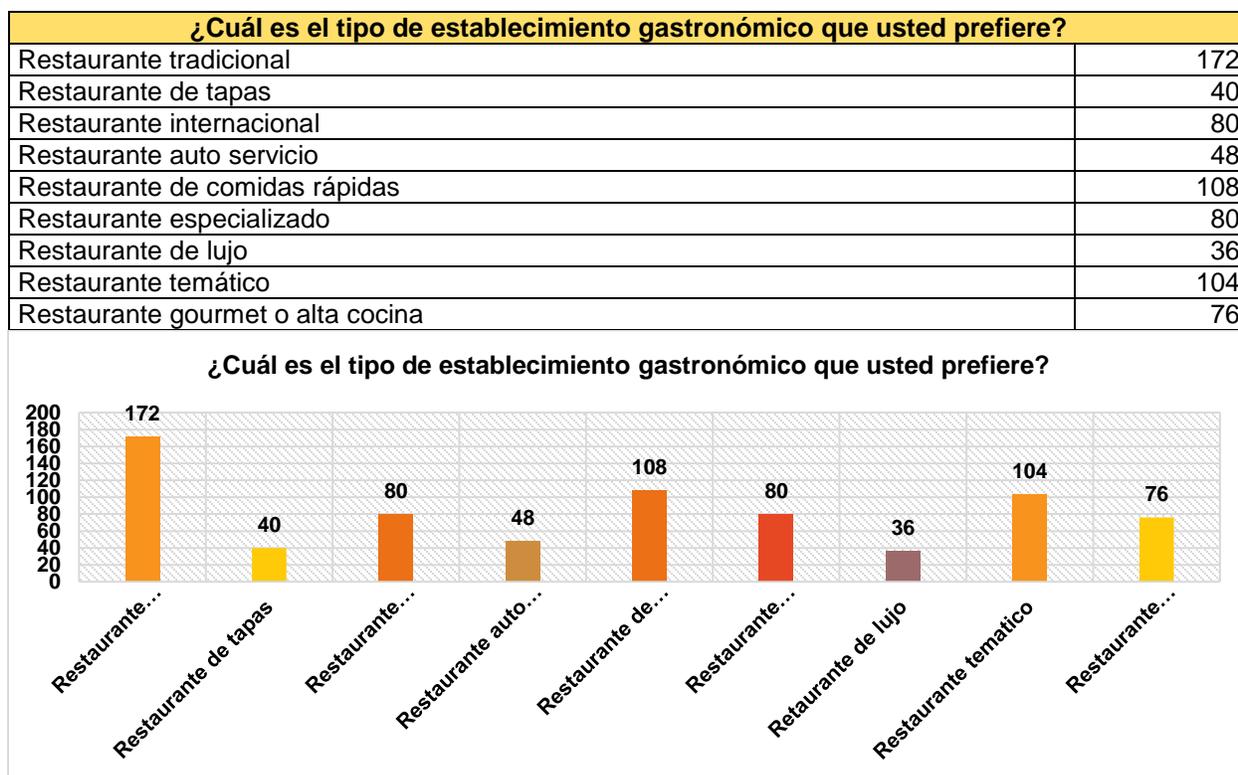


Anexo 8. Tabulación de encuesta (tipo de gastronomía)

¿Cuál es el tipo de gastronomía que más disfruta consumir?	
Gourmet	132
Vegetariana	28
Vegana	0
Típica colombiana	148
Internacional	112
Comidas rápidas	136
Molecular	8

