EMPRENDIMIENTO CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA VALLECAUCANA

JOHANNA FANDIÑO PERICO

LUIS ALFONSO FERNANDEZ GOMEZ

Universidad Piloto de Colombia

Facultad de Postgrados

Especialización en Gerencia y Administración Financiera

Bogotá, Colombia

2022

EMPRENDIMIENTO CREACION DE UN RESTAURANTE DE COMIDA VALLECAUCANA

JOHANNA FANDIÑO PERICO

LUIS ALFONSO FERNANDEZ GOMEZ

Tesis presentada como requisito para obtener el título de:

Especialista en Gerencia y Administración Financiera

Director:

CESAR ORLANDO GONZALEZ

Jurados:

FERNEY LUENGAS BAYONA

LEONARDO SAMPAYO NAZA

Universidad Piloto de Colombia

Programa de Ingeniería Financiera

Especialización en Gerencia y Administración Financiera

Bogotá, Colombia

2022

Tabla de contenido

Resumen (Abstract) 8

Introducción..... 10

Problema 13

Pregunta de Investigación 14

Objetivos 15

Objetivo General 15

Objetivos Específicos..... 15

Metodología 16

Tipo de Estudio 16

Marco Referencial..... 19

Marco Teórico..... 19

Marco Conceptual 24

CAPÍTULO 1: Modelo de Negocio Restaurante Comida Vallecaucana 26

Información del Restaurante 26

Modelo Canvas..... 29

DOFA 33

CAPÍTULO 2: Aspectos Politicos Economicos Legales y de la Organización 41

Aspecto Político: 41

Aspecto Económico: 47

Aspecto Sociocultural: 51

Aspecto Tecnológico:..... 58

Aspecto Ecológico: 62

Aspecto Legal: 66

Aspecto Industrial: 72

CAPÍTULO 3: Benchmarking de las soluciones existentes en emprendimientos..... 74

CHULETA Y CHAMPUS 74

PATACONES FOOD GALLERY 75

CALI MIO..... 75

MANGO CHARANGA 76

CAPÍTULO 4: Planeación Financiera del Negocio 78

Recolección de la información..... 78

Escenarios propuestos en la planeación financiera 79

CAPÍTULO 5: Comparación de indicadores en los tres escenarios planteados 107

Conclusiones 117

Referencias..... 119

Lista de Tablas

Tabla 1. Desarrollo de Objetivos 17

Tabla 2. Datos de la empresa 26

Tabla 3. DOFA..... 34

Tabla 4. ESTRATEGIAS DOFA..... 37

Tabla 5. Permisos para Constitución Y Licencias 70

Tabla 6. Competidores 76

Tabla 7. Menú – Platos Típicos Vallecaucanos 79

Tabla 8. Comportamiento del escenario esperado 81

Tabla 9. Proyección de ventas del escenario esperado 81

Tabla 10. Costos de producción. Escenario esperado 82

Tabla 11. Costos de nómina. Escenario esperado 82

Tabla 12. Gastos fijos estimados. Escenario esperado..... 83

Tabla 13. Gastos de nómina. Escenario esperado 84

Tabla 14. Vida útil activos fijos. Escenario esperado 84

Tabla 15. Inversiones en infraestructura. Escenario esperado 85

Tabla 16.Necesidades de financiación del escenario esperado..... 85

Tabla 17. Amortización anual de intereses y cuota mensual del escenario esperado 86

Tabla 18. Estado de resultados presupuestado del Escenario esperado 87

Tabla 19. Flujo de caja presupuestado. Escenario esperado 89

Tabla 20. Estado de situación financiera del escenario esperado 90

Tabla 21. Comportamiento del escenario pesimista 90

Tabla 22. Proyección de ventas del escenario pesimista..... 91

Tabla 23. Costo de producción del escenario pesimista 91

Tabla 24. Costo de nómina del escenario pesimista 92

Tabla 25. Gastos fijos estimados del escenario pesimista..... 92

Tabla 26. Gastos de nómina del escenario pesimista 93

Tabla 27. Inversiones en infraestructura del escenario pesimista 94

Tabla 28. Necesidades de financiación del escenario pesimista 95

Tabla 29. Amortización anual de intereses crédito del escenario pesimista 95

Tabla 30. Estado de resultaodos presupuestado del escenario pesimista..... 96

Tabla 31. Flujo de caja presupuestado del escenario pesimista 97

Tabla 32. Estado de situación financiera presupuestado del escenario pesimista..... 98

Tabla 33. Comportamiento del escenario optimista..... 99

Tabla 34. Proyección de ventas del escenario optimista..... 99

Tabla 35. Costo de producción del escenario optimista..... 99

Tabla 36. Costo de nómina del escenario optimista..... 100

Tabla 37. Gastos fijos estimados del escenario optimista..... 101

Tabla 38. Gastos fijos estimados del escenario optimista..... 102

Tabla 39. Inversiones en infraestructura del escenario optimista 102

Tabla 40. Necesidades de financiación del escenario optimista 103

Tabla 41. Amortización anual de intereses del escenario optimista 103

Tabla 42. Estado de resultados presupuestado del escenario optimista 104

Tabla 43. Flujo de caja presupuestado del escenario optimista 106

Tabla 44. Estado de situación financiera presupuestado del escenario optimista..... 106

Lista de Figuras

Figura 1. Lienzo Canvas 32

Figura 2. Punto de equilibrio del escenario esperado 87

Figura 3. Componentes estado de resultado esperado 88

Figura 4. Punto de equilibrio del escenario pesimista 96

Figura 5. Componentes estado de resultado Pesimista 97

Figura 6. Punto de equilibrio del escenario optimista 104

Figura 7. Componentes estado de resultado optimista 105

Figura 8. Indicadores de liquidez – Razón corriente 107

Figura 9. Indicadores de liquidez – Tesorería 108

Figura 10. Indicadores deuda a patrimonio 109

Figura 11. Indicadores deuda a activo 109

Figura 12. Indicador margen de utilidad neta 110

Figura 13. Indicador ROA 111

Figura 14. Indicador ROE 111

Figura 15. EBITDA 112

Figura 16. FCLO Escenario pesismista 113

Figura 17. FCLO Escenario esperado 113

Figura 18. FCLO Escenario optimista 114

Figura 19. VPN –TIR del proyecto 114

Resumen (Abstract)

El emprendimiento es parte de la base del progreso en Colombia, por esta razón generar proyectos que impacten de forma positiva en la economía para el desarrollo económico, social y político del país es imprescindible para apoyar el crecimiento nacional.

Según Mincomercio (2019), las PyME generan el 78% del empleo y aportan el 50% del Producto Interno Bruto y cuentan con una representación mayoritaria en los sectores de comercio y servicios. Para aportar en este sentido, se propone la reapertura de un restaurante de más de 20 años de trayectoria en el mercado que, debido a las condiciones enfrentadas a causa de la pandemia del Covid-19, cerró sus operaciones durante el año 2020.

De acuerdo a cifras de Invest Colombia (2018), el sector de alimentos y bebidas tiene gran participación en la economía colombiana: se estima que para el 2024, tendrá ventas anuales de hasta 26.500 millones de pesos, además, otorgará una gran oportunidad para apoyar el desarrollo del país y, como consecuencia, disminuir de la tasa de desempleo, Bogotá garantiza ser una excelente plaza para emprender en el sector gastronómico.

En el presente proyecto de emprendimiento se toma como referente el antiguo restaurante Fulanitos Calle 81 que estaba ubicado en el barrio Chapinero en la ciudad de Bogotá, para la creación de un nuevo restaurante de comida vallecaucana; se consideraron teorías y conceptos administrativos y financieros para la identificación del proyecto de emprendimiento, así como la problemática vivida por causa Covid-19 y las lecciones aprendidas en el anterior negocio.

Se presentarán resultados cualitativos y cuantitativos en donde se plasmará el desarrollo de los objetivos planteados, dentro de los cuales se encuentra la recolección de información para poder elaborar un modelo de proyección financiera viable que permita identificar diferentes

indicadores financieros que sustenten la viabilidad del proyecto de emprendimiento; a su vez, se hará un Benchmark con otros restaurantes referentes de Comida Tradicional Colombiana que permita comprender cuáles fueron las mejores prácticas y resultados para el éxito de su organización. Bajo esta comparación se identificará el valor agregado y una nueva posible solución para lograr adaptar a la operación de un negocio en tiempos de pandemia, con ello se piensa realizar un modelo Canvas que estructure el modelo de negocio.

En la última parte del trabajo se presentará la evaluación y valoración del proyecto que, llevará a la toma de decisiones necesarias para revisar la viabilidad del negocio y la puesta en marcha del mismo.

Palabras Claves: Emprendimiento, Servicio, Benchmark, Planeación Financiera.

Introducción

El presente trabajo está enfocado en la apertura de un restaurante con comida vallecaucana en época de pandemia y que ayude a prever las diferentes vicisitudes relacionadas con la incertidumbre siempre latente de que alguna variante de la Covid-19 aparezca y obligue al Gobierno a adoptar medidas preventivas para su relentizar su propagación; por ello es necesario plantear un modelo de negocio sólido y coherente que brinde soluciones efectivas a los problemas del panorama actual, buscando mantener la esencia y el servicio al cliente de forma presencial, sin perder de vista el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), y que sea perdurable en el tiempo.

La comida vallecaucana tiene una alta aceptación en la capital y no había un referente en Bogotá que ofreciera este producto con una calidad excelsa y llenara las expectativas de sus comensales, es por ello que, el restaurante Fulanitos Calle 81 logró posicionarse con una permanencia de más de 20 años en el mismo local y con buenos resultados financieros; pero este restaurante tradicional no estaba preparado para enfrentar los cambios y medidas generados a raíz de la pandemia, que lo obligó a cerrar y respetar el confinamiento decretado por el Gobierno Nacional. Por varios meses se tuvo que pasar sin percibir ingreso alguno, sin embargo se debía continuar con el pago de sus gastos operacionales, tanto fijos y variables v.g. como arrendamientos y salarios, lo que conllevó a un serio problema de liquidez.

Es necesario advertir que Fulanitos Calle 81 no tenía implementado ningún servicio de domicilios o *delivery*, por lo que se hizo imposible generar alguna alternativa de ingresos. Esta situación llevó a la desvinculación de sus trabajadores, cancelar indemnizaciones por despido sin justa causa y pagar la indemnización del Artículo 64 del Codigo Sutantivo del Trabajo; fue una

solución en la que los dueños buscaban amparar al trabajador en cada una de sus necesidades. Como los trabajadores dejaron de recibir los mismos ingresos que estaban compuestos de su salario básico más sus propinas, debido a la suspensión del servicio por fuerza mayor, tal situación desembocó en un detrimento económica de los trabajadores y sus familias. Paralelamente a este problema laboral, se realizaron negociaciones para pagar los arriendos de los meses sin funcionamiento hasta la rescisión del contrato y entrega del local, mediante la conciliación entre los abogados de las partes.

Lo anterior fue un resumen de la crisis que llevó a uno de los más reconocidos restaurantes de Bogotá a cerrar definitivamente, pero basados en el espíritu emprendedor, se ha decidido ayudar a sus antiguos dueños a establecer las directrices para resurgir y posicionarse igual o mejor en uno de los más grandes referentes de comida vallecaucana de la capital; por ello se busca plantear un modelo de negocio innovador utilizando no solo un nuevo estilo de ejecución, sino dotando al restaurante de más herramientas que coloquen soluciones efectivas en caso de que se presenten eventuales suspensiones del servicio presencial, por lo que se pretende implementar conceptos de domicilios propios a través de plataformas digitales ofrecidas en el mercado para la distribución de los pedidos.

Se requiere en el corto plazo estar digitalizados, lo cual brindará una solución efectiva frente a posibles medidas restrictivas y de prevención de la Covid-19, o de cualquiera otra situación de este tipo; estas innovadoras herramientas darán un giro a los negocios, resolviendo las dificultades y situaciones no previstas que permiten a las organizaciones adaptarse rápidamente al cambio, sin necesidad de detener la prestación del servicio. A partir del presente trabajo se pretende generar medios efectivos para la reapertura del restaurante inicalmente con el

planteamiento del modelo de negocio hasta culminar con una evaluación financiera que demuestre que sí es posible levantarse, ser resiliente y emprender en momentos de pandemia.

Problema

Para el presente proyecto de investigación se toma como referencia la experiencia que tiene el restaurante en cabeza de su gerente quien estuvo trabajando en el mismo durante más de 20 años. Aunque ha tenido una larga trayectoria, se puede observar que el gerente no cuenta con ningún tipo de formación de tipo administrativo, de gestión de personal o financiero, lo que lo llevó a cometer múltiples errores, como se detallará a continuación.

Dentro de las problemáticas se encuentran: primero, una inadecuada planificación en la operación de un negocio que conlleva pagos innecesarios en diferente áreas de la empresa; segundo, el deficiente manejo contable por el cual nunca se separó las cuentas personales con las del negocio; tercero, una mala toma de dcisiones respecto a la cadena logística que implicó daños o pérdidas de alimentos que, a su vez, se debió al incumplimiento de normativas y medidas sanitarias y fitosanitarias que debían llevarse en los alimentos; cuarto, sumado a ello al no tener una estrategia de marketing sólida, se evidenció desinformación en la fijación de precios generando descontento en el consumidor final.

Hay que mencionar que, además, la poca preparación para el cambio causó que desde el inicio hasta el final los domicilios no fueran parte de la planeación del gerente de la compañía, lo cual hizo que el restaurante nunca apareciera en ninguna aplicación digital, ni ofreciera un servicio propio de domicilios; esta inadecuada planificación ocasionó que en la época de pandemia no se pudieran generar los ingresos para la compañía.

Otro punto importante es el manejo deficiente en los contratos del personal, como fueron la poca experiencia en la selección y capacitación que ocasionaron un inadecuado comportamiento de los empleados, puesto que se presentaron robos, indisciplina, y un nulo

seguimiento y uso de los procedimientos disciplinarios por parte del personal administrativo, que desembocaron en faltas al respeto e incumplimientos al reglamento interno de trabajo; esta evidente falta de ética profesional y malas prácticas de algunos trabajadores que eran producto de unas inadecuada politica de selección y reclutamiento, hicieron que el ambiente de trabajo y la cultura organizacional se viera afectada. y este descontento se proyecto en el servicio prestado a los clientes finales, quienes plasmaron diferentes opiniones negativas en el trato que sufrieron en el restaurante en plataformas digitales tales como TripAdvisor o el sistema de calificación de bares y restaurantes de Rappi.

En este contexto, surgió la necesidad de adelantar el presente trabajo de grado, con el propósito de tomar las lecciones aprendidas y tomar en cuenta las problemáticas que generaron deficiencias de los procesos tecnológicos, logísticos, de recursos humanos, financieros y de atención al cliente en el restaurante Fulanitos Calle 81 con el fin de la creación o refundación de un restaurante con especialidad en comida vallecaucana fortalecido y que pueda operar de forma rentable y eficiente en época de pandemia y post-pandemia, con base en el planteamiento de un nuevo modelo financiero y de gestión organizacional que optimizara todas las áreas de este nuevo establecimiento de comercio.

Pregunta de Investigación

¿Qué mecanismos o estrategias se pueden generar y aplicar en la refundación de un restaurante de comida típica que optimice sus procesos en las áreas de talento humano, financiera, legal, logística y administrativa para lograr un negocio exitoso?

Objetivos

Objetivo General

Plantear un modelo de negocio basado en la Metodología Canvas para describir las mejores prácticas en áreas de talento humano, administrativa, financiera, legal y de servicio al cliente en un restaurante especializado en comida vallecaucana.

Objetivos Específicos

1. Estructurar el modelo de negocio con la Metodología Canvas para la creación de un restaurante especializado en comida vallecaucana.
2. Identificar los aspectos politicos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológico y legales (Metodologia PESTEL) de la organización necesarios como una base sólida en la creación del restaurante.
3. Elaborar un benchmarking de las soluciones existentes en emprendimientos que tengan como finalidad la optimización del servicio de restaurante y de comidas tradicionales colombianas.
4. Realizar la planeación financiera del restaurante, evaluando la creación de valor en la organización.

Metodología

La metodología definida para la ejecución del proyecto de investigación en línea de emprendimiento busca identificar la oportunidad y viabilidad de emprender en épocas de pandemia, utilizando mecanismos o estrategias que permitan plantear un modelo de negocio sólido y viable desde la perspectiva legal, financiera y administrativa; adicionalmente, se pretende dar una guía para aquellos empresarios que enfrentaron crisis en época de pandemia y quieran recuperar sus negocios e inversiones. Se realiza una investigación descriptiva y aplicada, de manera que exponga ideas y afirmaciones claras recolectando experiencia basada en las vivencias existentes que se derivaron del Restaurante Fulanitos Calle 81, tomando las lecciones aprendidas en el pasado para proponer una idea de negocio sostenible.

Tipo de Estudio

Complementado la metodología de investigación descriptiva y aplicada se da un enfoque inicialmente cuantitativo, en el cual se utiliza información objetiva, lógica y de un rigor técnico que permita llegar al razonamiento deductivo, tomando como referencia los Estados Financieros como el Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja empleados en el anterior restaurante Fulanitos Calle 81, para realizar un diagnóstico financiero de la empresa, lo cual ayuda a identificar las deficiencias y poder proyectar las mejoras a implementar en el modelo de negocio.

Así mismo, se desarrollará el Lienzo Canvas para representar el modelo de negocio propuesto que involucra los principales aspectos para la ejecución del emprendimiento del restaurante especializado en comida vallecaucana con propuesta creación de valor.

A continuación, se relaciona cómo se pretende desarrollar cada uno de los objetivos:

Tabla 1. Desarrollo de Objetivos

Inicio			
OBJETIVOS		ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Fase No. 01: Modelo de Negocio Restaurante Comida Vallecaucana			
O.1.	Estructurar el modelo de negocio con la metodología canvas para la creación de un restaurante especializado en comida vallecaucana.	A.1. Recopilar la información actual del emprendimiento	T.E. Semana 1
		A.2. Realizar la definición del Negocio	T.E. Semana 2
		A.3.Analizar la oportunidad de emprender el Negocio	T.E. Semana 3
		A.4. Diseñar el modelo de Negocio con la Metodología Canvas	T.E. Semana 4
Fase No. 2: PESTELI y de la Organización			
O.2.	Identificar los aspectos politicos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales y de la organización necesarios como una base sólida en la creación del restaurante.	A.1. Recolectar y analizar información	T.E. Semana 5
		A.2. Recolectar y analizar información relacionada con la Organización	T.E. Semana 6
		A.3. Definir los aspectos necesarios para la creación de la empresa	T.E. Semana 7
Fase No. 3: Benchmarking de las soluciones existentes en emprendimientos			
O.3.	Elaborar un benchmarking de las soluciones existentes en emprendimientos que tienen como	A.1. Recolectar y analizar información de los segmentos, canales y relación con clientes de los emprendimientos que tienen por objeto la comida típica Vallecaucana.	T.E. Semana 8

	finalidad el servicio de restaurante y de comidas tradicionales colombianas.	A.2. Identificar el valor agregado de los emprendimientos que los posiciona en el mercado.	T.E. Semana 9
		A.3 Comparar las actividades, recursos y aliados claves que permitan a los emprendimientos optimizar el servicio.	T.E. Semana 10
		A.4. Comparar el beneficio vs costo que desarrollan los emprendimientos.	T.E. Semana 11
Fase No. 4: Planeación financiera del negocio			
O.4.	Realizar la planeación financiera del restaurante evaluando la creación de valor en la organización.	A.1.Recolectar la información financiera, histórica y variables macroeconómicas	T.E. Semana 12
		A.2. Definir variables, Proyectar ventas, estructura de costos, gastos, inversión en infraestructura y necesidades de financiación, por cada uno de los escenarios planteados.	T.E. Semana 13
		A.3. Proyectar Estados Financieros, por cada uno de los escenarios planteados.	T.E. Semana 14
		A.4. Comparar indicadores de los tres escenarios planteados.	T.E. Semana 15

Fuente: Elaboración Propia

Marco Referencial

Marco Teórico

El desarrollo de este trabajo de grado tendrá como soporte teórico la Metodología Canvas, Administración y Gerencia, y Planeación Financiera.

Metodología Canvas:

Proporciona un instrumento práctico para mejorar la eficacia del proceso innovador que optimiza sus resultados, útil para abordar tanto los aspectos productivos de la innovación, como los aspectos sociales e integradores, los cuales se relacionan con el crecimiento de la organización como un sistema inclusivo. Es llamado el Tablero de la innovación, el cual obliga a una serie de pasos para lograr los fines que se propone, en este caso, hacer la realidad operativa de la innovación. La ejecución del Canvas parte con la vinculación entre la innovación y la estrategia de la organización, no perder de vista los clientes y el valor que buscan, reconocer que los recursos son necesarios y están en las personas y en el conocimiento, así como identificar la competencia de la organización, y es importante medir la ejecución a partir de indicadores de gestión, permite la visualización más sencilla del proceso de emprendimiento, con una representación espacial de todos los aspectos necesarios para su puesta en marcha. (Corma, 2018)

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos, los cuales reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Los

módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: Clientes, Oferta, Infraestructura y Viabilidad económica.

1. Segmento de Mercado: Identificar cada tipo de cliente.
2. Propuestas de Valor: Solucionar problemas de cada tipo de cliente.
3. Canales: Cómo se entrega el producto, servicio o propuesta de valor al clienten
4. Relaciones con el Cliente: Cómo se comunica la empresa con el cliente, dependiendo de cada canal y cada segmento.
5. Fuentes de Ingresos: Cuándo los clientes adquieren la Propuesta de Valor.
6. Recursos Clave: Activos necesarios para proporcionar el producto o servicio.
7. Actividades Clave: Tareas necesarias para elaborar un buen producto.
8. Aliados: Asociaciones requeridas cuando algunos recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. Estructura de Costos: Cuantificar los recursos y elementos de negocio requeridos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Administración y Gerencia:

La Organización se refiere a un sistema integral complejo dotado de recursos físicos como las instalaciones, maquinaria, equipo, así como de recursos financieros y el talento humano, combinados en áreas básicas como el mercadeo, finanzas, producción y operaciones, desarrollo humano, entre otras. Está en permanente relación con su microentorno o entorno específico, donde se encuentran los clientes, los proveedores y la competencia, así como su entorno general o macroentorno, donde factores como la economía, política, tecnología y la sociedad puede afectar su comportamiento. Este sistema requiere ser administrado mediante el

proceso de planeación, organización, dirección y control. Las empresas son organizaciones creadas intencionalmente con el criterio de generar rentabilidad económica por sus actividades mediante la producción de bienes o prestación de servicios. Estas empresas se pueden clasificar de acuerdo al sector económico, tamaño, origen del capital, explotación y conformación del capital, responsabilidad legal, número de socios.

La administración y la gerencia se han convertido en campos del conocimiento humano, que se han dedicado al estudio tanto de las diferentes formas de utilizar los recursos de manera racional, como de las actividades y tareas asignadas a las personas de acuerdo con sus funciones. Han surgido diferentes enfoques administrativos, entre los cuales se resalta la Calidad Total, Reingeniería, Benchmarking, entre otras, planteamientos más instrumentales, que van aportando a la gerencia administrativa. Adicionalmente, el conocimiento administrativo se suple de otros campos como ingeniería, psicología, sociología, antropología, matemática, economía, entre otros, lo cual demanda a los gerentes una sólida formación interdisciplinar. (Bernal & Sierra, 2017)

Planeación Financiera:

Para que la organización pueda crecer de manera sostenida, debe haber una evaluación rigurosa de los planes de desarrollo planteados y que satisfagan las necesidades de sus grupos de interés o Stakeholders. El enfoque de la Planeación Financiera permite asegurar la supervivencia de la empresa garantizando creación de valor a futuro, para ello se utilizan los Presupuestos, donde se analiza la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones en un corto plazo, generando líquidez, debe ser detallado en cuentas y en la periodicidad, considerando cada uno de los productos del portafolio, así como cada proceso y materia prima. También aparecen los Planes Financieros, donde permite seleccionar estrategias de largo plazo que maximizan la

riqueza de los propietarios, evaluando la creación de valor en la organización. Inicialmente se hace un Análisis externo e interno, un estudio de la situación actual y de las expectativas de la empresa, así como del sector y del entorno. El análisis interno contempla el diagnóstico de las capacidades de la empresa para poder permanecer en el ambiente generado por el sector al que pertenece y el entorno. Se debe identificar los segmentos de mercado, los factores claves de éxito, un análisis socioeconómico, e identificar las características de los clientes, proveedores y de la competencia.

Con esta información, la organización está en la capacidad de formular objetivos, estrategias y planes para poder competir en el futuro de acuerdo con el estudio anterior. Hasta este momento son etapas de la Planeación Organizacional y son insumos para la Planeación Financiera, donde se realizan las proyecciones de los estados financieros de acuerdo con los planes organizacionales estratégicos, con ello se evaluará la creación futura de valor y mejorar la competitividad de la empresa.

