

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE
TEMÁTICO DENOMINADO RAÍCES DEL VALLE**

**FIDEL ANTONIO BERNAL MORALES
ALEXIS FERNANDO MILLAN BUENO**

Universidad
Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
del Valle
Guadalajara de Buga
2018

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE
TEMÁTICO DENOMINADO RAÍCES DEL VALLE**

FIDEL ANTONIO BERNAL MORALES

ALEXIS FERNANDO MILLAN BUENO

Presentado al Profesor

HERNÁN AVILA DÁVALOS

Magister en Ciencias de la Organización

Coordinador Programa de Administración de Empresas

Asesor Trabajo de Grado:

CÉSAR IGNACIO LEÓN QUILLAS

Economista – Magister en Administración de Empresas

Universidad
Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Guadalajara de Buga
2018
del Valle

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Guadalajara de Buga; agosto de 2018

DEDICATORIA

Queremos hacer la dedicación primeramente a Dios por proporcionarnos la vida, fortaleza, inteligencia y capacidad de realizar este trabajo.

A nuestros padres y familiares por apoyarnos diariamente en cada paso de nuestras vidas, que con su comprensión y calidez han sido la motivación para obtener nuestros objetivos.

También lo dedicamos a todos los profesores que hicieron parte del proceso académico, en especial a nuestro asesor de trabajo de grado, que con la dedicación, exigencia y tolerancia lograron transmitirnos sus conocimientos.

Finalmente, y no menos importante dedicamos este trabajo de grado a cada una de las personas que conforman la Universidad del Valle sede Buga, ya que con su labor aportan a la misión universitaria.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	16
INTRODUCCIÓN	17
1. ANTECEDENTES	18
2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	24
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
3. OBJETIVOS.....	27
3.1 OBJETIVO GENERAL	27
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
4. JUSTIFICACIÓN.....	28
5. MARCO TEÓRICO	30
5.1 CREATIVIDAD.....	30
5.2 INNOVACIÓN	30
5.3 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	31
5.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO	32
5.4.1 El ambiente demográfico	32
5.4.2 El entorno sociocultural.....	32
5.4.3 El ambiente económico.....	33

5.4.4 El entorno político/legal.....	33
5.4.5 El ambiente tecnológico	33
5.4.6 El ambiente físico.....	33
5.5 ANÁLISIS SECTORIAL: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	33
5.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
6. METODOLOGÍA	35
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	35
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	36
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
6.3.1 Fuentes primarias.	37
6.3.2 Fuentes secundarias.....	37
6.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	38
7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS SECTORIAL DE LA EMPRESA.....	40
7.1 ESTUDIO DE LOS ENTORNOS.....	40
7.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	47
7.3 EL DIAMANTE COMPETITIVO	51
7.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	57
8. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO	59
8.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	59
8.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	60
8.2.1 Descripción y análisis del mercado.	60

8.2.2 Descripción del mercado objetivo	60
8.2.3 Ficha técnica de la encuesta.....	62
8.2.4 Análisis de la encuesta	62
8.2.5 Conclusiones de la encuesta	75
8.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	76
8.4 ANÁLISIS DE LOS PRECIOS.....	79
8.5 MERCADO POTENCIAL	81
8.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	81
8.7 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD.....	82
8.8 PROYECCIONES DE VENTAS.....	84
8.8.1 Demanda futura	84
9. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	89
9.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	89
9.1.1 Misión y visión.....	89
9.1.2 Valores corporativos	89
9.1.3 Objetivos organizacionales	90
9.1.4 Logotipo y símbolo	91
9.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	92
9.2.1 Organigrama	92
9.2.2 Perfil de cargos	93
9.2.3 Contrato laboral	95
9.2.4 Plan de trabajo.....	95

9.3 ASPECTOS LEGALES	96
9.4 MANO DE OBRA INDIRECTA.....	98
9.5 GASTOS ADMINISTRATIVOS	99
10. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SOPORTE TÉCNICO	101
10.1 FICHA TÉCNICA	101
10.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	111
10.3 ACTIVOS FIJOS	115
10.4 COSTOS DE PRODUCCIÓN POR UNIDAD	118
10.4.1 Materia prima	119
10.4.2 Mano de obra directa	120
10.4.3 Costos indirectos de fabricación	121
10.5 TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS Y OPERATIVOS	122
10.6 PROVEEDORES	124
10.7 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	125
10.7.1 Macrolocalización	125
10.7.2 Microlocalización.....	125
10.8 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	126
10.9 FINANCIACIÓN	128
11. ESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO..	129
11.1 ESTUDIO ECONÓMICO.....	129
11.1.1 Información base para las proyecciones financieras	129
11.1.2 Proyecciones financieras	131

11.2 EVALUACIÓN FINANCIERA	140
11.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	141
12. CONCLUSIONES	144
BIBLIOGRAFÍA.....	146
ANEXOS	152

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cadena de producción de los alimentos	53
Figura 2. Género.....	63
Figura 3. Estrato socioeconómico.....	63
Figura 4. Edad	64
Figura 5. Características de personalidad	64
Figura 6. Tipos de restaurante	65
Figura 7. Preferencia de ubicación	66
Figura 8. Frecuencia de consumo.....	66
Figura 9. Horario preferido	67
Figura 10. Cantidad de acompañantes	68
Figura 11. Tipo de acompañantes	68
Figura 12. Factores de elección.....	69
Figura 13. Factores importantes respecto a la comida	69
Figura 14. Valor promedio pagado por plato.....	70
Figura 15. Disposición a pagar un valor adicional por la propuesta ofrecida	71
Figura 16. Recordación de visita a restaurantes temáticos	71
Figura 17. Experiencia en restaurantes de Buga	72
Figura 18. Aceptación de la propuesta	73
Figura 19. Momento adecuado para la realización de actividades	73

Figura 20. Procedencia del turista	74
Figura 21. Asistencia del turista a restaurantes de Buga.....	74
Figura 22. Satisfacción de los turistas en los restaurantes visitados	75
Figura 23. Logotipo de la empresa	91
Figura 24. Organigrama.....	92
Figura 25. Mapa de procesos	111
Figura 26. Ubicación	126
Figura 27. Distribución del restaurante	127
Figura 28. Diseño interior.....	128

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Intensidad de la rivalidad.....	48
Cuadro 2. Amenaza de los nuevos entrantes	49
Cuadro 3. Poder de negociación de los proveedores	50
Cuadro 4. Poder de negociación de los compradores	50
Cuadro 5. Productos sustitutos	51
Cuadro 6. Análisis de la competencia directa	78
Cuadro 7. Objetivos estratégicos de crecimiento	87
Cuadro 8. Perfil de cargos	93
Cuadro 9. Plan de trabajo	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos.....	57
Tabla 2. Ficha técnica de la encuesta.....	62
Tabla 3. Matriz del perfil competitivo.....	79
Tabla 4. Precios de venta	80
Tabla 5. Presupuesto de la mezcla de mercado	83
Tabla 6. Demanda futura	84
Tabla 7. Proyección de ventas en unidades	85
Tabla 8. Proyección de ventas en pesos	86
Tabla 9. Salarios mano de obra indirecta	98
Tabla 10. Gastos de personal.....	99
Tabla 11. Gastos de administración y ventas	100
Tabla 12. Ficha técnica.....	101
Tabla 13. Maquinaria y equipo.....	115
Tabla 14. Menaje y utensilios de trabajo.....	116
Tabla 15. Muebles y enseres	117
Tabla 16. Infraestructura: terrenos y construcciones	117
Tabla 17. Total activos fijos	118
Tabla 18. Costo de materia prima por unidad	119
Tabla 19. Costos de personal	120
Tabla 20. Mano de obra directa	120

Tabla 21. Costo mano de obra por unidad.....	121
Tabla 22. Costos indirectos de fabricación	121
Tabla 23. Costos indirectos de fabricación por unidad	122
Tabla 24. Gastos pre-operativos.....	122
Tabla 25. Gastos operacionales proyectados	123
Tabla 26. Inversiones del proyecto	123
Tabla 27. Proveedores.....	124
Tabla 28. Información base: costo y precio de venta unitario	129
Tabla 29. Información base: salarios y carga prestacional	130
Tabla 30. Proyecciones financieras: ingresos por ventas	131
Tabla 31. Proyecciones financieras: gastos de ventas	132
Tabla 32. Proyecciones financieras: inversión total requerida	132
Tabla 33. Proyecciones financieras: presupuesto de producción	133
Tabla 34. Proyecciones financieras: gastos de operación	134
Tabla 35. Proyecciones financieras: estado de resultados	134
Tabla 36. Proyecciones financieras: flujo de efectivo	135
Tabla 37. Proyecciones financieras: balance general.....	136
Tabla 38. Proyecciones financieras: razones financieras	137
Tabla 39. Flujo de caja neto.....	140
Tabla 40. Análisis de sensibilidad: disminución del volumen de ventas	141
Tabla 41. Análisis de sensibilidad: aumento del costo de los insumos	142
Tabla 42. Análisis de sensibilidad: disminución del precio de venta	143

ANEXOS

Pág.

Anexo A. Formato de encuesta.....	152
Anexo B. Tablas cruzas	156

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en un estudio de factibilidad para la creación de un restaurante temático llamado “Raíces del Valle”, situado en el municipio Guadalajara de Buga, generando un nuevo concepto que busca recalcar las tradiciones y costumbres de la región vallecaucana, mediante gastronomía, decoración y arte.

Los ingresos son generados a partir de la venta de comida típica, a un público objetivo conformado por personas locales y turistas del municipio, pertenecientes a estratos medio-altos (3, 4, 5 y 6) y con edades entre 25 a 64 años, quienes cuentan con capacidad de adquisición para comer por fuera del hogar, en lugares que proporcionan un cambio de ambiente y alto nivel de exclusividad

El proyecto requiere una inversión inicial de \$180.000.000, los cuales cubren los gastos pre-operacionales y la inversión en activos, además, un valor en caja para responder por los egresos registrados en el primer mes de operación. Concibiendo que a los 3,63 años se recuperará el valor invertido, y generará una rentabilidad del 39,25%.

En el análisis de sensibilidad se estudian tres variables del entorno: el volumen de ventas, el costo de los insumos y el precio de los productos. Al exponerlas en un escenario negativo del 10%, la variable de mayor sensibilidad es el precio, resultando una TIR del 12,06%; seguido del volumen de ventas con una TIR del 20,48% y el costo con una TIR del 32,63%.

Palabras clave: Gastronomía, restaurante, temática, experiencia, tradición, costumbres, Valle del Cauca

INTRODUCCIÓN

Con el paso de los años el sector de restaurantes gana terreno debido a la dinámica y los cambios que se presentan en el estilo de vida de los individuos; el uso de la tecnología, la llegada de nuevas generaciones y el ingreso de nuevos competidores demuestran mayores retos y exigencias a la hora de brindar el servicio. Las personas se han vuelto mucho más críticas y exigentes y desean encontrar mayor experiencia de compra sin dejar a un lado la calidad de los productos.

Identificando esa situación, en el presente trabajo se expone una propuesta que permita mediante la creación de un nuevo concepto, cumplir con las necesidades experienciales de las personas residentes y turistas en el municipio Guadalajara de Buga. Si bien se toman elementos marcados del sector de restauración, se da un rumbo novedoso traducido en un restaurante temático enfocado en no perder la tradición y costumbres vallecaucanas, consolidando así una alternativa diferente que busca convertirse en la primera opción de los consumidores.

El plan de negocio establece la viabilidad de crear el restaurante, teniendo en cuenta dos etapas importantes. En la primera se plantean las bases teóricas indispensables para la acertada construcción de los elementos prácticos, tales como la presentación y formulación del problema, los objetivos, el marco teórico y la metodología de investigación.

En la segunda etapa se da forma a los objetivos específicos a través del análisis de variables que intervienen en el sector y el mercado, además, por medio del estudio interno que permite obtener el conocimiento requerido para establecer acciones y estrategias necesarias en la operación de la empresa.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes que se tratarán en esta sesión se refieren especialmente a tesis respecto a la creación de empresa, planteando así los objetivos y resultados de cada una.

Plan de negocios para el desarrollo de un café restaurante temático Vintage, Diana Carolina Leguizamón Camargo y Juan Esteban Ateortua Tobón; Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá Colombia

Los autores Arteortua y Leguizamon (2010) elaboran un plan de negocios para conocer la viabilidad de un café-restaurante temático con concepto de los años 60s que ofrezca un espacio de relajamiento en la ciudad de Bogotá. El objeto de este proyecto tiene como enfoque estratégico la parte de la experiencia, ofreciendo así una temática tipo “vintage”, que permite al cliente devolverse a la década del pasado y revivir momentos que sean únicos.

Esta idea nace de los propios autores, debido a que por experiencias vividas en otro país como es Inglaterra, identifican que en Bogotá no existe una gran cantidad de restaurantes que oferten a sus clientes un espacio donde puedan vivir experiencias únicas mediante el diseño del lugar, siendo esto en el año 2010.

Dentro de los resultados y conclusiones de este proyecto se tiene:

- Colombia está en búsqueda de nuevas tendencias, de nuevas ideas que oxigenen la mente del colombiano.
- Las personas encuestadas en este trabajo, afirmaron estar dispuestas a pagar un poco más a cambio de obtener una excelente experiencia, no solo con la comida sino en todos los elementos que conforman un restaurante, tales como el estilo, la decoración y la ambientación.
- En este tipo de negocios temáticos lo que prima es la estética sobre la cocina, vendiendo principalmente una experiencia, más que una simple comida. Se trata

de ofrecer al cliente una novedad y una diferencia que distinga al restaurante de cualquier otro.

- A nivel nacional el mercado de restaurantes se divide por zona y por estrato, siendo la zona comercial la más elegida y el estrato tres el más operado.
- Las encuestas arrojaron que el 39% va al menos una vez a la semana a un restaurante, el 29% van dos veces a la semana, el 12% tres veces y el 13% más de tres veces a la semana. Además solo el 7% de los encuestados salen a comer sin compañía.
- El 76% considera muy importante la calidad de la comida para volver al restaurante. El 58% piensa que el servicio es muy importante para volver al establecimiento. El 38% considera muy importante la experiencia ofrecida por el lugar. En cuanto a la exclusividad el 21% considera que es muy importante para volver al establecimiento.
- El menú es la presentación que refleja y exhibe los productos del restaurante. Es la primera presentación que hace el restaurante de lo que está ofreciendo y por eso debe ser bastante atractivo.
- Según la información de estudios realizados por ACODRES, en promedio visitan 60 clientes al día los restaurantes.

Plan de empresa para la creación del restaurante GAIA “Comida Típica Colombiana”, Viviana Andrea Paredes Pineda, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali

La autora Paredes (2012) en este proyecto tuvo como propósito cubrir la necesidad primaria de alimentación, enfocándose en el diseño del lugar con el fin de que este generara un ambiente de naturaleza, es decir, que sus comensales se sientan en el campo dentro de la ciudad, es un restaurante de comida típica nacional que ofrece variedad de platos, adicionalmente se manejan juegos familiares en busca de una sensación más agradable.

Dentro de los resultados y conclusiones de este proyecto se tiene:

- Para ser rentables anualmente, esta empresa debía vender 11000 platos mensuales, es decir, aproximadamente 367 platos al día.
- Tomando como referencia la ciudad de Bogotá, se observa que la inversión en innovación en hoteles y restaurantes es mínima, razón por la cual los individuos encuentran en estos lugares las mismas estructuras, platos y servicios.
- La industria restauradora en el Valle del Cauca se ha caracterizado por ejecutar diferentes programas que la han llevado a convertirse en una de las regiones gastronómicas más reconocidas del país, no sólo en lo que tiene que ver con la apertura de un gran número de restaurantes de alta cocina, sino en lo relacionado con la recuperación y promoción de la cocina tradicional de la región.
- Se considera que para complementar el desarrollo restaurador del Valle, falta articular el trabajo entre gobernación, municipios y los diferentes actores de la hotelería y el turismo que impulse y motive el desarrollo sostenido de la gastronomía de la región.
- En Colombia hay entidades que apoyan al sector económico en la creación de empresas, entre esas están, Banco Agrario, Bogotá emprender, Bancoldex. Fondo Emprender, Coomeva y Banca de Oportunidades.

PLAN DE NEGOCIOS RESTAURANTE TEMATICO AMAUTA, Yuly Andrea Giraldo Ríos y Sandra Lorena Londoño Marín; Universidad Tecnológica De Pereira (Pereira).

Giraldo y Londoño (2015) establecen que el objetivo del trabajo de grado es la elaboración de un plan de negocios para la creación de un restaurante temático que contenga la ambientación de las diferentes regiones de Colombia con un diseño acorde y un menú que contengan los principales platos, convirtiéndose en un sitio

de interés turístico, donde además de lo gastronómico se cree un lugar en el cual prime la experiencia mediante un servicio diferente y brinde conocimiento a las familias.

El restaurante estará ubicado en la zona rural Cerritos, Pereira, debido a los diferentes proyectos que potencializan la llegada de visitantes a la región.

Para la realización del trabajo se realizó una investigación de tipo descriptiva exploratoria, donde se utilizaron métodos de observación y la obtención de información provenientes tanto de fuentes primarias, como secundarias; se realizó una investigación para tener conocimiento de la demanda, utilizando la encuesta como herramienta principal la cual fue aplicada a 200 personas con edades superiores a 20 años en la ciudad de Pereira y en la comunidad de Cerritos.

Dentro de los resultados y conclusiones de este proyecto se tiene:

- En los últimos años el sector turístico se ha fortalecido como un sector que representa oportunidades y mayor desarrollo socioeconómico a nivel mundial.
- Los restaurantes son un negocio rentable debido a los constantes cambios demográficos y en el estilo de vida de las personas, que concluye con mayor demanda de los servicios ofrecidos.
- La gastronomía colombiana es resultado de las fusiones, prácticas y tradiciones culinarias de culturas americanas, africanas y europeas; Colombia tiene platos representativos a nivel regional pero ninguno de carácter nacional.
- En la actualidad se percibe una pérdida de diversidad cultural, causada por la homogenización de las culturas, donde las más dominantes llegan a invadir las locales y produce la transformación de sus costumbres, ideas o valores.
- De la investigación de mercados surge como resultado que el 96% de las personas encuestadas, están dispuestos a visitar el restaurante con sus diferentes ambientaciones, y dispuestos a pagar por cada plato un rango de entre \$25.000 y \$35.000.

- El 59% de las personas encuestadas están dispuestas a compartir con sus familias en el lugar, por un tiempo aproximado de 4 horas y el 97% de las personas tienen disposición para portar los trajes típicos de las regiones colombianas.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN RESTAURANTE BARTEMATICO DE FUTBOL EN BOGOTA, Diana María Peñalosa Tibaquira. Universidad Javeriana (Bogotá D.C)

La autora Peñalosa (2007) plantea que el objetivo del trabajo es la creación de un restaurante bar temático dirigido a personas amantes del futbol, ofreciendo entretenimiento y recreando una ambientación conforme a los distintos equipos; en lo referente al menú se especifica que tenga una identidad propia, es decir, que cada plato tiene el nombre de un equipo o futbolista.

Para la investigación se realizaron encuestas dirigidas a hombres y mujeres con edades entre los 18 y 33 años, pertenecientes a estratos sociales 4,5 y 6; la investigación de mercados es realizada con el fin de determinar los gustos de los clientes, las características propias de un restaurante, establecer un conjunto de estrategias por medio de un plan de mercadeo y determinar si es viable económicamente la creación del restaurante bar.

Dentro de los resultados y conclusiones de este proyecto se tiene:

- El punto primordial a la hora de visitar un restaurantes es la calidad de la comida, seguido del precio y por último la decoración.
- Las personas no diferencian entre un restaurante temático a uno de especialidades.
- Los individuos de estratos altos buscan constantemente lugares cómodos y de agradable ambiente para pasar sus ratos libres.

- El 83% de las personas comen en restaurantes, de las cuales el 38% lo hacen dos o más veces en la semana, y dada las ocupaciones, la hora en que visitan los restaurantes es entre 8:00 pm y 10:00 pm; el 57% de encuestados están dispuestas a gastar en un plato de comida entre \$15.000 y \$25.000.
- Hoy en día la tendencia está enfocada en el cambio, la innovación, por lo que las personas cada vez se vuelven más críticas y exigentes a la hora de elegir un sitio de esparcimiento y diversión; no solo se fijan en mejores precios, sino en el valor agregado que les ofrezca mayores beneficios.
- En los estratos más bajos (1,2 y 3) las personas tienden a consumir mayormente los alimentos caseros, llevando las preparaciones directamente al trabajo u ocupación, ya que no se pueden dar el lujo en muchos casos de comer por fuera; caso contrario ocurre en los estratos altos (4,5 y 6) donde es marcada la tendencia a visitar los restaurantes.
- En la semana las personas buscan mayor economía a la hora de comprar los alimentos, ya en los fines de semana son mucho más flexibles pues requieren mayor esparcimiento, entretenimiento, conocer diferentes lugares, degustar variedad de comidas y vivir nuevas experiencias.
- Los restaurantes son clasificados con base en varios conceptos: instalaciones, menú, servicios, etc., siendo el servicio de meseros en las mesas como uno de los criterios más valorados.

2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia según algunos datos ofrecidos por la firma global Nielsen (2016) se considera que el 38% de las personas toman sus alimentos entre uno y dos veces por semana fuera del hogar; el 72% lo hacen a la hora del almuerzo, el 47% la cena y tan solo el 6% al desayuno. Un estudio realizado por Groupon (como se cita en Finanzas Personales, s.f.) identifica que el 90% prefieren ir directamente al establecimiento con el fin de vivir una experiencia diferente, en vez de realizar el pedido a domicilio; el 31 % de los comensales priorizan la comida colombiana; seguido de la italiana con un 21% y la mexicana con un 16%, no obstante, debido a la gran variedad de gastronomía en el país, la mayoría están abiertos a probar los distintos platos exóticos que se encuentran en las diferentes regiones.

El sector experimenta una creciente oferta de establecimientos y una importante participación en la economía nacional; en los últimos 5 años indica el DANE (s.f.) que las actividades económicas del sector hoteles, restaurantes, bares y similares, han experimentado un crecimiento promedio del 4.44%, teniendo su mejor auge en el año 2015 donde la firma Raddar (como se citó en Revista Volar, 2016) señala que el consumo fue de 30,7 billones de pesos, este incremento se ve reflejado en mayor empleo y dinamismo de la economía. El Valle del Cauca es el tercer departamento que tiene mayor participación del sector (hoteles, restaurantes, y similares) en el PIB nacional, con un 9,4%, solo superado por Antioquia y Bogotá.

En cuanto a la economía Vallecaucana, de los 34 sectores económicos, los hoteles, restaurantes, bares y similares ocupan el décimo lugar en contribución con un 3,4%, siendo superado principalmente por los sectores actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda, con un 11,9% y comercio con un 7,7%.

A pesar de que aumenta la oferta de restaurantes, la mayoría posee poca distinción, innovación y autenticidad; lo cual genera que en la nación no resalten a nivel regional, ni muchos menos mundial y se carece de identidad gastronómica.

La gente en Colombia no sabe que es un tamal de Guapi, ni como se hace ni que contiene, en cambio para un peruano es un orgullo su comida y cualquier persona en la calle te sabe hablar de qué es un ceviche, en México cualquiera te expresa con facilidad qué es una tortilla y cómo se hace. (Arango, 2015)

Por otro lado la variable experiencia es una parte esencial para la atracción y fidelización de los comensales, conviene generar entretenimiento y espacios ambientados que logren en conjunto producir sensaciones agradables.

Entrando al contexto de Buga y sus alrededores, mediante la observación se identifica la misma situación que predomina en Colombia; es decir, existe la suficiente demanda y oferta pero ésta no es diferente en su gran mayoría.

Se parte del supuesto que la comunidad está abierta a nuevas cosas, a cambiar de ambiente, a vivir nuevas experiencias, un claro ejemplo, es la gran acogida que han tenido restaurantes de comida rápida tipo picnic, ubicados en Buga y Tuluá, pues generan un estado de cambio y romanticismo en sus clientes; como es normal la innovación es llamativa y para este sector la demanda lo requiere.

Referente a los turistas de la ciudad de Buga, según Alejandra Muñoz, coordinadora de turismo en el departamento de competitividad en la cámara de comercio de Buga, menciona que los visitantes tienen una mala imagen del sector, ya que la gastronomía no es tan representativa del municipio y los platos son de baja calidad, además el turista solo visita el centro histórico, su enfoque es la Basílica del señor los milagros y no recorre otros lugares, concluyendo que la mejor oferta de restaurantes se enfocan en los habitantes locales, por esto nacen programas de fortalecimiento a restaurantes que atienden a los viajeros.

En otra entrevista con el operador turístico Orlando Mosquera, gerente de la única agencia turística de recepción en Buga (Redetur), plantea que los turistas vienen a probar lo más representativo de la zona, es decir, en lo gastronómico buscan platos de la región y en general los consumidores desean que los alimentos sean preparados de forma tradicional (ejemplo: comida a leña).

Se puede afirmar que la gastronomía colombiana carece de identidad y la comunidad Bugueña requiere algo que cambie la forma de comer por fuera de su hogar; se presenta la idea de la creación de un restaurante temático que contribuya a la creación de identidad regional, que sea un lugar lleno de tradición donde se presenten los platos típicos, brinde una experiencia adicional con temáticas representativas, que ofrezca una combinación de sabores, olores y una recreación diferente con conocimiento y aprendizaje para las familias.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible la creación de un restaurante temático que oferte comida típica vallecaucana, en el municipio Guadalajara de Buga?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Existen condiciones del entorno y del sector que permitan la incursión en la instauración del restaurante?
- ¿Existe mercado para el desarrollo de una propuesta gastronómica basada en las tradiciones de la región Valle del Cauca?
- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos y operativos para la implementación del proyecto?
- ¿Cuál será la estructura organizacional que cumpla con los requerimientos del proyecto?
- ¿Existe viabilidad y factibilidad para la creación y operación del proyecto?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de un restaurante temático que oferte comida típica vallecaucana en Guadalajara de Buga.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del entorno y del sector que permita identificar las oportunidades y amenazas para la incursión en el mercado
- Demostrar la viabilidad comercial para el desarrollo de un restaurante temático enfocado en la comida típica vallecaucana, a través de un estudio de mercado.
- Determinar la forma operativa del restaurante temático enfocado en comida típica vallecaucana.
- Desarrollar una estructura administrativa que cumpla con los requerimientos desarrollados a lo largo de los estudios elaborados.
- Realizar un estudio económico y financiero para la creación y operación del restaurante temático con el fin de obtener la factibilidad del proyecto.

4. JUSTIFICACIÓN

Valle del Cauca es un departamento con mucha variedad, tanto en las costumbres de sus habitantes, como en las actividades y experiencias que se pueden vivir, la página web Mi Nube (2017), manifiesta algunos de los sitios y planes para disfrutar del departamento, entre esas están: capilla de San Antonio, plaza Caicedo, lago Calima, el paraíso, Cristo Rey, San Cipriano, plaza Boyacá, basílica del Señor de los Milagros, el corredor del tiempo, tirolina en el bosque el samán, entre cientos de lugares por visitar y experiencias por conocer.

El departamento está regionalizado en distintos sectores como lo es la zona norte influenciada por la zona cafetera; la región pacífica bañada por el océano Pacífico, paraíso gastronómico para los amantes de la comida de mar; la zona centro de gran riqueza hídrica, basada en el cultivo de la caña de azúcar que la caracteriza y le concede una especial dulzura; la zona sur, región de importancia industrial y agrícola, se caracteriza por su cercanía con Santiago de Cali, rica en ríos y destinos naturales, es una zona para disfrutar de la gastronomía y los sabores del Valle del Cauca influenciados por las recetas caucanas; y la ciudad capital que no solo es la capital del departamento del Valle del Cauca, es el corazón del sur occidente colombiano.

La gastronomía que se encuentra es muy variada y obtiene sabores y combinaciones con otras regiones del país, algunos de los platos típicos son: tamal de piangua, fiambre, sancocho de cola, arepa valluna, sancocho de gallina, pandebono, frituras, tostadas con hogao, masitas de choclo tierno, plátano asado con queso, cus-cus, sopa de tortilla, champús, lulada, cholado, caspiroletas, gelatina (Andalucía), manjar blanco, torta de pastores, panderos, macetas, arroz atollado, tamales vallunos, pusandao, jugo de borojó, jugo de chontaduro, dulce desamargado. Cabe decir que son más de cien sopas originales de la región.

El restaurante temático que se presenta en esta propuesta permitirá explorar el Valle del Cauca, con el fin de dar a conocer a sus comensales las grandes historias,

el arte, la música, experiencias acompañadas de majestuosos paisajes y variados sabores, nutriendo a la sociedad local y turística de raíces vallecaucanas. Un factor muy importante en este tipo de negocio es la innovación, ya sea en la gastronomía, el servicio o el ambiente del lugar. Siendo la gastronomía el ítem más trabajado en la ciudad de Buga, el servicio y la ambientación son las categorías por explotar, es decir, la parte temática que se maneje será el foco de este proyecto para obtener mayor éxito. Partiendo de esa idea, se pretende revivir la tradición; para esto el negocio contará con varios elementos que cumplan con ese objetivo, mediante espacio, infraestructura, diseño y personal que se acoplen a ideas novedosas y cambiantes. Tomando como eje las costumbres, festividades, lugares emblemáticos, mitos y leyendas, personajes históricos, y en general la historia de los pueblos y ciudades.

El desafío aquí, es cómo se va a presentar a los clientes el servicio (en general la temática), es por esto que se requiere la colaboración de diferentes agentes, por decir, diseñador, grupos de música, de arte, cocineros, meseros, individuos que tengan conocimiento de la cultura, entre otros.

Referente a la justificación económica, en la presentación del problema se brindaron pinceladas de que sí existe demanda suficiente para hacer de los restaurantes un sector rentable. Además de eso, el aporte social que se brindará es importante al ofrecer empleo, formando alianzas con grupos de arte y música, gastronomía y demás disciplinas que tengan relación con este servicio.

Finalmente éste trabajo tiene justificación personal de los creadores, los cuales son futuros administradores de empresas y tienen sus bases, metas, objetivos y sueños, en la creación de negocios rentables y exitosos.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 CREATIVIDAD

La creatividad es un aspecto clave en los cambios que sufre el entorno de las organizaciones, desde el punto de vista competitivo es la habilidad y la capacidad de las personas, que, con sus nuevas ideas establecen puntos diferenciales concediendo ventajas mayores a los de la competencia, por tanto, las organizaciones deben establecer los recursos necesarios para fomentar la creatividad en los trabajadores. Varela, (2008) considera que las empresas deben ver la creatividad como “un poder humano que resuelve los problemas difíciles, genera ideas y productos, abre nuevas fronteras intelectuales, transforma organizaciones agónicas en vivas y genera productividad y rentabilidad en las empresas” (p.250).

5.2 INNOVACIÓN

La innovación es un concepto asociado al progreso y desarrollo, es un proceso inherente al ser humano que busca en todo momento la adaptación a los cambios sufridos en su entorno, y que concluye con el mejoramiento de la calidad de vida. Desde el punto de vista económico la innovación hace parte del progreso de empresas, regiones y por su puesto de las naciones, por tanto, no es casualidad que en los países desarrollados las empresas destinen grandes presupuestos para la investigación en materia. Se fortalecen en un mundo globalizado y competitivo, logrando desplazar en muchos casos industrias extranjeras, que no desarrollan productos y servicios novedosos. “Las empresas se enfrentan a un dilema. Si no innovan, desaparecerán. Y si innovan y sus innovaciones no tienen éxito, pueden desaparecer igualmente” (Kotler, 2003, p. 56), ya que no todas las innovaciones repercuten de manera positiva en el mercado.

5.3 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Para realizar un proyecto siempre es necesario contar con algunos elementos que permitan validar esa acción, por esto Arboleda (2001) establece que “los estudios de factibilidad deben proporcionar la base técnica, financiera, económica, comercial y social para la decisión de invertir en un proyecto” (p.39). Todo proyecto consta de tres fases principales, la primera es la fase de preinversión, seguida de la fase de inversión y finalmente la fase de operación; para efectos de este documento solo se hará referencia de la fase de preinversión que es la que comprende los estudios de oportunidad, prefactibilidad y factibilidad.

Los aspectos tratados en éstos estudios se pueden agrupar en cuatro categorías, según un esquema común válido en todos los casos, advirtiendo que la importancia que se asigne a uno u otro punto del esquema general variarán según la naturaleza del proyecto o según las circunstancias locales. Estos aspectos son: (Arboleda, 2001, p.27)

Aspectos comerciales: se busca medir la sensibilidad del mercado respecto al producto o servicio que se producirá. Se realiza bajo un estudio de mercado.

Aspectos técnicos: el objetivo es encontrar la viabilidad de las distintas situaciones necesarias para producir el producto o prestar el servicio. Comprende elementos como localización del proyecto, ingeniería, organización para la realización del proyecto y el programa para la ejecución.

Aspectos financieros: se mide la rentabilidad del proyecto y la cuantía total de las utilidades que los inversionistas esperan. Dentro de los aspectos están las inversiones, los costos de operación y financiación, las proyecciones financieras del proyecto y la evaluación financiera.

Aspectos económicos: se busca medir la contribución potencial del proyecto al desarrollo de la comunidad.

Adicionalmente existen otras categorías que se pueden ver de forma complementaria, sin embargo, como lo enmarca el autor la importancia de éstas varían de acuerdo a la naturaleza del proyecto y a las circunstancias que se presenten. Para este proyecto es importante contener los **aspectos organizacionales** los cuales buscan determinar la capacidad administrativa disponible para desarrollar el proyecto, tanto en lo estructural como en lo funcional.

5.4ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno es una variable fundamental para una empresa de cualquier tipo, es por esto, que los estrategias deben conocer muy bien el ambiente, con el fin de anticiparse a las tendencias macroambientales que son de carácter complejo y siempre traen consecuencias, cambios, amenazas y oportunidades.

Para los autores Mullins, Walker, Boyd, y Larréche, (2007) en su libro Administración de Marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones, los entornos son:

5.4.1 El ambiente demográfico. Una compañía puede identificar tendencias en el tiempo que permitan adaptarse proactivamente al entorno, datos como si la población envejece o la cantidad de hombres y mujeres, entre otras, permiten encontrar oportunidades de marketing que produzcan un efecto positivo para algunas organizaciones.

5.4.2 El entorno sociocultural. Con las tendencias socioculturales más generales llegan los cambios en los gustos y el comportamiento de los consumidores. Estos cambios, influyen en los mercados respecto a un amplio conjunto de productos para el consumidor como son los alimentos naturales, el equipo para hacer ejercicio, la ropa en general etc.

5.4.3 El ambiente económico. El crecimiento económico del mundo continúa en aumento aunque las tendencias económicas favorables nunca duran para siempre. Las fluctuaciones económicas influyen en el nivel de demanda de casi todos los mercados. Las tendencias económicas con frecuencia se combinan con otras categorías macro y tienen efectos muy fuertes.

5.4.4 El entorno político/legal. En todos los países hay un entorno regulador o legislativo dentro del que deben operar las empresas locales y extranjeras. Éste entorno al igual que los demás representa a las organizaciones oportunidades y amenazas.

5.4.5 El ambiente tecnológico. La tecnología es un entorno muy importante en cualquier organización y puede tener un impacto muy significativo. Esta ha transformado la naturaleza y el alcance de la industria de las telecomunicaciones, cambiando así la forma en que operan los negocios, crean mercados nuevos y atractivos y tienen un impacto profundo en todos los aspectos de la práctica de ventas.