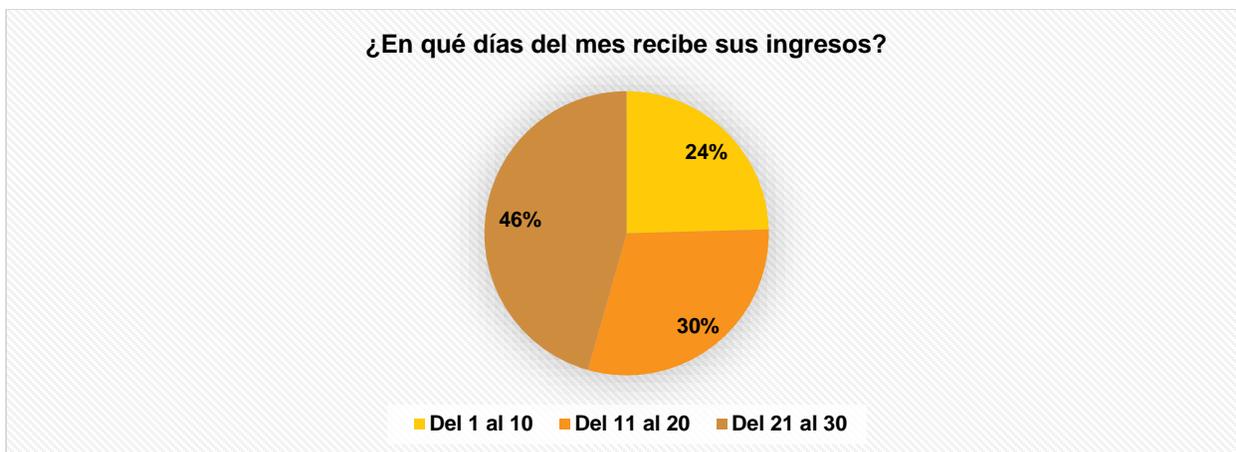


Anexo 9. Tabulación de encuesta (tipo de establecimiento)

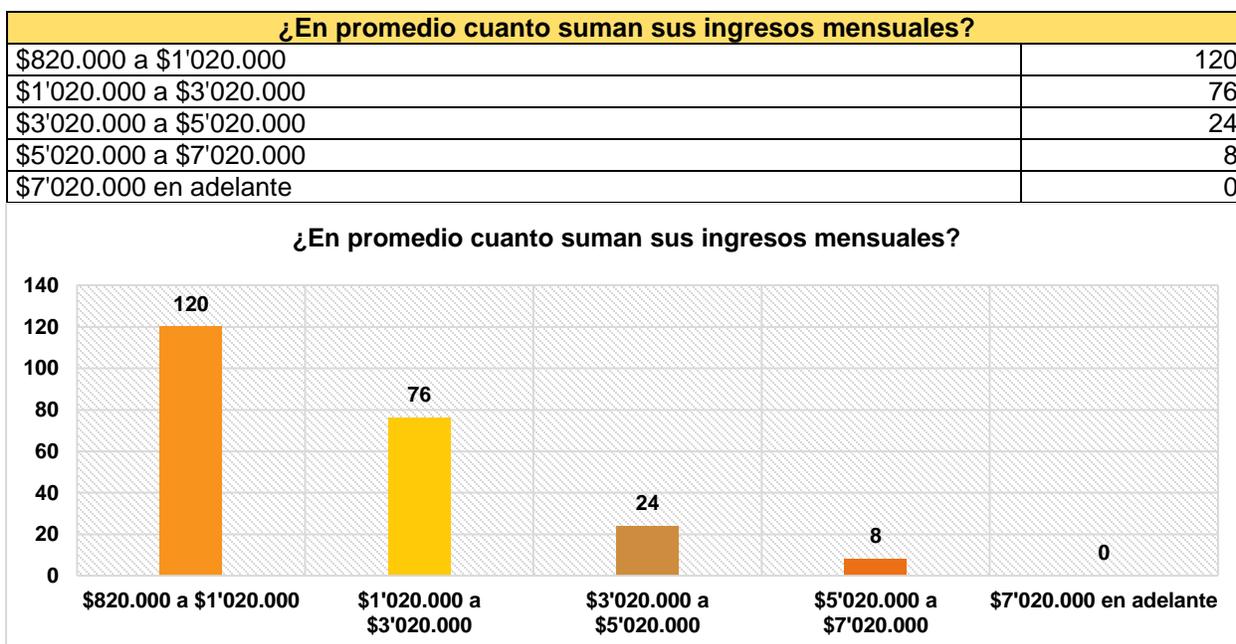


Anexo 10. Tabulación de encuesta (días de ingresos)

