Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
Universidad Externado de Colombia

Proyecto trabajo de grado
"Plan de Negocios Gastrobar de la Cocina Colombiana"

Autor
Sergio Nicolás Moreno Arciniegas

Bogotá, 17 de mayo de 2017

CONTENIDO

Introducción 4
Problemática 5
Objetivos 6
1. Contexto y Antecedentes. 6
2. Marco Teórico – Conceptual. 13
3. Estrategia Metodológica. 18
4. Plan Estratégico de Marketing. 21
4.1 Investigación de Mercados 21
4.1.1 Análisis del consumidor 21
4.1.2 Análisis de la competencia 28
4.2 Descripción del Producto y Servicios 31
4.3 Distribución y Promoción 34
5. Producción y Organización 38
5.1 Actividades Clave 38
5.1.1 Planificación y Gestión de Compras 38
5.1.2 Producción de A&B 40
5.1.3 Provisión de personal 41
5.2 Recursos Clave 44
5.2.1 Equipos, tecnología e infraestructura 44
5.2.2 Materia prima y Menú Carta (Base de A&B) 51
5.2.3 Descriptivo de Cargos 55
5.2.4 Gestión de recursos humanos 57
5.3 Gestión Organizacional 59
5.3.1 Misión 59
5.3.2 Visión 60
5.3.3 Organigrama 60
6. Marco jurídico y tributario 60
6.1 Forma Jurídica 61
6.2 Obligaciones tributarias 63
6.3 Permisos, licencias, Documentación oficial 64
6.4 Patentes 65
7. Evaluación de viabilidad financiera 66

7.1 Inversión Inicial 66
7.2 Proyecciones contables 68
7.3 Proyecciones de flujo de caja y Valor Presente Neto 71
Conclusiones 72
Recomendaciones 74
Referencias 75
Bibliografía 80
Anexos 82

Introducción

El siguiente proyecto de investigación, se orienta al diseño y evaluación de un plan de negocio que consiste en la creación de un bar no convencional, cuyo objetivo es presentar la gastronomía tradicional colombiana que identifique la cultura de cada una de las regiones del territorio nacional. El apoyo a posicionar diferentes marcas de cerveza artesanal de la ciudad, es una variable de identidad gastronómica; por eso se propone el abastecimiento del negocio con sus productos y así incentivar la industria cervecera de Bogotá. Este modelo de negocio busca ser un incentivador de entretenimiento, ser un espacio acogedor para momentos sociales con ambiente de música, alimentos y bebidas.

El nuevo concepto pretende dar sentido a esa cultura colombiana que está cerrada a nuevas experiencias; a colocar en una sola mesa, la concentración de innumerables platos de distintas regiones. Con la oferta de cerveza artesanal, pretende alcanzarse más que una identidad, un gusto por lo que se produce en Cundinamarca sin industrializar el concepto "cerveza". Qué mejor que estas dos ofertas (gastronomía colombiana y cerveza artesanal local) que, a pesar de ser dos conceptos diferentes, se complementan para encontrar un objetivo general: tradición colombiana e identidad en un solo lugar y un buen ambiente que nos represente.

La presente propuesta, está dirigida principalmente a aquellas personas de estratos 3 y 4 en la ciudad de Bogotá, de edades entre los 18 y 32 años, ubicándose en un buen sector de aglomeración comercial. Un posible sector puede ser la UPZ 99 – Chapinero, zona que es transitada y reconocida en la ciudad, y en donde la población que allí se encuentra apunta a los estratos y edades a las que se pretende dirigir el proyecto. Con motivaciones de generar competitividad, cabe la idea de mejorar a largo plazo en nuevas ubicaciones; es decir, llegar a un mercado más exigente que no solo sea de estratos medio – alto (3 y 4).

Esta idea de negocio quiere promover la costumbre mediterránea de "comer o ir de tapas", como lo dice Rogge (s.f.), forman parte de la cultura española de comer fuera, para ser disfrutadas por los amigos como parte de un evento social (párr. 1). Estas tapas, entremeses o aperitivos, son las protagonistas de esta costumbre europea, pero así mismo se

quieren hacer parte del objeto social a disponer en este plan de negocio, además de querer darle un sentido propio a lo que caracteriza la cultura colombiana.

Es importante realizar esta investigación para analizar si es viable desarrollar este modelo de negocio, dependiendo de la sensibilidad de la demanda y los comportamientos que tendría el cliente a la hora de consumir los productos que allí se ofrezcan. Igualmente, se debe tener en cuenta las nuevas tendencias en la oferta de bares, su constante crecimiento y el nuevo ámbito de innovación en el mercado para crear nuevas experiencias al paladar. Es importante dar a conocer la idea de negocio, enseñando la diversidad de alimentos que se producen en Colombia, sus distintas preparaciones para llevar platos exquisitos a la mesa acompañados por la nueva tendencia en bebidas, como lo es la cerveza artesanal y mejor aún, de la ciudad de Bogotá.

Por otro lado, la viabilidad del proyecto se somete igualmente a la regulación tributaria y legal de la actualidad para con el sector de servicios, especialmente el de alimentos y bebidas. La intención de profundizar en este aspecto, es evitar malentendidos que puedan afectar el desarrollo del negocio. El retorno de inversión en el tema financiero es el tema que mejor se debe abordar, por el hecho de saber si la financiación del proyecto genera rentabilidad, al igual que su punto de equilibrio y auto sostenimiento.

Esta investigación pretende ayudar y dar herramientas a emprendedores que deseen crear su propio concepto de bar, que busque contribuir a un paso a paso para la invención empresarial en el sector gastronómico; asimismo, participar del proceso de indagación y recolección de información conseguida en este proyecto. La propuesta innovadora de este proyecto es presentar un bar con un nuevo concepto, en este caso, que conserve la tradición colombiana y que muestre la cultura de las regiones del territorio en los entremeses.

Problemática

La problemática principal que se formula para dar respuesta al proyecto de investigación es: ¿Es viable el desarrollo y diseño de una nueva idea de bar con concepto de

gastronomía tradicional colombiana, basado en la temática del bar de tapas español, bar de entradas o gastrobar?

Para esto, se identifican preguntas específicas con el fin de desarrollar los objetivos del plan de negocio:

- ¿A qué mercado se enfocará y cuál será su plan estratégico?
- ¿Cuáles son las actividades y procesos clave a desarrollar dentro del negocio?
- ¿Cómo se desarrollará en el tema jurídico y tributario?
- ¿Cuál será el diagnóstico para evaluar su rentabilidad?

Objetivos

El objetivo general se centrará en desarrollar un plan de negocios para la creación de un bar centrado en la tradición de la gastronomía colombiana, determinando su viabilidad de oferta y demanda en el mercado bogotano, caracterizando el cliente e identificando las actividades clave para el desarrollo del negocio. Con esto, se especifican ciertos puntos a desarrollar para dar estructura al proyecto de investigación:

- Caracterizar el mercado realizando un plan estratégico de *marketing*.
- Determinar toda la organización (actividades, procesos y recursos clave) de la empresa para la producción de la oferta.
- Identificar el marco jurídico y tributario ideal para el plan de negocio.
- Evaluar la viabilidad financiera del nuevo negocio.

1. Contexto y Antecedentes.

El primer momento al sentarse en una mesa y conocer todos los sabores posibles en un bocado, hace que las emociones giren en torno a la búsqueda de nuevas experiencias en el paladar. El comienzo de un buen menú, debe ser por la sujeción de los gustos que pueden dar un buen aperitivo.

Como lo menciona Thorndike (2000):

> No hay nada más importante que la inauguración de una buena comida. Predispone a continuar, lo que se debe más a un estado de ánimo que a las urgencias del apetito. Lo mejor de un banquete sigue siendo una totalidad de factores, no la simple ingurgitación de alimentos (p. 121).

Los aperitivos, entremeses o Hors d'OEuvre pretenden satisfacer la necesidad del hambre, posteriormente buscan abrir el deseo de seguir alimentándose y provocar gusto por los otros platos. Thorndike (2000) menciona al gran maestro Escoffier, el cual afirmaba que: combinaciones variadas (…) valorizadas por una representación elegante, no hacen más que avivar el apetito e impresionar favorablemente a los comensales (p. 122).

La cronología de estos conceptos de forma integral, es decir, que abarcan la misma definición para este proyecto de investigación, constan de conocerse como las pequeñas porciones de alimentos que se ingerían antes de las comidas principales. Estas, "según los historiadores de alimentos, creen que la tradición puede haber comenzado en Rusia, donde pequeños bocadillos de pescado, caviar y carne eran comunes después de largos viajes" (Cabot, 2014, pág. 17)

La parte etimológica del concepto de entremés es fundamental en el pasar de la historia por lo que algunos autores consideran:

> "este vocablo muy empleado en la gastronomía, significa textualmente traducido del francés "entre alimentos", puesto que en la Edad Media se les llamaba así a unos espectáculos que eran ofrecidos a los reyes y sus invitados entre cada servicio de alimentos, en aquella época se estilaba ofrecer entre 15 y 20 servicios. La historia cuenta muchos de estos entreactos, siendo famosos los que se ofrecieron en el año 1237, en las nupcias de Oroberto, hijo del rey Luis IX el santo, conocido como San Luis de Francia (1214-1270), con la condesa de Artois, donde hubo espectáculos muy variados a lo largo del banquete real" (Gastropedia, la enciclopedia de la Gastronomía, 2012).

Según Willan y Cherniavsky (2012) el concepto de *Hors d' Oeuvre* es introducido por François Massialot en 1961, y que lo define como "fuera del trabajo", más ampliamente como los platos demás de los que uno puede esperar en la composición normal de un banquete (p. 134).

Después de hablar acerca de la parte cronológica de la integralidad de los conceptos de entremés, aperitivo o Hors d' Oeuvre, es necesario adentrarlo en la idea del establecimiento en sí; por eso se debe hablar de la implementación de los gastrobares o gastropubs. La información recolectada da a conocer sus orígenes en el Reino Unido, en un comienzo hablándose de los Pubs que comúnmente son aquellos establecimientos especializados para servir cerveza a la mesa. La evolución del concepto adentra alternativas nuevas de negocio como lo son ahora los gastropubs o gastrobares.

Para el artículo de Art Culinaire (2007) el término "Gastropub" se acuña en 1991 con David Eyre y Mike Belben, quienes lo incursionaron para publicitar su restaurante The Eagle en Londres. Otros siguieron su ejemplo, dando vida a una tendencia gastronómica que redefinió una porción saludable de la cultura del pub y ayudó a crear una escena culinaria verdaderamente británica.

A pesar de ello, el autor Joseph Blake (2014) deja claro que Spinnakers Gastro Brewpub en Canadá, fue aquel que lanzó la revolución del concepto en la época de los 80s (p.14, párr. 1) y que indiscutiblemente es el Gastropub más viejo del mundo. No solo se habla de gastropub, sino que también se habla de gastrobar y que se menciona por primera vez con "Albert Adrià, quien a mediados del año 2006 abrió Inopia en Barcelona (…) muy pronto Paco Roncero siguió su ejemplo e inauguró Estado Puro en Madrid" (Guia Repsol, 2012).

Con el fin de concatenar toda esta información hacia la parte de la tradición y costumbre colombiana, se involucra toda la diversidad de recursos alimenticios en del territorio colombiano, la cual hace de la cocina tradicional una buena fuente de recursos para el desarrollo de platos exquisitos en las distintas regiones del país. Jaime Alzate (2003) habla que la topografía del lugar influye completamente en la producción de los alimentos y

en el tipo de alimentación que se provee; por eso, se obtiene una rica variedad de productos que forma hoy en día la cultura gastronómica que identifica al colombiano.

Sin embargo, como lo dice Jaime Álzate (2003):

> "la cocina de un pueblo no está determinada solamente por las características de su geografía física, pues en su condimentación, en su sazón y en su presentación está involucrada su múltiple herencia étnica, sus mitos ancestrales, la variada sustancia de sus tradiciones y artes." (p.142)

Por eso, el tema de rescatar las costumbres tangibles de la cocina se hacen realidad en los restaurantes de la capital bogotana, ofreciendo distintos productos del territorio nacional. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016) la demanda está compuesta por locales, empresarios y viajeros tanto internacionales como nacionales (p.19), quienes se trasladan hacia Bogotá, se reúnen y posteriormente como necesidad primaria, se alimentan degustando la grandeza gastronómica de Colombia.

Bogotá D.C. es la capital de la República de Colombia, se encuentra en la región andina del país, con una población de aproximadamente 7.980.001 habitantes para el 2016, según el pronóstico del Departamento Nacional de Planeación (DNP) (s.f.).

Según información obtenida en entidades para la promoción de la ciudad:

> Se encuentra en el altiplano cundiboyacense de la cordillera oriental de Los Andes, a 2.640 m.s.n.m, muy al centro del país, con una temperatura promedio de 14°C, oscilando entre los 9° y 22°C. Las temporadas secas y lluviosas se alternan a lo largo del año" (Instituto Distrital de Turismo, s.f.).

Esta ciudad está conformada por 20 localidades donde 19 de ellas son de carácter urbano. Estas se dividen en cuatro grandes zonas según la revista de Portal Bogotá publicada por Duarte (2009): Zona central (Barrio la Candelaria y el centro internacional), Zona Norte (Desarrollo actividad financiera), Zona Sur (Sector obrero e industrial y Zona

occidental (Grandes industrias, parques principales y el aeropuerto internacional El Dorado).

En la parte demográfica y económica de la capital, según Juan Ruiz (2013) el acelerado proceso de crecimiento poblacional en Bogotá ha concentrado el 20% aproximado de la población colombiana, y una tercera parte del ingreso y consumo nacional. Esto genera dificultades en la parte de la calidad de vida y trae consecuencias de caos por el alto número de personas en la ciudad. Según el Observatorio de desarrollo económico (2016), la gran concentración de la población se debe a la dinámica socioeconómica, por ubicarse alrededor del 15% de las empresas en los municipios aledaños a la ciudad y el 85% restante que se encuentran en la capital; esto hace que las personas de los municipios y de la ciudad se encuentren fluctuando constantemente en la región.

Según Rincón (2011), el crecimiento histórico de la ciudad de Bogotá en todos sus aspectos (económico, social y político), lo posiciona en los años sesenta como ciudad primada del país. Esta se consolida a causa del salto demográfico que se presenta entre 1951 y 1964 al tener la mayor tasa de crecimiento poblacional en la historia, e igualmente por la anexión de 6 municipios vecinos mediante el decreto 3640 de 1954 (p. 54). Es por esto que se deduce que "el distrito capital es una ciudad dinámica, flexible y socialmente precaria (…) porque ha demostrado una gran capacidad de crecimiento económico y generación de empleo, y porque es capaz de responder a las fluctuaciones económicas" (González, y otros, 2013).

En la ciudad de Bogotá, según el informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) (2017), para el tercer trimestre de 2017 el subsector de restaurantes, catering y bares, fue la segunda mejor industria de servicios al incrementar sus ingresos nominales en un 9,2%; más específicamente, la contribución anual principalmente de los restaurantes y los bares fue de 9,2 puntos frente al porcentaje total de ingresos en servicios (p. 11).

El reporte de Global Metro Monitor, el cual compara indicadores económicos de las metrópolis mundiales, posiciona a Bogotá en el puesto 51 teniendo en cuenta los

indicadores de PIB per Cápita y el empleo, mostrando un crecimiento del 2.8% y un 4% respectivamente (Berube, Trujillo, Ran, & Parilla, 2015). Igualmente, muestra que el rubro que más se desarrolla en la capital es el de los negocios y las finanzas con un 36.8% de la participación con otros sectores. Cabe resaltar que la capital del país, según el DANE, tuvo una participación importante del PIB de un 25,7% y con un PIB Per Cápita de $27.788.969 con respecto a la nación en el año 2016 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017), lo que hace deducir que la mayoría de la concentración de comercio, industria y servicios se encuentre inmersa en esta zona del país e igualmente las personas estén generando un nivel de ingresos alto.

Por otro lado, el crecimiento de la industria de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá ha sido bastante importante por lo que "es el principal centro de consumo del país: concentra 43% de todas las ventas de alimentos procesados y bebidas, y es la base de 46 de las 100 principales empresas extranjeras del sector" (Portafolio.com, 2016), por lo que es un incentivo para que emprendedores u otras empresas estén en busca de nuevos negocios de gastronomía tales como restaurantes, bares, empresas de catering, entre otros.

La capital de Colombia, posee un mercado muy importante por la concentración de la economía, al haber grandes inversiones de tipo empresarial; la globalización que posee con la fácil conexión hacia los mercados internacionales y su ubicación geográfica permiten el desarrollo cultural y comercial (Alcaldía de Bogotá, s.f.). Su constante crecimiento poblacional se ha derivado de la recepción de personas de diferentes regiones principalmente por causa de coyunturas de conflicto armado, otras por la facilidad laboral y el ambiente capitalista (Elespectador.com, 2016); es por eso que se puede inferir una gran oferta de costumbres culturales de todo el país principalmente de tipo gastronómico aglomerada en un mismo destino, que busca exhibir la identidad de sus regiones.

El sentido de valorar la gastronomía típica de Colombia es algo que se debe incursionar en la cultura del país como un método para posicionarse e internacionalizarse. "En Colombia, los ciudadanos tienden a pensar en conductas, ideales y modelos de vida diferentes de los propios porque consideran que los que se practican en el país no son suficientes y mucho menos aptos para generar bienestar y satisfacción social" (García &

Pardo, 2015), lo que causa la pérdida de identidad y desconocimiento de la cultura tradicional.

El desarrollo de la gastronomía colombiana en la capital no había sido un concepto maduro para adentrarse principalmente en el sector de la cocina internacional; reflejándose en la década de los 90: según Julián López de Mesa (2014) seguir las modas de la "cocina internacional" se convirtió en la esencia de una gastronomía nacional deliberadamente imitativa y avergonzada de sus poco conocidas tradiciones culinarias. Posteriormente, fue tomando fuerza con la idea de preservar el patrimonio gastronómico colombiano, lo que ayudó con el apoyo del gobierno a implementar políticas de salvaguardia para este producto tangible (párr. 2).

Según los metabuscadores de las redes (Atrapalo.com.co, 2017), existen alrededor de 58 restaurantes que ofrecen comida colombiana en Bogotá y en la localidad de Chapinero cerca de 10. El mercado que existe para innovar en un bar con concepto en la oferta de entremeses o aperitivos tradicionales, puede ser un potencial para incursionar la idea de la gastronomía miniatura en Colombia. El planteamiento que se aproxima al enfoque de esta investigación es el tradicional bar de tapas españolas; contrario a esto, la temática que se pretende ofrecer son entradas que se enfoquen a la cultura tradicional colombiana.

Este plan de negocio pretende evaluar una idea nueva de bar, con vínculos en el tradicional bar de tapas español, aquel establecimiento donde se sirven pequeñas porciones de comida del país acompañado de una copa de vino (Rogge, s.f.)(párr. 1). La propuesta de valor se enfocará en la cocina tradicional colombiana, donde se acompaña al cliente en sus horas de descanso con aquellos aperitivos o entremeses que representan la identidad de un pueblo, por tratarse de un diferenciador territorial al comprender todas las recetas del país. El concepto se acompaña con el rescate y bien acostumbrar la cultura de la cerveza artesanal, es decir, generar momentos sociales con amistades y costumbres colombianas, donde se descubra un ambiente acogedor para conversar y tener buenas relaciones sociales.

2. Marco Teórico – Conceptual.

Distintos fundamentos teóricos que se aplican a las nuevas ideas del macro entorno, son de vital importancia para el desarrollo y análisis subsiguiente de las situaciones para acudir a una problemática en la sociedad. Estas se dan como apoyo a los argumentos, siendo base para la creación de nuevos esquemas en beneficio de la comunidad.

El hecho de que el contexto de la sociedad esté en constante cambio, hace que las teorías se redefinan de la misma manera. Por eso, el enfoque que se dará para la investigación de este plan de negocios estará ligado a la parte neoclásica de la administración que, según Chiavenato (2014), se caracteriza por resaltar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, sin descuidar los conceptos teóricos (…) desarrollando los conceptos en forma práctica y útil (p. 113).

Para Chiavenato (2014), el neoclasicismo parte del conocimiento clásico, para posteriormente redimensionarlo, amplificarlo y reestructurarlo teniendo en cuenta el desarrollo y la evolución del contexto administrativo actual (p. 114). Todos los conceptos abordados en la teoría clásica son redirigidos para la época actual con el fin de generar nuevas aplicaciones de *management* en las empresas. Chiavenato (2014), parte de que la teoría neoclasicista de la administración, tiene muy en cuenta el desarrollo de los objetivos y los resultados de una organización, por eso se debe estructurar, dimensionar y orientar en razón de estos (p. 114). Los pronósticos e históricos de las organizaciones tienen como principal planteamiento la generación de ingresos con propósitos específicos en cada departamento que la conforma; cada una posee una actividad para operar y gestionar, todo esto con el fin de llegar a la misión en común.

Los principios básicos y fundamentales de la organización en forma general se conjugan con la especificación de funciones y jerarquías de cada cargo que se encuentren en una empresa. Según Chiavenato (2014) existen cuatro principios para la organización formal:

- División del trabajo: Descomposición de un proceso complejo y generar pequeñas tareas (p. 117)
- Especialización: Cada órgano posee actividades y funciones únicas (p. 117)
- Jerarquía: División en niveles de autoridad (p.118)
- Amplitud administrativa o extensión de mando: Distribución de autoridades y responsabilidades (p.120)

El propósito de adentrar este tipo de enfoque, es la constante evolución integral de la sociedad frente a nuevos paradigmas que pueden ser completamente acertados. De alguna manera, es importante la teoría de valor compartido, que nace con la idea de redefinir esquemas clásicos, con el fin de corregir modelos tales como el tema de la responsabilidad social empresarial. Esta se enfoca generalmente en la idea de hacer estrategias caritativas con contribuciones monetarias de tipo voluntario, ganando reputación en la sociedad. Sin embargo, "no funciona solo con intentar resolver los problemas con dinero y nuevos programas" (Fundación Avina, 2014), sino también en "transformar los recursos que generan valor en una empresa para el posterior beneficio económico, social y ambiental de la sociedad" (Mutis, s.f.).