Se utilizan dos tipos de modelos para cuantificar los planes. El modelo Contable, el cual está basado en la utilidad, las decisiones se evalúan en torno al crecimiento de las utilidades generadas únicamente, con una información registrada por el principio de causación o devengo, pero que no es Caja o utilidad real. Utiliza indicadores financieros estáticos fundamentados en activos, pasivos, patrimonios y utilidades, no toma en cuenta el valor del mercado de los recursos utilizados y no se mide el costo de la financiación de recursos de los propietarios. El segundo modelo utilizado es el Financiero, basado en la creación de valor, utilizado por empresas que cotizan en bolsa, para poder comparar el precio de la acción en el mercado, considera los flujos de caja futuro, analizando la creación de valor del efectivo a futuro, tiene en cuenta los valores de mercado para estimar los indicadores financieros, involucrando la incertidumbre. Solo

considera los flujos de la operación, desestimando los flujos de financiación, pero asigna un costo a la financiación con aportes de los socios, para evaluar la rentabilidad de sus inversiones. Se deben utilizar ambos modelos para obtener la información básica de las finanzas y evaluar la creación de valor. En el modelamiento financiero, la realidad del presente junto con los supuestos de futuro guían a la construcción de un estado desable, teniendo en cuenta que es necesario fijar probabilidades de cumplimiento de los supuestos, tener una gama de escenarios y resultados posibles, y definir el posicionamiento de la empresa dentro del sector, por eso es importante analizar la competencia. (Gutiérrez & Gutiérrez, 2018)

Marco Conceptual

Emprendimiento

Para poder implementar un proyecto, se parte de la base de cómo identificar oportunidades; aquí es necesario desarrollar la capacidad de diseñar una idea e iniciar el camino, donde aparecen elementos necesarios como el Cambio, donde las transformaciones sucesivas pueden mejorar la calidad de vida de las personas, constituyendo el Progreso. El emprendedor aparte de tener una vocación de innovador, debe tener un espíritu dispuesto a la creación y sobretodo a la implementación; la puesta en marcha de esas soluciones planteadas, es decir satisfacer una necesidad no solo desde la mente sino desde la realidad. Es una tarea compleja porque requiere combinar el diseño y la evaluación de producto final deseado, así como el análisis de factores de contexto económico, social, cultural, político, sin perder de vista los factores internos de la organización, así como de sus recursos humanos, físicos y financieros. Se pueden identificar diferentes tipos de emprendimiento, como el empresarial donde el objetivo es crear valor económico con una responsabilidad frente a la comunidad, el emprendimiento social donde su objetivo es la implementación de proyectos que generen valor social con una sostenibilidad para los inversionistas. También aparecen los emprendimientos culturales, vinculados con la creación artística o difusión de la cultura y las artes, y por último los intraemprendimientos, donde se hace un análisis interno de la organización para llevar a cabo una nueva estrategia, proceso o proyecto que permita incrementar su ventaja competitiva. (Prieto, 2017)

Modelo de Negocio

Es una herramienta conceptual para expresar la lógica de un negocio de manera concreta y concisa. Respecto a su enfoque este analiza la relación negocio-cliente y los factores que forman parte de su estructura y su funcionamiento, permite representar las partes que se interrelacionan para crear valor a partir de la explotación de oportunidades, estas partes son la Cadena de Valor, la Creación del Valor, Captación de Valor y Decisiones Estratégicas. Un diseño utilizado para el modelo de negocio es el Lienzo Canvas, debido a su elaboración sencilla y entendimiento fácil con su esquema. (Martínez, 2014)

Benchmark

Es un enfoque de evaluación comparativa de productos, servicios y procesos entre organizaciones que permite alcanzar mayor calidad a partir de la cooperación, colaboración y el intercambio de información, corregir errores e identificar oportunidades, para aprender a solucionar problemas y tomar decisiones según los patrones de los líderes, revisando aspectos como Calidad, Productividad y Oportunidad. (Coldling, 2000)

CAPÍTULO 1: Modelo de Negocio Restaurante Comida Vallecaucana

Información del Restaurante

Objeto Social

La compañía tendrá como objeto principal la prestación de servicios de alimentación de personas naturales y jurídicas, y demás servicios conexos o complementarios; así mismo, la sociedad podrá realizar cualquier otra actividad lícita en Colombia y el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquier actividades similares, conexas o complementarias o que permitan complementar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Tabla 2. Datos de la empresa

Razón Social	Restaurante y Bar Fulanitos S.A.S
Nombre Comercial	Fulanitos
Accionistas:	Francisco Diaz y Alberto Santa Maria Las acciones serán divididas entre los dos accionistas en un 50% cada una

Fuente: Elaboración Propia

Horizonte de Evaluación

El horizonte de Evaluación Financiera será de 5 años, siguiendo el procedimiento estandarizado que se recomienda para tener un concepto apropiado de los resultados del negocio

y su evolución en el tiempo. Este periodo comenzará a partir del 2022, fecha que se tomará de referencia y es la fijada en la que comenzaría sus operaciones.

Actividad económica

Código CIIU, partida arancelaria: Las actividades económicas de Restaurante Fulanitos pertenecerán al sector secundario, más específicamente al servicio de restaurante y a la elaboración de productos alimenticios, lo anterior está directamente asociado al código CIIU 5611. El modelo de negocio incluirá una nueva actividad económica que es la 5630 referente al consumo de bebidas alcohólicas que es un factor que genera grandes utilidades y finalmente el 5619 que esta enfocado en la preparación y el expendio para consumo inmediato transportado en vehículos motorizados o no, entre otros, de comidas preparadas.

Definición del Negocio

El concepto renovado de “FULANITOS” como un restaurante especializado en comida vallecaucana nace de tres ideas base:

(i) Crear un modelo de negocio que no se vea negativamente afectado por la pandemia de COVID-19 como paso con su predecesor, sino que se convierta en un referente para todos aquellos locales que cerraron de acuerdo con un informe de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (2020), de 90 mil restaurantes que estaban en operación a finales de 2019, más de 22 mil cerraron definitivamente por la pandemia; no es un secreto para nadie que el subsector de los bares y restaurante sufrió mucho por el confinamiento, los toques de queda y la ley seca en decretada por la Alcaldía mayor.

(ii) Implementar una renovación en el concepto del restaurante como fue conocido hace 20 años que tome la experiencia y la fidelidad y el reconocimiento de sus clientes con la renovación de una imagen más fresca y simple para ofertar la comida vallecaucana se espera cambiar el mobiliario y pasar de las antiguas mesas de mantel, por unas más frescas y modernas atractivas para un publico joven, el local seleccionado se espera que tendrá una ubicación cercana a la Universidad EAN.

(iii) Implementar también un proceso de digitalización que le permita al nuevo restaurante Fulanitos tener por primera vez presencia digital, con esta base tecnológica se espera ofrecer una alternativa en caso de que una variante del covid 19 se presente y el gobierno nacional deba implementar medidas similares a las del año 2020, lo les permitirá seguir operando al ser los alimentos un servicio de primera necesidad que no puede ser interrumpido; lo anterior se logrará con una implementación de negocio el servicio a domicilio de los mismos, el cual será ofrecido directamente dentro de la página web y redes sociales del restaurante; además, con la alianza que se hará con las principales aplicaciones de comida como lo son *domicilios.com, Rappi, Uber Eats* entre otras. Esta nueva implementación se espera colocar a mediano plazo.

Descripción del Producto o Servicio

El servicio será de restaurante y se piensa ampliar a la oferta de bebidas alcohólicas. Anteriormente, este servicio estaba limitado debido a que el POT (Plan de Ordenamiento Territorial) lo prohibía pero ya no, lo que derivará en que el restaurante pueda ofrecer nuevas opciones como cocktails y batidos combinados con alcohol que le darán una nueva experiencia al cliente; por otro lado el nuevo local piensa colocar una zona “Pet Friendly” lo que permitirá a los

amantes de las mascotas venir con ellas y encontrar un lugar adaptado para pasar momentos agradables con sus mascotas, estas personas estarán ubicadas a la entrada del local.

Oportunidad de emprender en este Negocio de Restaurante

La oferta de servicios de restaurantes es una oportunidad de dar una oferta renovada de comida tradicional vallecaucana con nuevos servicios adicionales

Modelo Canvas

1 Propuesta de valor

Fulanitos Restaurante es un restaurante que oferta su gastronomía con base en la comida tradicional y coctelería brindando un ambiente tradicional del Valle de Cauca y además cuenta con servicio de domicilio, con platos y recetas únicas que hacen parte del know-how de la empresa lo cual brinda la oportunidad de ofrecerle a los clientes platos únicos, así como bebidas típicas vallecaucanas con poca oferta en Bogotá como son la lulada, el champús o el cholao a precios competitivos, priorizando la calidad sobre el precio, se cuenta con la implementación de medidas de seguridad para poder servir o enviar el plato con toda la normatividad de prevención de la Covid- 19.

2 Segmentos de clientes

Fulanitos Restaurante se encuentra con la ventaja competitiva de que todos los clientes, quienes disfrutaron por años de lunes a viernes, son un segmento de población económicamente activa que trabajan cerca al barrio Chicó, entre ellos los trabajadores de la Revista Semana, Universidad EAN, notarías y otras empresas cercanas. Los fines de semana las familias son los

clientes que se reciben más frecuentes puesto que se da la oportunidad de celebrar fechas especiales como cumple años, aniversarios, día del amor y la amistad o invitaciones especiales; ahora bien, respecto al enfoque a personas familiarizadas con la opción de domicilios se busca atender la demanda de conjuntos residenciales cercanos, oficinas y publico en general que deseen probar las delicias de la comida tradicional vallecaucana. Dichas personas pertenecen al nivel socioeconómico de estratos 3 a 6, entre los 20 a 60 años, de la localidad de Chapinero de Bogotá.

3 Canales de distribución

Fulanitos Restaurante se distribuirá utilizando canales directos e indirectos: el cliente tiene la opción de ir directamente al restaurante y comprar la comida, además tiene la opción de solicitar la comida llamando al call center del restaurante, interactuando en sus redes sociales o através de la aplicación móvil Whatsapp. Sumado a ellos se va tener presencia en las aplicaciones móviles de Rappi, Uber Eats, entre otras. Todo esto le permitirá al cliente tener toda la información respectiva de cada uno de los platos, con su reseña y su respectivo precio; este sistema permite evaluar su experiencia antes, durante y después de haber realizado la compra, lo que permitirá optimizar la distribución.

4 Relaciones con los clientes

Tendrá atención personalizada y todo estará supeditado al canal que quiera ser atendido contará con atención personalizada en la que se atenderán los protocolos de bioseguridad establecidos por el gobierno nacional y la alcaldía local de Chapinero, además se le dará atención por medios virtuales donde siempre podrá contar con una atención ya sea en la pagina wen, aplicaciones de comunicación (Whatsapp), redes sociales, aplicaciones de delivery (Rappi o Uber Eats).

5 Fuentes de ingresos

Tendrá dos fuentes de ingresos derivados de la venta de alimentos y bebidas con y sin alcohol, la venta de comida servida a la mesa o a través de domicilios, todo va en su preferencia, se recibirán todos los medio de pago: efectivo, tarjetas debito y crédito, bonos de alimentación, los precios se basará poco en la oferta y demanda que se encuentre establecida en el mercado de comidas será un referente puesto que en esta línea de negocio se prioriza la calidad sobre el precio.

6 Recursos clave

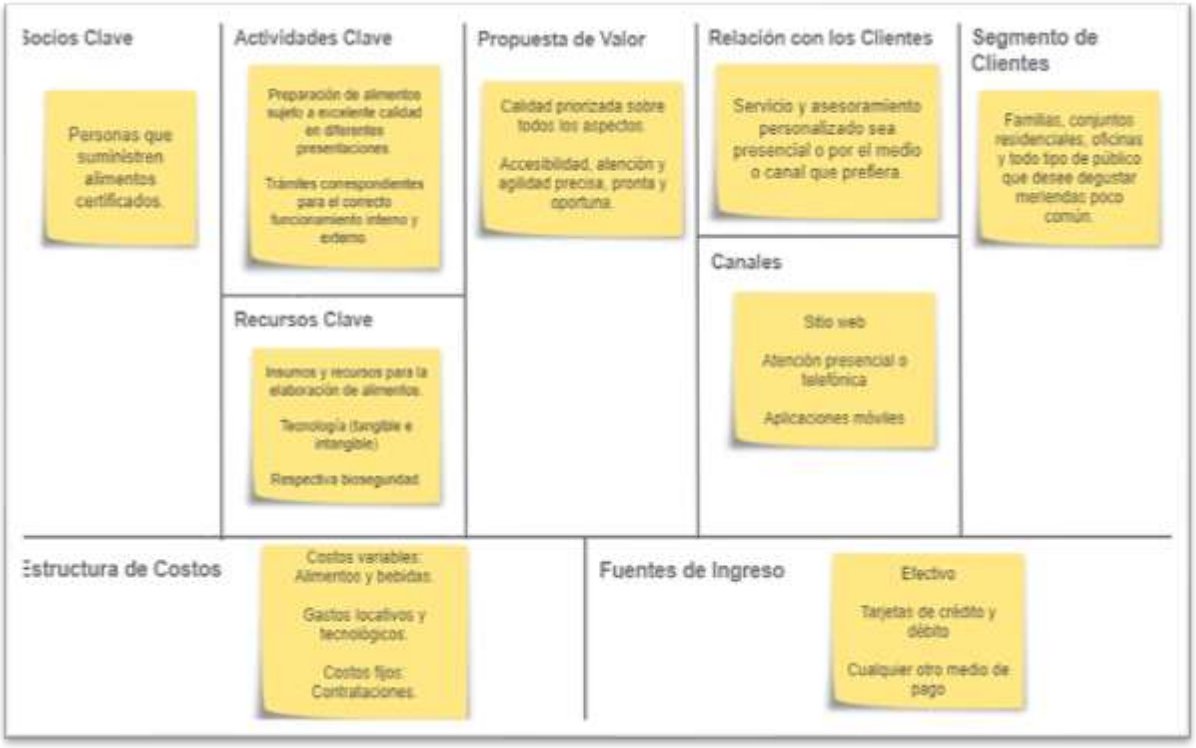
Los recursos claves están distribuidos en tres partes: el primero los insumos para la elaboración de los alimentos, que deben ser frescos y de buena calidad, por ello se necesita hacer un adecuado contrato de suministros para que proveedores claves coloquen a precios preferenciales y en la puerta del restaurante frutas, verduras, lacteados, carnes y todo lo que necesita la empresa, además necesita contar con un mobiliario que se adapte a los requerimientos de bioseguridad, respecto a todos los requerimientos en la cocina el restaurante conservó su cocina del restaurante pasado, motivo por el cual no debe hacer grandes inversiones, aun así, su reinstalación requieren asesoría y y garantía técnica y profesional, finalmente se necesitan recursos tecnológicos claves tangibles e intangibles.

7 Socios clave

Respecto a esta área los socios serán los mismos fundadores que cuentan con el músculo financiero para inyectarle al negocio el capital suficiente para operar. También tendrá socios que suministen alimentos certificados que cumplan con la norma técnica, además se buscará que esos productos estén en concordancia con una responsabilidad social ambiental en el sentido que para

su producción, no estén afectando el medio ambiente; se apreciará si sus envases son eco-amigables con el medio ambiente social en el sentido de que los productos se deriven de condiciones laborales justas, que reconozcan los derechos de los trabajadores y, económica en el sentido de que su contribución venga de fuentes lícitas y estén acorde con las políticas implementadas en el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo.

Figura 1. Lienzo Canvas



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en la comercialización y promoción de los productos usaremos a Rappi y Uber Eats, puesto que con su apoyo nos darán una presencia virtual y harán que las ventas aumenten considerablemente y es lo que necesita un negocio cuando inicia.

8 Actividades clave

La principal acción está sujeta a la preparación y cocción de comida vallecaucana con alimentos de excelente calidad ofreciendo los productos apanados, a la plancha o a la parrilla,. Las actividades secundarias que se deben realizar en el primer año de funcionamiento: registro de la empresa ante la Cámara de Comercio de Bogotá como sociedad por acciones simplificada, solicitud del RUT, la obtención de licencias de funcionamiento para la venta de alimentos, permiso bomberos, Sayco Acimpro y la obtención de certificados para la manipulación de alimentos, registro de marcas, realización de contratos, adoptar el sistema contable ideal, establecer el reglamento interno de trabajo, contratos con proveedores, contrato de arrendamiento entre otras.

9 Estructura de costes: principales costos:

- Compra de alimentos y bebidas
- Contratación de Talento Humano
- Gastos locativos
- Gastos Tecnológicos

DOFA

FORTALEZAS - DEBILIDADES

- Calidad priorizada en todos los productos, servicios, proveedores y equipamientos de cocina.
- Precios competitivos proporcionales al producto y una tendencia innovadora.
- Atención y servicio pre y postventa oportuna, ágil y precisa.
- Gestión eficaz interna entre trabajadores capacitados y con experiencia.
- Implementación de protocolos de bioseguridad.
- Generar empleo.
- Poca confianza del consumidor final al no contar con un local de forma presencial.
- Vulnerabilidad con el posicionamiento de negocios similares.

Tabla 3. DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
`- Calidad priorizada en todos los productos, servicios, proveedores y equipamientos de cocina. - Precios competitivos proporcionales al producto y una tendencia innovadora. - Atención y servicio pre y postventa oportuna, ágil y precisa. - Gestión eficaz interna entre trabajadores capacitados y con experiencia. - Implementación de protocolos de bioseguridad. - Generar empleo.	- Poca confianza del consumidor final al no contar con un local de forma presencial. - Vulnerabilidad con el posicionamiento de negocios similares.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
`- Posicionamiento y tendencia en crecimiento. - Creación de nuevos productos y aumento del consumo. - Adentramiento en la modalidad virtual incrementando usuarios y ventas. - Ofrecer simultáneamente una nueva experiencia tanto en servicio como gastronómica.	`- Incertidumbre en cambios de funcionalidad o protocolos de empresas debido a la pandemia. - Incremento o modificación de precios. - Saturación del internet. - Aparición de productos sustitutos como la alta tendencia por consumo de comida saludable. - Competidores que se establezcan en la misma modalidad.

Fuente: Elaboración Propia

OPORTUNIDADES - AMENAZAS

- Posicionamiento y tendencia en crecimiento.
- Creación de nuevos productos y aumento del consumo.
- Adentramiento en la modalidad, virtual incrementando usuarios y ventas.
- Ofrecer simultáneamente una nueva experiencia tanto en servicio como gastronómica.
- Incertidumbre en cambios de funcionalidad o protocolos de empresas debido a la pandemia.
- Incremento o modificación de precios.
- Saturación del internet.
- Aparición de productos sustitutos como la alta tendencia por consumo de comida saludable.
- Competidores que se establezcan en la misma modalidad.

F2+O1: Crear una accesibilidad idónea y proporcional tanto para la empresa como para el consumidor final.

F3+02: Incremento del consumo y de nuevos productos mediante una eficáz gestión de servicio pre y postventa.

D2+O1: Posicionar el producto en la mente del consumidor mediante campañas y publicidad. D3+O4: Capacitar constantemente al personal y expertos para garantizar un producto único diferenciado de los demás.

`-O1: Posicionamiento y tendencia en crecimiento.

-O2: Creación de nuevos productos y aumento del consumo.

-O3: Adentramiento en la modalidad virtual incrementando usuarios y ventas.

-O4: Ofrecer simultáneamente una nueva experiencia tanto en servicio como gastronómica.

AMENAZAS - ESTRATEGIAS FA

F1+A1: Actualizar medidas de bioseguridad según el Estado y sus requerimientos para evitar incidentes en la manipulación de productos.

F4+A4: Generar un buen clima laboral en relación con el cliente externo, incentivando promociones y alternativas para la creación de nuevos productos de calidad.

D1+A1: Conocer las actualizaciones de protocolos y saber adecuarlas al negocio sin perjudicar la dinámica de trabajo.

D3+A4: Mantenerse informado sobre las novedades en el área respecto a negocios en esta modalidad.

FACTORES INTERNOS **MATRIZ FODA** FACTORES EXTERNOS	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	`-F1: Calidad priorizada en todos los productos, servicios, proveedores y equipamientos de cocina. -F2: Precios competitivos proporcionales al producto y una tendencia innovadora. -F3: Atención y servicio pre y postventa oportuna, ágil y precisa. -F4: Gestión eficaz interna entre trabajadores capacitados y con experiencia. -F5: Implementación de protocolos de bioseguridad. -F6: Generar empleo.	`-D1: Dificultad de interacción con sus segmentos de población debido a su modalidad poco común Dark Kitchen. -D2: Poca confianza del consumidor final al no contar con un local de forma presencial. -D3: Vulnerabilidad con el posicionamiento de negocios similares.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
`-O1: Posicionamiento y tendencia en crecimiento. -O2: Creación de nuevos productos y aumento del consumo. -O3: Adentramiento en la modalidad virtual incrementando usuarios y ventas. -O4: Ofrecer simultáneamente una nueva experiencia tanto en servicio como gastronómica.	F2+O1: Crear una accesibilidad idónea y proporcional tanto para la empresa como para el consumidor final. F3+02: Incremento del consumo y de nuevos productos mediante una eficáz gestión de servicio pre y postventa.	D2+O1: Posicionar el producto en la mente del consumidor mediante campañas y publicidad. D3+O4: Capacitar constantemente al personal y expertos para garantizar un producto único diferenciado de los demás.
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
`-A1: Incertidumbre en cambios de funcionalidad o protocolos de empresas debido a la pandemia por Covid 19. -A2: Incremento o modificación de precios. -A3: Saturación del internet. -A4: Aparición de productos sustitutos como la alta tendencia por consumo de comida saludable. -A5: Competidores que se establezcan en la misma modalidad.	F1+A1: Actualizar medidas de bioseguridad según el Estado y sus requerimientos para evitar incidentes en la manipulación de productos. F4+A4: Generar un buen clima laboral en relación con el cliente externo, incentivando promociones y alternativas para la creación de nuevos productos de calidad.	D1+A1: Conocer las actualizaciones de protocolos y saber adecuarlas al negocio sin perjudicar la dinámica de trabajo. D3+A4: Mantenerse informado sobre las novedades en el área respecto a negocios en esta modalidad.

Tabla 4. ESTRATEGIAS DOFA

Fuente: Elaboración Propia

`-**A1**: Incertidumbre en cambios de funcionalidad o protocolos de empresas debido a la pandemia por Covid 19.

-**A2**: Incremento o modificación de precios.

-**A3**: Saturación del internet.

-**A4**: Aparición de productos sustitutos como la alta tendencia por consumo de comida saludable.

-**A5**: Competidores que se establezcan en la misma modalidad.

Fortaleza y Oportunidad:

- **F2+O1**: Crear una accesibilidad idónea y proporcional tanto para la empresa como para el consumidor final.

Aprovechar los bajos precios para iniciar y crecer en los distintos marcos del mercado será ideal para ofrecer al cliente exterior un precio accesible y proporcional al producto a consumir, demostrando su gran calidad sobro todos los aspectos, y con esto posicionamos nuestros productos.

- **F3+02**: Incremento del consumo y de nuevos productos mediante una eficaz gestión de servicio pre y postventa.

La adquisición de insumos de gran calidad para ofrecer productos sabrosos y bien elaborados se complementará con una buena gestión de atención al cliente, y el trato directo con ellos, la calidez del personal para con los usuarios será pronta y oportuna.

Fortalezas y Amenazas:

- **F1+A1**: Actualizar medidas de bioseguridad según el Estado y sus requerimientos para evitar incidentes en la manipulación de productos.

Mantener un proceso de producción y logística con adecuados implementos de bioseguridad contribuye a una mejor gestión en la manipulación de alimentos y productos, por ende, disminuir cualquier riesgo posible a presentarse por el mal uso de los implementos de bioseguridad por las medidas adoptadas por el gobierno.

- **F4+A4**: Generar un buen clima laboral en relación con el cliente externo, incentivando promociones y alternativas para la creación de nuevos productos de calidad.

Con la crisis de la pandemia de la Covid 19 que atravesamos, los hábitos sociales han venido cambiando, por eso la relación con el cliente o consumidor final es esencial, y siendo éste el sujeto mas importante, es necesario una gestión eficaz en la atención al cliente, ya que esto generará mas confianza en el cliente y conoceremos más este segmento de población, ofreciendo promociones y alternativas para la creación de productos de calidad.

Debilidades y Oportunidades:

- **D2+O1**: Posicionar el producto en la mente del consumidor mediante campañas y publicidad.

Esto ayuda a fidelizar al cliente mediante las campañas y publicidad que ofrece la compañía, además ayuda a conocer este segmento de población y conocer cuáles son sus deseos o que le gustaría encontrar para así satisfacer sus necesidades.

- **D3+O4**: Capacitar constantemente al personal y expertos para garantizar un producto único diferenciado de los demás.

Las tendencias con el tiempo quedan atrás, pero este modelo de negocio busca posicionarse y mantener su imagen en el mismo nivel y mas arriba, por eso es importante un personal que se esté capacitando todo el tiempo, actualizándose con las nuevas tendencias y requerimientos si así lo hiciere el estado.

Debilidades y Amenazas:

- **D1+A1**: Conocer las actualizaciones de protocolos y saber adecuarlas al negocio sin perjudicar la dinámica de trabajo.

Los avances son continuos y muy a menudo, sobre todo en el comercio y la tecnología, por esto es esencial conocer las actualizaciones del tipo de negocio *Dark Chicken*, para así al momento de entrar en vigencia se pueda desarrollar y adecuar al negocio sin que este se vea perjudicado por los avances.

- **D3+A4**: Mantenerse informado sobre las novedades en el área respecto a negocios en esta modalidad.

CAPÍTULO 2: Aspectos Politicos Economicos Legales y de la Organización

Se realizó un estudio para identificar las macrofuerzas (externas) a las que se enfrentará el emprendimiento propuesto, mediante la herramienta de análisis PESTELI, el cuál es un acrónimo de Política, Economía, Sociedad, Tecnología, Ecológico, Legal e Industrial.