¿En qué días del mes recibe sus ingresos?	
Del 1 al 10	56
Del 11 al 20	68
Del 21 al 30	104



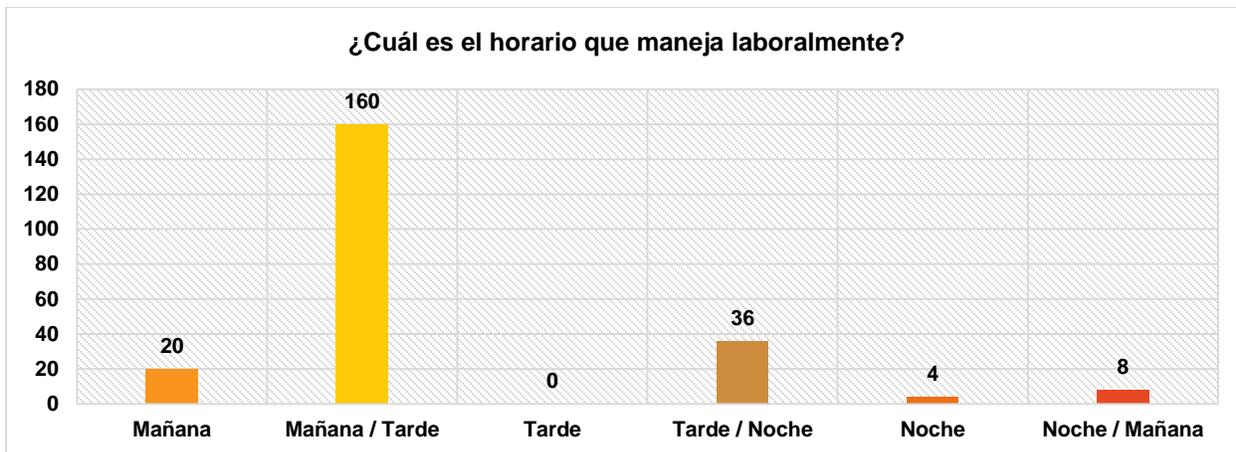
Anexo 11. Tabulación de encuesta (promedio de ingresos)



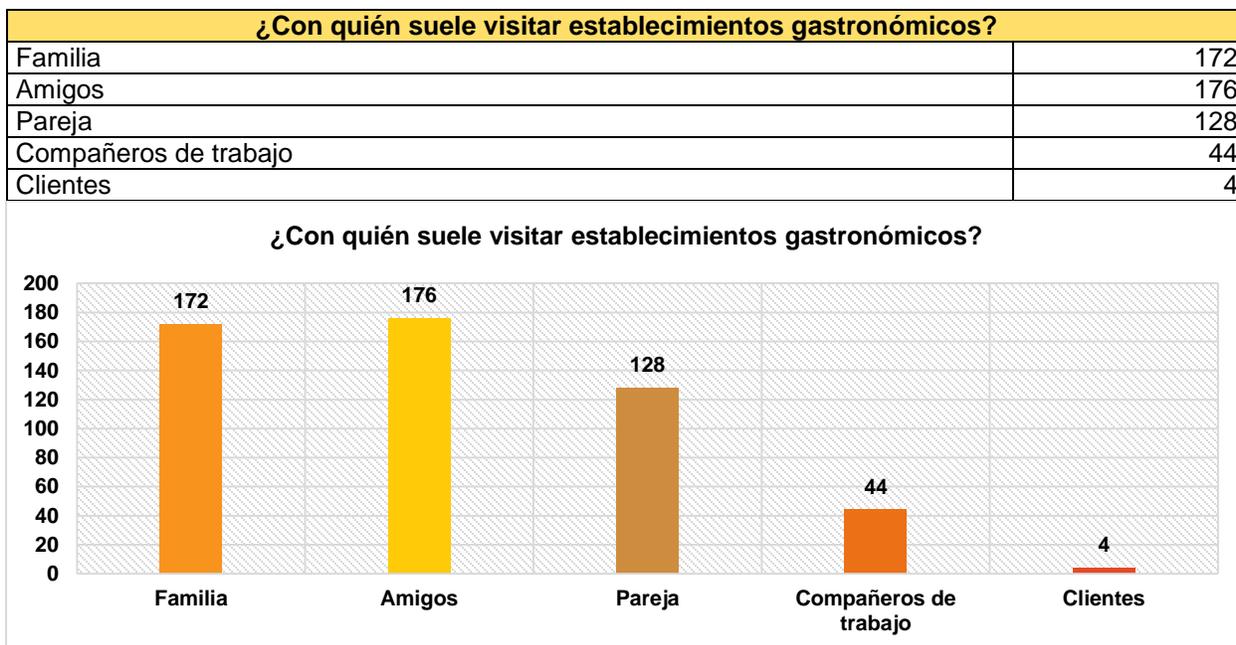
Anexo 12. Tabulación de encuesta (horario laboral)