Michael Porter es el que crea y adopta este concepto para desarrollarse como un nuevo modelo en las empresas, lo que lo hace una estrategia nueva para que se incursione y se imponga en las prácticas organizacionales (Fundación Avina, 2014). Tiene el propósito de generar beneficio mutuo entre la sociedad y la compañía. La gran relación que existe de este concepto con la rentabilidad y posicionamiento en el mercado, es la importante diferencia que existe con la Responsabilidad Social Empresarial, que consiste en buscar una pronta optimización de los recursos y querer utilidades inmediatas en un corto plazo de inversión. Por lo tanto, Porter afirma que la iniciativa de crear valor compartido se concentra en emplear un nuevo modelo de negocio, lo que lo coloca en un tiempo de mediano a largo plazo, que vuelva al éxito como fin último (Fundación Avina, 2014).

Según el artículo de la Asociación de Fundaciones Empresariales (s.f.), para Porter y Kramer existen tres vías clave para desarrollar valor compartido:

> La reinvención de productos y mercados por lo que las necesidades cambian y evolucionan constantemente (párr. 6), la redefinición de la productividad en la cadena de valor donde se ejercen prácticas que benefician a pequeñas empresas o a la sociedad en general (párr. 7); y, por último, el desarrollo de clústers locales de empresas con la conectividad y relación del entorno, que no solo son organizaciones sino también instituciones, gremios u ONGs (párr. 8).

La intención de profundizar esta teoría es buscar la integración con entes de la ciudad, la provisión y fidelización de recursos con empresas pequeñas que no se posicionan todavía con fuerza en el mercado, y el apoyo de la comercialización de estos productos para que crezcan y creen beneficios al plan de negocio.

Para la eficiencia de la productividad en el nuevo plan de negocio, es necesario tener en cuenta los procesos para el desarrollo de la empresa, al igual que controlar los costos y gastos que incurren en la transformación de la materia prima y la oferta del servicio en general. Por eso, para la orientación de esta situación se tendrá en cuenta el enfoque Kaizen, el cual es un tipo de teoría basado en la optimización de los procesos, hablando de aspectos monetarios, sociales y laborales todo con el fin de desarrollar mejoras continuas en la organización. Imai (1989) citado por Alvarado & Pumisacho (2016), expone que este enfoque como mejoramiento continuo involucra a todos, incluyendo a los gerentes y trabajadores por igual; estos deben mantener y mejorar los niveles laborales con el fin de mejorar el rendimiento de cada proceso (párr. 1), por lo que se deduce que es un trabajo complejo de colaboración entre todos los miembros de la organización.

Imai (1986) citado por Alvarado & Pumisacho (2016), sostiene que esta teoría es un proceso de resolución de problemas, en donde cualquier mejora debe ser estandarizada para alcanzar el siguiente nivel (párr. 2). Este conocimiento se ve reflejado en el control de calidad de las empresas y sus certificaciones para dar por hecho que existen actividades que implementan la reducción de costos en la empresa. Para el modelo de negocio a desarrollar es un importante esquema para el argumento de la eficiencia y la manutención de los procesos.

El concepto Kaizen logra como consecuencia según Prajogo & Sohal (2004), Alukal & Manos (2006) y García et al. (2010):

> Beneficios cualitativos, cuantitativos económicos y humanos, que se ven reflejados en rendimientos y relaciones de clientes a través del ahorro de costos, reducción de tiempos de espera y de ciclos, mejora de la calidad, así como en la disminución de los accidentes de trabajo, todo esto gracias al desarrollo del recurso humano de la organización (Alvarado & Pumisacho, 2016)

El apoyo argumentativo de estas teorías permitirá y tendrá como fin el desarrollo de esta investigación, esto con el hecho de profundizar los conocimientos adaptados a las ideas propuestas en el plan de negocios para que se reflejen como beneficio último de viabilidad en todos los ámbitos.

Con el fin de condensar la investigación, es necesario explicar los conceptos clave para el entendimiento previo de la problemática a resolver; por eso, una explicación integral de las palabras más importantes hace más flexible la comprensión del plan de negocios.

Para conocer el arte de los alimentos y bebidas es necesario conocer el arte de la gastronomía, la cual tiene como definición el "conjunto de conocimientos y actividades que están relacionados con los ingredientes, recetas y técnicas de la culinaria, así como con su evolución histórica" (Spanish Oxford Living Dictionaries, s.f.). Igualmente, este concepto lleva consigo varios temas a profundidad como la complejidad de la cultura de algún territorio, teniendo en cuenta que se poseen costumbres y prácticas únicas por cada sociedad, lo que hace que el concepto de gastronomía vaya relacionado con la cocina, la religión, las tradiciones y los tipos de alimentos que hacen parte de toda una historia de una comunidad. Según Fusté-Forné (2016) es parte del patrimonio de las sociedades, un trazo de su identidad que se refleja a través del cultivo, los productos y platos típicos, o las formas de servir y consumir.

Un ejemplo de esto es la complejidad de la Cocina colombiana, que, como concepto, abarca una gran gama de alimentos servidos a la mesa por la existencia de

diversidad cultural, étnica, religiosa y geográfica, identificando a cada región y haciéndose únicas unas de otras. “Cada región cuenta con sus propios ingredientes, especialidades y características; sin embargo, todas encarnan algo de esa herencia indígena, española y africana que las hace aún más exquisitas” (Colombia.co, 2013).

El enfoque de este proyecto de investigación es orientarse a la parte de los entremeses y su forma de ofrecer estos productos. Entremés puede ser el primer plato de una comida o simplemente un tipo de aperitivo para saciar el deseo de comer, el cual puede ser frío o caliente dependiendo del tipo de plato que se quiera hacer. “Los entremeses deben estimular el apetito. A veces se confunden con los snacks de aperitivo, y se componen entonces de un surtido variado” (Larousse Cocina, s.f.). Suele considerarse como los tipos de comida que se ofrecen en los bares por el hecho de presentarse como un acompañamiento para la bebida que se esté tomando; sin embargo, la propuesta ideal para el plan de negocios es presentar aquellos acompañamientos como el plato principal.

Lo que se conoce como bar, se puede definir como aquel establecimiento que ofrece tanto bebidas como alimentos, se le da este término por traducirse del idioma inglés a barra o mostrador, “un pequeño muro más o menos de la altura del pecho de un individuo, sobre el cual está dispuesta una tabla alargada donde se servirán las bebidas y todo aquello que ordenen los clientes” (Restaurant Bar, s.f.). Puede tener diferentes temáticas de servicio y de ambientes, por lo cual lo hace diferente la carta y su valor agregado.

En consecuencia, para hacer de los entremeses un plato principal, existen nuevas tendencias que buscan ofrecer alimentos como objeto social en los bares, a lo que se refiere un gastrobar, el cual se considera como la mezcla entre un restaurante y un bar, sin embargo, puede interpretarse como una nueva tendencia para presentar u ofrecer tapas y entremeses tradicionales. “Se procuran acercar a la alta cocina sirviendo tapas de autor a precios asequibles. Reúnen por un lado la elaboración estudiada de la gastronomía y la rapidez en servir como la de un simple bar” (Gradocreativo, 2014). El establecimiento La Buena Vida (2016) lo define como un establecimiento de restauración clasificado como bar, que sirve, en barra o mesa, bebidas y tapas o raciones de autor entendidas éstas como las elaboradas empleando los mejores ingredientes, altas técnicas de cocina y presentadas de forma innovadora.

Para la evolución de este proyecto, se tiene en cuenta la investigación de mercados para entender y conocer cómo se comporta el cliente frente a la propuesta de valor a generar; por eso hay que conocer el mercado objetivo: este se entiende como el segmento o grupo de mercado que se ha colocado como ideal para atender sus necesidades con la oferta que se dará y dar un valor agregado al producto. Se decide colocar ese grupo específico de clientes como base de la demanda. Para seleccionar dicho segmento, se obedece, en un principio a hacer una investigación de mercados para analizar los patrones de comportamiento del consumidor, las preferencias en las diferentes edades e igualmente las similitudes de toma de decisiones en los géneros.

3. Estrategia Metodológica.

Existen distintas formas para abordar información dependiendo de lo que cada sujeto desea obtener. En un primer momento, cuando se habla de limitar la investigación a un objeto de estudio (en este caso Bogotá D.C), hace referencia a definir la extensión e intención de la búsqueda de datos (Bericat, 1998, pág. 69). Esto se hace con el fin de condensar y profundizar la búsqueda de información en un espacio determinado. Para ello, por medio de fuentes secundarias tales como periódicos, noticias en la web, datos poblacionales virtuales de Bogotá e investigaciones de entes privados internacionales, se extrajo información para contextualizar la ciudad con el fin de identificar el presente de los aspectos económicos, sociales y culturales que aluden al objetivo general del proyecto.

Para la explicación de los antecedentes, se tuvo en consideración las palabras clave que dan identidad a la propuesta de valor, por lo que se averiguó la historia de sus conceptos por medio de libros y sitios virtuales. Para la selección de la información en el componente teórico, se tuvieron en cuenta variables de tipo administrativo que se relacionara con la propuesta de valor a desarrollar. Se indagó por medio de libros de teorías de administración, artículos científicos y autores destacados en el ámbito empresarial.

Para el progreso del diagnóstico del plan estratégico de marketing, se incorporó la metodología cualitativa-cuantitativa respectivamente para el objetivo específico de la caracterización del mercado, la cual abarca la descripción subjetiva y objetiva en las encuestas y observación de campo (Bericat, 1998, pág. 73).

Para el hecho del desarrollo de la investigación de mercados, se definió la población en la que se analizará el cliente, la competencia y el mercado en sí. Es por eso que se recogieron los datos demográficos de la localidad de Chapinero por medio de fuentes secundarias, y muestra que su "población cuenta con aproximadamente 126.591 habitantes para el 2017 (Secretaría Distrital de Planeación , 2014) de los cuales el 74,9% serían personas con rango de edad entre 15 y 64 años. Esta aproximación de edad se analizó con la proyección que hace el DANE para el 2015 según la Secretaría distrital de Planeación (2009).

Además de esto, para analizar la población flotante de la UPZ 99 (Chapinero) se tuvieron en cuenta investigaciones realizadas por la Secretaría Distrital de Planeación (2011). Aquellos estudios muestran que esta población de la localidad es de 1.200.000 personas al día. Se asume que los moradores que frecuentan esta unidad, es proporcional a la participación de los establecimientos localizados en la UPZ 99 frente a la localidad; son 6.413 establecimientos, luego, se tendría que la población flotante de esta zona en la localidad es de 297.035 personas (párr.4, p.15).

En una población de 94.816 personas delimitada por la edad entre 15 y 64 años, más una población flotante en la UPZ 99 de 297.035 personas, daría una población total de 391.851. Una muestra significativa correspondería a desarrollar alrededor de 137 encuestas para aquellos individuos que viven y frecuentan esta zona. Según Torres & Paz (s.f., pág. 11), la muestra se extrae de esta fórmula a saber que se conoce el tamaño de la población:

$$n = (k^2 * p * q * N) / ((e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q)$$

Donde:

- N= Tamaño de la población, es decir 391.851 personas.
- k = Constante de nivel de confianza, en este caso del 90%, es decir 1,64.
- e = Error muestral deseado, en este caso el 7%.
- p = Probabilidad de éxito, es decir el 0,5.
- q = Probabilidad de fracaso es decir 0,5

En la encuesta se les preguntó sobre los aspectos económicos, sociales y culturales que llevan diariamente, además de sus datos personales e información clave (Ver anexo 1).

El número de encuestas se distribuyó en cada UPZ dependiendo del número de barrios y su porcentaje representativo. Según la secretaría distrital de planeación (2009), existen 153 barrios en la localidad de chapinero (p. 22), donde a cada UPZ le corresponde:

Tabla 1.
UPZs Localidad Chapinero y número de encuestas correspondientes.

UPZ	Barrios	%	# Encuestas
88 El Refugio	39	25%	34
89 San Isidro Patios	7	5%	7
90 Pardo Rubio	69	45%	62
97 Chicó Lago	20	13%	18
99 Chapinero	9	6%	8
UPR (Cerros orientales)	9	6%	8
Total Chapinero	**153**	**100%**	**137**

Nota: Elaborado por Sergio Moreno. Información extraída de la Secretaría Distrital de Planeación (2009).

Por otro lado, se realizó una metodología analítica para el diseño de la propuesta de valor; la planeación de la oferta y la determinación de las actividades, procesos y recursos clave del negocio y la identificación del marco jurídico y tributario, por el hecho de estudiar aquellas partes que componen un objeto como lo es el negocio y la gastronomía colombiana, esto con el fin de identificar fortalezas y oportunidades en el diseño del producto. Por último, se evaluaron los hechos particulares que impactan financieramente la idea de negocio y así estudiar su rentabilidad.

La investigación para el plan de negocio se desarrolló con la "Guía para la formulación y elaboración de tu plan de empresa" del programa Bogotá emprende (Cámara de comercio de Bogotá & Secretaría distrital de desarrollo económico, 2011), la cual orienta la formulación del diseño de un plan de negocio con siete componentes claves para desarrollo de la idea. Estos puntos se fueron desarrollando y relacionando con cada objetivo específico en el transcurso del proyecto de investigación. Como marco de entendimiento, se tuvieron en cuenta conceptos importantes del modelo CANVAS (Recursos, actividades y procesos clave), esto sin llegar al análisis al que este modelo pretende llegar. Asimismo, se

plantearon las debidas conclusiones y recomendaciones en cada uno de los capítulos, basándose en toda la investigación analítica del proyecto.

4. Plan Estratégico de Marketing.

4.1 Investigación de Mercados

4.1.1 Análisis del consumidor

Para entender un poco mejor el mercado al cual se quiere llegar, fue necesario realizar una exploración de hábitos, atributos y motivaciones por los cuales el cliente podría llegar a consumir el producto. Se realizaron 147 encuestas a la población del sector de Chapinero, incluyendo a las personas que lo visitan (Ver anexo 2). Igualmente, el desarrollo de esta pesquisa tuvo como objeto imprescindible, la búsqueda del segmento de mercado con el fin de saber la capacidad monetaria de las personas y sus concurrencias semanales en la localidad. Esto último a saber, que existe una población flotante bastante importante además de la que reside en este sector, por el hecho de ser un área universitaria.

Gracias a la información obtenida por las encuestas, en un primer momento, es necesario conocer aquellos aspectos personales que infieren al momento de conocer un mercado objetivo. Para comenzar, se puede inferir que el segmento de mercado encontrado allí posee buenas condiciones de capacidad adquisitiva por el hecho de estar en un estrato socioeconómico de 4 y 5, una mayoría significativa por estar en el 64% del total de la participación (ver figura 1).

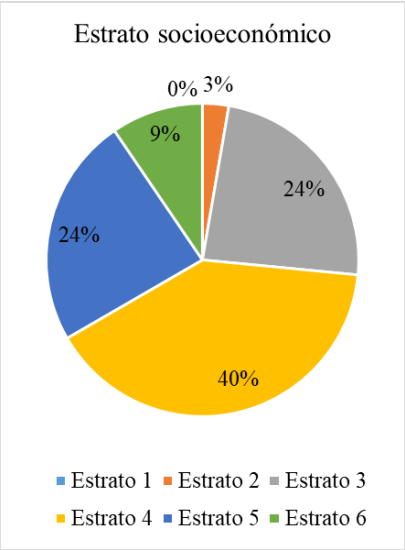


Figura 1. Pregunta de estrato socioeconómico. Elaboración propia.

Por otro lado, un 70% de la población que transita la localidad de Chapinero, tiene un rango de ingresos bajo por no pasar de 2 salarios mínimos legales vigentes (SLMV) (ver figura 2). Esto se puede complementar con que alrededor del 44% de la población es estudiante activo, respondiendo a los ingresos bajos que tiene el mercado. Además, un 33% de la población es trabajadora (ver figura 3).

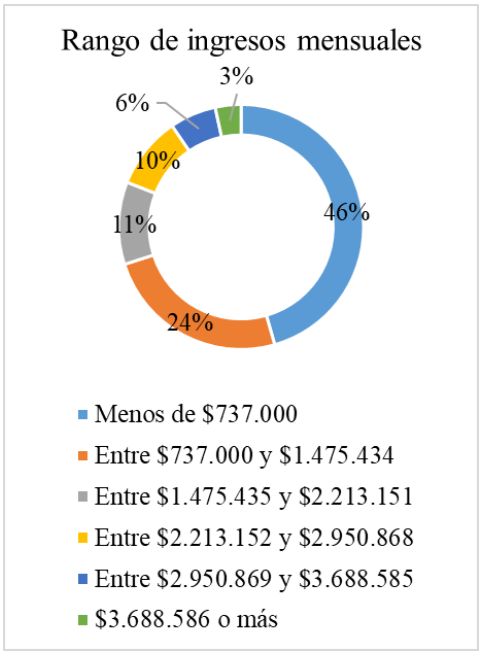


Figura 2. Rango de ingresos mensuales. Elaboración propia.

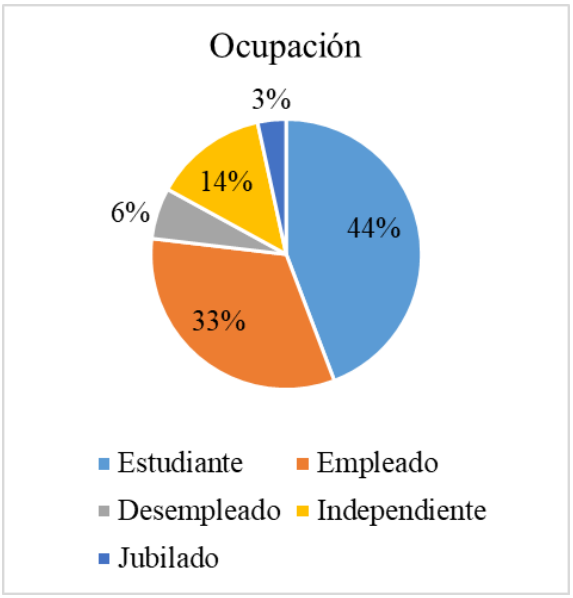


Figura 3. Ocupación. Elaboración propia.

El sector de Chapinero posee un alto flujo de estudiantes universitarios, como lo demuestran las encuestas con un 48%, donde se concentran edades entre los 18 y 25 años. Luego, con segunda mejor participación y un porcentaje del 23%, lo siguen las personas con edades entre 26 y 35 años (ver figura 4).

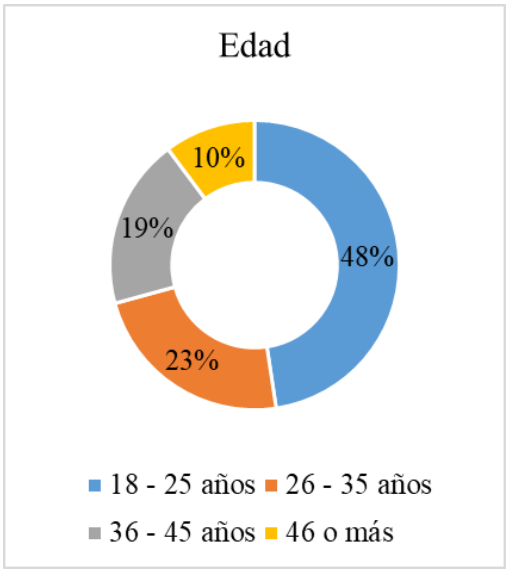


Figura 4. Rango de edades. Elaboración propia.

En una segunda parte, se extrajo información sobre los hábitos de los consumidores al momento de demandar un producto en la localidad de Chapinero, esto con el fin de abarcar momentos de demanda y su temporalidad. Dentro de los resultados encontrados, como se ve en la figura 5, se muestra una igualdad relativa en la concurrencia por el sector de Chapinero. Esto significa que no existe un patrón de comportamiento que resalte el gusto de frecuentar el sector comercial por la localidad; sin embargo, es importante resaltar que aproximadamente el 66% de la población visita de 3 a 7 veces el sector.

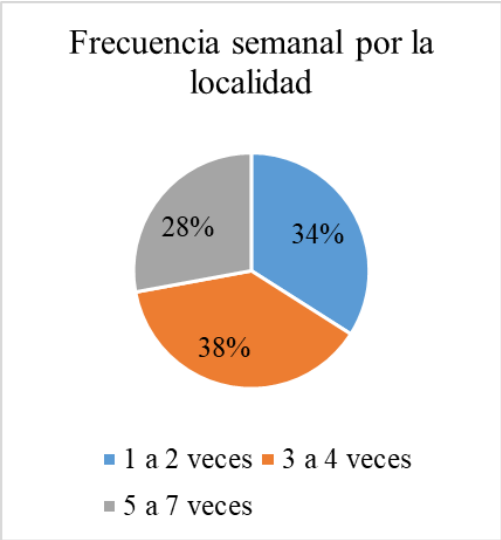


Figura 5. Frecuencia semanal por la localidad. Elaboración propia.

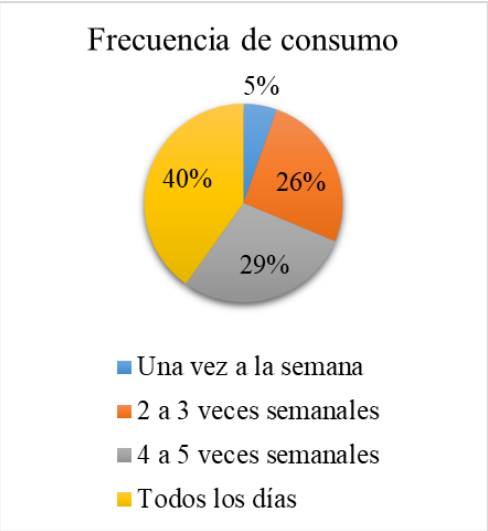


Figura 6. Frecuencia de consumo de alimentos. Elaboración propia.

El gusto de consumo de la población es positiva cuando se habla de demandar alimentos entre las comidas principales. La mayoría de la población flotante y residente que frecuenta el sector de chapinero, tiene hábitos de merendar todos los días de la semana, esto con un 40% de participación (ver figura 6). Este dato puede ser de gran importancia al momento de gestionar los tiempos de oferta de los productos.