Aspecto Político:

Las políticas públicas fiscales del gobierno:

Por la emergencia sanitaria como medida de prevención se expidió un decreto fijando medidas para la reactivación segura del país, por el cual se restringieron eventos que involucraran aglomeraciones a los que se incluyeron los restaurantes y eventos masivos como bares y discotecas, se prohibió el consumo de bebidas embriagantes en establecimientos de comercio o espacios públicos, pero permitiendo su comercialización a través de plataformas digitales y también restaurantes. Ahora la suspensión de los gastrobares por aglomeraciones, impuesta por la alcaldesa Claudia López, se actualizó mediante el decreto 318 de 2021, el cual menciona que bares y establecimientos de comercio que expidieran bebidas alcohólicas podrían funcionar a partir del 27 de agosto desde las 10:00am hasta alas 3:00am del siguiente día, con su respectiva inscripción de los protocolos de bioseguridad, siempre que se mantenga el distanciamiento físico "*mínimo de 1 metro y se respete un aforo máximo de 50% de la capacidad de la infraestructura en donde se realiza el evento*" -a menos que se presente el carné de vacunación COVID-, se debía también mantener las medidas de lavado de manos, distanciamiento físico y uso de tapabocas en todos los escenarios; el incumplimiento de las medidas podría acarrear las sanciones previstas en la Ley 1801 de 2016, tales como

amonestación, multa, suspensión de actividad, cierre de establecimiento y demás aplicables, así como lo menciona el decreto vigente 277 de 2021.

Para ingresar a establecimientos como bares y restaurantes, se volvió obligatoria la exigencia del carné de vacunación anticovid, lo que a favor del sector de la industria gastronómica preveía un aumento en las ventas de un 75% a un 100%, estando en manos de cada uno de los empresarios de cada sector la responsabilidad de verificar la autenticidad de los carnés de vacunación. Este carné fue exigible desde el 16 de noviembre, mediante el decreto 1408 del 03 de noviembre, para ingresar a cualquier establecimiento comercial y lugares de ocio público o privado como los restaurantes, bares o gastrobares y cualquier lugar que presente eventos y aglomeraciones que no sean al aire libre. Esto era favorable ya que garantizaba que no se volviera a cerrar el establecimiento, sin embargo, aunque las ventas mejoraron en medio del avance del plan de vacunación en Colombia, los ingresos fueron bajos debido a los altos costos de los alimentos.

Gestión en la alcaldía local de Chapinero:

Según la alcaldía local de chapinero para finales del año 2021 se reactivaron 14.513 empleos en la localidad, en donde parte de estos empleos están incluidos en la reactivación de más de 330 restaurantes y gastrobares que abrieron nuevamente en el sector. Esta cantidad mencionada de empleos reactivados corresponde a un 72% del total de empleos que usualmente genera esta localidad.

Las alcaldías locales de la Secretaría Distrital de Gobierno cuentan con un horario de atención al público de lunes a viernes de 7:00a.m. a 4:30p.m. Las licencias de construcción las expiden las Curadurías urbanas, así como lo establece el Art. 3° del Decreto 1469 de 2010.

Uso de suelos y el POT:

La hoja de ruta o el POT presentado para regir entre el 2022 y el 2035 no pudo ser llevado a cabo debido a las insatisfacciones por parte de los ciudadanos de la alcaldía de Bogotá que presentaron recusaciones anónimas, por lo que aún no se debate el proyecto de acuerdo que contempla el Plan de Ordenamiento Territorial.

El POT vigente hasta el momento busca a corto plazo impulsar la productividad según la alcaldesa Claudia López, sobre todo después del desempleo causado por la pandemia COVID 19. Para tener un establecimiento abierto al público como requisito es necesaria y obligatoria la licencia de uso de suelos que se solicita en la Oficina de Planeación de la ciudad, para así evitar posibles sanciones. En el POT, chapinero se cataloga como una centralidad de integración urbana, ubicada en una zona de comercio formal e informal, productiva y de oportunidades.

Percepción de la seguridad y la justicia:

A nivel nacional, varios sectores en especial la industria de entretenimiento nocturno como bares, han sido víctimas de hurto sobre todo en épocas de celebraciones o fin de año donde por lo general hay aumento de público teniendo en cuenta que ya no hay restricciones referentes a la pandemia COVID 19, por el contrario, ha habido un avance junto con la reactivación económica.

La Secretaría de Seguridad y Justicia junto con la Policía Nacional deben garantizar la seguridad tanto de los clientes como de los trabajadores de estos establecimientos a través de estrategias y cámaras de vigilancia por la seguridad de las personas, como lo mencionó el presidente de Asobares. Entre las 9:00 p.m. y las 11:00 p.m. es donde hay más afluencia de público y de turistas si son fechas especiales y se dispara la inseguridad perjudicando la imagen

de los restaurantes y el sector junto con la integridad de las personas. En Colombia donde más se ha evidenciado este tipo de hurtos es en la ciudad de Cali.

Relaciones y acuerdos comerciales pactados:

Teniendo en cuenta las ventajas de la reforma tributaria para el sector gastronómico y de restaurante y bares, se pudo evidenciar que para el año 2021, mediante la suspensión de la ley 2068 del 2020 estaría vigente la exención del Impuesto al Consumo hasta el 31 de diciembre del año 2021, estableciéndose una tarifa del 0% en el impuesto nacional del consumo para este año, con el propósito de contribuir a la reactivación de este sector, volviendo a activarse desde el 1 de enero del año 2022, en donde la comida, restaurantes y almuerzos serán más costosos presentando un incremento en el precio gracias al impoconsumo que sería, según lo propuso el presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) del 5% para el 2022 y del 6% para el 2023. El presidente de Acodres mencionó que se presenciaría un aumento del 27% en los precios de los restaurantes si se elimina la exención del impoconsumo y el IVA, lo que generaría una descompetitividad para la industria teniendo en cuenta que "*para el 2022 no serán responsables del IVA los contribuyentes del impuesto unificado bajo el Régimen Simple de Tributación que desarrollen actividades de expendio de comidas y bebidas*" en comparación con los restaurantes y bares que están constituidos y son grandes generadores de empleo pero no están sujetos a este régimen, que si tendrán que pagar impuesto de 19% del IVA e impuesto al consumo del 8%. Aunque todo el sector se está viendo afectado por el aumento de los precios de los alimentos esta medida solo beneficia a una parte, por lo que restaurantes que no pertenezcan a este régimen perderán ventas debido a que los clientes comprarán en restaurantes exentos de estos impuestos.

Los niveles de subsidio que entrega el estado:

Para evitar el cierre de miles de establecimientos varios gobiernos buscaron soluciones para afrontar en su momento la crisis vivida por la emergencia sanitaria Covid 19, por ejemplo, internacionalmente en el Reino Unido se lanzó un plan llamado “Eat Out To Help Out” para impulsar a la gente a salir a comer de nuevo, en donde el gobierno subsidió el 50% de las cuentas de los restaurantes y bares, lo que fue un gran alivio para los empresarios gastronómicos con el fin de que las empresas no quebraren y el desempleo no se disparare. Otro ejemplo fue en el Condado Bexar, Texas, donde se promovió un programa para la recuperación de restaurantes y bares teniendo en cuenta la información comercial declarada y verificada y las operaciones comerciales, seguido de una seria de requisitos para poder acceder al programa.

En Colombia, mediante la reforma tributaria se plantearon algunos beneficios para bares y restaurantes, entre ellos la exoneración de pago del Impuesto al Consumo y el IVA para el 2022 a los establecimientos que pertenezcan al Régimen Simple Tributario y tengan por operación el expendio de bebidas y alimentos, lo que reducirá sustancialmente lo que deben pagar según informó el ministro de Hacienda, además de que se busca a través de la Superintendencia de Industria y Comercio darle un apoyo al sector comercial e industrial que apoye la reactivación con planes y programas que fomenten el emprendimiento y la innovación.

Sindicatos y agremiaciones

Asobares resalta que varias personas están utilizando carnés de vacunación falsos para ingresar en bares, discotecas y gastrobares, por lo que han solicitado que las autoridades tengan más control y no recaiga toda la responsabilidad en los dueños de los establecimientos. Sin embargo, varios bares también comentan que por la exigibilidad del carné las ventas cayeron un 35% y una reducción cerca del 40% en la cantidad de clientes que generalmente asisten, esto le

ocurrió a cerca de 42.000 establecimientos que habían logrado sobrevivir a la pandemia y ya venían con la carga de altos costos de materia prima y otros endeudamientos, lo que preocupa al sector de entretenimiento nocturno ya que se avecinan fechas en las que más eventos, reservas y actividades especiales se presentan.

Los dueños de los restaurantes junto con las amas de casa están presenciando un aumento en los precios a la hora de comprar productos, aunque sea lo básico como la mayoría de los productos de la canasta familiar, hasta un 40% han aumentado los precios de las verduras, los lácteos, en especial las proteínas lo que genera preocupación tanto para los restaurantes como para la gente del común ya que cada vez gastan más dinero en insumos básicos. Este incremento a precios además de afectar posiblemente las ventas golpeó a varias ciudades, incluso países, no solo a Bogotá, aunque es necesario hacerlo ya que se sacrifican las utilidades y se debe responder por los demás gastos.

Otro factor por lo que el gremio de bares y restaurantes esta insatisfecho, además del alza de los precios, es por la reforma tributaria que para el próximo año beneficia únicamente a los establecimientos que pertenezcan al régimen simple de tributación, que serán exonerados del impuesto al IVA y del Impuesto Nacional al Consumo, lo que deja en desventaja a los establecimientos que por voluntad propia no quieran pertenecer a este régimen pero que tampoco serán beneficiados por la reforma tributaria.

Derechos civiles:

Cualquier situación que sucede en un restaurante es responsabilidad del restaurante y quienes lo manejen, ya sea desde un caso frecuente como un resbalón en la puerta o casos muy graves como el caso de las 31 personas intoxicadas por cenar y un restaurante en Valencia, donde una de ellas falleció; y es allí donde se perjudica la seguridad civil. Tener un seguro, como

cobertura para restaurantes y bares es relevante para protegerse de las situaciones a las que se expone un establecimiento de estas actividades económicas, el seguro de responsabilidad civil puede ser una opción ya que protege al restaurante de posibles incidentes y reclamos de daños personales o materiales por parte de los clientes o cualquiera sea el caso. Este seguro procede con tres etapas, la primera es una asesoría jurídica, el porqué del reclamo; la segunda es una negociación de los posibles daños causados, y la tercera procede con la indemnización de prejuicios cubriendo la responsabilidad civil por los daños ocasionados.

Salud y seguridad en el trabajo

Implementar todas las medidas de seguridad para minimizar los riesgos en bares y restaurantes es de vital importancia para prevenir accidentes de trabajo, ya sea adecuando manuales internos de trabajo o manejando unos principios, comprender y practicar todas las normas de prevención, seguridad y emergencia, avisar de cualquier práctica que pueda causar lesiones, evitar utilizar accesorios que puedan ser atrapados o enganchados, con el fin de priorizar la salud y seguridad para todos. Se debe incluir como consideraciones el distanciamiento social mínimo de un metro, "*evitar tocarse la boca, nariz u ojos, llevar guantes y mascarillas, incrementar la frecuencia en la higiene personal de manos"* y limpiar y desinfectar las superficies de los establecimientos, ya que son lugares de alta afluencia donde es necesario identificar los riesgos para así implementar las medidas adecuadas.

Aspecto Económico:

Modelos y ciclos económicos:

Tener un modelo de negocio y un plan de negocios a la hora de abrir un restaurante ayuda a definir quién es el restaurante y que hace, existen múltiples opciones para construir un modelo

de negocio, como por ejemplo Pay-per minute es un modelo de negocio que cobra por el tiempo de estancia en el restaurante y no por la comida que se consume, durante este tiempo de estadía se puede consumir sin límite; otro modelo es Sin precio fijo, en donde el cliente paga en función de su poder adquisitivo, lo cual es un modelo muy arriesgado ya que no hay precio fijo para los platos del restaurante, y el cliente le pone un precio en base a su experiencia; u otra forma para implementar es por Delivery, modelo que aumenta cada año más y demuestra que funciona.

Panorama económico del país y Producto Interno Bruto (PIB):

Según estadísticas del DANE, mediante una encuesta anual de servicios, de 18 sectores el sector de bares y restaurantes fue el segundo más afectado con un 44% de reducción en los ingresos totales; aun así, a comparación del año 2020, para el año 2021 este sector de restaurantes y bares tuvo un incremento anual del 62,0% en las ventas reales. Se prevé que, si se sigue permitiendo el funcionamiento y la reapertura de establecimientos gastronómicos, será más factible una recuperación del sector.

Históricamente Colombia ha tenido un crecimiento ininterrumpido de la economía desde el año 2000, esto gracias a que cuenta con una tasa de cambio flexible, un régimen de inflación objetivo y un marco fiscal basado en reglas, también gracias a una macroeconomía prudente. Gracias a esta continuidad se pudo generar un espacio de políticas que permitió responder a la pandemia por el Covid 19 la cual afectó enormemente a Colombia, aun así, gracias a las acciones inmediatas la actividad económica se ha recuperado aceleradamente alcanzando en junio de 2021 casi los mismos niveles de finales del año 2019.

Para el 2021 se había proyectado que la economía crecería un 7,7%, se prevé que el PIB crezca un 5,5% en el año 2022 y un 3,1% en el año 2023 gracias al consumo privado a medida que va mejorando el empleo.

Niveles de desempleo:

El mercado laboral se recupera a un ritmo considerablemente más lento, con niveles de empleo recuperado como antes de la pandemia solo a mediados de 2023. Muchas entidades buscan incentivar el empleo y la actividad laboral para los jóvenes en Colombia, para que *"este segmento de la población pueda encontrar oportunidades laborales y simultáneamente desarrolle capacidades y habilidades"* ya que las cifras generadas por el DANE revelan la necesidad laboral de los jóvenes, entre sus cifras se muestra que entre junio y agosto la tasa de desempleo entre personas menores de 28 años se ubicó en 21.5%, lo que se traduce en 1,46 millones de jóvenes sin trabajo. El sector de restaurantes para el 2021 recuperó un 14,8% en el aumento del personal ocupado, aportando a la contribución de la reactivación del mercado laboral para los desempleados. Según Acodres se perdieron 320.000 empleos directos con bares y restaurantes, y en general según estadísticas del DANE a deferencia del 2020 en donde hubo 3'216.000 de personas desempleadas, para el 2021 se incrementó a un total de 4'167.000 a nivel nacional, lo que reflejó un incremento del 1,6% en la tasa de desempleo. Bogotá tuvo una tasa de 18,4% en desempleo para el 2021, y en Colombia fue del 11,8% para el mes de octubre, que comparado con el mismo mes del año anterior se evidencia una reducción de 3 puntos porcentuales, siendo de 14,7% en el año 2020. Sin embargo, para finales del 2021 mediante la reactivación de Bogotá se han podido generar hasta el momento alrededor de 293.000 empleos.

Contribución a la economía y tasa de crecimiento:

Junto con la recuperación de la economía en el país se ha evidenciado un crecimiento constante en la industria de restaurantes y bares a pesar de los cambios económicos del país, brindando oportunidades de crecimiento como la virtualidad, la cual contribuyó a que los

restaurantes continuaran en funcionamiento durante la emergencia sanitaria Covid 19, dejando oportunidades como un crecimiento de alrededor del 50% en sus ingresos, participar en las aplicaciones de domicilios que hoy en día tienen una alta cobertura de personas y ciudades, vender experiencias a los clientes para realizar en casa, entre otros; también contribuyeron a la disminución de la tasa de desempleo generando oportunidades para acceder al mercado laboral. Se prevé que para el 2022 Colombia será el país con el mejor crecimiento y reactivación económica a comparación de otros países.

La tasa de interés y la inflación:

Para finales del año 2021 el IPC anual se ubicó en 5,26% superando las previsiones de los equipos económicos lo que aumentó la inflación anual según lo indicó el DANE en la presentación del IPC, siendo el mes de noviembre el segundo mes más afectado con un 0,50% de inflación, seguido del mes de mayo con un 1% de inflación por causas del paro nacional, porcentajes que contribuyeron al 5,26% para este año, que supera en materia de comportamiento para la inflación el máximo de las expectativas de los analistas, como lo mencionó el director del DANE. Estas estadísticas se pueden comparar con el año 2017 en donde la inflación era muy similar estando en 5,47% de inflación anual, igual en el 2016 donde se presentó una inflación alta.

El grupo de alimentos es el que más contribución mensual hace por división de gasto con 1,45%, seguido de restaurantes y hoteles con un 0,93% y en últimas bebidas alcohólicas con un 0,44%; por lo que el grupo de alimentos y bebidas explicó los 0,25 puntos porcentuales de la inflación anual. El desempeño de algunas capitales en Colombia frente a esta inflación en especial del mes de noviembre, fue para algunas ciudades superior al 0,50% de la inflación, como Cúcuta, Ibagué, Valledupar y Villavicencio, pero para otras ciudades la inflación estuvo

por debajo de este porcentaje como Medellín, Tunja, Cali, Bogotá y Cartagena. Bogotá tuvo una inflación de 0,47% y el rubro que más contribuyó fue la comida en restaurantes, además del gas y la electricidad. Una de las previsiones consultadas por Itaú Colombia era que se esperaba una medida anual de inflación del 4,9%; por otro lado, Bancolombia preveía una variación mensual de 0,09% del IPC; BBVA esperaba una inflación anual de 4,95%; Scotia Bank Colpatria esperaba una inflación anual situada en 4,9% y el Banco de la República dio a conocer que la inflación estaba por encima de la meta con riesgo de indexarse a niveles más altos. Como consecuencia de la inflación, para el 2022 el SMMLV se verá elevado entre 6 y 9 porciento.

El Banco de la República fijó para el 2022 como meta de inflación un 3%, comentando también que para el 2021, en la mayoría de países la inflación anual sería de una u otra forma, superior a la meta establecida por cada país.

Déficit y presupuesto:

Los bares y los restaurantes reportan una caída en las ventas desde que se empezó a exigir el carné de vacunación para ingresar a algún establecimiento, por lo que las ventas y aforos han disminuido entre un 30% y 40% este gremio expresa su preocupación por el impacto que está teniendo este factor en las ventas. Según el presidente de Acodres, el reporte nacional de caídas de ventas por exigir el carné en restaurantes fue del 12% menos entre semana y 35% menos el fin de semana.

Aspecto Sociocultural:

Índice de Precio al Consumidor y canasta familiar:

El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas en la presentación del Índice de Precios al Consumidor informó que se ubicó en 0,50 para el mes de noviembre, siendo uno de los meses del año en el que mas alto estuvo y se reflejó un alza en los alimentos de la canasta

familiar, según el boletín del DANE Alimentos y bebidas no alcohólicas con 1,45% y Restaurantes y hoteles con 0,93% fueron las dos divisiones que se ubicaron por encima del promedio nacional (0,50%) siendo los mayores aportes a la variación mensual del IPC aportando juntos un 0,34 puntos a la variación total. En la variación del año corrido desde enero a noviembre del 2021 se evidenció un IPC de 4,86%, en donde Alimentos y bebidas no alcohólicas con 14,85% y restaurantes y hoteles con 7,71% se ubicaron por encima del promedio nacional (4,86%), que juntos contribuyeron con 4,20 puntos porcentuales de la variación total.

Hábitos de compra y estilo de vida:

En Colombia la cultura del ahorro no es muy fuerte, se pudo demostrar en la contingencia por la pandemia que el incremento de gasto por consumo de los hogares es un obstáculo para lograr las metas personales de ahorro. Para el 2021 el comportamiento del consumidor tuvo cambios debido a la contingencia que se ha venido viviendo, lo que ha generado consecuencias para adaptarse; se ha evidenciado un aumento en la demanda en ciertos productos, la frecuencia de la compra puede variar dependiendo de la persona y hay ciertos consumidores que lo hacen una o dos veces al a semana, lo cual sirve para que la empresa construya estrategias para que el cliente sienta un compromiso en la compra de los servicios que se ofrece. Los consumidores tienen un comportamiento diferente en la toma de decisión a la hora de la forma de compra dependiendo del producto o servicio, esto dependerá de el deseo, el costo y el valor, incluso también de la marca que prefieran, ya que *"mantener un cliente a largo plazo requiere de la calidad del producto, así como las experiencias y emociones que estos creen en el cliente"* (Pérez, L, 2018). El entretenimiento es muy importante para cualquier empresa que puede ser una ventaja competitiva con el fin de diferenciarse de las demás, *"para cualquier negocio ya sea para restaurantes y bares tener un espacio o área de entretenimiento ayudará a la experiencia*

que perciba el consumido" (Rodríguez, L, 2016). Lo que generará que el cliente vea diferente cierto lugar y acuda a este con frecuencia.

Preferencias sociales:

Una encuesta realizada en varias ciudades demuestra que tanto los hombres como las mujeres prefieren alimentarse en sus casas, preparando su comida ellos mismos y servirse sus alimentos en casa; otra parte de los encuestados opta por pedir a domicilio y una menor parte acude a bares o restaurantes para alimentarse. En esta encuesta se evidencia que es más frecuente que tanto hombres como mujeres salgan a comer o pidan a domicilio los fines de semana o también en las quincenas. Al momento de necesitar información sobre menús o promociones de alimentos utilizan más que todo aplicaciones como Rappi o Ifood; a la hora de realizar pagos cuando se trata de domicilios, la mayoría tanto hombres como mujeres se sienten mas cómodos pagando en efectivo. También se evidencia en los resultados que los lugares mas frecuentados por las personas con poder adquisitivo de servicios son los restaurantes familiares y restaurantes de comida rápida en los que encuentren buen sabor, ambiente amigable y precios accesibles.

Podrí decirse que, por los tiempos que se han venido atravesando, gran parte de la población aún prefiere preparar la comida en casa principalmente por su salud y bioseguridad, evitando de esta manera cualquier tipo de contagio.

En bares, mediante un estudio de mercado se conoció que el 3,6% de las personas para elegir un bar ven como cualidad que tenga descuentos, el 27,8% prefiere que en el bar haya un buen servicio y el 5,7% les llama más la atención que el bar esté de moda. Referente de la elección de la bebida al momento de consumir se evidenció que el 28,7% elije el consumo por copa, mientras que otros prefieren pedir la botella. Los bares y antros son los lugares preferidos para socializar los fines de semana, luego le siguen los restaurantes, es importante considerar que

para que la población elija un bar debe tener buen servicio, buenos precios en bebidas y tener buena música, es importante ya que un 68,2% de la población encuestada prefiere asistir a lugares nuevos mientras que el otro 31,2% suele ir siempre a los mismos lugares. Es más frecuente que en la solicitud de la bebida el 55,7% pida la botella y también siendo la cerveza la bebida alcohólica favorita y con mas demanda, seguido del whisky y el tequila, siendo la diversión el principal motivo por el que las personas acuden a los bares.

Cambios en el nivel de ingresos:

Uno de los sectores que más creció fue el de restaurantes y bares influenciado por la apertura de nuevos modelos de negocios, los voceros de los restaurantes planifican que para la recuperación total en los ingresos y las ganancias se logrará en su totalidad para agosto del año 2022. En algunos países prevén una recuperación económica en ocho meses habiendo superado varias situaciones a las que se enfrentaron varios comercios durante la pandemia, desarrollando diferentes estrategias para los restaurantes.

Tasa de natalidad y mortalidad:

Tras la pandemia se especula que la tasa de natalidad y mortalidad tuvieron un efecto negativo en los últimos dos años. Principalmente, según el Instituto de estudios urbanos (IEU) En Colombia existe un panorama en donde habrá menos bebés y más ancianos, esto se debe a las condiciones de confinamiento que se impusieron durante el año 2020, según los datos preliminares del DANE durante el primer trimestre del 2021 se evidencia que hubo una existencia de al menos 140.090 nacimientos lo que significa que la tasa se redujo en un 3,8%. De igual forma se indica que durante el primer trimestre del 2021 Colombia tuvo un aproximado de 84.643 muertes, lo que indica un aumento del 12,7% (Instituto de Estudios Urbanos - IEU, 2021).

Así mismo, es importante que con la reactivación económica se tomen las debidas precauciones para evitar cualquier contagio masivo que eleve los picos de la pandemia ocasionando nuevas muertes, en concordancia los diferentes bares y restaurantes deben seguir un MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (Salgado, 2016), para así evitar diferentes accidentes asociados con el uso de productos de limpieza, la manipulación de alimentos, las condiciones ambientales y actualmente las condiciones de los centros de trabajo para las disposiciones tanto para los laborantes como para los clientes, este manual fue creado como una guía para atender a las necesidades y las cuestiones relativas a la seguridad y la salud en el trabajo. Es por esta razón que, los restaurantes y los bares, al ser sitios tan visitados diariamente, deben tomar las diferentes precauciones para atender de manera correcta a su clientela, y sobre todo hacer sentir seguros a sus empleados.

La delincuencia común y organizada:

La inseguridad del país es un factor que cada vez influye más en cada sector de las industrias, para el sector de restaurantes y bares se habló con la misma clientela y se dice que ha aumentado la inseguridad y ya no es relevante el momento en el cual se esté prestando el servicio, puede ser en cualquier momento. Los restaurantes son muy vulnerables a la delincuencia.

De hecho, según la Procuraduría Nacional, se realizó un estudio sobre las tendencias económicas de la delincuencia organizada y se determinó que en los bares existe al menos un porcentaje del 68,8% más que otros lugares de entretenimiento social. Esto principalmente se debe a qué la ciudad es realmente insegura incluso en sus horarios de día. De igual forma el estudio demuestra que la delincuencia organizada se lleva a cabo en paralelo y no solamente atentando con la dignidad de las personas que laboran en este tipo de sectores sino también a los

clientes quienes se suponen que deberían sentirse seguros en un lugar donde quieren disfrutar un buen rato (Procuraduría General de la Nación, 2020).