¿Cuál es el horario que maneja laboralmente?

Mañana	20
Mañana / Tarde	160
Tarde	0
Tarde / Noche	36
Noche	4
Noche / Mañana	8



Anexo 13. Tabulación de encuesta (con quien visita los establecimientos gastronómicos)

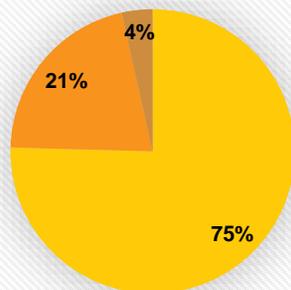


Anexo 14. Tabulación de encuesta (frecuencia con la que adquiere los servicios)

¿Con que frecuencia adquiere usted servicios gastronómicos a la semana?

Entre 1 y 3 días	172
Entre 3 Y 5 días	48
Entre 5 Y 7 días	8

¿Con que frecuencia adquiere usted servicios gastronómicos a la semana?



■ Entre 1 y 3 dias ■ Entre 3 Y 5 dias ■ Entre 5 Y 7 dias

Anexo 15. Tabulación de encuesta (mecanismos de información)

¿Qué mecanismos utiliza para informarse y hacer uso de los servicios ofrecidos por un establecimiento gastronómico?	
Redes sociales (Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram, Twitter)	164
Paginas Alternativas en Internet	28
Publicidad on line y off line	36

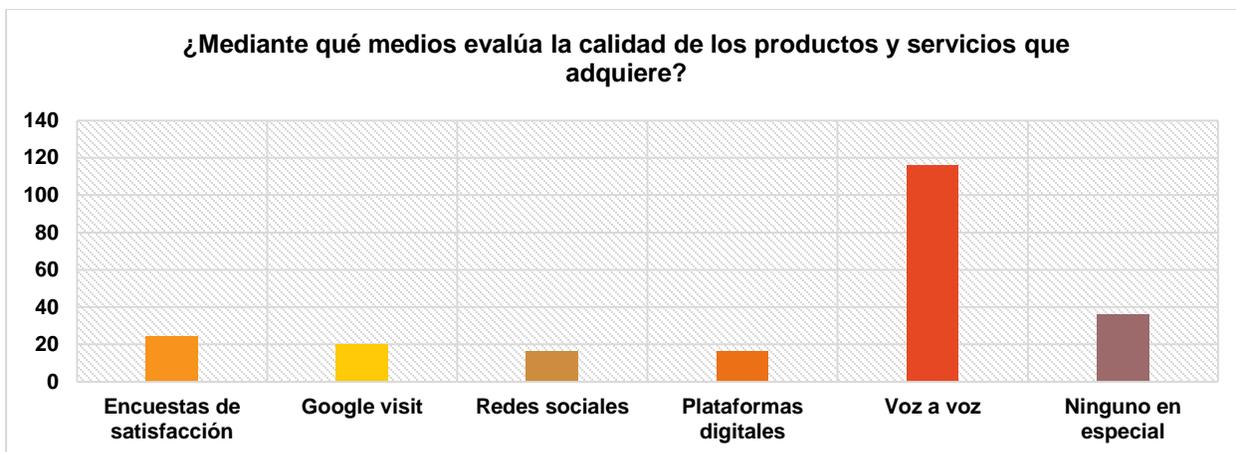
¿Qué mecanismos utiliza para informarse y hacer uso de los servicios ofrecidos por un establecimiento gastronómico?