En lo que respecta al hábito de consumo de bebidas alcohólicas, de las 147 encuestas se cree que 61 personas reiteran consumir por lo menos una vez al mes alguna bebida a base de alcohol, mientras que tan solo 12 personas responden a consumir dos o más veces semanales (ver figura 7). De acuerdo a los datos obtenidos, es necesario creer que la mayoría de la población no posee hábitos fuertes de consumo de cerveza; sin embargo, no se descarta la cantidad que se puede llegar a gastar en bebidas una persona en un solo día.

Figura 7. Frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas. Elaboración propia.

En el aspecto habitual de la demanda, se preguntó acerca de los momentos de compra que podría llegar a tener un cliente. Siendo así, como se evidencia en la figura 8, las encuestas responden a que la mayoría de la población gusta por tener esos momentos los fines de semana o después de trabajar.

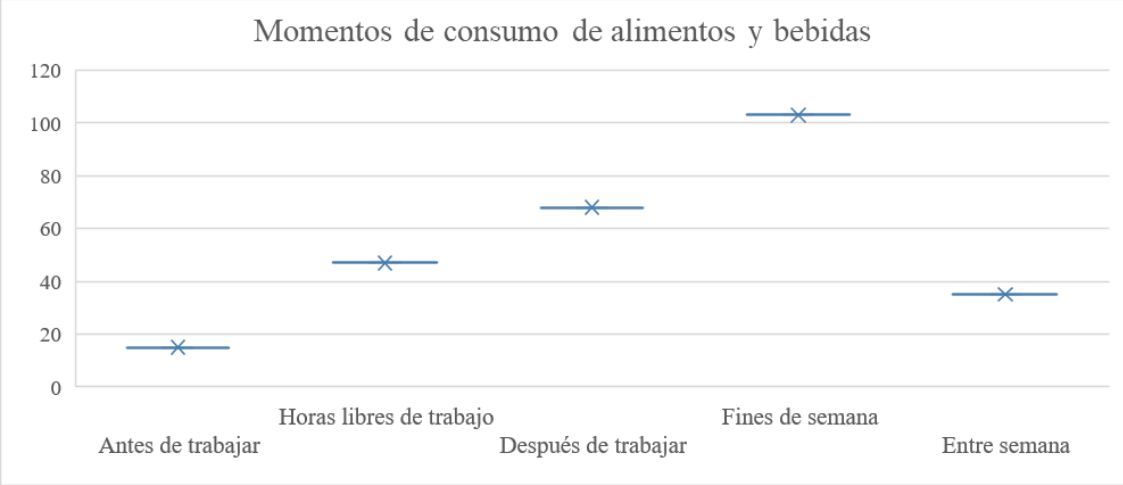


Figura 8. Momentos de consumo de alimentos y bebidas. Elaboración propia.

Por último, se realizó una tercera parte en la encuesta para recolectar información acerca de las preferencias, gustos y percepciones que tiene el mercado respecto a la idea de negocio a implementar. Como lo muestra la figura 9, se pregunta por los tipos de alimentos que consumiría en aquellos momentos libres (*breaks*), donde arroja que la preferencia son los alimentos saludables con un 54%. La segunda mejor opción para la población potencial, son las bebidas con un 48%, y la tercera, las harinas y frituras con un 40%. Para entender esto, se deduce esta información con las nuevas tendencias de salud y del fanatismo por el bienestar.

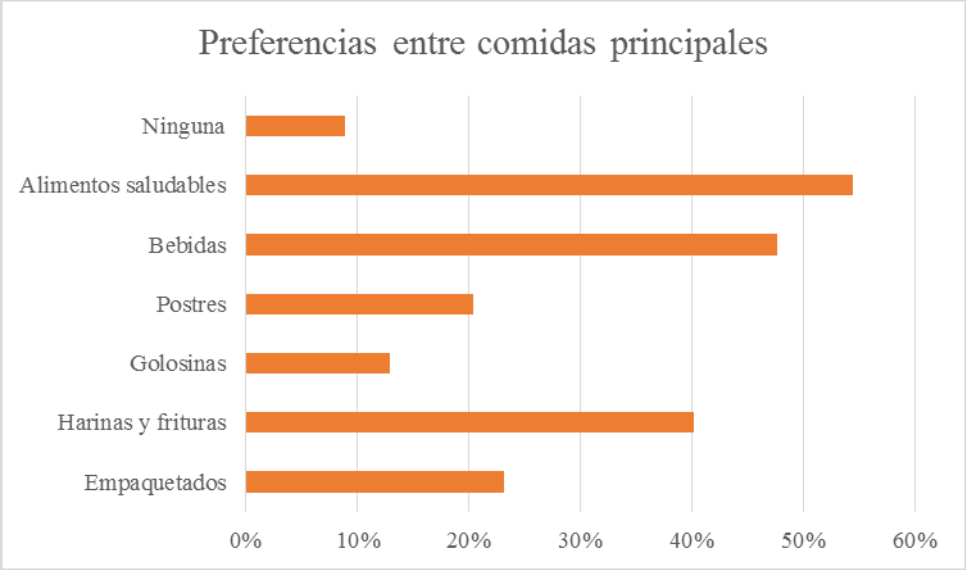


Figura 9. Preferencias entre comidas principales. Elaboración propia.

Es necesario resaltar que el gusto por la comida típica colombiana es bastante acogido por la población según las encuestas. Como se ve en la figura 10, la mayoría de las personas le dan una calificación de 6 y 7 a la gastronomía colombiana, siendo excelente desde el punto de vista valorativo. Desde otra posición, un precio razonable para los entremeses o pasabocas según la población encuestada y por la que estaría dispuesta a pagar, debería ser entre $5.000 y $10.000 COP (ver figura 11), lo que debe ser un punto importante a la hora de definir los precios del establecimiento.

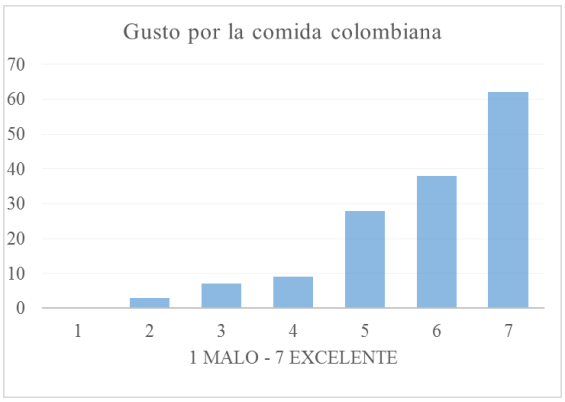


Figura 10. Gusto por la comida colombiana.
Elaboración propia.

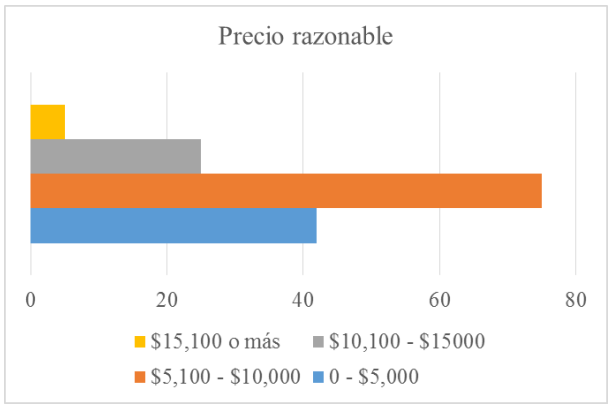


Figura 11. Precio razonable por un entremés o entrada.

El conocimiento de cervezas artesanales en la ciudad de Bogotá, se puede evidenciar un poco nublado según las encuestas realizadas a las personas. Como se puede evidenciar en la figura 12, muy pocas personas conocen sobre cervezas artesanales ofertadas en la ciudad; a pesar de ello, se ve una fuerte influencia de la cerveza BBC en la población porque se ha hecho reconocer como marca artesanal en toda la capital.

La preferencia de consumo que tienen las personas que frecuentan y viven el sector de Chapinero en cuanto al tipo de cerveza, es netamente de tipo nacional. Pocas personas gustan de la oferta internacional que presentan los establecimientos de comercio como bares o restaurantes (ver figura 13).

Figura 12. Conocimiento de cervezas artesanales.
Elaboración propia.

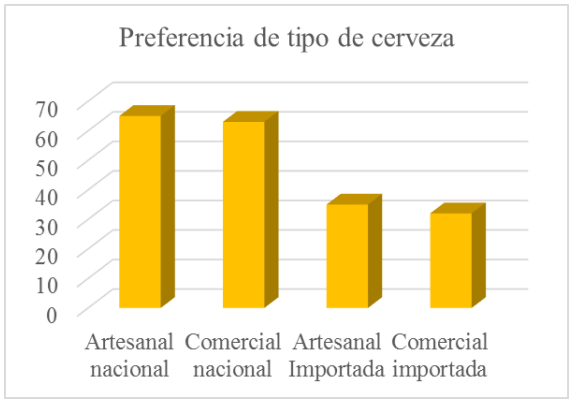


Figura 13. Preferencia de tipo de cerveza.
Elaboración propia.

Como conclusión a este análisis, es identificable reconocer una gama amplia de estudiantes por este sector, por el hecho de ser una ubicación netamente universitaria. Se parte de un segmento de mercado de universitarios de edades entre 18 a 25 años; sin embargo, es necesario reconocer al empleado o trabajador, otra parte del mercado que posee igualmente una buena participación y que pueden tener ingresos de más de un salario mínimo legal vigente (SMMLV). Se interpreta que estos segmentos, pueden llegar a demandar el producto a presentar; teniendo como base las encuestas donde hablan de sus preferencias de consumo, motivaciones y hábitos que se encaminan y se relacionan a la idea de negocio. En adición, existe un gran potencial de demanda en este sector, por tener un alto flujo de personas (residentes, trabajadores y estudiantes) que frecuentarán la zona de Chapinero.

4.1.2 Análisis de la competencia

Para entender el contexto que abarca la localidad de Chapinero frente a toda la oferta de servicios de alimentos y bebidas, fue necesario seleccionar aquella competencia que brindaba la misma esencia del plan de negocio. Por eso, se seleccionaron 6 posibles establecimientos con temática de gastropub o gastrobar que estuvieran acordes con la propuesta de valor a desarrollar, con el fin de ser este primer concepto como el origen de una motivación hacia el cliente.

Comenzando con la distinción y segmentación de cada competidor, se tuvo en cuenta la carta, los precios, el ambiente y la ubicación. Por otro lado, es conveniente decir que no todos los competidores se comportan como gastrobares, sino que puede que algunos se enfoquen principalmente al expendio de bebidas como la cerveza:

Tabla 2.
Análisis de competidores.

Gastrobar/Gastropub	Servicios	Ventaja Competitiva	Mercadeo	Ubicación
Gastrobar Bettino Forno a Legna	Considerado como gastrobar, se ofrece comida italiana 100% artesanal en "horno de leña", y que igualmente ofrece cocteles y vinos.	Oferta artesanal netamente italiana.	Únicamente publicitada por la red social Facebook.	Calle 69a #5-1, Bogotá
The Monkey House Gastropub	Ofrece un variado menú gastronómico con una carta de cervezas bastante considerable. Tiene un concepto británico en sus platos.	Adopta los espacios para desarrollar eventos de todo tipo.	Página propia, redes sociales, páginas de interés gastronómico (restorando.com), periódicos.	Calle 70a #8-55, Bogotá
Gastrobar Expresso Macondo	Presenta una carta clásica a base de expressos, la cual resalta la cultura del café. Igualmente ofrece productos como tortas, pizzas y empanadas hechas a la minuta.	Posee una pequeña lista de cervezas artesanales y cocteles como complementos a las comidas.	Conocida por darse a conocer en un artículo periodístico. Se publicita por medio de Facebook y la página Casa Salvino (casasalvino.com)	Calle 53#6-11, Bogotá
El Inglés Gastropub	Posee una amplia carta de platos, principalmente de concepto inglés; sin embargo, ofrece platos fuertes a la mesa.	Oferta gastronómica de tipo inglés	Únicamente publicitada en Tripadvisor y Facebook, a pesar de no poseer una descripción general del negocio y no tener información de precios.	Carrera 11 #69-40, Bogotá
El Mono Bandido Cerveza Artesanal	Su oferta de alimentos es corta, por lo que ofrecen 4 platos fuertes y 4 entradas únicamente. Se centra en la oferta cervecera y de cocteles, para tener un ambiente de socialización.	Oferta cervecera propia de tipo artesanal.	Posee su propia página web, con una amplia información en su servicio. Además se puede encontrar en Facebook y Trip advisor.	Carrera 4 #54-85, Bogotá
Origen Proyecto Cervecero	Fomenta la cultura de la cerveza artesanal en Bogotá, lo que la hace partícipe de la oferta de cervezas propias del establecimiento. Además, ofrece alimentos para acompañar de las bebidas.	Oferta cervecera propia de tipo artesanal.	Únicamente se promociona por las redes sociales Facebook e Instagram.	Calle 69a #9-24, Bogotá

Nota: Elaborado por Sergio Moreno. Información extraída de fuentes secundarias (Sitios web de cada restaurante).

Los competidores, en un principio, se seleccionan con referencia a la ubicación. Con esto, se comienza a valorar una serie de atributos y productos similares a la propuesta de valor para poder seccionar los competidores directos. Esto se puede evidenciar en la figura 14 donde puede identificarse la ubicación de cada uno de ellos en el sector de Chapinero, además de saber el área en la que se ubicará el establecimiento (UPZ 99 – Chapinero).

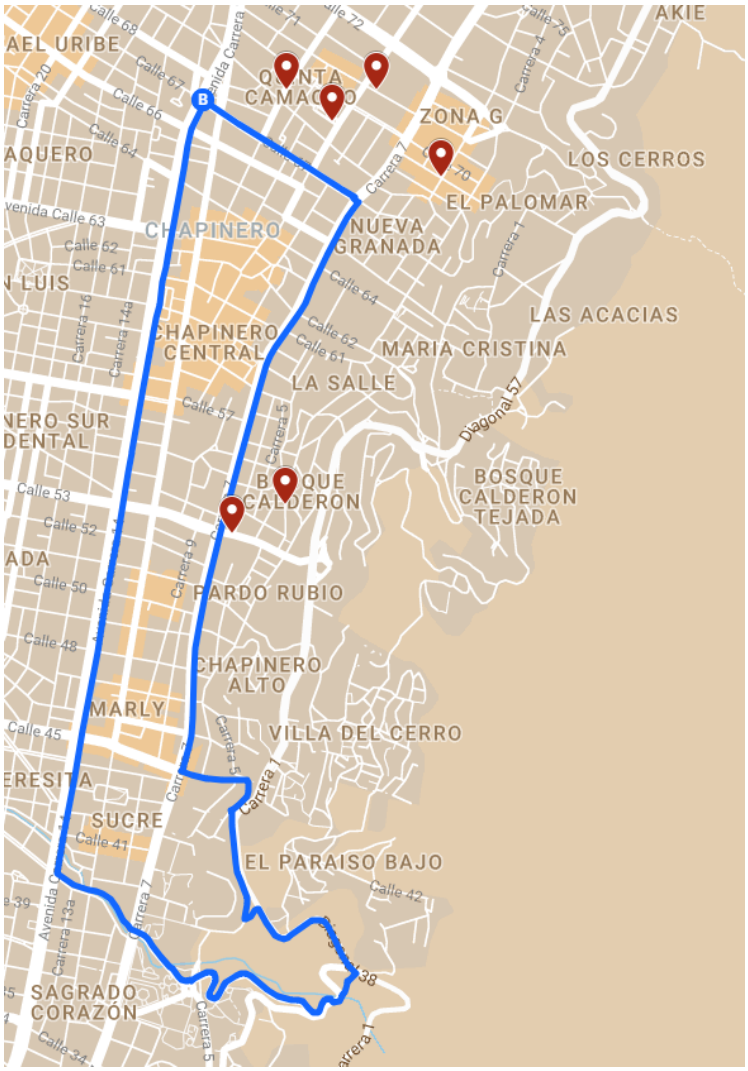


Figura 14. Mapa competidores y delimitación UPZ 99 – Chapinero. Elaboración propia.

Es importante decir que los productos sustitutos que podrían entrar como competencia en el establecimiento, son principalmente los productos que ofrecen los

negocios informales o simplemente aquellos negocios que no tienen un concepto igual al de Gastrobar.

4.2 Descripción del Producto y Servicios

De acuerdo a la propuesta de valor, la cual se guía hacia el concepto de la cocina tradicional colombiana, se ofrecerán diversos alimentos que hacen alusión a las culturas del territorio colombiano y que identifican a una región en específico (Ver anexo 3 y figura 22):

- *Costa Pacífica:* Aborrajados de pescado, Cayolla, Empanada de jaiba.
- *Costa Atlántica*: Arepa de huevo, Arroz con titoté, Bami
- *Llanos y Amazonía:* Abasute, Bolitas de pirarucú
- *Valle, Cauca y Nariño:* Envueltos de Choclo, Empanada Valluna.
- *Santander:* Carisecas, Chorotas
- *Antioquia y Viejo Caldas:* Empanaditas de Maduro, Indios de Cuajada
- *Tolima y Huila:* Enmochilados
- *Boyacá y Cundinamarca:* Empanadas de Higo

Por otro lado, en la oferta de bebidas se tendrá muy en cuenta el gusto por el cliente objetivo y el abastecimiento de productos cerveceros artesanales cercanos a la ciudad, con el fin de crear valor, principalmente, a las microempresas que están comenzando a posicionar su marca. Además de las bebidas comerciales ya sea nacionales o internacionales, existen tres microempresas que pueden suplir la oferta de bebidas de concepto artesanal:

- *Cerveza Tres Guerreros:* Empresa que ofrece tres tipos de cerveza: American Pale Ale (Dorada), American Brown Ale (Roja) y American Stout (negra) (Cervesabana, s.f.).

Figura 15. Cervezas Artesanales Tres Guerreros (Pinterest.com, s.f.).

- *Cervecería Cacique:* Empresa que fabrica sus cervezas artesanales en el municipio de Pacho, Cundinamarca, donde poseen 4 tipos de sabores hasta el momento (Gotaque, Ambar ligera, Pura Sangre, Hycata) (Cervecería Cacique, s.f.).

Figura 16. Cervezas artesanales Cacique (Cervecería Cacique, s.f.).

- *Chelarte Cerveza Artesanal:* Es un bar ubicado en la zona G de Bogotá, el cual posee su propio producto cervecero con cuatro tipos de sabores (Raquel, Zenaida, Carmela y Pamela) (Chelarte.com, s.f.).

Figura 17. Cervezas artesanales Chelarte (León, 2017).

Además de las cervezas artesanales de microempresas y de aquellas que ya son reconocidas en el mercado, es necesario ofrecer otro tipo de bebidas, entendiéndose como bebidas no alcohólicas que pueden ser parte del concepto de la empresa con enfoque en la tradición colombiana:

- Champús
- Fresco de aguacate
- Avena
- Guarulo
- Sorbetes
- Candil

El negocio tendrá un estilo colombiano de ambiente clásico con componente innovador de servicio a la mesa, donde se quiere que el cliente haga su pedido en la caja, se pague con anticipación y posteriormente se lleve el producto a la mesa donde escogió acomodarse. Este proceso de servicio se hace con el fin de minimizar tiempos de encargos de alimentos y evitar gastos de personal principalmente de mesero.

Los horarios de servicio se establecen dependiendo del flujo de la demanda que se desarrolle e igualmente teniendo en cuenta las preferencias del cliente en la investigación de mercados. Los horarios se establecerán de martes a sábado de 11 a.m. a 8 p.m.

Por otro lado, para la fijación de precios se tiene en cuenta el porcentaje de costo de la materia prima que debe llevar en el total de gastos del ejercicio de producción y comercialización (Ver anexo 3).

El tipo de ambiente en el establecimiento requiere de buenas experiencias (buen servicio, los alimentos y bebidas), y en lo que se quiere profundizar, es en la buena acogida de los clientes siendo confidentes y serviciales en todo el sentido de la palabra: Servicio de guardarropa, selección de música al gusto, *wifi*, servicio de taxi, etc.

4.3 Distribución y Promoción

La correcta estructuración de la distribución del servicio en un negocio es conveniente desarrollarla con el fin de explicar el funcionamiento de los distintos canales que se van a usar para que llegue el producto al cliente.

Para la gestión logística de distribución del producto, es necesario entender que solo existe una sede o local para la producción y entrega del servicio de restauración. El Gastrobar se fundamenta en el servicio a la mesa, lo que da como consecuencia la no dependencia de intermediarios para el despacho del producto. Se desarrollará un tipo de distribución directo o integrado al cliente, lo que depende de una gestión óptima del servicio para la entrega del producto.

Fabricante ⟶ Consumidor

Para la eficiente distribución del producto se deben tener en cuenta diversos canales de venta para la promoción de los mismos, al igual que su correcta gestión de comunicación para la llegada al cliente. Es por eso, que se tendrán en cuenta diversos canales de promoción para dar paso a una motivación por parte del cliente o consumidor potencial (Ver tabla 3).

Cabe explicar que la principal estrategia de penetración en el mercado a través de la promoción, se llevará a cabo con ciertos incentivos y beneficios para el cliente potencial. Se

entenderá como un gasto de administración de preapertura, donde los clientes podrán consumir de cortesías algunos de nuestros productos con la condición de mencionar en redes al Gastrobar de la Cocina Colombiana. Esta será una inversión de $3’000.000 COP en productos de nuestra cocina hasta agotar inventarios.

Tabla 3.
Canales de promoción.