Salud, bienestar y seguridad:

El centro de recursos del departamento de seguros de Texas ha denominado un manual completo sobre la salud y seguridad del personal de los restaurantes y los diferentes bares debido a que estos sectores proporcionan gran parte de la economía del país en especial para el entretenimiento y turismo, es por esta razón que se debe crear diferentes lineamientos que tengan cabida con la responsabilidad del emprendedor lista de controles para el personal de restaurantes, mantener limpios los equipos y sobre todo recursos y presupuestos determinados a los diferentes accidentes que se presenten, este documento es particularmente importante porque invita a las personas quienes son dueñas de los restaurantes o bares a mantener una valoración de riesgos inspeccionando por ejemplo el lugar de antemano que permitirá mantener una preparación de medidas respectivas del control antes de que el lugar tome su respectivo servicio diario (TDI - TEXAS, 2020).

En Colombia, el Ministerio de Salud lanzó un comunicado en donde argumenta lineamientos para los establecimientos de alimentos, bebidas y medicamentos por la pandemia de la COVID-19. En el documento se implica que tanto los empleados como los usuarios de estos establecimientos deben mantener diferentes lineamientos de implementación inmediata para detener la propagación y llevar a cabo de la mejor manera la reactivación económica, de esta manera se estará promoviendo no solamente un llamado para los dueños administrativos de cumplir con los siguientes requerimientos definidos por el ministerio sino también de mantenerles informadas a las autoridades sanitarias de los elementos de la limpieza y desinfección que se utilizan para tomar las debidas precauciones ante la pandemia: "*El propósito*

es brindar las orientaciones necesarias al sector y que se requieren implementar en la cadena de producción (plantas), comercialización (supermercados y grandes superficies), venta (restaurantes) y consumo (hogar) de productos farmacéuticos, alimentos y bebidas", (Ministerio de Salud, 2020).

Educación:

Según la Cámara de Comercio Bucaramanga, se cree que en la última década el sector gastronómico ha tenido un comportamiento realmente importante en Colombia debido a que ha estado acompañado de las diversas compañías internacionales y emprendimientos que los estudiantes colombianos han mantenido en las sofisticaciones de este sector. Se calcula que la actividad del país ha crecido, creando al menos 11.473 nuevas empresas. Gran parte de este crecimiento se debe a que la educación actual a la cual le apunta a Colombia está enfocada en el emprendimiento juvenil. De hecho, la mayoría de los restaurantes y bares que se encuentran actualmente en la ciudad mantienen una innovación enfocada a los diferentes jóvenes que disfrutan de una comida cómoda y deliciosa y de un entretenimiento nocturno inolvidable (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2017)

Movilidad laboral y social:

Es un hecho que Bogotá, y en general Colombia se encuentra en una reactivación económica necesaria para el país. Es por esto por lo que el decreto 490 obliga a que las diferentes personas quienes optan por utilizar los diferentes centros de recreación mantengan como obligatoriedad el carné de vacunación COVID-19. Esta es una medida impuesta por la alcaldía de Bogotá quien ha dispuesto que los diferentes escenarios masivos como restaurantes, bares cines y discotecas mantengan un ingreso seguro y certificado mediante el carné público y

privado. Es importante que esta disposición se vea regida por la Secretaría de salud para así contener el riesgo de contagio durante este nuevo año 2022 (Castillo, 2021).

Aspecto Tecnológico:

Como interviene la tecnología en la situación actual del Covid 19:

Una de las consecuencias de la pandemia de coronavirus fue el contraste entre agricultores que generaban algunos alimentos y consumidores que se enfrentaban a estantes vacíos en las tiendas y plazas y también a largas filas en los lugares donde usualmente adquirían los productos. Las redes sociales se han convertido en el medio de comunicación más potente para la gastronomía, con mucho rendimiento si se invierte y trabaja en ellas para lograr los objetivos, más en estos últimos años donde se ha implementado la virtualidad en casi todos los sectores de las industrias, tener perfiles en Instagram o en Facebook, y en todas las redes sociales puede contribuir a que estad lleguen a ser realmente eficientes para la empresa, teniendo en ellas una constante dedicación.

Las redes sociales y la virtualidad últimamente viven solo de fotografía, por esto una imagen es tan importante ya que esta puede ser una herramienta para atraer o alejar posibles clientes, ya que mediante estas redes la gente demanda inmediatez y realidad.

Como una cocina oculta puede funcionar:

Especializarse en preparar comida para el servicio a domicilio y entregas inmediatas a los domiciliarios es de gran importancia al implementar este modelo de negocio, ya que los domicilios se han incrementado de forma acelerada en la industria gastronómica, además trae algunos beneficios como por ejemplo bajos costos, en las cocinas ocultas el valor de la inversión inicial puede ser un 80% menos que un modelo tradicional, no se deben pagar meseros ni demás

costos derivados del servicio presencial, se puede contar con una ubicación estratégica ya que el establecimiento no es abierto al público entonces se puede implementar en un lugar muy central que cubra la oferta a diferentes puntos de la ciudad, también se cuenta con menos personal lo que genera un ahorro en meseros, cajeros y de pronto domiciliarios, los domiciliarios tienen su respectiva zona de espera para los domicilios y no tienen que atravesar todo el restaurante, los horarios son muy flexibles y las empresas como Rappi o Uber Eats cuentan con la respectiva normatividad vigente para su funcionamiento en caso de ser estas las aplicaciones con las que cuente el restaurante para el transporte de los alimentos a la residencia de los clientes.

Innovación de las TIC:

La distancia ya no es un problema gracias a las TIC: una de las innovaciones tecnológicas fue la posibilidad de hacer reservas y pedidos online, lo que le evita al cliente filas extensas o no tener una mesa libre en su restaurante elegido, asegurándole una mesa mediante un click, o si prefiere pedir a domicilio a través de una aplicación para no moverse de su casa, otra innovación tecnológica es la posibilidad de pagar de una manera más rápida, aparte del efectivo y las tarjetas bancarias ahora se puede pagar por medio del móvil o incluso aplicaciones que permiten dividir el total de la cuenta entre todos los comensales, también se crearon aplicaciones innovadoras que permiten en todo momento controlar el estado de los alimentos, las condiciones y temperatura en que se encuentran los productos y su estado de conservación, incluso hay balanzas que calculan el valor nutricional de una comida y las calorías de los alimentos, por último una nueva forma de mejorar la relación con el cliente ha sido la presentación de la carta y los ingredientes a través de aparatos tecnológicos.

Programas y políticas del estado:

La gastronomía en un recurso turístico ya constituye uno de los elementos fundamentales para elegir un destino turístico, un 10% de los turistas confiesa que la primeara motivación para viajar ha sido la gastronomía. A pesar de que se cree que la política está comprometida con la gastronomía realmente no es lo que se evidencia en el fomento de la gastronomía por parte de ministros, alcaldes, consejeros y directores generales ya que la gastronomía es algo transversal y debería ser objeto de una "Política Integral" que sea inculcada en la juventud en el proceso educacional y formativo, ya que es la gastronomía *"el mejor instrumento de promoción de los productos agroalimentarios de un territorio" (Haurie, L, 2016),* además se considera una expresión cultural y artística, también una relación con la nutrición, por ende, con la salud.

Nivel de desarrollo tecnológico:

La gastronomía avanza tanto en su forma de atención a al público como en la capacidad de entregar y procesar alimentos ya que los avances tecnológicos vienen abriendo nuevos horizontes, más que todo en la entrega a domicilio mejorando los sistemas de conservación de alimentos para ser entregados lo más frescos posibles, y además mediante las aplicaciones que facilitan solicitar un delivery. Las nuevas tecnologías se han hecho un espacio en todos los sectores empresariales, incluido el sector de la gastronomía, bares y restaurantes en donde las cocinas están evolucionando gracias a varios avances, por ejemplo:

1. Intelleflex Freshness Management (Gestión de frescura): Un sistema que permite controlar en todo momento la conservación de los alimentos, así como su frescura estén o no envasados, y los productores, proveedores, cooperativas y demás lo pueden comprobar en tiempo real de una forma muy visible.

2. Test para comprobar el estado de conservación del aceite de freír: Es un nuevo sistema que comprueba la calidad del aceite. Una idea innovadora para los establecimientos o restaurantes que utilicen freidoras de forma habitual, es un test que *"ofrece resultados según una escala de colores, así como los cambios producidos en el aceite después de su uso." (2018)*.
3. La cocina molecular: Es un avance muy llamativo en el sector gastronómico, consiste en jugar con la química y la física para obtener nuevos sabores y texturas, lo que contribuye a que las experiencias en el paladar de los clientes sean gratificantes.
4. Sensores de alimentos: Son dispositivos que *"se encargan de rastrear la presencia de sustancias químicas y tóxicas en los alimentos" (2018)*, lo que hace que sea una buena manera de cuidar la seguridad y calidad de los insumos a utilizar en la cocina.

Tecnologías emergentes:

Algunas de las tendencias que han surgido en los últimos años se podría convertir en cambios duraderos para la industria gastronómica, como el uso de tecnologías para pagar, comprar y llevar la comida a domicilio que se ha vuelto uno de los modos más recurrentes a comparación de años o incluso décadas atrás. También la tecnología de reconocimiento de voz donde más empresas cada vez están incorporando el uso de reconocimiento de voz en diferentes servicios, así como la nueva habilidad de Alexa para Domino's Pizza, que permite pedir una pizza a domicilio e incluso seguir este pedido en tiempo real usando solo la voz. También el autoservicio se ha incorporado en algunos comercios donde es la persona misma quien hace su pedido y quien cancela y se genera su recibo de compra o mediante el pago por reconocimiento facial.

Aspecto Ecológico:

Conciencia ambiental:

Actualmente y gracias a las disposiciones de los Objetivos de Desarrollo sostenible las ciudades en todo el mundo han tomado una responsabilidad medioambiental. Es por esta razón que actualmente se están creando diferentes proyectos en pro del medio ambiente para cumplir con cada uno de estos objetivos. Además, la juventud actual ha tomado una conciencia importante sobre la capacidad qué tiene el medio ambiente sobre nuestras vidas y por lo tanto identificar su relevancia de preservación y cuidado. Actualmente son a diversos los restaurantes y bares que están optando por una innovación sostenible cuidando el planeta desde la cocina, esto parte desde utilizar un entorno natural que cuida los orígenes de los alimentos, recicle y sobre todo ayude a que los residuos sean separados de la manera correcta, además actualmente hay nuevas disposiciones donde se le recomienda a los diferentes laborantes y administrativos mantener una política medioambiental dentro de su compañía. Incluso los grandes chefs han llegado a denominar que esta es una revolución gastronómica al recrear múltiples restaurantes sostenibles en todo el mundo (Herrera Bustos, 2017).

Reducir el daño al medio ambiente utilizando elementos amigables con el medio ambiente:

Cristóbal (Herrera Bustos, 2017) en su investigación sobre insumos sustentables y energías de un resto bar, implementó una propuesta tanto en bares como restaurantes para introducir elementos amigables con el medio ambiente para el autor lugares donde se pueda comer bien, consumir alcohol, disfrutar de la música en vivo mientras se cuida el medio ambiente es una propuesta que le dará una competencia a estos negocios de manera importante. Principalmente la sustentabilidad qué propone el autor es utilizar energías sostenibles mediante

el LBV que abarca un ámbito social y ambiental produciendo un impacto positivo en la economía. En su documento demuestra cómo la implementación de estas energías renovables significa no solamente un ahorro con la luz sino también con el agua y mejoraría su uso. De igual forma en Colombia, son varios jóvenes los que han tomado la iniciativa por optar por un reciclaje sustentable utilizando los diferentes bares y restaurantes embotellamientos de un material apto para preservar el medio ambiente.

Cultura de reciclaje:

Según la investigación de los estudiantes Juanita Vega y Daniela Flores de la Universidad Javeriana, los restaurantes mantienen una generación de al menos centenares de kilos de desechos por semana, entre ellos se encuentran las botellas de vidrio, latas de aluminio, cartón y restos de comida. Por esta razón, es importante que las empresas creen un plan de reciclaje en donde promuevan en su establecimiento una restauración medioambiental para reducir los efectos de la degradación del medio ambiente. Para llevar a cabo una cultura de reciclaje es importante mantener una identificación de los elementos que se pueden y no se pueden reciclar, optar por diferentes elementos que ayuden a sustituir los envases que demoran años en descomponerse, optar por nuevos proveedores para que así exista una nueva oferta focal a la cual enfocarse, y finalmente contribuir con los alimentos que sobran a diferentes fundaciones que lo requieren (VEGA & FLOREZ, 2017).

Leyes de protección medioambiental:

Gracias a las prerrogativas internacionales que existen para él cuidado medioambiental, se ha dispuesto en la norma ISO 14001 aplicada a los diferentes hoteles restaurantes y bares como una herramienta de gestión ambiental al establecer una implementación de un sistema de gestión ambiental que ayude a prevenir aquellos impactos ambientales corrosivos para el medio

ambiente explicando cómo reducirlos, controlarlos y evitarlos. Incluso en la nueva norma ISO 2015 se regula por medio del apartado 6.1.3 y 9.1.2 los requisitos legales y la evaluación de cumplimiento los cuales deben cumplir y disponer estos establecimientos de Comercio (ISO, 2019).

En Colombia existe una guía para la implementación de la norma técnica sectorial NTS – TS – 004 en la cual se establece los diferentes lineamientos para llevar a cabo una correcta conciencia ambiental en los diferentes sectores gastronómicos y bares. En la siguiente se expone los requisitos de sostenibilidad, legalidad y ambientales que se requiere para estos diferentes establecimientos. Esto también ha estado avalado por el Ministerio de Comercio, industria y Turismo Colombia quien se rige bajo el cumplimiento del artículo 69 de la ley 300 de 1996 quien ha promovido desde aquel año una unidad sectorial para la normalización turística sostenible estás yendo como finalidad el cumplimiento de calidad y sostenibilidad ambiental que se requiere en el país (Glen, 2016).

Nuestro impacto en el medio ambiente:

Para (Bocanegra, 2019)"*La operación de los restaurantes y bares conlleva el consumo de agua, de combustibles fósiles y de energía eléctrica, así como la generación de residuos de diversa naturaleza*". Esto explica que esta clase de actividades económicas promueven un desarrollo vagamente irresponsable en muchas de sus instalaciones. Según se ha expuesto en retiradas veces estos establecimientos mantienen facilidades para prestar diferentes servicios en donde múltiples personas frecuentan a diario, es por esta conformidad que se entiende que tanto la gestión de residuos, el reciclaje, las emisiones a la atmósfera, la contaminación auditiva y las aguas residuales no domésticas sean parte de algunas de las observaciones que mantienen estos establecimientos al no ser totalmente amigables con el medio ambiente. Incluso el Código

Municipal vigente admitió diferentes guías prácticas ambientales para este sector en donde explica cada una de esas observaciones delimitando estrategias específicas para que este sector pueda contribuir al medio ambiente de una manera práctica, sencilla y sobre todo responsable.

Reservas ambientales y zonas protegidas:

En Colombia el Ministerio de Comercio ofreció un manual de buenas prácticas para la sostenibilidad del turismo frente a la naturaleza en restaurantes y bares (Minicomercio, 2019). En esta dispone que teniendo en cuenta que el turismo es importante tanto por los restaurantes como bares se respete los espacios en conservación como las áreas naturales del sistema de áreas protegidas. Así mismo, que estas instalaciones que se encuentran cerca de un territorio con vegetación o naturaleza disponga de un manual con una actitud responsable frente al ecosistema y el bienestar de la conservación de este. De igual forma, se debe entender que estos establecimientos de gastronomía tanto restaurantes como bares o similares mantengan una producción y servicio respectivas a mantener una elaboración producción y procesamiento con preferiblemente métodos sustentables, orgánicos y de menor impacto para el medio ambiente, midiendo claramente las características de calidad y oferta que puedan ofrecer a sus diferentes clientes.

Sobrexplotación de los recursos:

Para el Banco “Bancolombia” en su informe sobre las oportunidades del sector de bares y restaurantes en Colombia comunicó que a principios de 2020 se mostraban fuertes cifras de que estos sectores se convertirían en grandes precursores de la economía para los años siguientes, claramente y debido a la pandemia Covid - 19 estas proyecciones se vieron afectadas sin embargo actualmente con la reactivación económica este sector se ha comprometido de muchas aspiraciones frente a la capacidad de producción interna del país. Para esto se propone que los

diferentes bares y restaurantes mantengan una adecuada reglamentación sobre la sobre la explotación de los recursos tanto humanos como económicos, Asimismo le hace un llamado a que esta reactivación económica incluya a los diferentes jóvenes y adultos quienes opten por ese trabajo para que así se mejore los datos de desempleo en el país (Bancolombia, 2020).

Aspecto Legal:

Legislación laboral:

Decreto 343 de 2021: "*Por medio del cual se sustituye la Sección 4 del Capítulo 1 del Título 4 del Libro 2 de la Parte 2 del Decreto 1074 de 2015, Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, en el sentido de reglamentar los establecimientos de gastronomía y bares turísticos y se dictan otras disposiciones complementarias*" (Ministerio Función Pública, 2021).

En Colombia es importante reconocer que el derecho laboral se rige principalmente *por la Constitución, los diversos tratados y convenios internacionales que existen, por el código sustantivo del trabajo y finalmente por la Ley 1562 de 2012* (Institucional Colombia, 2021), estas normas ayudan a crear las diferentes disposiciones en la contratación que existe para el personal de los restaurantes y bares. Actualmente y gracias a estas disposiciones se tienen en cuenta no solamente la capacidad de laborante sino también las nuevas reglas que se han tenido que implementar debido a la pandemia COVID-19, principalmente se habla de los tipos de horarios laborales a los cuales se puede limitar un restaurante y los bares, se especifica cuáles son los tipos de contrato a los cuales los trabajadores pueden llegar a acoplarse, las obligaciones del restaurante con el personal en cuanto a la dotación, capacitación y afiliación. De igual forma gracias al sistema general de la Seguridad Social es importante disponer concorde a lo descrito

por la Superintendencia de Industria y Comercio las diversas disposiciones que se encuentran actualmente para cumplir con cada de las disposiciones para la reactivación económica.

Estabilidad legal:

Por medio del Ministerio de Desarrollo Económico se reglamenta en la Ley 300 de 1996 todas las disposiciones necesarias para las Inscripciones Nacionales de Turismo sobre los establecimientos gastronómicos, bares y sus similares en interés (MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO, 1999).

Reglamentación para el funcionamiento de un restaurante:

Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines resolución ministerial: Bajo las generalidades de esta norma se dispone y se asegura la calidad sanitaria incluida en los alimentos y bebidas de consumo humano, adquisición y/o transporte de los diferentes establecimientos de comercio. Además, explica que conforme a la aplicación de la norma sanitaria se deberá mantener una autoridad municipal en donde se mantenga una vigilancia de evaluación de riesgos y buenas prácticas de manipulación de alimentos. Asimismo, se rige la ubicación e instalaciones de los restaurantes teniendo en cuenta cada una de las condiciones sobre los pisos, paredes, techos y ventanas. De igual forma hay artículos destinados a la iluminación, ventilación, disposición de residuos sólidos, residuales y la calidad del agua.

Se dispone los servicios higiénicos que cada restaurante y bar deben mantener incluyendo el número de frecuencias entre hombres y mujeres. En cuanto a los equipos y utensilios es importante mantener un almacenamiento correcto y las diferentes disposiciones para la limpieza del lugar.

Ley 09 de 1979 Código Sanitario Nacional: Por medio de la cual se prevé la protección del medio ambiente incluyendo las reglamentaciones necesarias para preservar restaurar o

mejorar las condiciones necesarias con la salud humana en los diferentes controles sanitarios de los establecimientos de comercio y turismo. Principalmente esta es una norma para que los diferentes restaurantes y bares mantengan reguladas las normas de protección con el medio ambiente en sus establecimientos y así disponer de las diferentes características de clasificación para mantener en cuenta dentro del establecimiento

Resolución 2674 de 2013: El Ministerio de salud ejecuta las diferentes atribuciones para considerar una resolución que tiene por objetivo establecer requisitos sanitarios con las cuales las personas naturales y jurídicas deben tener en cuenta para ejercer las diferentes actividades de procesamiento y/o preparación de los alimentos y materias primas. Por tanto, bajo esta norma podemos encontrar el alimento adulterado, el alimento alterado contaminado o de mayor riesgo, las determinaciones para tratar con los alimentos fraudulentos o precederos, mantener buenas prácticas tanto en la comercialización, en las buenas prácticas de manufactura diseño sanitario, embalaje y envase, la necesidad de manejar los ingredientes primarios y secundarios de la mejor forma incluyendo los insumos y la forma de transporte de este. Se mantiene una rigurosa clasificación de alimentos para el consumo humano las cuales están registradas a través del INVIMA y a través de la sala especializada de alimentos y bebidas alcohólicas.

Políticas de regulación del gobierno referente al comportamiento de la sociedad:

Es importante que para la elección de montar un restaurante o bar se concentre en la mejor opción societaria para el comportamiento de sociedad mercantil que se pueda crear bajo las políticas de regulación del gobierno. Principalmente es importante considerar todas aquellas formas jurídicas concretas que existen sin embargo la sociedad limitada mantiene la mejor posibilidad autónoma y administrativa para las diferentes previsiones y el plan de negocio que se

requiera para el beneficio de un restaurante. Para esto es importante seguir la guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia en tal caso que se requiera mantener una disposición por comercio familiar en Colombia (Jiménez, 2021).

Por otro lado, la ley 1258 del 2018 mantiene un gestor normativo para los efectos tributarios de las diferentes sociedades por acciones simplificadas y limitadas en el registro mercantil de la cámara de comercio. Principalmente para mantener o crear una sociedad referente a las diferentes empresas de turismo es importante obtener las guías de buenas prácticas de este gobierno y asimismo cumplir con las reglamentaciones de los tipos de sociedad previstas en el código de comercio.

Bajo otra perspectiva, el proyecto de ley 231 es 2017 establece algunas reglas nuevas frente a la sociedad decide gobierno corporativo en donde define a las microempresas y a las PYMES que actualmente están resurgiendo como emprendimientos.

UAECOB:

Unidad Administrativa Especial del Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá:

Actualmente el concepto técnico emitido por el cuerpo oficial de bomberos de Bogotá se mantiene regida por una visita o inspección técnica para así mantener el sistema de protección contra incendios y las condiciones de seguridad humana. Es por esta razón que para acceder a estos requisitos del trámite o acceder al servicio es importante mantener:

- ✓ Una liquidación presentando el respectivo recibo con el código de barras recordando los puntos esenciales para más información, presentando el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio en el año vigente.

- ✓ Tener la documentación necesaria según la entidad solicitante, es decir presentar sus diferentes especificaciones frente al régimen común o el régimen simplificado.
- ✓ Según el acuerdo 11 de 1988 es importante realizar un pago equivalente al 1% liquidado sobre el valor del impuesto de Industria y comercio del año anterior.
- ✓ Y finalmente es importante erradicar la documentación, capacitar y realizar la auto revisión y la inspección técnica será otorgada a los 30 días hábiles posteriores a la radicación de la solicitud.

Las normas y regulaciones propias:

Ley 87 de 1993: *"Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones"* (Ministerio de Función Pública, 1993). Por la siguiente norma se decreta la definición del control interno, la cual se entiende como un sistema integrado por el esquema de las diferentes organizaciones implementando sus diferentes planes, principios, métodos o normas integrales para la dirección y atención a sus metas, principios y objetivos previstos. De igual forma, este ejercicio y control interno deberá consultar los diferentes principios regidos por las leyes del trabajo y salud en donde se podrá encontrar temas como la igualdad, moralidad, eficiencia y valoración de costos ambientales

Tabla 5. Permisos para Constitución Y Licencias

CÁMARA DE COMERCIO	DIAN	PERMISOS NECESARIOS	REQUISITOS LEGALES
Web del Registro Único Empresarial	Inscripción en el RUT	Permiso sanitario	Estudio de mercado
Registro y Matrícula	Certificado Sayco&Acinpro	Permiso de los bomberos	Características del cliente objetivo

NIT	Permiso sanitario	Registro y permiso único de la DIAN.	Estimación de gastos
	Matricula mercantil	Permiso de planificación	Obtención de recursos normas NIFF.
	Registro nacional de turistas	Certificado de manipulación de alimentos	Documento de constitución de la empresa
	Inscripción en el RIT	Depósito de la enseña comercial	Matricula mercantil
	Certificado de manipulación de los alimentos		

Fuente: Elaboración Propia

Los impuestos:

Una de las medidas que instauró el Gobierno Nacional para la reactivación económica que se previó en el 2021 fue la eliminación del impuesto al consumo del 8% vigente hasta el 31 de diciembre del 2020. Para esto, las disposiciones se tomarán en cuenta por la pandemia COVID-19 y los factores de aislamiento que se vivían en las ciudades, de igual manera esta es una decisión que se ajusta a las diferentes pérdidas del poder adquisitivo que muchos restaurantes y bares han tenido que afrontar, pues según investigaciones del DANE se evidencia que estos locales han tenido una pérdida totalitaria de su comercio al tratarse de establecimientos para el turismo y entretenimiento social.

Sin embargo, esta disposición solamente estaría presente para el 2020 pues según el presidente de Acodres, los restaurantes volverán a pagar el impuesto nacional al consumo con una tarifa progresiva en donde el 4% será establecida en el 2022, seguido por el 5% para el próximo año y finalmente el último el 6% para el año siguiente.