5.4.6 El ambiente físico. Las empresas pueden hacer varias cosas para convertir los problemas en oportunidades, cosas como investigar para hallar formas de ahorro de energía, encontrar nuevas fuentes de energía. Además productos ecológicos que son inofensivos desde el punto de vista ambiental.

5.5 ANÁLISIS SECTORIAL: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Una empresa que estructure estrategias para alcanzar una ventaja competitiva debe de partir por comprender y tener acciones contra las fuerzas. Según Betancourt (2014) y siguiendo la propuesta original de Michael Porter, quien es el creador del modelo denominado *las cinco fuerzas competitivas* plantea que:

Este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector, sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por: *(1) la rivalidad entre los competidores; (2) el ingreso de nuevas empresas al sector; (3) el poder de negociación de los proveedores; (4) el poder de negociación de los compradores y (5) la amenaza de sustitución.* (p.141)

5.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Rodríguez Valencia (2001) la planeación estratégica es “un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro, además es integradora, pues ella reúne la totalidad de las funciones operacionales, ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente” (p.98).

Según Rodríguez (2001) la estructura de la planeación estratégica consta de tres elementos principales, los cuales son: el plan estratégico (a largo plazo), planes tácticos (a mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo). La planeación estratégica se puede enfocar de dos formas:

La primera se denomina enfoque sinóptico, el proceso consiste en establecer los objetivos, señalar las premisas básicas, identificar las alternativas de estrategias, evaluarlas, seleccionar la mejor estrategia y finalmente formular los planes de acción.

El otro enfoque es el incremental el cual se centra en la identificación de las estrategias existentes y en prever las amenazas y oportunidades ambientales, además de examinar las debilidades y puntos fuertes internos. El proceso se inicia trabajando contemporáneamente en el análisis del entorno, análisis interno, valores y aspiraciones de los gerentes, la actual postura estratégica y la responsabilidad social, para seguidamente crear el plan estratégico, el plan a mediano plazo, a corto plazo y finalmente implementar.

6. METODOLOGÍA

Según la teoría existen cuatro tipos de investigación, Dankhe (como se citó en Hernández, Fernández, y Baptista, 1991) expresa que estas son “exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas” (p.58). Para definir de qué depende que un proyecto sea abordado por uno o más métodos de los anteriormente mencionados, los autores Hernández et al. (1991) lo remiten a dos factores “el estado del conocimiento en el tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador le pretenda dar a su estudio” (p.59). Por esto el tipo de investigación utilizado para este proyecto será el estudio descriptivo.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Estudio descriptivo: Postula Dankhe (como se citó en Hernández et al. 1991) que este “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.60), en este mismo sentido Méndez (2011) manifiesta que “en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación” (p.231). Con el fin de demostrar la viabilidad comercial del proyecto, es necesario identificar dentro del mercado objetivo lo mencionado por Méndez (2011), y se realiza mediante lo que el mismo autor adiciona, es decir, se “acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores” (p.231).

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se hace uso del estudio descriptivo debido a que permite evaluar las características del mercado y el entorno en el cual se realizará la creación del restaurante, es decir, cómo se compone y comportan las diferentes variables en distintas situaciones o escenarios, lo que finaliza con la generación de datos y el análisis necesario para obtener conclusiones o resultados de la situación deseada.

El desarrollo se realiza intrínsecamente en tres fases, las cuales integran distintas fuentes de datos.

Primera fase: inicialmente mediante la observación se logra detectar y plantear el problema, y se recopila información acerca de la situación actual del país y la localidad de Buga, referente al consumo de los alimentos por fuera del hogar, así como el comportamiento económico del sector de restauración, para lo anterior se utilizó diferentes fuentes secundarias.

Segunda fase: posteriormente se pretende dar una hipótesis sobre la mejor alternativa que satisface la carencia detectada, además y con el fin de dar claridad a la idea se realizan entrevistas a diferentes personalidades conocedoras del tema en el municipio Guadalajara de Buga.

Tercer fase: después de identificado el mercado meta, se toma una muestra representativa de los posibles clientes potenciales, y como técnica para recolectar los datos se hace uso de la encuesta. Posteriormente a la realización de los análisis pertinentes de la información recolectada en el trabajo, se determina la viabilidad o no de la construcción del restaurante temático.

Con la información resultante de las fases anteriores se procede a determinar la factibilidad de mercado, administrativa, técnica y económica de crear un restaurante temático en la ciudad de Buga.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes primarias. Indica Méndez (2011) que es la información que el investigador debe recoger directamente e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada.

Entre ellas se encuentra **la observación**, la cual conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes, la ventaja principal radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación. La observación es directa cuando el investigador hace parte activa de la actividad y recibe el nombre de observación participante. Cuando el investigador no hace parte activa y sólo obtiene la información, recibe el nombre de no participante o simple.

También hacen parte **las encuestas**, la cual es utilizada en forma de formularios y tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. Ésta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos.

Y hacen parte **los cuestionarios, entrevistas y sondeos**; el cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea y problemática semejante, se puede aplicar por correo o llamadas. En cambio, la entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente.

6.3.2 Fuentes secundarias. Es la información que se puede consultar por terceros “se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros

materiales documentados como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.” (Méndez, 2011, p.249). Además de actualmente estar disponible en el recurso tan importante como lo es el internet.

6.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para la selección de la muestra se utilizará el proceso de diseño del muestreo planteado por Naresh (2008), el cual consta de 5 etapas:

- Definir la población meta
- Determinar el marco de muestreo
- Seleccionar la técnica de muestreo
- Determinar el tamaño de la muestra
- Llevar a cabo el proceso de muestreo

Población meta: Población meta: hombres o mujeres en edades comprendidas entre los 25 y 64 años (54% de la población total), residentes en la zona urbana del municipio Guadalajara de Buga, pertenecientes a los estratos socioeconómicos medio –altos (3, 4,5 y 6) (38.238 personas en estos estratos), por lo cual el mercado objetivo para los habitantes de Buga es de 20.648 personas. Y turistas con edades a partir de 25 años, es decir, que el mercado objetivo en esta rama son 2.998 individuos.

El total de la población meta es de 23.646 personas.

Marco de muestreo: la identificación del mercado meta será realizada en zonas cercanas a los establecimientos dedicados al sector de restauración, con afluencia de personas que tienen las características antes señaladas.

Técnica de muestreo: la técnica probabilística de muestreo aleatorio simple será la indicada para la toma de la muestra, donde cada elemento tiene la probabilidad de ser seleccionado de manera equitativa.

Tamaño de la muestra: para la realización del cálculo de la muestra se usará la fórmula indicada en poblaciones finitas, teniendo como consideración las siguientes variables:

n: Población: 23646

p: Probabilidad de éxito: 0.5

q: Probabilidad de fracaso: 0.5

z: Nivel de confianza: 1.96

e: Margen de error: 0.07 (7%)

$$n = \frac{(n \times (z)^2) \times p \times q}{((n-1) \times (e)^2) + ((z)^2 \times p \times q)} \quad n = \frac{(23646(1,96^2))0,5 \times 0,5}{((23646-1)(0,07^2)) + ((1,96^2)(0,5 \times 0,5))} = 194.9$$

Según la muestra arrojada se realizará la aplicación de 195 encuestas.

Realización: identificación de la muestra, selección aleatoria de personas en sitios previamente identificados y que cumplen con las condiciones para la aplicación de la encuesta.

7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS SECTORIAL DE LA EMPRESA

En el siguiente estudio se encuentra el análisis del sector, abarcando la información acerca de los factores externos que rodean la empresa a crearse. Se decide trabajar el sector mediante tres focos, los cuales son las dimensiones del entorno, las cinco fuerzas de la estructura competitiva y el diamante competitivo.

7.1 ESTUDIO DE LOS ENTORNOS

Entorno demográfico

Población: el municipio Guadalajara de Buga para el año 2018 cuenta con una proyección de 114.562 habitantes según el DANE (s.f.), de los cuales 58.431 son mujeres y 56.131 son hombres. La población del municipio representa el 2.7% del total del Valle del Cauca y el 0.23% del país. Haciendo uso del promedio establecido en el anuario de Buga (Alcaldía municipal Guadalajara de Buga, 2016) para el año 2016, por zona geográfica el 86.07% de la población se ubica en la zona urbana con 98.604 habitantes y en la zona rural el 13.93% con 15.958 habitantes

Índice de Friz: el índice de Friz que permite conocer si la población es joven, madura o vieja, da como resultado un 99%, lo que indica que en el municipio Guadalajara de Buga su población es madura.

Natalidad: el DANE (s.f.) mediante su informe de natalidad por municipio de residencia de la madre revela que en Buga hubo para el año 2016 -1433 nacimientos, de los cuales el 51% fueron hombres y el 49% mujeres. La tasa de natalidad para ese año indica que por cada 1000 habitantes el promedio fue de 12 nacimientos. Del año 2015 al 2016 se tuvo un aumento de 102 nacimientos, en el primer año mencionado hubo una tasa de natalidad en promedio de 10 nacimientos por cada 1000 habitantes.

Mortalidad: teniendo en cuenta el informe de defunciones no fetales en el municipio de Buga revelado por el DANE (s.f.), para el año 2016 fue de 1034 personas, de los cuales el 56% fueron hombres, y el 44% mujeres. La tasa de mortalidad indica que por cada 1000 habitantes aproximadamente fallecen 9. En el año 2015 -1097 personas fallecieron, siendo aproximadamente el mismo porcentaje entre hombres y mujeres que el 2016, sin embargo, la tasa de mortalidad indica que fallecen 10 habitantes por cada 1000 que residen en el municipio.

Inmigración:

Aunque las autoridades de policía, fiscalía o gobierno municipal no tienen una cifra oficial de ciudadanos venezolanos en Buga, se tiene un estimativo de aproximadamente 200 personas provenientes del vecino país que ya se instalaron en la ciudad y que viven con amigos, familiares radicados en Colombia o en hospedajes y lugares de paso. El periodico Web (s.f.)

Entorno económico

Crecimiento económico: como señala la revista Dinero (2017) desde el año 2014 la economía Vallecaucana ha experimentado un crecimiento superior al promedio nacional, aportando aproximadamente el 9,7% del PIB de Colombia y el 17% de la industria. El portafolio productivo, inversión extranjera y la no dependencia del sector minero-energético, han sido algunas de las principales razones.

Impuestos: desde el año 2017 el impuesto al valor agregado (IVA) aumentó 3 puntos porcentuales pasando del 16% al 19%, “productos como frutas, verduras, carne, pollo y huevos se mantendrán exentos del gravamen. Con el 19% quedaría toda la ropa y artículos de aseo” (RCN, 2016). Lo anterior disminuye el poder adquisitivo de las personas volviéndolas más cautelosas al momento de realizar las compras.

Otra de las modificaciones fue el impuesto al consumo que como afirma la página web Actualícese (2017) desde el 2017 las franquicias solo deberán responder por el INC (8%), mientras que las personas naturales que tiene como actividades los restaurantes y bares pertenecerán al régimen simplificado del INC, siempre y cuando no tengan más de un local, no presten el servicio de catering empresarial y sus ingresos brutos provenientes de la actividad no superen los 3500 UVT.

Salario Mínimo: “El aumento del salario mínimo para el 2018 fue del 5,9%. Pasando de \$737.717 a \$781.242. Por otro lado, el auxilio de transporte aumentó 6,1% y pasó de \$83.140 a \$88.211” (Semana, 2017).

Empleo: la cámara de comercio de Buga mediante el estudio socioeconómico sobre el municipio de Buga y su jurisdicción, en el tema de empleo refiere que:

Los consolidados indican en la variación porcentual entre el 2016 y 2017 un decrecimiento del 1,96% pasando de 35.572 empleos a 34.875, lo cual demuestra que de manera general los municipios registran un decrecimiento en la ocupación laboral.

Los municipios que presentaron mayor participación de empleo en el 2017 fueron: Guadalajara de Buga con un 54,84% y El Cerrito con el 18.62%. Donde más se presentó incremento fue: el municipio de Restrepo con el 18,62% de crecimiento frente al año 2016.

Las principales actividades generadoras de empleo en el 2017 en su orden fueron: el sector Industria Manufacturera con 9.207 empleos cuya participación es del 26,40%, comercio que generó 7.845 empleos cuya participación es del 22,49% y sector Agrícola con 6.244 empleos representando el 17,90%. El crecimiento más relevante entre los sectores respecto al año anterior fue el sector de Servicios Administrativos. (CCBUGA, 2017)

Turismo: de acuerdo a la CCBUGA (2017) uno de los principales impulsores del desarrollo económico de la región vallecaucana, es el turismo, que en este caso se especializa en religioso, cultural y de naturaleza. Las ramas de turismo son

promocionadas mediante diferentes programas como: alianza destino paraíso, círculo metropolitano del turismo del centro del Valle del Cauca y el corredor turístico del pacífico.

Entorno sociocultural

Educación: para el año 2016 a nivel de preescolar se tiene una cobertura en la región de entre 50% y 65% en los diferentes municipios del área de influencia de la cámara de comercio de Buga (CCBUGA, 2017).

En la educación primaria existe una cobertura del 90% siendo mayor a la departamental y nacional (87%); en el nivel de secundaria es similar o mayor al de Colombia que esta alrededor del 82%, con excepción de los municipios de Guacarí, Yotoco y San Pedro; en el nivel medio los municipios se encuentran por debajo del promedio del país y del departamento (61%), con la excepción de Buga y Ginebra.

En referencia a la calidad de la educación dada las pruebas saber realizadas en el segundo semestre del 2017, los municipios de Buga, Calima- Darién y Ginebra tuvieron un promedio superior al departamental y nacional, Yotoco estuvo en el promedio del Valle del Cauca, sin embargo, los demás municipios quedaron por debajo.

En la calidad de la educación superior, la Universidad del Valle Sede Buga tuvo promedios superiores a nivel departamental y nacional en las pruebas saber pro, frente a otras instituciones que están ubicadas en el municipio de Buga con resultados inferiores al promedio.

Inseguridad:

La tasa de homicidios para el año 2016 en los municipios de la región es superior a la nacional, exceptuando a Ginebra que muestra el menor índice; en municipios como Buga, Restrepo y San Pedro es relativamente alta y

preocupante, si se compara con la del Valle del Cauca que es una de las más altas del País. (CCBUGA, 2017)

Cultura: Guadalajara de Buga desde el año 2013 ha sido reconocida dentro de la red de pueblos patrimonio “una plataforma de gestión que busca potenciar el patrimonio cultural colombiano y su proyección mediante el turismo, y generar así más oportunidades de desarrollo y sostenibilidad para sus comunidades” (MININCIT, 2013). Aunque principalmente la cultura religiosa es lo más representativo del municipio, también se realizan esfuerzos por hacer partícipes a los ciudadanos, de los diferentes eventos que se realizan en el teatro municipal o la academia de historia Leonardo Tascón, alrededor de temas culturales, poesía, teatro y demás representaciones artísticas.

Entorno Político/legal

Ley No. 169 de 2017:

Este proyecto de ley tiene como objeto crear un marco regulatorio para el desarrollo de la industria de capital de riesgo y promover la creación de primera empresa o empresa en etapa temprana en el país. Así, se busca crear herramientas para el favorecimiento de los emprendedores y pequeños empresarios en Colombia, como lo son incentivos y regulación de capitales de riesgo, movilización de capital financiero, generación de sinergias institucionales en favor del emprendimiento, promoción de alianzas público-privadas para su fomento, capacitación y financiación y, diseño de estímulos para la creación de nuevas actividades económicas. (Fenalco, 2018)

Obligaciones de una empresa: la página web finanzas personales a través de su columnista Noriega (2017) menciona que toda empresa debe cumplir unas obligaciones, que se agrupan en la constitución de la empresa, en el pago de los impuestos, en las obligaciones con los empleados y societarios. A continuación se menciona cuales son:

Dentro de la constitución están: el registro en la cámara de comercio, la resolución de facturación, la inscripción del libro de actas y de accionistas.

Dentro de los impuestos están: las retenciones, la renta, la información exógena, el IVA, el ICA y si la empresa tiene activos en el exterior, su respectiva declaración.

Dentro de las obligaciones con sus empleados y societarios están: las afiliaciones a salud, pensión, caja de compensación, ARL, cesantías; la planilla de parafiscales, el reglamento interno de trabajo, la contratación de aprendices SENA y el pago de cesantías; la renovación de la matrícula mercantil, política de tratamiento de datos personales, el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el COPASST o vigía, el comité de acoso laboral, el registro de base de datos y la elaboración de actas.

ValleE: el Valle del Cauca cuenta con diferentes oportunidades brindadas por el Estado para los emprendedores que innoven y gestionen empleo a su comunidad, entre esos, ValleE el cual es:

Un programa de fortalecimiento, promoción e identificación del emprendimiento con potencial dinámico y de alto impacto en la región. Liderado por la Red regional de emprendimiento del Valle del Cauca. Tiene como objetivo impulsar proyectos o empresas nacientes que tengan potencial de crecimiento rápido, rentable y sostenido, con un alto nivel de innovación. Con el fin de que crezcan a tasas por encima del promedio y promuevan así el crecimiento de la región. (CCC, 2018)

Así mismo, existen programas como el Fondo Emprender y Valle INN.

Entorno tecnológico

Programa Buga digital: se crea este programa en el plan de desarrollo Buga para vivir mejor 2012 - 2015, “el cual busca promover el acceso, uso y apropiación masiva de las TIC en el Municipio de Guadalajara de Buga, a través de políticas y

programas diseñados e impulsados por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” (Buga Digital, s.f.)

Oficina de las TIC: En Buga existe:

Una entidad responsable de implementar las políticas del Gobierno Nacional dictadas a través del Ministerio Tecnologías de la Información y la Comunicación en el entorno Municipal. Así mismo, el diseño y ejecución del Plan Buga Digital en conjunto con el Comité de Gobierno en Línea Territorial, que incrementará y facilitará el acceso de los ciudadanos a las TIC. (Buga Digital, s.f.)

Entorno ambiental:

Buga, destino turístico sostenible: la Organización Mundial del Turismo certificó a Buga como destino internacional de turismo sostenible, en Colombia son en total ocho destinos los que cuentan con esta distinción.

Buga ha sido uno de los pioneros de haber realizado su proceso de certificación por su compromiso ambiental, la conservación y defensa de su patrimonio y el desarrollo social, con la generación de procesos de desarrollo sostenibles, le ha generado el crecimiento en la llegada de viajeros internacionales que a su vez es un trabajo conjunto entre el sector público, privado y la comunidad. (El Campesino, 2017)

Adaptación al cambio climático: Buga ya cuenta con las estrategias para la adaptación al cambio climático.

La CVC a través de la prestación de servicios N° 0396 de 2013, realizó el acompañamiento a entes territoriales en la construcción del portafolio de estrategias para la adaptación al Cambio Climático, en los Municipios de Tuluá y Buga (...). Para dar paso a los resultados de caracterización general de actores frente a los procesos de planificación en el tema central, seguido de los proyectos identificados en el Municipio que están impactando componentes para la adaptación y por último los

proyectos, acciones o medidas que se identificaron como necesarias para abordar más fuertemente la adaptación en el Municipio de Buga. (Montoya, 2013, p.12)

7.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis de la estructura competitiva del sector que la empresa debe de realizar, se simplifica, bajo lo que es la mirada de Porter, en cinco aspectos fundamentales, los cuales son: la intensidad de la rivalidad, la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y los productos sustitutos; como menciona Betancourt (2014) son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que emergen de los sectores. Sugiere que el grado de competencia y el rendimiento del sector están condicionado por dichas fuerzas.

Es oportuno precisar que el siguiente análisis se hace con la idea del sector restaurantes, no de restaurantes temáticos, ya que en la ciudad no existen este tipo de competidores.

Cuadro 1. Intensidad de la rivalidad

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD				
VARIABLE	ALTO	MEDIO	BAJO	EXPLICACIÓN
Número de competidores	X			Existe una cantidad considerable de restaurantes de distinción en Buga, alrededor de 40 sitios.
Diversidad de competidores		X		Actualmente el sector se está diversificando debido al auge de propuestas innovadoras.
Crecimiento del sector		X		Del año 2015 al 2016 el sector obtuvo un crecimiento de 11,92% (CCBuga, 2017).
Costo de almacenaje			X	Las materias primas tienen buena rotación, lo que facilita su almacenaje.
Incrementos de capacidad		X		En el mercado se presenta un equilibrio entre la oferta y demanda.
Capacidad de diferenciación del producto		X		Con la llegada de los nuevos restaurantes, crece la diferenciación del producto.
Rentabilidad del sector		X		Existe potencial para que la rentabilidad del sector sea mayor, sin embargo, hay carencia de identidad gastronómica.
Barreras de salidas			X	No existen barreras de salidas.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2. Amenaza de los nuevos entrantes

AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES				
VARIABLE	ALTO	MEDIO	BAJO	EXPLICACIÓN
Economías de escala	X			Es necesario entrar fuertemente para percibir ganancias en menor tiempo.
Diferenciación del producto		X		Se establecen ciertos focos de productos que ya tienen su marca, sin embargo, no es muy fuerte y la demanda es abierta a distintos productos que podrían diferenciarse.
Costos de cambio para el comprador		X		No son muy altos, además existen varias opciones en proveedores.
Acceso a canales de distribución			X	Los canales de distribución son muy básicos y no requieren esfuerzo para adquirirlos.
Necesidad de capital		X		Para entrar a competir fuertemente es necesario hacer una buena inversión, sin embargo, es un sector donde la tecnología y mano de obra son básicas y por ende económicas.
Acceso a tecnologías de punta			X	No es necesaria la tecnología de punta, ya que los competidores no son fuertes en este sentido.
Acceso a materias primas			X	Las materias primas son de fácil acceso.
Protección gubernamental		X		Existen entidades que regulan y protegen el sector.
Efecto de la curva de experiencia		X		La falta de experiencia se puede contrarrestar con calidad, innovación y buen servicio.
Reacción esperada		X		La rivalidad de la competencia no es muy alta, por ende, la reacción esperada no es agresiva.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				
VARIABLE	ALTO	MEDIO	BAJO	EXPLICACIÓN
Número de proveedores importantes		X		La cantidad de proveedores es alta, dificultando el poder de negociación que puedan tener.
Importancia del sector para los proveedores	X			Dependiendo del proveedor el sector tiene mayor importancia o no, es decir, los proveedores grandes tienen un enfoque más definido en las tiendas y supermercados y los proveedores pequeños que también llegan al consumidor final, consideran más importante al sector.
Costo de cambio de los productos del proveedor		X		Debido a que existen más proveedores, esta variable no es alta.
Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor			X	Por lo general el proveedor está en una industria especializada, que no hace necesario la integración hacia adelante.
Rentabilidad del proveedor	X			Existe una gran oferta en restaurantes, supermercados y tiendas.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. Poder de negociación de los compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES				
VARIABLE	ALTO	MEDIO	BAJO	EXPLICACIÓN
Número de compradores importantes			X	En su gran mayoría los compradores son consumidores finales.
Posibilidad de integración hacia atrás del comprador			X	El consumidor no pretende entrar en el sector.
Rentabilidad del comprador		X		Aunque siguen utilizando el sector, los compradores no se encuentran totalmente satisfechos.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. *Productos sustitutos*

PRODUCTOS SUSTITUTOS				
VARIABLE	ALTO	MEDIO	BAJO	EXPLICACIÓN
Disponibilidad de los productos sustitutos actuales y en un futuro próximo	X			Los productos sustitutos para un restaurante temático, son todos los tipos de negocio que oferten experiencias enfocadas en la familia, grupos de amigos o parejas, tales como el cine, teatros, parques recreacionales o centros comerciales, entre otros.
Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto	X			Son empresas de gran tamaño.

Fuente: *Elaboración propia*

7.3 EL DIAMANTE COMPETITIVO

Para determinar la competitividad, según Porter, se plantean cuatro puntos determinantes: los factores de producción, el apoyo y relación entre industrias, las condiciones de la demanda y finalmente la estrategia y estructura de las empresas. Además de esto se plantea la influencia del gobierno y el de la suerte. Lo anterior, constituido de una forma fuerte y competitiva, permite que cierto sector sea mejor. “El diamante competitivo lo constituye los elementos específicos que determinan la productividad del sector económico, en un contexto y circunstancias nacionales o regionales (locales)” (Betancourt, 2007, p.99). Es decir, este modelo aplica a cualquier mirada, sea tanto a nivel nacional o local; para efectos de este trabajo se realiza a nivel local.

- **Los factores productivos.** Es claro que por la ubicación geográfica que tiene Colombia, las regiones se caracterizan por tener ventaja comparativa y no ventaja competitiva. Por esto, los factores productivos más fuertes en Buga y sus

alrededores, en el sector de los restaurantes y los sectores relacionados, son los básicos y los generalizados.

Dentro de los básicos se encuentra una fuerza envidiable en los recursos naturales, puesto que la zona cuenta con las condiciones climáticas y terrestres para la producción de una gran cantidad de los productos agro, beneficiando así, toda la cadena productiva en este rubro.

En el agro hay mucho crecimiento en proteína blanca, pollo, huevo y cerdo, el departamento (Valle del Cauca) ya es el primer productor del país, (año 2017) hace 5 años era el tercero; también hay una dinámica muy interesante e incipiente en fruta, ya somos el primer productor de aguacate del país, el segundo de piña y somos bastante fuertes en banano de consumo local. (Portafolio , 2017)

En cuanto a la mano de obra, se tiene que no escasea la mano de obra joven y con niveles de escolaridad pertinentes, ya que en la región y especialmente en el municipio se evidencia el constante ejercicio de capacitación en niveles técnicos, tecnólogos y profesionales, gracias a los institutos, al SENA y a las universidades con las que se cuenta.

En los factores generalizados, se cuenta con buenas vías entre municipios y ciudades del Valle del Cauca. Para la zona rural de Guadalajara de Buga, las condiciones de las vías en su gran mayoría son precarias, puesto que aún no son pavimentadas, sin embargo, actualmente el gobierno local trabaja en el desarrollo de estas vías.

- **Sectores conexos y cadenas productivas.** En el Valle del Cauca se cuenta actualmente con seis cluster (Nutriavicola, 2017), los cuales son el de sistema moda, proteína blanca, belleza y cuidado personal, excelencia clínica, macrosnacks y bioenergía. Es decir no existe cluster de turismo, ni del sector de

alimentos; por tal razón se presenta la cadena productiva general (CDC, 2017) en la que están involucrada los restaurantes, la cual es la siguiente:

Figura 1. Cadena de producción de los alimentos



Fuente: CDC

Con la imagen anterior se exterioriza que también hacen parte de esta cadena todos los agentes que se involucran en ese recorrido, entre esos, empresas de transporte, gobierno local, la academia en la formación de la mano de obra, las empresas de insumo para la producción inicial, entre otros.

- **Las condiciones de la demanda.** Aunque Buga recibe alrededor de tres millones de visitantes al año por su importancia religiosa, la demanda para la mayoría de restaurantes importantes del municipio no se concentra en esta

población, puesto que los turistas que llegan a Buga por lo general no vienen a comer, son pocos los que utilizan este servicio y si lo hacen no son en lugares que estén por fuera del centro histórico de la ciudad.

Por otro lado, se presenta que la demanda local es fuerte y tiene restaurantes de preferencia, es decir, ya conoce los lugares que quiere visitar y por esto destina el tiempo y dinero para utilizar el servicio, como dice Juan Diego Becerra, CEO de la firma Raddar, dedicada a la medición del consumo de los hogares (como se citó en Colprensa, 2017), comer por fuera de la casa dejó de ser una necesidad y pasó a ser una opción para compartir en familia. La oferta es cada vez más variada, la gente está buscando nuevas experiencias y es la manera de darse pequeños lujos agregando que, en los tres primeros trimestres del año 2017, el gasto por persona fue de \$556.000, es decir, tuvo un gasto mensual de \$62.000, de los cuales \$40.000 se destinaron a comer en restaurantes. Asimismo, para las comidas por fuera del hogar se designó 6,13% de los recursos. Sobre la situación de los centros comerciales durante el 2017, las ventas deterioraron y además se evidenció una fuerte disminución en la cantidad de visitantes, sin embargo, el consumo de alimentos sigue siendo la tercera razón por la que un ciudadano visita un centro comercial y es la única categoría que ha tenido un aumento.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.** El sector gastronómico en el municipio Guadalajara de Buga es variado, se encuentran restaurantes con diferentes especialidades como la comida típica valluna, la comida de mar, comida llanera, restaurantes con enfoque mexicano, entre otros. El número de locales dedicados a este tipo de comercio es creciente y cada uno intenta innovar en su oferta de platos, por lo anterior, no se evidencia una competencia agresiva pues cada uno maneja un nicho de mercado muy específico.

Las estrategias mayormente usadas para aumentar las ventas, en su mayoría son la promoción mediante las redes sociales, volantes publicitarios y en algunos casos pautas publicitarias en la radio local, la mayoría de restaurantes tienen a su

disposición medios de transporte para el envío de los productos al domicilio del cliente, también algunos restaurantes realizan alianzas con empresas dedicadas al turismo receptivo.

Dado lo anterior se evidencia la gran oferta gastronómica de la localidad, sin embargo, es de recalcar que muchos de los restaurantes no gozan de buena reputación en la calidad de su comida, en las visitas realizadas en repetidas ocasiones a los establecimientos más representativos, se puede observar que no existe una adecuada estandarización de los procesos, lo que concluye en falencias y pérdida de calidad de los productos.

- **El papel del gobierno.** Las decisiones que toma el gobierno juegan un papel primordial para el crecimiento del sector o en su defecto pueden llegar a impactar de forma negativa.

Como puntos en contra se tiene de manera primordial los impuestos generados para muchos productos de la canasta familiar con el aumento del IVA (19%), a su vez el cruce que se produce con el impuesto al consumo INC (8%), y el posible impuesto a las bebidas azucaradas, todo lo anterior se reflejaría en un aumento de los precios del menú en los restaurantes, y por consiguiente en la insatisfacción de los clientes frente al gasto que realiza en las comidas por fuera del hogar. Por consiguiente, resultar en una pérdida de rentabilidad para los comerciantes y un freno en las inversiones que puedan realizar, evitando así el crecimiento del sector.

Como puntos a favor el gobierno mediante organismos de control como el INVIMA, UES, industria y comercio, cámara de comercio, regulan el sector y potencializan las buenas prácticas.

En el caso específico de la cámara de comercio realiza constantes esfuerzos por capacitar al comercio en general, y mediante sus campañas y alianzas estratégicas muestran lo mejor del municipio con el fin de lograr la llegada masiva de turistas, labor similar realizan algunas dependencias de la alcaldía y que además realizan

mantienen la conservación de la parte histórica y patrimonial. Todo ello resulta beneficioso para el sector ya que fomenta el consumo en las partes aledañas a los lugares representativos del municipio.

- **El papel de la casualidad – el azar.** Algunos acontecimientos no pueden ser controlados por las empresas, ni siquiera por las entidades públicas, por lo tanto, juegan un papel importante para el sector, el cual debe de saber responder o mitigar las consecuencias que dichos eventos puedan generar.

Uno de los factores que incide de mayor manera en el sector es el aumento en el precio del dólar, perjudican las importaciones de materia prima; los paros de los diferentes sectores, como por ejemplo del sector camionero que generan desabastecimiento de materia prima; la inflación eleva los precios de los productos y servicios, lo que concluye con la disminución del poder adquisitivo del dinero, es decir que el sector tendría una pérdida de la demanda, debido a que las personas no tendrían el dinero suficiente para comprar.

7.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
	Crecimiento económico del Valle del Cauca	0,08	4	0,32
	Aumento del turismo en Buga	0,05	3	0,15
	Ley 169 de 2017	0,05	4	0,2
	Mayor uso de plataformas virtuales	0,07	4	0,28
	Facilidad de acceso a los recursos no financieros	0,09	4	0,36
	Facilidad de financiación	0,08	3	0,24
	Condiciones de la demanda	0,09	4	0,36
	Baja reputación en la calidad de la oferta actual	0,05	3	0,15
	Apoyo del gobierno local	0,05	2	0,1
	AMENAZAS			
	Impuestos altos	0,08	2	0,16
	Aumento del desempleo	0,04	2	0,08
	Inseguridad	0,01	1	0,01
	Productos sustitutos fuertes	0,04	1	0,04
	Pocas barreras de entrada	0,05	2	0,1
	Economías de escala	0,1	1	0,1
	Facilidad de imitación	0,07	2	0,14
	TOTAL	1		2,79

Fuente: Elaboración propia

El promedio ponderado que arroja la matriz MEFE es de 2,79, significa que la empresa tiene una respuesta efectiva frente al entorno externo, sin embargo, esta justo por encima de la media, lo que indica que se deben plantear estrategias que permitan aprovechar efectivamente las condiciones del entorno, y así alcanzar el punto óptimo que minimice las amenazas existentes.

Aspectos como el crecimiento económico que experimenta el Valle del Cauca, el aumento del turismo en el municipio Guadalajara de Buga y los cambios en la demanda sobre el consumo por fuera del hogar, son elementos importantes que conllevan a beneficios directos al restaurante, puesto que la organización ofrece una propuesta de valor que se adapta a dichos cambios. El gobierno tiene políticas que fomentan el emprendimiento, y el acceso a recursos financieros pueden ser una fuente de oportunidad que permite la consecución de capital a bajo costo, al igual que entidades como la cámara de comercio ofrece acceso a capacitaciones y la creación de alianzas que realzan el fortalecimiento de la organización, dentro de las oportunidades se debe nombrar el acceso a las tecnologías y su uso, debido a que facilita a la empresa mayores canales para la promoción y comunicación con sus grupos de interés, además de la facilidad para optimizar los procesos internos.

Por el lado de las amenazas, el aumento del desempleo y el alza en los impuestos afectan directamente la demanda del producto, para ello se debe lograr una disminución en los costos y gastos, que garanticen el sostenimiento de precios competitivos. Lo anterior se puede lograr si se optimizan adecuadamente los inventarios y se minimiza el desperdicio de los insumos. Lo que se refiere a productos sustitutos, barreras de entrada y facilidad de imitación, son contrarrestadas con una propuesta de valor fuerte y estrategias de mercadeo que garanticen la fidelidad de los clientes.

8. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

8.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

La actual propuesta se basa en vender comida típica del Valle del Cauca, teniendo en cuenta, los platos fuertes, las sopas, los postres, bebidas y entradas, los cuales tienen asiento en las raíces indígenas y afrodescendientes, además de influencias cafeteras, caucanas y pacíficas, resultando 442 (El País, 2017) recetas que comprueban la diversidad del Valle.

El principal atractivo del restaurante es su temática, es decir, la representación histórica del departamento, la tradición en su cocina, los paseos de olla, las comidas comunitarias, las fiestas patronales y las plazas de los pueblos; representado mediante la adecuación y decoración del local, y la realización de actividades de entretenimiento como música, baile, teatro y la narración de historias.

Son 42 municipios los que tiene el Valle del Cauca, 42 historias, costumbres, raíces, cocinas, perspectivas de la vida; que se reunirán en mismo lugar y serán conocidas o revividas por los Bugueños y sus turistas. Por esto, el nombre elegido para representar la propuesta planteada es Raíces del Valle, el cual encaja perfectamente en lo que se va a ofrecer.

El nivel de estacionalidad del producto es permanente, es una necesidad vivir en familia experiencias diferentes, el colombiano actualmente gasta cada vez más en comida por fuera del hogar.

8.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

8.2.1 Descripción y análisis del mercado.

La población de Guadalajara de Buga, según proyecciones del DANE (s.f.) para el 2018 es de 114.562 de los cuales 61.842 están dentro del rango de edad entre 25 a 64 años, lo que corresponde a un 54% de la población.