Segmento de Mercado	Canal de promoción	Función	Pre venta	Post venta	Presupuesto
Universitarios, residentes y empresarios que frecuentan el sector de chapinero.	Instagram	Mostrar las distintas recetas preparadas en el Gastrobar, al igual que los eventos y la ambientación con el fin de generar una motivación de estética en las preparaciones.	El consumidor que se encuentre en esta red social, puede preguntar acerca de la ubicación, promociones y programas de fidelización.	Se busca generar comentarios, opiniones y retroalimentaciones por parte de los clientes con el fin de implementar la mejora continua en el establecimiento.	La creación de la página no tiene costo. Los anuncios publicitarios pueden implementarse semanalmente (una vez a la semana), con un presupuesto de $2000 COP
	Facebook	Al igual que la red social de Instagram se busca mantener al cliente informado acerca de las preparaciones, fotografías del Gastrobar y las actividades que se pueden desarrollar. Igualmente se creará una breve descripción del establecimiento, con su ubicación, contactos y servicios.			La creación de la página no tiene costo. Los anuncios publicitarios pueden implementarse semanalmente (una vez a la semana), con un presupuesto de $2000 COP

	Publicidad en Flyers (Volantes)	Dar información a las personas que transitan el sector de chapinero, con volantes publicitarios del Gastrobar, dando una motivación de cortesía al redimir el volante.	La persona que se encuentre transitando el sector de chapinero se le entrega el volante y puede tener información complementaria en las redes sociales y su ubicación.	Se busca motivar al consumidor con el volante, que redima una cortesía para implementar estrategias de fidelización.	Impresión de Flyers: 1000 unidades * $50.000 COP.
	Voz a voz	Personas que cuenten a sus allegados su experiencia en el Gastrobar y lo recomienden.	No aplica	No aplica	No aplica
	Google	Ubicar el Gastrobar en la herramienta de búsqueda como sitio de interés y de restauración	La persona que encuentre el establecimiento como un punto de interés en el sector de Chapinero, puede ver la información, imágenes y ubicación.	No aplica	El registro del establecimiento en Google no tiene costo alguno.

Nota: Elaborado por Sergio Moreno.

5. Producción y Organización

El objetivo de este capítulo se enfoca en generalizar la ingeniería del establecimiento, mostrándolo como un sistema complejo al saber que es importante especificar cada punto de la cadena de valor; todo esto desde los proveedores y el abastecimiento de la materia prima, hasta el consumidor final. Por otro lado, es necesario complementar dichas actividades con los suministros o recursos clave ideales para el ejercicio óptimo del proceso de venta.

5.1 Actividades Clave

5.1.1 Planificación y Gestión de Compras

Para comprender en un primer momento la logística de abastecimiento del Gastrobar, se tendrá en cuenta la búsqueda de proveedores ideales para la producción de los alimentos. Esto se hace con el fin de aprovisionar al local con la materia prima necesaria para la transformación de los productos. Para este proceso, se tendrá en cuenta el ciclo de compras mencionado por Monzó, Llidó & García (2014) (p. 5):

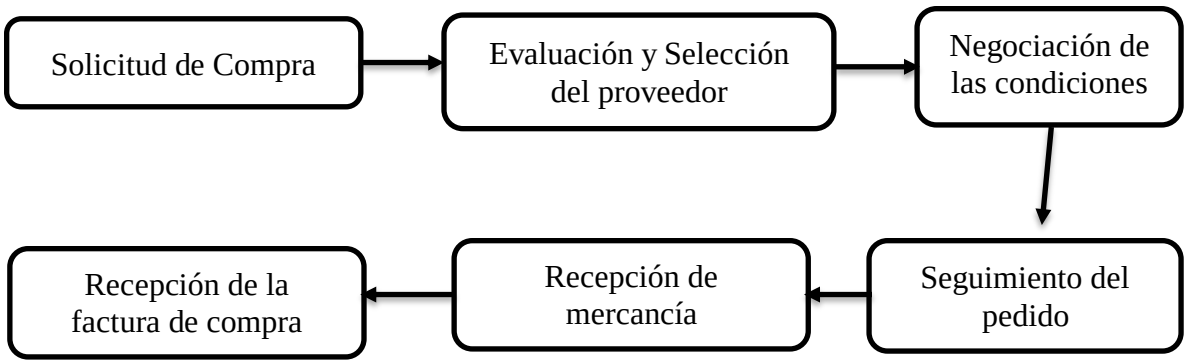


Fig. 18. Fases del ciclo de compra. Elaborado por Monzó, Llidó & García (2014). Recuperado de https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193601.pdf

Frente a la situación planteada del Gastrobar, se tendrá un departamento para la compra y almacenamiento de materia prima, lo cual convergerá en la eficiencia de los procesos de llegada de mercancía. En ese orden de ideas, para los alimentos perecederos se tendrá que llevar un control de compras, por el hecho de generarse diariamente la ejecución

y producción de estos alimentos. Por otro lado, el almacenamiento de alimentos no perecederos y bebidas se llevará un control de stocks mínimos.

Para el primer punto que es la solicitud de compra, debe haber una necesidad de adquirir un producto para el desarrollo de la actividad. Siguiendo esto, se pasa a la búsqueda y evaluación del proveedor teniendo en cuenta su precio, calidad, tiempo de entrega, formas de pago e intereses. Posterior a esto, teniendo en cuenta la idea que plantean los autores Monzó, Llidó & García (2014) se seleccionará la oferta adecuada y procederá a negociar con el fin de obtener un beneficio mutuo (p.5). Se realizará un seguimiento o control de los pedidos, para saber a tiempo real información sobre la llegada oportuna de los productos.

Para identificar y resaltar, la única diferencia se identifica en la recepción de las mercancías: por un lado, la recepción de alimentos perecederos (Frutas, verduras, carnes huevos y pan) se realizarán en la plaza de mercado "7 de agosto" ubicada en la localidad de Barrios Unidos. Los alimentos no perecederos y bebidas se repartirán de acuerdo a la necesidad y calidad de los productos. En ese sentido, existen proveedores directos que ya deben estar sujetos para el ejercicio del Gastrobar:

Tabla 4.

Información de proveedores directos y sus productos requeridos.

Proveedor	**Productos**
Postobón S.A.	Gaseosas Sprite, Colombiana, Pepsi y Manzana
Bavaria S.A.	Cervezas Águila, Club Colombia, Póker, Agua 330 ml.
Cervezas Chelarte	Raquel, Zenaida, Carmela, Pamela
Cervezas Cacique	Gotaque, Ambar ligera, Pura sangre, Hycata
Cervezas Tres Guerreros	Pale Ale, American Brown Ale, American Stout

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

Es importante saber, como lo dicen los autores:

> A la llegada de la mercancía a la zona de recepción de la empresa compradora, se realiza el recuento e inspección de la misma, comprobando que la cantidad y la calidad de los artículos recibidos se ajustan a lo descrito en el pedido realizado (cotejo de la mercancía). Si todo es correcto, se procede a dar entrada al almacén, en el caso contrario, se hará constar en el documento correspondiente denominado albarán" (Monzó, Llidó, & García, 2014, pág. 5).

En un último paso, la transacción de compra y la factura es la que termina con este ciclo, dando detalladamente la información correspondiente de la compraventa.

5.1.2 Producción de A&B

Es trascendental abarcar el proceso que conlleva al servicio final de los alimentos y las bebidas. Para ello, se implementa un diagrama de flujo con el fin de sintetizar todo el sistema que responde a la estrategia de valor a desarrollar:

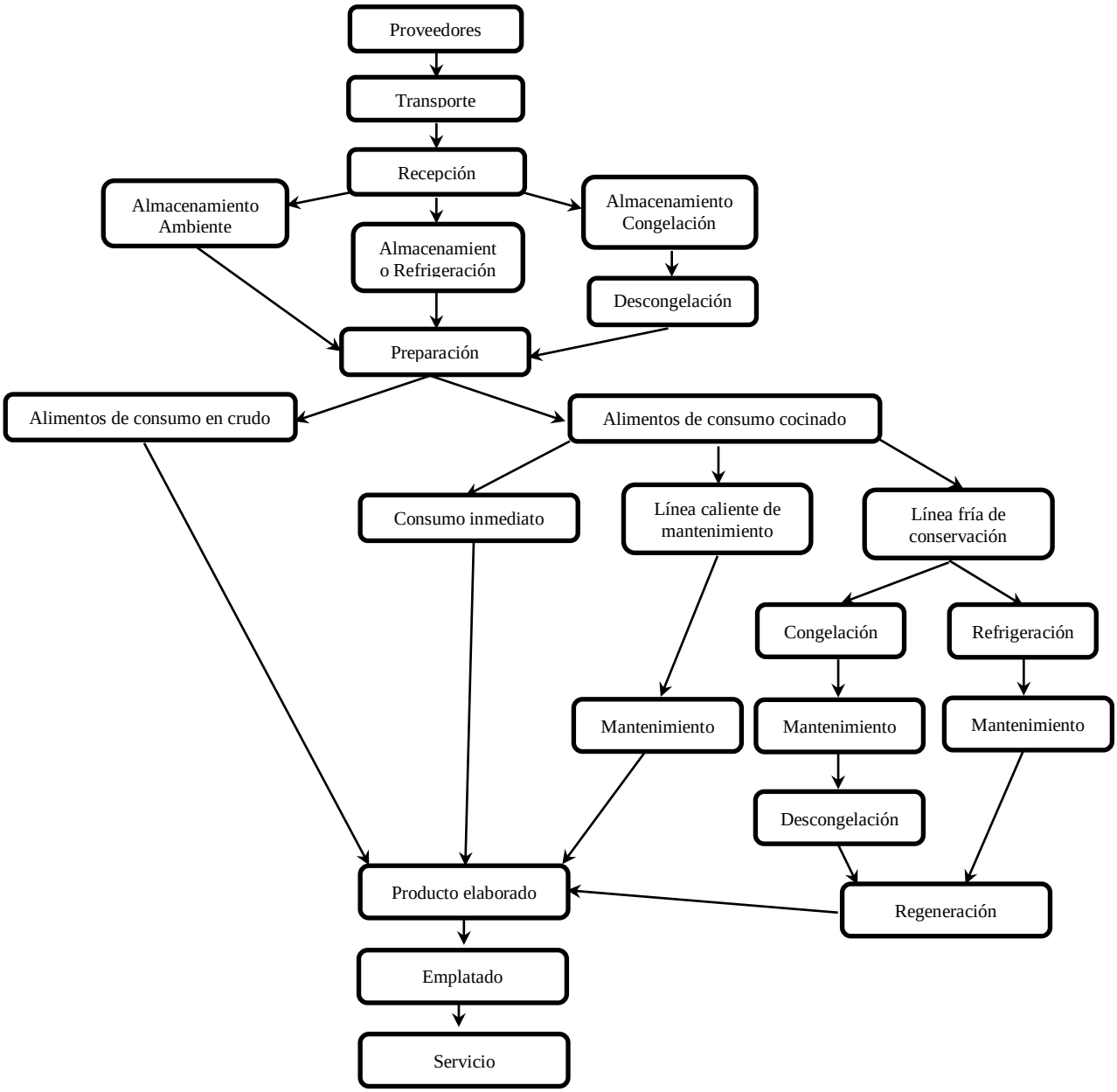


Fig. 19. Diagrama de flujo genérico. Elaborado por Formainnovabio (2013). Recuperado de https://formainnovabio.wordpress.com/2013/04/03/el-diagrama-de-flujo-en-procesos-de-restauracion-colectiva/

5.1.3 Provisión de personal

Este subproceso es importante incorporarlo en este capítulo, porque hace parte de las actividades necesarias para la gestión efectiva de la empresa. Como Hurtado lo dice en su libro (2015), se define como una responsabilidad de atraer, elegir y contratar personal

idóneo que garantice la efectividad de la operación y el logro de los objetivos organizacionales (p.41).

La provisión del personal lleva consigo un punto importante para referir al tipo de trabajador que se va a contratar, y es el descriptivo de cargos. Este punto de partida se tendrá en cuenta como recurso clave (Véase cap. 5.2.3), esto por entenderlo como un medio necesario para identificar los sujetos que se necesitan para el desarrollo de la actividad económica. Dadas estas condiciones, se procede a informar sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

5.1.3.1 Reclutamiento

Este subproceso se define con el fin de atraer candidatos dependiendo de la necesidad objetiva de cada puesto de trabajo que se vaya a identificar. Hurtado (2015) menciona dos tipos de reclutamiento para tener en cuenta con el fin de agilizar dichos procesos: Reclutamiento preventivo, y reclutamiento por requisición de personal o por vacantes (p.55).

Para un primer momento, es importante realizar el reclutamiento preventivo con el fin de evitar vacíos en los puestos de trabajo. Esta práctica "consiste en explorar cuáles son los cargos que tienen un mayor y más frecuente índice de rotación (…) y adelantarse a mantener listas las hojas de vida que cumplan con el perfil solicitado" (Hurtado, 2015, pág. 55). Para la puesta en práctica del plan de negocio, en el comienzo del ejercicio se realizará durante un año, un control de cambio de personal con el propósito de identificar aquellos cargos que tengan un índice de rotación más alto.

Por otro lado, el reclutamiento por requisición de personal significa el inicio del proceso para una vacante que se necesita en el establecimiento. Consiste en la búsqueda de hojas de vida que sean acordes con el cargo a ejercer y seleccionar a las personas idóneas. Para el desarrollo del plan de negocio, se necesitará de personal para cumplir con la actividad económica, por eso se realizarán las requisiciones dependiendo de los cargos que se vayan a ejercer en el Gastrobar.

5.1.3.2 Selección de personal

En este punto, se realiza el análisis de los perfiles para la selección de los aspirantes, teniendo en cuenta los principios corporativos y la filosofía de la empresa. Es evidente entonces, que el seleccionado pueda ajustarse a los ordenamientos, políticas y equipo de trabajo para generar un buen clima organizacional, además de las destrezas técnicas de la persona. Como lo dice Hurtado (2015) el aspirante debe ser consciente de que su aporte debe ir en dirección del logro de los objetivos institucionales; igualmente se debe explorar en ellos su capacidad de permanencia en la empresa (p.61).

En ese orden de ideas, el objetivo fundamental de este proceso es el análisis de las hojas de vida preseleccionadas en la fase de reclutamiento, esto, para poder llevar a cabo filtros como las entrevistas, pruebas técnicas y psicotécnicas (Hurtado, 2015, pág. 62).

5.1.3.3 Contratación

Una vez tomada la decisión de los aspirantes ideales, se debe proceder a la contratación, la cual oficializa el ingreso de la persona a laborar. El ideal del contrato, para un mejor control jurídico, es celebrarlo de manera escrita; esto con el fin de estipular todas las condiciones de trabajo y evitar malentendidos entre las partes.

La información del contrato de trabajo, para Hurtado (2015) debe tener como mínimo:

- Datos del empleador: Dirección, nit. de identificación, razón social, ciudad (p.79).
- Datos del trabajador: Nombre completo, número de identificación, dirección, ciudad (p.79).
- Término del contrato: Fijo o indefinido (p.79).
- Salario y su periodicidad (p.79).
- Beneficios (p.79).

- Cargo a desempeñar (p.79).
- Fecha de inicio de labores (p.79).
- Obligaciones generales del empleador y el trabajador (p.79).
- Firmas

Los contratos documentados "deben reposar en la carpeta individual del trabajador la cual se va alimentando a partir de este momento con todos los documentos relevantes durante su historia laboral, en ella se archivan los formularios de afiliaciones a seguridad social" (Hurtado, 2014, p.80). Más adelante, en el numeral 5.2.4 se condensará la información de los contratos para cada tipo de trabajador que se encontrará en el establecimiento.

5.1.3.4 Inducción

Por último, se muestra el proceso de inducción para el trabajador, con el fin de familiarizar a la persona con su puesto de trabajo, compañeros y organización. Es importante realizar este método, porque facilita la adaptación del empleado al nuevo espacio de trabajo, generando mayor productividad en el desarrollo de sus tareas.

Para Hurtado (2015), este proceso genera rápidamente identidad y pertenencia del nuevo empleado para con la organización, propicia un compromiso más inmediato y una mayor percepción de orgullo y comodidad en su nueva empresa (p.83). Igualmente, Hurtado (2015) presenta 2 fases del proceso de inducción: Inducción general, donde se presenta al empleado la organización en general (historia, productos, marca, misión, visión, etc.) (p.83); y por otro lado, la inducción específica, donde el jefe inmediato entrena y familiariza al trabajador con su puesto de trabajo y tareas (p.91).

5.2 Recursos Clave

5.2.1 Equipos, tecnología e infraestructura

La parte inmobiliaria y mobiliaria del negocio es el principal punto de inversión para llevar a cabo el ejercicio del establecimiento. Es por eso que, a continuación, se fijan

los activos de muebles y equipo, con el fin de abordar e identificar todo lo necesario para el servicio y producción del Gastrobar:

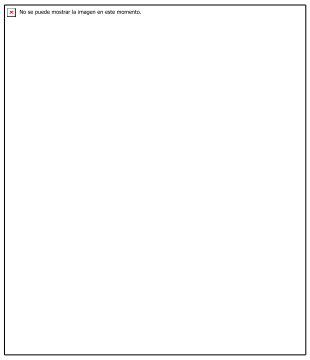
Tabla 5.

Muebles y equipos

Equipo	Precio estimado	Equipo	Precio estimado
Estufa a gas de piso con horno	$5.600.000 COP	Cafetera Express Capuchinera Eléctrica	$360.000 COP
Licuadora 2 litros (2 und)	$990.000 COP	Lavadora de vajillas industrial	$6.550.000 COP

Vitrina caliente	$1.350.000 COP	Procesador de alimentos	$1.125.100 COP
Congelador y Refrigerador	$2.890.000 COP	Mesa base del chef	$599.000 COP
Bandejas de acero inoxidable (2 und)	$90.000 COP	Estantería	$89.000 COP

Batería de cocina 15 piezas	$250.000 COP	Mesa y 4 sillas (5 und)	$620.000 COP
Juego de vajilla 74 piezas	$894.900 COP	Cubertería 4 piezas c/u (4 und)	$551.600 COP
Set de 40 piezas utensilios de cocina	$50.000 COP	Sistema POS - caja registradora táctil	$1.495.000 COP

Set vasos cerveceros x 2 (15 und) 	$159.250 COP	Set De Café x 4 (3 und) 	$77.350 COP
Vitrina para lencería 	$349.900 COP	Butacos en madera (3 und) 	$90.000 COP
Campana extractora 	$389.900 COP		

Nota: Elaboración propia. Precios cotizados en portafolios web de empresas.

Por otro lado, es necesario abordar e identificar el establecimiento en el cuál se desarrollará la propuesta de valor. Es por eso que se analizó un local en arriendo en Chapinero Central, y que puede acomodarse a los requerimientos e ideas necesarias (Ver tabla 6). Puede que este local y su ubicación tengan un alto potencial de demanda por tener cerca transporte masivo, cerca de 5 universidades, y ser un sector comercial de servicios y entretenimiento por su alta concentración de establecimientos (Google.es, 2019).

Tabla 6.

Información de establecimiento en venta.

Descripción	Local en Venta en la zona de Chapinero Central
Detalles	85 m^2 - 2 baños - Estrato 3 - 2 pisos
Ubicación	Carrera 11 #61-25
Precio	$1.600.000 COP Arriendo

Nota: Información extraída de fincaraíz.com. Elaboración propia. Recuperado de https://www.fincaraiz.com.co/local-en-venta/bogota/chapinero_central-det-3148959.aspx

Con esta información, se realiza una planificación en cuanto al diseño del bar, con sus respectivos planos y estructuración del local:

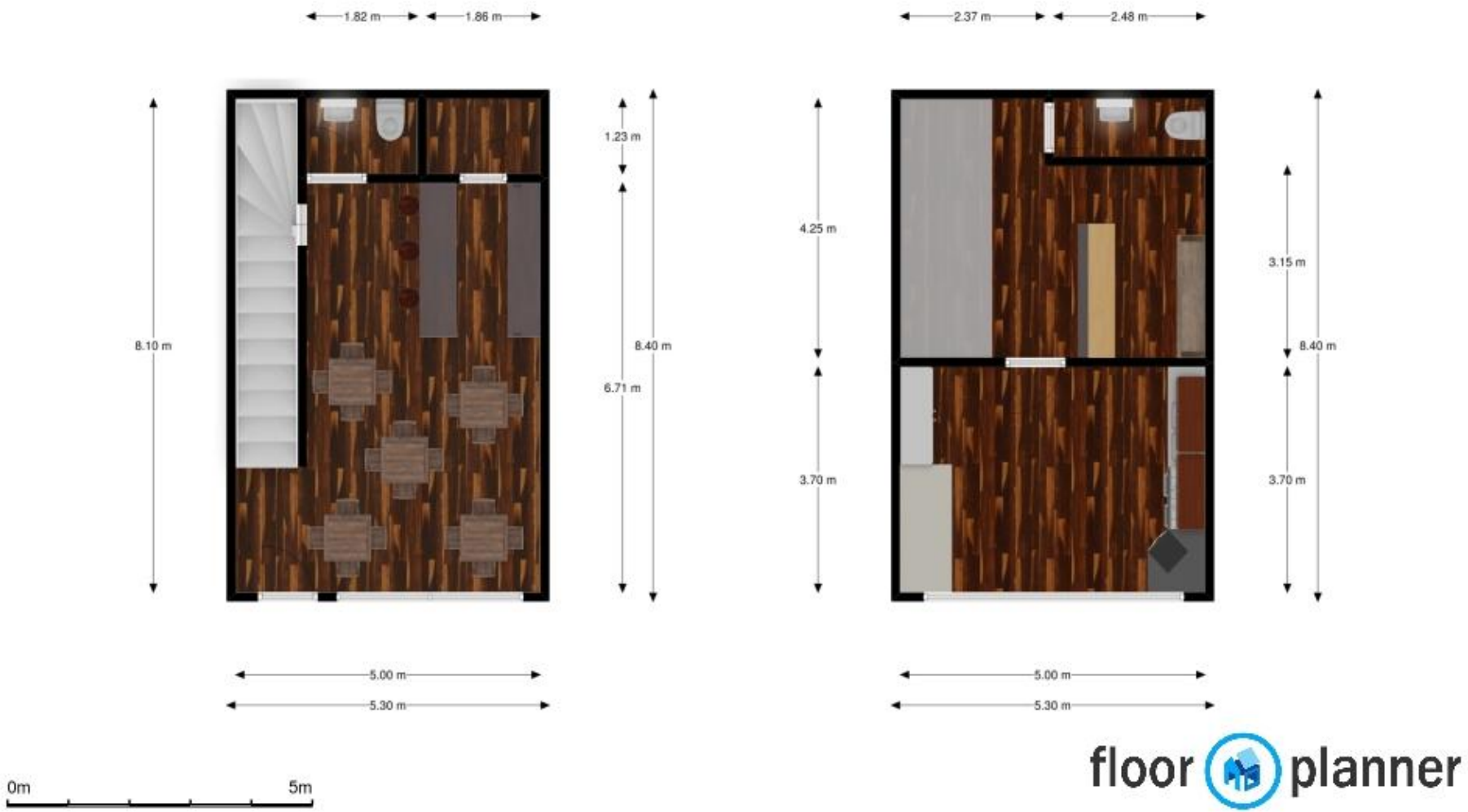


Figura 20. Diseño de un plano para el Gastrobar, teniendo en cuenta el establecimiento escogido. Elaboración propia. Diseñado en herramienta *floorplanner.com.*

5.2.2 Materia prima y Menú Carta (Base de A&B)

Para una correcta gestión o ejecución de los procesos, el insumo principal que se debe necesitar es la materia prima para la producción de los alimentos. Es por eso que se planifica una ingeniería del menú con todos los ingredientes necesarios, y poder recrear los costos que conlleva la materia prima a la hora de comprarla. En el anexo 3, se puede encontrar toda la estructura para el desarrollo de la carta teniendo en cuenta que cada plato puede contribuir con un porcentaje de costo de materia prima diferente.