Horarios de apertura y cierre:

Decreto 477: Establecimientos de entretenimiento nocturno irán hasta 5:00 a.m.

A través de la alcaldía de Bogotá se creó el decreto 477 el cual autoriza que los diferentes establecimientos de entretenimiento nocturno que expendan bebidas embriagantes como bares o centros nocturnos y diferentes restaurantes que brinden este servicio podrán permanecer abiertos hasta las 5:00 de la mañana. Cabe mencionar que el decreto solo aplicará para el año vigente en el mes de diciembre, de igual manera el horario extendido por el consumo de bebidas alcohólicas y embriagantes en las tiendas de barrio o panaderías, y restaurantes será restringido hasta las 11:00 de la noche (Alcaldía de Bogotá, 2021).

Aspecto Industrial:

Sector de alimentos:

Según el Informe sector Agropecuario, alimentos y bebidas "*para el 2021 con el proceso de recuperación económica, se observa una variación positiva del sector agropecuario, alimentos y bebidas de (16,2%)*" (Munar, 2021). De igual manera, según Procolombina se espera que las compras mundiales de alimentos empacados y alimentos frescos registren un crecimiento de aproximadamente el 5,7% y el 2,9% en lo que resta hasta el 2025 superando los efectos generados por la pandemia en el año 2020. Según cifras del DANE se obtuvo que durante el primer trimestre del 2020 el sector agropecuario registró un crecimiento al 1,5% sin embargo este crecimiento se vio impulsado en el 2021, con un 2,2%.

Según afirmó Flavia Santoro presidenta de procolombia Colombia se está posicionando cada vez a nivel internacional gracias a su producción y sector servicios de alimentos debido a su innovación y llamativa forma de conquistar los mercados lejanos con la nueva oferta que sobresale gracias por la calidad sabor y precio. También se espera que gracias a la reactivación

económica que se está llevando a cabo en el país los diferentes sectores en especial el sector de alimentos mantenga un crecimiento exponencial diferenciador que se esperaba antes de la pandemia.

CAPÍTULO 3: Benchmarking de las soluciones existentes en emprendimientos

Se recopiló información mediante la comparación de los competidores más fuertes del mercado como lo son chuletas y champús, patacones food gallery, cali mío y mango charanga el cual sirve como punto de referencia para identificar las mejores prácticas y aspectos sobre los cuales el emprendimiento pueda competir. A continuación se presentan los resultados obtenidos por cada competidor.

CHULETA Y CHAMPUS

Es un restaurante costoso que ofrece a todas las personas tipos de comida latina, colombiana, española y sudamericana, en general, como chuletas, champús, arroz atollado, marranitas, sancocho, almuerzos ejecutivos, entre otros, se encuentra ubicado en la Cl 44 #50 – 66 Bogotá, Colombia, y su número de contacto es 2212679.

Chuleta y Champús cuenta con 15 años en el mercado, cuenta con dos sucursales y ofrece principalmente como actividad clave platos típicos vallecaucanos.

Los productos y alimentos, en su mayoría son traídos propiamente del valle del cauca con la intención de que así se mantenga su esencia. Cuenta con servicio a la mesa y una atención especializada a sus clientes durante su visita al restaurante. Durante la contingencia por la pandemia Covid - 19, se estipuló un servicio para el transporte de alimentos hasta la residencia del cliente, mediante un domiciliario propio de su negocio, sin embargo, actualmente no cuenta con servicio a domicilio ya que se ha venido restaurando la presencialidad, por lo que sus clientes acuden nuevamente a sus locales suspendiéndose por este motivo el servicio a domicilio.

PATACONES FOOD GALLERY

Es un restaurante que ofrece comida Colombiana y Sudamericana, se distingue por contar con una gran variedad de patacones verdes y maduros en distintas presentaciones, también cuenta con recetas vegetarianas, de res, pollo, carne y pescado. Este restaurante permite una reserva gratuita y se presta para diferentes eventos solicitados por sus clientes. Su atención es presencial con servicio a la mesa o cuenta con domicilios, en algunas sucursales se puede pedir domicilio llamando directamente o en otras sucursales solamente se puede por medo de la aplicación Rappi, o ifood, Se encuentra ubicado en la cr 7 #61 – 71 Bogotá, Colombia, y su número de contacto es 2490655.

Patacones Food Gallery cuenta con alrededor de 5 sucursales distribuidas en Bogotá, en diferentes sectores, cuenta también con música en vivo como dinámica diferencial de otros restaurantes, por el momento, actualmente este evento está suspendido debido a las restricciones por la que se ha venido atravesando, esto debido a la contingencia por el Covid - 19, pero es posible que en algún momento se vuelva a reanudar. Como dato adicional sus clientes consideran que la calidad no ha sido proporcional con el precio últimamente, siendo el precio superior a la porción y calidad del producto.

CALI MIO

Es un restaurante que ofrece platos colombianos y de Sudamérica. Entre los platos más destacados se encuentra la chuleta valluna, el pollo a la brasa y el ajiaco, además de esto cuenta con una atención al cliente eficaz, ágil y completa, en los procesos de planta y producción se garantiza la frescura, calidad y seguridad de los alimentos a consumir, lo que brinda confianza al consumidor final.

Cali Mío se encuentra ubicado en la cr 16ª #85 – 14 Bogotá, Colombia, y su número de contacto es 6018956075. Cuenta con su propia página web, por donde se pueden observar las actualizaciones de la empresa, los diferentes productos que ofrece con sus respectivos precios, y es una de las formas para pedir a domicilio, o se hace también mediante las aplicaciones de Rappi o ifood, actualmente cuenta con 9 sucursales repartidas en la ciudad de Bogotá, más de 40 años proporcionando sus productos y un horario de atención que varía por la ubicación del restaurante. También ofrece convenios especiales y servicios para empresas y variedad de métodos de pago.

MANGO CHARANGA

Es un restaurante que ofrece a todas las personas tipos de comida Colombiana y Sudamericana, ubicado en la cl 119ª #6 – 31 Bogotá, Colombia, y su número de contacto es 2133096. Este restaurante cuenta con varias sucursales en la ciudad de Bogotá, el servicio al consumidor final es eficiente y oportuno junto con precios adecuados. Este restaurante cuenta con alrededor de 10 recetas principales diferentes y en su visita al restaurante puede presenciar música en vivo para todos los clientes. Este restaurante se distingue por sus porciones adecuadas y generosas que satisfacen al cliente y sus expectativas, sin embargo, últimamente los clientes se han visto disgustados ya que no venden lo que promocionan, solo incentivan promociones y alternativas de productos de calidad pero al momento de atender al cliente sus productos tienden a ser de menor calidad o no es lo que se espera.

Tabla 6. Competidores

	CHULETA Y CHAMPUS	PATACONES FOOD GALLERY	CALIMIO	MANGO CHARANGA
SEGMENTO DE CLIENTE	Personas naturales	Personas naturales	Personas naturales	Personas naturales
CANELES DE VENTA	Móvil, aplicación web, presencial	Redes sociales, atención telefónica o presencial	Páginas web, atención telefónica y presencial.	Vía telefónica o presencial
VALOR AGREGADO	Ofrecer productos a precios accesibles para el consumidor final. Presentar un producto de calidad proporcional al precio.	Cuenta con 36 recetas diferentes queriendo ampliar esta variedad a 45 mas. Sirven platos naturales para vegetarianos, y platos internacionales mas elaborados.	Procesos de planta y producción garantizan la frescura, calidad y seguridad de los alimentos a consumir. Cuentan con mas de 40 años proporcionando sus productos y 9 restaurantes ubicados en Bogotá.	Eficiente servicio al consumidor final y precios adecuados. Alrededor de 10 recetas principales diferentes.
ACTIVIDADES CLAVES	Variedad de comida tradicional vallecaucana. Algunos ingredientes son traídos del valle del cauca.	Mantener su variedad de platos ofrecidos mejorando su calidad para satisfacer al cliente. Contar con precios accesibles proporcionales a los platos.	El horario de atención varia por el restaurante en donde sea que esté ubicado. Ofrece convenios especiales y servicios para empresas.	Música en vivo durante las visitas de los clientes al restaurante. Porciones generosas que satisfagan al cliente y sus expectativas.
RECURSOS CLAVES	Atención al usuario presencial y por otros canales de venta.	Servicio de transporte de alimentos con Rappi o Ifood.	Variedad de pagos. Logística propia de entrega a domicilio.	Únicamente se recibe efectivo.
BENEFICIO COSTO	Algunos platos se acercan más a la comida vallecaucana, algunos ingredientes son traídos del Valle del Cauca.	Su gran variedad de patacones y sus diferentes presentaciones.	Desde la atención hasta la calidad de la comida.	Incentivan promociones y alternativas de productos de calidad.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 4: Planeación Financiera del Negocio

Después de formular el modelo de negocio e identificar los aspectos internos y externos del restaurante, se elaboró el modelo financiero, donde las variables económicas se interrelacionan, definiendo tres escenarios donde se contemplan los posibles cambios en toda la estructura financiera.

El modelo representa esencialmente el cálculo de los parámetros financieros del emprendimiento, para ello se hizo un análisis de ventas, insumo necesario para el pronóstico de los ingresos. También se identificaron las necesidades de financiación en la planeación de la inversión, así como las necesidades de infraestructura, necesidades de financiación, nómina administrativa, honorarios gastos administrativos y financieros. Se establecieron los costos de producción, considerando la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

La siguiente etapa del modelado financiero fue la preparación de informes resumidos proyectados a 5 años: Flujo de Caja (se calculan todos los flujos de efectivo, que se dividen por los flujos de las actividades de operación, inversión y financiamiento), Estado de resultadoss y el Estado de situación financiera.

El modelo financiero finaliza con un análisis de inversión, que se lleva a cabo en dos etapas: primero, se calcularon los indicadores financieros, y a continuación, se generó la valoración del proyecto.

Recolección de la información

Las proyecciones de ingresos y egresos se realizaron con base en el portafolio de platos y sus precios de referencia, estimaciones de costos unitarios, así como el pronóstico de cantidades vendidas. También se consideró el entorno económico nacional y local para identificar las variables básicas de cálculo. Se tomó como referencia la información contable histórica

suministrada por el dueño del restaurante que, aunque no estaba bien organizada y estaba incompleta, sirvió como punto de partida en el análisis, correspondiendo al manejo contable en el periodo del año inmediante anterior a la pandemia, parte de ella fue tratada como aspectos de mejora en la contabilidad y en la parte administrativa.

Se estableció el tamaño del restaurante con base a los niveles de ventas esperados, los procesos y actividades propias del negocio, las cuales se derivan del comportamiento anterior. Se agrupó el menú en seis categorías de acuerdo al valor de cada plato: Menú Diario, Especialidades, Especialidades Sopas, Bebidas, Bebidas Alcohólicas, Antojitos y Postres.

Tabla 7. Menú – Platos Típicos Vallecaucanos

Menú diario	$ 22.200
Especialidades	$ 25.500
Especialidades Sopa	$ 7.500
Antojitos y postres	$ 5.200
Bebidas	$ 5.500
Bebidas alcohólicas	$ 20.000

Fuente: Elaboración Propia

El restaurante estará ubicado en la Carrera 12A N° 77A-77 de la ciudad de Bogotá D.C., en un local de aproximadamente 70 m2. Es necesario tener en cuenta la distribución de las mesas, zona de preparación y almacenamiento, ambiente, iluminación y temperatura y áreas abiertas. Por lo que se debe realizar un diseño y adecuación especiales al lugar.

Escenarios propuestos en la planeación financiera

Los escenarios fueron planteados dentro del modelo financiero, teniendo en cuenta el comportamiento de las ventas en unidades con base en información histórica, estas cifras son ajustadas y analizadas con respecto a las variables definidas por cada escenario, todos los demás

conceptos incluidos como gastos, costos, inversión en infraestructura, necesidades de capital, estados financieros e indicadores, varían con respecto al escenario que se desee evaluar. La inversión inicial realizada por el inversionista es de $60.000.000. Los precios de venta de cada producto se incrementan con base en las proyecciones de inflación.

Los ingresos que representan el nuevo servicio ofrecido de domicilios se establecieron tomando como referencia el informe de perspectivas económicas de Bancolombia que indica el crecimiento de los domicilios de comidas en Colombia durante 2019 (18%), 2020 (45%), teniendo en cuenta lo anterior, se estableció para esta evaluación que el 25% del total de las ventas constituiría el canal de domicilios. Para establecer el cálculo del costo de producción de materia prima, se realizó un análisis donde se identificaron los ingredientes y cantidades necesarios para la producción del menú, con la información recolectada se establece el costo de materia prima por plato que multiplicado por las unidades vendidas por cada uno de ellos nos arroja el costo total de materia prima para el año 2022, en adelante las proyecciones de crecimiento de este concepto están dadas por el incremento anual en pesos basado en la proyección del IPC y el incremento en número de unidades de acuerdo a las variables establecidas para el aumento en ventas en cada escenario.

Escenario Esperado:

Para la proyección de ingresos del año 2022, se tuvo en cuenta el comportamiento de los tres últimos años antes de pandemia (año 2017: 1,4%, año 2018: 2.6% y año 2019: 3,3%) de acuerdo con información reportada por el DANE, lo anterior para obtener la tasa de crecimiento promedio de la economía colombiana, la cual fue de 2,5%, así mismo, se consideró el impacto de la pandemia en en la variación anual de ingresos en el sector bares y restaurantes, de acuerdo con

el informe de perspectivas económicas presentado por Bancolombia, donde indica que estos ingresos se disminuyeron en un 30% % (se toman las ventas en unidades con respecto a la información histórica, menos el porcentaje de disminución).

Desde el año 2023, se proyecta un incremento anual sostenido estimado de 1.5% en cada año.

Tabla 8. Comportamiento del escenario esperado

Escenarios	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Esperado	2,5%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

Tabla 9. Proyección de ventas del escenario esperado

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Unidades Producidas	87.462	88.774	90.106	91.458	92.829
Ventas	$1.284.432.482	$1.350.832.176	$1.418.934.864	$1.493.278.733	$1.569.533.658

Fuente: Elaboración Propia

Los costos variables se determinan calculando los valores aproximados de servicios públicos que se requerirán de acuerdo con las proyecciones de ventas. El costo unitario anual en el 2022 sería de $8.939, al año 2026 sería de $ 10.126, tendría una variación del 13%.

Tabla 10. Costos de producción. Escenario esperado

Calculo del Costo de Producción						
		45%				
	Detalle	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Materia Prima	Menú diario	$ 212.180.932	$ 223.124.498	$ 234.348.630	$ 246.858.711	$ 259.691.367
	Especialidades	$ 231.760.219	$ 243.539.092	$ 255.619.184	$ 268.957.262	$ 282.637.968
	Especialidades Sopa	$ 42.321.579	$ 44.674.658	$ 47.088.808	$ 49.565.331	$ 52.105.554
	Antojitos	$ 29.479.964	$ 31.073.015	$ 32.707.226	$ 34.383.471	$ 36.102.645
	Bebidas	$ 47.694.874	$ 50.170.671	$ 52.710.011	$ 55.314.243	$ 57.984.742
	Bebidas alcohólicas	$ 14.557.050	$ 15.292.545	$ 16.046.829	$ 16.896.412	$ 17.767.871
	Costo de Materias Primas	$ 577.994.617	$ 607.874.479	$ 638.520.689	$ 671.975.430	$ 706.290.146
Mano de Obra	Mano de Obra Directa	$ 164.060.064	$ 169.638.106	$ 175.236.164	$ 181.544.666	$ 188.080.274
	Provisiones de Mano de Obra	$ 22.397.580	$ 23.159.098	$ 23.923.348	$ 24.784.588	$ 25.676.834
		$ 141.662.484	$ 146.479.008	$ 151.312.816	$ 156.760.077	$ 162.403.440
Costos indirectos de Fabricación	Costos indirectos de Fabricacic	$ 39.792.000	$ 41.144.928	$ 42.502.711	$ 44.032.808	$ 45.617.989
Total Costo de Producción		$ 781.846.681	$ 818.657.513	$ 856.259.563	$ 897.552.904	$ 939.988.409
Producción Anual		87.462	88.774	90.106	91.458	92.829
Costos Unitarios Anual		$ 8.939	$ 9.222	$ 9.503	$ 9.814	$ 10.126

Fuente: Elaboración Propia

Para la mano de obra se determinó necesidad de: 2 cocineros principales, 1 cocinero con turnos rotativos, 1 barman, y 3 auxiliares de cocina, que integrarán el costo anual, el cual incluye la carga prestacional.

Tabla 11. Costos de nómina. Escenario esperado

Cálculo de Costos de Nómina		
Cargos vinculados por medio de contrato de trabajo		
Cargo	**Salario Básico**	**Costo Anual**
Cocinera Principal	$ 1.450.000	**27.798.384**
Cocinera Principal	$ 1.450.000	**27.798.384**
Cocinera Rotativo	$ 1.250.000	**24.158.064**
Barman	$ 1.100.000	**21.427.824**
A. Cocina	$ 1.100.000	**21.427.824**
A Cocina	$ 1.100.000	**21.427.824**
A. Cocina	$ 1.100.000	**20.021.760**
Total costo por nómina:	**$ 8.550.000**	**$ 164.060.064**

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos fijos estimados mensuales se desglosan a continuación: Los gastos referentes a la utilización de las aplicaciones por domicilios varían de acuerdo con el escenario (depende del volumen de ventas), así como los gastos financieros (GMF, comisiones). Se estableció la elaboración de dos contratos por prestación de servicios: el asesor jurídico y el asesor financiero. Los gastos de registro de empresa $800.000, registro de marca $ 3.000.000 y adecuaciones e instalaciones por $ 5.000.00, se contemplan únicamente para el primer año.

Tabla 12. Gastos fijos estimados. Escenario esperado

Gastos Fijos estimados mensuales		
Concepto	***Valor mensual***	***Valor anual***
Arrendamiento	$ 13.090.000	**$ 157.080.000**
Administración	$ 650.000	**$ 7.800.000**
Seguros		**$ 500.000**
Cargo de servicios de transporte	$ 225.000	**$ 2.700.000**
Servicios de telecomunicación	$ 70.000	**$ 840.000**
Servicio e instalación de alarma	$ 600.000	**$ 7.200.000**
Monitoreo mensual de alarma	$ 140.000	**$ 1.680.000**
Renovación licencias software	$ 250.000	**$ 3.000.000**
Adecuaciones e instalaciones		
Mantenimiento y Reparaciones locati	$ 400.000	**$ 4.800.000**
Elementos de aseo y cafeteria	$ 370.000	**$ 4.440.000**
Utiles,papeleria y fotocopias	$ 62.000	**$ 744.000**
Registro de empresa		
Registro de marca		
Domiclios aplicaciones	$ 242.951	**$ 2.915.414**
Mercadeo y Publicidad (Estrategia de producto: cortesías, muestras gratis, bonos de dcto)	$ 500.000	**$ 6.000.000**
Mercadeo y Publicidad (Estrategia de comunicación: redes sociales. Whatssapp empresarial)	$ 500.000	**$ 6.000.000**
Total gastos fijos	**$ 19.099.951**	**$ 205.699.414**
Gastos financieros gmf	$ 822.798	**$ 9.873.572**
Gastos financieros comisiones pagos	$ 1.926.649	**$ 23.119.785**
Total gastos financieros	**$ 2.749.446**	**$ 32.993.357**

$5.000.000

$800.000

$3.000.000

Cargos vinculados por medio de contrato de prestación de servicios, honorarios.			
	Cargo	**Básico**	**Anual**
1	Asesor Financiero	1.000.000	12.000.000
2	Asesor Jurídico	1.000.000	12.000.000
	Mensual	**$ 2.000.000**	**$ 24.000.000**

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos de nómina administrativos se establecieron así: 1 administrador, 1 cajero, 4 meseros y 1 domiciliario.

Tabla 13. Gastos de nómina. Escenario esperado

Cálculo de Gastos de Nómina				
Cargos vinculados por medio de contrato de trabajo				
Cargo	Salario Básico		Gasto Anual	
Administrador	$	1.800.000		34.168.944
Cajera	$	1.200.000		23.247.984
Mesero	$	1.000.000		19.607.664
Mesero	$	1.000.000		19.607.664
Mesero	$	1.000.000		19.607.664
Mesero	$	1.000.000		19.607.664
Domiciliario	$	1.000.000		19.607.664
Total Gastos de nómina:	$	8.000.000	$	155.455.248

Fuente: Elaboración Propia

Se determina la compra de activos fijos como inversión inicial, luego, de acuerdo con el comportamiento de ventas, se determinó la necesidad de infraestructura posterior a la apertura, a continuación se relaciona la vida útil de los activos para calcular su depreciación por el método de línea recta, así como el listado de la infraestructura proyectada.

Tabla 14. Vida útil activos fijos. Escenario esperado

Maquinaria y equipo	10	Depreciación
Muebles y enseres	5	Depreciación
Equipo de transporte	5	Depreciación
Equipo de Oficina	3	Depreciación

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15. Inversiones en infraestructura. Escenario esperado

Inversiones en Infraestructura Inicial						
Activo	Valor Activo	Años	Depreciación			
			Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Maquinaria y Equipo	$ 80.000.000		$ 8.000.000	$ 8.000.000	$ 8.000.000	$ 8.000.000	$ 8.000.000
Muebles y Enseres	$ 95.000.000		$ 19.000.000	$ 19.000.000	$ 19.000.000	$ 19.000.000	$ 19.000.000
Equipo de Oficina	$ 10.000.000		$ 3.333.333	$ 3.333.333	$ 3.333.333	$ -	$ -
Totales:	$ 185.000.000		$ 30.333.333	$ 30.333.333	$ 30.333.333	$ 27.000.000	$ 27.000.000

Inversiones en Infraestructura posterior a la apertura						
Activo	Valor Activo	Años	Depreciación			
			Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Maquinaria y Equipo	$ 18.100.000		$ 1.810.000	$ 1.810.000	$ 1.810.000	$ 1.810.000
Muebles y Enseres	$ 36.500.000		$ 2.300.000	$ 7.300.000	$ 7.300.000	$ 7.300.000
Equipo de Oficina	$ 2.400.000		$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ -
Totales:	$ 807.000.000		$ 4.910.000	$ 9.910.000	$ 34.910.000	$ 34.110.000
Inversión en Capex :			$ 32.000.000	$ 25.000.000	$ -	

Fuente: Elaboración Propia

La necesidad de financiación se determina teniendo en cuenta: los costos necesarios para la operación, los gastos de puesta en marcha del negocio (para operar durante los 3 primeros meses) y el monto aportado por los socios.

Tabla 16.Necesidades de financiación del escenario esperado

Necesidades de Financiación		
Monto de la Inversión en activos	$	185.000.000
Gastos de puesta en marcha	$	57.299.853
Operación Meses:	3	
Mano de Obra Directa	$	13.671.672
Materia Prima	$	21.674.798
Costos indirectos de Fabricación	$	3.316.000
Total requerimiento de capital	$	280.962.324
Monto aportado por socios	$	60.000.000
Vr del Crédito a solicitar:	**$**	**220.962.324**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Amortización anual de intereses y cuota mensual del escenario esperado

Valor cuota mensual:	$8.808.813,24		
Intereses deuda			
2022	2023	2024	2025
$49.480.613,97	$33.555.235,06	$13.119.104,01	$0,00

Fuente: Elaboración Propia

Las condiciones del crédito son:

Tasa de intereses mensual: 2,10%

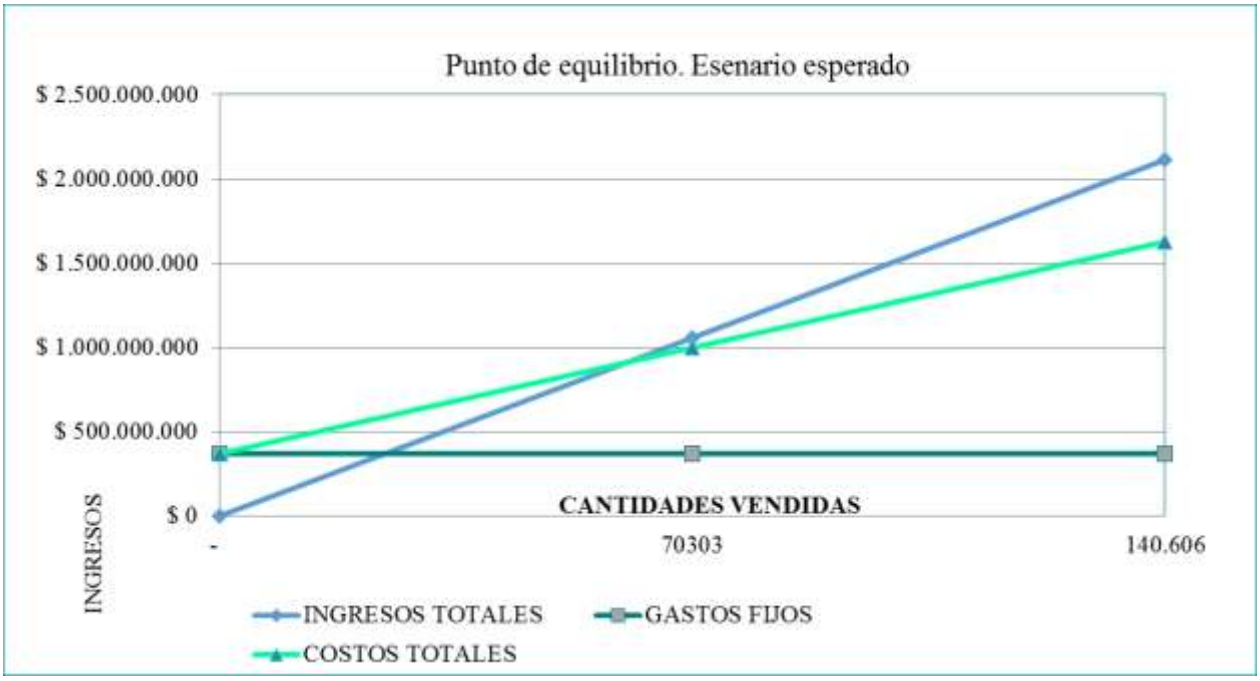
Plazo: 36 meses

Monto inicial solicitado: $220.962.323

Valor de cuota mensual: $8.808.813

El punto de equilibrio para el restaurante de Comida Vallecaucana se encuentra en la intersección donde los costos totales son iguales a los ingresos totales, de acuerdo con los datos para el escenario esperado son de: 70.303 unidades a vender.