Mecanismo	Porcentaje
Redes sociales (Facebook, YouTube, Whatsapp, Instagram, Twitter)	72%
Paginas Alternativas en Internet	12%
Publicidad on line y off line	16%

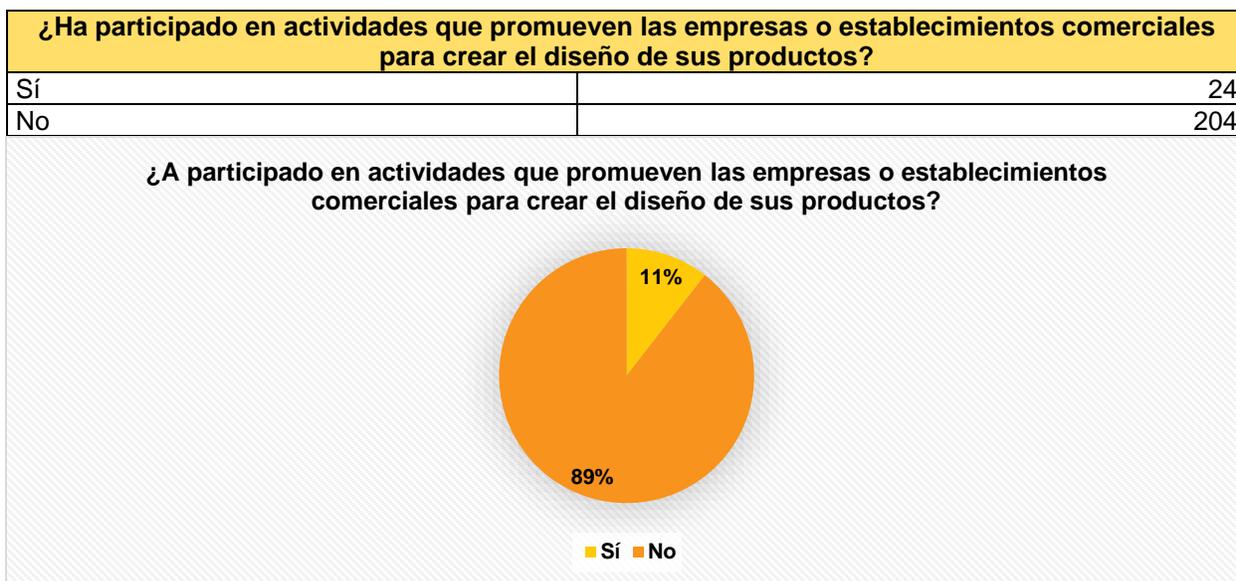
■ Redes sociales (Facebook, YouTube, Whatsapp, Instagram, Twitter)
 ■ Paginas Alternativas en Internet
 ■ Publicidad on line y off line

Anexo 16. Tabulación de encuesta (medios de evaluación del servicio)

¿Mediante qué medios evalúa la calidad de los productos y servicios que adquiere?	
Encuestas de satisfacción	24
Google visit	20
Redes sociales	16
Plataformas digitales	16
Voz a voz	116
Ninguno en especial	36



Anexo 17. Tabulación de encuesta (participación en actividades comerciales para la creación de un producto)