Es evidente en la ingeniería del menú, darle más importancia a la mejor rentabilidad en los alimentos que en las bebidas, por lo que el costo de cada uno de los platos es considerablemente bajo. Es por eso, que los alimentos (Platos y jugos y gaseosas) van con un porcentaje variable entre el 10% y el 30%; mientras que las bebidas (cervezas) varían en un costo del 35% al 45%.

Por otro lado, el anexo 5 muestra la proyección de cada uno de los platos teniendo en cuenta el porcentaje de costos y rentabilidad para encontrar las ventas totales anuales del establecimiento. Para concluir, a continuación, se propone una carta con precios ideales y referentes al costo de cada ingrediente:

Figura 21. Carta de “Gastrobar de la Cocina Colombiana” Página 1. Elaboración propia.

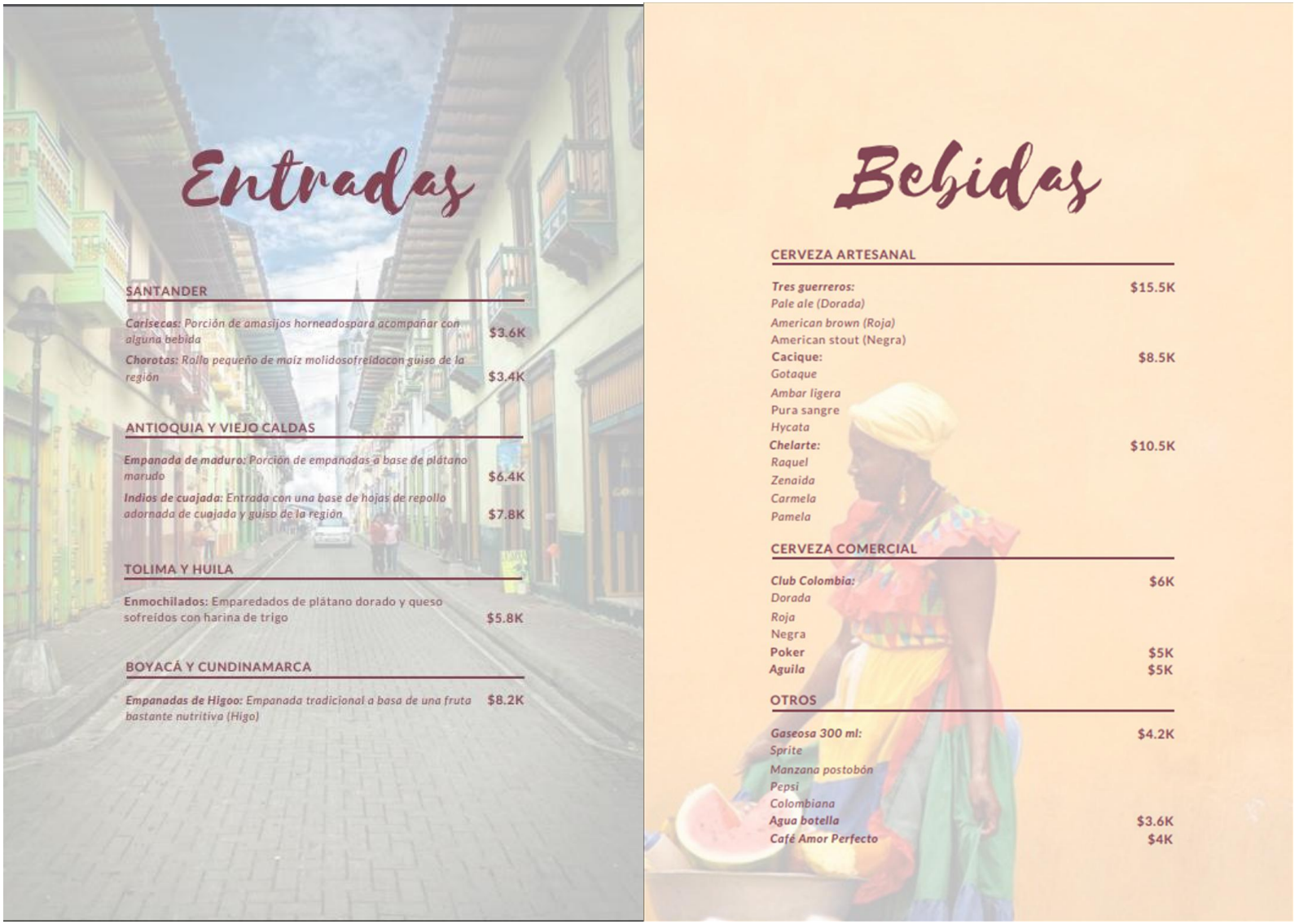


Figura 22. Carta de “Gastrobar de la Cocina Colombiana” Página 2. Elaboración propia.

Figura 23. Carta de “Gastrobar de la Cocina Colombiana” Página 2. Elaboración propia.

5.2.3 Descriptivo de Cargos

A continuación, se muestran los cargos específicos para la empresa con los requerimientos, funciones y estructura específica de cada uno, con el fin de tener un estándar de especificaciones o un soporte al momento de reclutar personal. Se realiza con el diseño propuesto por Hurtado (2015), donde identifica los puntos importantes a tener en cuenta. En adición, se tuvieron en cuenta cargos disponibles a visión de crecimiento de la empresa (Ver anexo 4):

Tabla 7.
Descriptivo de cargo. Mesero

Nombre del Cargo	Mesero
Área	Operativa
Planta de personal	2
Cargo del jefe inmediato	Administrador
# de personas a cargo	N/A
Cargos bajo su responsabilidad	N/A
Resumen del cargo	
Servir a los clientes en el Gastrobar, estar atento a sus requerimientos y necesidades. Igualmente ayudar en cualquier requerimiento del área de cocina.	
Funciones	
Recibir a los clientes.	
Encargarse del montaje de las mesas.	
Recoger el pedido de los clientes y marcharlo a la cocina.	
Mantener limpia el área de servicio para los comensales.	
Atender reclamaciones.	
Participar en los procesos de mejora continua.	
Ayudar al chef a preparar los alimentos.	
Requerimientos	
Educación	Bachiller con estudios en mesa y bar.
Experiencia	Mínimo 5 meses de experiencia en el área de servicio.
Conocimientos específicos	Servicio de A&B, montaje de mesas, nivel mínimo de inglés. Certificación en manipulación de alimentos.
Habilidades físicas	Equilibrio en bandejas y buen estado físico.
Habilidades mentales	Concentración, buena comunicación.
Características de personalidad	Buena empatía y amigable.

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

Tabla 8.
Descriptivo de cargo. Chef.

Nombre del Cargo	Chef
Área	Operativa - Administrativa
Planta de personal	1
Cargo del jefe inmediato	Administrador
# de personas a cargo	1
Cargos bajo su responsabilidad	Auxiliar de cocina
Resumen del cargo	
Responsable de la transformación de alimentos, acomodándose al menú descrito e igualmente dirigiendo el trabajo de sus subalternos.	
Funciones	
Supervisar la preparación de los alimentos.	
Llevar un control de presupuesto para el suministro y abastecimiento de materia prima.	
Encargarse de la contratación de su auxiliar teniendo en cuenta sus requerimientos.	
Llevar un control de los alimentos (stocks e higiene).	
Aplicar el protocolo de seguridad laboral al igual que la manipulación de alimentos.	
Requerimientos	
Educación	Chef profesional.
Experiencia	Mínimo 1 año en ejercicio.
Conocimientos específicos	Especialista en alimentos tradicionales colombianos.
Habilidades físicas	Destreza en el manejo de utensilios y buen estado de salud.
Habilidades mentales	Concentración y rigurosidad.
Características de personalidad	Líder, comunicador y creativo.

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

Tabla 9.
Descriptivo de cargo. Cajero

Nombre del Cargo	Cajero
Área	Operativa
Planta de personal	1
Cargo del jefe inmediato	Administrador
# de personas a cargo	N/A
Cargos bajo su responsabilidad	N/A
Resumen del cargo	
Recibir, almacenar y entregar el efectivo diario del ejercicio del Gastrobar.	
Funciones	
Recibir, almacenar y entregar dinero en efectivo.	
Registrar los movimientos de dinero.	
Realizar arqueos de caja.	
Suministrar los movimientos del día a su jefe inmediato.	
Reportar cualquier anomalía.	
Requerimientos	
Educación	Bachiller con estudios en A&B
Experiencia	Mínimo 6 meses como cajero.
Conocimientos específicos	Competencias en nuevas tecnologías de caja.
Habilidades físicas	Buen estado de salud y hábil con el manejo de dinero.
Habilidades mentales	Concentración y hábil en cálculos.
Características de personalidad	Concentrado y paciente.

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

5.2.4 Gestión de recursos humanos

Otro punto importante para resaltar, es la ejecución y celebración de los contratos de cada persona que vaya a ejercer un cargo en el establecimiento. La gestión de los recursos humanos se desarrolla teniendo en cuenta la formalidad del contrato, sus estipulaciones, el sueldo integral con las prestaciones sociales y seguridad social correspondiente. En las siguientes tablas se encontrará minuciosamente la estructura de cada contrato y sus respectivos sueldos a causar, teniendo en cuenta las especificaciones del Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del trabajo y de la Seguridad Social (2018):

Tabla 10.
Salarios base mensuales de cada cargo.

Cargo	Contrato	Salario Base	Subsidio de Transporte	Total Mensual
Administrador	Término indefinido	2.100.000	-	2.100.000
Mesero	Prestación de servicio	781.242	-	781.242
Chef	Término indefinido	1.950.000	-	1.950.000
Cajero	Término indefinido	800.000	88.211	888.211
TOTAL		5.631.242	88.211	5.719.453

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

Tabla 11.
Obligaciones Contractuales de Prestaciones Sociales y Seguridad Social.

MES	**Prestaciones Sociales**					**Seguridad Social**			**TOTAL MES**
Cargo	**Prima de servicios**	**Vacaciones**	**Cesantías**	**Intereses sobre las cesantías**	**Dotación**	**Salud**	**Pensión**	**ARL**	
Administrador	175.000	87.570	174.930	1.749	-	178.500	252.000	10.962	880.711
Mesero	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chef	162.500	81.315	162.435	1.624	-	165.750	234.000	47.502	855.126
Cajero	74.018	37.038	73.988	740	120.000	75.498	106.585	4.636	492.504
TOTAL	411.518	238.501	411.353	4.114	120.000	419.748	592.585	63.100	2.228.341

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

Tabla 12.
Información de porcentajes sobre las obligaciones salariales.

Cotización salud	8,5%	
Cotización pensión	12,0%	
Cotización ARL	0,522%	NIVEL 1
	1,044%	NIVEL 2
	2,436%	NIVEL 3
Cesantías	8,330%	
Vacaciones	4,17%	
Intereses sobre las cesantías	12%	
SMMLV	781.242	
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	88.211	

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

Tabla 13.
Total, devengado salarios anuales.

Total Devengado		
Cargo	**Salario Mes**	**Salario Año**
Administrador	2.980.711	35.768.536
Mesero	781.242	9.374.904
Chef	2.805.126	33.661.516
Cajero	1.380.715	16.568.575
TOTAL	7.947.794	95.373.530

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

5.3 Gestión Organizacional

5.3.1 Misión

"Gastrobar de la Cocina Colombiana", es un bar no convencional enfocado a la oferta de alimentos tradicionales de la cultura colombiana, ubicado en la localidad de Chapinero; dirigido a Universitarios, residentes y empresarios que frecuentan el sector. Se enfoca en la propuesta de pequeñas porciones de alimentos para el deguste entre comidas principales, al igual que brindar un ambiente exclusivo para la socialización. Esta propuesta, parte de la necesidad de darle sentido de pertenencia a toda la historia gastronómica del país, además de generar valor compartido con microempresas que produzcan cervezas artesanales en la ciudad y sus cercanías.

5.3.2 Visión

Dentro de 8 años, el "Gastrobar de la Cocina Colombiana" será reconocido en la ciudad de Bogotá como uno de los gestores y embajadores de la gastronomía típica de Colombia, expandiéndose a nivel nacional y consolidándose como un referente metodológico a nivel de emprendimiento con este proyecto.

5.3.3 Organigrama

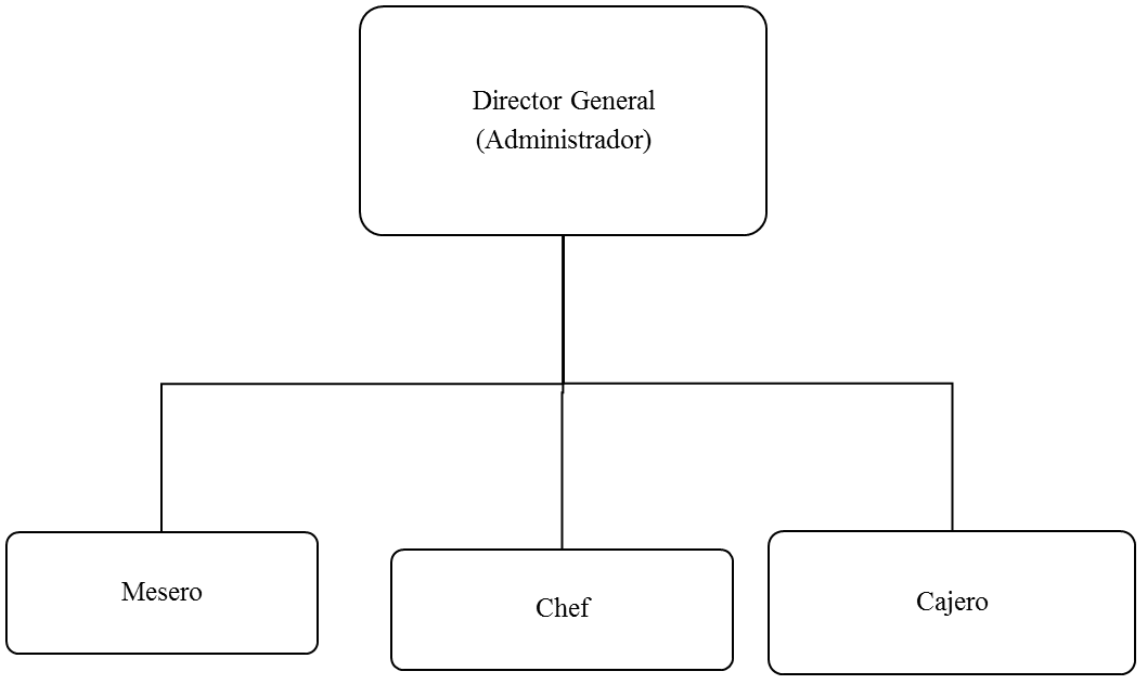


Figura 23. Organigrama general del Gastrobar de la Cocina Colombiana. Elaboración propia.

6. Marco jurídico y tributario

En el ámbito de lo legal, es importante aclarar la estructura jurídica de la empresa frente al órgano estatal que lo regula. Por lo cual, en este capítulo se muestran las disposiciones generales para desarrollar la actividad de servicio de alimentos y bebidas y llevar a cabo la constitución de la empresa. Ante la situación planteada, se analizan diversas fuentes de información con el fin de exponerlas y presentarlas para la adecuación del plan de negocio.

6.1 Forma Jurídica

El negocio incorporará una forma jurídica tipo S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificada), que de alguna forma beneficia los procesos legales de una actividad económica como la de un Gastrobar. En términos generales, esta sociedad "puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes (…) y que forma una persona jurídica distinta de ellos" (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009, pág. 5).

En ese orden de ideas, esta estructura jurídica puede ser beneficiosa para crear una empresa pequeña, por el hecho de permitir más flexibilidad al momento de constituirla:

a) Permite a los empresarios fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la empresa (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009, pág. 6).
b) El proceso de documentación es más fácil por el hecho de crear o reformar la sociedad con documento privado, ahorrando tiempo y dinero (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009, pág. 6).
c) La responsabilidad de los socios se limita a los aportes de cada uno, lo que no requiere de una estructura como la sociedad anónima (S.A.) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009, pág. 6).
d) No existe una duración determinada para que caduque la sociedad, por lo cual se generan menos gastos al no tener que hacer reformas estatutarias (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009, pág. 7).
e) El objeto social de la empresa puede ser indeterminado, lo que genera facilidad para desarrollar contratos con terceros sin que se necesite de consulta previa de actividades que lo conforman (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009, pág. 7).
f) Por regla general no se exige revisor fiscal, siempre y cuando no excedan los activos brutos de más de 5.000 salarios mínimos, lo que generan menos gastos en la nómina (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009, pág. 8).

g) Como aspecto general en la parte administrativa, se pueden establecer disposiciones que facilita la operación y la toma de decisiones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009, pág. 8).

En este contexto, la forma para constituir la empresa como sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.) en un principio es presentar la solicitud de la matrícula en la Cámara de Comercio de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f., pág. 1). Posteriormente, se crea un contrato por medio de documento privado o escritura pública, el cual debe ser inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá. (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f., pág. 2)

Como opción alterna, se puede realizar esa constitución de la empresa mediante el servicio de "Constitución SAS virtual" a través de la página de la cámara de comercio. "Para acceder al servicio debe tener capacidad legal para contratar" (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f., pág. 2)

La constitución presencial del "Gastrobar de la Cocina Colombiana" se constituirá únicamente por una persona, mediante documento privado, autenticado y firmado por el accionista constituyente. Los requisitos serán estipulados así:

- Nombre: Sergio Nicolás Moreno Arciniegas – C.c. 1030673172 – Bogotá D.C.
- Razón Social: Moreno Gastrobar S.A.S.
- Domicilio principal: Bogotá D.C. – Chapinero.
- Término de duración: Indefinido.
- Enunciación de actividades principales: Transformación y expendio de alimentos y bebidas.
- Capital autorizado, suscrito y pagado:
  Autorizado: $50.000.000 COP
  Suscrito: $30.000.000 COP
  Pagado: $10.000.000 COP

- Forma de administración: Único accionista – administrador del negocio.
- Nombre de los administradores: Sergio Nicolás Moreno Arciniegas – C.c. 1030673172 – Administrador. Efraín Moreno Casallas – CC. 6760405 – Representante legal.
- Clausula compromisoria: No aplica.

Desde otro punto de vista, además de la constitución de la S.A.S., es necesario registrar otros documentos ante la Cámara de Comercio de Bogotá como persona jurídica:

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
- Formulario de Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Registro de información tributaria (RIT).

6.2 Obligaciones tributarias

En el ámbito tributario para efectos del negocio, se obliga a la empresa a pagar impuestos por los cuales recaen a causa de desarrollar la actividad comercial. Teniendo en cuenta todas las actividades y servicios a ofrecer, a continuación, se encuentran los impuestos a pagar por parte de la estructura comercial:

- *Impuesto de Industria y Comercio (ICA):* Al ofrecer una actividad de servicio, se genera el impuesto al establecimiento de industria y comercio. Se debe estar inscrito al registro de información tributaria para hacer valer las declaraciones y poder pagar el tributo.

  Según la Secretaría Distrital de Hacienda (s.f.), este impuesto se calcula tomando todos los ingresos que se tuvieron en el año o bimestre, se descuentan las devoluciones, rebajas, descuentos, venta de activos fijos, ingresos de otros municipios y correspondientes a actividades exentas; se aplica el valor resultante a la tarifa correspondiente a la actividad que se realiza (en este caso el expendio de comidas preparadas y bebidas

alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento). En lo que respecta este tributo, la tarifa correspondería a 13,8 (por mil) según la resolución No. SDH-000079 del 11 de marzo de 2013.

- *Impuesto al Consumo (ICO):* Este impuesto recae en la propuesta de valor, al demostrarse en el artículo 512-1 del Estatuto Tributario Nacional que ofrece la prestación del servicio de expendio de comidas y bebidas preparadas en restaurantes, bares, etc., y el consumo de bebidas alcohólicas dentro del establecimiento. La base gravable se conforma por el precio total del consumo según el artículo 512-8 del Estatuto Tributario Nacional; a esto, se le aplica una tarifa del 8%.

6.3 Permisos, licencias, Documentación oficial

Para ejercer la actividad de servicio de alimentos y bebidas, es necesario entrar en materia de permisos, licencias y documentación oficial, con el fin de no caer en multas o infracciones que pueda responsabilizarse el establecimiento. Esto, al igual que la prevención de gastos innecesarios para la administración.

- *Certificado Sayco & Acinpro:* El establecimiento va a hacer uso de música, por lo cual se deben pagar lo derechos de autor correspondientes a la organización Sayco & Acinpro. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

- *Registro Nacional de Turismo (RNT):* Este registro se obliga por ser un establecimiento de servicio turístico, siempre y cuando genere ventas anuales a los 500 salarios mínimos (SMMLV). Es necesario tenerlo en cuenta, en caso de que haya un crecimiento en las ventas. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

- *Concepto sanitario:* La ley 9 de 1979 dicta algunas disposiciones sobre la salud ocupacional, donde se tienen en cuenta algunos artículos para la venta de productos alimenticios (Congreso de Colombia, 1979). El saneamiento

básico es de vital importancia cuando se habla de suministro de alimentos (art. 128).

El congreso de Colombia (1979), por medio de la ley 9 de 1979, establece que todo establecimiento comercial relacionado con alimentos y bebidas, deberá poseer licencia sanitaria (art. 244).