Figura 2. Punto de equilibrio del escenario esperado



Fuente: Elaboración Propia

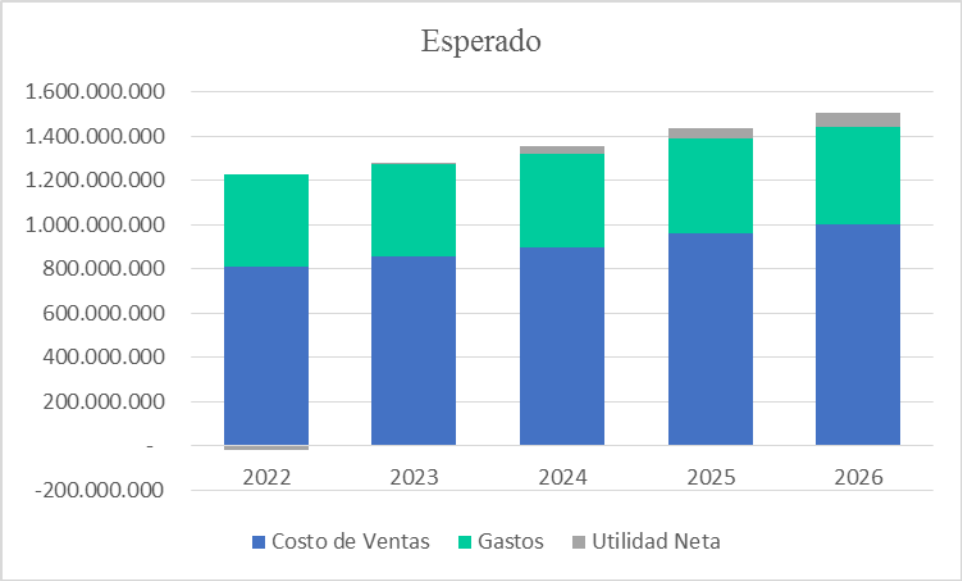
Con base en la información anterior definida, se realizó la construcción de los estados financieros proyectados a 5 años, en el estado de resultados se puede observar un crecimiento anual en ventas en promedio del 5%, el costo de ventas representa el 61% de las ventas totales, mientras que los gastos operacionales y de ventas, representarían el 13.5% promedio del total de ingresos. La utilidad del año 2026, con respecto a la del año 2022 se incrementa 4 veces, lo anterior porque los costos y gastos no crecen anualmente al mismo ritmo que el nivel de ventas.

Tabla 18. Estado de resultados presupuestado del Escenario esperado

Estado de Resultados Presupuestado					
	Año 2022	**Año 2023**	**Año 2024**	**Año 2025**	**Año 2026**
Ventas	1.284.432.482	1.350.832.176	1.418.934.864	1.493.278.733	1.569.533.658
Costo de Ventas	812.180.014	853.900.847	896.502.896	959.462.904	1.001.098.409
Utilidad Bruta	**472.252.467**	**496.931.329**	**522.431.968**	**533.815.829**	**568.435.249**
Utilidad Operativa	**60.488.051**	**80.039.925**	**98.683.074**	**101.523.408**	**127.941.609**
Utilidad antes de impuestos	**- 21.985.919**	**12.369.559**	**51.481.832**	**67.342.291**	**93.760.492**
Impuesto de renta	-	4.329.346	18.018.641	23.569.802	30.940.962
Utilidad Neta	**-21.985.919**	**8.040.214**	**33.463.191**	**43.772.489**	**62.819.529**

Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Componentes estado de resultado esperado



Fuente: Elaboración Propia

Se observa un flujo de caja con saldo final positivo en donde principalmente se determina la capacidad del negocio para generar liqudez a partir de su operación, considerando todas las fuentes de ingresos, egresos o pérdidas del negocio para determinar el flujo de caja neto. Dentro de las actividades de inversión, se encuentran las inversiones en Capex proyectadas para la puesta en marcha y las que se estiman a partir de los años 2023 y 2024, así mismo se evidencia el impacto del préstamo (ingreso) solicitado y los pagos posteriores de amortización del préstamo (gasto) y, el aporte de los socios para la constitución de la empresa.

Tabla 19. Flujo de caja presupuestado. Escenario esperado

Flujo de Caja Presupuestado						
	Inicial	**Año 2022**	**Año 2023**	**Año 2024**	**Año 2025**	**Año 2026**
Caja inicial	-	74.287.525	70.228.381	30.774.763	-	94.471.817
Flujo de caja Operacional	**- 21.674.798**	**101.646.614**	**98.252.141**	**100.271.039**	**111.203.412**	**134.219.903**
Flujo de caja de Inversión	**-185.000.000**	**-**	**- 32.000.000**	**- 25.000.000**	**-**	**-**
Flujo de caja de Financiación	**280.962.324**	**- 105.705.759**	**- 105.705.759**	**- 106.045.802**	**- 16.731.596**	**- 21.886.245**
Saldo final caja	**74.287.525**	**70.228.381**	**30.774.763**	**-**	**94.471.817**	**206.805.475**

Fuente: Elaboración Propia

El activo no corriente se encuentra conformado por todas las máquinas y equipos destinados al proceso de producción, muebles, enseres y equipos de oficina que se requerirán para la apertura del restaurante, así como las inversiones proyectadas en activos fijos para los años 2023 y 2024. Dentro del activo corriente se encuentra el inventario y el valor disponible en caja, siendo ésta última, la partida más representativa dentro del total de activos. Por otra parte los pasivos lo componen: De largo plazo, un préstamo que se planea tomar para iniciar operaciones y pasivos corrientes representados por los impuestos y cuentas por pagar a empleados, la participación del pasivo corriente y no corriente sobre el total de pasivos, estimado para el año 2022 es del 55% y 45%, respectivamente. En el patrimonio se prevé un crecimiento anual promedio del 32%.

Tabla 20. Estado de situación financiera del escenario esperado

Estado de situación financiera presupuestado						
	Inicial	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Activos						
Total Activos No Corrientes	185.000.000	154.666.667	151.423.333	136.180.000	74.270.000	13.160.000
Activos Corrientes						
Total Activos Corrientes	95.962.324	94.393.167	57.493.400	29.506.533	126.837.909	239.171.567
Total Activos	280.962.324	249.059.834	208.916.734	165.686.533	201.107.909	252.331.567
Total Patrimonio	60.000.000	38.014.081	46.054.294	79.177.442	106.218.336	147.151.621
Total Pasivos No Corrientes	220.962.324	164.737.179	92.586.655	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	-	46.308.575	70.275.784	86.509.090	94.889.573	105.179.946
Total Pasivos	220.962.324	211.045.753	162.862.439	86.509.090	94.889.573	105.179.946
Total Patrimonio y Pasivos	280.962.324	249.059.834	208.916.734	165.686.533	201.107.909	252.331.567

Fuente: Elaboración Propia

Escenario pesimista:

No se plantea crecimiento en el horizonte de proyección de ventas, pronosticando situaciones de crisis tanto en la empresa como en el país que puedan afectar drásticamente la economía y por ende el negocio, adicionalmente se considera con respecto a datos de referencia prepandemia, que su impacto generará una variación negativa anual de ingresos en un 50% (se toman las ventas en unidades con respecto a la información histórica, menos el porcentaje de disminución).

Tabla 21. Comportamiento del escenario pesimista

Escenarios	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Pesimista	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22. Proyección de ventas del escenario pesimista

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Unidades Producidas	61.682	61.682	61.682	61.682	61.682
Ventas	$ 908.198.076	$ 941.022.286	$ 973.846.495	$1.009.729.640	$1.045.612.786

Fuente: Elaboración Propia

Los costos indirectos de fabricación, por servicios públicos, se relacionan directamente con el nivel de ventas, para el escenario pesimista se disminuye al 50% el uso de estos servicios públicos.

Tabla 23. Costo de producción del escenario pesimista

Calculo del Costo de Producción						
		45%				
	Detalle	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Materia Prima	Menú diario	$ 148.557.094	$ 153.910.503	$ 159.263.912	$ 165.286.497	$ 171.309.082
	Especialidades	$ 162.265.405	$ 167.992.419	$ 173.719.433	$ 180.082.782	$ 186.446.132
	Especialidades Sopa	$ 29.631.177	$ 30.816.424	$ 32.001.671	$ 33.186.918	$ 34.372.165
	Antojitos	$ 20.640.204	$ 21.434.058	$ 22.227.912	$ 23.021.766	$ 23.815.620
	Bebidas	$ 33.393.254	$ 34.607.555	$ 35.821.855	$ 37.036.155	$ 38.250.455
	Bebidas alcohólicas	$ 14.202.000	$ 14.699.070	$ 15.196.140	$ 15.764.220	$ 16.332.300
	Costo de Materias Primas	$ 408.689.134	$ 423.460.029	$ 438.230.923	$ 454.378.338	$ 470.525.754
Mano de Obra	Mano de Obra Directa	$ 116.239.920	$ 120.192.077	$ 124.158.416	$ 128.628.119	$ 133.258.731
	Provisiones de Mano de Obra	$ 15.717.600	$ 16.251.998	$ 16.788.314	$ 17.392.694	$ 18.018.831
		$ 100.522.320	$ 103.940.079	$ 107.370.101	$ 111.235.425	$ 115.239.900
Costos indirectos de Fabricación	Costos indirectos de Fabricaci	$ 19.896.000	$ 20.572.464	$ 21.251.355	$ 22.016.404	$ 22.808.995
Total Costo de Producción		$ 544.825.054	$ 564.224.570	$ 583.640.694	$ 605.022.861	$ 626.593.479
Producción Anual		61.682	61.682	61.682	61.682	61.682
Costos Unitarios Anual		$ 8.833	$ 9.147	$ 9.462	$ 9.809	$ 10.158

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo el costo de la mano de obra directa se reduce quedando de la siguiente forma: 1 cocinero principal, un cocinero rotativo, 1 barman, y 2 auxiliares de cocina.

Tabla 24. Costo de nómina del escenario pesimista

Cálculo de Costos de Nómina				
Cargos vinculados por medio de contrato de trabajo				
Cargo	Salario Básico		Costo Anual	
Cocinera Principal	$	1.450.000		27.798.384
Cocinera Rotativo	$	1.250.000		24.158.064
Barman	$	1.100.000		21.427.824
A. Cocina	$	1.100.000		21.427.824
A Cocina	$	1.100.000		21.427.824
Total costo por nómina:	$	6.000.000	$	116.239.920

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25. Gastos fijos estimados del escenario pesimista

Gastos Fijos estimados mensuales					
Concepto	*Valor mensual*		*Valor anual*		
Arrendamiento	$	13.090.000	$	157.080.000	
Administración	$	650.000	$	7.800.000	
Seguros			$	500.000	
Cargo de servicios de transporte	$	225.000	$	2.700.000	
Servicios de telecomunicación	$	70.000	$	840.000	
Servicio e instalación de alarma	$	600.000	$	7.200.000	
Monitoreo mensual de alarma	$	140.000	$	1.680.000	
Renovación licencias software	$	250.000	$	3.000.000	
Adecuaciones e instalaciones					$5.000.000
Mantenimiento y Reparaciones locati	$	400.000	$	4.800.000	
Elementos de aseo y cafeteria	$	370.000	$	4.440.000	
Utiles,papeleria y fotocopias	$	62.000	$	744.000	
Registro de empresa					$800.000
Registro de marca					$3.000.000
Domiclios aplicaciones	$	171.338	$	2.056.060	
Mercadeo y Publicidad (Estrategia de producto: cortesías, muestras gratis, bonos de dcto)	$	-	$	-	$0
Mercadeo y Publicidad (Estrategia de comunicación: redes sociales. Whatssapp empresarial)	$	500.000	$	6.000.000	
Total gastos fijos	$	18.528.338	$	198.840.060	
Gastos financieros gmf	$	795.360	$	9.544.323	
Gastos financieros comisiones pagos	$	1.362.297	$	16.347.565	
Total gastos financieros	$	2.157.657	$	25.891.888	

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 25

Cargos vinculados por medio de contrato de prestación de servicios, honorarios.			
	Cargo	**Básico**	**Anual**
1	Asesor Financiero	1.000.000	12.000.000
2	Asesor Jurídico	1.000.000	12.000.000
	Mensual	**$ 2.000.000**	**$ 24.000.000**

Fuente: Elaboración Propia

Algunos gastos relacionados con mercadeo y publicidad se deben disminuir por el bajonivel de ingresos, específicamente las estrategias de producto (cortesías, muestras gratis, bonos de descuento). También varía el valor a cancelar correspondiente a domicilios a través de las aplicaciones, así como los gastos financieros (GMF y comisiones), ya que tienen relación con las ventas que se proyectaron.

Los gastos de nómina administrativa se reducen de la siguiente manera: 1 administrador, 1 cajero, 2 meseros, y 1 domiciliario.

Tabla 26. Gastos de nómina del escenario pesimista

Cálculo de Gastos de Nómina		
Cargos vinculados por medio de contrato de trabajo		
Cargo	**Salario Básico**	**Gasto Anual**
Administrador	$ 1.800.000	**34.168.944**
Cajera	$ 1.200.000	**23.247.984**
Mesero	$ 1.000.000	**19.607.664**
Mesero	$ 1.000.000	**19.607.664**
Domiciliario	$ 1.000.000	**19.607.664**
Total Gastos de nómina:	**$ 6.000.000**	**$ 116.239.920**

Fuente: Elaboración Propia

La inversión en infraestructura en este caso se determinó únicamente para la apertura, sin crecimiento en las ventas se mantendrá igual para los siguientes años. Solo se tendrá en cuenta la depreciación a lo largo de su vida útil, no hay inversión en Capex para los demás años.

Tabla 27. Inversiones en infraestructura del escenario pesimista

Inversiones en Infraestructura Inicial							
Activo	Valor Activo	Años	Depreciación				
			Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Maquinaria y Equipo	$ 80.000.000		$ 8.000.000	$ 8.000.000	$ 8.000.000	$ 8.000.000	$ 8.000.000
Muebles y Enseres	$ 95.000.000		$ 19.000.000	$ 19.000.000	$ 19.000.000	$ 19.000.000	$ 19.000.000
Equipo de Oficina	$ 10.000.000		$ 3.333.333	$ 3.333.333	$ 3.333.333	$ -	$ -
Totales:	$ 185.000.000		$ 30.333.333	$ 30.333.333	$ 30.333.333	$ 27.000.000	$ 27.000.000

Fuente: Elaboración Propia

El requerimiento total de capital en el escenario pesimista es de $267.255.517, teniendo en cuenta el aporte inicial de los socios se debe solicitar el desembolso de crédito con las siguientes condiciones:

Tasa de intereses mensual: 2,10%

Plazo: 36 meses

Monto inicial solicitado: $207.255.517

Valor de cuota mensual: $8.262.382

Tabla 28. Necesidades de financiación del escenario pesimista

Necesidades de Financiación			
Monto de la Inversión en activos	$	185.000.000	
Gastos de puesta en marcha	$	55.585.015	Operación Meses: 3
Mano de Obra Directa	$	9.686.660	
Materia Prima	$	15.325.843	
Costos indirectos de Fabricación	$	1.658.000	
Total requerimiento de capital	$	267.255.517	
Monto aportado por socios	$	60.000.000	
Vr del Crédito a solicitar:	**$**	**207.255.517**	

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se relaciona la amortización anual de intereses del préstamo solicitado:

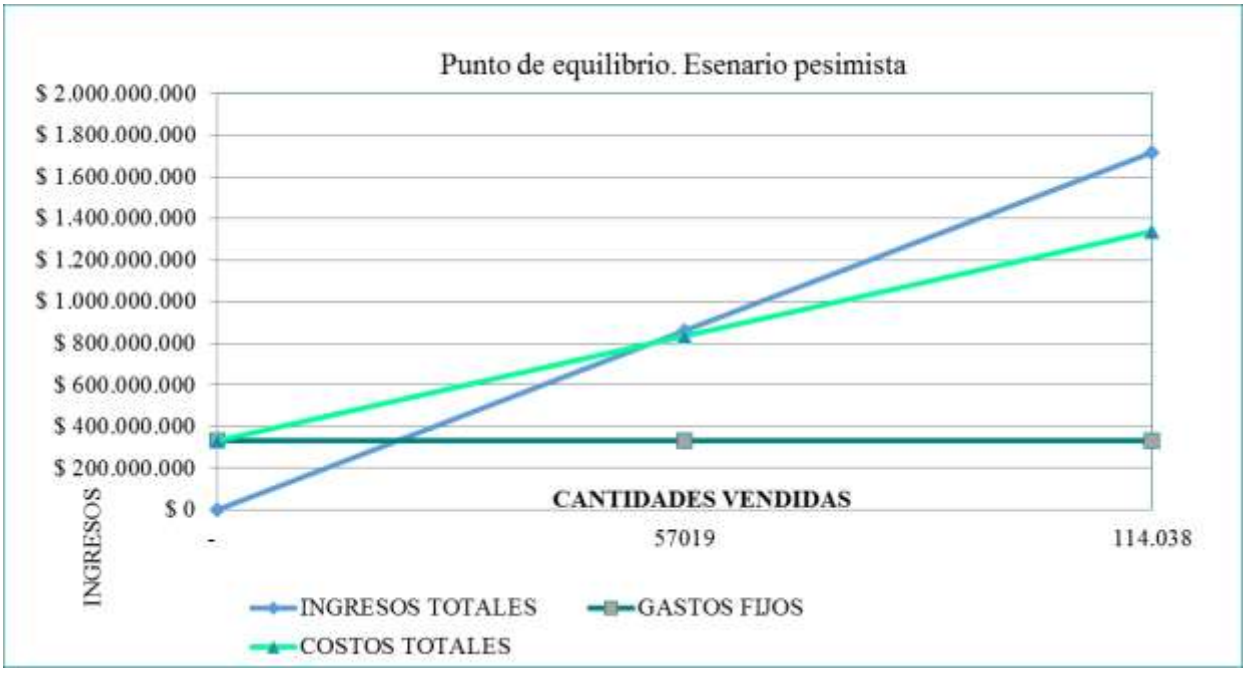
Tabla 29. Amortización anual de intereses crédito del escenario pesimista

Intereses deuda			
2022	**2023**	**2024**	**2025**
$46.411.216,57	$31.473.725,90	$12.305.295,52	$0,00

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente gráfica indica las unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio el cual es de 57.019 unidades, se supera únicamente por 4.663 unidades, sin alcanzar a obtener utilidad

Figura 4. Punto de equilibrio del escenario pesimista



Fuente: Elaboración Propia

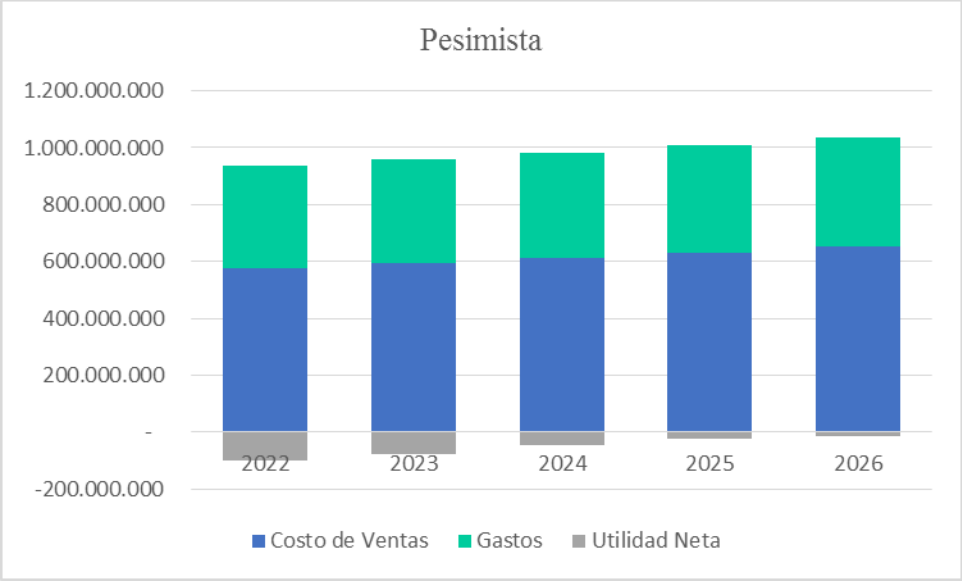
El escenario pesimista, está generando pérdida de acuerdo con la estimación realizada, teniendo en cuenta el poco crecimiento de los ingresos, así mismo los gastos no disminuyen en la misma proporción, ya que en su mayoría son costos y gastos fijos, los cuales no se afectan necesariamente por la variación en las ventas.

Tabla 30. Estado de resultados presupuestado del escenario pesimista

Estado de Resultados Presupuestado					
	Año 2022	**Año 2023**	**Año 2024**	**Año 2025**	**Año 2026**
Ventas	908.198.076	941.022.286	973.846.495	1.009.729.640	1.045.612.786
Costo de Ventas	575.158.388	594.557.903	613.974.027	632.022.861	653.593.479
Utilidad Bruta	**333.039.688**	**346.464.382**	**359.872.468**	**377.706.779**	**392.019.306**
Utilidad Operativa	**- 28.317.365**	**- 17.130.424**	**- 8.761.739**	**2.588.304**	**10.818.951**
Utilidad antes de impuestos	**- 100.620.470**	**- 75.376.362**	**- 47.813.355**	**- 24.235.692**	**- 16.005.045**
Impuesto de renta	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	**-100.620.470**	**-75.376.362**	**-47.813.355**	**-24.235.692**	**-16.005.045**

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5. Componentes estado de resultado Pesimista



Fuente: Elaboración Propia

En el flujo de caja se puede evidenciar un comportamiento positivo, sin embargo es importante resaltar que este comportamiento se da por la capitalización de los socios en el año 2022, 2023 y 2024, en donde a pesar de no tener ninguna salida en el flujo de inversión (decisión tomada por la disminución en ventas), ni pago de dividendos (porque está generando pérdida), no tendrían capacidad para operar, debido al incremento sostenido de los egresos y costos, tendencia que se va recuperando en el año 2025 y 2026, lo anterior, teniendo en cuenta la culminación del pago del crédito, que alivia el saldo en caja.

Tabla 31. Flujo de caja presupuestado del escenario pesimista

Flujo de Caja Presupuestado						
	Inicial	**Año 2022**	**Año 2023**	**Año 2024**	**Año 2025**	**Año 2026**
Caja inicial	-	66.929.675	-	-	-	3.188.422
Flujo de caja Operacional	**- 15.325.843**	**8.417.228**	**- 1.108.955**	**- 4.934.561**	**3.188.422**	**12.808.202**
Flujo de caja de Inversión	**-185.000.000**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Flujo de caja de Financiación	**267.255.517**	**- 75.346.903**	**1.108.955**	**4.934.561**	**-**	**-**
Saldo final caja	**66.929.675**	**-**	**-**	**-**	**3.188.422**	**15.996.624**

Fuente: Elaboración Propia

Se observa el deterioro del patrimonio de la compañía manifestado principalmente por los resultados negativos presentados cada año como pérdida del ejercicio, así mismo en promedio el activo va disminuyendo en un 30% cada año.

Tabla 32. Estado de situación financiera presupuestado del escenario pesimista

Estado de situación financiera presupuestado						
	Inicial	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Activos						
Total Activos No Corrientes	185.000.000	154.666.667	124.333.333	94.000.000	67.000.000	40.000.000
Activos Corrientes						
Total Activos Corrientes	82.255.517	16.556.750	17.787.658	19.133.276	23.667.316	36.475.518
Total Activos	267.255.517	171.223.417	142.120.992	113.133.276	90.667.316	76.475.518
Total Patrimonio	60.000.000	- 16.818.787	8.062.390	64.332.181	40.096.489	24.091.444
Total Pasivos No Corrientes	207.255.517	154.518.149	86.843.290	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	-	33.524.056	47.215.312	48.801.096	50.570.827	52.384.074
Total Pasivos	207.255.517	188.042.204	134.058.601	48.801.096	50.570.827	52.384.074
Total Patrimonio y Pasivos	267.255.517	171.223.417	142.120.992	113.133.276	90.667.316	76.475.518

Fuente: Elaboración Propia

Escenario optimista:

Se toma una tasa de crecimiento del 10%, como referencia de la expectativa que tiene el dueño sobre el retorno de su inversión (tasas de captación promedio del sector financiero 7.42%), adicionalmente se contempló recuperación del impacto negativo por pandemia en donde se mantendrían los niveles normales de ingresos prepandemia. A partir del año 2023 crecerá de acuerdo a las proyecciones del DTF, presentadas en el informe de proyecciones macroeconómicas de Bancolombia.