Anexo 18. Tabulación de encuesta (visitaría un restaurante itinerante)

¿Visitaría usted un restaurante itinerante entre Pereira y Dosquebradas?	
Sí	200
No	28



Anexo 19. Receta estándar de tapa Tempeh con salsa de anarcados

Restaurante Itinerante				
Receta Estándar				
Nombre de la Preparación		Tempeh con salsa de anarcados		
Número de la Preparación		# porciones	10	
Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Valores	
			Unitario	Total
Tempeh	50	gramos	500,00	25.000
cebolla	50	gramos	44,50	2.225
anarcados	50	gramos	24,10	1.205
champiñones	50	gramos	27,88	1.394
alga kombu	50	gramos	448,00	22.400
				-
				-
				-
				-
				-
Costo total de materia prima				52.224,00
Variación estimada			10%	5.222,40
Costo total de la preparación				57.446,40
Costo por porción				5744,64
Porcentaje de costo de materia prima establecido en porcentaje			33%	17.408,00
Impuesto al consumo			8%	1.392,64
Precio Carta				18.800,64

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo

Anexo 20. Receta estándar de tapa de hamburguesa de tofu

Restaurante Itinerante				
Receta Estándar				
Nombre de la Preparación		Hamburguesas de tofu		
Número de la Preparación			# porciones	9
Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Valores	
			Unitario	Total
Tofu	500	gramos	28,36	14.180
Pan rayado	100	gramos	10,94	1.094
Harina	100	gramos	1,30	130
Pan chapa	450	gramos	8,88	3.996
Piña	50	gramos	16,63	832
Champiñones	50	gramos	27,88	1.394
Cebolla	50	gramos	44,50	2.225
Lechuga	50	gramos	7,65	383
Tomate	50	gramos	196,00	9.800
				-
Costo total de materia prima				34.033,00
Variación estimada			10%	3.403,30
Costo total de la preparación				37.436,30
Costo por porción				4159,588889
Porcentaje de costo de materia prima establecido en porcentaje			33%	12.604,81
Impuesto al consumo			8%	1.008,39
Precio Carta				13.613,20

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo

Anexo 21. Receta estándar de tapa de albóndigas rellenas de queso

Restaurante Itinerante				
Receta Estándar				
Nombre de la Preparación		Albóndigas rellenas de queso		
Número de la Preparación			# porciones	6
Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Valores	
			Unitario	Total
Carne molida	500	gramos	7,40	3.700
Cebolla	25	gramos	44,50	1.113
Ajo	25	gramos	42,00	1.050
Perejil	25	gramos	44,50	1.113
Miga de pan	125	gramos	10,94	1.368

Huevo	3	unidad	250,00	750
Queso mozzarella	100	gramos	27,70	2.770
				-
				-
				-
Costo total de materia prima				11.862,50
Variación estimada			10%	1.186,25
Costo total de la preparación				13.048,75
Costo por porción				2174,791667
Porcentaje de costo de materia prima establecido en porcentaje			33%	6.590,28
Impuesto al consumo			8%	527,22
Precio Carta				7.117,50

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo

Anexo 22. Receta estándar de tapa de Lomo saltado

Restaurante Itinerante				
Receta Estándar				
Nombre de la Preparación				
Lomo saltado				
Número de la Preparación			# porciones	3
Ingredientes				
	Cantidad	Unidad de medida	Valores	
			Unitario	Total
Lomo biche	500	gramos	7,40	3.700
Cebolla	25	gramos	44,50	1.113
Tomate	25	gramos	42,00	1.050
Pimentón	25	gramos	44,50	1.113
Cilantro	25	gramos	44,00	1.100
Aceite	15	gramos	48,05	721
Vinagre	10	gramos	27,70	277
				-
				-
				-
Costo total de materia prima				9.072,75
Variación estimada			10%	907,28
Costo total de la preparación				9.980,03
Costo por porción				3326,675
Porcentaje de costo de materia prima establecido en porcentaje			33%	10.080,83
Impuesto al consumo			8%	806,47
Precio Carta				10.887,30