- *Certificado de manipulación de alimentos:* Es de carácter obligatorio para los trabajadores que manipulen alimentos dentro del establecimiento (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

- *Verificación de uso del suelo:* Es necesario verificar si es posible desarrollar la actividad económica, de acuerdo a los lineamientos del Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación del distrito. Se debe solicitar el respectivo certificado de uso del suelo a la Secretaría de Planeación Distrital. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

- *Concepto técnico de seguridad humana y protección para incendios:* Se expide por medio del Cuerpo Oficial de Bomberos, que busca asegurar todos los temas de riesgo humano e incendios. Se deben realizar los trámites que pide la institución con el fin de realizar la visita de inspección y dar un visto bueno para obtener el concepto. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

6.4 Patentes

Para la óptima promoción del Gastrobar es necesario registrar un dominio en las redes de internet. Esto, con el propósito de posicionar la marca del establecimiento en los medios virtuales y no depender únicamente de las redes sociales. Es importante tener en cuenta la realización de este punto para crear una imagen estructurada de la idea de negocio.

Para efectos de cotizaciones, el sitio web GoDaddy.com se encarga de registrar dominios en el territorio colombiano y nos muestra estos valores:

Tabla 14.
Cotización para registro de dominio en la web.

Beneficios	Valor
Registro de dominio .COM	$114.800 * 5 años
Privacidad del nombre de dominio	$135.845 * 5 años
Visibilidad en motores de búsqueda	$392.763 * 5 años
Impuestos y tarifas ICANN	$2.830
Total	$646.238

Nota: Elaborado por Sergio Moreno. Información extraída de godaddy.com (s.f.).

7. Evaluación de viabilidad financiera

La esencia de este proyecto de investigación se enmarca en este último capítulo, ya que se debe determinar como fin último, evaluar todo el conglomerado del plan financiero para diagnosticar si es viable desarrollar este nuevo concepto de bar teniendo en cuenta las externalidades y la estructura interna de los propietarios. El plan de negocio se centraliza en ésta parte final por ser el objetivo más importante, por el que se apuesta toda esta investigación y por el que se respondería la pregunta problema generadora de todo este documento. Cada uno de los apartados responde al objetivo específico enmarcado en la parte introductoria, lo que da veracidad a este plan de negocios.

7.1 Inversión Inicial

Para poner en marcha este proyecto, es necesario identificar y tener en cuenta todos los activos necesarios (terreno, equipos, tecnología, capital humano, etc.) para que pueda entrar en funcionamiento el negocio. Es por eso que se muestra a continuación el gasto de capital (CAPEX), y el gasto inicial de funcionamiento (OPEX) para la correcta ejecución de las actividades de soporte (insumos, infraestructura y materia prima) y su pre alistamiento.

Tabla 15
Gasto inicial de capital (CAPEX).

CAPEX							
ACTIVO	**VALOR**	**AÑOS**	1	2	3	4	5
TERRENO	$ -	0	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
ESTUFA A GAS DE PISO	$ 5.600.000	25	$ 224.000	$ 224.000	$ 224.000	$ 224.000	$ 224.000
CAFETERA EXPRESS	$ 360.000	10	$ 36.000	$ 36.000	$ 36.000	$ 36.000	$ 36.000
LICUADORA 2 LITROS (2 UND)	$ 990.000	6	$ 165.000	$ 165.000	$ 165.000	$ 165.000	$ 165.000
LAVADORA DE VAJILLAS INDUSTRI	$ 6.550.000	20	$ 327.500	$ 327.500	$ 327.500	$ 327.500	$ 327.500
VITRINA CALIENTE	$ 1.350.000	10	$ 135.000	$ 135.000	$ 135.000	$ 135.000	$ 135.000
PROCESADOR DE ALIMENTOS	$ 1.125.100	10	$ 112.510	$ 112.510	$ 112.510	$ 112.510	$ 112.510
CONGELADOR Y REFRIGERADOR	$ 2.890.000	25	$ 115.600	$ 115.600	$ 115.600	$ 115.600	$ 115.600
MESA BASE DEL CHEF	$ 599.000	30	$ 19.967	$ 19.967	$ 19.967	$ 19.967	$ 19.967
BANDEJAS DE ACERO INOXIDABLE	$ 90.000	20	$ 4.500	$ 4.500	$ 4.500	$ 4.500	$ 4.500
ESTANTERÍA	$ 89.000	20	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450
BATERÍA DE COCINA	$ 250.000	10	$ 25.000	$ 25.000	$ 25.000	$ 25.000	$ 25.000
JUEGO DE 4 SILLAS CON MESA X5	$ 620.000	20	$ 31.000	$ 31.000	$ 31.000	$ 31.000	$ 31.000
CUBERTERÍA	$ 551.600	6	$ 91.933	$ 91.933	$ 91.933	$ 91.933	$ 91.933
SET 40 PIEZAS UTENSILIOS COCINA	$ 50.000	6	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333
SISTEMA POS	$ 1.495.000	10	$ 149.500	$ 149.500	$ 149.500	$ 149.500	$ 149.500
SET DE CAFÉ	$ 77.350	6	$ 12.892	$ 12.892	$ 12.892	$ 12.892	$ 12.892
BUTACOS EN MADERA 3 UND	$ 90.000	25	$ 3.600	$ 3.600	$ 3.600	$ 3.600	$ 3.600
CAMPANA EXTRACTORA	$ 389.900	8	$ 48.738	$ 48.738	$ 48.738	$ 48.738	$ 48.738
VITRINA PARA LENCERÍA	$ 349.900	10	$ 34.990	$ 34.990	$ 34.990	$ 34.990	$ 34.990
SET VASOS CERVECEROS	$ 159.250	6	$ 26.542	$ 26.542	$ 26.542	$ 26.542	$ 26.542
JUEGO DE VAJILLA 74 PIEZAS	$ 894.900	6	$ 149.150	$ 149.150	$ 149.150	$ 149.150	$ 149.150
TOTAL	**$ 24.571.000**		**$ 1.292.460**	**$ 1.292.460**	**$ 1.292.460**	**$ 1.292.460**	**$ 1.292.460**

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

En lo que se puede ver del gasto inicial de capital (CAPEX), es que no se tendrá en cuenta una inversión significativa en el terreno, por lo que no será un gasto de inversión sino un gasto de administración. A esto nos referimos, como se había mencionado en anteriores capítulos, que el terreno será arrendado. Ya por otro lado, la generalización de esta tabla (tabla 15) se deduce en que los muebles y equipo son los activos más importantes para el ejercicio. Se puede inferir también, que la depreciación de los activos y su posterior inutilidad comienzan desde los 6 años en ejercicio. Sin embargo, no hay que dejar a un lado la parte de capital humano que se mencionará en el siguiente apartado del capítulo.

Tabla 16.
Gasto inicial de funcionamiento (OPEX)

OPEX	
CAPACITACIÓN SISTEMA POS	1.000.000
CAPACITACIÓN SERVICIO AL CLIENTE	1.200.000
GASTOS DE PREAPERTURA	3.000.000
Total	5.200.000

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

En lo que respecta al gasto inicial de funcionamiento (OPEX), se quiere invertir en dos capacitaciones importantes para los empleados, con el fin de gestionar bien un proceso

organizacional y finalizar un servicio en óptimas condiciones. Es crucial saber entender el sistema de facturación y pagos para evitar errores en los procesos desde un principio. Además de esto, lo mencionado en apartado de Distribución y Promoción (Título 4.3), el gasto de preapertura se verá reflejado en esta tabla para el óptimo beneficio del establecimiento.

7.2 Proyecciones contables

Consolidando toda la parte financiera y de proyecciones de ventas, se presenta el estado de resultados a los próximos 5 años, con el fin de analizar la viabilidad de inversión para este negocio teniendo en cuenta la incertidumbre de la demanda y su respectiva investigación de mercados. Para entender un poco lo que muestra la tabla 17 y teniendo en cuenta la investigación de mercado propuesta, se deduce que el 28% de la población flotante pasa diariamente por el sector. Además de esto, se entiende que alrededor del 40% de estos pasantes, consumen diariamente por estos lugares.

Tabla 17.

Mercado potencial.

391.851	POBLACIÓN FLOTANTE (POTENCIAL)
109.718	FRECUENCIA DE PASADÍA POR LA LOCALIDAD
43.887	POBLACIÓN POTENCIAL A CONSUMIR DIARIAMENTE EN LA LOCALIDAD
2.194	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO POTENCIAL
66	POSIBLES CLIENTES DIARIOS
1.975	POSIBLES CLIENTES MENSUALES
23.699	TOTAL POSIBLES CLIENTES ANUALES

Nota: Esta tabla muestra la población total (flotante) de toda la localidad, y sus posibles tendencias de demanda potencial teniendo en cuenta la investigación de mercados. Elaborado por Sergio Moreno

Se manifestó que la participación en el mercado al comienzo de estos 5 años, sería de un 5%; y que, de este total, solo el 3% estaría dispuesto a consumir diariamente en el establecimiento. En conclusión, se deduce que 23.699 personas consumirán anualmente en el Gastrobar, lo que arrojaría en ventas el valor del primer año visto en la tabla 19.

Tabla 18.

Proyección en ventas anuales de alimentos y bebidas

VENTAS		AÑO
ALIMENTOS	60%	14.219
BEBIDAS	40%	9.480
TOTAL		23.699

Nota: Esta tabla muestra la población total (flotante) de toda la localidad, y sus posibles tendencias de demanda, en este caso del consumo entre alimentos y bebidas. Elaborado por Sergio Moreno

La proyección que se hace en la tabla 18, es un ideal para el estado de resultados que se desea en un periodo de 5 años. El 60% en alimentos es lo que brindará en mayor proporción la rentabilidad deseada; esto, por el hecho de adentrase en menos costos de materia prima para la operación.

Teniendo en cuenta la tendencia de consumo, la participación en el mercado, los costos y gastos de administración, se realiza la proyección del estado de resultados (ver Tabla 19), donde muestra que a pesar de que los gastos en los que incide el negocio, puede dar utilidades en el segundo año. Es importante mencionar los costos de venta en los que se incurre por el hecho de ser el 26% únicamente, lo que deja una destacada utilidad bruta. Por otro lado, el mayor porcentaje se lo llevan los gastos de administración con un 77% sobre las ventas, esto se debe a las obligaciones de pago de nómina y arrendamiento. En conclusión, las ventas que se producen anualmente pueden generar buenas utilidades después de los 5 años en ejercicio. Las variaciones anuales se dinamizan por medio del índice de precios al consumidor que es el 3% aproximadamente y la inflación que es del 2%.

Tabla 19.
Proyección de estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS												
	0		1		2		3		4		5	
INGRESOS		$	165.418.160	$	180.792.951	$	197.596.752	$	215.962.382	$	236.035.006	
C.V		-$	43.371.163	-$	47.402.296	-$	51.808.102	-$	56.623.407	-$	61.886.269	
U.BRUTA		$	122.046.997	$	133.390.655	$	145.788.650	$	159.338.976	$	174.148.737	
GASTOS ADMON		-$	126.573.530	-$	130.370.736	-$	134.281.858	-$	138.310.314	-$	142.459.624	
DEPRECIACIÓN		-$	1.292.460	-$	1.292.460	-$	1.292.460	-$	1.292.460	-$	1.292.460	
UTILIDAD OPERACIONAL		-$	5.818.993	$	1.727.459	$	10.214.331	$	19.736.202	$	30.396.653	
TAX		$	-	-$	570.061	-$	3.370.729	-$	6.512.947	-$	10.030.896	
UTILIDAD NETA		-$	5.818.993	$	1.157.398	$	6.843.602	$	13.223.255	$	20.365.758	

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

Es importante mencionar que, las ventas y costos totales para la proyección, derivan de todo un proceso de investigación empezando por la ingeniería del menú (Anexo 3) donde salen los costos y precios carta de cada producto. En una segunda instancia, para entender la proyección, la ingeniería del menú se apoya de la investigación de mercados con la población flotante de la localidad de Chapinero y sus posibles clientes diarios mencionados en la tabla 17.

Por otra parte, para que sea posible, ideal y eficiente el flujo de ventas brutas y su utilidad neta, es importante abarcar el ciclo de conversión en efectivo, el cual hace que exista más liquidez en las operaciones. Esto se argumenta con los plazos que se dan a crédito a los clientes (Rotación de cuentas por cobrar), los plazos para la conversión de materia prima (Rotación de inventarios) y el plazo del pago a los proveedores (Rotación cuentas por pagar). Con todo esto, se infiere que los tiempos deben ser cortos para los que se cobran y largos para los acreedores (Ver tabla 20).

Tabla 20.
Rotaciones para ciclo de conversión en efectivo.

ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	0
ROTACIÓN INVENTARIOS	12
ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR	30

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

7.3 Proyecciones de flujo de caja y Valor Presente Neto

Este último apartado, será el principal argumento que dará respuesta a la viabilidad del desarrollo y diseño de una nueva idea de bar (gastrobar). Esto, por el hecho de saber si el proyecto será rentable después de 5 años en ejercicio, dependiendo de los gastos, costos y variaciones del mercado. Lo que se quiere indagar, es si en el largo plazo será una importante inversión por la cual hay que apostar, y ese será el resultado de este proyecto de investigación.

Teniendo en cuenta toda la inversión inicial que se hace, y todos los costos y gastos de operación, la tabla 20 nos muestra que el Valor Presente Neto del proyecto será de $6.615.097 y que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 15.75%. Esto nos lleva a concluir que es conveniente aceptar el proyecto de alguna manera u otra, porque genera una buena rentabilidad en el transcurso de los 5 años y que el flujo de caja para el último año dará un buen número para nuevas inversiones y nuevas apuestas.

Tabla 21.

Flujo de caja y Valor presente neto

FLUJO DE CAJA						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
EBITDA		-$ 4.526.533,27	$ 3.019.918,97	$ 11.506.791,34	$ 21.028.661,64	$ 31.689.113,33
TAX			$ -	-$ 570.061,46	-$ 3.370.729,34	-$ 6.512.946,54
CAPEX	-$ 24.571.000,00					
OPEX	-$ 5.200.000,00					
VARIACIÓN KTNO		$ 2.168.558,16	$ 201.556,64	$ 220.290,32	$ 240.765,20	$ 263.143,13
FC	-$ 29.771.000,00	-$ 2.357.975,10	$ 3.221.475,61	$ 11.157.020,20	$ 17.898.697,51	$ 25.439.309,91
PAYBACK	-$ 29.771.000	-$ 32.128.975	-$ 28.907.499	-$ 17.750.479	$ 148.218	$ 25.587.528
		0	0	0	4,008350096	0
VPN	$ 6.615.097					
TIR	15,75%					

Nota: Elaborado por Sergio Moreno

Dado por terminado el proyecto de investigación, se puede dar un juicio final teniendo en cuenta todas las evaluaciones y diagnósticos contemplados en este documento. El periodo de recuperación de la inversión, teniendo en cuenta el flujo de caja, arroja que podría ser de aproximadamente 4 años, por lo que el plan de negocios arroja una viabilidad para el desarrollo y diseño de un Gastrobar con concepto en la gastronomía tradicional colombiana, ubicándose en el sector de Chapinero, más específicamente en la UPZ 99.

Conclusiones

Es importante resaltar que, este apartado se abarca lo más importante de cada uno de los capítulos desarrollados a lo largo del proyecto de investigación, teniendo en cuenta que se toman ideas ya descritas y que se proponen como conclusiones finales. Todo el conglomerado de lo que fue el estudio, análisis y proyección de los módulos de mercadeo, procesos, marcos jurídicos y tributarios, y de finanzas, se centran en dar respuesta a la pregunta problema y cumplir el objetivo general. Por último, el ideal de llevar a la realidad y materializar este documento, es el punto clave de colocar este plan de negocios como un éxito.

Como se presentó en el plan estratégico de marketing, en un primer momento es identificable reconocer que el mercado objetivo serán estudiantes universitarios en su mayoría de edades entre 18 a 25 años, sin dejar a un lado al empleado con ingresos de más de un salario mínimo. En un segundo momento, la competencia directa de establecimientos similares a la propuesta de negocio será alrededor de 6, por lo que será importante realizar un seguimiento a cada uno de ellos, al igual que los establecimientos informales con sus productos sustitutos. Por último, el producto a ofrecer se centrará en la cocina típica colombiana con un concepto de pequeñas porciones, igualmente resaltando el apoyo a las bebidas artesanales nacionales.

En el apartado organizacional y de producción, se da por entendido que las actividades cruciales para el desarrollo esencial del establecimiento son en primer lugar, la planificación y gestión de compras, con su correcto proceso de aprovisionamiento y control de las materias primas. En segundo lugar, la correcta ejecución de la producción de alimentos y bebidas con el fin de evitar contratiempos, perdidas y costos adicionales. Por último, la provisión del personal es un punto fuerte a controlar por saber quiénes serán los acompañantes leales e ideales para el ejercicio.

Además de las actividades, los recursos clave deben acomodarse al presupuesto y al tamaño de la empresa. Los activos de operación para el establecimiento deben ser

netamente de producción de A&B, como se presenta en la sección e igualmente acomodándose al lugar o diseño de infraestructura (Ver tabla 6). La ingeniería del menú es un punto importante, a saber, que de las ventas se fundamentará todo el negocio. Es por eso que el anexo 3 fue implementado para saber el porcentaje de costo de materia prima ideal, y con esto, tener en cuenta todos los costos y gastos de la empresa. Por último, se deben disponer aquellos cargos con sus descripciones y debidos salarios para entrar en legalidad con los subordinados; aquellos serán 4 en total (administrador, mesero, chef y cajero).

En el capítulo donde se condensa el marco jurídico y tributario, se concluye que se constituirá la empresa bajo la forma jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada, sencillamente por su facilidad en responsabilidades frente a los socios. Cabe resaltar las obligaciones tributarias que se imponen al negocio, como lo es el ICA (impuesto de industria y comercio), el ICO (Impuesto al consumidor), además de sus licencias y permisos como lo es uno de los más importantes el Registro Nacional de Turismo.

Para terminar, el último capítulo abarca toda la esencia de este proyecto. Como se concluyó en el capítulo financiero, en palabras sucintas, el plan de negocio es viable para la aplicación y ejecución, teniendo en cuenta su inversión inicial, sus proyecciones contables y valor presente neto.

Recomendaciones

El objetivo de esta sección, es seguir evolucionando en vista de que este proyecto de investigación sea viable. Hay que buscar y mantener el concepto de mejora continua, esto si se está refiriendo a proseguir nuevos proyectos e ideas que acompañen el inicio de este plan de negocio. En la parte estructural e interna del proyecto, es aconsejable implementar políticas para el establecimiento y un manual de procedimientos, con el fin de que se fundamente y sean más rígidos los pilares de la organización.

Es importante crear controles trimestrales de crecimiento en ventas, y de cómo las variables importantes (demanda, temporada, PIB, crecimiento del mercado, etc.) fluctúan mensualmente. Esto se hace con el fin de crear pronósticos de demanda, evitar la incertidumbre y ajustar la oferta del establecimiento.

Referencias

Alcaldía de Bogotá. (s.f.). *Secretaría General - Dirección Distrital de Relaciones Internacionales.* Obtenido de Bogotá Internacional: http://www.bogota.gov.co/internacional/bogota

Alvarado, K., & Pumisacho, V. (Octubre de 2016). *Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en emprezas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio Exloratorio.* Obtenido de Intangible Capital: http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/901/635

Alzate, J. (2003). Panorámica de la cocina colombiana. *Turismo y Sociedad, 2*(0), 41-148. Obtenido de https://doaj.org/article/ebbe3675964744e78b7f9adb7a8f1840

Art Culinaire. (2007). Gastropub americano: ¿Qué hay en ese nombre? [Traducido de American Gastropub: ¿what´s in a name?]. *Art culinaire*. Obtenido de https://web.archive.org/web/20080514021415/http://findarticles.com:80/p/articles/mi_m0JAW/is_84/ai_n19187661/pg_1

Asociacion de Fundaciones Empresariales. (s.f.). Articulo de interés: Creando Valor Compartido, M. Porter y M. Kramer. *Foundation Detail*. Obtenido de http://afecolombia.org/en-us/FoundationDetail/ArtMID/624/ArticleID/1298/Art237culo-de-Inter233s-Creando-Valor-Compartido-M-Porter-y-M-Kramer

Atrapalo.com.co. (27 de octubre de 2017). *Restaurantes colombianos en Bogotá*. Obtenido de https://www.atrapalo.com.co/restaurantes/colombianos-bogota_c67_d1702.html

Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social.* Barcelona, España: Ariel.

Berube, A., Trujillo, J., Ran, T., & Parilla, J. (2015). *Global Metro Monitor.* Brookings.edu. Obtenido de https://www.brookings.edu/research/global-metro-monitor/

Blake, J. (2014). The Great Victoria Pub Revolution. *Eat Magazine*. Obtenido de https://issuu.com/garyhynes/docs/eat_magazine_september___october_20

Cabot, C. (2014). *Un breve historial de ingedientes [Traducción al español de A short history of ingredients]* (Segunda ed.). Xlibris LLC.

Cámara de comercio de Bogotá & Secretaría distrital de desarrollo económico. (2011). *Guía para la formulación y elaboración de tu plan de empresa [PDF]*. Obtenido de http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1170/4565_cartillaguia_plandeempresa.pdf?sequence=1

Cámara de Comercio de Bogotá. (abril de 2016). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios.* Obtenido de https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *¿Qué son las sociedades por acciones simplificadas?* Obtenido de https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas

Cervecería Cacique. (s.f.). *Cervezas*. Obtenido de http://cerveceriacacique.wixsite.com/2016/cervezas

Cervesabana. (s.f.). *Cerveza Tres Guerreros*. Obtenido de http://www.tresguerreros.com/cervezatresguerreros.html

Chelarte.com. (s.f.). *Nuestras Cervezas*. Obtenido de http://www.chelarte.com/productos.html

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (Octava ed.). Mexico: McGraw-Hill.

Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social. (2018). *[Código]* (41 ed.). Legis.

Colombia.co. (29 de enero de 2013). *La cocina colombiana: mestiza, diversa e irresistible. Esta es Colombia.* Obtenido de Gastronomía: http://www.colombia.co/esta-es-colombia/cultura/gastronomia/la-cocina-colombiana-mestiza-diversa-e-irresistible/

Congreso de Colombia. (24 de enero de 1979). Ley de la protección del medio ambiente. [Ley 9 de 1979].