En cuanto a la estratificación socioeconómica, el Sistema Único de Información (SUI, s.f.) de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y tomando el servicio de energía a diciembre del 2017 dicen que existen 35.620 viviendas en la ciudad de Buga, de las cuales 11.889 se encuentran en los estratos 3, 4, 5 y 6; es decir 33%.

Por el lado de los turistas, se tiene que Buga recibe aproximadamente tres millones de visitantes al año. Ese dato se puede encontrar en el Estudio socioeconómico de Zona de 2016 realizado por la Cámara de Comercio de la ciudad; a partir de allí se saca el promedio de 8.219 turistas al día.

8.2.2 Descripción del mercado objetivo

El mercado objetivo del restaurante son hombres o mujeres en edades comprendidas entre los 25 y 64 años, residentes en la zona urbana del municipio Guadalajara de Buga, pertenecientes a los estratos socioeconómicos medio –altos (3,4,5 y 6). Y turistas con edades a partir de 25 años. Como no existe datos sobre la estratificación socioeconómica de los turistas, se tendrá en cuenta el transporte usado, es decir, si es vehículo propio o de familiares o amigos.

Teniendo presente el total de la población (114.562) y el porcentaje de viviendas en los estratos señalados (33%), se hace uso de esos dos valores para determinar la cantidad de residentes en estratos del 3 al 6. Resultando así 38.238 personas, sin

embargo, el 54% de esta población está dentro de la edad deseada, por ende, el mercado objetivo para los habitantes de Buga es de 20.648 personas.

En la página web de turismo SiturValle (s.f.) se tiene que el 47% de los visitantes se transportan en vehículo propio o de un familiar o amigo, es decir, 3,838 turistas, y el 78% son mayores de 25 años, es decir que el mercado objetivo en esta rama son 2.998 individuos.

El total del mercado objetivo es de 23.646 personas.

Con el fin de conocer los hábitos de consumo del mercado objetivo, se realizó una encuesta (*Ver Anexo A: formato de encuesta*) a 195 personas dentro de los parámetros establecidos en la segmentación de mercado.

Selección de la muestra:

n : 23646

p : 0.5

q : 0.5

z : 0.07

e : 1.96 (95%)

$$n = \frac{(n \times (z)^2) \times p \times q}{((n - 1) \times (e)^2) + ((z)^2 \times p \times q)}$$

$$n = \frac{(23646(1,95^2))0,5 * 0,5}{((23646 - 1)(0,07^2)) + ((1,95^2)(0,5 * 0,5))} = 194.9$$

El tamaño total de la muestra es de 195 personas, para el caso del estudio las encuestas se repartirán según la proporción estimada del tamaño de la población. Para las personas que residen en el municipio es de 87.3% lo que corresponde a 170; y para los visitantes o turistas el 12.7% lo que daría 25 encuestas.

8.2.3 Ficha técnica de la encuesta

Tabla 2. *Ficha técnica de la encuesta*

FICHA TÉCNICA	
Nombre de la encuesta	Encuesta para determinar la demanda de un restaurante temático vallecaucano
Fecha de la recolección de datos	22 de febrero al 10 de marzo del 2018
Lugar	Guadalajara de Buga
Técnica de recolección	Encuestas personales
Muestreo	Aleatorio simple
Tamaño de la muestra	195 personas
Confiabilidad	95%
Margen de error	7%

Fuente: *Elaboración propia*

8.2.4 Análisis de la encuesta

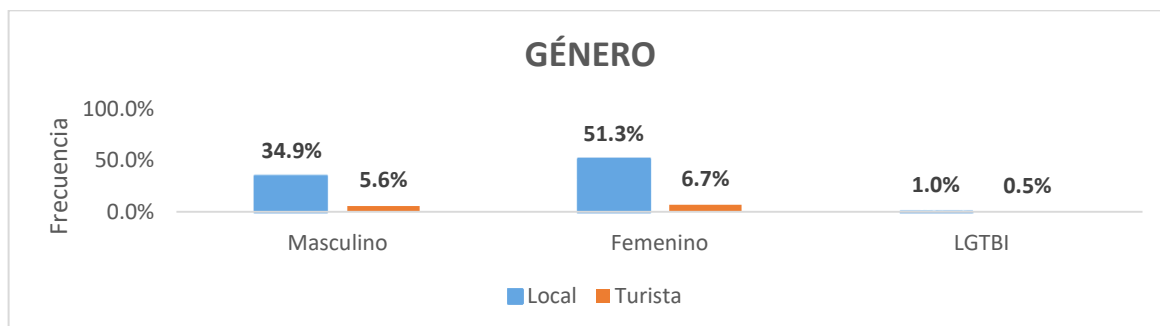
Mediante la encuesta se permitieron analizar los siguientes aspectos:

- Características generales de la población
- Preferencias por la variedad de restaurantes que se visitan y su ubicación
- Frecuencia en el consumo gastronómico por fuera del hogar
- Hábitos y preferencias de consumo en restaurantes
- Expectativas frente a la propuesta presentada
- En cuanto a los visitantes se indago sobre sus hábitos de consumo en los restaurantes y se pudo determinar el grado de satisfacción frente a la gastronomía en el municipio de Buga

Después de recolectar los datos ofrecidos en las 195 encuestas realizadas a los turistas y personas que residen en el municipio de Buga, se procesaron utilizando el software SPSS. A continuación, se presentan los resultados.

- **Características generales de la población**

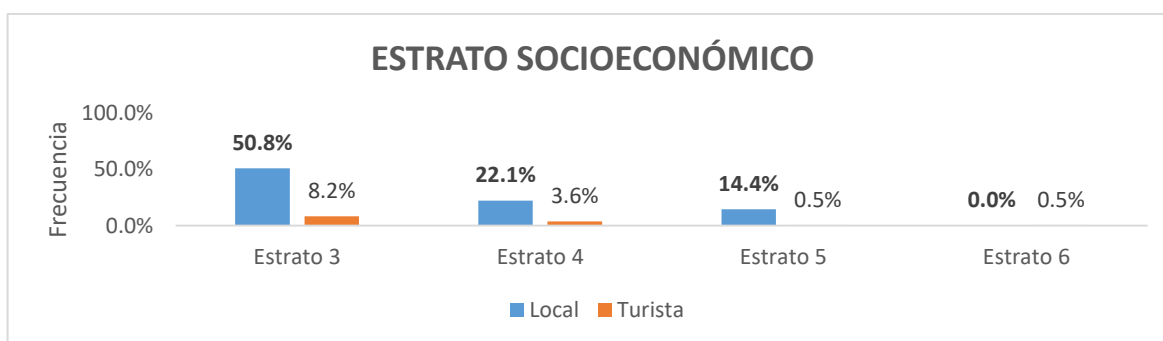
Figura 2. Género



Fuente: Elaboración propia

El 58% de los encuestados resultaron ser del sexo femenino, el 40.5% masculino y tan solo el 1.5% dicen pertenecer a la comunidad LGTBI. Lo anterior da una visión de que en la actual sociedad hay una gran participación del género femenino que anteriormente no se daba; por esto se hace imprescindible crear opciones que vayan acordes a la opinión y la relación femenina con los demás géneros.

Figura 3. Estrato socioeconómico

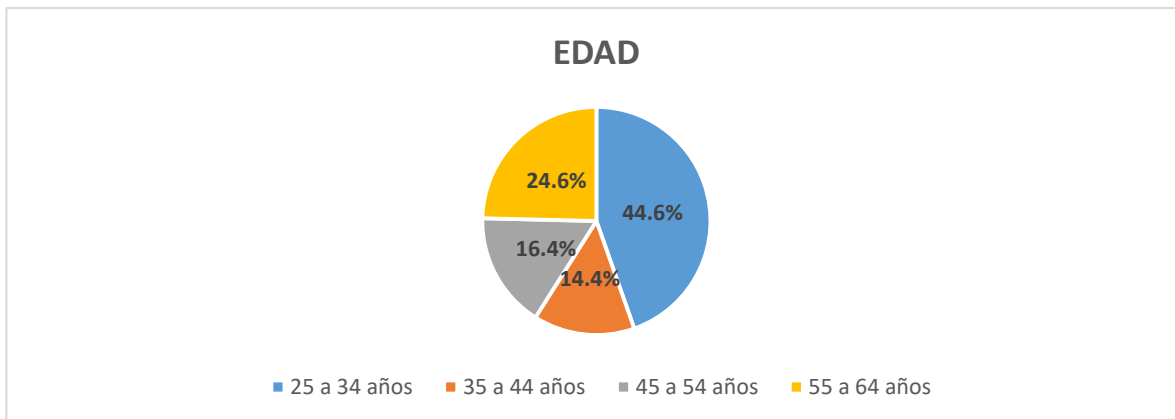


Fuente: Elaboración propia

Según los resultados arrojados por la encuesta el 50.8% de las personas locales y el 8.2% de los turistas, pertenecen al estrato socioeconómico 3, seguido por el estrato 4 (22.1% locales y el 3.6% turistas), es decir, que la clase media tiene una constante participación en el consumo del mercado y debe ser encajada de forma

significativa a la idea de negocio aquí planteada, en los estratos 5 (14.4% locales y 0.5% turistas) y 6 (0.5% turistas) la participación fue baja. (Ver figura 3)

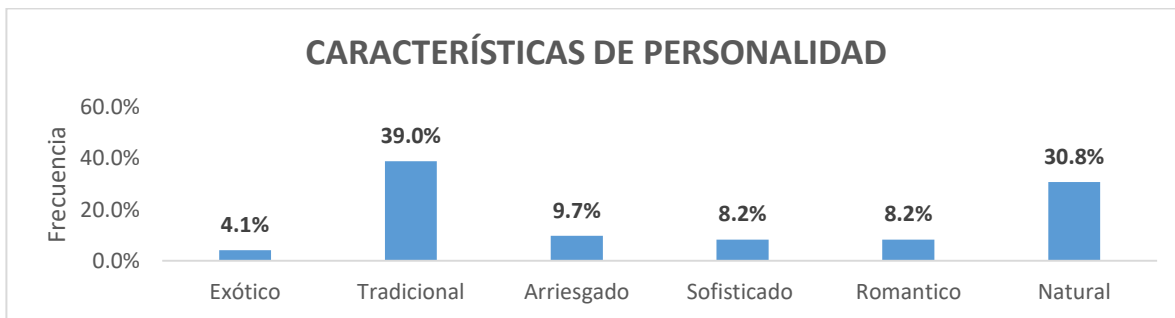
Figura 4. Edad



Fuente: Elaboración propia

La edad que predomina es la comprendida entre los 25 y 34 años (44.6%), son personas jóvenes, trabajadoras o empresarios, que tienen los ingresos suficientes para adquirir productos con alta calidad. El siguiente rango de edad más alto es el de personas entre los 55 y 64 años (24.6%), pensionados o próximos a recibir la jubilación, tienen el tiempo y dinero para disfrutar de la alimentación por fuera del hogar, en una menor proporción los encuestados tenían una edad de entre 35 a 44 años (14.4%) y 45 a 54 años (16.4%).

Figura 5. Características de personalidad

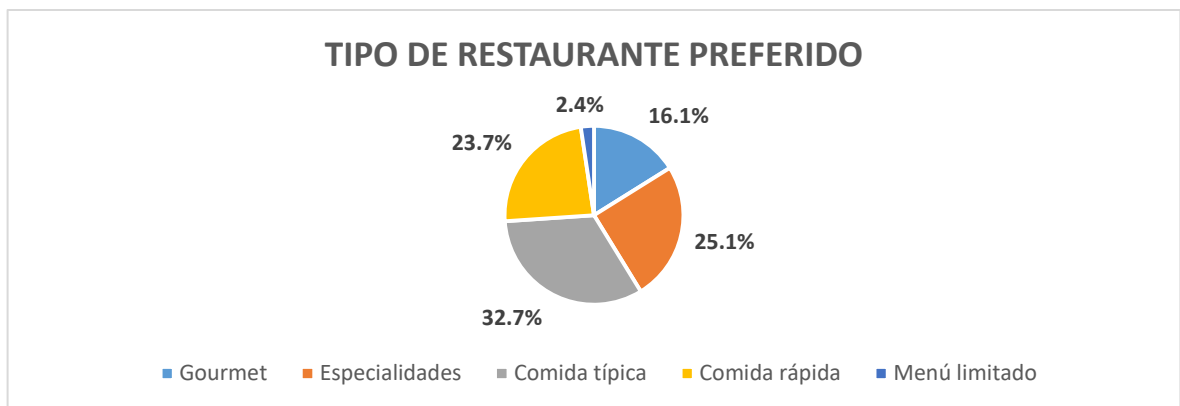


Fuente: Elaboración propia

Dentro de las características de personalidad se encuentra que la mayoría se consideran tradicionales (39 %), es decir que son muy arraigados a las costumbres propias de su familia, pueblo o comunidad, además muchos se caracterizan por ser naturales (30.8%), los cuales son libres y no modifican su esencia como persona debido a causas externas, en su mismo orden el 9.7% se consideran arriesgados, en una proporción igual del 8.2% las personas dicen ser sofisticados o románticos, y tan solo el 4.1% son exóticos. (Ver figura 5)

- **Preferencias por la variedad de restaurantes que se visitan y su ubicación**

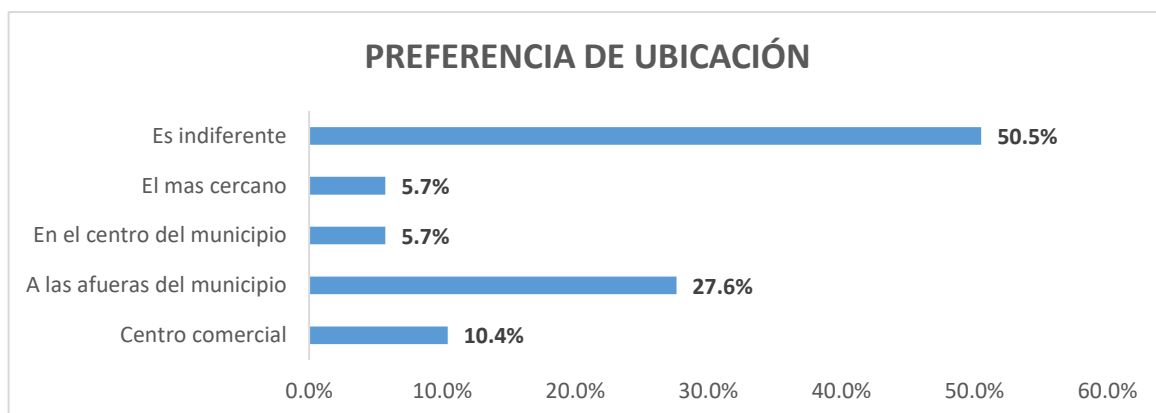
Figura 6. Tipos de restaurante



Fuente: Elaboración propia

Los restaurantes que principalmente visitan son los que ofrecen comida típica (32.7%) y de especialidades un 25.1%, sin embargo, la comida rápida también juega un papel preferencial (23.7%), el 16.1% de las personas dicen asistir constantemente a sitios de menú limitado como cafeterías o fuentes de soda. Es importante mencionar que la comida tipo gourmet no es la preferida de los encuestados pues solo el 2.4% dice asistir, por esto se puede atribuir que las características de la personalidad tienen directa relación con el tipo de restaurantes al que prefieren ir. Captando así que la idea del restaurante temático enfocado en la tradición vallecaucana se encuentra dentro de las preferencias de los consumidores.

Figura 7. Preferencia de ubicación

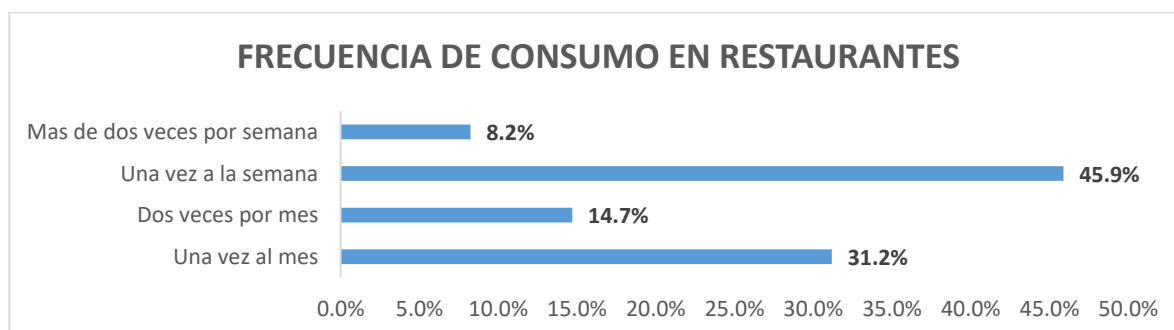


Fuente: Elaboración propia

Aunque la ubicación para el 50.5% de las personas es indiferente, tienen una clara inclinación por buscar un ambiente distinto, de preferencia a las afueras de la ciudad (27.6%), otros prefieren asistir a centros comerciales (10.4%) donde encuentran variedad de alimentos en un mismo lugar, tan solo el 5.7% los encuestados tienen como mejor opción el más cercano a su hogar y en un porcentaje igual al anterior en el centro del municipio.

- **Frecuencia en el consumo gastronómico por fuera del hogar**

Figura 8. Frecuencia de consumo



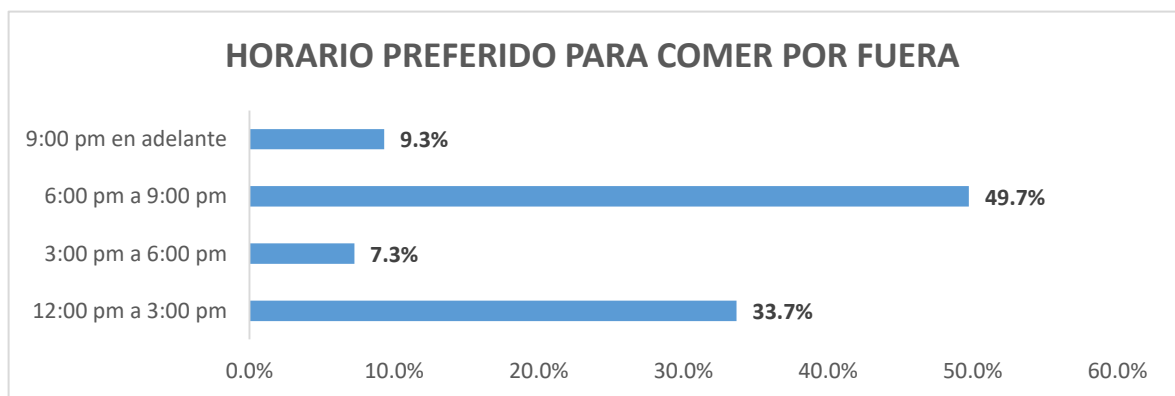
Fuente: Elaboración propia

Se descubrió que casi la mitad de la población (45.9%) come por fuera del hogar cuatro veces al mes y otros prefieren hacerlo (31.2%) solo una vez, por el contrario,

los encuestados frecuentan restaurantes dos veces por mes (14.7%) y el otro 8.2% de las personas van más de dos veces por semana. Aunque mediante una media aritmética que incluye todos los resultados, se obtiene que en promedio los individuos van aproximadamente tres veces al mes a un restaurante. (Ver figura 8)

- **Hábitos y preferencias de consumo en restaurantes**

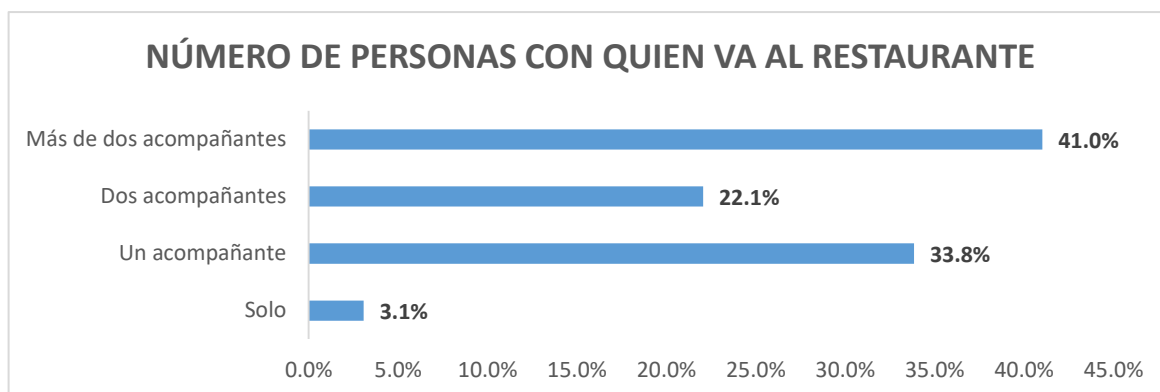
Figura 9. Horario preferido



Fuente: Elaboración propia

Las personas optan por ir a restaurantes en las noches, exactamente en el horario comprendido entre las 6:00 pm y las 9:00 pm (49.7%), ya que es una hora que se acomoda al horario laboral. Por otro lado, al medio día se observa que es una cantidad menor la que utiliza este servicio (33.7%), debido a que se dispone de menor tiempo por las labores diarias. Tan solo un 7.3% dice visitar restaurantes en un horario comprendido entre las 3:00 pm y 6:00 pm, y un 9.3% lo hace a partir de las 9:00 pm.

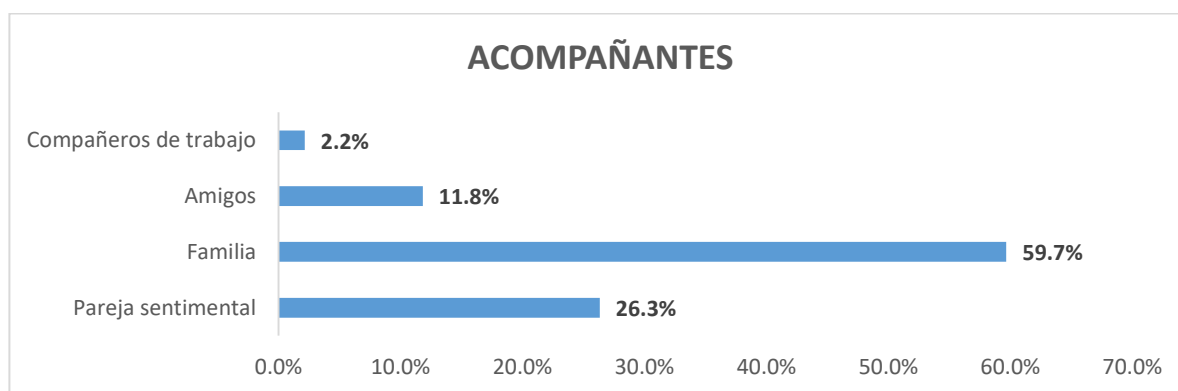
Figura 10. Cantidad de acompañantes



Fuente: Elaboración propia

Referente a la cantidad de personas que van al restaurante se identifica que en la mayoría de los casos (41%) son más de tres personas las que asisten al lugar, seguido de un solo acompañante con 33.8% y dos acompañantes con 21.1%. Definitivamente se evidencia que muy pocas personas van solas a un restaurante (3.1%), es decir, que uno de los fines en esta actividad es compartir con demás personas.

Figura 11. Tipo de acompañantes

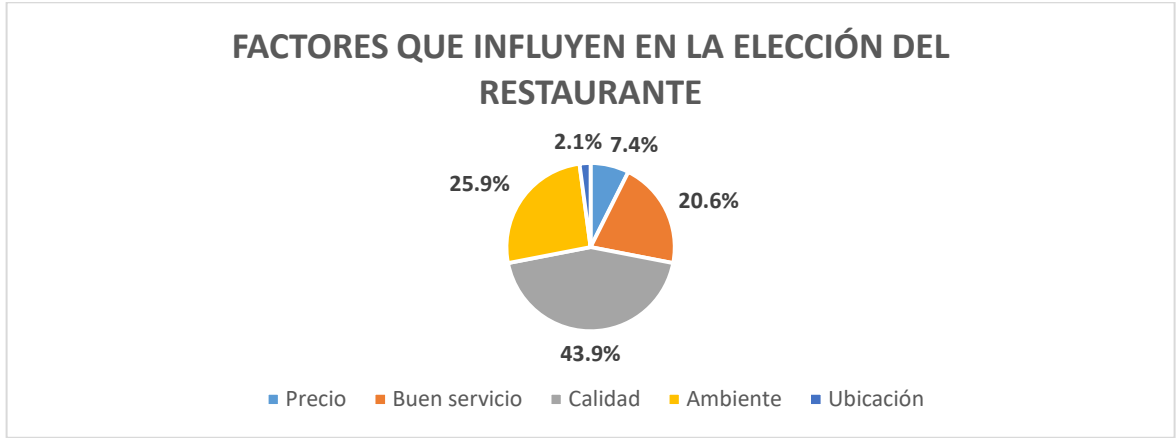


Fuente: Elaboración propia

El 69.7% de los comensales van acompañados de su familia (más de dos personas) o en su defecto un 26.3% solo con su pareja, también, suelen ir a en compañía de amigos (11.8%) y en una menor proporción (2.2%) con los compañeros de trabajo.

Esto afirma los resultados precedentes los cuales ubican al comensal en un entorno tradicional, que van a un restaurante a compartir con su familia, amigos o pareja, buscando además de elementos placenteros en la gastronomía, eventos agradables referentes a la experiencia vivida.

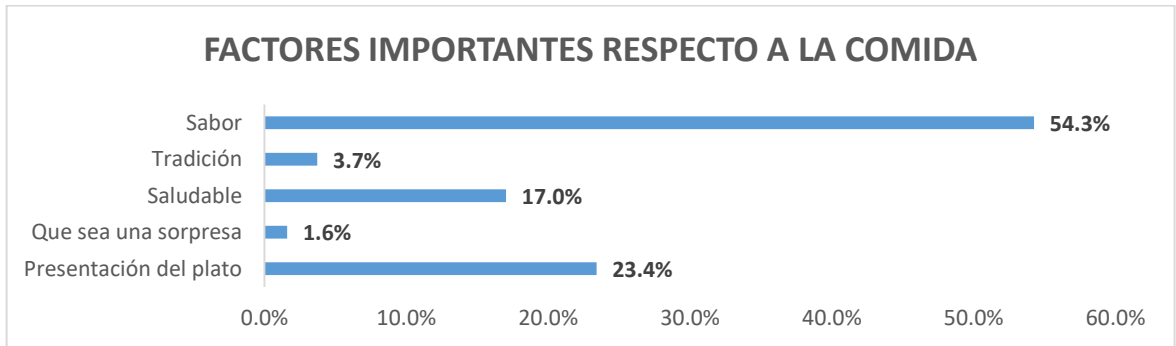
Figura 12. Factores de elección



Fuente: Elaboración propia

Las principales razones por las que eligen las personas asistir a los restaurantes son la calidad y oferta de la comida (43.9%), aunque el ambiente (25.9%) y en su mismo orden el servicio (20.6%), juegan papeles cruciales para la toma de decisión; lo anterior indica que esos factores están por encima del precio (2.1%) y la ubicación (7.4%).

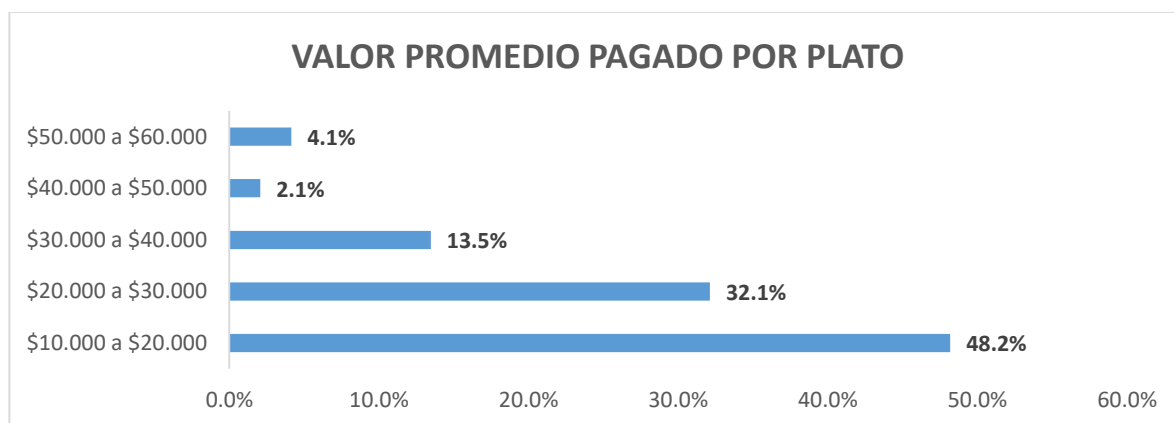
Figura 13. Factores importantes respecto a la comida



Fuente: Elaboración propia

Se encuentra que, para la elección del menú, los comensales principalmente desean encontrar un buen sabor en los alimentos que consumen (54.3%), sin embargo, prestan bastante atención en la manera que se pueden presentar los mismos (23%) y un 17% ven en lo saludable su mejor opción. Tan solo un 3.7% de individuos tiene como factor importante la tradición y tan solo el 1.6% desean encontrar alguna novedad en el plato, es decir, la población tiene gustos definidos. (Ver figura 13)

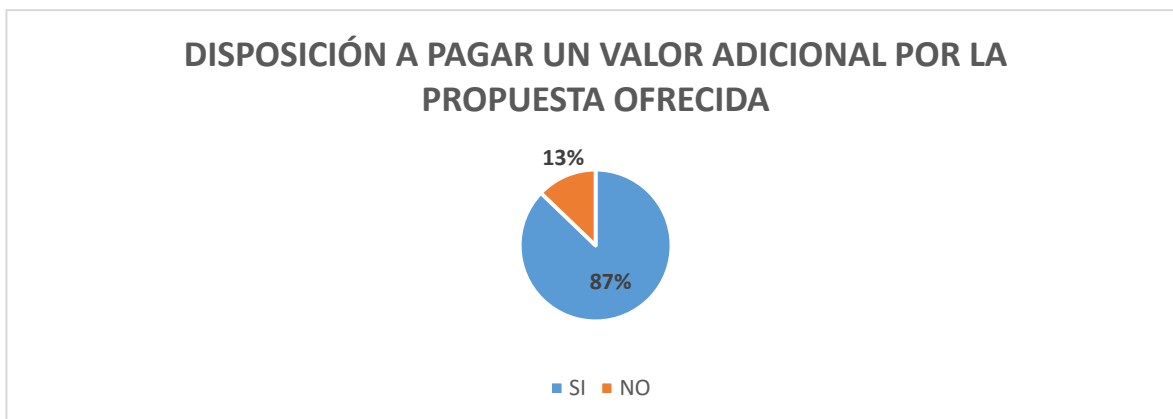
Figura 14. Valor promedio pagado por plato



Fuente: Elaboración propia

El 48,19% de las personas disponen principalmente un promedio por plato de entre \$10.000 y \$20.000, y un 32,12% pagaría hasta \$30.000. Entre \$30.000 y \$40.000 un 13,5% dispone de ese valor para consumir en un restaurante; y un 2.1% están dispuestos a gastar entre \$40.000 y \$50.000, sin embargo, el 4.1% de los individuos pagarían entre \$50.000 y \$60.000.

Figura 15. Disposición a pagar un valor adicional por la propuesta ofrecida

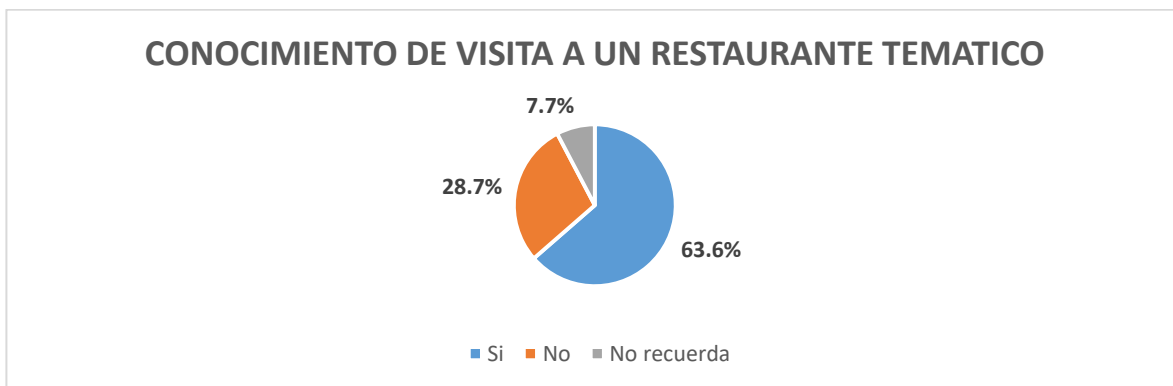


Fuente: Elaboración propia

El 87% de los individuos están dispuestos a pagar un valor adicional por la propuesta planteada, frente al valor que normalmente cancelan, sin embargo, un 13% no está dispuesto a pagar de más.

- **Expectativas frente a la propuesta presentada**

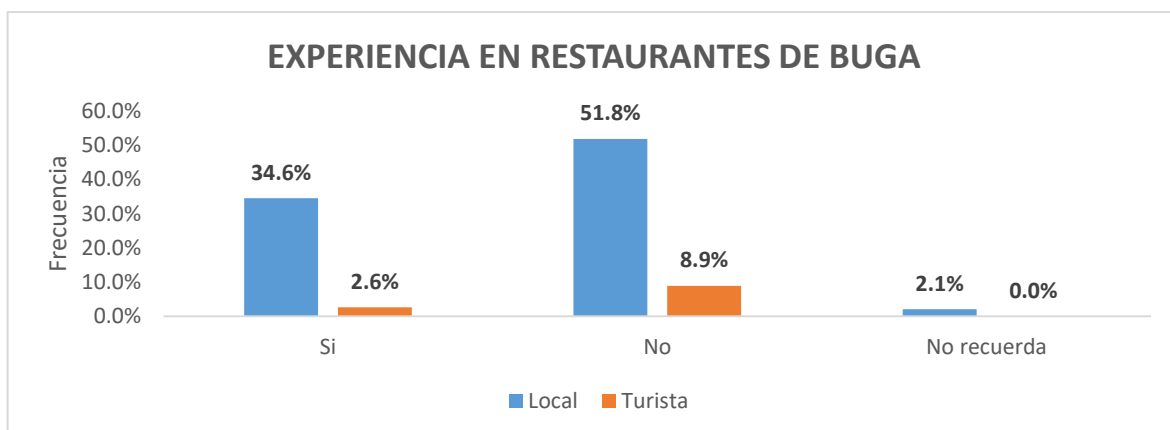
Figura 16. Recordación de visita a restaurantes temáticos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos el 63.6% tienen conocimiento de haber visitado un restaurante temático, el 28.7% no han visitado alguno y tan solo el 7.7% no recuerda haberlo hecho.