Tabla 33. Comportamiento del escenario optimista

Escenarios	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Optimista	10,00%	5,49%	5,52%	5,51%	5,51%

Tabla 34. Proyección de ventas del escenario optimista

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Unidades Producidas	133.603	140.938	148.717	156.912	165.558
Ventas	$1.958.050.358	$2.140.242.193	$2.337.201.590	$2.556.821.695	$2.793.548.168

Fuente: Elaboración Propia

Dentro del manejo de los costos de producción la materia prima constituye el principal medio para la producción de bienes utilizados en la prestación del servicio del restaurante, para este escenario se observa un costo unitario anual en promedio de $9.482, los costos indirectos de fabricación se incrementan en promedio en un 3,5%.

Tabla 35. Costo de producción del escenario optimista

Calculo del Costo de Producción					
	45%				
Materia Prima	Año 2022 $ 881.122.661	Año 2023 $ 963.108.987	Año 2024 $ 1.051.740.715	Año 2025 $ 1.150.569.763	Año 2026 $ 1.257.096.676
Mano de Obra	$ 189.624.192	$ 196.071.415	$ 202.541.771	$ 209.833.275	$ 217.387.273
Costos indirectos de Fabricación	$ 59.688.000	$ 61.717.392	$ 63.754.066	$ 66.049.212	$ 68.426.984
Total Costo de Producción	$ 1.130.434.853	$ 1.220.897.793	$ 1.318.036.553	$ 1.426.452.250	$ 1.542.910.933
Producción Anual	133.603	140.938	148.717	156.912	165.558
Costos Unitarios Anual	$ 8.461	$ 8.663	$ 8.863	$ 9.091	$ 9.319

Fuente: Elaboración Propia

En términos de costo de mano de obra, se evidencia la necesidad de incrementa el personal requerido para atender la operación, con este volumen de ventas se contratan: 2 cocineros rotativos, 4 auxiliares de cocina y 1 barman, para un costo total de nómina mensual de $ 9.800.000.

Tabla 36. Costo de nómina del escenario optimista

Cálculo de Costos de Nómina				
Cargos vinculados por medio de contrato de trabajo				
	Cargo	**Salario Básico**		**Costo Anual**
1	**Cocinera Principal**	$	1.450.000	**27.798.384**
2	**Cocinera Principal**	$	1.450.000	**27.798.384**
3	**Cocinera Rotativo**	$	1.250.000	**24.158.064**
3	**Cocinera Rotativo**	$	1.250.000	**24.158.064**
4	**Barman**	$	1.100.000	**21.427.824**
5	**A. Cocina**	$	1.100.000	**21.427.824**
6	**A Cocina**	$	1.100.000	**21.427.824**
7	**A. Cocina**	$	1.100.000	**21.427.824**
7	**A. Cocina**	$	1.100.000	**21.427.824**
	Total costo por nómina:	**$**	**9.800.000**	**$ 189.624.192**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37. Gastos fijos estimados del escenario optimista

Gastos Fijos estimados mensuales		
Concepto	*Valor mensual*	*Valor anual*
Arrendamiento	$ 13.090.000	**$ 157.080.000**
Administración	$ 650.000	**$ 7.800.000**
Seguros		**$ 500.000**
Cargo de servicios de transporte	$ 225.000	**$ 2.700.000**
Servicios de telecomunicación	$ 70.000	**$ 840.000**
Servicio e instalación de alarma	$ 600.000	**$ 7.200.000**
Monitoreo mensual de alarma	$ 140.000	**$ 1.680.000**
Renovación licencias software	$ 250.000	**$ 3.000.000**
Adecuaciones e instalaciones		
Mantenimiento y Reparaciones locati	$ 400.000	**$ 4.800.000**
Elementos de aseo y cafeteria	$ 370.000	**$ 4.440.000**
Utiles,papeleria y fotocopias	$ 62.000	**$ 744.000**
Registro de empresa		
Registro de marca		
Domiclios aplicaciones	$ 371.119	**$ 4.453.428**
Mercadeo y Publicidad (Estrategia de producto: cortesías, muestras gratis, bonos de dcto)	$ 500.000	**$ 6.000.000**
Mercadeo y Publicidad (Estrategia de comunicación: redes sociales. Whatssapp empresarial)	$ 500.000	**$ 6.000.000**
Total gastos fijos	**$ 19.228.119**	**$ 207.237.428**
Gastos financieros gmf	$ 828.950	**$ 9.947.397**
Gastos financieros comisiones pagos	$ 2.937.076	**$ 35.244.906**
Total gastos financieros	**$ 3.766.025**	**$ 45.192.303**

$5.000.000

$800.000

$3.000.000

Cargos vinculados por medio de contrato de prestación de servicios, honorarios.			
	Cargo	**Básico**	**Anual**
1	Asesor Financiero	1.000.000	12.000.000
2	Asesor Jurídico	1.000.000	12.000.000
	Mensual	**$ 2.000.000**	**$ 24.000.000**

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos estimados para este escenario se toman en cuenta de acuerdo con la siguiente relación, así mismo se identifica que los gastos financieros por comisiones se incrementan con respecto al escenario esperado en un 52.75%.

Tabla 38. Gastos fijos estimados del escenario optimista

Cálculo de Gastos de Nómina				
Cargos vinculados por medio de contrato de trabajo				
	Cargo	Salario Básico		Gasto Anual
1	Administrador	$	1.800.000	34.168.944
2	Cajera	$	1.200.000	23.247.984
3	Mesero	$	1.000.000	19.607.664
4	Mesero	$	1.000.000	19.607.664
5	Mesero	$	1.000.000	19.607.664
6	Mesero	$	1.000.000	19.607.664
6	Mesero	$	1.000.000	19.607.664
7	Domiciliario	$	1.000.000	19.607.664
	Total Gastos de nómina:	$	9.000.000	$ 175.062.912

Fuente: Elaboración Propia

Las inversiones en infraestructura necesarias, estarían en las mismas condiciones de las establecidas para el escenario estimado, adicionalmente en el año 2025 se establecería la compra del local en donde opera el restaurante con una inversión inicial de $750.000.000.

Tabla 39. Inversiones en infraestructura del escenario optimista

Inversiones en Infraestructura Inicial						
Activo	Valor Activo	Años	Depreciación			
			Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Maquinaria y Equipo	$ 80.000.000		$ 8.000.000	$ 8.000.000	$ 8.000.000	$ 8.000.000	$ 8.000.000
Muebles y Enseres	$ 95.000.000		$ 19.000.000	$ 19.000.000	$ 19.000.000	$ 19.000.000	$ 19.000.000
Equipo de Oficina	$ 10.000.000		$ 3.333.333	$ 3.333.333	$ 3.333.333	$ -	$ -
Totales:	$ 185.000.000		$ 30.333.333	$ 30.333.333	$ 30.333.333	$ 27.000.000	$ 27.000.000

Inversiones en Infraestructura posterior a la apertura						
Activo	Valor Activo	Años	Depreciación			
			Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Maquinaria y Equipo	$ 18.100.000		$ 1.810.000	$ 1.810.000	$ 1.810.000	$ 1.810.000
Muebles y Enseres	$ 36.500.000		$ 2.300.000	$ 7.300.000	$ 7.300.000	$ 7.300.000
Construcciones y Edificaciones	$ 750.000.000				$ 25.000.000	$ 25.000.000
Equipo de Oficina	$ 2.400.000		$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ -
Totales:	$ 807.000.000		$ 4.910.000	$ 9.910.000	$ 34.910.000	$ 34.110.000
Inversión en Capex :			$ 32.000.000	$ 25.000.000	$ 750.000.000	

Fuente: Elaboración Propia

El requerimiento total de capital en el escenario pesimista es de $296.502.473, el crédito debe ser solicitado en las siguientes condiciones:

Tasa de intereses mensual: 2,10%

Plazo: 36 meses

Monto inicial solicitado: $236.502.473

Valor de cuota mensual: $9.428.331,86

Tabla 40. Necesidades de financiación del escenario optimista

Necesidades de Financiación			
Monto de la Inversión en activos	$	28.950.000	
Gastos de puesta en marcha	$	57.684.357	Operación Meses: 3
Mano de Obra Directa	$	15.802.016	
Materia Prima	$	33.042.100	
Costos indirectos de Fabricación	$	4.974.000	
Total requerimiento de capital	$	140.452.473	
Monto aportado por socios	$	60.000.000	
Vr del Crédito a solicitar:	**$**	**80.452.473**	

Fuente: Elaboración Propia

Se relaciona a continuación la amortización anual de intereses del crédito tomado

Tabla 41. Amortización anual de intereses del escenario optimista

Intereses deuda			
2022	**2023**	**2024**	**2025**
$18.015.911,90	$12.217.474,89	$4.776.671,17	$0,00

Fuente: Elaboración Propia

Las unidades requeridas para alcanzar el punto de equilibrio en este caso serían de 78.084 unidades, para este escenario las unidades vendidas son de 133.603

Figura 6. Punto de equilibrio del escenario optimista

Fuente: Elaboración Propia

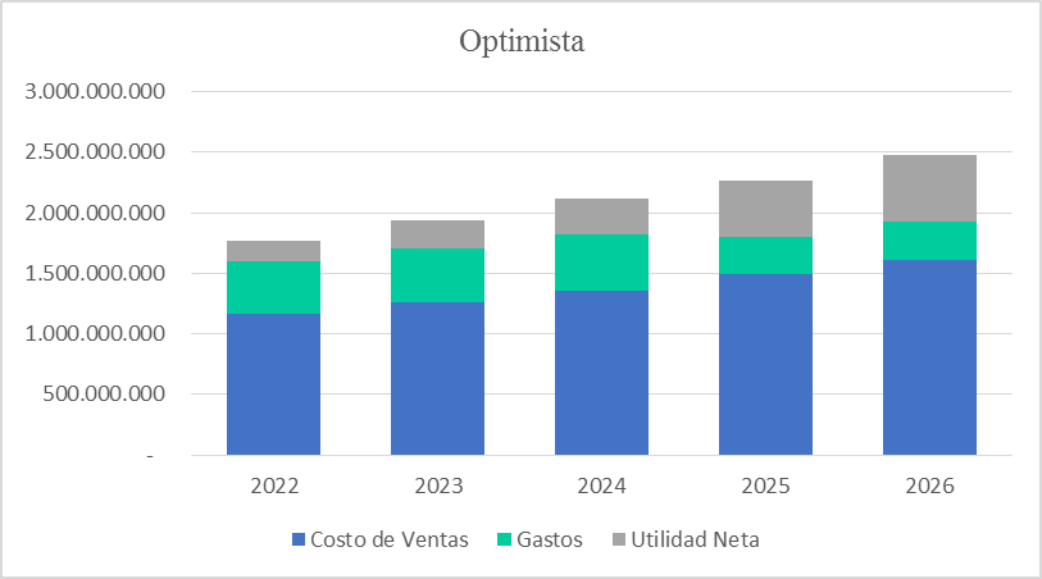
La utilidad neta es positiva para los 5 años proyectados, representando ésta en promedio el 13,93% sobre el total de ventas, realizando un análisis del estado de resultados, se identifica un crecimiento promedio anual de las ventas del 8,50%, en donde el costo de ventas representa el 58%, los gastos operacionales de administración el 8,1% y gastos de ventas el 7%, lo anterior sobre el total de los ingresos.

Tabla 42. Estado de resultados presupuestado del escenario optimista

Estado de Resultados Presupuestado					
	Año 2022	**Año 2023**	**Año 2024**	**Año 2025**	**Año 2026**
Ventas	1.958.050.358	2.140.242.193	2.337.201.590	2.556.821.695	2.793.548.168
Costo de Ventas	1.160.768.186	1.256.141.127	1.358.279.886	1.488.362.250	1.604.020.933
Utilidad Bruta	**797.282.172**	**884.101.066**	**978.921.704**	**1.068.459.445**	**1.189.527.236**
Utilidad Operativa	**356.614.165**	**434.451.172**	**519.968.583**	**755.279.409**	**865.150.369**
Utilidad antes de impuestos	**258.461.305**	**351.807.176**	**459.243.171**	**708.460.183**	**818.331.143**
Impuesto de renta	90.461.457	123.132.512	160.735.110	247.961.064	270.049.277
Utilidad Neta	**167.999.848**	**228.674.664**	**298.508.061**	**460.499.119**	**548.281.866**

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7. Componentes estado de resultado optimista



Fuente: Elaboración Propia

El saldo final de caja expuesto en el siguiente flujo de caja presupuestado, muestra que el negocio en este escenario tendría la capacidad suficiente para operar con excedentes de caja, situación que se debe ver reflejada en la solvencia y continuidad del negocio. Es importante evaluar la posibilidad de realizar un plan de reinversión de excedentes adicional a la compra del local, en el que se puedan administrar los recursos disponibles en caja de una manera más eficiente, y para este escenario determinar la posibilidad de realizar inversiones en infraestructura, o la viabilidad de una sede adicional.

Tabla 43. Flujo de caja presupuestado del escenario optimista

Flujo de Caja Presupuestado						
	Inicial	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Caja inicial	-	78.460.373	353.995.388	480.603.763	615.046.039	321.876.955
Flujo de caja Operacional	**- 33.042.100**	**388.674.997**	**355.748.282**	**386.919.590**	**606.084.947**	**637.142.799**
Flujo de caja de Inversión	**-185.000.000**	**-**	**- 32.000.000**	**- 25.000.000**	**- 750.000.000**	**-**
Flujo de caja de Financiación	**296.502.473**	**- 113.139.982**	**- 197.139.907**	**- 227.477.314**	**- 149.254.031**	**- 230.249.559**
Saldo final caja	**78.460.373**	**353.995.388**	**480.603.763**	**615.046.039**	**321.876.955**	**728.770.194**

Fuente: Elaboración Propia

La variación promedio del patrimonio a partir del año 2023, es del 25%, teniendo en cuenta las utilidades registradas en el alcance del modelo realizado. Los impuestos por pagar son el rubro más significativo dentro del pasivo en un 30% para el año 2022, y 85% en el último año de la proyección.

Tabla 44. Estado de situación financiera presupuestado del escenario optimista

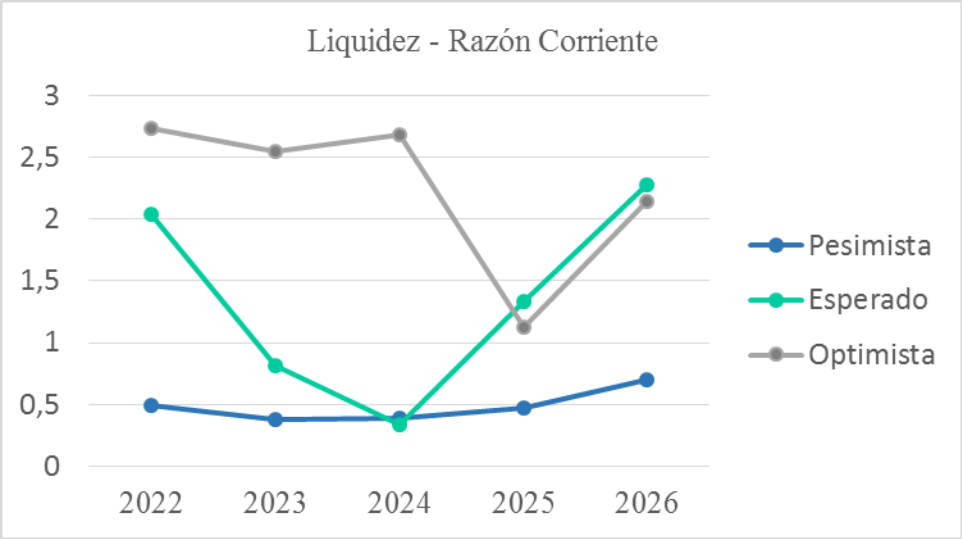
Estado de situación financiera presupuestado						
	Inicial	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Activos						
Total Activos No Corrientes	**185.000.000**	**154.666.667**	**151.423.333**	**136.180.000**	**824.270.000**	**763.160.000**
Activos Corrientes						
Total Activos Corrientes	**111.502.473**	**393.869.681**	**527.864.034**	**670.542.064**	**386.250.222**	**793.143.462**
Total Activos	**296.502.473**	**548.536.348**	**679.287.368**	**806.722.064**	**1.210.520.222**	**1.556.303.462**
Total Patrimonio	**60.000.000**	**227.999.848**	**372.674.589**	**556.845.317**	**868.090.406**	**1.186.122.712**
Total Pasivos No Corrientes	**236.502.473**	**176.323.047**	**99.098.219**	**-**	**-**	**-**
Total Pasivos Corrientes	**-**	**144.213.453**	**207.514.560**	**249.876.746**	**342.429.817**	**370.180.750**
Total Pasivos	**236.502.473**	**320.536.500**	**306.612.779**	**249.876.746**	**342.429.817**	**370.180.750**
Total Patrimonio y Pasivos	**296.502.473**	**548.536.348**	**679.287.368**	**806.722.064**	**1.210.520.222**	**1.556.303.462**

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 5: Comparación de indicadores en los tres escenarios planteados

Con el objetivo de verificar la viabilidad del proyecto en cada uno de los tres escenarios planteados, se realizó un comparativo consolidado de indicadores que se muestran a continuación:

Figura 8. Indicadores de liquidez – Razón corriente

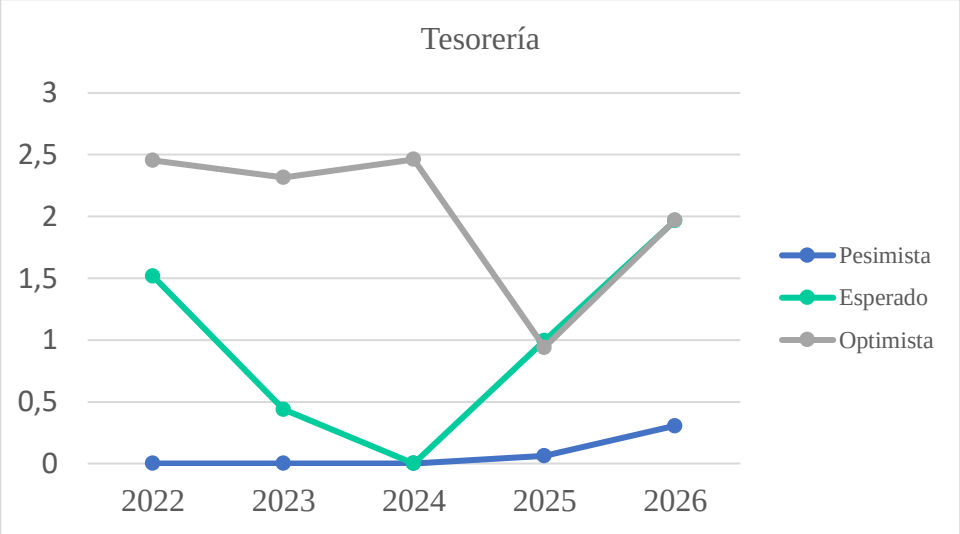


Fuente: Elaboración Propia

Indicadores de liquidez: De manera aproximada se mide la capacidad global de la empresa para poder hacerse cargo de sus obligaciones en el corto plazo. El indicador de razón corriente en los escenarios esperado y optimista es superior a 1 en el año 2022, pero en el escenario esperado empieza a descender teniendo en cuenta la inversión en infraestructura (2023 y 2024) y el inicio del pago del impuesto al consumo, en el escenario pesismista se observa un indicador constante en el que sería incapaz de tener una adecuada liquidez. Así mismo es el comportamiento de indicador de Tesorería que solo está midiendo el efectivo-caja (liquidez inmediata) sobre los pasivos. La disminución en el indicador que se ve a partir del año 2023,

está dada por las inversiones en infraestructura posteriores a la puesta en marcha del negocio, lo que disminuye el valor del Flujo de Caja disponible, pero no llega a afectar drásticamente la liquidez en los dos mejores escenarios, en el escenario esperado como se vió, tendría dos años en donde se compremetería levemente el saldo disponible en caja.

Figura 9. Indicadores de liquidez – Tesorería



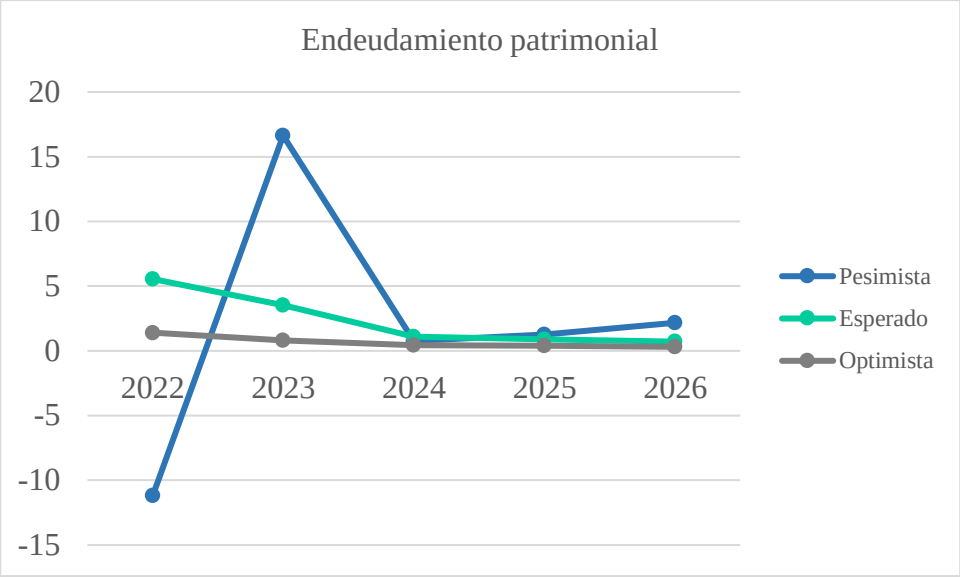
Fuente: Elaboración Propia

Indicadores de Solvencia: En relación con financiamiento de deuda frente al patrimonio, con los que se mide la proporción de deuda y recursos propios y hasta qué punto el capital de los accionistas puede cumplir las obligaciones en caso de liquidación, hay una relación deuda patrimonio, en escenario esperado y optimista la empresa tiene comprometido su patrimonio con sus obligaciones de deuda en 5.5 y 1.4 respectivamente, en el peor escenario por el contrario esta relación aumenta hasta el 16.6 en el escenario pesismista año 2023.

El indicador de deuda a activo permite determinar en qué grado los activos fueron financiados con deuda, a partir del año 2023 y con relación a la eficiencia de sus activos va mejorando para las siguientes proyecciones, lo que nos demuestra una mayor autonomía frente a los acreedores, pero en el escenario pesimista en el cual no se hace ninguna inversión en activos,

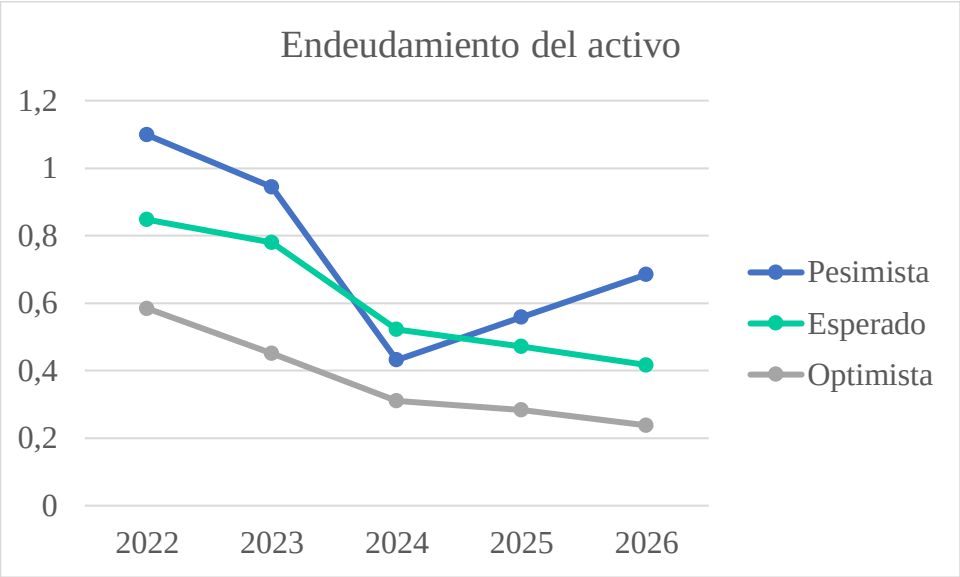
al contrario el valor de la depreciación va disminuyendo esta cuenta, para este caso la empresa se está decapitalizando y dispone de una limitada capacidad de endeudamiento.

Figura 10. Indicadores deuda a patrimonio



Fuente: Elaboración Propia

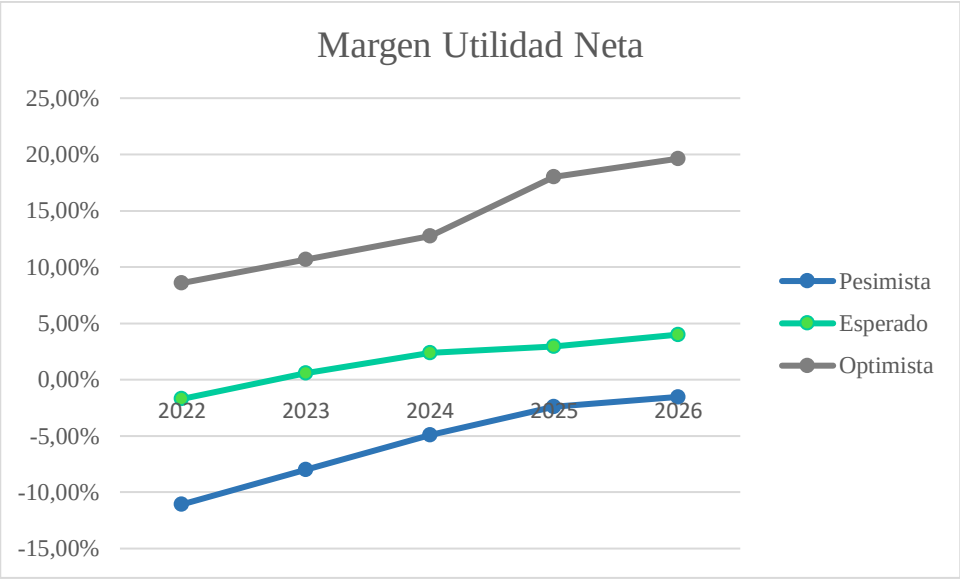
Figura 11. Indicadores deuda a activo



Fuente: Elaboración Propia

Margen de utilidad neta: Después de cubrir todos los costos, gastos e impuestos, este indicador muestra la eficiencia en el manejo de política de costos y precios de los productos, para nuestro modelo siempre se ve en crecimiento, de la mano con el incremento en las ventas, en el peor de los escenarios dentro de la proyección no se alcanza a observar un margen de utilidad positivo.