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *Muestra trimestral de servicios de Bogotá - MTSB. Boletín técnico [PDF]*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mts/bol_mts_IIItrim_17.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Bogotá D.C.* Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Bogot%C3%A1%2015.pdf

Duarte, D. (9 de noviembre de 2009). *Portal Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de "Bogotá una Metrópoli Latinoamericana": http://portel.bogota.gov.co/portel/libreria/php/01.270701.html

Elespectador.com. (7 de febrero de 2016). "¿Llegó la hora de frenar el crecimiento de Bogotá?". Obtenido de http://www.elespectador.com/vivir/llego-hora-de-frenar-bogota-articulo-615151

Formainnovabio. (3 de abril de 2013). *El diagrama de flujo en procesos de restauración colectiva*. Obtenido de https://formainnovabio.wordpress.com/2013/04/03/el-diagrama-de-flujo-en-procesos-de-restauracion-colectiva/

Fundación Avina. (16 de abril de 2014). *Michael Porter: El concepto de valor compartido y el modelo de actuación de avina [Archivo de video]*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=VKR9Q6eT-kY

Fusté-Forné, F. (junio de 2016). Landscapes of culture: Gastronomy and culinary heritage. *Dixit, 24*, 4-16.

García, D., & Pardo, A. (2015). La comída típica dentro de la internacionalización de la oferta gastronómica en Bogotá. *Turismo y Sociedad, 16*. Obtenido de http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/4439

Gastropedia, la enciclopedia de la Gastronomía. (2012). *Entremés*. Obtenido de http://www.gastropedia.com.mx/articulo.php?art=142

Godaddy.com. (s.f.). *Godaddy*.

González, J., Giraldo, F., Revéiz, E., Moncayo, E., Bonilla, R., & Utria, R. (2013). *Bogotá: Las políticas públicas y la ciudad.* Bogotá: Colección Aportes.

Google.es. (03 de 28 de 2019). *Google Maps*. Obtenido de https://www.google.es/maps/@4.6474084,-74.0631008,18.6z

Gradocreativo. (27 de junio de 2014). *¿Restobar & Gastrobar?* Obtenido de http://www.gradocreativo.com/restobar-gastrobar/.

Guia Repsol. (22 de noviembre de 2012). *Gastrobares, las buenas tapas de autor para todos los bolsillos.* Obtenido de 20minutos.es: http://www.20minutos.es/noticia/1654973/0/gastrobares/tapas/autor/

Hurtado, R. (2015). *Guía práctica para la gestión de los recursos humanos.* Bogotá: Autoreseditores.com.

Instituto Distrital de Turismo. (s.f.). *Datos de Bogotá*. Obtenido de http://bogotaturismo.gov.co/datos-de-bogota

La Buena Vida Gastobar. (15 de abril de 2016). *¿Qué es un Gastrobar?* Obtenido de http://labuenavida.bar/que-es-un-gastrobar/

Larousse Cocina. (s.f.). *Definición de Entremeses*. Obtenido de https://www.laroussecocina.mx/diccionario/definicion/entremeses

León, H. (6 de julio de 2017). *10 buenos sitios para tomarse una cerveza artesanal en Bogotá [Entrada de Blog]*. Obtenido de http://blogs.eltiempo.com/para-donde-va/2017/07/06/10-buenos-sitios-para-tomarse-una-cerveza-artesanal-en-bogota/

López de Mesa, J. (24 de septiembre de 2014). La nueva cocina colombiana. *El espectador*. Obtenido de http://www.elespectador.com/opinion/la-nueva-cocina-colombiana-columna-518710

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Guía Básica Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.* Obtenido de https://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Boletín Mensual - Turismo.* Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=80524&name=OEE_LL_Turismo_Diciembre_27-02-2017.pdf&prefijo=file

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (8 de septiembre de 2017). *Perfil Económico: Bogotá D.C.* Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77503&name=Perfil_departamento_Bogota.pdf&prefijo=file

Monzó, J., Llidó, V., & García, A. (2014). *Gestión de compras. Ciclo formativo Grado medio.* Obtenido de https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193601.pdf

Mutis, G. (s.f.). *Valor compartido, una estratégia empresarial de alto impacto [PDF]*. Obtenido de http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf

Observatorio de desarrollo económico. (29 de enero de 2016). *La economía bogotana a través del Observatorio [Archivo de Video]*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=CpwUpZ5oC84

Pinterest.com. (s.f.). *Tres Guerreros*. Obtenido de https://www.pinterest.com.mx/pin/365847169713136772/?autologin=true

Portafolio.com. (19 de junio de 2016). *"Extranjeros miran opciones en procesados y bebidas en Bogotá"*. Obtenido de http://www.portafolio.co/negocios/bogota-buen-mercado-extranjeros-opciones-procesados-bebidas-497747

Restaurant Bar. (s.f.). *Definición*. Obtenido de https://farqweb.wordpress.com/definicion/

Rincón, M. (2011). *Bogotá región central - Transformaciones recientes en las dinámicas de ocupación del territorio* (Universidad Nacional de Colombia ed.). Bogotá D.C.: Dirección de Investigación.

Rogge, R. (s.f.). *¿Qué es un bar de tapas?* Obtenido de Ehowenespanol.com: http://www.ehowenespanol.com/bar-tapas-info_274125/

Ruiz, J. (26 de febrero de 2013). "Bogotá en el contexto internacional". *Elespectador.com*. Obtenido de http://www.elespectador.com/opinion/bogota-en-el-contexto-internacional-columna-407084

Secretaría Distrital de Planeación . (2011). *Análisis socioeconómico UPZ 99 Chapinero.* Obtenido de http://www.institutodeestudiosurbanos.info/dmdocuments/cendocieu/coleccion_digital/Localidades/Chapinero/Analisis_Socioeconomico_UPZ_99-SDP-2011.pdf

Secretaría Distrital de Planeación . (2014). *Proyecciones de Población por localidades para Bogotá 2016 - 2020.* Obtenido de http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2014/Bolet%EDn69.pdf

Secretaría Distrital de Planeación. (2009). *Conociendo la localidad de Chapinero: Diagnóstico de los aspecto físicos, demográficos y socioeconómicos, año 2009.* Obtenido de

http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionEnLinea/InformacionDescargableUPZs/Localidad%202%20Chapinero/Monografia/02%20Localidad%20de%20Chapinero.pdf

Spanish Oxford Living Dictionaries. (s.f.). *Gastronomía*. Obtenido de https://es.oxforddictionaries.com/definicion/gastronom%C3%ADa

Thorndike, G. (2000). *Gastronomía* (Universidad de San Martín de Porres ed.). Perú: Ikono ediciones y multimedia S.A.

Torres, M., & Paz, K. (s.f.). *Tamaño de una muestra para una investigación de mercado.* Obtenido de Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar: http://moodlelandivar.url.edu.gt/url/oa/fi/ProbabilidadEstadistica/URL_02_BAS02%20DETERMINACION%20TAMA%C3%91O%20MUESTRA.pdf

Willan, A., & Cherniavsky, M. (3 de marzo de 2012). *Biblioteca de libros de cocina [Traducción al español de The Cookbook Library]*. Obtenido de University of California Press: https://books.google.com.co/books?id=oDNFbocxamEC&source=gbs_navlinks_s

Bibliografía

Andrade, S. (3 de octubre de 2012). Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios. Innovacion.cl. Recuperado de http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/

Boslaugh, S. (junio de 2016). Matemáticas de investigación de Mercado [Traducción al español de Mathematics of market research]. *Salem press Encyclopedia of Science.* Recuperado de http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=a4ffb54b-d76c-42e1-a6fa-89fb5bc4954c%40sessionmgr103&vid=2&hid=111&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=94981942&db=ers

Creative Signatures. (23 de septiembre de 2013). Cocina en miniatura: gran comida en pequeños bocados. Recuperado de http://www.creativesignatures.com/blog/cocina-en-miniatura-gran-comida-en-pequenos-bocados/

Eltiempo.com. (10 de marzo de 2017). “Bogotá recibe cuatro de cada 10 eventos que se organizan en Colombia”. Recuperado de http://www.eltiempo.com/bogota/entrevista-sobre-el-potencial-de-bogota-para-turismo-corporativo-66450

Vargas, F. (2013). “Dinámica de las construcciones por usos de la localidad de Chapinero en los años 2002 y 2012.”. Observatorio técnico catastral. Recuperado de https://www.catastrobogota.gov.co/sites/default/files/6.pdf

Gabrich, F. (12 de marzo de 2015). Canvas y el modelo jurídico de negocios [Traducido al español de Canvas e o modelo jurídico de negocios][PDF]. III Encontro de internacionalização de conpedi – Madrid. Recuperado de http://portaltutor.com/index.php/conpedireview/article/view/130/123

Instituto Distrital de Turismo (IDT). (2014). Turismo y gastronomía en Bogotá. Bogotá D.C.: Recuperado de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/turismo_y_gastronomia_en_bogota.pdf

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (junio de 2011). Generación de modelos de negocio [PDF]. Recuperado de http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf

Secretaría Distrital de Planeación. (marzo de 2008). *UPZ 99, CHAPINERO*. Cartillas pedagógicas del POT. Recuperado de http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionEnLinea/InformacionDescargableUPZs/Localidad%202%20Chapinero/CartillasUPZlocalidadchapinero/Upz%2099%20chapinero.pdf

Trip advisor Colombia (s.f.). Tapas. Recuperado de https://www.tripadvisor.co/Search?geo=294074&pid=3826&redirect=&startTime=1489088184985&uiOrigin=MASTHEAD&q=tapas&returnTo=http%253A__2F____2F__www__2E__tripadvisor__2E__co__2F__&searchSessionId=001D67EC5865735FDB1454AEA1974B561489088100547ssid

Anexos

Anexo 1.

Encuesta para la investigación de Mercados "Plan de Negocio Gastrobar de la Cocina Colombiana"

El objetivo de esta encuesta es conocer el punto de vista e identificar el perfil del consumidor, con el fin de analizarlo y encaminar la propuesta de valor del negocio.
Fecha: _____ UPZ: _____ No. Encuesta: _____

1) Edad
   a) 15 – 25 años
   b) 26 – 35 años
   c) 36 – 45 años
   d) 46 o más

2) Sexo
   a) Masculino
   b) Femenino

3) Estrato socioeconómico
   a) Estrato 1
   b) Estrato 2
   c) Estrato 3
   d) Estrato 4
   e) Estrato 5
   f) Estrato 6

4) Ocupación
   a) Estudiante
   b) Empleado
   c) Desempleado
   d) Independiente
   e) Jubilado

5) Rango de ingresos (En términos de salario mínimo legal vigente)
   a) Menos de $737.000
   b) Entre $737.000 y $1.475.434
   c) Entre $1.475.435 y $2.213.151
   d) Entre $2.213.152 y $2.950.868
   e) Entre $2.950.869 y $3.688.585
   f) $3.688.586 o más

6) Si consume fuera de la casa algún tipo de alimento entre las comidas principales (Desayuno, almuerzo y cena), escoja cuáles son los que gusta:
   a) Frutas
   b) Empaquetados
   c) Harinas (Empanadas, arepas,
   d) galletas, etc.)

e) Golosinas
f) Postres
g) Bebidas
h) Ninguna
i) Otro ¿Cuál? _____

7) ¿Cuántas veces a la semana frecuenta el sector de chapinero?

a) 1 a 2 veces
b) 3 a 4 veces
c) 5 a 7 veces

8) ¿En qué ocasiones consume alimentos entre las comidas?

a) Necesidad de hambre
b) Compartir entre amigos

9) ¿Qué preferencias tiene al momento de escoger un producto? (Puede escoger más de una)

a) Calidad
b) Precio
c) Ambientación

10) ¿Con qué frecuencia consume alimentos entre comidas?

a) Una vez a la semana
b) 2 a 3 veces semanales
c) 4 a 5 veces semanales
d) Todos los días

11) Cuando consume alimentos, ¿lo acompaña con alguna bebida?

a) Si
b) No

12) Si la respuesta es SI, ¿qué tipo de bebida?

a) Alcohólica
b) No alcohólica

13) ¿Ha consumido cervezas artesanales?

a) Si ¿Cuáles? _____
b) No

14) ¿Con qué frecuencia consume bebidas alcohólicas?

a) Una vez al mes
b) Cada 2 semanas
c) Una vez a la semana
d) 2 o más veces semanales

15) ¿Qué tipo de cerveza preferiría consumir?

a) Artesanal Nacional
b) Comercial nacional
c) Artesanal Importada
d) Comercial Importada

16) Su gusto por la comida típica colombiana:

a) Bajo

b) Medio
c) Alto

17) ¿Pagaría más por consumir productos colombianos además de los conocidos? (además de empanadas, arepas o pasteles)

a) Si
b) No

18) ¿Cuánto pagaría por un pasabocas o alimento colombiano elaborado?

a) 0 - $5000
b) $5100 - $10.000
c) $10.000 – 15.000
d) $15.100 o más

19) ¿Cuántos establecimientos cercanos de comida colombiana informales conoce?

a) 1 a 3
b) 4 a 6
c) 6 o más

20) ¿Cuántos establecimientos cercanos de comida colombiana formales conoce?

a) 1 a 3
b) 4 a 6
c) 6 o más

21) ¿Estaría dispuesto a pagar más por cerveza artesanal fabricada en la capital y sus cercanías?

a) Si
b) No

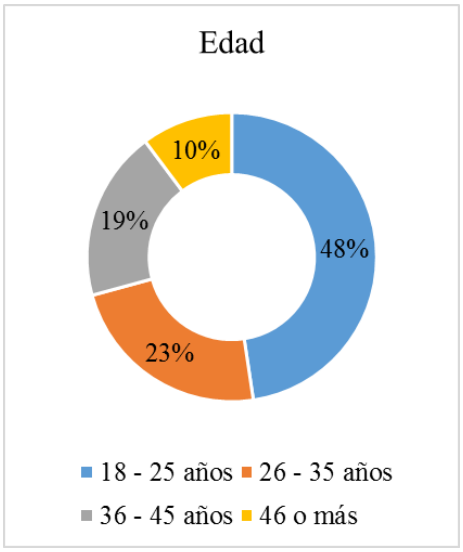
22) En qué momentos acostumbra a consumir alimentos y/o compartir de una bebida? (Puede escoger más de uno)

a) Antes de trabajar
b) Horas libres de trabajo
c) Después de trabajar
d) Fines de semana
e) Entre semana

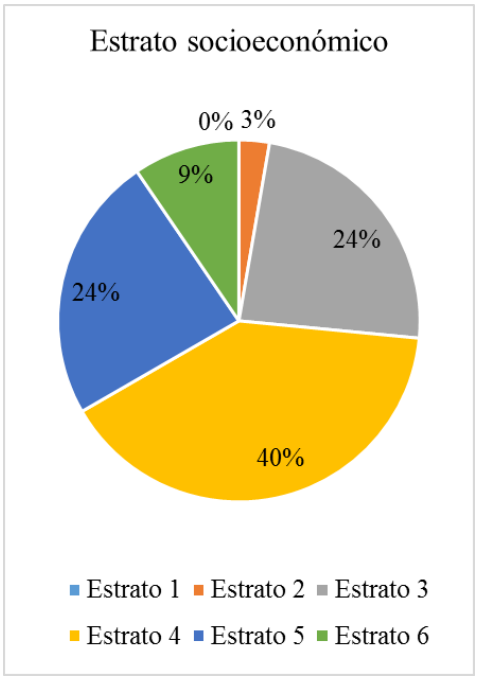
Anexo 2.

Datos sobre las encuestas

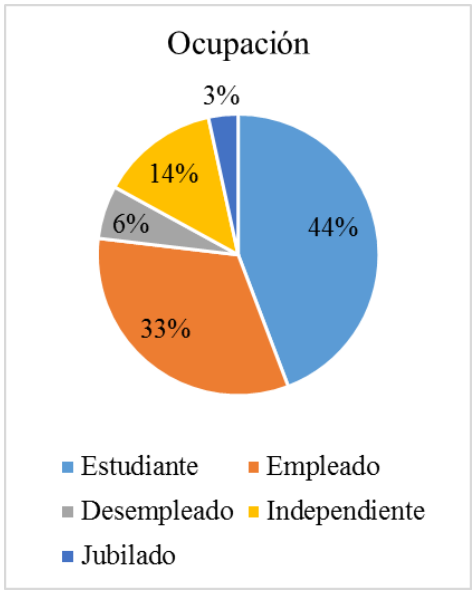
a)



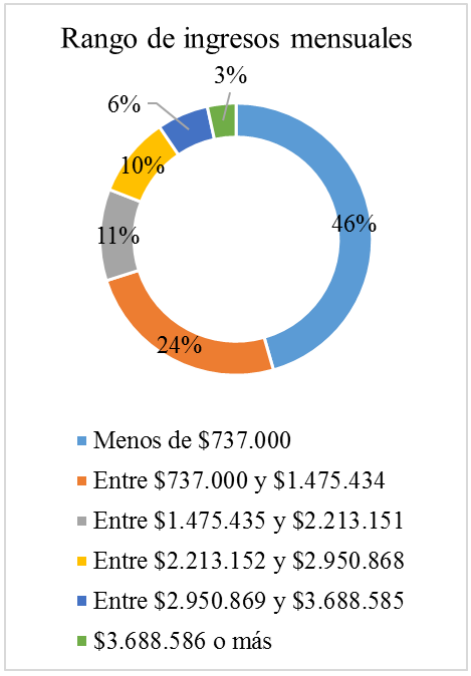
b)



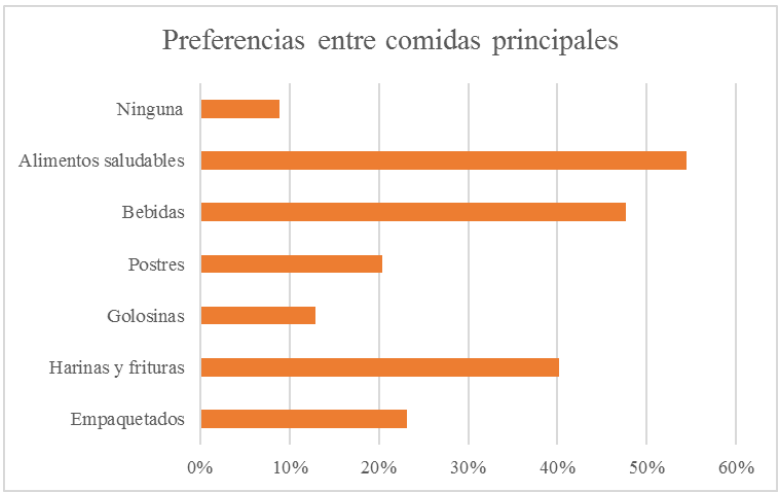
c)



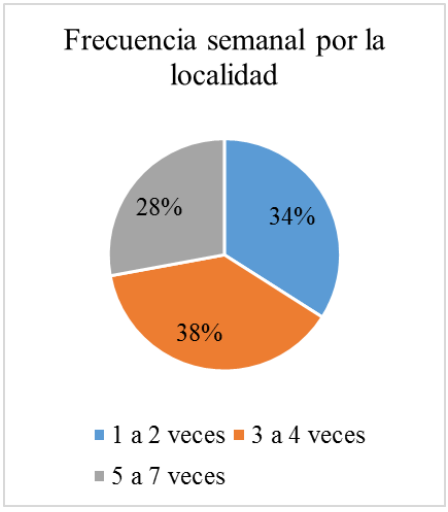
d)



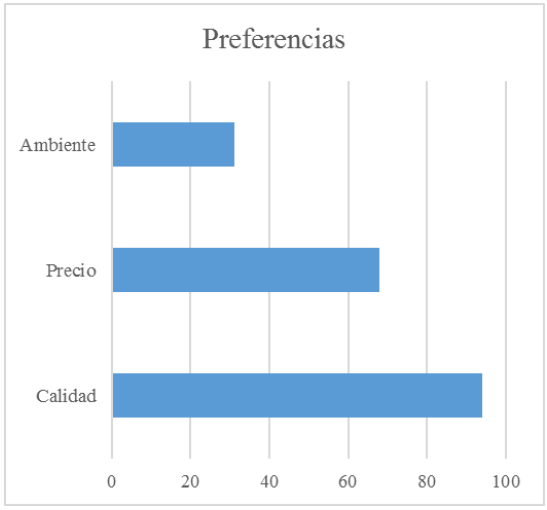
e)


Preferencias entre comidas principales
Ninguna
Alimentos saludables
Bebidas
Postres
Golosinas
Harinas y frituras
Empaquetados
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%

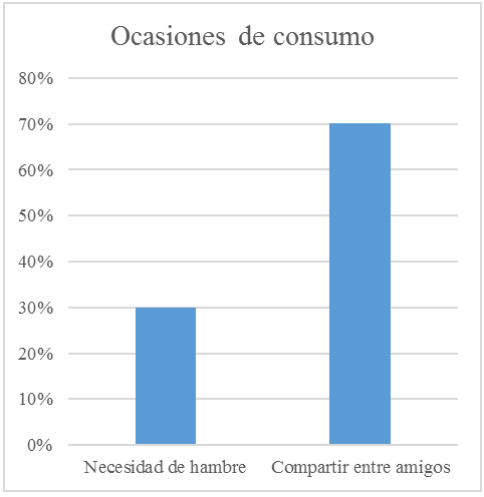
f)


Frecuencia semanal por la localidad
28%
34%
38%
1 a 2 veces
3 a 4 veces
5 a 7 veces

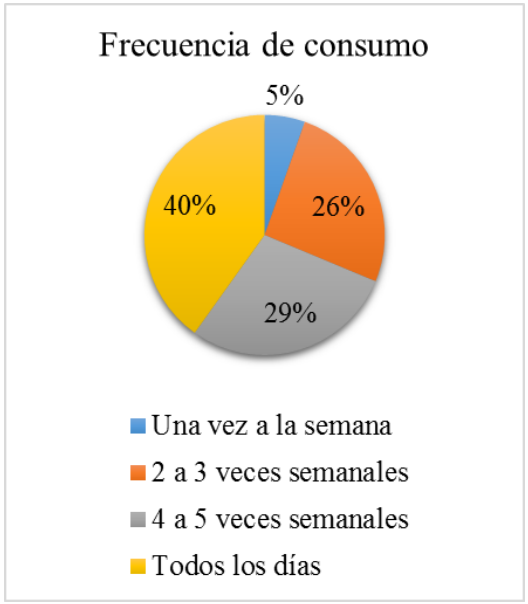
h)