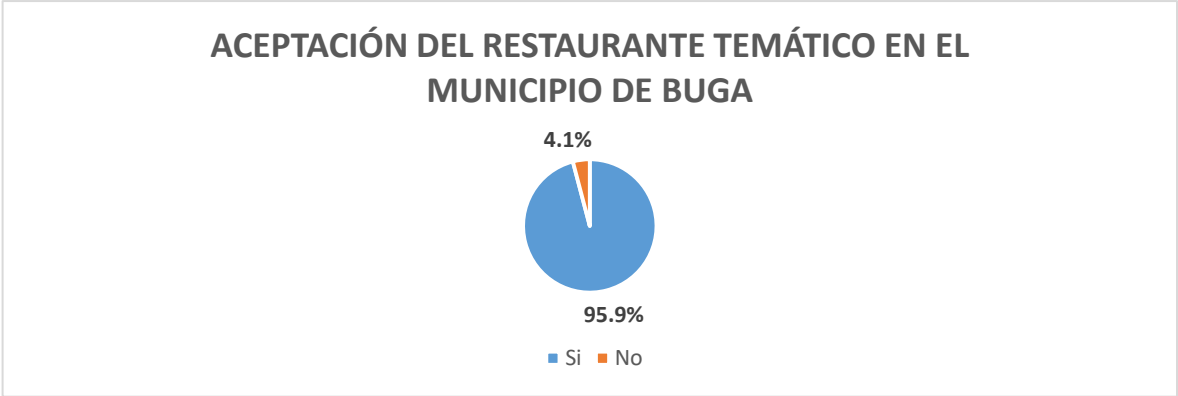
Figura 17. Experiencia en restaurantes de Buga



Fuente: Elaboración propia

Las personas encuestadas en su mayoría consideran que es nula la experiencia causada en un restaurante, tanto para los locales (51.8%), como para los turistas (8.9%), por el contrario, el 34.6% de los locales consideran tener experiencias en los restaurantes que visita, al igual que los turistas (2.6%), tan solo el 2.1% de las personas que viven en el municipio no tienen claridad sobre las experiencias causadas, sin embargo, los turistas tienen conocimiento definido sobre lo que ha experimentado. Como resultado la población establece que es necesaria la propuesta aquí planteada, la cual consiste en revivir aquellas tradiciones perdidas de la gastronomía vallecaucana, incluyendo historia y arte mediante actividades que llenen al consumidor de elementos diferentes a los que acostumbran a vivir en otros lugares.

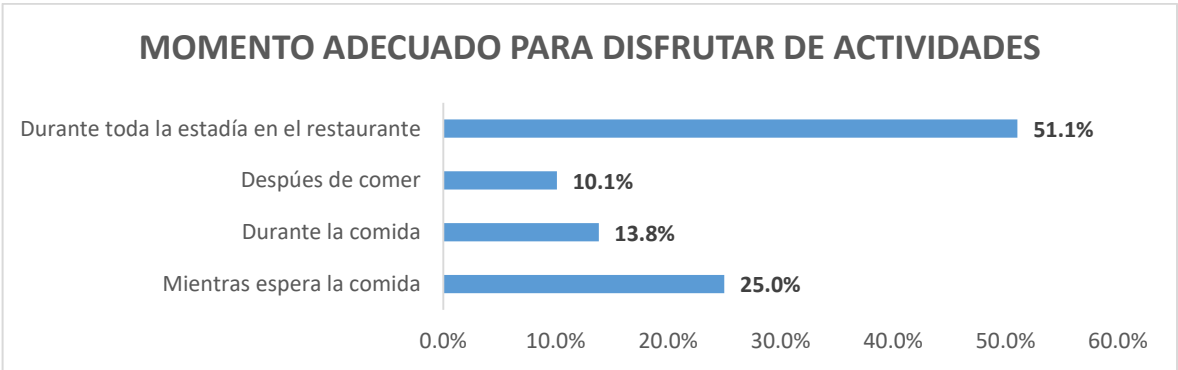
Figura 18. Aceptación de la propuesta



Fuente: Elaboración propia

Según los elementos planteados, y la propuesta presentada a la totalidad de la población encuestada, el 95.9% consideran como una opción viable la creación del restaurante temático, frente a un 4.1% que dan respuesta negativa a lo planteado.

Figura 19. Momento adecuado para la realización de actividades

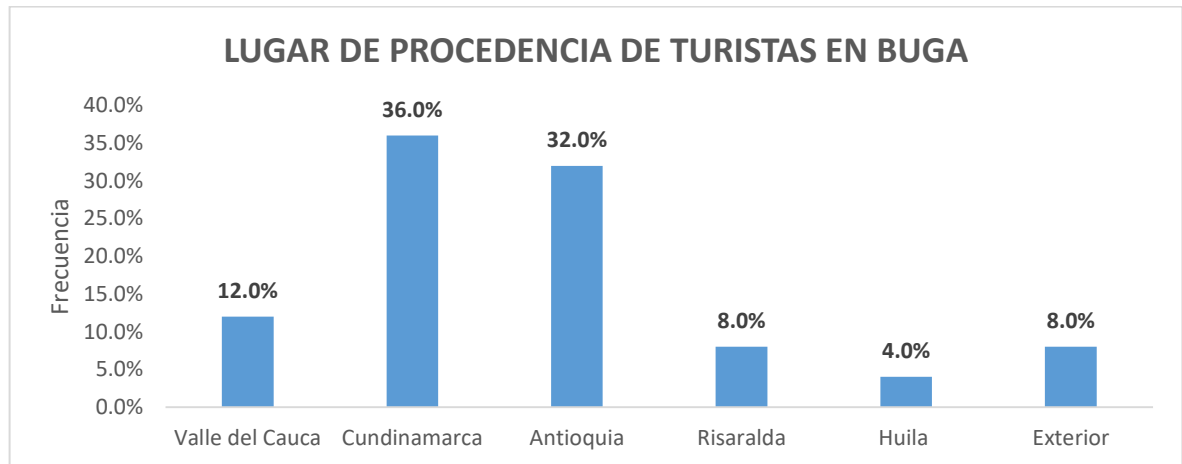


Fuente: Elaboración propia

De los encuestados que aceptaron la propuesta planteada en la gráfica anterior, el 51.1% sugiere que la experiencia se presente a lo largo de su estadía en el restaurante, y un 25% mientras espera la comida; el 13.8% desea las actividades mientras degusta de los platos y el 10.1% después de comer.

- Hábitos de los visitantes sobre el consumo en los restaurantes y satisfacción frente a la gastronomía en el municipio de Buga

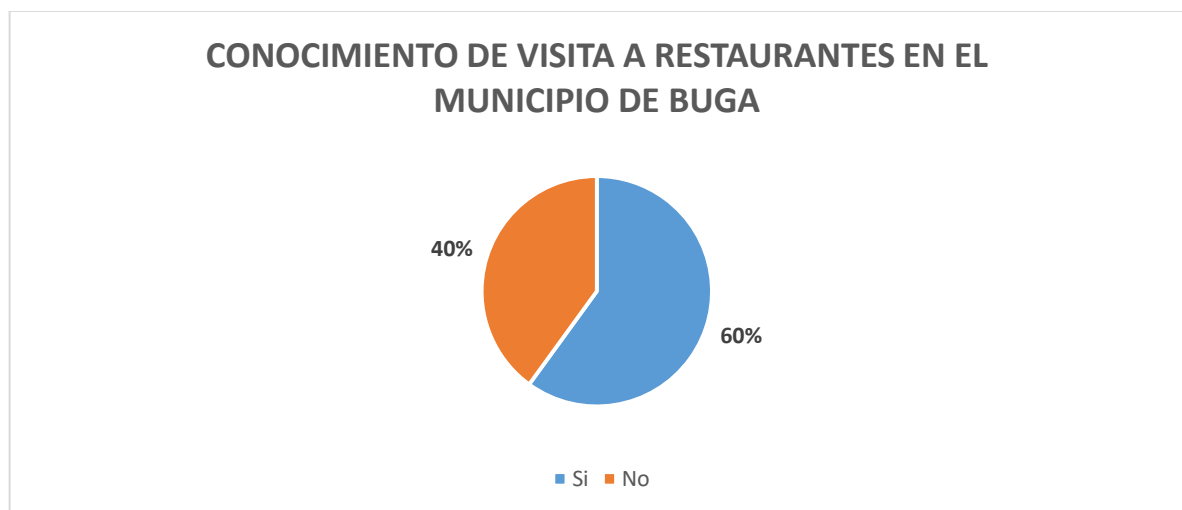
Figura 20. Procedencia del turista



Fuente: Elaboración propia

De manera específica los visitantes o turistas que participaron en la encuesta, provienen de los departamentos de Cundinamarca y Antioquia con un 36% y 32% respectivamente. Es importante mencionar que aunque es poca la proporción, un 8% de los turistas en la ciudad de Buga provienen del exterior.

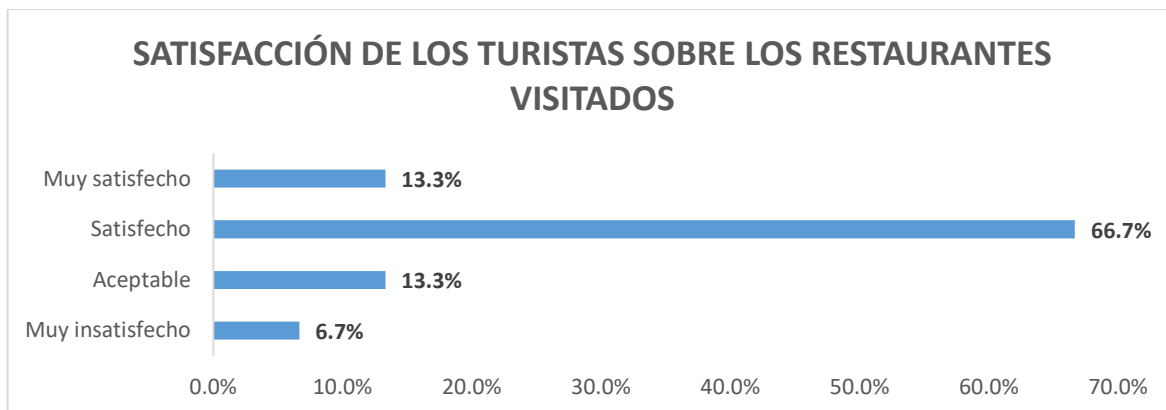
Figura 21. Asistencia del turista a restaurantes de Buga



Fuente: Elaboración propia

De los turistas encuestados el 60% ha tenido la oportunidad de utilizar el servicio de restaurante en Buga, por el contrario, el 40% de las personas no lo ha utilizado, es decir, un porcentaje significativo no visita el municipio con la intención de encontrar un destino gastronómico. (Ver figura 21)

Figura 22. Satisfacción de los turistas en los restaurantes visitados



Fuente: Elaboración propia

De los turistas que han tenido la oportunidad de utilizar el servicio de restaurante en el municipio de Buga, un 66.7% se encuentra satisfecho y un 13.3% registran un alto grado de satisfacción con lo obtenido, sin embargo, para el 13.3% es tan solo aceptable y el grado de insatisfacción total es del 6.7%.

8.2.5 Conclusiones de la encuesta

Inicialmente se identifica que el género femenino y la clase media tienen gran participación en el consumo del mercado. La edad que predomina es la comprendida entre los 25 y 34 años, son personas jóvenes, trabajadoras o empresarios; el siguiente rango de edad más alto es el de personas entre los 55 y 64 años, pensionados o próximos a recibir la jubilación. Además la mayoría se consideran tradicionales y naturales, es decir, que son muy arraigados a las costumbres propias de su familia y no modifican su esencia como persona.

Se puede atribuir que las características de la personalidad tienen directa relación con el tipo de restaurantes al que prefieren ir, ya que visitan principalmente los que ofrecen comida típica, de especialidades y comida rápida; captando así que la idea del restaurante temático enfocado en la tradición vallecaucana se encuentra dentro de las preferencias de los consumidores.

Los encuestados optan por ir en las noches y en el horario del medio día, aproximadamente unas tres veces al mes. Puntualmente se evidencia que muy pocas personas van solas a un restaurante, es decir, que uno de los fines en esta actividad es compartir con demás personas, sea su familia, amigos o pareja.

Las principales razones por las que eligen asistir a los restaurantes son la calidad y oferta de la comida, el ambiente, el servicio, un buen sabor en los alimentos y la presentación del plato.

De acuerdo a los resultados obtenidos los encuestados si tienen conocimiento sobre lo que se denomina restaurante temático y el 96% tiene expectativas favorables frente a la propuesta planteada.

8.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

El principal objetivo de la empresa Raíces del Valle es cambiar la forma en que se provee al consumidor final el servicio gastronómico, esto, mediante experiencias. La competencia más fuerte se encuentra en municipios cercanos, que buscan a través de la misma idea y el mismo concepto gastronómico atraer el mayor número de clientes, bien sea turistas o locales.

La Tinaja: el restaurante bar ubicado en el municipio de Rozo cuenta con una capacidad para albergar aproximadamente 2000 personas, en un sitio que evoca las tradiciones vallecaucanas mediante su infraestructura y gastronomía, su principal atractivo es el mundo equino sobre el cual se mueve su temática y la mayoría de sus eventos.

EL Naranjal: el restaurante se ubica en el kilómetro 3 vía Naranjal del municipio de Ginebra Valle, es un restaurante que posee atractivos como piscinas y juegos para el entretenimiento de los más chicos. Realizan eventos en fechas especiales que garantizan una experiencia agradable para sus visitantes.

Tardes Caleñas: ubicado en el municipio de Rozo es un restaurante -bar que ofrece comida vallecaucana y realiza diferentes eventos a lo largo de cada semana, como tertulias, shows en vivo y karaoke, tienen la capacidad para albergar a 600 personas, quienes pueden disfrutar de un ambiente de entretenimiento dada la variedad de atracciones que existen en el lugar.

El siguiente análisis tiene como finalidad que Raíces del Valle pueda apropiarse las características que encuentre positivas de los competidores directos. Cabe destacar que estos competidores geográficamente se encuentran distantes al mercado objetivo del restaurante, obteniendo así una oportunidad importante.

Para obtener mayor información de la oferta, se analiza la competencia directa mediante variables como: ubicación, atención al cliente, capacidad e infraestructura, temática, menú, estrategias de publicidad, entre otros. Además se plasma cuáles son los puntos que Raíces del Valle propone en cada elemento.

Finalmente se hace la matriz de perfil competitivo, donde cada factor se considera clave para el éxito del restaurante temático. Es decir, se logra identificar cuáles son las estrategias que utiliza la competencia para ser fuertes y obtener el reconocimiento que hasta ahora tienen.

Cuadro 6. Análisis de la competencia directa

Nombre	La Tinaja	Tardes Caleñas	El Naranjal	Raíces del Valle
Ubicación	Vía Rozo - Palmira	Kilómetro 1 Vía Rozo - Cerrito	Kilómetro 3 vía Ginebra - Cerrito	Buga
Atención al cliente	- Servicio lento en la toma y entrega de pedidos - Horario: lunes a viernes. 10:00 am a 5:00 pm; sábado y domingo: 9:00 am a 6:00 pm	- Buena atención al cliente - Tiempo de esperas muy largos - Horario: de viernes a domingos y lunes festivos de 9:00 am a 5:00 pm	- Buena atención - Toma de pedido rápida - Entrega de pedidos lenta - Horario: lunes a domingo. 8:00 am a 10:00 pm	- Personal capacitado en atender al cliente - Tiempo de espera cortos - Horario: Todos los días
Capacidad e infraestructura	- Infraestructura principal hecha en madera y paja, cuenta con caballerizas y zonas de descanso para adultos y zona infantil - Capacidad para 2000 personas	- Capacidad de 600 personas - La infraestructura de los salones es con techo de teja de barro limpia y muros de guadua, al aire libre y mesas de madera - 110 mil metros cuadrados - Cuenta con diferentes construcciones como toboganes y piscinas	- Construcción principal hecha en ladrillo y teja, cuenta con áreas de piscina y zona infantil - Capacidad para 400 personas	- Capacidad de 100 personas - La infraestructura del salón contiene vigas y columnas de madera, techo en paja - Zona de juegos - Zona de descansos - Amplias zonas verdes
Temática	- Refleja la antigua finca mediante su decoración, caballerizas y los distintos shows en vivo como: presentaciones musicales, equinas, entre otros	- Recreación - Cuenta con diferentes atracciones, entre esas acuáticas, para disfrutar con amigos y familia - Diseño imponente referente a la recreación - Ambiente campestre y acogedor	- Refleja la antigua hacienda vallecaucana, decoración con objetos agrícolas y presentación de varios eventos culturales.	- Tradiciones vallecaucanas - Decoración que refleja los sitios principales del Valle, mediante esculturas y objetos característicos
Menú	-Desayunos -Platos fuertes en comida típica, de mar y parrilla -Bebidas con y sin licor -Variedad de entradas y postres -Precio entre \$20.000 - \$45.000	- Gran variedad de platos - Comida típica vallecaucana - Vinos, bebidas naturales, sin alcohol, cocteles y cervezas -Ensaladas, postres, especiales de mar, carnes, y menú ligero - Precios promedio de \$30.000	- Desayunos - Platos fuertes en comida típica, vegetariana y parrilla - Poca variedad de entradas y postres - Bebidas sin licor y vinos - Precio promedio de \$28.000 por plato	- Comida típica del Valle del Cauca - Entradas, platos fuertes, postres y bebidas - Precios entre \$20.000 y \$40.000
Estrategias de publicidad y promoción	- Publicidad en radio, redes sociales y pagina web	- Publicidad por medio de redes sociales e internet - Cufias radiales	volantes, redes sociales y pagina web - Promoción mediante eventos culturales como danza y humor - Promoción 2x1 en el menú	- Publicidad por medio de redes sociales e internet - Carro valla y volantes - Promociones y premios a clientes fieles y en fechas especiales
Compra y reservaciones	- Compra por medio físico y pago con tarjeta de crédito o efectivo - Reservaciones por página web o teléfono	- Reservaciones a través de la página web y por teléfono - Compra en físico	- Compra por medio físico y pago con tarjeta de crédito o efectivo - Reservaciones por página web o teléfono	- Reservaciones a través de la página web y por teléfono - Compra en físico
Servicios complementarios	- Eventos empresariales y familiares - Alquiler de carrozas - Alquiler de caballerizas - Venta de artesanías	- Plazoleta Espectáculos y Teatrino - Atracciones de entretenimiento - Servicio de hotel - Salón de eventos	- Eventos empresariales y familiares - Acceso a piscina de manera gratuita	- Eventos empresariales y familiares

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	LA TINAJA		TARDES CALEÑAS		EL NARANJAL	
		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Ubicación	10%	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Atención al cliente	14%	2	0.28	2	0.28	3	0.42
Capacidad e infraestructura	14%	4	0.56	4	0.56	3	0.42
Temática	15%	4	0.6	4	0.6	1	0.15
Menú	15%	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Estrategias de publicidad y promoción	14%	2	0.28	3	0.42	3	0.42
Compra y reservaciones	6%	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Servicios complementarios	12%	3	0.36	4	0.48	2	0.24
TOTAL	100%		3.07		3.18		2.54

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los competidores a comparar, la empresa tardes caleñas es quien tiene la mayor puntuación (3,18), se puede atribuir a que gozan una excelente infraestructura, temática y servicios complementarios. Por otro lado, el restaurante la tinaja también es fuerte en estos factores en especial su temática, menú e infraestructura.

En conclusión estos restaurantes destacados son considerados un modelo a seguir en el ámbito de restaurantes temáticos, por esto se prevé que Raíces del Valle pueda realizar benchmarking e implementar las mejores estrategias y prácticas observadas.

8.4 ANÁLISIS DE LOS PRECIOS

Según la investigación realizada en este módulo, se ha encontrado que la competencia ofrece sus productos en un rango de precios entre \$20.000 y \$30.000, también se halla que los clientes optan por ese precio como el segundo más votado con un 32,1% de la población encuestada para comprar en un restaurante, y el 19,7% optan por comprar por encima de este valor. Además en la misma encuesta, se evidenció que más del 80% de la población, estaría dispuesta a pagar un valor adicional por la experiencia ofrecida en el establecimiento.

Por lo anterior el precio promedio al cliente por plato sería de \$30.000. De acuerdo al análisis de la competencia, la estrategia para la fijación del precio, se realiza con base en el precio del mercado, es decir, una estrategia denominada precio imitativo. En los próximos años los precios experimentarán un aumento proporcional a la inflación que se promedia en 5%.

Tabla 4. Precios de venta

Menú Valle del Cauca			
Receta	Costo	Margen de rentabilidad	Precio de venta
Entradas			
Empanadas de arroz con leche (Guacarí)	\$ 1.020	75%	\$ 4.000
Aborrajado (Cali)	\$ 1.365	77%	\$ 6.000
Pan de horno de plátano (Palmira)	\$ 1.201	80%	\$ 6.000
Marranitas (Cali)	\$ 1.000	80%	\$ 5.000
Platos fuertes			
Cazuela de mariscos (Buenaventura)	\$ 14.419	62%	\$ 38.000
Encocado de camarón (Buenaventura)	\$ 9.857	67%	\$ 30.000
Arroz con mariscos (Buenaventura)	\$ 5.475	82%	\$ 30.000
Sancocho de gallina (Ginebra)	\$ 5.300	82%	\$ 30.000
Fiambre (Guacarí)	\$ 8.535	72%	\$ 30.000
Arroz atollado (Cali)	\$ 4.415	84%	\$ 28.000
Pollo en su jugo (Palmira)	\$ 5.358	79%	\$ 25.000
Postres			
Dulce de Naranja (Argelia)	\$ 1.443	71%	\$ 5.000
Solteritas (La Victoria)	\$ 261	91%	\$ 3.000
Dulce de Queso (La Victoria) 250 gr	\$ 2.572	68%	\$ 8.000
Torta de chontaduro (Buenaventura)	\$ 2.439	51%	\$ 5.000
Dulce desamargado (Guacarí) 250 gr	\$ 2.196	73%	\$ 8.000
Dulce de piña (Dagua)	\$ 354	93%	\$ 5.000
Dulce cortado (Pradera) Lb	\$ 6.961	54%	\$ 15.000
Manjarblanco (Pradera) Lb	\$ 2.412	76%	\$ 10.000
Bebidas			
Sabajón (El Cairo) Vaso	\$ 2.730	61%	\$ 7.000
Trabuco (La Unión) 250 ml	\$ 976	80%	\$ 5.000
Jugo de borojó (Buenaventura)	\$ 1.562	69%	\$ 5.000
Jugo de chontaduro (Buenaventura)	\$ 2.022	60%	\$ 5.000
Lulada (Cali)	\$ 1.007	83%	\$ 6.000
Champús (Florida)	\$ 2.266	62%	\$ 6.000
Jugos naturales en agua	\$ 347	88%	\$ 3.000
Jugos naturales en leche	\$ 787	80%	\$ 4.000

Fuente: Elaboración propia

8.5 MERCADO POTENCIAL

La demanda actual para el producto que se plasma en este trabajo es de 23.646 personas, es decir, son los individuos que están dentro del estrato social que se supone pueden adquirir el bien, y tienen la edad en la cual podrían estar interesados en adquirir la propuesta planteada.

Se estableció en la investigación de la demanda que en promedio el consumidor va tres veces a un restaurante por mes. Lo anterior significa que las 23.646 personas asisten tres veces al mes a cualquier restaurante, dando como resultado que mensualmente existe un mercado potencial de 70.938 visitas ($23.646 * 3$); siendo esto 851.256 asistencias al año.

Se debe tener presente que cuando se asiste a un restaurante existen distintos tipos de productos que pueden ser consumidos en simultaneo, son el caso de los platos fuertes con las bebidas, y opcionalmente se consumen entradas y/o postres; con lo cual el mercado potencial puede aplicar para los cuatro tipos de productos.

8.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La distribución se hace directamente en el punto de venta; sin embargo, existen unas medidas estratégicas que se deben tener en cuenta.

De acuerdo a los resultados arrojados por la investigación, la ubicación del restaurante debe ser a las afueras de la ciudad, contar con decoración pertinente a la temática, tener amplias zonas naturales para el goce de las familias y presentar condiciones encadenadas a revivir la tradición.

Por otro lado, es una buena forma utilizar el modelo de reservación, con características sencillas como la facilidad de hacerlas por las redes sociales o teléfono, permitiendo, si es el deseo del cliente, hacer su orden desde ese momento,

configurando así tiempos y costos previamente, con el fin de presentar un servicio mucho más eficiente.

Referente a la distribución en el lugar, es conocido que transcurre mucho tiempo desde el momento en que llega el cliente hasta el momento en que recibe su plato, por esto, aparte de optimizar los procesos con la necesidad de reducir tiempos de espera, se establecerán actividades que mantengan entretenido al comensal mientras llega su pedido.

Estrategias promocionales: el principal foco es presentar experiencias diferentes a la hora de comer por fuera de casa mediante las tradiciones vallecaucanas que se han perdido y que se quieren volver a revivir. El conocimiento que se ha olvidado o que no se conoce por el cambio transicional de generaciones que ha ocurrido, es fundamental para la idea de negocio que aquí se plantea.

- Por esto una de las estrategias de promoción es premiar a los clientes más fieles con viajes a destinos turísticos del Valle, brindando un tour lleno de historia de los lugares visitados.
- Se identificará el día menos demandado, para implementar algún tipo de descuento, de acuerdo a las conveniencias del restaurante.
- Las fechas especiales de los clientes también serán fechas especiales del restaurante, cualquier cumpleaños tendrá descuentos en la organización y decoración de su celebración, tanto en platos como en demás elementos. Además, gracias a las redes sociales, no es necesario que el cliente o el tercero lleguen al restaurante, el restaurante buscará a los cumpleaños, para ofrecer este tipo de descuento.

8.7 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

Actualmente es natural percibir que la sociedad se trasladó al contenido en internet y cada vez es más fuerte esta tendencia, por esto el rumbo a tomar es la comunicación a través de éste medio. Sin embargo, para el lanzamiento del

restaurante es necesario realizar una campaña publicitaria, en donde no solo se aborden las redes sociales. Esta campaña se debe hacer mediante una agencia de publicidad reconocida, permitiendo entrar en el mercado de una forma óptima.

El mensaje debe informar la llegada del primer restaurante temático a la ciudad.

Dentro de las condiciones que debe tener la campaña publicitaria, existirá.

- Las redes sociales deben estar enmarcadas con videos cortos de la temática y con anuncios publicitarios.
- Debe existir la página web con toda la información necesaria de lo que se ofrece.
- Se contará con volantes publicitarios, tarjetas de presentación y carro valla
- Los anuncios en la radio también serán necesarios para abarcar todo el segmento.

Tabla 5. Presupuesto de la mezcla de mercado

CONCEPTO	COSTO
Community Manager	\$ 1,000,000
Tarjetas de presentación (millar)	\$ 75,000
Volantes publicitarios (millar)	\$ 85,000
Compra de dominio web .com.co por un año	\$ 68,816
Diseño y montaje de página web	\$ 1,500,000
Aviso exterior en acrílico	\$ 1,200,000
Publicidad en carro valla y pendón	\$ 1,430,000
Evento inaugural	\$ 1,000,000
Cuñas en radio regional	\$ 600,000
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 6,958,816

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que se destina un 7% de los ingresos brutos anuales, para los gastos de publicidad y promoción, dentro de la publicidad se encuentra:

- Cuñas en radio regional
- Publicidad en carro valla
- Volantes y tarjetas de presentación
- Eventos publicitarios y patrocinios

8.8 PROYECCIONES DE VENTAS

El mercado potencial es de 70.938 asistencias mensuales, y la investigación arrojó que el 95,9% estarían dispuestos a adquirir los servicios del restaurante temático, dando como resultado 68.030 visitas, sin embargo, las ventas totales conciernen a la suma de las entradas, platos fuertes, postres y bebidas; en el caso particular de las entradas y postres se asigna un porcentaje de venta del 10% (6.803 + 6.803), y de los platos fuertes y bebidas un 100% (68.030 + 68.030), debido a que cada asistencia es considerada una compra ineludible de ambos productos, por tal razón el mercado total de unidades mensuales es de 149.666, de lo cual Raíces del Valle aspira para el año 2019 iniciar con una participación de mercado del 2,1%, lo que correspondería a 3.143 unidades mensuales y 37.716 anuales.

Para los años siguientes se espera un incremento de 10% anual sobre las ventas, hasta alcanzar en el año 2024 un 3,4% de la cuota de mercado.

8.8.1 Demanda futura

Según estadísticas del DANE (s.f.) la población de Guadalajara de Buga disminuye cada año, por tal razón el mercado tiene una pequeña variación de un año a otro, sin embargo, es de aclarar que la población turista se mantiene, debido a que los datos referenciados anteriormente especifican que en promedio son unos 3 millones de turistas al año, lo que corresponde a 2.998 individuos. El comportamiento es el siguiente:

Tabla 6. Demanda futura

Año	Población local	Turistas	Mercado Objetivo	Asistencia mensual	Mercado potencial	Aceptación de la propuesta	Asistencia total	Mercado total / mes	Mercado total / año
1	20.648	2.998	23.646	3	70.938	95,9%	68.030	149.666	1.795.992
2	20.547	2.998	23.545	3	70.635	95,9%	67.739	149.026	1.788.309
3	20.550	2.998	23.548	3	70.644	95,9%	67.748	149.045	1.788.537
4	20.514	2.998	23.512	3	70.536	95,9%	67.644	148.817	1.785.802
5	20.478	2.998	23.476	3	70.428	95,9%	67.540	148.589	1.783.068
6	20.441	2.998	23.439	3	70.317	95,9%	67.434	148.355	1.780.258

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Proyección de ventas en unidades

PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES						
ITEM	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024
Mercado Total (Uds)	1.795.992	1.788.309	1.788.537	1.785.802	1.783.068	1.780.258
Volumen Estimado de Ventas	37.716	41.487	45.636	50.199	55.219	60.741
Fraccion de Mercado	2,1%	2,3%	2,6%	2,8%	3,1%	3,4%
Empanadas de arroz con leche	342	376	414	455	500	550
Aborrajado	425	468	514	566	622	685
Pan de horno de plátano	483	531	585	643	707	778
Marranitas	464	511	562	618	680	748
Sancocho de gallina	2.517	2.769	3.046	3.350	3.685	4.054
Fiambre	2.776	3.053	3.359	3.695	4.064	4.470
Arroz atollado	3.774	4.151	4.566	5.023	5.525	6.078
Pollo en su jugo	2.489	2.738	3.012	3.313	3.644	4.008
Cazuela de mariscos	1.172	1.289	1.418	1.560	1.716	1.887
Encocado de camarón	1.354	1.489	1.638	1.802	1.982	2.180
Arroz con mariscos	3.063	3.369	3.706	4.076	4.484	4.932
Dulce de naranja	192	211	232	256	281	309
Solteritas	425	468	515	566	623	685
Dulce de queso	151	166	182	201	221	243
Dulce desamargado	177	195	214	235	259	285
Dulce de piña	203	223	246	270	297	327
Dulce cortado libra	231	254	279	307	338	372
Manjarblanco libra	222	244	268	295	325	357
Torta de chontaduro	114	125	138	152	167	183
Sabajón	1.315	1.447	1.592	1.751	1.926	2.119
Trabuco	2.631	2.894	3.184	3.502	3.852	4.237
Lulada	3.060	3.366	3.703	4.073	4.480	4.928
Champus	1.236	1.360	1.496	1.645	1.810	1.991
Jugo de borojó	1.642	1.806	1.987	2.186	2.404	2.645
Jugos naturales en agua	3.704	4.074	4.482	4.930	5.423	5.965
Jugos naturales en leche	2.286	2.514	2.766	3.042	3.347	3.681
Jugo de chontaduro	1.269	1.396	1.535	1.689	1.858	2.043

Fuente: Elaboración propia

En la anterior tabla se establece la cantidad de unidades de cada producto que se estima producir en todos los años proyectados. Obteniendo para el primer año una producción total de 37.716 unidades y finalizando con 60.741 unidades.

De acuerdo al volumen de unidades proyectados y a los precios por producto establecidos anteriormente, se hace posible determinar las ventas en valores monetarios. Con lo anterior se sitúa la respectiva tabla con el total de ingresos por ventas de cada producto. (Ver tabla 8)

Tabla 8. Proyección de ventas en pesos

PROYECCIÓN DE VENTAS EN PESOS						
ITEM	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024
Empanadas de arroz con leche	\$ 1.367.256	\$ 1.579.180	\$ 1.737.098	\$ 1.910.808	\$ 2.101.889	\$ 2.312.078
Aborrajado	\$ 2.550.945	\$ 2.946.341	\$ 3.240.975	\$ 3.565.073	\$ 3.921.580	\$ 4.313.738
Pan de horno de plátano	\$ 2.899.088	\$ 3.348.447	\$ 3.683.292	\$ 4.051.621	\$ 4.456.783	\$ 4.902.461
Marranitas	\$ 2.320.959	\$ 2.680.707	\$ 2.948.778	\$ 3.243.656	\$ 3.568.021	\$ 3.924.823
Sancocho de gallina	\$ 75.515.197	\$ 87.220.052	\$ 95.942.057	\$ 105.536.263	\$ 116.089.889	\$ 127.698.878
Fiambre	\$ 83.272.777	\$ 96.180.057	\$ 105.798.063	\$ 116.377.870	\$ 128.015.656	\$ 140.817.222
Arroz atollado	\$ 105.664.710	\$ 122.042.740	\$ 134.247.014	\$ 147.671.715	\$ 162.438.886	\$ 178.682.775
Pollo en su jugo	\$ 62.222.259	\$ 71.866.710	\$ 79.053.381	\$ 86.958.719	\$ 95.654.590	\$ 105.220.050
Cazuela de mariscos	\$ 44.525.279	\$ 51.426.697	\$ 56.569.367	\$ 62.226.304	\$ 68.448.934	\$ 75.293.828
Encocado de camarón	\$ 40.606.085	\$ 46.900.028	\$ 51.590.031	\$ 56.749.034	\$ 62.423.937	\$ 68.666.331
Arroz con mariscos	\$ 91.878.843	\$ 106.120.063	\$ 116.732.070	\$ 128.405.277	\$ 141.245.804	\$ 155.370.385
Dulce de naranja	\$ 959.972	\$ 1.108.768	\$ 1.219.645	\$ 1.341.609	\$ 1.475.770	\$ 1.623.347
Solteritas	\$ 1.275.932	\$ 1.473.701	\$ 1.621.071	\$ 1.783.179	\$ 1.961.496	\$ 2.157.646
Dulce de queso	\$ 1.205.383	\$ 1.392.217	\$ 1.531.439	\$ 1.684.583	\$ 1.853.041	\$ 2.038.345
Dulce desamargado	\$ 1.415.014	\$ 1.634.342	\$ 1.797.776	\$ 1.977.553	\$ 2.175.309	\$ 2.392.840
Dulce de piña	\$ 1.015.404	\$ 1.172.792	\$ 1.290.071	\$ 1.419.078	\$ 1.560.985	\$ 1.717.084
Dulce cortado libra	\$ 3.461.948	\$ 3.998.550	\$ 4.398.405	\$ 4.838.245	\$ 5.322.070	\$ 5.854.277
Manjarblanco libra	\$ 2.217.259	\$ 2.560.934	\$ 2.817.028	\$ 3.098.731	\$ 3.408.604	\$ 3.749.464
Torta de chontaduro	\$ 569.432	\$ 657.694	\$ 723.464	\$ 795.810	\$ 875.391	\$ 962.931
Sabajón	\$ 9.208.479	\$ 10.635.793	\$ 11.699.372	\$ 12.869.310	\$ 14.156.241	\$ 15.571.865
Trabuco	\$ 13.154.970	\$ 15.193.990	\$ 16.713.389	\$ 18.384.728	\$ 20.223.201	\$ 22.245.521
Lulada	\$ 18.360.979	\$ 21.206.931	\$ 23.327.624	\$ 25.660.386	\$ 28.226.425	\$ 31.049.067
Champus	\$ 7.417.164	\$ 8.566.824	\$ 9.423.507	\$ 10.365.857	\$ 11.402.443	\$ 12.542.687
Jugo de borojó	\$ 8.210.194	\$ 9.482.774	\$ 10.431.051	\$ 11.474.156	\$ 12.621.572	\$ 13.883.729
Jugos naturales en agua	\$ 11.111.751	\$ 12.834.072	\$ 14.117.480	\$ 15.529.228	\$ 17.082.150	\$ 18.790.365
Jugos naturales en leche	\$ 9.143.170	\$ 10.560.362	\$ 11.616.398	\$ 12.778.038	\$ 14.055.842	\$ 15.461.426
Jugo de chontaduro	\$ 6.344.241	\$ 7.327.598	\$ 8.060.358	\$ 8.866.394	\$ 9.753.033	\$ 10.728.336
Valor total de ventas (\$)	\$607.894.689	\$ 702.118.365	\$ 772.330.202	\$ 849.563.222	\$934.519.544	\$1.027.971.499

Fuente: Elaboración propia

Por motivos de ventas, se proyecta que para el año 2019 se obtendrán ingresos totales de \$607.894.689, y debido al incremento anual en unidades producidas y en los precios de venta, se logran entradas en el año 2024 por \$1.027.971.499.