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo

Anexo 23. Receta estándar de tapa de Cordone Blue de pollo

Restaurante Itinerante				
Receta Estándar				
Nombre de la Preparación		Cordone Blue de pollo		
Número de la Preparación			# porciones	6
Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Valores	
			Unitario	Total
Pechuga de pollo	2	unidades	6.800	13.600
Jamon de pierna	70	gramos	64,34	4.504
Queso holandés	70	gramos	44,45	3.112
Harina	100	gramos	1,3	130
Huevo	2	unidades	250	500
Miga de pan	100	gramos	10,94	1.094
Sal	5	gramos	1,2	6
Pimienta	1	gramos	44,5	45
				-
				-
Costo total de materia prima				\$ 22.989,800
Variación estimada			10%	\$ 2.298,980
Costo total de la preparación				\$ 25.288,780
Costo por porción				\$ 4.214,797
Porcentaje de costo de materia prima establecido en porcentaje			33%	\$ 12.772,111
Impuesto al consumo			8%	\$ 1.021,769
Precio Carta				\$ 13.793,880

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo

Anexo 24. Receta estándar de tapa de Crepes de pollo y champiñones

Restaurante Itinerante				
Receta Estándar				
Nombre de la Preparación		Crepes de pollo y champiñones		
Número de la Preparación			# porciones	8
Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Valores	
			Unitario	Total
Pechuga de pollo	2	unidades	6.800	13.600
Leche	500	gramos	4,34	2.170
Parmesano	70	gramos	44,45	3.112
Harina	100	gramos	1,3	130

Huevo	2	unidades	250	500
Azúcar	15	gramos	2,30	35
Sal	5	gramos	1,2	6
Mantequilla	50	gramos	44,5	2.225
Champulones	250	gramos	27,9	6.970
				-
Costo total de materia prima				\$ 28.747,000
Variación estimada			10%	\$ 2.874,700
Costo total de la preparación				\$ 31.621,700
Costo por porción				\$ 3.952,713
Porcentaje de costo de materia prima establecido en porcentaje			33%	\$ 11.977,917
Impuesto al consumo			8%	\$ 958,233
Precio Carta				\$ 12.936,150

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo

Anexo 25. Receta estándar de tapa de Aguacate con camarón

Restaurante Itinerante				
Receta Estándar				
Nombre de la Preparación		Aguacate con camarón		
Número de la Preparación		# porciones	7	
			Valores	
Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
Aguacate Hass	1250	gramos	1,2	1.500
Camarones	200	gramos	66,16	13.232
Cebolla de huevo	3	gramos	397	1.191
Limonos	3	gramos	623	1.869
Salsa rosada	70	centimetros3	14	998
Perejil	0,1	gramos	610	61
Lechuga	100	gramos	8,14	814
				-
				-
				-
Costo total de materia prima				\$ 19.664,500
Variación estimada			10%	\$ 1.966,450
Costo total de la preparación				\$ 21.630,950
Costo por porción				\$ 3.090,136
Porcentaje de costo de materia prima establecido en porcentaje			33%	\$ 9.364,048
Impuesto al consumo			8%	\$ 749,124
Precio Carta				\$ 10.113,171

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo

Anexo 26. Receta estándar de tapa de Robalo al papillote

Restaurante Itinerante				
Receta Estándar				
Nombre de la Preparación		Robalo al papillote		
Número de la Preparación			# porciones	8
Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Valores	
			Unitario	Total
Aguacate Hass	1250	gramos	1,2	1.500
Filete de robalo	200	gramos	66,16	13.232
Cebolla de huevo	3	gramos	397	1.191
Pimentón	4	gramos	610	2.440
Champiñones	30	gramos	28	837
Tomate	5	gramos	500	2.500
Zanahoria	5	gramos	230,00	1.150
Especias	3	gramos	150	450
Pasta de tomate	35	gramos	250	8.750
Costo total de materia prima				\$ 32.050,000
Variación estimada			10%	\$ 3.205,000
Costo total de la preparación				\$ 35.255,000
Costo por porción				\$ 4.406,875
Porcentaje de costo de materia prima establecido en porcentaje			33%	\$ 13.354,167
Impuesto al consumo			8%	\$ 1.068,333
Precio Carta				\$ 14.422,500