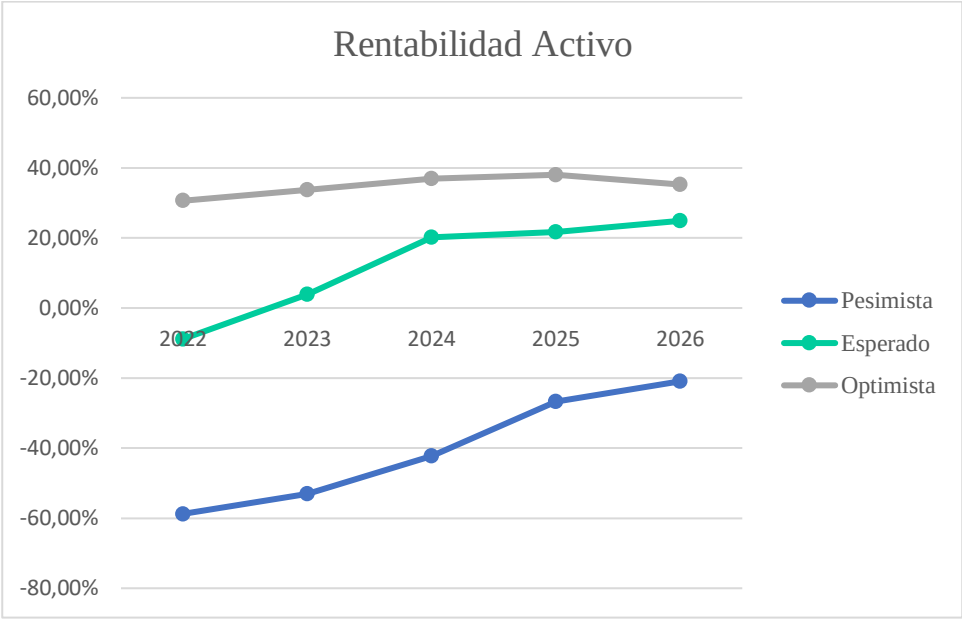
Figura 12. Indicador margen de utilidad neta



Fuente: Elaboración Propia

ROA- ROE: Se identifica la eficiencia con la cual se están usando los activos y patrimonio, y que éste genere beneficios a sus accionistas, así como el buen comportamiento del activo. En el escenario optimista el ROE se encuentra por encima de la TIO y el ROA se encuentra siempre en promedio en un 35%, para el escenario pesismista por el contrario, nos está generando indicadores negativos, se está invirtiendo gran cantidad de capital en la actividad y no se están obteniendo los ingresos suficientes, además de que los activos están siendo inproductivos.

Figura 13. Indicador ROA



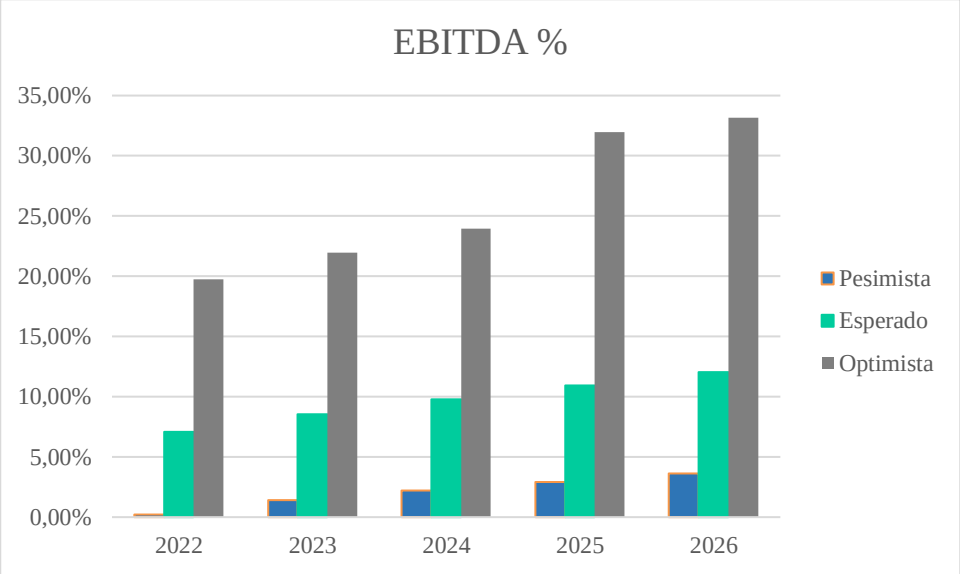
Fuente: Elaboración Propia

Figura 14. Indicador ROE

Fuente: Elaboración Propia

EBITDA:De acuerdo a los resultados de este indicador se determina sin tener en cuenta los gastos financieros, depreciaciones y amortizaciones, y con su resultado, se puede estimar el flujo de caja efectivo de la empresa, los resultados nos demuestra que el proyecto es viable porque el indicador siempre es positivo.

Figura 15. EBITDA



Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo de la viabilidad financiera del proyecto se elabora el Flujo de caja libre operativo para el cálculo de los indicadores de VPN y TIR, los cuales arrojan como resultados un valor presente neto positivo en el escenario optimista y esperado, con tasas de retorno positivas para los tres escenarios.

Figura 16. FCLO Escenario pesismista

Flujo de caja libre operativo						
	Inicial	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Utilidad neta		- 100.620.470	- 75.376.362	- 47.813.355	- 24.235.692	- 16.005.045
(+) Impuesto de renta		-	-	-	-	-
(+)Gasto financiero		72.303.105	58.245.938	39.051.616	26.823.996	26.823.996
EBIT	**-**	**- 28.317.365**	**- 17.130.424**	**- 8.761.739**	**2.588.304**	**10.818.951**
(-)Impuestos estimados		- 9.911.078	- 5.995.648	- 3.066.609	905.907	3.570.254
EBIT (1-tx)		**- 18.406.287**	**- 11.134.776**	**- 5.695.130**	**1.682.398**	**7.248.697**
(+) Depreciaciones		30.333.333	30.333.333	30.333.333	27.000.000	27.000.000
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	**-**	**11.927.046**	**19.198.558**	**24.638.203**	**28.682.398**	**34.248.697**
(-) Variación de capital de trabajo	-	99.222.823	12.460.348	240.166	- 2.764.308	- 10.994.955
(-) Compra de activos	- 185.000.000	-	-	-	-	-
FINANCIACION DE INVERSIONES	**- 185.000.000**	**99.222.823**	**12.460.348**	**240.166**	**- 2.764.308**	**- 10.994.955**
FCLO	**- 185.000.000**	**111.149.869**	**31.658.906**	**24.878.369**	**25.918.090**	**23.253.742**

Fuente: Elaboración Propia

Figura 177. FCLO Escenario esperado

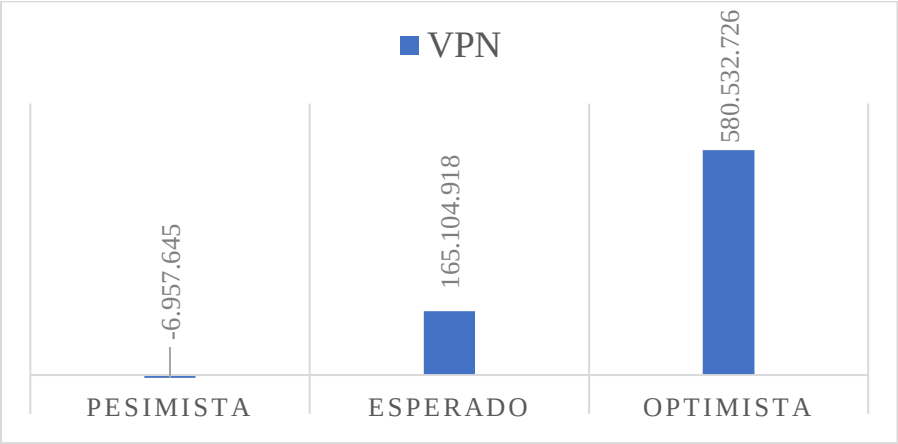
Flujo de caja libre operativo						
	Inicial	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Utilidad neta		- 21.985.919	8.040.214	33.463.191	43.772.489	62.819.529
(+) Impuesto de renta		-	4.329.346	18.018.641	23.569.802	30.940.962
(+)Gasto financiero		82.473.970	67.670.366	47.201.241	34.181.117	34.181.117
EBIT	**-**	**60.488.051**	**80.039.925**	**98.683.074**	**101.523.408**	**127.941.609**
(-)Impuestos estimados		21.170.818	28.013.974	34.539.076	35.533.193	42.220.731
EBIT (1-tx)		**39.317.233**	**52.025.951**	**64.143.998**	**65.990.215**	**85.720.878**
(+) Depreciaciones		30.333.333	35.243.333	40.243.333	61.910.000	61.110.000
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	**-**	**69.650.567**	**87.269.285**	**104.387.331**	**127.900.215**	**146.830.878**
(-) Variación de capital de trabajo	-	47.877.731	60.866.977	44.220.173	- 88.950.894	- 102.043.285
(-) Compra de activos	- 185.000.000	-	- 32.000.000	- 25.000.000	-	-
FINANCIACION DE INVERSIONES	**- 185.000.000**	**47.877.731**	**28.866.977**	**19.220.173**	**- 88.950.894**	**- 102.043.285**
FCLO	**- 185.000.000**	**117.528.297**	**116.136.262**	**123.607.505**	**38.949.322**	**44.787.593**

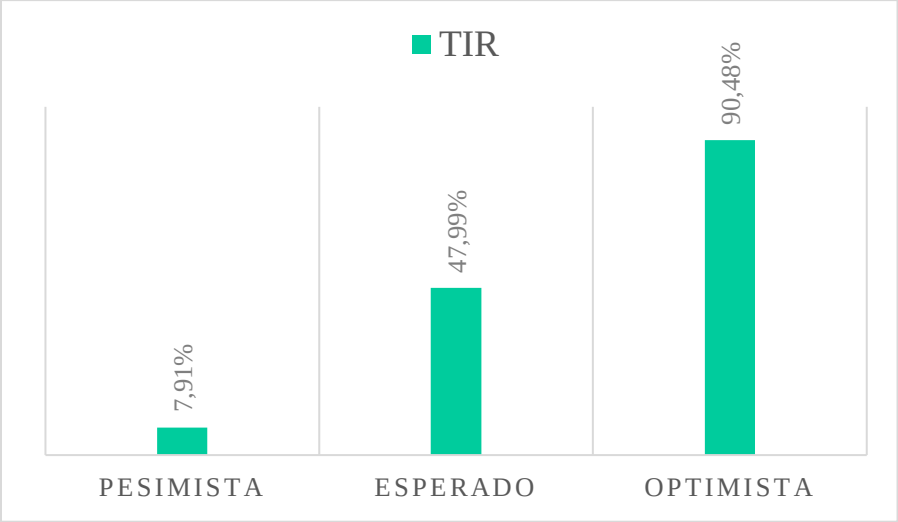
Fuente: Elaboración Propia

Figura 188. FCLO Escenario optimista

Flujo de caja libre operativo						
	Inicial	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Utilidad neta		167.999.848	228.674.664	298.508.061	460.499.119	548.281.866
(+) Impuesto de renta		90.461.457	123.132.512	160.735.110	247.961.064	270.049.277
(+)Gasto financiero		98.152.859	82.643.996	60.725.412	46.819.226	46.819.226
EBIT	-	**356.614.165**	**434.451.172**	**519.968.583**	**755.279.409**	**865.150.369**
(-)Impuestos estimados		124.814.958	152.057.910	181.989.004	264.347.793	285.499.622
EBIT (1-tx)		**231.799.207**	**282.393.262**	**337.979.579**	**490.931.616**	**579.650.747**
(+) Depreciaciones		30.333.333	35.243.333	40.243.333	61.910.000	61.110.000
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	**262.132.540**	**317.636.595**	**378.222.912**	**552.841.616**	**640.760.747**
(-) Variación de capital de trabajo	-	- 138.153.756	- 70.693.246	- 100.315.843	376.844.912	- 379.142.307
(-) Compra de activos	- 185.000.000	-	- 32.000.000	- 25.000.000	- 750.000.000	-
FINANCIACION DE INVERSIONES	**- 185.000.000**	**- 138.153.756**	**- 102.693.246**	**- 125.315.843**	**- 373.155.088**	**- 379.142.307**
FCLO	**- 185.000.000**	**123.978.785**	**214.943.349**	**252.907.069**	**179.686.527**	**261.618.441**

Figura 199. VPN –TIR del proyecto

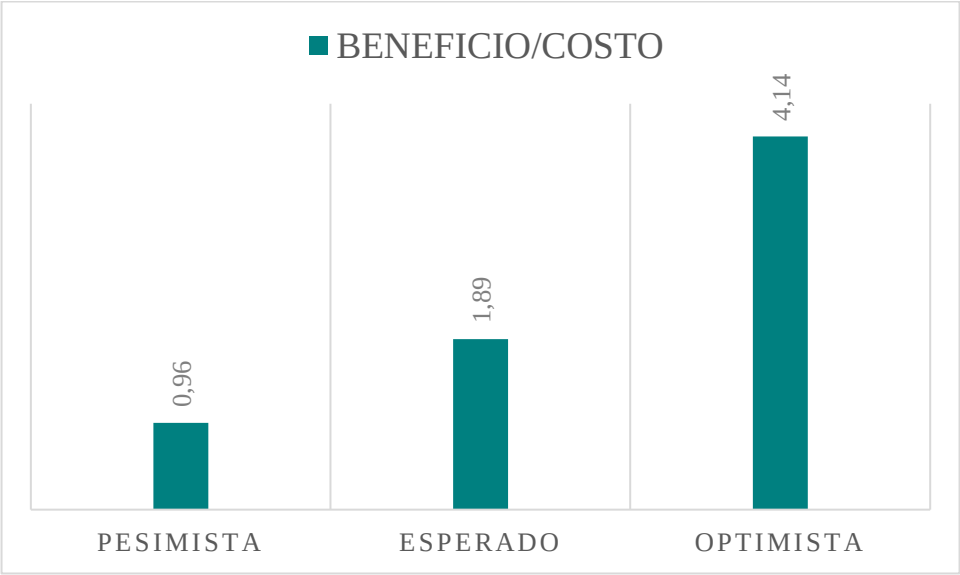




Fuente: Elaboración Propia

Así mismo se realizó el cálculo del indicador de Costo beneficio en el que se observa que los beneficios obtenidos dentro de nuestro periodo de proyección, son mayores a la inversión que se debe realizar, en los escenarios esperado y optimista este indicador es mayor a 1, entonces podemos considerar que el proyecto es financieramente rentable. Mientras que en el escenario pesismista posiblemente requerirá cambios o ajustes para su viabilidad.

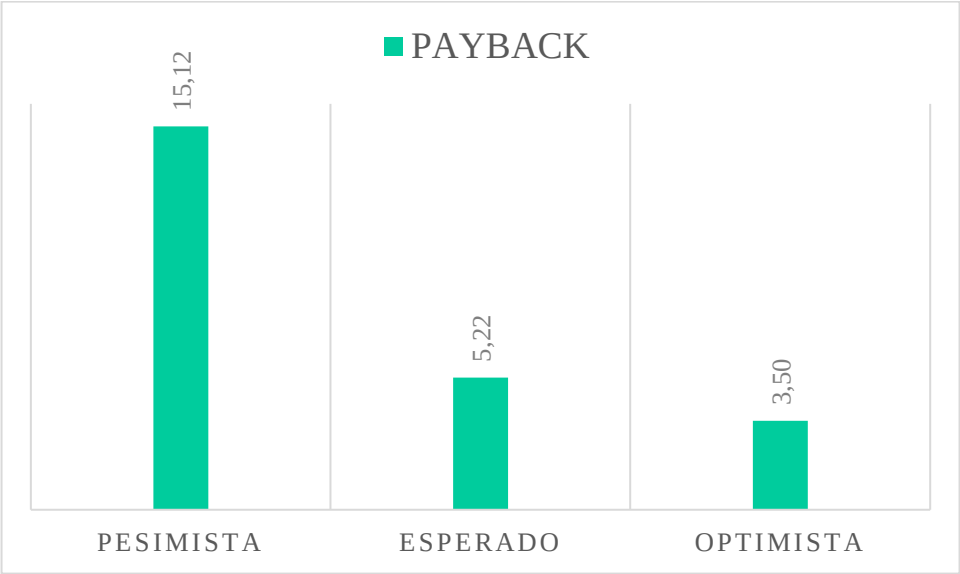
Figura 20. Beneficio / Costo



Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se determinó el tiempo o plazo de la recuperación de la inversión inicial, en los escenarios optimista y esperado los periodos de recuperación son cortos, mientras que en un escenario pesimista el retorno de esa inversión realizada será mucho más largo, lo que confirma nuestra conclusión de inviabilidad del proyecto para este escenario.

Figura 20. Payback



Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

1. Se logró estructurar un modelo de negocio basado en la Metodología Canvas que ayudo en la planeación y dio bases para la creación o refundación de un restaurante especializado en comida vallecaucana, en el que se tomarón en cuenta las vivencias y lecciones aprendidas y también se clarificó quienes son sus stakeholders o mayores intervinientes interesados en el ciclo productivo de la organización.
2. Se logró identificar los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Metodología PESTEL) de la organización necesarios para dar una visión periférica de la situación en la que será refundado el restaurante, logrando conocer los factores externos, además se potenció el análisis a través de un FODA que agregó un componente analítico al lector, una base sólida en la creación del restaurante.
3. Se elaboró un benchmarking, tomando en cuenta diferentes restaurantes de comida tradicional colombiano ubicados en la ciudad de Bogotá que son un gran punto de referencia y modelo para encontrar la optimización del servicio de restaurante durante la época de post-pandemia y de comidas tradicionales colombianas.
4. Se logró realizar la planeación financiera del restaurante, evaluando la creación de valor en la organización, tomando diferentes indicadores financieros bajo tres escenarios: esperado, pesimista y esperado.
5. Después de realizar el análisis del modelo, se concluye que dentro de la primera fase de puesta en marcha del negocio se pretenden obtener los resultados del escenario esperado, lo ideal es que se pueda realizar seguimiento y establecer estrategias que permitan en el mediano plazo,

iniciar una expansión del negocio para poder llegar al escenario optimista. Se puede establecer que este emprendimiento es viable.

Referencias

Alcaldía de Bogotá. (2021). *Decreto 477: Establecimientos de entretenimiento nocturno irán hasta 5:00 a.m.* Obtenido de bogota.gov.co: https://bogota.gov.co/mi-ciudad/gestion-juridica/decreto-477-horarios-de-entretenimiento-nocturno-para-bogota-500-am

Bancolombia. (2020). *Coronavirus: impacto en restaurantes, bares y discotecas.* bancolombia.

Bernal, C., & Sierra, H. (2017). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI.* Bogotá: Pearson.

Bocanegra, H. A. (2019). *Riesgos ambientales y sociales en hoteles, restaurantes y bares.* . asobancaria.

Camara de Comercio de Bucaramanga. (2017). *Sector Restaurantes - ACTUALIDAD ECONÓMICA.* Bucaramanga: camaradirecta.

Castillo, C. V. (2021). *Decreto 490: Obligatoriedad del carné de vacunación COVID-19 y retorno laboral*. Obtenido de bogota.gov.co: https://bogota.gov.co/mi-ciudad/gestion-juridica/decreto-490-carne-vacunacion-covid-obligatorio-y-retorno-laboral

Cigüenza Riaño, N. (16 de 02 de 2021). *larepublica.co*. Obtenido de https://www.larepublica.co/especiales/encuesta-empresarial-2021-i/estos-son-algunos-de-los-efectos-economicos-que-ha-dejado-el-covid-19-en-colombia-3125811

Cigüenza Riaño, N. (16 de 02 de 2021). *larepublica.co*. Obtenido de https://www.larepublica.co/especiales/encuesta-empresarial-2021-i/estos-son-algunos-de-los-efectos-economicos-que-ha-dejado-el-covid-19-en-colombia-3125811

Coldling, S. (2000). *Benchmarking.* Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación.

Corma, F. (2018). *El Canvas de la Innovación, Innova Practicando.* Valencia, España: Ediciones Díaz de Santos.

DIAZ, L., & OREJUELA, N. (2013). *https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16965/CB-0522862.pdf?sequence=1*. Obtenido de Biblioteca digital Univalle.

Duque, S. (12 de 06 de 2021). *Bancolombia* . Obtenido de https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/perspectivas-economicas/como-les-fue-a-bares-y-restaurantes-colombianos-2020-por-pandemia#:~:text=Para%20que%20te%20hagas%20una,Am%C3%A9rica%20Latina%20con%20mayor%20crecimiento.

Espinosa Arango, J. (11 de 2021). *Bancolombia.com.* Obtenido de https://www.bancolombia.com/wps/wcm/connect/e8031a7b-c404-4346-87f0-4509abd68c68/guia-bancolombia-2022-la-economia.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nQVYoRR

Glen, C. Á.-C. (2016). *GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA SECTORIAL DE TURISMO SOSTENIBLE NTS-TS 004.* Ministerio de Industria y turismo.

Gutierrez, J. (2019). *Modelos financieros con excel.* Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.

Gutierrez, J., & Gutierrez, D. (2018). *Planeación Financiera y Gestión del Valor.* Bogotá: ECOE.

Herrera Bustos, C. A. (2017). *Implementación sustentable en insumos y energías de un restobar.* Universidad andres bello .

Institucional Colombia. (2021). *Lo que debe conocer acerca de la contratación de personal para su restaurante*. Obtenido de institucionalcolombia: https://www.institucionalcolombia.com/informe-especial/lo-conocer-acerca-la-contratacion-personal-restaurante/

Instituto de Estudios Urbanos - IEU. (05 de Julio de 2021). *Menos bebés, más ancianos: panorama para Colombia y sus ciudades tras la pandemia.* Obtenido de ieu.unal.edu.co: http://ieu.unal.edu.co/en/medios/noticias-del-ieu/item/menos-bebes-mas-ancianos-panorama-para-colombia-y-sus-ciudades-tras-la-pandemia?utm_source=newsletter_678&utm_medium=email&utm_campaign=boletin-semanal-de-noticias-del-ieu

ISO. (2019). *La norma ISO 14001 aplicada en hoteles y restaurantes*. Obtenido de https://www.nueva-iso-14001.com/2019/02/la-norma-iso-14001-aplicada-en-hoteles-y-restaurantes/

Jiménez, I. C. (2021). *SOCIEDADES MERCANTILES EN COLOMBIA.* Universidad Católica de Colombia.

Martinez, E. (2014). El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: Una revisión Teórica. *Universidad de Almería*.

Minicomercio. (2019). *BUENAS PRÁCTICAS EN SOSTENIBILIDAD PARA TURISMO DE NATURALEZA RESTAURANTES.* Colombia Productiva .

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. (1999). *DECRETO 2395 DE 1999.* camaramedellin.

Ministerio de Función Pública. (1993). *LEY 87 DE 1993*. Obtenido de funcionpublica.gov.co: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300

Ministerio de Salud. (2020). *Establecimientos de alimentos, bebidas y medicamentos con lineamientos por COVID-19.* Obtenido de minsalud.gov: https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Establecimientos-de-alimentos-bebidas-y-medicamentos-con-lineamientos-por-COVID-19.aspx

Ministerio Función Pública. (2021). *DECRETO 343 DE 2021.* funcionpublica.gov.co.

Munar, N. R. (2021). *Informe sector Agropecuario, alimentos y bebidas*. Obtenido de Dirección de Asuntos Económicos: https://www.analdex.org/2021/08/30/informe-sector-agropecuario-alimentos-y-bebidas/#:~:text=Para%20el%202021%20con%20el,de%20(16%2C2%25).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio.* Deusto.

Prieto, C. (2017). *Emprendimiento, Conceptos y Plan de Negocios.* México: Pearson Educación.

Procuraduría General de la Nación. (2020). *estudio sobre las tendencias económicas de la delincuencia organizada.* Bogotá D.C.: Equipo LAPLAC.

Salgado, S. T. (2016). *MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES* . Obtenido de OSALAN. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales.: https://sepra.coop/wp-content/uploads/2016/11/guiabuenaspracticasprlhosteleria.pdf

TDI - TEXAS. (2020). *La Salud y Seguridad del Personal de Restaurantes.* Obtenido de El Centro de Recursos del Departamento de Seguros de Texas: https://www.tdi.texas.gov/pubs/videoresourcessp/spstpwaitstaff.pdf

VEGA, J. A., & FLOREZ, D. B. (2017). *CREACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA RECOLECCIÓN DE RESIDUOS* . BOGOTA, D.C: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.