A continuación se presentan las anteriores proyecciones como objetivos de la organización, y posteriormente se establece de qué forma se pretenden cumplir. Cabe resaltar que como un sistema que es la organización, las metas se cumplen con la suma de todas las estrategias que se formulen a lo largo del presente estudio.

Cuadro 7. *Objetivos estratégicos de crecimiento*

Objetivos estratégicos de crecimiento		
Año 2	Año 3	Año 4
• Incrementar las ventas totales en 10% • Obtener una cuota de mercado de 2,3% • Cumplir el punto de equilibrio	• Incrementar las ventas totales en 10% • Obtener una cuota de mercado de 2,6% • Superar el punto de equilibrio	• Incrementar las ventas totales en 10% • Obtener una cuota de mercado de 2,8% • Superar el punto de equilibrio en un 25%
Año 5	Año 6	
• Incrementar las ventas totales en 10% • Obtener una cuota de mercado de 3,1% • Superar el punto de equilibrio en 30%	• Incrementar las ventas totales en 10% • Obtener una cuota de mercado de 3,4% • Superar el punto de equilibrio en 35%	

Fuente: *Elaboración propia*

Para cumplir los objetivos de crecimiento el restaurante se enfocará en el servicio con el fin de fidelizar los clientes; dentro de las estrategias a realizar se encuentran:

- Los colaboradores de la compañía son los que realmente representan los valores de la misma, los que dan la cara y tienen un trato directo con los clientes.

Inicialmente se debe tener a disposición personas con actitud de servicio independientemente del área en que se desempeñen, es decir, que además de tener conocimientos académicos presenten interés por servir a los demás; en la empresa deben ser escuchadas, capacitadas, participes en las decisiones sobre los clientes y por su puesto reconocer y resaltar el trabajo que realizan.

- Es importante dar un correcto uso a las redes sociales, disponer de personal capacitado en el tema, para que maneje de manera adecuada la interacción

con los clientes que presenten interés por visitar las instalaciones o hayan tenido alguna experiencia en el local.

- Desarrollar un manual de procedimientos donde se enfatizan los pasos requeridos en la prestación del servicio, desde la llegada al cliente hasta el trato post venta.
- Desarrollo de una base de datos con información de los clientes, importante para brindar un servicio personalizado, entender ¿por qué visitan la empresa? y no a los competidores.
- Implementar estrategias como el comprador misterioso de manera trimestral y realizar un mapeo de las interacciones con los clientes, mediante un Customer Journey, realizar ajustes si es necesario y socializar con el personal.
- Establecer indicadores para monitorear mensualmente la experiencia del cliente y su evolución.

9. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

9.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

9.1.1 Misión y visión

Misión

Nos identificamos por el compromiso de llenar al cliente de tradición y sabor, mediante la mejor oferta de experiencias y comida típica. Preocupándonos por nuestros colaboradores en estar satisfechos dentro de la organización y promoviendo las costumbres e identidad de la comunidad. Aplicando la creatividad e innovación para ser competitivos y obtener un reconocimiento en el sector como una empresa sólida.

Visión

Ser reconocidos en un nivel mayor como el restaurante temático líder en tradición y sabor, que permita ingresar en nuevos mercados y consolidar nuevas ideas.

9.1.2 Valores corporativos

- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Creatividad
- Cooperación
- Trabajo en equipo
- Justicia
- Orden
- Responsabilidad social
- Empoderamiento
- Honestidad
- Confianza
- Cumplimiento
- Calidad

9.1.3 Objetivos organizacionales

Objetivos financieros

- Cumplir con las obligaciones financieras
- Lograr las proyecciones de ventas planteadas para los primeros seis años

Objetivos de crecimiento

- Obtener el 2,1% de la cuota de mercado en el primer año de operación
- Crecer en un 10% cada año respecto a las ventas

Objetivos de competitividad

- Establecer estrategias periódicamente que permitan la creatividad e innovación en el servicio ofrecido
- Optimizar los procesos de producción constantemente
- Mantener altos estándares en la calidad de los productos y en el servicio al cliente
- Lograr el mejor servicio al cliente que haya en la ciudad

Objetivos de responsabilidad social

- Conservar y promover los valores corporativos
- Mantener la integración y buen ambiente de los agentes que hagan parte de la compañía
- Conservar la estabilidad laboral de los colaboradores
- Crear una identidad en el municipio

9.1.4 Logotipo y símbolo

Figura 23. Logotipo de la empresa



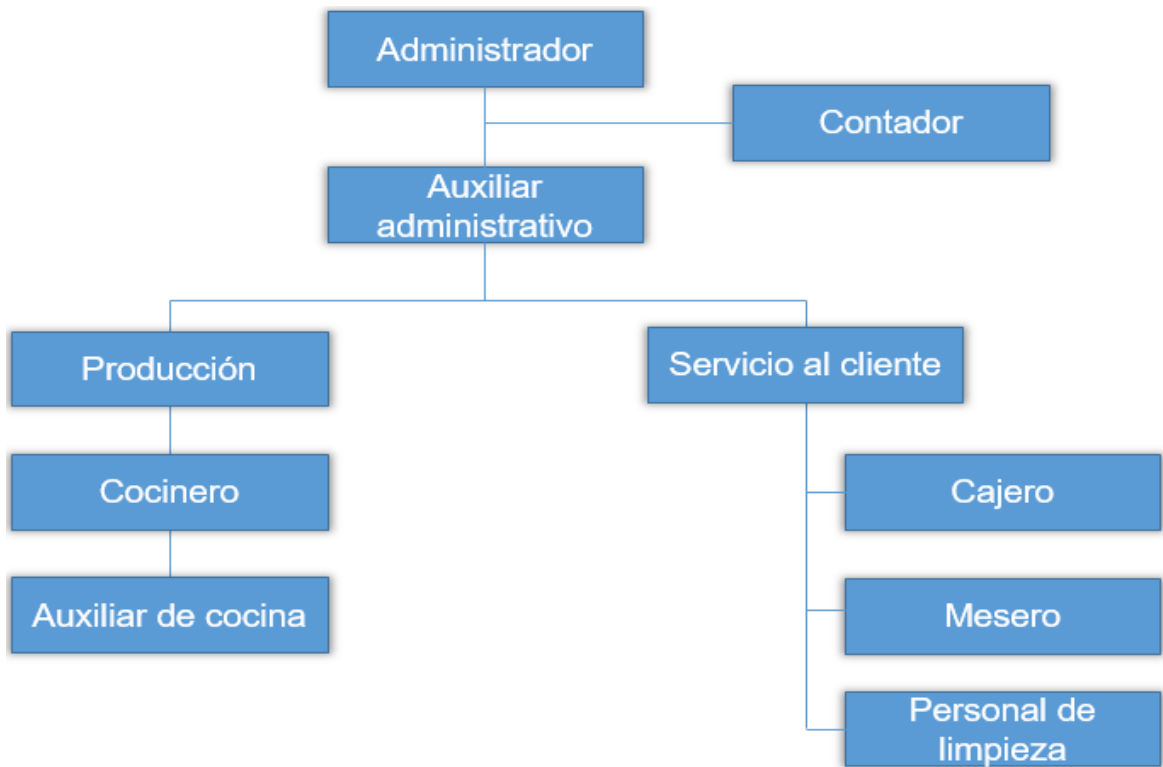
Fuente: Elaboración propia

El anterior logo tiene una forma redonda que acompañada de la cuchara y el tenedor representan un plato con cubiertos. Además contiene el nombre del restaurante y slogan “42 historias por degustar” haciendo referencia a los 42 municipios que tiene el Valle del Cauca. Se manejan tipos de colores enmarcados en la tierra, la alegría y la energía natural; el naranja estimula el apetito, la conversación, la caridad, calidez, es alegre y vivaz; el amarillo le da un toque animado de iluminación y serenidad; y el marrón es un color muy abundante en la naturaleza lo que lo aleja de lo artificial, cuando los alimentos blancos toman color oscuro parecen más ricos en calorías, en la cocina evoca la carne asada, la masa horneada, el café, el té y el chocolate (Núñez, 2014).

9.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

9.2.1 Organigrama

Figura 24. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

La estructura de Raíces del Valle es funcional, la cual se caracteriza por agrupar las principales actividades del restaurante logrando una mayor especialización en cada área.

Claramente en el organigrama queda identificada la figura jerárquica siendo el de mayor rango el administrador del establecimiento quien tiene como apoyo al contador, este último es un agente externo a la empresa por lo que su pago será por honorarios y sin carga prestacional, por su parte el auxiliar administrativo debe controlar las áreas identificadas (producción y servicio al cliente) y atender los

requerimientos de las mismas, así como responder a los clientes ante cualquier dificultad encontrada.

9.2.2 Perfil de cargos

Cuadro 8. Perfil de cargos

Administrador	
Descripción	Funciones
El objetivo del cargo es garantizar que el restaurante opere de manera eficiente y goce de buena reputación, ejerciendo labores de planeación, organización, dirección y control sobre los procesos que se llevan a cabo. Esta persona debe ser profesional en administración de empresas, administración hotelera o gastronomía. Deben de tener una experiencia mínima de 1 año en la gestión de restaurantes.	• Planear estrategias para el aumento de las ventas y rentabilidad del
	• Llevar el control financiero del negocio: gastos generales, presupuesto, pago a proveedores y empleados, liquidación de impuestos, entre otros
	• Llevar a cabo sistemas de calidad en los procesos
	• Gestionar la documentación del restaurante
	• Manejo y distribución eficaz de los recursos
	• Tomar de manera adecuada las decisiones que contribuyan al crecimiento organizacional
Contador	
Descripción	Funciones
Tiene como responsabilidad llevar a cabo la contabilidad del negocio, debe ser una persona comprometida y responsable.	• Análisis de la contabilidad general de la organización
	• Generación de informes financieros para la gerencia o terceros
	• Establecer los procedimientos para la gestión financiera
	• Verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales
Auxiliar administrativo	
Descripción	Funciones
Debe ser una persona con capacidad comunicativa y de negociación, será la responsable de supervisar el área operativa y en caso de ser necesario atender las solicitudes, quejas o reclamos de los clientes. Quien ocupe este cargo debe de tener un nivel de escolaridad técnica o tecnológica en áreas administrativas, con una experiencia mínima de 6 meses.	• Atender las solicitudes de los clientes
	• Realizar y contribuir en la planeación de acciones de mercadeo
	• Gestión de proveedores
	• Verificación del área operativa
	• Procesar el inventario de insumos
	• Notificar al administrador de novedades en los procesos
Cocinero	
Descripción	Funciones
El cocinero es el principal responsable del área de producción, tiene a cargo los auxiliares de cocina. Este debe de tener conocimiento para la elaboración de comida típica colombiana. Puede ser un profesional en gastronomía o empírico, con certificado para la manipulación de alimentos y una experiencia de mínimo un año.	• Verificar la calidad de los productos adquiridos
	• Controlar la recepción y almacenamiento de los productos
	• Realizar las compras según sea el caso
	• Organizar los procesos que se realizan en la cocina
	• Designar labores a los auxiliares
	• Elaborar y verificar la presentación de cada uno de los platos
	• Revisar y notificar sobre el estado de la maquinaria y utensilios

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9. Continuación

Auxiliar de cocina	
Descripción	Funciones
El auxiliar de cocina debe de ayudar en todo momento a realizar las actividades que le solicite el cocinero, ser activo y comprometido en la labor. Debe ser una persona técnica en cocina, con certificado de manipulación de alimentos y una experiencia mínima de 6 meses.	• Ubicar de manera adecuada los utensilios y el material de trabajo
	• Ayudar en la realización de los platos
	• Realizar limpieza constante de la mesa de trabajo y los utensilios de cocina
	• Reportar cualquier anomalía
	• Verificar las proporciones de alimentos a servir
Cajero	
Descripción	Funciones
El cajero es parte clave del servicio que se presta en el restaurante, es la persona que procesa el pago del cliente y quien posiblemente brinde el último contacto del mismo con la organización, por lo cual se requiere de que sea carismático, con capacidad para trabajar bajo presión, haciendo énfasis en la concentración y habilidades matemáticas.	• Atender de manera adecuada los clientes en el registro y cobro de sus facturas
	• Resolver cualquier inconveniente que se presente en su labor
	• Hacer mención de las promociones y datos importantes del restaurante
	• Manejo óptimo de la caja registradora
	• Realizar el cuadre de caja
	• Verificar el funcionamiento de los elementos en su área de trabajo
Mesero	
Descripción	Funciones
El mesero debe de ser una persona carismática, dispuesta a solucionar cualquier requerimiento del cliente, debe de tener actitud de servicio ya que es parte primordial para la satisfacción de los comensales.	• Dar la bienvenida al cliente de manera cordial y asignar mesa disponible
	• Ofrecer la carta e impulsar la venta de productos especiales
	• Tener conocimiento profundo de los platos ofrecidos
	• Tomar el pedido
	• Servir el pedido
	• Despedir al cliente de manera cortés
	• Realizar la limpieza de la mesa cuando el cliente abandone el local
	• Mantener abastecidos los productos auxiliares de la mesa
Personal de limpieza	
Descripción	Funciones
El personal de aseo debe de tener disponibilidad para atender las diferentes áreas del restaurante.	• Realizar la limpieza de las diferentes áreas del restaurante
	• Mantener una imagen impecable del local

Fuente: Elaboración propia

9.2.3 Contrato laboral

El tipo de contrato a manejar será pactado por escrito a término fijo por un año, dentro de los parámetros a tener en cuenta se encuentran:

- **Objeto:** determinar las funciones, responsabilidades y compromisos del empleado
- **Salario:** especificación del dinero devengado durante un mes y sus correspondientes recargos de ley sobre las horas extras y días festivos o dominicales
- **Termino del contrato:** se pactan las fechas de inicio y final sobre el tiempo de contratación
- **Periodo de prueba:** las partes acuerdan un periodo de prueba sobre la quinta parte del tiempo del contrato sin que exceda los dos meses estipulados por la ley, en el cual tanto el empleador como el empleado pueden terminar unilateralmente el contrato en cualquier momento
- **Sede de trabajo:** ubicación del restaurante
- **Causales terminación contrato de trabajo:** el contrato terminará las causas y modos previstos en la ley y por faltas que sean consideradas como graves por el empleador
- **Confidencialidad:** compromiso sobre la información a la que acceda en función de su cargo
- **Prohibiciones:** se estipulan los acontecimientos que pueden ser considerados como graves en la ejecución de la labor.

9.2.4 Plan de trabajo

Según el organigrama planteado anteriormente se constituye que la cantidad total de empleados es de once personas, conformados por un gerente, un asistente administrativo, tres meseros, dos auxiliares de cocina, dos cocineros, un aseo y

un cajero. Cabe resaltar que el contador y las personas que realizan las funciones artísticas son externos a la empresa. A continuación se plantean los horarios, días de trabajo y días de descanso de la fuerza laboral del restaurante.

Cuadro 9. Plan de trabajo

COLABORADOR	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Horario	H/SEMANA
Gerente	X	X	X	X	X	X	-	OFICINA	48
Asistente Administrativo	X	X	X	X	X	-	X	OFICINA	48
Mesero	X	X	X	-	X	X	X	10:30AM-6.30PM	48
Mesero	X	-	X	X	X	X	X	10:30AM-6.30PM	48
Mesero	-	X	X	X	X	X	X	10:30AM-6.30PM	48
Auxiliar de cocina	-	X	X	X	X	X	X	8:00AM-4:00PM	48
Auxiliar de cocina	X	-	X	X	X	X	X	8:00AM-4:00PM	48
Cocinero	-	X	-	X	X	X	X	8:00AM-6:00PM	50
Cocinero	X	-	X	-	X	X	X	8:00AM-6:00PM	50
Aseador	X	X	-	X	X	X	X	9:00AM-5:00PM	48
Cajero	X	X	-	X	X	X	X	10:30AM-6.30PM	48
							-	Día de descanso	
							X	Día laboral	

Fuente: Elaboración propia

9.3 ASPECTOS LEGALES

La creación del restaurante implica en su inicio la conformación de una sociedad, para ello la más adecuada es por acciones simplificada, la cual se realiza mediante documento privado siendo más rápido y menos costoso, adicionalmente no se requiere de un mínimo de socios para la conformación.

Realizado el registro mercantil en la cámara de comercio se constituye una persona jurídica diferente de sus accionistas.

Para la creación de la S.A.S se requiere según la CCCali (s.f.):

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.

- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Después de realizado el registro ante la cámara de comercio se solicita el certificado de matrícula mercantil, que será renovado cada año. Se debe verificar que la razón social sea única.

Otros requisitos necesarios según la CCBogotá (s.f.) son:

- Certificado de sayco y acinpro
- Concepto sanitario ante la UES
- Uso del suelo
- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios
- Lista de precios (expuestos al público)
- Inscripción en el RUT (registro único tributario)
- Inscripción en el RIT (registro de información tributaria)
- Certificado de manipulación de alimentos

Como trámite voluntario

- Depósito de la enseña comercial: se estipula que son signos como palabras, logotipos, imágenes, entre otros, que de alguna manera permite diferenciar un comercio de otro.

En términos de impuesto hay que responder por el impuesto al consumo 8%, industria y comercio para el rubro de restaurantes el 7x1000 sobre las utilidades y “una vez vigente la Ley 1819 de 2016, nuevamente cambió la tarifa general del impuesto sobre la renta y volvió al 33%, eliminó el CREE, derogó el art.4 de la Ley 1429 de 2010 y modificó el art.240 del E.T” (Muñoz, 2017), lo cual implica que para la nueva empresa no aplica la progresividad en el impuesto de renta, y se modifica para quienes anteriormente se habían acogido al beneficio.

9.4 MANO DE OBRA INDIRECTA

La mano de obra indirecta está compuesta por en la parte administrativa: un gerente general y un asistente administrativo; y el servicio al cliente que corresponde a tres meseros, un aseo y un cajero, los cuales tendrán como retribución los siguientes salarios:

Tabla 9. Salarios mano de obra indirecta

Nombre del cargo	Salario
Gerente	\$ 1.800.000
Asistente Administrativo	\$ 1.200.000
Mesero (3)	\$ 1.000.000
Aseo	\$ 827.335
Cajero	\$ 827.335

Fuente: Elaboración propia

Por concepto de nómina, el restaurante en el primer año de operación pagará \$10.277.012 mensualmente, incluidas todas las obligaciones de ley.

Adicionando todos los requisitos legales que hacen parte de la mano de obra indirecta, da como resultado que el total de los gastos anuales para el primer año proyectado es de \$143.379.374, además, se tiene en cuenta el crecimiento promedio de los últimos cinco años del salario (5,9%) para obtener el incremento en dichos costos, alcanzando en el 2024 un valor de \$190.970.586.

Tabla 10. Gastos de personal

GASTO DE PERSONAL						
CARGOS Y CONCEPTOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total salarios mensuales	\$ 7.654.670	\$ 7.230.148	\$ 7.656.726	\$ 8.108.473	\$ 8.586.873	\$ 9.093.499
Total Auxilios de transporte	\$ 6.963.513	\$ 7.374.361	\$ 7.809.448	\$ 8.270.205	\$ 8.758.147	\$ 9.274.878
Total salarios anuales	\$ 91.856.040	\$ 97.275.546	\$ 103.014.804	\$ 109.092.677	\$ 115.529.145	\$ 122.345.365
Total prestaciones sociales	\$ 21.575.602	\$ 22.848.563	\$ 24.196.628	\$ 25.624.229	\$ 27.136.059	\$ 28.737.086
Total aportes parafiscales	\$ 3.674.242	\$ 3.891.022	\$ 4.120.592	\$ 4.363.707	\$ 4.621.166	\$ 4.893.815
Total seguridad social	\$ 19.309.977	\$ 20.449.265	\$ 21.655.772	\$ 22.933.463	\$ 24.286.537	\$ 25.719.443
Total carga prestacional	\$ 44.559.821	\$ 47.188.850	\$ 49.972.992	\$ 52.921.399	\$ 56.043.761	\$ 59.350.343
Total costo de la nómina	\$ 143.379.374	\$ 151.838.757	\$ 160.797.244	\$ 170.284.281	\$ 180.331.054	\$ 190.970.586
Prima Junio	\$ 3.827.335	\$ 4.053.148	\$ 4.292.283	\$ 4.545.528	\$ 4.813.714	\$ 5.097.724
Prima Diciembre	\$ 3.827.335	\$ 4.053.148	\$ 4.292.283	\$ 4.545.528	\$ 4.813.714	\$ 5.097.724
Vacaciones diciembre	\$ 3.827.335	\$ 4.053.148	\$ 4.292.283	\$ 4.545.528	\$ 4.813.714	\$ 5.097.724
Cesantías Febrero	\$ 7.654.670	\$ 8.106.296	\$ 8.584.567	\$ 9.091.056	\$ 9.627.429	\$ 10.195.447
Interes cesantías febrero	\$ 918.560	\$ 972.755	\$ 1.030.148	\$ 1.090.927	\$ 1.155.291	\$ 1.223.454
Pagos otros meses	\$ 123.324.139	\$ 130.600.263	\$ 138.305.678	\$ 146.465.713	\$ 155.107.190	\$ 164.258.515
Pago fijo mensual	\$ 10.277.012	\$ 10.883.355	\$ 11.525.473	\$ 12.205.476	\$ 12.925.599	\$ 13.688.210

Fuente: Elaboración propia

9.5 GASTOS ADMINISTRATIVOS

La organización tiene planeado en sus labores destinar el 7% de las ventas para el gasto en publicidad y promoción, un 2% en capacitación del personal, adicionalmente se incluyen los honorarios del contador por valor de \$250.000

mensuales y como prioridad se destina \$3.600.000 de manera mensual por concepto de las presentaciones artísticas.

Los gastos en estos rubros para el 2019 serán de \$100.910.522 incrementando en un 4.4% cada año hasta llegar a gastar en el 2024 un valor total de \$149.925.947.

Tabla 11. Gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos de Publicidad y Promoción	\$ 42.552.628	\$ 49.148.286	\$ 54.063.114	\$ 59.469.426	\$ 65.416.368	\$ 71.958.005
Gastos de Capacitación	\$ 12.157.894	\$ 14.042.367	\$ 15.446.604	\$ 16.991.264	\$ 18.690.391	\$ 20.559.430
Honorarios Contador	\$ 3.000.000	\$ 3.133.200	\$ 3.272.314	\$ 3.417.605	\$ 3.569.346	\$ 3.727.825
Gastos de presentaciones artísticas	\$ 43.200.000	\$ 45.118.080	\$ 47.121.323	\$ 49.213.509	\$ 51.398.589	\$ 53.680.687
Total gastos de admon y ventas	\$100.910.522	\$111.441.933	\$119.903.355	\$129.091.804	\$139.074.695	\$149.925.947
Gastos administrativos fijos	\$ 46.200.000	\$ 48.251.280	\$ 50.393.637	\$ 52.631.114	\$ 54.967.936	\$ 57.408.512
Gastos administrativos variables	\$ 54.710.522	\$ 63.190.653	\$ 69.509.718	\$ 76.460.690	\$ 84.106.759	\$ 92.517.435
Gastos de mano de obra indirecta	\$ 143.379.374	\$ 151.838.757	\$ 160.797.244	\$ 170.284.281	\$ 180.331.054	\$ 190.970.586

Fuente: Elaboración propia

10. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SOPORTE TÉCNICO

10.1 FICHA TÉCNICA

El proceso productivo del restaurante se hace de manera manual, donde se involucran los cocineros y auxiliares de cocina en la realización del menú. Para cada uno de los platos se considera un margen de error sobre el costo total del 10% que representa cualquier variación sobre el precio de los ingredientes.

Tabla 12. Ficha técnica

Entradas			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Empanadas de arroz con leche (Guacarí)	67 ml de leche	\$174	\$4,000
	13 gr de arroz	\$34	
	17 gr de queso campesino	\$170	
	17 gr de panela	\$69	
	3 gr de canela	\$127	
	3 gr de clavos	\$180	
	34 gr de maíz trillado blanco	\$48	
	Media hoja de bijao	\$125	
	Costo total + 10% margen de error	\$1,020	
Preparación			
Se pone a cocinar a fuego lento el arroz con la mitad de la leche, la panela, la canela, los clavos, sal y se va agregando el resto de la leche. Cuando esté seco se retira del fuego, se deja reposar por un día. Al día siguiente se retiran las vainas de canela y los clavos. Se corta la hoja de biao a la medida de la empanada, se coloca la masa, se aplana, se pone en la mitad el arroz de leche y el queso con 3 gr de canela en polvo. Se hornea por una hora y media.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Aborrajado (Cali)	1/2 plátano maduro	\$150	\$6,000
	38 gr de queso campesino	\$380	
	100 ml de aceite para freír	\$548	
	1/3 de huevo	\$100	
	3 gr de azúcar blanca	\$23	
	3 gr de sal	\$10	
	3 gr de color	\$30	
	Costo total + 10% margen de error	\$1,365	
Preparación			
Se elabora la masa con el huevo, la harina, el azúcar, la sal y color. Se dora el plátano en aceite, se saca y se le mete el queso, se cierran los bordes. Se pone el aborrajado dentro de la masa, y se pone a freír nuevamente.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. (Continuación)

Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Pan de horno de plátano (Palmira)	1/3 de plátano guayabo muy maduro	\$100	\$6,000
	10 gr de mantequilla	\$110	
	10 gr de harina de trigo	\$33	
	6 gr de azúcar blanca	\$13	
	38 gr de queso campesino	\$380	
	3 gr de polvo para hornear	\$86	
	3 gr de canela molida	\$120	
	1 atado de hoja de plátano	\$250	
	Costo total + 10% margen de error	\$1,201	
Preparación			
Se hacen los plátanos en puré, en el mismo recipiente se incorporan todos los ingredientes, haciendo una mezcla homogénea. Se soasa la hoja de plátano y se envuelve. Se cocina en un horno de leña por una hora.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Marranitas (Cali)	1/2 plátano verde	\$150	\$5,000
	100 ml de aceite para freír	\$548	
	10 gr de tocino	\$154	
	3 gr de sal	\$10	
	1 diente de ajo	\$47	
	Costo total + 10% margen de error	\$1,000	
Preparación			
Cortado en cuadros el tocino se sazona con ajo y sal, se fritan con su propia grasa. Se fritan los plátanos a fuego medio, en un plástico se machacan hasta que se forme una masa, se agrega el tocino en el centro, se recubre el chicharrón con la masa formando una bola. Se fritan en aceite hirviendo hasta que doren.			
Platos Fuertes			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Sancocho de Gallina (Ginebra)	Una presa de gallina criolla	\$1,875	\$30,000
	Medio plátano verde	\$380	
	63 gr de yuca	\$101	
	1/4 de una cebolla larga	\$52	
	1/8 de una cebolla cabezona	\$38	
	1/8 de un tomate chonto	\$63	
	1/8 de un manojo de cimarrón	\$113	
	Cilantro al gusto	\$100	
	1/3 de un diente de ajo	\$16	
	Azafrán de raíz al gusto	\$43	
	Sal al gusto	\$20	
	625 ml de agua		
	Complementos	\$2,017	
	Costo total + 10% margen de error	\$5,300	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. (Continuación)

Preparación			
En fogón de leña caliente el agua a fuego lento, forme con el cimarrón, el cilantro y la cebolla dos ramitos. Introduzca en el agua la presa, un ramito de hierbas, ajo y sal. Se tapa la olla a la mitad, se cocina a fuego lento hasta que ablande la presa, se agregan los pedazos de plátano, después los pedazos de yuca, se agrega la cebolla picada. Se reserva la presa y se pone a asar. Se agrega al caldo azafrán y el otro ramo de hierbas. Se sirve acompañado de arroz, aguacate, tostadas de plátano y la gallina asada.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Fiambre (Guacarí)	100 gr de arroz	\$260	\$30,000
	125 gr de papa amarilla	\$338	
	250 gr de carne de cerdo	\$2,650	
	250 gr de costilla de cerdo	\$713	
	250 gr de pollo	\$1,800	
	1 chorizo	\$720	
	1 huevo	\$298	
	Medio maduro	\$380	
	1 arepa sin sal	\$100	
	2 hojas de plátano	\$500	
	Costo total + 10% margen de error	\$8,535	
Preparación			
Se cocinan aparte el arroz, la papa amarilla y el huevo. Se asan al carbón la carne, la costilla, el pollo y el maduro. Se fritan el chorizo y se soasa las hojas de plátano. Se ponen las hojas en forma de cruz, se adicionan los ingredientes y se dobla de manera que se forme un moño en la parte superior, se amarra y se deja reposar.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Arroz atollado (Cali)	63 gr de chorizo o longaniza	\$1,058	\$28,000
	63 gr de lomo o pierna de cerdo	\$833	
	63 gr de costilla de cerdo	\$180	
	63 gr de arroz	\$143	
	1 cucharada de hogo	\$500	
	63 gr de papa colorada	\$94	
	3 gr de color	\$30	
	1/2 huevo	\$149	
	3 gr de cilantro, sal y comino	\$10	
	Complementos	\$1,017	
	Costo total + 10% margen de error	\$4,415	
Preparación			
Se sofríe la longaniza, la carne y la costilla. Se agrega la mitad del hogao, con color, comino y sal. Se agrega el arroz y se revuelve con cuchara de palo. Se adiciona el agua y la papa. Se cocina por 25 o 30 minutos y se sirve. Se complementa con plátano y ensalada.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. (Continuación)

Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Pollo en su jugo (Palmira)	1 presa de pollo	\$1,500	\$25,000
	125 gr de tomate chonto	\$500	
	7 gr de orégano	\$490	
	7 gr de cimarrón	\$70	
	7 gr de cilantro	\$70	
	30 gr de azafrán de raíz	\$100	
	3 gr de romero	\$10	
	3 gr de laurel	\$10	
	13 gr de cebolla cabezona	\$24	
	1/4 de tallo de cebolla larga	\$10	
	1/2 ajo	\$20	
	1/4 de pimentón rojo	\$20	
	7 gr de albaca	\$20	
	3 gr de sal	\$10	
	Complementos	\$2,017	
Costo total + 10% margen de error		\$5,358	
Preparación			
Se salpimienta el pollo dejándolo reposar. Se ralla el tomate, la cebolla cabezona y el pimentón, colando las semillas, se cocinan a fuego alto con el tomillo, orégano y el ajo. Después de media hora se agrega el pollo, romero y laurel, dejando cocinar a fuego lento por una hora. Se agrega un ramito de cilantro, cimarrón albahaca y cebolla larga. Se deja cocinar. Se sirve y acompaña de arroz, ensalada y plátano.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Cazuela de mariscos	130 gr mix de mariscos	\$2,500	\$38,000
	125 gr camarones	\$4,500	
	1 taza caldo de pescado	\$100	
	13 gr cebolla cabezona	\$24	
	1/2 diente de ajo	\$20	
	13 gr pimentón rojo	\$20	
	13 gr pimentón verde	\$20	
	1/4 de tallo de apio	\$100	
	1 cda pasta de tomate	\$250	
	1/4 taza vino blanco	\$2,000	
	13 gr harina de trigo	\$43	
	1/2 taza crema de leche	\$1,150	
	10 gr aceite	\$54	
	10 gr mantequilla	\$110	
	3 gr de orégano	\$70	
	3 gr de sal	\$10	
	3 gr de pimienta	\$70	
	3 gr perejil picado	\$50	
	Complementos	\$2,017	
	Costo total + 10% margen de error		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. (Continuación)

Preparación			
Saltear a fuego bajo con aceite y mantequilla la cebolla, el pimentón verde y rojo, ajo y la zanahoria por 10 minutos. Añadir la sal, pimienta, harina, la crema, caldo de pescado, leche de coco y poner a hervir. Se añaden los mariscos y se deja cocinar por unos 2 minutos hasta que las almejas estén abiertas, retirar del fuego y añadir la pasta de tomate y vino, cocinar por 20 minutos más a fuego lento, adornar con cilantro, orégano y perejil. Servir con arroz, ensalada y patacón.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Encocado de camarón	125 gr camarón	\$4,500	\$30,000
	30 gr de tomate	\$1,200	
	13 gr cebolla cabezona	\$24	
	1/2 taza leche de coco	\$1,100	
	Pizca de sal y pimienta	\$10	
	10 gr mantequilla	\$110	
	Complementos	\$2,017	
	Costo total + 10% margen de error	\$9,857	
Preparación			
Sofreír la cebolla y el tomate agregando la sal y pimienta, cuando la cebolla este transparente agregar los camarones y dejar cocinar por 4 minutos a fuego medio, posteriormente agregar la leche de coco y dejar cocinar por 5 minutos más. Servir acompañado de arroz, ensalada y patacón.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Arroz con mariscos	1/2 taza arroz blanco	\$650	\$30,000
	1 taza de caldo de pescado	\$100	
	30 gr cebolla cabezona	\$54	
	1 diente de ajo	\$47	
	30 gr arveja	\$330	
	1 cda aceite	\$54	
	3 gr de perejil y cilantro	\$70	
	1/2 limón jugo	\$50	
	3 gr de sal	\$10	
	130 gr mix de mariscos	\$2,500	
	1 hoja de laurel	\$5	
	3 gr de orégano	\$70	
	1/4 pimentón rojo	\$20	
	Complementos	\$1,017	
	Costo total + 10% margen de error	\$5,475	
Preparación			
Para el arroz es necesario poner en una cacerola aceite con un poco de color, adicionar cebolla picada, ajo y sofreír, seguidamente adicionar el arroz, revolver y dejar que se sofría un poco, añadir el caldo, la alverja, jugo de limón, sal y pimienta, cocinar a fuego medio alto hasta que seque, tapar y dejar cocinar por 20 minutos más.			
Para la realización de los mariscos es necesario saltear cebolla, ajo, pimentón, se añaden los mariscos con la sal y el resto de especias, dejar cocinar a fuego bajo. Posteriormente se añade la preparación al arroz y se sirve con ensalada y patacón.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. (Continuación)

Postres			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Dulce de Naranja (Argelia)	3 naranjas	\$591	\$5,000
	100 gr de azúcar	\$230	
	25 gr de maicena	\$491	
	Costo total + 10% margen de error	\$1,443	
Preparación			
Se exprimen las naranjas sobre un colador y se ponen a cocinar a fuego medio durante media hora, retirando la cachaza que se forma. Se adiciona el azúcar y se revuelve. En un recipiente se disuelve la maicena en agua, la cual se agrega al jugo de naranja. Se deja cocinar por una hora aproximadamente y se vierte en un recipiente.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Solteritas (La Victoria)	30 gr de harina de trigo	\$98	\$3,000
	3 gr de sal	\$10	
	3 gr de colorante	\$20	
	30 gr de azúcar	\$69	
	3 gr de maicena	\$40	
	Costo total + 10% margen de error	\$261	
Preparación			
Para la galleta, se diluye la harina, la sal y el colorante en agua. Se echa en el molde y se ponen a freír en aceite. Para el dulce, se hierve el azúcar con agua a fuego medio en una paila alta. Se mezcla harina, maicena y colorante en un recipiente y se agrega el dulce, se revuelve constantemente a fuego lento durante una hora. Se sirve la mezcla sobre la galleta.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Dulce de Queso (La Victoria) 250 gr	715 ml de leche	\$1,859	\$8,000
	9 gr de fécula de maíz	\$176	
	3 gr de pasta de cuajo	\$50	
	110 gr de azúcar	\$253	
	Costo total + 10% margen de error	\$2,572	
Preparación			
Calentada la leche a 30° C. se agrega la pasta de cuajo. Se deja reposar para obtener un queso. Nuevamente se pone en el fogón a 80° C y se deja desuerar, se saca el suero y se mezcla con el azúcar y la fécula. Se agrega la mezcla al queso, se deja hervir mientras se disuelve suavemente. Se deja en fuego lento aproximadamente 3 horas. Se sirve en el recipiente.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. (Continuación)

Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Dulce Desamargado (Guacari) 250 gr	1/2 limón	\$84	\$8,000
	1/4 de toronja blanca	\$165	
	1/4 de toronja rosada	\$145	
	1/4 de naranja agria	\$124	
	1/24 de calabaza verde	\$300	
	1 breva	\$200	
	145 gr de azúcar refinada	\$378	
	Clavos y canela al gusto	\$600	
	Costo total + 10% margen de error	\$2,196	
Preparación			
Se des amarga el limón por cinco días, la naranja y la toronja por tres días. Se cocina en agua las brevas y calabaza. Se prepara el melado con el agua y el azúcar hasta que hierva, se agregan gotas de limón, revolviendo hasta que tome consistencia espesa. Se agregan los demás ingredientes por capas, cuando la mezcla lleve horas de cocción agregar clavos y canela al gusto. Dejar cocinar en fogón de leña de 12 a 24 horas. Dejar enfriar y servir.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Dulce de piña (Dagua)	70 gr de piña	\$175	\$5,000
	25 gr de azúcar morena	\$25	
	1 clavo	\$2	
	1 astilla de canela	\$120	
	Costo total + 10% margen de error	\$354	
Preparación			
Sacar la pulpa de la piña y rallarla, verterla en un una cacerola agregando la canela y los clavos, dejar cocinar por 10 minutos a fuego bajo, posteriormente agregar azúcar y revolver en una cocción de 35 minutos a fuego lento.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Dulce cortado libra (Pradera)	5.5 botellas de leche	\$3,850	\$15,000
	1/4 de panela	\$506	
	3 gr de cuajo	\$20	
	1 libra de azúcar	\$1,150	
	3 gr de canela y clavos	\$270	
	12.5 gr de arroz	\$32	
	1 mate	\$500	
	Costo total + 10% margen de error	\$6,961	
Preparación			
Calentar la leche a fuego medio durante 10 minutos y agregar 2 pastas de cuajo, dejar reposar media hora, poner de nuevo la paila a fuego alto hasta que la leche evapore todo el suero, licuar el arroz con un poco de leche y agregar con azúcar y la panela, revolver y poner la canela con los clavos en un lienzo con forma de bolsa, cocinar a fuego bajo y servir.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. (Continuación)

Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Manjarblanco libra (Pradera)	2 botellas de leche	\$1,600	\$10,000
	7g de arroz	\$18	
	250 gr de azúcar	\$575	
	Costo total + 10% margen de error	\$2,412	
Preparación			
Desde el día anterior a la preparación dejar el arroz en remojo, en una paila de preferencia de cobre mezclar la leche, el arroz y azúcar, revolver hasta que se disuelva el azúcar, llevar a fuego alto y revolver constantemente, una vez hervido poner en fuego bajo durante 3 horas.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Torta de chontaduro	250 gr pulpa de chontaduro	\$1,000	\$5,000
	62 ml leche	\$140	
	1/2 huevo batido	\$150	
	200 gr harina de trigo	\$650	
	1 cdta esencia de vainilla	\$30	
	1 cdta vino rojo	\$50	
	3 gr polvo para hornear	\$87	
	1 cdta de mantequilla	\$110	
	Costo total + 10% margen de error	\$2,439	
Preparación			
Poner todos los ingredientes en un recipiente menos la leche que se integra al final y amasar hasta que este consistente, meter en recipiente enmantequillado en un horno precalentado a 300 ° por 20 minutos o más.			
Bebidas			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Sabajón (El Cairo) Un vaso	1/3 de yema de huevo	\$99	\$7,000
	38 ml de ron Marqués	\$1,920	
	50 gr de panela	\$203	
	100 ml de leche	\$260	
	Costo total + 10% margen de error	\$2,730	
Preparación			
Licuar la leche, yemas de huevo y maicena, verter la sustancia obtenida en una olla junto con la panela y dejar hervir hasta espesar, retirar del fuego y dejar enfriar, por ultimo licuar junto con el ron y servir.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. (Continuación)

Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Trabuco (La Unión) 250 ml	167 ml de leche	\$434	\$5,000
	1/6 de cucharada de harina de trigo	\$9	
	1/6 huevo	\$50	
	3 gr de canela y clavos	\$307	
	3 gr de esencia de hinojo y vainilla	\$41	
	Azúcar al gusto	\$46	
	Costo total + 10% margen de error	\$976	
Preparación			
Se integran los ingredientes a fuego lento y se deja hervir por 3 o 4 veces hasta que espese, servir frio.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Lulada (Cali)	2 lulos	\$700	\$6,000
	1 limón	\$100	
	50 gr de azúcar	\$115	
	Agua		
	Costo total + 10% margen de error	\$1,007	
Preparación			
Primero realizar una limonada agregando parte del azúcar, posteriormente sacar la pulpa de los lulos y agregar, servir sin colar.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Champús (Florida)	150 gr de maíz trillado	\$210	\$6,000
	125 gr de panela	\$506	
	Hojas de naranjo	\$250	
	3 lulos	\$1,125	
	70 gr de piña	\$175	
	Agua		
	Costo total + 10% margen de error	\$2,493	
Preparación			
Dejar en remojo el maíz por 4 días cambiando el agua una vez por día, pasado ese tiempo poner a hervir a fuego alto el maíz desgranado, bajar a fuego medio y cocinar por 3 horas. Preparar un melado con la panela y las hojas de naranjo, añadir al maíz completamente frio, el lulo y la piña en cuadros.			

Fuente: Elaboración propia

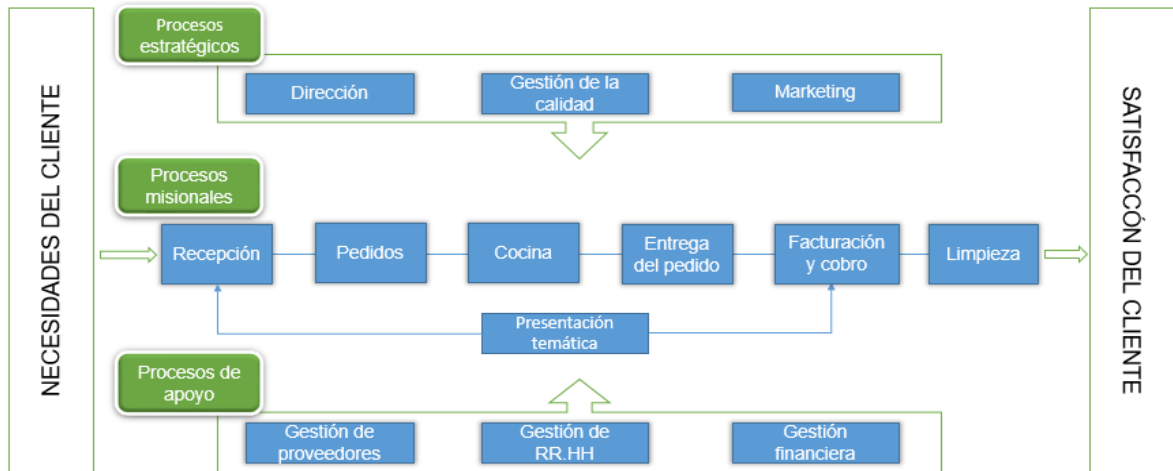
Tabla 18. (Continuación)

Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Jugo de borojó	30 gr pulpa borojó	\$294	\$5,000
	100 ml de agua		
	100 ml de leche	\$300	
	20 gr de azúcar	\$46	
	1 cdta de vino	\$50	
	1 cdta cola granulada	\$450	
	1/2 huevo batido	\$150	
	1cdta esencia de vainilla	\$30	
	1/4 cdta nuez moscada	\$100	
	Costo total + 10% margen de error	\$1,562	
Preparación			
Licuar todos los ingredientes por aproximadamente un minuto y servir.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Jugo de chontaduro	2 chontaduros	\$300	\$5,000
	100 ml de leche	\$300	
	1 cda leche en polvo	\$450	
	1/4 copa aguardiente	\$200	
	3 gr de clavos	\$150	
	3 gr canela	\$120	
	1 cdta miel	\$318	
	Costo total + 10% margen de error	\$2,022	
Preparación			
Licuar todos los ingredientes por aproximadamente un minuto y servir.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Jugos naturales en agua	Pulpa de fruta	\$200	\$3,000
	50 gr de azúcar	\$115	
	Agua		
	Costo total + 10% margen de error	\$347	
Preparación			
Licuar todos los ingredientes por aproximadamente un minuto, colar si es necesario y servir.			
Receta	Ingredientes	Costo	Valor
Jugos naturales en leche	Pulpa de fruta	\$200	\$4,000
	50 Gr de azúcar	\$115	
	200 cc de leche	\$400	
	TOTAL	\$787	
Preparación			
Licuar todos los ingredientes por aproximadamente un minuto, colar si es necesario y servir.			

Fuente: Elaboración propia

10.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Figura 25. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

Procesos estratégicos:

- **Dirección:** determina el alcance de la organización mediante la planificación y proyección de objetivos, se tienen en cuenta los aspectos contables y legales de la organización, así como la toma de decisiones constantes.
- **Gestión de la calidad:** el objetivo es supervisar y evaluar los procesos como servicio al cliente, higiene y seguridad, determinar la calidad del inventario, entre otros.
- **Marketing:** se pretende conocer en todo momento los requerimientos del cliente, evaluar la competencia, plantear estrategias de precio, promoción y publicidad, de fidelización, actividades y eventos para el restaurante.

Procesos misionales:

- **Servicio:** desde que el cliente entra al establecimiento, inicialmente se recibe de manera cordial ayudándolo a ubicar en una mesa o dejando que tome la

iniciativa libremente, se toma el pedido y se pasa a la cocina, donde preparan o simplemente alistan el producto según el caso, se entrega el pedido y posteriormente se realiza la factura y el cobro de la misma, cuando el cliente se ha marchado se recogen los platos y se realiza la limpieza de la mesa para recibir a los próximos comensales.

- **Presentación temática:** Parte esencial de la propuesta aquí presentada es la experiencia que puedan vivir los clientes en el establecimiento, donde se maneja como tema principal resaltar las costumbres y tradiciones del Valle del Cauca, el proceso comienza con la llegada del cliente y termina con el cobro de la factura.

Por lo anterior la organización plantea como primer paso realizar la tematización completa del local y diseñar la vestimenta para los meseros, dado el caso se requiere subcontratar una empresa especializada como lo es Artedayrascultor, se prevé un presupuesto de \$80.000.000.

Como segunda medida se plantea la realización constante de eventos (en vivo) artísticos y culturales los días viernes, sábado y domingo, por ser estos los más concurridos. Las principales actividades de la región y que están como alternativas para el desarrollo en el restaurante son:

- **Música y baile**

La música hace parte de la tradición cultural de las familias vallecaucanas, conformada por orígenes negros y criollos y entradas de ritmos extranjeros los cuales se han quedado y convertido en patrimonio de la región. Para presentar los tipos de música del departamento dentro del restaurante, es necesario hacer presentaciones tanto de instrumentos autóctonos de la región, como también de cantantes que representen lo que tradicionalmente se tiene, adicionalmente se plantean eventos de baile como la danza de que

expresen las vertientes musicales de pasillo, bambuco y currulao, y propiamente de la salsa siendo reconocida la ciudad de Cali como un exponente a nivel nacional e internacional en modalidades de pareja y coreografía.

El bambuco, es un tipo musical que está fuertemente arraigado en las poblaciones que han habitado todo el largo y ancho del valle geográfico del río cauca. A comienzos del siglo XX, el Bambuco se tocaba y cantaba en las tertulias familiares, serenatas y conciertos de salón. Se fue transformando en canción estilizada y pieza instrumental que coexistía con ritmos criollos como el Pasillo y la Danza y con otros de origen europeo como el Vals, La Marcha, la Polka y la Mazurka. (Biblioteca Departamental, s.f.)

El currulao es un ritmo propio del Pacífico colombiano principalmente de los departamentos del Valle del Cauca (donde está su cuna: Buenaventura). Esta expresión musical es una producción negra, permeada por el elemento africano y la presencia indígena a través de algunos instrumentos como marimbas. (SINIC, s.f.)

La Salsa en Cali desde su llegada a la ciudad, ha pasado por diferentes etapas y transformaciones que implican un importante desarrollo cultural en la ciudad a través de las décadas. La expresión juvenil en los años 70 y 80 en Cali la constituyó la Salsa. (Paz, 2012)

- **Teatro**

En cuanto a las obras teatrales que se presentarán en Raíces del Valle, se establece que serán las obras literarias más representativas de autores vallecaucanos. La Universidad del Valle (s.f.) establece éstas obras; entre esas podemos encontrar generalmente: María de Jorge Isaacs, El Alférez Real de José Eustaquio Rivera, Antología de Cantores Populares del Valle

del Cauca, Impresiones y Recuerdos de Luciano Rivera y Garrido. En cuanto a la economía, la gastronomía, la poesía y la ficción se tratan las obras: El Subdesarrollo de Alberto Sandoval A. y la Obra completa de Luciano Rivera Bálsica. Referente a las historias de la población y personajes que fundaron el territorio se tiene: Biografía de Tomás Uribe Uribe escrita por Luis Enrique Romero Soto; La casa de La Sierra (historia de El Paraíso), Conferencias Pedagógicas y Calendario Biográfico y Genealógico de Santiago de Cali y la obra Plantas cultivadas y animales domésticos de América Equinoccial, del agrónomo Víctor Manuel Patiño.

Y así con muchas obras literarias más, de diferentes disciplinas y categorías que dan gran diversidad sobre el teatro para presentar.

- **Cuento**

Los cuenteros en sus presentaciones cumplen la función de entretener y divertir, con temas de la vida cotidiana y relatos sobre cuentos típicos que pueden ser transformados según su imaginación con toques de malicia, humor e ingenuidad en sus repertorios.

Los días en que no se realicen eventos los comensales pueden disfrutar de la decoración como por ejemplo zonas especiales para tomarse fotos, la música especialmente seleccionada, el uso de juegos tradicionales disponibles en el local y proyecciones en los televisores resaltando la belleza de la región.

Procesos de apoyo:

- **Gestión de proveedores:** en este proceso se busca la evaluación constante de los proveedores, se preparan pedidos, comparación de precios, control de la calidad y el inventario de insumos.

- **Gestión de recursos humanos:** el objetivo principal del proceso es la selección y contratación de personas con actitud de servicio, realizar capacitaciones, garantizar la seguridad e higiene de los mismos, y la satisfacción laboral.
- **Gestión financiera:** se encarga del manejo adecuado de los recursos financieros de la organización, mediante documentos contables y el análisis pertinente.

10.3 ACTIVOS FIJOS

Para el funcionamiento de la empresa se requiere invertir en maquinaria y equipo, menaje y utensilios de trabajo, muebles y enseres; a continuación se especifican las unidades para adquirir, vida útil y su respectivo costo, dichas cotizaciones fueron realizadas en páginas de comercio electrónico como Homecenter, MercadoLibre y almacenes éxito.

Maquinaria y equipo

La maquinaria es indispensable para la organización ya que son la base para la transformación de la materia prima a utilizar, por lo cual se requiere la compra de los siguientes elementos que en total suman \$ 23, 899,908.

Tabla 13. Maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO				
VIDA ÚTIL	ACTIVO	UND	VALOR ACTIVO	VALOR TOTAL
5	Estufa industrial más parrilla	1	\$ 4.900.000	\$ 4.900.000
5	Licadora velocidad variable	1	\$ 1.067.240	\$ 1.067.240
5	Refrigerado vertical 3ptas 2038lt	1	\$ 13.562.668	\$ 13.562.668
5	Fogón de leña	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
5	Campana de extracción	1	\$ 1.870.000	\$ 1.870.000
5	Horno de bóveda	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO				\$ 23.899.908

Fuente: Elaboración propia

Menaje y utensilios de trabajo

Los menajes y utensilios son aquellos elementos destinados para el uso específico del restaurante. En total la inversión es de \$ 8.620.076.

Tabla 14. Menaje y utensilios de trabajo

MENAJE Y UTENSILIOS DE TRABAJO				
VIDA ÚTIL	ACTIVO	UND	VALOR ACTIVO	VALOR TOTAL
5	Ollas industriales	6	\$ 235.000	\$ 1.410.000
5	Utensilios de cocina	1	\$ 169.500	\$ 169.500
5	Mesa de trabajo	1	\$ 1.321.376	\$ 1.321.376
5	Calderos industriales	3	\$ 430.000	\$ 1.290.000
5	Sartenes	3	\$ 95.000	\$ 285.000
5	Utensilios menores * 24	17	\$ 39.900	\$ 678.300
5	Utensilios imprvistos	1	\$ 200.000	\$ 200.000
5	Bandejas metálicas	4	\$ 47.000	\$ 188.000
5	Cazuelas de barro	100	\$ 13.000	\$ 1.300.000
5	Bandejas de barro	100	\$ 8.000	\$ 800.000
5	Vasos de vidrio	100	\$ 3.500	\$ 350.000
5	Jarras de vidrio	21	\$ 29.900	\$ 627.900
TOTAL MENAJE Y UTENSILIOS DE TRABAJO				\$ 8.620.076

Fuente: Elaboración propia

Muebles y enseres

Los muebles y enseres son los activos que se requieren para la prestación del servicio. En este caso se requiere invertir \$ 16.371.090 (ver tabla 15).

Tabla 15. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES				
VIDA ÚTIL	ACTIVO	UND	VALOR ACTIVO	VALOR TOTAL
5	Computador	1	\$ 1.690.000	\$ 1.690.000
5	Caja registradora	1	\$ 448.800	\$ 448.800
5	Sistema de seguridad	1	\$ 950.000	\$ 950.000
5	Teléfono fijo	1	\$ 29.900	\$ 29.900
5	Teléfono celular	1	\$ 199.990	\$ 199.990
5	Impresora	1	\$ 348.800	\$ 348.800
5	Televisores 40"	4	\$ 799.900	\$ 3.199.600
5	Ventiladores	4	\$ 150.000	\$ 600.000
5	Equipo de sonido	1	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000
10	Lavaplatos y mesón	1	\$ 722.000	\$ 722.000
10	Canasta para basura	2	\$ 158.000	\$ 316.000
10	Mesas 4 puestos	13	\$ 60.000	\$ 780.000
10	Mesas 6 puestos	8	\$ 100.000	\$ 800.000
10	Sillas para restaurante	100	\$ 30.000	\$ 3.000.000
10	Escritorio	4	\$ 349.000	\$ 1.396.000
10	Sillas de oficina	2	\$ 70.000	\$ 140.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES				\$ 16.371.090

Fuente: Elaboración propia

Infraestructura: Terrenos y construcciones

La adecuación del local que implica el subcontratar personas especializadas para realizar la correcta tematización del local, para ello se dispone un presupuesto de \$ 80.000.000.

Tabla 16. Infraestructura: terrenos y construcciones

INFRAESTRUCTURA: TERRENOS Y CONSTRUCCIONES				
VIDA ÚTIL	ACTIVO	UND	VALOR ACTIVO	VALOR TOTAL
10	Adecuaciones en infraestructura	1	\$ 80.000.000	\$ 80.000.000
TOTAL TERRENOS Y CONSTRUCCIONES				\$ 80.000.000

Fuente: Elaboración propia

Activo fijo intangible

Para el óptimo funcionamiento del negocio se requiere la adquisición de un software, SIESA cumple con las características que se requieren para la administración del punto de venta, tiene un costo de \$ 2.000.000 que permite tener actualizaciones por 3 años.

Total inversión en activos fijos

La inversión total en activos fijos suma \$ 130.891.074, para el año seis se requiere de hacer una reinversión debido a que habrá activos que han terminado su vida útil, dichos activos al día de hoy tienen un valor de \$ 41.737.074, sin embargo, la próxima inversión será de \$ 53.268.258, dado el incremento en la inflación que promedia el 5% anual, lo que da una inflación acumulada del 21,65%.

Tabla 17. Total activos fijos

TOTAL ACTIVOS FIJOS	
Maquinaria y equipo	\$ 23.899.908
Menaje y utensilios de trabajo	\$ 8.620.076
Muebles y enseres	\$ 16.371.090
Infraestructura	\$ 80.000.000
Activos amortizables	\$ 2.000.000
TOTAL	\$ 130.891.074

Fuente: Elaboración propia

10.4 COSTOS DE PRODUCCIÓN POR UNIDAD

Los costos de producción son los que se generan durante el proceso de transformar la materia prima en un producto final y se subdivide en materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

A continuación se hacen los respectivos cálculos para obtener los costos por unidad en cada uno de los conceptos mencionados.

10.4.1 Materia prima

Tabla 18. Costo de materia prima por unidad

COSTOS DE MATERIA PRIMA												
Producto	2019		2020		2021		2022		2023		2024	
	\$/Ud	Uds	\$/Ud	Uds	\$/Ud	Uds	\$/Ud	Uds	\$/Ud	Uds	\$/Ud	Uds
Empanadas de arroz	\$ 1.020	342	\$ 1.065	376	\$ 1.113	414	\$ 1.162	455	\$ 1.214	500	\$ 1.267	550
Aborrajado	\$ 1.365	425	\$ 1.426	468	\$ 1.489	514	\$ 1.555	566	\$ 1.624	622	\$ 1.696	685
Pan de horno de plátano	\$ 1.201	483	\$ 1.254	531	\$ 1.310	585	\$ 1.368	643	\$ 1.429	707	\$ 1.492	778
Marranitas	\$ 1.000	464	\$ 1.044	511	\$ 1.091	562	\$ 1.139	618	\$ 1.190	680	\$ 1.243	748
Sancocho de gallina	\$ 5.300	2.517	\$ 5.535	2.769	\$ 5.781	3.046	\$ 6.038	3.350	\$ 6.306	3.685	\$ 6.586	4.054
Fiambre	\$ 8.535	2.776	\$ 8.914	3.053	\$ 9.310	3.359	\$ 9.723	3.695	\$10.155	4.064	\$10.606	4.470
Arroz atollado	\$ 4.415	3.774	\$ 4.611	4.151	\$ 4.816	4.566	\$ 5.030	5.023	\$ 5.253	5.525	\$ 5.486	6.078
Pollo en su jugo	\$ 5.358	2.489	\$ 5.596	2.738	\$ 5.844	3.012	\$ 6.104	3.313	\$ 6.375	3.644	\$ 6.658	4.008
Cazuela de mariscos	\$14.419	1.172	\$15.059	1.289	\$15.728	1.418	\$16.426	1.560	\$17.155	1.716	\$17.917	1.887
Encocado de camarón	\$ 9.857	1.354	\$10.295	1.489	\$10.752	1.638	\$11.229	1.802	\$11.728	1.982	\$12.248	2.180
Arroz con mariscos	\$ 5.475	3.063	\$ 5.718	3.369	\$ 5.972	3.706	\$ 6.237	4.076	\$ 6.514	4.484	\$ 6.803	4.932
Dulce de naranja	\$ 1.443	192	\$ 1.507	211	\$ 1.574	232	\$ 1.644	256	\$ 1.717	281	\$ 1.793	309
Solteritas	\$ 261	425	\$ 273	468	\$ 285	515	\$ 297	566	\$ 311	623	\$ 324	685
Dulce de queso	\$ 2.572	151	\$ 2.686	166	\$ 2.805	182	\$ 2.930	201	\$ 3.060	221	\$ 3.196	243
Dulce desamargado	\$ 2.196	177	\$ 2.294	195	\$ 2.395	214	\$ 2.502	235	\$ 2.613	259	\$ 2.729	285
Dulce de piña	\$ 354	203	\$ 370	223	\$ 386	246	\$ 403	270	\$ 421	297	\$ 440	327
Dulce cortado libra	\$ 6.961	231	\$ 7.270	254	\$ 7.593	279	\$ 7.930	307	\$ 8.282	338	\$ 8.650	372
Manjarblanco libra	\$ 2.412	222	\$ 2.519	244	\$ 2.631	268	\$ 2.748	295	\$ 2.870	325	\$ 2.997	357
Torta de chontaduro	\$ 2.439	114	\$ 2.547	125	\$ 2.660	138	\$ 2.779	152	\$ 2.902	167	\$ 3.031	183
Sabajón	\$ 2.730	1.315	\$ 2.851	1.447	\$ 2.978	1.592	\$ 3.110	1.751	\$ 3.248	1.926	\$ 3.392	2.119
Trabuco	\$ 976	2.631	\$ 1.019	2.894	\$ 1.065	3.184	\$ 1.112	3.502	\$ 1.161	3.852	\$ 1.213	4.237
Lulada	\$ 1.007	3.060	\$ 1.052	3.366	\$ 1.098	3.703	\$ 1.147	4.073	\$ 1.198	4.480	\$ 1.251	4.928
Champus	\$ 2.493	1.236	\$ 2.604	1.360	\$ 2.719	1.496	\$ 2.840	1.645	\$ 2.966	1.810	\$ 3.098	1.991
Jugo de borojó	\$ 1.562	1.642	\$ 1.631	1.806	\$ 1.704	1.987	\$ 1.779	2.186	\$ 1.858	2.404	\$ 1.941	2.645
Jugos naturales en agua	\$ 347	3.704	\$ 362	4.074	\$ 378	4.482	\$ 395	4.930	\$ 413	5.423	\$ 431	5.965
Jugos naturales en leche	\$ 787	2.286	\$ 822	2.514	\$ 858	2.766	\$ 897	3.042	\$ 936	3.347	\$ 978	3.681
Jugo de chontaduro	\$ 2.022	1.269	\$ 2.112	1.396	\$ 2.206	1.535	\$ 2.303	1.689	\$ 2.406	1.858	\$ 2.513	2.043
TOTAL M.P. \$*UD	\$ 140.199.105		\$ 161.066.340		\$ 185.039.454		\$ 212.580.726		\$ 244.221.242		\$ 280.571.131	

Fuente: Elaboración propia

En la anterior tabla se detalla la cantidad de unidades que se produce y el costo de cada una de ellas, para al final obtener el costo total de la materia prima de todos los productos, dando que para el primer año se estima que será de \$140.199.105, llegando a costar en el último año \$280.571.131.

10.4.2 Mano de obra directa.

El recurso humano que ejerce directa relación con la transformación de la materia prima en producto, es el comprendido por los cocineros y los auxiliares de cocina. Los cuales tienen los siguientes costos:

Tabla 19. Costos de personal

COSTOS DE PERSONAL						
CARGOS Y CONCEPTOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total salarios mensuales	\$ 4.054.670	\$ 4.293.896	\$ 4.547.235	\$ 4.815.522	\$ 5.099.638	\$ 5.400.517
Total Auxilios de transporte	\$ 4.642.342	\$ 4.916.240	\$ 5.206.299	\$ 5.513.470	\$ 5.838.765	\$ 6.183.252
Total salarios anuales	\$ 48.656.040	\$ 51.526.746	\$ 54.566.824	\$ 57.786.267	\$ 61.195.657	\$ 64.806.201
Total prestaciones sociales	\$ 11.636.813	\$ 12.323.385	\$ 13.050.465	\$ 13.820.443	\$ 14.635.849	\$ 15.499.364
Total aportes parafiscales	\$ 1.946.242	\$ 2.061.070	\$ 2.182.673	\$ 2.311.451	\$ 2.447.826	\$ 2.592.248
Total seguridad social	\$ 10.228.473	\$ 10.831.953	\$ 11.471.038	\$ 12.147.829	\$ 12.864.551	\$ 13.623.559
Total carga prestacional	\$ 23.811.528	\$ 25.216.408	\$ 26.704.176	\$ 28.279.722	\$ 29.948.226	\$ 31.715.171
Total costo de la nómina	\$ 77.109.910	\$ 81.659.395	\$ 86.477.299	\$ 91.579.460	\$ 96.982.648	\$ 102.704.624
Prima Junio	\$ 2.027.335	\$ 2.146.948	\$ 2.273.618	\$ 2.407.761	\$ 2.549.819	\$ 2.700.258
Prima Diciembre	\$ 2.027.335	\$ 2.146.948	\$ 2.273.618	\$ 2.407.761	\$ 2.549.819	\$ 2.700.258
Vacaciones diciembre	\$ 2.027.335	\$ 2.146.948	\$ 2.273.618	\$ 2.407.761	\$ 2.549.819	\$ 2.700.258
Cesantías Febrero	\$ 4.054.670	\$ 4.293.896	\$ 4.547.235	\$ 4.815.522	\$ 5.099.638	\$ 5.400.517
Interes cesantías febrero	\$ 486.560	\$ 515.267	\$ 545.668	\$ 577.863	\$ 611.957	\$ 648.062
Pagos otros meses	\$ 66.486.675	\$ 70.409.388	\$ 74.563.542	\$ 78.962.791	\$ 83.621.596	\$ 88.555.270
Pago fijo mensual	\$ 5.540.556	\$ 5.867.449	\$ 6.213.629	\$ 6.580.233	\$ 6.968.466	\$ 7.379.606

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA						
Recurso Humano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Auxiliar de cocina (2)	\$ 31.987.614	\$ 33.874.884	\$ 35.873.502	\$ 37.990.038	\$ 40.231.450	\$ 42.605.106
Coninero (2)	\$ 45.122.296	\$ 47.784.512	\$ 50.603.798	\$ 53.589.422	\$ 56.751.198	\$ 60.099.518
TOTAL	\$77.109.910	\$81.659.396	\$86.477.300	\$91.579.460	\$96.982.648	\$102.704.624

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se obtiene que para el primer año se cancelarán \$77.109.910 por concepto de mano de obra directa, y para el último año este valor se incrementa hasta llegar a \$102.704.624.

Tabla 21. Costo mano de obra por unidad

COSTO MANO DE OBRA POR UNIDAD						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mano de obra directa	\$ 77.109.910	\$ 81.659.396	\$ 86.477.300	\$ 91.579.460	\$ 96.982.648	\$ 102.704.624
Unidades fabricadas	37.716	41.487	45.636	50.199	55.219	60.741
COSTO UNIDAD	\$ 2.044	\$ 1.968	\$ 1.895	\$ 1.824	\$ 1.756	\$ 1.691

Fuente: Elaboración propia

Conforme a las proyecciones de ventas, resulta que en promedio cada unidad producida tiene un costo en el primer año de \$2.044, logrando una tendencia de disminución cada año que permite obtener para el año 2024 un costo por unidad de \$1.691.

10.4.3 Costos indirectos de fabricación

Son aquellos costos que intervienen dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final y son distintos al material directo y mano de obra directa. Es decir, que dentro de este rubro se encuentra la mano de obra indirecta y los demás costos operacionales, los cuales se detallan más adelante. A continuación se presenta el total de los CIF:

Tabla 22. Costos indirectos de fabricación

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
Rubros	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Costos de operación	\$ 97.191.144	\$101.190.042	\$106.415.132	\$109.982.377	\$114.423.068	\$119.082.127
Mano de obra indirecta	\$ 143.379.374	\$ 151.838.757	\$ 160.797.244	\$ 170.284.281	\$ 180.331.054	\$ 190.970.586
TOTAL CIF	\$240.570.518	\$253.028.799	\$267.212.376	\$280.266.658	\$294.754.122	\$310.052.713

Fuente: Elaboración propia

Como resultado se tiene que para el primer año de operación los CIF son de \$240.570.518 y para el último son de \$310.052.713.

Tabla 23. Costos indirectos de fabricación por unidad

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN POR UNIDAD						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CIF	\$ 240.570.518	\$253.028.799	\$267.212.376	\$280.266.658	\$294.754.122	\$310.052.713
Unidades fabricadas	37.716	41.487	45.636	50.199	55.219	60.741
COSTO UNIDAD	\$ 6.378	\$ 6.099	\$ 5.855	\$ 5.583	\$ 5.338	\$ 5.105

Fuente: Elaboración propia

Al igual que la mano de obra directa, para obtener el costo promedio por unidad, es necesario tomar la cantidad de unidades proyectadas. El resultado informa que para el primer año se promedia que cada unidad tiene un costo por concepto de CIF de \$6.378, y en el año final de \$ 5.105. Se evidencia que los costos por unidad van disminuyendo debido al incremento anual de ventas.

10.5 TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS Y OPERATIVOS

En la etapa pre- operativa se han considerado los gastos como la dotación para los empleados, el diseño y posicionamiento de marca, el registro en cámara y comercio, el certificado de uso del suelo y otros elementos necesarios para la constitución del proyecto. Se obtiene que por concepto de gastos diferidos se requiere invertir \$10.101.450.

Tabla 24. Gastos pre-operativos

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Dotación de Empleados	\$ 1.600.000
Diseño y Posicionamiento de Marca	\$ 6.958.816
Derecho de matricula	\$ 131.000
Certificado	\$ 5.800
Uso del suelo	\$ 70.000
Inscripción de libros y documentos	\$ 54.600
Estudios de preinversión	\$ 1.281.234
Total gastos preoperativos	\$ 10.101.450

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de operación incluyen el dinero destinado para los arrendamientos, pago de servicios públicos, gastos legales (una vez al año), impuestos y mantenimiento de la página web, cada año implica el aumento en cada rubro de un 5% promedio de la inflación de los últimos 5 años, a excepción del registro mercantil (el cual se liquida según el aumento en los activos de la organización), las depreciaciones y amortizaciones. Cabe resaltar que según la ley 1780 del 2016, las personas en edades de 18 a 35 años que conformen empresas con activos menores a 3.688,58 millones de pesos y 50 empleados no pagarían matrícula mercantil por dos años.

Tabla 25. Gastos operacionales proyectados

GASTOS DE OPERACIÓN	MES	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Energía	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.266.400	\$ 6.544.628	\$ 6.835.210	\$ 7.138.693	\$ 7.455.651
Internet y Telefonía fija	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.506.560	\$ 2.617.851	\$ 2.734.084	\$ 2.855.477	\$ 2.982.260
Arriendo	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000	\$ 62.664.000	\$ 65.446.282	\$ 68.352.097	\$ 71.386.930	\$ 74.556.509
Agua	\$ 300.000	\$ 3.600.000	\$ 3.759.840	\$ 3.926.777	\$ 4.101.126	\$ 4.283.216	\$ 4.473.391
Gas	\$ 175.000	\$ 2.100.000	\$ 2.193.240	\$ 2.290.620	\$ 2.392.323	\$ 2.498.543	\$ 2.609.478
Telefonía celular	\$ 46.000	\$ 552.000	\$ 576.509	\$ 602.106	\$ 628.839	\$ 656.760	\$ 685.920
Mantenimiento de página web	\$ 6.667	\$ 80.000	\$ 83.552	\$ 87.262	\$ 91.136	\$ 95.183	\$ 99.409
Sayco y acinpro		\$ 414.400	\$ 432.799	\$ 452.016	\$ 472.085	\$ 493.046	\$ 514.937
Control de plagas		\$ 30.000	\$ 31.332	\$ 32.723	\$ 34.176	\$ 35.693	\$ 37.278
Bomberos		\$ 30.000	\$ 31.500	\$ 33.075	\$ 34.544	\$ 36.077	\$ 37.679
Impuestos Locales		\$ 4.255.263	\$ 4.914.829	\$ 5.406.311	\$ 5.946.943	\$ 6.541.637	\$ 7.195.800
Registro Mercantil				\$ 1.246.000	\$ 1.297.000	\$ 1.339.000	\$ 1.371.000
Depreciación activos		\$ 17.062.815	\$ 17.062.815	\$ 17.062.815	\$ 17.062.815	\$ 17.062.815	\$ 17.062.815
Amortización software		\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667			
Total gastos de operación		\$ 97.191.144	\$101.190.042	\$106.415.132	\$109.982.377	\$114.423.068	\$119.082.127

Fuente: Elaboración propia

Inversiones del proyecto

La empresa requiere invertir un total de \$140.992.524, de los cuales el 7,16% (\$ 10.101.450) de dichos requerimientos están destinados para cubrir los gastos pre- operativos, por otro lado se pretende una inversión del 92,84% (\$ 130.891.074) en activos.