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo

Anexo 27. Receta estándar de tapa Hamburguesa especial de Bob esponja

Restaurante Itinerante				
Receta Estándar				
Nombre de la Preparación		Hamburguesa especial de Bob esponja		
Número de la Preparación			# porciones	4
Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Valores	
			Unitario	Total
Carne picada	250	gramos	12,00	3.000
Huevos	2	unidad	250,00	500
pan rayado	20	gramos	10,94	219

Precio Carta	\$ 5.174,926
--------------	--------------

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo

Anexo 29. Receta estándar de bebida sin alcohol Granizado exótico

Restaurante Itinerante				
Receta Estándar				
Nombre de la Preparación				
Granizado Exótico				
Número de la Preparación				
			# porciones	8
Valores				
Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total
Café	20	gramos	800	16.000
Mango	200	gramos	3,9	780
Hielo	1.400	gramos	0,759	1.063
Leche	1.000	centímetros3	1,8	1.800
Leche condensada	50	centímetros3	14,5	725
Azúcar	100	gramos	2,2	219
				-
				-
				-
				-
Costo total de materia prima				\$ 20.586,600
Variación estimada			10%	\$ 2.058,660
Costo total de la preparación				\$ 22.645,260
Costo por porción				\$ 2.830,658
Porcentaje de costo de materia prima establecido en porcentaje			33%	\$ 8.577,750
Impuesto al consumo			8%	\$ 686,220
Precio Carta				\$ 9.263,970

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo

Anexo 30. Receta estándar de postre Waffles frutos rojos

Restaurante Itinerante				
Receta Estándar				
Nombre de la Preparación				
Waffles frutos rojos				
Número de la Preparación				
			# porciones	7
Valores				
Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Unitario	Total

Azúcar	200	gramos	1,3	260
Margarina	200	gramos	3,6	720
Harina Trigo	500	gramos	1,3	650
Huevos	3	unidad	250	750
Leche condensada	250	gramos	14,5	3.625
Fresa	50	gramos	12	600
Mora	50	gramos	10	500
Frambuesa	50	gramos	11,5	575
Cerezas	50	gramos	12	600
Helado de vainilla	60	gramos	25	1.500
Costo total de materia prima				\$ 9.780,000
Variación estimada			10%	\$ 978,000
Costo total de la preparación				\$ 10.758,000
Costo por porción				\$ 1.536,857
Porcentaje de costo de materia prima establecido en porcentaje			33%	\$ 4.657,143
Impuesto al consumo			8%	\$ 372,571
Precio Carta				\$ 5.029,714

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo

Anexo 31. Receta estándar de postre Mousse Maracuyá

Restaurante Itinerante				
Receta Estándar				
Nombre de la Preparación		Mousse Maracuyá		
Número de la Preparación		# porciones	5	
Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Valores	
			Unitario	Total
Azúcar	200	gramos	1,3	260
Huevos	3	unidad	250	750
Leche condensada	250	gramos	14,5	3.625
Maracuyá	50	gramos	12	600
Gelatina sin sabor	60	gramos	25	1.500
Costo total de materia prima				\$ 6.735,000
Variación estimada			10%	\$ 673,500
Costo total de la preparación				\$ 7.408,500

Costo por porción		\$ 1.481,700
Porcentaje de costo de materia prima establecido en porcentaje	33%	\$ 4.490,000
Impuesto al consumo	8%	\$ 359,200
Precio Carta		\$ 4.849,200

Fuente: Juan Diego Rincón Muñoz y Sara María Tabares Giraldo