Tabla 26. Inversiones del proyecto

INVERSIONES DEL PROYECTO	
Total gastos preoperativos	\$ 10.101.450
Activos fijos	\$ 130.891.074
Total inversión	\$ 140.992.524

Fuente: Elaboración propia

10.6 PROVEEDORES

La selección y evaluación de proveedores se realiza bajo criterios como la calidad de productos, variedad, precios y posibilidad de entrega en dirección. De manera inicial se consideran proveedores en el municipio de Buga como los comerciantes que se encuentran en la plaza de mercado, y que distribuyen la mayor parte de los insumos necesarios con excepción de los mariscos y algunas bebidas. Cañaveral por su parte es un supermercado que ofrece todos los suministros necesarios para el restaurante.

Se utiliza la herramienta multicriterio para determinar la proporción de órdenes a cada proveedor:

Tabla 27. Proveedores

PROVEEDORES						
Proveedor	Variedad	Calidad	Precios	Entrega	Total	Proporción
	20%	50%	20%	10%		
Cañaveral	5	3	2	2	3.1	42%
Plaza de mercado	4	5	4	2	4.3	58%

Fuente: Elaboración propia

Debido a que se identifican de manera inicial tan solo dos proveedores importantes, el 58% de las órdenes se realizarán en la plaza de mercado y en un 42% se pretenden realizar en el supermercado Cañaveral, es de recalcar que los insumos requeridos son asequibles debido a su abastecimiento constante en los establecimientos, sin embargo, puede haber una restricción en cuanto a conseguir el camarón fresco debido a la veda que existe entre el 15 de enero y 15 de marzo de cada año.

10.7 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

10.7.1 Macrolocalización

EL restaurante Raíces del Valle estará situado en el municipio Guadalajara de Buga, perteneciente al departamento del Valle del Cauca (Colombia). Buga se encuentra ubicado en el centro del departamento, por lo que colinda con diferentes municipios productores de las materias primas requeridas y facilitan su acceso.

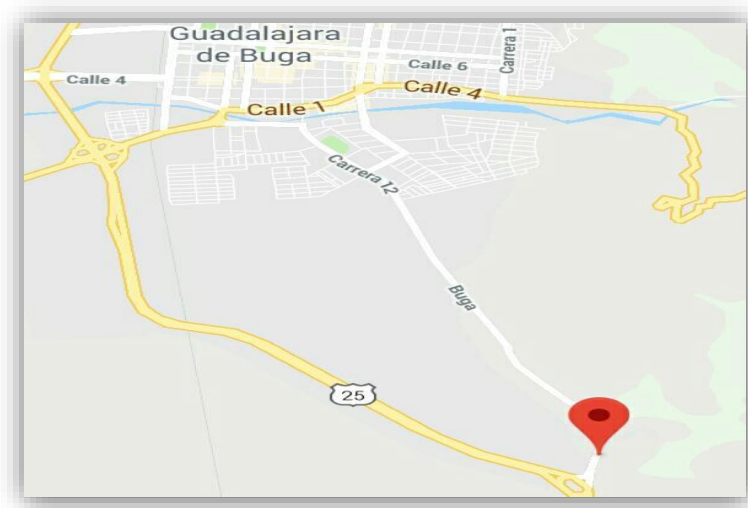
La población del municipio es de 114.562 habitantes y cuenta con gran afluencia de turistas (aproximadamente tres millones por año), dado que su principal atractivo es la basílica del señor de los Milagros.

Diferentes instituciones técnicas, tecnológicas y universitarias, ofertan programas de formación relacionados a la cocina, hotelería y turismo, lo que garantiza encontrar mano de obra calificada.

10.7.2 Microlocalización

La investigación de mercado arrojó que los clientes tienen como preferencia de ubicación a las afueras del municipio, por este motivo se plantea que el restaurante esté ubicado a la salida de Buga a Cali por la carrera 12, aproximadamente a 200 metros antes de llegar a la glorieta y cerca de Quebradaseca. Este lugar hace parte de la zona rural de Buga, los predios se encuentran en estratos 1 y 2, cuenta con todos los servicios públicos y debido al estrato los costos pueden ser menores. Es de fácil acceso para las personas turistas y locales, debido a las múltiples carreteras que conectan al sitio.

Figura 26. Ubicación



Fuente: Elaboración propia

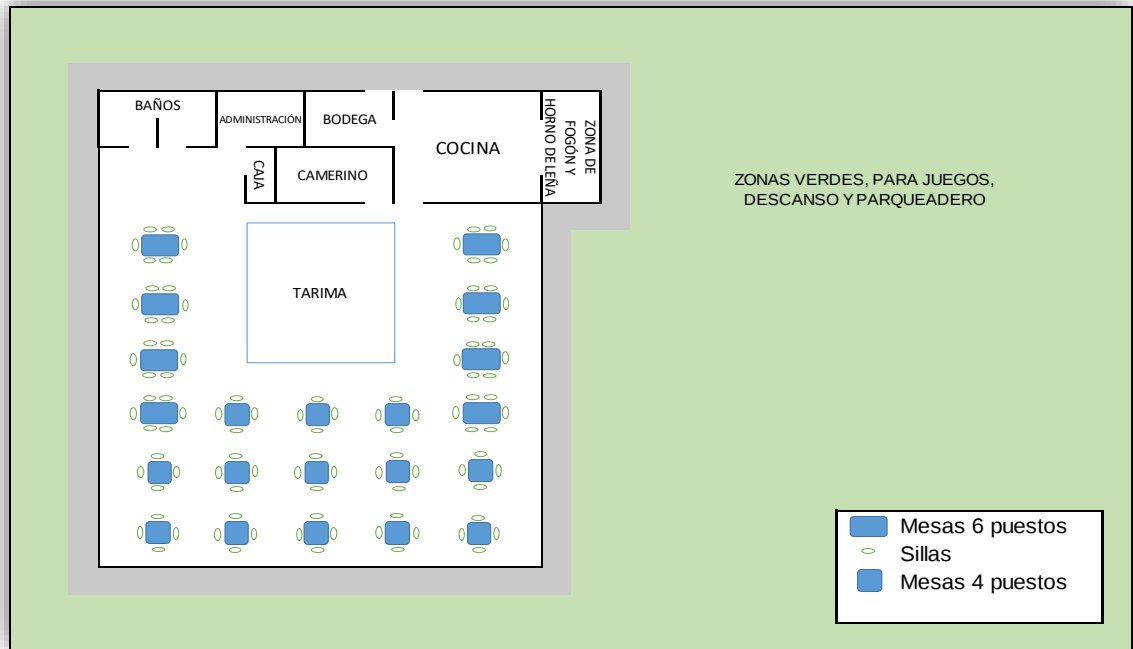
10.8 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Con el fin de que los comensales se sientan a gusto en un espacio apropiado y amplio, que se eviten accidentes, que además los meseros y artistas se puedan mover libremente en medio de las mesas y que la decoración utilizada no incomode, se plantea una estructura con capacidad para 100 clientes y un espacio en el centro del salón principal para las presentaciones artísticas. Además se contará con la respectiva cocina, bodega, zona específica para el horno y fogón de leña, oficina administrativa, camerino de artistas, caja registradora y baños. En el exterior se tendrán zonas verdes con juegos para niños y zonas de descanso, además del respectivo parqueadero. El diseño de la infraestructura se caracterizará por tener columnas de madera y techo de paja, al aire libre y con la decoración pertinente.

- Salón principal: contará con trece mesas de cuatro puestos, ocho mesas de seis puestos, cien sillas, un espacio de 25 metros cuadrados (m^2) para las presentaciones. El total de espacio del salón es de aproximadamente 195 m^2 , es decir, 1,95 m^2 por cliente.

- Cocina: tendrá 24 m² comunicará con la bodega de 6 m² y con el fogón y el horno.
- Camerino: contará con 8 m² al igual que los baños.
- Oficina administrativa: 6 m²

Figura 27. Distribución del restaurante

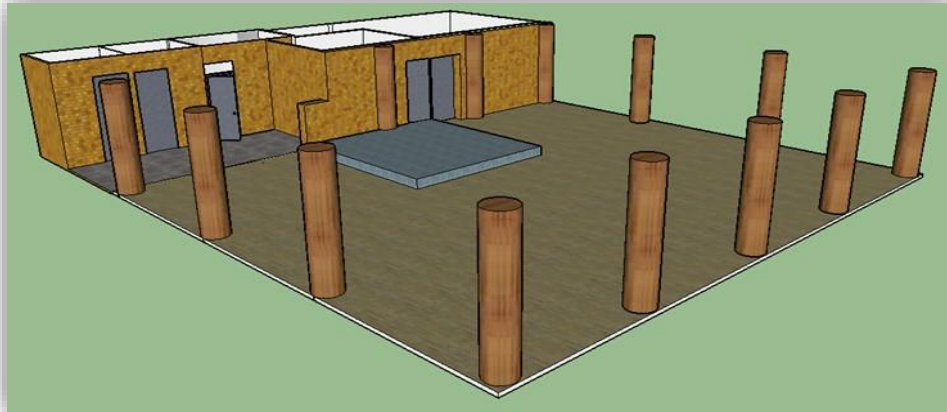


Fuente: Elaboración propia

Se utilizarán tipos de colores que evocan la antigua finca. En combinación con las zonas verdes de los alrededores del restaurante, la infraestructura interna contará con colores tipo marrón que se asocian con la tierra o madera, logrando así la representación de lo natural. La alegría y los paisajes serán transmitidos por la decoración, que llevarán colores como el azul, el rojo, el blanco, y otros más repartidos específicamente buscando los adecuados contrastes, sin embargo, ésta labor será realiza por la empresa encargada de la adecuación, además, el lugar será estructurado con los diferentes elementos físicos como parte de la temática,

entre los cuales estarán monumentos tradicionales en escala, cuadros de lugares específicos y demás miniaturas que hagan parte del Valle del Cauca.

Figura 28. *Diseño interior*



Fuente: *Elaboración propia*

10.9 FINANCIACIÓN

El proyecto Raíces del Valle requiere de una inversión inicial estimada en \$ 180.000.000, de los cuales \$ \$140.992.524 serán destinados para la compra de activos y el cubrimiento de los gastos pre-operativos, los \$ 39.007.476 restantes son el colchón de seguridad necesario para respaldar 30 días iniciales de funcionamiento.

El proyecto será financiado en su totalidad por los inversionistas, debido a que se cuenta con los recursos familiares necesarios, la tasa mínima de retorno esperada es del 20%. Un proyecto alternativo es la compra de un local comercial ubicado en la zona céntrica del municipio de Ginebra Valle del Cauca; en Colombia el invertir en este sector según la página web Finanzas Personales (s.f.), supone una rentabilidad entre el 15% y el 20%. Como la inversión inicial requerida por el proyecto es financiada en su totalidad con recursos propios, el costo de capital para la evaluación financiera utiliza esta tasa de interés.

11. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

11.1 ESTUDIO ECONÓMICO

El objetivo del actual estudio es determinar la estructura y progreso de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de la inversión realizada.

11.1.1 Información base para las proyecciones financieras

Para la realización de las proyecciones se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

Mercado

- Los precios de venta tendrán un crecimiento del 5% anual correspondiente al promedio de inflación y los costos experimentaran un aumento del 4.4% de acuerdo al promedio del IPC.

Tabla 28. Información base: costo y precio de venta unitario

COSTO Y PRECIO DE VENTA UNITARIO		
PRODUCTO	COSTO	PRECIO
Empanadas de arroz con leche	\$ 4,000	\$ 1,020
Aborrajado	\$ 6,000	\$ 1,365
Pan de horno de plátano	\$ 6,000	\$ 1,201
Marranitas	\$ 5,000	\$ 1,000
Sancocho de gallina	\$ 30,000	\$ 5,300
Fiambre	\$ 30,000	\$ 8,535
Arroz atollado	\$ 28,000	\$ 4,415
Pollo en su jugo	\$ 25,000	\$ 5,358
Cazuela de mariscos	\$ 38,000	\$ 14,419
Encocado de camarón	\$ 30,000	\$ 9,857
Arroz con mariscos	\$ 30,000	\$ 5,475
Dulce de naranja	\$ 5,000	\$ 1,443
Solteritas	\$ 3,000	\$ 261
Dulce de queso	\$ 8,000	\$ 2,572
Dulce desamargado	\$ 8,000	\$ 2,196
Dulce de piña	\$ 5,000	\$ 354
Dulce cortado libra	\$ 15,000	\$ 6,961
Manjarblanco libra	\$ 10,000	\$ 2,412
Torta de chontaduro	\$ 5,000	\$ 2,439
Sabajón	\$ 7,000	\$ 2,730
Trabuco	\$ 5,000	\$ 976
Lulada	\$ 6,000	\$ 1,007
Champus	\$ 6,000	\$ 2,493
Jugo de borojó	\$ 5,000	\$ 1,562
Jugos naturales en agua	\$ 3,000	\$ 347
Jugos naturales en leche	\$ 4,000	\$ 787
Jugo de chontaduro	\$ 5,000	\$ 2,022

Fuente: Elaboración propia

- El número de unidades que se pretenden vender inicialmente es de 37.716, cada año se aspira tener un aumento en las ventas del 10% respecto al año anterior.

Nómina

- El pago por concepto de nómina experimentará un aumento anual del 5,9% correspondiente al promedio de los últimos años del incremento en el salario mínimo.

Tabla 29. Información base: salarios y carga prestacional

SALARIOS Y CARGA PRESTACIONAL			
Nombre del cargo	Salario	Carga prestacional	
Gerente	\$ 1,800,000	Prestaciones sociales	
Asistente Administrativo	\$ 1,200,000	Cesantía	8.33%
Mesero	\$ 1,000,000	Interes sobre cesantia	1.00%
Mesero	\$ 1,000,000	Prima semestral	8.33%
Mesero	\$ 1,000,000	Vacaciones	4.17%
Auxiliar de cocina	\$ 827,335	Aportes Parafiscales	
Auxiliar de cocina	\$ 827,335	Caja de compensación familiar	4.00%
Cocinero	\$ 1,200,000	Seguridad Social	
Cocinero	\$ 1,200,000	Pensiones	12.00%
Aseador	\$ 827,335	E.P.S	8.50%
Cajero	\$ 827,335	A.R.P	0.52%
		Total carga prestacional	46.86%

Fuente: Elaboración propia

- El auxilio de transporte inicia en \$ 96.715

Legal

- El impuesto de industria y comercio será del 0.7% sobre las ventas
- Se estipula el 6% sobre las ventas para el pago a la retención en la fuente
- El impuesto de renta será el 33% de la utilidades anuales
- La empresa debe responder por el 8% del impuesto al consumo.

Económico y financiero

- El 7% de las ventas será destinado para el gasto en publicidad y promoción
- Un 2% de las ventas se utilizará para capacitaciones
- Se tiene una política de colchón de efectivo por 30 días.

Evaluación del proyecto

- La tasa mínima de retorno esperada es del 20%, el cual corresponde al retorno que supone la inversión en bienes raíces.

11.1.2 Proyecciones financieras

Presupuesto de ventas

Se proyecta que la organización obtendrá los siguientes ingresos y egresos por motivo de ventas:

Tabla 30. Proyecciones financieras: ingresos por ventas

INGRESOS POR VENTAS						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Volumen Estimado de Ventas	37.716	41.487	45.636	50.199	55.219	60.741
Valor total de ventas (\$)	\$ 607.894.689	\$ 702.118.365	\$ 772.330.202	\$ 849.563.222	\$ 934.519.544	\$ 1.027.971.499

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la cantidad proyectada a vender se tiene que en el año 2019 serán 37.716 unidades repartidas entre entradas, platos fuertes, bebidas y postres; lo que se traduce en \$607.894.689. Para el año final de la proyección el crecimiento de ventas llega a 60.741 unidades, y con el aumento en los precios de los productos se obtiene \$1.027.971.499 por motivo de ventas totales.

Tabla 31. Proyecciones financieras: gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos de Publicidad y Promoción (7%)	\$ 42.552.628	\$49.148.286	\$ 54.063.114	\$ 59.469.426	\$ 65.416.368	\$ 71.958.005
Gastos de presentaciones artísticas	\$ 43.200.000	\$45.118.080	\$ 47.121.323	\$ 49.213.509	\$ 51.398.589	\$ 53.680.687
Total gastos de ventas	\$ 85.754.647	\$94.268.386	\$ 101.186.458	\$ 108.684.957	\$ 116.816.980	\$ 125.640.716

Fuente: Elaboración propia

Referente a los gastos de ventas se manejan dos rubros; gastos de publicidad y promoción que equivalen al 7% sobre el valor total de las ventas y gastos de presentaciones artísticas los cuales están presupuestados para el primer año en \$3.600.000 mensualmente, lo que equivale a \$43.200.000 en el 2019, adicionalmente cada año tiene un incremento de 4,4% referido al promedio del IPC.

Inversión inicial del proyecto

El proyecto Raíces del Valle tiene previsto para el inicio de sus operaciones una inversión exacta de \$ 171.803.075, de los cuales \$ 10.101.450 son necesarios para afrontar los gastos preoperativos, \$ 130.891.074 son destinados para la compra de activos fijos, y se plantea tener el capital de trabajo necesario para la operación de un mes, este valor asciende a \$ 30.810.551.

Los inversionistas disponen para invertir \$ 180.000.000, de los cuales tienen un saldo a favor de \$ 8.196.925, que resultan indispensables para afrontar cualquier imprevisto.

Tabla 32. Proyecciones financieras: inversión total requerida

INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO	
Total gastos preoperativos	\$ 10,101,450
Activos fijos	\$ 130,891,074
Capital de trabajo 30 días	\$ 30,810,551
TOTAL	\$ 171,803,075

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de producción

Con base en las unidades proyectadas, se estiman unos costos de producción tanto variables como fijos.

Tabla 33. Proyecciones financieras: presupuesto de producción

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Unidades a producir	37.716	41.487	45.636	50.199	55.219	60.741
Materia prima	\$ 140.199.105	\$ 161.066.340	\$ 185.039.454	\$ 212.580.726	\$ 244.221.242	\$ 280.571.131
Mano de obra directa	\$ 77.109.910	\$ 81.659.396	\$ 86.477.300	\$ 91.579.460	\$ 96.982.648	\$ 102.704.624
Costos indirectos de fabricación	\$ 240.570.518	\$ 253.028.799	\$ 267.212.376	\$ 280.266.658	\$ 294.754.122	\$ 310.052.713
TOTAL	\$ 457.879.533	\$ 495.754.535	\$ 538.729.130	\$ 584.426.844	\$ 635.958.012	\$ 693.328.468

Fuente: Elaboración propia

Los costos indirectos de fabricación representan el valor mayor, principalmente por el coste de la mano de obra indirecta, caso contrario se presenta con la mano de obra directa, la cual es la proyección de menor valor. En total se obtiene que para el primer año se necesitan \$457.879.533 por concepto de producción y para el último año se requieren \$693.328.468 para cubrir este concepto.

Presupuesto de gastos de operación

Los gastos de operación en el primer año ascienden a \$ 97.191.144, de los cuales el 95.6% (\$ 92.935.881) son gastos de operación fijos, que corresponden principalmente al pago de arrendamientos, depreciaciones, amortizaciones, mantenimiento de página web y algunos gastos legales; el 4.4% (\$ 4.255.263) restante son gastos de operación variables como el pago de impuestos locales y la matricula mercantil, se da dicha clasificación debido a que su pago está directamente relacionado a la utilidad generada por el restaurante. Ver tabla 39

Tabla 34. Proyecciones financieras: gastos de operación

GASTOS DE OPERACIÓN	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos de operación fijos	\$ 92,935,881	\$ 96,275,214	\$ 99,762,821	\$ 102,738,434	\$ 106,542,432	\$ 110,515,327
Gastos de operación variables	\$ 4,255,263	\$ 4,914,829	\$ 6,652,311	\$ 7,243,943	\$ 7,880,637	\$ 8,566,800
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 97,191,144	\$ 101,190,042	\$ 106,415,132	\$ 109,982,377	\$ 114,423,068	\$ 119,082,127

Fuente: Elaboración propia

Las proyecciones se realizan con un aumento del 5% en el valor de los gastos de operación fijos.

Estados de Resultados proyectado

Tabla 35. Proyecciones financieras: estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
ITEM	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas	\$ 607,894,689	\$ 702,118,365	\$ 772,330,202	\$ 849,563,222	\$ 934,519,544	\$ 1,027,971,499
Costos materia prima	\$ 140,199,105	\$ 161,066,340	\$ 185,039,454	\$ 212,580,726	\$ 244,221,242	\$ 280,571,131
Costo nomina	\$ 220,489,284	\$ 233,498,152	\$ 247,274,543	\$ 261,863,741	\$ 277,313,701	\$ 293,675,210
Gastos de Operación	\$ 97,191,144	\$ 101,190,042	\$ 106,415,132	\$ 109,982,377	\$ 114,423,068	\$ 119,082,127
Gastos de Administración y Ventas	\$ 100,910,522	\$ 111,441,933	\$ 119,903,355	\$ 129,091,804	\$ 139,074,695	\$ 149,925,947
Gastos preoperativos (diferidos)	\$ 10,101,450					
Gastos financieros						
Utilidad antes de impuestos	\$ 39,003,183	\$ 94,921,899	\$ 113,697,718	\$ 136,044,574	\$ 159,486,838	\$ 184,717,084
Impuesto de Renta	\$ 12,871,051	\$ 31,324,227	\$ 37,520,247	\$ 44,894,709	\$ 52,630,657	\$ 60,956,638
Utilidad neta	\$ 26,132,133	\$ 63,597,672	\$ 76,177,471	\$ 91,149,865	\$ 106,856,182	\$ 123,760,446
Reserva legal						
Utilidad del periodo	\$ 26,132,133	\$ 63,597,672	\$ 76,177,471	\$ 91,149,865	\$ 106,856,182	\$ 123,760,446
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS						
Costos materia prima	23.1%	22.9%	24.0%	25.0%	26.1%	27.3%
Costo nomina	36.3%	33.3%	32.0%	30.8%	29.7%	28.6%
Gastos de Operación	16.0%	14.4%	13.8%	12.9%	12.2%	11.6%
Gastos de Administración y Ventas	16.6%	15.9%	15.5%	15.2%	14.9%	14.6%
Gastos preoperativos (diferidos)	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Utilidad antes de impuestos	6.4%	13.5%	14.7%	16.0%	17.1%	18.0%
Impuesto de Renta	2.1%	4.5%	4.9%	5.3%	5.6%	5.9%
Impuesto a la Equidad (CREE)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Utilidad neta	4.3%	9.1%	9.9%	10.7%	11.4%	12.0%
Reserva legal	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Utilidad del periodo	4.3%	9.1%	9.9%	10.7%	11.4%	12.0%

Fuente: Elaboración propia

Desde el primer año de funcionamiento el proyecto genera utilidades por un valor de \$ 26.132.133, correspondiente a un 4.3% de los ingresos por ventas, los conceptos que mayor costo generaron para la organización fueron la materia prima

y la nómina con un 23.1% y 36.3% respectivamente. A partir del segundo año la utilidad aumenta paulatinamente hasta alcanzar en el 2024 un 12% de utilidades que en moneda corriente sería de \$ 123.760.446.

Flujo de Efectivo del proyecto

La inversión inicial de \$ 180.000.000 contempla \$ 39.007.476 para hacer frente a los requerimientos del primer mes de operación, como se observa en la siguiente tabla, la organización presenta un superávit en cada año, resultando al final del periodo un saldo en caja positivo; lo anterior debido a que los inversionistas planean no repartir utilidades durante los primeros seis años de funcionamiento y por su puesto al aumento en los activos corrientes, esto conlleva a que la organización obtenga mayor liquidez para afrontar deudas, inversiones, algunos pagos imprevistos, etc.

Tabla 36. Proyecciones financieras: flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO ITEM	Año 0	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024
Caja Inicial		\$ 39,007,476	\$ 94,842,896	\$ 168,056,808	\$ 255,391,242	\$ 359,962,991	\$ 483,087,864
Ingresos Netos		\$ 656,526,264	\$ 758,287,835	\$ 834,116,618	\$ 917,528,280	\$ 1,009,281,108	\$ 1,110,209,219
TOTAL DISPONIBLE		\$ 695,533,740	\$ 853,130,730	\$ 1,002,173,427	\$ 1,172,919,521	\$ 1,369,244,099	\$ 1,593,297,082
Inversiones en activos	\$ 130,891,074						\$ 53,268,258
Egresos por compra de materia prima o insumos		\$ 140,199,105	\$ 161,066,340	\$ 185,039,454	\$ 212,590,726	\$ 244,221,242	\$ 280,571,131
Egresos por nómina		\$ 207,374,823	\$ 232,724,398	\$ 246,455,138	\$ 260,995,991	\$ 276,394,755	\$ 292,702,045
Egresos por gastos de operación		\$ 75,206,400	\$ 78,545,732	\$ 83,279,339	\$ 86,972,619	\$ 90,818,617	\$ 94,823,512
Egresos por gastos de administración y ventas		\$ 100,910,522	\$ 111,441,933	\$ 119,903,355	\$ 129,091,804	\$ 139,074,695	\$ 149,925,947
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ 10,101,450						
Egresos impuesto al consumo		\$ 40,526,313	\$ 54,913,154	\$ 60,850,258	\$ 66,935,284	\$ 73,628,813	\$ 80,991,694
Egresos retentiva		\$ 36,473,681	\$ 42,127,102	\$ 46,339,812	\$ 50,973,793	\$ 56,071,173	\$ 61,678,290
Egresos impuestos locales		\$ -	\$ 4,255,263	\$ 4,914,829	\$ 5,406,311	\$ 5,946,943	\$ 6,541,637
TOTAL EGRESOS	\$ 140,992,524	\$ 600,690,844	\$ 685,073,922	\$ 746,782,185	\$ 812,956,530	\$ 886,156,236	\$ 1,020,502,514
NETO DISPONIBLE	-\$ 140,992,524	\$ 94,842,896	\$ 168,056,808	\$ 255,391,242	\$ 359,962,991	\$ 483,087,864	\$ 572,794,569
Aporte de Socios	\$ 180,000,000						
CAJA FINAL	\$ 39,007,476.00	\$ 94,842,895.62	\$ 168,056,808.49	\$ 255,391,241.53	\$ 359,962,991.45	\$ 483,087,863.71	\$ 572,794,568.61

Fuente: Elaboración propia

Balance General proyectado

Tabla 37. Proyecciones financieras: balance general

BALANCE GENERAL							
ACTIVO	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y Bancos	\$ 39,007,476	\$ 94,842,896	\$168,056,808	\$255,391,242	\$359,962,991	\$483,087,864	\$572,794,569
Cuentas por Cobrar- Clientes							
Anticipo Impuesto de Renta		\$ 36,473,681	\$ 65,729,733	\$ 80,745,318	\$ 94,198,865	\$105,375,328	\$114,422,961
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 39,007,476	\$131,316,577	\$233,786,541	\$336,136,560	\$454,161,856	\$588,463,191	\$687,217,530
ACTIVO FIJO							
Activos depreciables	\$128,891,074	\$128,891,074	\$128,891,074	\$128,891,074	\$128,891,074	\$128,891,074	\$182,159,332
Depreciación acumulada		\$ 17,062,815	\$ 34,125,630	\$ 51,188,444	\$ 68,251,259	\$ 85,314,074	\$102,376,889
Activos amortizables	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Amortización acumulada		\$ 666,667	\$ 1,333,333	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$130,891,074	\$113,161,593	\$ 95,432,111	\$ 77,702,630	\$ 60,639,815	\$ 43,577,000	\$ 79,782,443
ACTIVO DIFERIDO							
Gastos preoperativos	\$ 10,101,450						
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 10,101,450	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$180,000,000	\$244,478,169	\$329,218,652	\$413,839,189	\$514,801,671	\$632,040,191	\$766,999,973
PASIVO + PATRIMONIO							
PASIVO							
Carga Prestacional por Pagar		\$ 13,114,461	\$ 13,888,214	\$ 14,707,619	\$ 15,575,368	\$ 16,494,315	\$ 17,467,479
Cuentas por pagar- Proveedores							
Impuesto de Renta		\$ 12,871,051	\$ 31,324,227	\$ 37,520,247	\$ 44,894,709	\$ 52,630,657	\$ 60,956,638
Impuestos locales por pagar		\$ 4,255,263	\$ 4,914,829	\$ 5,406,311	\$ 5,946,943	\$ 6,541,637	\$ 7,195,800
Inc por pagar		\$ 8,105,263	\$ 9,361,578	\$ 10,297,736	\$ 11,327,510	\$ 12,460,261	\$ 13,706,287
Obligaciones financieras							
TOTAL PASIVO		\$ 38,346,037	\$ 59,488,847	\$ 67,931,913	\$ 77,744,530	\$ 88,126,869	\$ 99,326,204
PATRIMONIO							
Capital	\$180,000,000	\$180,000,000	\$180,000,000	\$180,000,000	\$180,000,000	\$180,000,000	\$180,000,000
Resultados de Ejercicios Anteriores			\$ 26,132,133	\$ 89,729,805	\$165,907,276	\$257,057,141	\$363,913,323
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio		\$ 26,132,133	\$ 63,597,672	\$ 76,177,471	\$ 91,149,865	\$106,856,182	\$123,760,446
Reserva Legal							
TOTAL PATRIMONIO	\$180,000,000	\$206,132,133	\$269,729,805	\$345,907,276	\$437,057,141	\$543,913,323	\$667,673,769
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$180,000,000	\$244,478,169	\$329,218,652	\$413,839,189	\$514,801,671	\$632,040,191	\$766,999,973
Prueba de balance	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

El balance de la empresa muestra que la partida de dinero que se registra tiene la debida gestión y por eso se obtiene una prueba de balance en \$0. Como no se presenta endeudamiento bancario las obligaciones financieras no existen, al igual que las cuentas por pagar a proveedores, ya que se pretende pagar al contado. En cuanto a los impuestos, el rubro con mayor carga es el impuesto de renta.

Los datos arrojados por el balance general muestran que los inversionistas podrían retirar utilidades a partir del primer año de funcionamiento, pero según lo expresado

anteriormente, Raíces del Valle planea no hacerlo para poder capitalizar la empresa en el corto plazo y financiar operaciones en el largo plazo.

Indicadores financieros

Tabla 38. Proyecciones financieras: razones financieras

RAZONES FINANCIERAS							
INDICADOR	UND	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INDICADORES DE LIQUIDEZ							
Razón corriente	\$	3,42	3,93	4,95	5,84	6,68	6,92
Capital de trabajo neto	\$	\$ 92.970.540	\$ 174.297.694	\$ 268.204.647	\$ 376.417.326	\$ 500.336.323	\$ 587.891.325
INDICADORES DE APROVECHAMIENTO DE RECURSOS							
Rotación de activos fijos	Veces	5,4	7,4	9,9	14,0	21,4	12,9
Rotación del activo total	Veces	2,5	2,1	1,9	1,7	1,5	1,3
INDICADORES DE RENTABILIDAD							
Rendimiento bruto en ventas	%	25%	29%	30%	31%	32%	33%
Rendimiento operativo en ventas	%	8%	14%	15%	16%	17%	18%
Rendimiento neto en ventas	%	4%	9%	10%	11%	11%	12%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	%	13%	24%	22%	21%	20%	19%
Rentabilidad del activo (ROA)	%	10,7%	19,3%	18,4%	17,7%	16,9%	16,1%

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de liquidez

- **Razón corriente:** este indicador permite conocer que por cada peso que la empresa tiene como pasivo, para el año 2019 cuenta con \$3.42 para cubrirlo, a medida que pasan los años aumenta la razón corriente, siendo esto muy positivo para la organización, pues cuenta con los recursos suficientes para cubrir endeudamiento en el futuro.
- **Capital de trabajo neto:** Raíces del Valle al final del primer año cuenta por motivo de capital de trabajo con un saldo de \$ 92.970.540, a lo largo de los años siempre presenta un capital de trabajo positivo, llegando en el 2024 a contar con \$587.891.325

Indicadores de aprovechamiento de recursos

- **Rotación de activos fijos:** este indicador muestra la eficiencia de los recursos invertidos en activos fijos para generar utilidades.
Por cada peso invertido en activos para el año 2019 se obtienen \$5.4 en ventas, aumenta en los próximos 4 años, sin embargo, para el año 2024 por motivo de la nueva inversión, vuelve a caer, estableciéndose en \$12.9.
- **Rotación del activo total:** los activos totales en el primer año rotaron 2.5 veces, es decir que por cada peso invertido en activos totales generó \$ 2.5 en ventas, sin embargo, en los años siguientes la rotación es menor, llegando en el 2024 a solo rotar 1.5 veces el activo total, a medida que pasa el tiempo se está siendo ineficiente en la utilización de los activos, para generar ganancias.

Indicadores de rentabilidad

- **Rendimiento bruto en ventas:** conforme pasa el tiempo la empresa aumenta su beneficio bruto, es decir que al descontar los costos de las ventas, se pasa de generar un 25% en el año 2019 a un 33% de utilidad bruta para el año 2024.
- **Rendimiento operativo en ventas:** después de deducir los costos y gastos de operación, la empresa para el año 2019 logra un 8% de rendimiento, y pasa a ganar un 6% más en el año 2020, es decir que para ese año la utilidad sería del 14%. Conforme pasan los años la utilidad operativa aumenta un punto porcentual y es debido al aumento creciente en las ventas que supera el crecimiento de los costos de producción.

- **Margen neto:** la utilidad del periodo revela que a partir del primer año se generan ganancias para los socios, las cuales representan el 4% sobre las ventas totales, para el año 2024 se espera que ésta rentabilidad sea del 12%.
- **Rentabilidad del patrimonio (ROE):** la rentabilidad que se espera obtener para los accionistas muestra resultados positivos a partir del año 2019 (13%), al siguiente año aumenta a un 24%, desde el año 2021 disminuye un poco siendo en el 2024 del 19%, al permanecer las ventas constantes y un aumento en el patrimonio surge esta disminución a través del tiempo.
- **Rentabilidad del activo (ROA):** la rentabilidad de la inversión en activos para el primer año de operación es del 10.7%, llegando en el 2020 a un 19.3%, sin embargo, sin embargo, empieza a disminuir paulatinamente, ya en el 2024 la rentabilidad cae a un 16.1%, como se ha indicado anteriormente es debido a la reposición de los equipos depreciados en la organización.

11.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera define, desde el punto de vista de un inversionista, si los ingresos que recibe son superiores a los dineros que aporta. Se puede evaluar con diferentes métodos; para el presente trabajo se utiliza el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) los cuales tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Además se establece que la inversión debe tener una rentabilidad del 20%, la cual, como se definió anteriormente, tiene sus bases en la rentabilidad esperada en un proyecto de finca raíz según lo estipulado en la página web Finanzas Personales (s.f.).

Flujo de Caja Neto

Tabla 39. Flujo de caja neto

FLUJO DE CAJA NETO							
	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta (Utilidad operativa)		\$ 26.132.133	\$ 63.597.672	\$ 76.177.471	\$ 91.149.865	\$106.856.182	\$123.760.446
Total Depreciación		\$ 17.062.815	\$ 17.062.815	\$ 17.062.815	\$ 17.062.815	\$ 17.062.815	\$ 17.062.815
Total Amortización		\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667			
EBITDA		\$ 39.003.183	\$ 94.921.899	\$113.697.718	\$136.044.574	\$159.486.838	\$184.717.084
1. Flujo de fondos neto del periodo		\$ 43.861.614	\$ 81.327.154	\$ 93.906.953	\$108.212.680	\$123.918.996	\$140.823.261
Inversiones de socios	\$180.000.000						
Préstamo							
2. Inversiones netas del periodo	\$180.000.000						
3. Liquidación de la empresa							
4. Flujos de caja totalmente netos	-\$180.000.000	\$ 43.861.614	\$ 81.327.154	\$ 93.906.953	\$108.212.680	\$123.918.996	\$140.823.261
Flujo de caja descontado	-\$180.000.000	-\$143.448.655	-\$ 86.971.465	-\$ 32.627.163	\$ 19.558.735	\$ 69.359.001	\$116.520.426
Costo de capital (Rentabilidad mínima esperada)		20%					
Periodo de pago descontado		3,63					
Tasa interna de retorno (TIR)		39,25%					
Valor presente neto (VPN)		\$116.520.426					

Fuente: Elaboración propia

Según el flujo de caja del proyecto, para el primer año los socios requieren invertir \$180.000.000 y de acuerdo al incremento en el volumen de ventas (10%) y de los precios (5%), se espera que el dinero se pueda recuperar a los 3,63 años, la rentabilidad mínima esperada es del 20% establecida anteriormente.

El actual proyecto genera un VPN de \$116.520.426 y una TIR de 39,25%, siendo mejor opción que la alternativa antes propuesta. Los flujos de dinero generados en un futuro al día de hoy presentan un balance positivo, y si las proyecciones trabajadas son reales, después del tercer año los resultados serán favorables.

11.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad se basa en la creación de escenarios diferentes al planteado con el fin de evaluar las distintas variables que afectan directamente el proyecto de inversión. En este caso se evalúan tres parámetros importantes: el volumen de ventas, el precio de compra y el precio de venta, los cuales se expondrán en escenarios negativos con 10% de variación.

Escenario N° 1: Disminución del volumen de ventas en un 10%

Tabla 40. Análisis de sensibilidad: disminución del volumen de ventas

Análisis de sensibilidad: Disminución en el volumen de ventas							
	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja descontado	-\$ 180.000.000	-\$166.783.596	-\$132.311.558	-\$ 97.833.637	-\$ 63.566.583	-\$ 29.912.369	\$ 2.716.145
Costo de capital (Rentabilidad mínima esperada)	20%						
Periodo de pago descontado	5,92						
Tasa interna de retorno (TIR)	20,48%						
Valor presente neto (VPN)	\$ 2.716.145						

Fuente: Elaboración propia

Este análisis de sensibilidad se realizó disminuyendo en 10% la cantidad vendida, los resultados siguen siendo positivos, y se logra recuperar la inversión dentro de los 6 años proyectados, la TIR se encuentra por encima de la tasa mínima de retorno y el VPN es positivo. Lo anterior demuestra que la rentabilidad del proyecto es óptima y resiste un escenario negativo en cuanto al volumen de ventas de la

empresa, sin embargo, la variación planteada (10%) es prácticamente el límite inferior que puede sostener el proyecto en esta variable.

Escenario N° 2: Aumento del costo de los insumos en un 10%

Tabla 41. Análisis de sensibilidad: aumento del costo de los insumos

Análisis de sensibilidad: Aumento del costo de los insumos							
	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja descontado	-\$ 180.000.000	-\$151.276.438	-\$102.293.307	-\$ 55.123.568	-\$ 9.806.356	\$ 33.418.058	\$ 74.283.982
Costo de capital (Rentabilidad mínima esperada)	20%						
Periodo de pago descontado	4,23						
Tasa interna de retorno (TIR)	32,63%						
Valor presente neto (VPN)	\$ 74.283.982						

Fuente: Elaboración propia

La siguiente variable es el costo, de nuevo se toma un 10% pero en esta ocasión se incrementa. Los resultados son similares al análisis anterior, aunque este escenario es mucho más positivo, el tiempo en que retorna la inversión es de 4,23 años, la TIR de 32,63% y el VPN es de \$74.283.982, es decir, que en caso de que los costos en la materia prima aumenten un 10% el proyecto sigue siendo rentable para los inversores.

El porcentaje mayor de aumento que resiste el costo sin dejar de ser rentable es de 27,58%, en el cual el periodo de pago descontado sería de 6 años, la TIR de 20,01% y el VPN de \$32.314.

Escenario N° 3: Disminución del precio de venta en un 10%

Tabla 42. *Análisis de sensibilidad: disminución del precio de venta*

Análisis de sensibilidad: Disminución del precio de venta							
	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja descontado	-\$ 180.000.000	-\$178.466.855	-\$151.488.875	-\$124.185.517	-\$ 96.787.149	-\$ 69.708.787	-\$ 43.375.774
Costo de capital (Rentabilidad mínima esperada)	20%						
Periodo de pago descontado	-						
Tasa interna de retorno (TIR)	12,06%						
Valor presente neto (VPN)	-\$ 43.375.774						

Fuente: *Elaboración propia*

Una variable fundamental es el precio, Raíces del Valle ajustó sus precio conforme al ofrecido por los competidores, en un caso de que estos disminuya en un 10%, no se obtendrían los mejores resultados, pues el valor de la TIR es de solo 12.06%, por debajo de la tasa mínima esperada, y el VPN sería de - \$ 43.375.774, evidentemente la inversión no se recupera en el periodo establecido.

El porcentaje mayor de descuento que resiste el precio sin dejar de ser rentable es de 7,45%, en el cual el periodo de pago descontado sería de 5,99 años, la TIR de 20,02% y el VPN de \$132.855.

12. CONCLUSIONES

Con el plan para crear la organización propuesta se concluye que la idea contiene gran valor que permite su viabilidad, ya que mediante la innovación se pretende recalcar los elementos culturales propios de la región del Valle del Cauca.

Conforme al estudio del sector y del mercado se evidenció que el restaurante se encuentra en un entorno con claras oportunidades de crecimiento, donde las personas demandan continuamente el servicio de restauración, adicionalmente la investigación demuestra que el mercado respalda la propuesta, siendo la parte experiencial uno de los factores con más importancia para los individuos, y por el valor agregado están dispuestos a pagar un valor adicional.

Referente a la parte operativa se establece que son necesarios cumplir con requerimientos técnicos, como son el buen servicio al cliente, la presentación de la temática y la constante labor de los procesos misionales. Cabe resaltar que el proyecto además está comprendido por la etapa pre-operativa, en la cual se realizan actividades fundamentales para la creación de “Raíces del Valle”.

En la parte administrativa la empresa creará once puestos de trabajo directos, los cuales contarán con todas las garantías contempladas por la legislación laboral, tales como pagos parafiscales, prestaciones sociales y seguridad social. La estructura organizacional se caracteriza por ser funcional, es decir, se identifican los puestos jerárquicos y los equipos son agrupados por especialidades.

En la parte financiera se demostró que el proyecto es viable, contando con una buena rentabilidad que supera las expectativas de los inversionistas, ya que la tasa interna de retorno es 19,25% más alta que la tasa mínima esperada.

Otro factor importante que se concluye es que la idea de negocio tiene un impacto positivo en la sociedad, por un lado se crean empleos directos e indirectos tales

como son la contratación en la parte artística y por otro lado se contribuye a la creación de identidad del municipio.

BIBLIOGRAFÍA

- Actualícese. (21 de abril de 2017). *Reforma tributaria: novedades en el impuesto al consumo, GMF y gravamen a los dividendos y participaciones*. Obtenido de <https://actualicese.com/actualidad/2017/04/21/reforma-tributaria-novedades-en-el-impuesto-al-consumo-gmf-y-gravamen-a-los-dividendos-y-participaciones/>
- Alcaldía municipal Guadalajara de Buga. (2016). *Anuario Guadalajara de Buga*. Obtenido de drive.google.com/file/d/0B7miSJWH-zqMQ1N2NTFpOE5ldnc/view
- Arango, C. (03 de junio de 2015). *¿Qué falta para que los restaurantes colombianos estén entre los mejores?* Obtenido de El Colombiano: <http://www.elcolombiano.com/cultura/que-le-falta-a-los-restaurantes-colombianos-para-estar-entre-los-mejores-del-mundo-BE2071012>
- Arboleda, G. (2001). *Proyectos. Formulación, evaluación y control*. Cali, Colombia: AC Editores.
- Arteortua, J., & Leguizamon, D. (2010). *Plan de negocios para el desarrollo de un café restaurante temático Vintage (tesis de pregrado)*. Bogotá, Colombia: Pontifica Universidad Javeriana.
- Bermeo, V., & Caldas, C. (2014). *Manual de Procedimientos Operativos para Restaurantes de Comida Rápida*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Betancourt, B. (2007). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Poemia.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.
- Biblioteca Departamental. (s.f.). *Exposición: Espacios culturales de participación en el Valle del Cauca en el siglo XX*. Obtenido de Expovirtuales.bibliovalle: <http://expovirtuales.bibliovalle.gov.co>
- Buga Digital. (s.f.). Obtenido de www.bugadigital.gov.co/index.html
- CCBogotá . (s.f.). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimentarios*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios

- CCBUGA. (2017). *Estudio socioeconómico de la zona Buga y área de jurisdicción*. Obtenido de Cámara de comercio Buga: www.cccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2018/Informe%20Economico%20de%20la%20Zona/INFORME_ECONOMICO_DE_LA_ZONA_BUGA_Y_JURISD.pdf
- CCBuga. (enero de 2017). *Informe socioeconómico de la zona 2016, Buga y su jurisdicción*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buga: www.cccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2017/Estudio%20Economico/ESTUDIO_SOCIOECONOMICO_ZONA_2016.pdf
- CCC. (29 de abril de 2018). *Valle E*. Obtenido de Cámara de comercio de Cali: www.ccc.org.co/vallee/
- CCCali. (s.f.). *Cómo crear empresa*. Obtenido de Cámara de comercio de Cali: www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/documento-de-constitucion/
- CDC. (23 de septiembre de 2017). *La cadena de producción de los alimentos*. Obtenido de CDC: www.cdc.gov/foodsafety/pdfs/food-production-chain-es.PDF
- Colprensa. (31 de octubre de 2017). *Colombianos cada vez gastan más en comida por fuera de casa*. Obtenido de El País: www.elpais.com.co/economia/colombianos-cada-vez-gastan-mas-en-comida-por-fuera-de-casa.html
- DANE. (s.f.). *Cuentas departamentales*. Obtenido de DANE: www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales
- DANE. (s.f.). *Defunciones no fetales*. Obtenido de DANE: www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/defunciones-no-fetales
- DANE. (s.f.). *Nacimientos*. Obtenido de DANE: www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos
- DANE. (s.f.). *Proyecciones de población*. Obtenido de DANE: www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion

- Dinero. (12 de Diciembre de 2017). *¿Por qué la economía del Valle del Cauca crece más que la nacional?* Obtenido de Revista Dinero: www.dinero.com/edicion-impresa/regiones/articulo/crecimiento-de-la-economia-del-valle-del-cauca-en-los-ultimos-anos/253617
- El Campesino. (19 de octubre de 2017). *Buga es declarado destino turístico y sostenible de Colombai*. Obtenido de El campesino.co: www.elcampesino.co/buga-declarado-destino-turistico-sostenible-colombia/
- El País. (22 de febrero de 2017). *Los mejores secretos de la gastronomía del Valle ahora están recopilados en este libro*. Obtenido de El País.com.co: www.elpais.com.co/entretenimiento/los-mejores-secretos-de-la-gastronomia-del-valle-ahora-estan-recopilados-en-este-libro.html
- El periodico Web. (s.f.). *Venezolanos en Buga*. Obtenido de El periodico Web: elperiodicoweb.com.co/2018/02/12/venezolanos-en-buga/
- Fenalco. (23 de marzo de 2018). *Iniciativa legislativa que busca crear la ley para emprendedores colombianos*. Obtenido de El Universal: www.eluniversal.com.co/economica/fenalco/iniciativa-legislativa-que-busca-crear-la-ley-para-emprendedores-colombianos-435
- Finanzas Personales. (s.f.). *Los colombianos, la comida y el bolsillo*. Obtenido de Finanzas Personales: www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/cuanto-gastan-colombianos-comida/56350
- Finanzas Personales. (s.f.). *Haga negocio de finca raíz y quédese con dos casas*. Obtenido de Finanzas Personales: www.finanzaspersonales.co/gaste-eficientemente/vivienda/articulo/haga-negocio-de-finca-raiz-y-quedese-con-dos-casas/37075
- Giraldo, Y., & Londoño, A. (2015). *Plan de negocios restaurante temático AMAUTA (tesis de pregrado)*. Pereira, Colombia: Universidad tecnológica de Pereira.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Heinrich, H. (2013). *Administración: ciencia, teoría y práctica En: Elementos de administración. Un toque Internacional y de Innovación*. México D. C.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*. España: Pearson.

- Méndez, C. (2011). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México D.F.: Limusa.
- Mi Nube. (12 de septiembre de 2017). *Los mejores lugares turísticos de Valle del Cauca según los viajeros*. . Obtenido de MI NUBE: www.minube.com.co/que_ver/colombia/valle_del_cauca?page=4
- MININCIT. (08 de agosto de 2013). *Guadalajara de Buga ingresa a la Red de Pueblos Patrimonio*. Obtenido de Ministerio de Industria y Comercio: www.mincit.gov.co/publicaciones/7594/guadalajara_de_buga_ingresa_a_la_red_de_pueblos_patrimonio
- Montoya, Y. (2013). *Portafolio de estrategias para la adaptación al cambio climático*. Guadalajara de Buga: Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larréche, J. (2007). *Administración del Marketing: Un enfoque en la toma estrategica de decisiones*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Muñoz, J. (01 de mayo de 2017). *El ayer, hoy y... Progresividad en renta Ley 1429*. Obtenido de Comunidad Contable : www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Contrapartidas/el-ayer-hoy-y-progresividad-en-renta-ley-1429.asp
- Naresh, M. (2008). *Muestreo: diseño y procedimiento En: Investigación de mercados*. México D.F.: Pearson Educación .
- Nielsen. (26 de octubre de 2016). *38% de los colombianos como fuera de su hogar uno o más veces a la semana*. Obtenido de Nielsen: www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-comes-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html
- Noriega, S. (04 de diciembre de 2017). *Las 21 obligaciones que debe cumplir al emprender*. Obtenido de Finanzas Personales.
- Núñez, J. (22 de septiembre de 2014). *Psicología de los colores* . Obtenido de Aprendizaje y vida: <https://aprendizajeyvida.com>
- Nutriavicola. (24 de agosto de 2017). *Así van los cluster en el Valle del Cauca*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali: www.ccc.org.co/file/2017/08/Informe-N93-EC.pdf
- Paredes, V. (2012). *Plan de empresas para la creación del restaurante GAIA "comida típica colombiana" (trabajo de pregrado)*. Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.

- Paz, J. (17 de mayo de 2012). *Historia de la salsa en Cali*. Obtenido de Blogspot: <http://salsaencaliporjdp.blogspot.com.co/>
- Peñalosa, D. (2007). *Plan de negocios para la creación de un restaurante-bar temático de futbol en Bogotá (tesis de pregrado)*. Bogotá D. C., Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Portafolio . (27 de febrero de 2017). *La gran fortaleza del Valle del Cauca es la diversidad productiva*. Obtenido de PORTAFOLIO: www.portafolio.co/economia/crecimiento-economico-valle-del-cauca-503704
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- RCN. (20 de octubre de 2016). *El senado aprobó el incremento del IVA del 16 al 19 por ciento*. Obtenido de RCN: www.elespectador.com/noticias/economia/iva-pasara-del-16-al-19-articulo-661287
- Revista Volar. (22 de febrero de 2016). *El mercado gastronómico en Colombia*. Obtenido de Revista Volar: <http://revistavolarcolombia.com/estilo-de-vida/negocios-estilo-de-vida/el-mercado-gastronomico-en-colombia/>
- Rodríguez Valencia, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y media empresa*. México D.F.: International Thomson Editores.
- Semana. (12 de diciembre de 2017). *Humo blanco: salario mínimo aumentará 5,9% para el 2018*. Obtenido de Revista SEMANA: www.semana.com/economia/articulo/salario-minimo-2018-subio-59-por-ciento/552139
- SINIC. (s.f.). *Ritmos - Valle del Cauca*. Obtenido de Sistema Nacional de Información Cultural: www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=76&COLTEM=222
- SiturValle. (s.f.). *Turismo receptor*. Obtenido de SITUR Valle del Cauca: www.siturvalle.com/reportes-estadisticos/turismo-receptor
- SUI. (s.f.). *Energía*. Obtenido de Sistema Único de Información de servicios publicos domiciliarios: http://reportes.sui.gov.co/fabricaReportes/frameSet.jsp?idreporte=ele_com_096
- Universidad del Valle. (s.f.). *Historia de la Colección de Autores Vallecaucanos Premio Jorge Isaacs*. Obtenido de Universidad del Valle:

<http://cvisaacs.univalle.edu.co/cav/index.php/quienes-somos/historia/10-quienes-somos/historia>

Varela, R. (2008). *INNOVACIÓN EMPRESARIAL. Arte y ciencia en la creación de empresas* . Bogotá, D.C. : Pearson Educación de Colombia, Ltda.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta

Encuesta dirigida a la población local

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA DEMANDA DE UN RESTAURANTE TEMÁTICO VALLECAUCANO

A través de la siguiente encuesta se pretende conocer aspectos relevantes acerca de la opinión de un nuevo restaurante temático enfocado en revivir la tradición del Valle del Cauca. Gracias por su colaboración.

1. ¿Cuál es su género?
___ Masculino ___ Femenino ___ LGBTI
2. Su edad oscila entre:
a. 25 y 34 años c. 45 y 54 años e. Más de 64 años
b. 35 y 44 años d. 55 y 64 años
3. ¿Cuál es su estrato socioeconómico?
a. Estrato 3 b. Estrato 4 c. Estrato 5 d. Estrato 6
4. De las siguientes características ¿cuál es la que más lo representa?
a. Exótico c. Arriesgado e. Romántico
b. Tradicional d. Sofisticado f. Natural
5. ¿Qué tipo de restaurante visita con mayor frecuencia?
a. Restaurantes gourmet d. Restaurantes de comida rápida
b. Restaurantes de especialidades e. Restaurantes de menú limitado
(mariscos, carnes, vegetarianos) (cafeterías, fuentes de soda)
c. Restaurantes de comida típica
6. Con qué frecuencia visita los restaurantes
a. Una vez al mes c. Dos veces por semana
b. Una vez a la semana d. Más de dos veces por semana
7. Por lo general con cuántas personas va al restaurante
a. Solo c. Dos acompañantes
b. Un acompañante d. Más de dos acompañantes
8. Si suele ir acompañado a los restaurantes, ¿Con quién lo hace?
a. Pareja sentimental c. Amigos
b. Familia d. Compañeros de trabajo
9. En que franja horaria prefiere ir al restaurante
a. 12:00 pm a 3:00 pm c. 6:00 pm a 9:00 pm
b. 3:00 pm a 6:00 pm d. 9:00 pm en adelante
10. ¿Cuánto es el valor promedio que usted paga por plato? Los diferentes rangos de precios hacen referencia al gasto de una sola persona
a. De 10.000 a 20.000 d. De 40.000 a 50.000
b. De 20.000 a 30.000 e. De 50.000 a 60.000
c. De 30.000 a 40.000

11. ¿Qué elementos influyen en la elección de un restaurante? Enumérellos, siendo 5 la principal razón y 1 la razón menos importante

- | | | | |
|----------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| a. Precio | — | d. Ambiente agradable y diferente | — |
| b. Buen servicio | — | e. Ubicación | — |
| c. Calidad y oferta de la comida | — | | |

12. ¿Cuál de los siguientes lugares prefiere para ir a un restaurante?

- | | |
|-------------------------------|-------------------|
| a. Centro comercial | d. El más cercano |
| b. A las afueras de la ciudad | e. Es indiferente |
| c. En el centro de la ciudad | |

13. Con respecto a la comida, escoja según su criterio, ¿qué nivel de importancia tiene cada uno de estos elementos? Enumérellos, siendo 5 la más importante y 1 la menos importante

- | | | | |
|---------------------------|---|--------------|---|
| a. Presentación del plato | — | d. Tradición | — |
| b. Que sea una sorpresa | — | e. Sabor | — |
| c. Saludable | — | | |

Restaurantes temáticos: a diferencia de todo tipo de restaurantes, en este, además de la gastronomía se disfruta de experiencias, las cuales tienen como uno de sus mayores atractivos la decoración y actividades que determinan un gran espacio de entretenimiento para los visitantes. Muchas veces teniendo como eje principal la comida típica de ciertas regiones o países.

14. Según la definición de restaurante temático, ¿ha asistido alguna vez a uno?

- | | | |
|-------|-------|----------------|
| a. Si | b. No | c. No recuerda |
|-------|-------|----------------|

15. ¿En algún momento ha vivido experiencias diferentes en los restaurantes a los que ha asistido en el municipio de Buga?

- | | | |
|-------|-------|----------------|
| a. Si | b. No | c. No recuerda |
|-------|-------|----------------|

16. ¿Le gustaría visitar un restaurante que se enfatice en las tradiciones vallecaucanas, mediante decoración, arte, música, disfraces, presentaciones, participaciones del cliente, comida, entre otros?

- | | |
|-----------------------|------------|
| a. Definitivamente si | c. Tal vez |
| b. Si | d. No |

17. Si su respuesta a la pregunta anterior es diferente a la opción d. responda ¿en qué momento le gustaría disfrutar de esas actividades?

- | | |
|------------------------------|--|
| a. Mientras espera la comida | d. Durante toda su estadía en el restaurante |
| b. Durante la comida | |
| c. Después de comer | |

18. ¿Cree usted que dadas las características del municipio es una buena opción un restaurante que oferte comida típica vallecaucana?

- | | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
|-------|-------|

19. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional a lo establecido por usted en la pregunta 10 (el valor que paga por plato) por la experiencia ofrecida?

- | | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
|-------|-------|

Encuesta dirigida a la población turista

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA DEMANDA DE UN RESTAURANTE TEMÁTICO VALLECAUCANO

A través de la siguiente encuesta se pretende conocer aspectos relevantes acerca de la opinión de un nuevo restaurante temático enfocado en revivir la tradición del Valle del Cauca. Gracias por su colaboración.

1. ¿Cuál es su género? ___ Masculino ___ Femenino _ LGBTI
2. Su edad oscila entre:

a. 25 y 34 años	c. 45 y 54 años	e. Más de 64 años
b. 35 y 44 años	d. 55 y 64 años	
3. ¿Cuál es su estrato socioeconómico?

a. Estrato 3	b. Estrato 4	c. Estrato 5	d. Estrato 6
--------------	--------------	--------------	--------------
4. ¿De qué región del país proviene? _____
5. De las siguientes características ¿cuál es la que más lo representa?

a. Exótico	c. Arriesgado	e. Romántico
b. Tradicional	d. Sofisticado	f. Natural
6. ¿Qué tipo de restaurante visita con mayor frecuencia?

a. Restaurantes gourmet	d. Restaurantes de comida rápida
b. Restaurantes de especialidades (mariscos, carnes, vegetarianos)	e. Restaurantes de menú limitado (cafeterías, fuentes de soda)
c. Restaurantes de comida típica	
7. ¿Ha visitado restaurantes en el municipio Guadalajara de Buga?

a. Si	b. No
-------	-------
8. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cuán satisfecho se encuentra con los restaurantes visitados y su oferta gastronómica?
 Poco satisfecho 1_ 2_ 3_ 4_ 5_ Muy satisfecho
9. Por lo general con cuántas personas va al restaurante

a. Solo	c. Dos acompañantes
b. Un acompañante	d. Más de dos acompañantes
10. Si suele ir acompañado a los restaurantes, ¿Con quién lo hace?

a. Pareja sentimental	c. Amigos
b. Familia	d. Compañeros de trabajo
11. En qué franja horaria prefiere ir al restaurante

a. 12:00 pm a 3:00 pm	c. 6:00 pm a 9:00 pm
b. 3:00 pm a 6:00 pm	d. 9:00 pm en adelante
12. ¿Cuánto es el valor promedio que usted paga por plato? Los diferentes rangos de precios hacen referencia al gasto de una sola persona

a. De 10.000 a 20.000	c. De 30.000 a 40.000	e. De 50.000 a 60.000
b. De 20.000 a 30.000	d. De 40.000 a 50.000	

11. ¿Qué elementos influyen en la elección de un restaurante? Enumérellos, siendo 5 la principal razón y 1 la razón menos importante

- | | | | |
|----------------------------------|-----|-----------------------------------|-----|
| a. Precio | ___ | d. Ambiente agradable y diferente | ___ |
| b. Buen servicio | ___ | e. Ubicación | ___ |
| c. Calidad y oferta de la comida | ___ | | |

12. ¿Cuál de los siguientes lugares prefiere para ir a un restaurante?

- | | |
|-------------------------------|-------------------|
| a. Centro comercial | d. El más cercano |
| b. A las afueras de la ciudad | e. Es indiferente |
| c. En el centro de la ciudad | |

13. Con respecto a la comida, escoja según su criterio, ¿qué nivel de importancia tiene cada uno de estos elementos? Enumérellos, siendo 5 la más importante y 1 la menos importante

- | | | | |
|---------------------------|-----|--------------|-----|
| a. Presentación del plato | ___ | d. Tradición | ___ |
| b. Que sea una sorpresa | ___ | e. Sabor | ___ |
| c. Saludable | ___ | | |

Restaurantes temáticos: a diferencia de todo tipo de restaurantes, en este, además de la gastronomía se disfruta de experiencias, las cuales tienen como uno de sus mayores atractivos la decoración y actividades que determinan un gran espacio de entretenimiento para los visitantes. Muchas veces teniendo como eje principal la comida típica de ciertas regiones o países.

14. Según la definición de restaurante temático, ¿ha asistido alguna vez a uno?

- | | | |
|-------|-------|----------------|
| a. Sí | b. No | c. No recuerda |
|-------|-------|----------------|

15. ¿En algún momento ha vivido experiencias diferentes en los restaurantes a los que ha asistido en el municipio de Buga?

- | | | |
|-------|-------|----------------|
| a. Sí | b. No | c. No recuerda |
|-------|-------|----------------|

16. ¿Le gustaría visitar un restaurante que se enfatice en las tradiciones vallecaucanas, mediante decoración, arte, música, disfraces, presentaciones, participaciones del cliente, comida, entre otros?

- | | |
|-----------------------|------------|
| a. Definitivamente sí | c. Tal vez |
| b. Sí | d. No |

17. Si su respuesta a la pregunta anterior es diferente a la opción d. responda ¿en qué momento le gustaría disfrutar de esas actividades?

- | | |
|------------------------------|--|
| a. Mientras espera la comida | d. Durante toda su estadía en el restaurante |
| b. Durante la comida | |
| c. Después de comer | |

18. ¿Cree usted que dadas las características del municipio es una buena opción un restaurante que oferte comida típica vallecaucana?

- | | |
|-------|-------|
| a. Sí | b. No |
|-------|-------|

19. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional a lo establecido por usted en la pregunta 10 (el valor que paga por plato) por la experiencia ofrecida?

- | | |
|-------|-------|
| a. Sí | b. No |
|-------|-------|

Anexo B. Tablas cruzas

¿Cuál es su estrato socioeconómico? * De las siguientes características ¿cuál es la que más lo representa? tabulación cruzada

Recuento

		De las siguientes características ¿cuál es la que más lo representa?			
		EXOTICO	TRADICIONAL	ARRIESGADO	SOFISTICADO
¿Cuál es su estrato socioeconómico?	ESTRATO 3	3	41	6	10
	ESTRATO 4	2	22	11	6
	ESTRATO 5	3	13	2	0
	ESTRATO 6	0	0	0	0
Total		8	76	19	16

		De las siguientes características ¿cuál es la que más lo representa?		
		ROMANTICO	NATURAL	
¿Cuál es su estrato socioeconómico?	ESTRATO 3	9	46	115
	ESTRATO 4	5	4	50
	ESTRATO 5	2	9	29
	ESTRATO 6	0	1	1
Total		16	60	195

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	32,081 ^a	15	,006
Razón de verosimilitud	35,468	15	,002
Asociación lineal por lineal	4,930	1	,026
N de casos válidos	195		

¿Por lo general con cuántas personas va al restaurante? * ¿Con quién va al restaurante? tabulación cruzada

Recuento

		¿Con quién va al restaurante?		
		PAREJA SENTIMENTAL	FAMILIA	AMIGOS
¿Por lo general con cuántas personas va al restaurante?	UN ACOMPAÑANTE	44	16	5
	DOS ACOMPAÑANTES	5	27	7
	MAS DE DOS ACOMPAÑANTES	0	68	10
Total		49	111	22

Recuento

		¿Con quién va al restaurante?	Total
		COMPAÑEROS DE TRABAJO	
¿Por lo general con cuántas personas va al restaurante?	UN ACOMPAÑANTE	0	65
	DOS ACOMPAÑANTES	2	41
	MAS DE DOS ACOMPAÑANTES	2	80
Total		4	186

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	93,408 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	106,248	6	,000
Asociación lineal por lineal	44,981	1	,000
N de casos válidos	186		

De las siguientes características ¿cuál es la que más lo representa? * ¿Qué influye más en la elección de un restaurante?

Recuento

		¿Qué influye más en la elección de un restaurante?			
		PRECIO	BUEN SERVICIO	CALIDAD	AMBIENTE
De las siguientes características ¿cuál es la que más lo representa?	EXOTICO	1	2	2	2
	TRADICIONAL	4	21	41	8
	ARRIESGADO	0	1	6	10
	SOFISTICADO	0	6	5	4
	ROMANTICO	3	1	8	4
	NATURAL	6	8	21	21
Total		14	39	83	49

		¿Qué influye más en la elección de un restaurante?	Total
		UBICACION	
De las siguientes características ¿cuál es la que más lo representa?	EXOTICO	0	7
	TRADICIONAL	0	74
	ARRIESGADO	2	19
	SOFISTICADO	0	15
	ROMANTICO	0	16
	NATURAL	2	58
Total		4	189

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	44,913 ^a	20	,001
Razón de verosimilitud	46,915	20	,001
Asociación lineal por lineal	2,948	1	,086
N de casos válidos	189		

¿Ha asistido alguna vez a un restaurante temático? * ¿Le gustaría visitar un restaurante que se enfatice en las tradiciones vallecaucanas, mediante decoración, arte, música, disfraces, presentaciones, participaciones del cliente, comida, entre otros? tabulación cruzada

Recuento

		¿Le gustaría visitar un restaurante que se enfatice en las tradiciones vallecaucanas, mediante decoración, arte, música, disfraces, presentaciones, participaciones del cliente, comida, entre otros?		
		DEFINITIVAMENTE SI	SI	TAL VEZ
¿Ha asistido alguna vez a un restaurante temático?	SI	44	70	6
	NO	25	26	5
	NO RECUERDA	3	4	8
Total		72	100	19

		¿Le gustaría visitar un restaurante temático del Valle del Cauca	Total
		NO	
¿Ha asistido alguna vez a un restaurante temático?	SI	4	124
	NO	0	56
	NO RECUERDA	0	15
		4	195

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	39,454 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	26,908	6	,000
Asociación lineal por lineal	2,493	1	,114
N de casos válidos	195		

¿Ha asistido alguna vez a un restaurante temático? * ¿Ha vivido experiencias diferentes en los restaurantes de Buga? tabulación cruzada

Recuento

		¿Ha vivido experiencias diferentes en los restaurantes de Buga?		
		SI	NO	NO RECUERDA
¿Ha asistido alguna vez a un restaurante temático?	SI	50	72	0
	NO	16	37	2
	NO RECUERDA	5	7	2
Total		71	116	4

¿Ha asistido alguna vez a un restaurante temático? * ¿Ha vivido experiencias diferentes en los restaurantes de Buga? tabulación cruzada

Recuento

	Total
13. ¿Ha asistido alguna vez a un restaurante temático?	
SI	122
NO	55
NO RECUERDA	14
Total	191

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	15,279 ^a	4	,004
Razón de verosimilitud	12,119	4	,016
Asociación lineal por lineal	4,091	1	,043
N de casos válidos	191		

¿Le gustaría visitar un restaurante que se enfatice en las tradiciones vallecaucanas, mediante decoración, arte, música, disfraces, presentaciones, participaciones del cliente, comida, entre otros? *
¿Cree usted que dadas las características del municipio es una buena opción un restaurante temático que oferte comida típica vallecaucana?

		¿Cree usted que dadas las características del municipio es una buena opción un restaurante temático que oferte comida típica vallecaucana?		Total
		SI	NO	
¿Le gustaría visitar un restaurante que se enfatice en las tradiciones vallecaucanas, mediante decoración, arte, música, disfraces, presentaciones, participaciones del cliente, comida, entre otros?	DEFINITIVAMENTE SI	72	0	72
	SI	100	0	100
	TAL VEZ	13	6	19
	NO	2	2	4
	Total	187	8	195

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	65,236 ^a	3	,000
Razón de verosimilitud	37,520	3	,000
Asociación lineal por lineal	36,729	1	,000
N de casos válidos	195		

¿Le gustaría visitar un restaurante que se enfatice en las tradiciones vallecaucanas, mediante decoración, arte, música, disfraces, presentaciones, participaciones del cliente, comida, entre otros? *
¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por la experiencia ofrecida?

		¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por la experiencia ofrecida?		Total
		SI	NO	
¿Le gustaría visitar un restaurante que se enfatice en las tradiciones vallecaucanas, mediante decoración, arte, música, disfraces, presentaciones, participaciones del cliente, comida, entre otros?	DEFINITIVAMENTE SI	66	6	72
	SI	88	12	100
	TAL VEZ	13	6	19
	NO	3	1	4
	Total	170	25	195

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	7,870 ^a	3	,049
Razón de verosimilitud	6,468	3	,091
Asociación lineal por lineal	5,561	1	,018
N de casos válidos	195		

¿Le gustaría visitar un restaurante que se enfatice en las tradiciones vallecaucanas, mediante decoración, arte, música, disfraces, presentaciones, participaciones del cliente, comida, entre otros? * **¿En qué momento le gustaría disfrutar de esas actividades? tabulación cruzada**

Recuento

		¿En qué momento le gustaría disfrutar de esas actividades?		
		MIENTRAS ESPERA LA COMIDA	DURANTE LA COMIDA	DESPUES DE COMER
¿Le gustaría visitar un restaurante que se enfatice en las tradiciones vallecaucanas, mediante decoración, arte, música, disfraces, presentaciones, participaciones del cliente, comida, entre otros?	DEFINITIVAMENTE SI	12	6	5
	SI	22	20	12
	TAL VEZ	13	0	2
	Total	47	26	19

		¿En qué momento le gustaría disfrutar de esas actividades?	Total
		DURANTE TODA LA ESTADIA EN EL RESTAURANTE	
¿Le gustaría visitar un restaurante que se enfatice en las tradiciones vallecaucanas, mediante decoración, arte, música, disfraces, presentaciones, participaciones del cliente, comida, entre otros?	DEFINITIVAMENTE SI	49	72
	SI	43	97
	TAL VEZ	4	19
	Total	96	188

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	33,462 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	32,221	6	,000
Asociación lineal por lineal	18,276	1	,000
N de casos válidos	188		