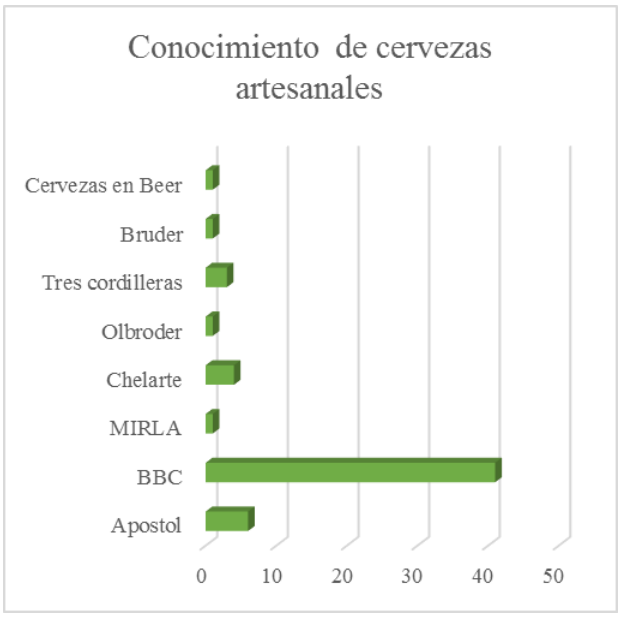

Preferencias
Ambiente
Precio
Calidad
0
20
40
60
80
100

g)

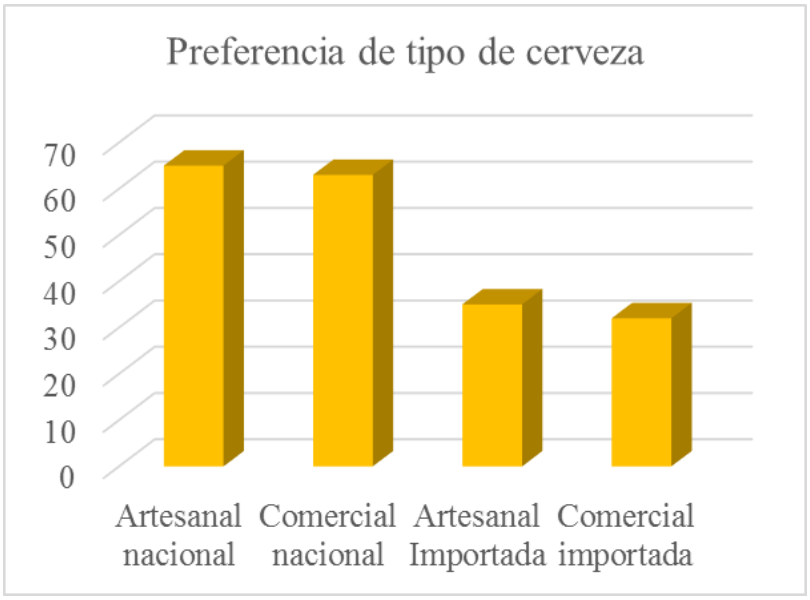

Ocasiones de consumo
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Necesidad de hambre
Compartir entre amigos

i)

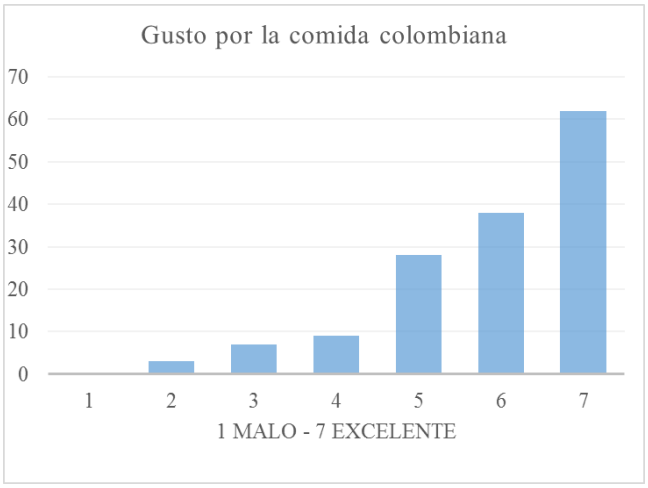

Frecuencia de consumo
5%
26%
29%
40%
Una vez a la semana
2 a 3 veces semanales
4 a 5 veces semanales
Todos los días


Conocimiento de cervezas artesanales
Cervezas en Beer
Bruder
Tres cordilleras
Olbroder
Chelarte
MIRLA
BBC
Apostol
0
10
20
30
40
50

j)

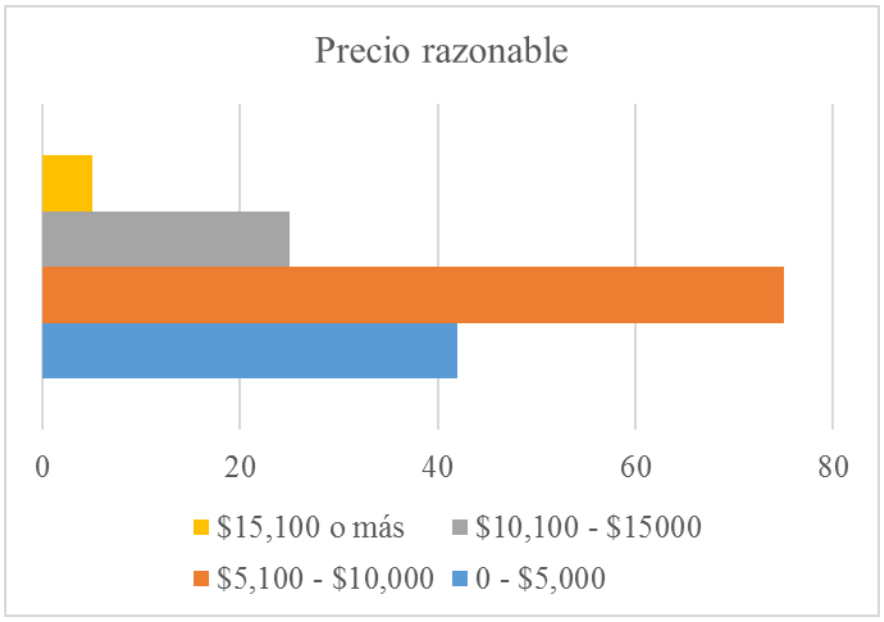

Preferencia de tipo de cerveza
70
60
50
40
30
20
10
0
Artesanal nacional
Comercial nacional
Artesanal Importada
Comercial importada

k)


Gusto por la comida colombiana
70
60
50
40
30
20
10
0
1
2
3
4
5
6
7
1 MALO - 7 EXCELENTE

l)

m)


Precio razonable
0
20
40
60
80
$15,100 o más
$10,100 - $15000
$5,100 - $10,000
0 - $5,000

n)

Disposición de pago por cerveza artesanal fabricada en la capital y sus cercanías
140
120
100
80
60
40
20
0
si
no

Anexo 3.

Ingeniería del menú

RECETA		N°	1	PAX	6
ABORRAJADOS DE PESCADO				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	TILAPIA FILETE	600	GR	$ 28,9000	$ 17.340,00
2	HUEVOS	3	UND	$ 263,1579	$ 789,47
3	HARINA DE TRIGO	55	GR	$ 3,4222	$ 188,22
4	ACEITE DE GIRASOL	185	CC	$ 12,5000	$ 2.312,50
5	SAL	3	GR	$ 0,6500	$ 1,95
6	PIMIENTA NEGRA	1,5	GR	$ 43,3333	$ 65,00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		847,50	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 20.697,14
PESO DE UNA PORCIÓN		141,25	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 3.449,52
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 344,95
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 3.794,47
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	30%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 12.648,24
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE:				200	$ 13.800,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 12.778,00
				IMPUESTO	$ 1.022,00
				%CMP INICIAL	27,00%
				%CMP ESPERADO	29,70%

RECETA		N°	2	PAX	10
CALLOYA				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	SUBRECETA MASA DE MAIZ	750	CC	$ 0,6686	$ 501,43
2	QUESO MOZARELLA	125	GR	$ 15,0000	$ 1.875,00
3	SUBRECETA CHICHARRON	125	GR	$ 10,0495	$ 1.256,19
4	SAL	5,00	GR	$ 0,6500	$ 3,25
5	PIMIENTA NEGRA	2,50	GR	$ 43,3333	$ 108,33
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.007,50	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 3.744,20
PESO DE UNA PORCIÓN		100,75	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 374,42
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 37,44
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 411,86
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	15%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 2.745,75
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE:				200	$ 3.000,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 2.778,00
				IMPUESTO	$ 222,00
				%CMP INICIAL	13,48%
				%CMP ESPERADO	14,83%

RECETA		N°	3	PAX	8
EMPANADA DE JAIBA				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	SUBRECETA MASA DE MAIZ	440	CC	$ 0,6686	$ 294,17
2	CARNE DE JAIBA x 454 GR	230	GR	$ 83,7004	$ 19.251,09
3	SUBRECETA REFRITO	120	GR	$ 5,9618	$ 715,42
4	PAPA CRIOLLA	480	GR	$ 1,9388	$ 930,61
5	SAL	4,00	GR	$ 0,6500	$ 2,60
6	ACEITE DE OLIVA	2,00	CC	$ 40,0000	$ 80,00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.276,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 21.273,89
PESO DE UNA PORCIÓN		159,50	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 2.659,24
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 265,92
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 2.925,16
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	30%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 9.750,55
				PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE: 200	$ 10.600,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 9.815,00
				IMPUESTO	$ 785,00
				%CMP INICIAL	27,09%
				%CMP ESPERADO	29,80%

RECETA		N°	4	PAX	8
AREPA DE HUEVO				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	SUBRECETA MASA DE MAIZ	500	CC	$ 0,6686	$ 334,29
2	HUEVOS	8	UND	$ 263,1579	$ 2.105,26
3	CEBOLLA CABEZONA BLANCA	260	GR	$ 1,6327	$ 424,50
4	TOMATE CHONTO	135	GR	$ 1,8737	$ 252,95
5	SAL	4	GR	$ 0,6500	$ 2,60
6	PIMIENTA NEGRA	2,00	GR	$ 43,3333	$ 86,67
PESO TOTAL PREPARACIÓN		909,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 3.206,27
PESO DE UNA PORCIÓN		113,63	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 400,78
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 40,08
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 440,86
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	13%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 3.391,22
				PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE: 200	$ 3.800,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 3.519,00
				IMPUESTO	$ 281,00
				%CMP INICIAL	11,39%
				%CMP ESPERADO	12,53%

RECETA		N°	5	PAX	8
ARROZ CON TITOTÉ				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	SUBRECETA ARROZ CON COCO	1100	GR	$ 15,2974	$ 16.827,19
2	SAL	11	GR	$ 0,6500	$ 7,15
3	PIMIENTA NEGRA	2,0	GR	$ 43,3333	$ 86,67
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1113	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 16.921,01
PESO DE UNA PORCIÓN		139,13	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 2.115,13
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 211,51
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 2.326,64
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	32%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 7.270,76
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE:				200	$ 8.000,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 7.407,00
				IMPUESTO	$ 593,00
				%CMP INICIAL	28,56%
				%CMP ESPERADO	31,41%

RECETA		N°	6	PAX	8
BAMI				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	YUCA TIPO ARMENIA	800,00	GR	$ 2,0000	$ 1.600,00
2	QUESO COSTEÑO	380,00	GR	$ 15,0000	$ 5.700,00
3	ACEITE DE GIRASOL	180,00	CC	$ 12,5000	$ 2.250,00
4	SUBRECETA REFRITO	28,00	UNIDAD	$ 5,9618	$ 166,93
5	SAL	4,00	GR	$ 0,6500	$ 2,60
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.392,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 9.719,53
PESO DE UNA PORCIÓN		174,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 1.214,94
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 121,49
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 1.336,43
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	26%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 5.140,13
PRECIO CARTA APROXIMADO A MULTIPLOS DE:				200	$ 5.600,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 5.185,00
				IMPUESTO	$ 415,00
				%CMP INICIAL	23,43%
				%CMP ESPERADO	25,78%

RECETA		N°	7	PAX	8
ABASUTE				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	SUBRECETA GUISO	250,00	GR	$ 2,1432	$ 535,81
2	HUEVOS	8,00	UND	$ 263,1579	$ 2.105,26
3	FILETE DE MOJARRA	250,00	GR	$ 57,0000	$ 14.250,00
4	SAL	4,00	GR	$ 0,6500	$ 2,60
5	PIMIENTA NEGRA	2,00	GR	$ 43,3333	$ 86,67
PESO TOTAL PREPARACIÓN		514,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 16.980,34
PESO DE UNA PORCIÓN		64,25	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 2.122,54
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 212,25
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 2.334,79
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	25%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 9.339,18
PRECIO CARTA APROXIMADO A MULTIPLOS DE:				200	$ 10.200,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 9.444,00
				IMPUESTO	$ 756,00
				%CMP INICIAL	22,48%
				%CMP ESPERADO	24,72%

RECETA		N°	8	PAX	6
BOLITAS DE PIRARUCÚ				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	PIRARUCU	700,00	GR	$ 24,0000	$ 16.800,00
2	CEBOLLA LARGA	180,00	GR	$ 2,2222	$ 400,00
3	HARINA DE TRIGO	70,00	GR	$ 3,4222	$ 239,55
4	PIMENTÓN ROJO	150,00	GR	$ 2,9778	$ 446,67
5	HUEVOS	2,00	UND	$ 263,1579	$ 526,32
6	PIMIENTA NEGRA	1,50	GR	$ 43,3333	$ 65,00
7	SAL	3,00	GR	$ 0,6500	$ 1,95
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.106,50	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 18.479,49
PESO DE UNA PORCIÓN		184,42	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 3.079,92
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 307,99
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 3.387,91
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	30%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 11.293,04
PRECIO CARTA APROXIMADO A MULTIPLOS DE:				200	$ 12.200,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 11.296,00
				IMPUESTO	$ 904,00
				%CMP INICIAL	27,27%
				%CMP ESPERADO	29,99%

RECETA		N°	9	PAX	8
ENVUELTOS DE CHOCLO				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	MAZORCA ENTERA	1700	GR	$ 4,8000	$ 8.160,00
2	QUESO COSTEÑO	180	GR	$ 15,0000	$ 2.700,00
3	HUEVOS	1	UND	$ 263,1579	$ 263,16
4	AZÚCAR	6	GR	$ 2,2000	$ 13,20
5	SAL	4,00	GR	$ 0,6500	$ 2,60
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.891,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 11.138,96
PESO DE UNA PORCIÓN		236,38	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 1.392,37
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 139,24
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 1.531,61
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	25,00%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 6.126,43
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE:				200	$ 6.800,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 6.296,00
				IMPUESTO	$ 504,00
				%CMP INICIAL	22,12%
				%CMP ESPERADO	24,33%

RECETA		N°	10	PAX	15
EMPANADA VALLUNA				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	MAÍZ TRILLADO AMARILLO	1400	GR	$ 1,7800	$ 2.492,00
2	SUBRECETA GUISO DE CARNE PAR	800	GR	$ 5,0560	$ 4.044,82
3	HOJA DE PLATANO SOASADA	7	UND	$ 1.420,0000	$ 9.940,00
4	SAL	7,5	GR	$ 0,6500	$ 4,88
5	ACEITE PREMIER	450,00	CC	$ 12,0000	$ 5.400,00
6	COMINOS	7,50	GR	$ 85,0000	$ 637,50
PESO TOTAL PREPARACIÓN		2.672,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 22.519,20
PESO DE UNA PORCIÓN		178,13	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 1.501,28
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 150,13
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 1.651,41
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	30,00%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 5.504,69
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE:				200	$ 6.000,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 5.556,00
				IMPUESTO	$ 444,00
				%CMP INICIAL	27,02%
				%CMP ESPERADO	29,72%

RECETA		N°	11	PAX	6
PUERQUITAS				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	PLÁTANO VERDE	650	GR	$ 3,0526	$ 1.984,19
2	TOCINO	450	GR	$ 9,5600	$ 4.302,00
3	SAL	3,00	GR	$ 0,6500	$ 1,95
4	PIMIENTA NEGRA	1,50	GR	$ 43,3333	$ 65,00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.104,50	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTE	$ 6.353,14
PESO DE UNA PORCIÓN		184,08	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 1.058,86
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 105,89
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 1.164,75
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	28%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 4.159,81
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE:				200	$ 4.600,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 4.259,00
				IMPUESTO	$ 341,00
				%CMP INICIAL	24,86%
				%CMP ESPERADO	27,35%

RECETA		N°	12	PAX	10
CARISECAS				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	MAÍZ TRILLADO AMARILLO	800	GR	$ 1,7800	$ 1.424,00
2	PANELA	280	GR	$ 2,8866	$ 808,25
3	AGUA ACUEDUCTO	470	CC	$ -	$ -
4	HUEVOS	5	UND	$ 263,1579	$ 1.315,79
5	MANTEQUILLA COLANTA	230	GR	$ 14,0000	$ 3.220,00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.785,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTE	$ 6.768,04
PESO DE UNA PORCIÓN		178,50	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 676,80
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 67,68
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 744,48
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	23%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 3.236,87
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE:				200	$ 3.600,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 3.333,00
				IMPUESTO	$ 267,00
				%CMP INICIAL	20,31%
				%CMP ESPERADO	22,34%

RECETA		N°	13	PAX	11
CHOROTAS				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	SUBRECETA MASA DE MAIZ	500	CC	$ 0,6686	$ 334,29
2	CARNE DE CERDO EN TROCITOS	250	GR	$ 11,0000	$ 2.750,00
3	CEBOLLA LARGA	80	GR	$ 2,2222	$ 177,78
4	CEBOLLA CABEZONA BLANCA	250	GR	$ 1,6327	$ 408,18
5	TOMATE CHONTO	120	GR	$ 1,8737	$ 224,84
6	HUEVOS	2	UND	$ 263,1579	$ 526,32
7	ACEITE PREMIER	25	CC	$ 12,0000	$ 300,00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.227,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTE	$ 4.721,41
PESO DE UNA PORCIÓN		111,55	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 429,22
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 42,92
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 472,14
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	15,00%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 3.147,61
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE:				200	$ 3.400,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 3.148,00
				IMPUESTO	$ 252,00
				%CMP INICIAL	13,63%
				%CMP ESPERADO	15,00%

RECETA		N°	14	PAX	8
EMPANADITAS DE MADURO				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	PLÁTANO MADURO	700	GR	$ 2,8421	$ 1.989,47
2	QUESO MOZARELLA	450	GR	$ 15,0000	$ 6.750,00
3	MIEL DE ABEJAS	50	GR	$ 19,0500	$ 952,50
4	HUEVOS	3	UND	$ 263,1579	$ 789,47
5	HARINA DE TRIGO	35	GR	$ 3,4222	$ 119,78
6	SAL	4	GR	$ 0,6500	$ 2,60
7	ACEITE DE GIRASOL	233,33333	CC	$ 12,5000	$ 2.916,67
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.475,33	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 13.520,49
PESO DE UNA PORCIÓN		184,42	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 1.690,06
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 169,01
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 1.859,07
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	32%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 5.809,58
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE:				200	$ 6.400,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 5.926,00
				IMPUESTO	$ 474,00
				%CMP INICIAL	28,52%
				%CMP ESPERADO	31,37%

RECETA		N°	15	PAX	8
INDIOS DE CUAJADA				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	CUAJADA	450	GR	$ 10,8000	$ 4.860,00
2	HUEVOS	1	UND	$ 263,1579	$ 263,16
3	SUBRECETA GUISO DE CARNE PARA EMPA	370	GR	$ 5,0560	$ 1.870,73
4	CLAVOS DE OLOR	8	GR	$ 176,5432	$ 1.412,35
5	SUBRECETA FONDO BLANCO	450	CC	$ 0,6617	$ 297,75
6	PAN BAGUETTE	1	UND	$ 1.800,0000	$ 1.800,00
7	LECHE ENTERA	125	CC	$ 1,8500	$ 231,25
8	QUESO MOZARELLA	125	GR	$ 15,0000	$ 1.875,00
9	REPOLLO BLANCO	10	GR	$ 10,7000	$ 107,00
10	SAL	4	GR	$ 0,6500	$ 2,60
11	PIMIENTA NEGRA	2	GR	$ 43,3333	$ 86,67
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.546,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 12.806,51
PESO DE UNA PORCIÓN		193,25	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 1.600,81
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 160,08
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 1.760,89
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	25,00%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 7.043,56
				PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE: 200	$ 7.800,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 7.222,00
				IMPUESTO	$ 578,00
				%CMP INICIAL	22,17%
				%CMP ESPERADO	24,38%

RECETA		N°	16	PAX	8
ENMOCHILADOS				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	PLÁTANO MADURO	700,00	GR	$ 2,8421	$ 1.989,47
2	HUEVOS	4,00	UND	$ 263,1579	$ 1.052,63
3	HARINA DE TRIGO	40,00	GR	$ 3,4222	$ 136,89
4	QUESO COSTEÑO	250,00	GR	$ 15,0000	$ 3.750,00
5	SAL	4,00	GR	$ 0,6500	$ 2,60
6	PIMIENTA NEGRA	2,00	GR	$ 43,3333	$ 86,67
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.000,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 7.018,26
PESO DE UNA PORCIÓN		125,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 877,28
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 87,73
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 965,01
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	18,00%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 5.361,16
				PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE: 200	$ 5.800,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 5.370,00
				IMPUESTO	$ 430,00
				%CMP INICIAL	16,34%
				%CMP ESPERADO	17,97%

RECETA		N°	17	PAX	8
EMPANADAS DE HIGO				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	HARINA DE TRIGO	500,00	GR	$ 3,4222	$ 1.711,10
2	PANELA	125,00	GR	$ 2,8866	$ 360,83
3	HIGO	250,00	GR	$ 15,7143	$ 3.928,58
4	LEVADURA	20,00	GR	$ 15,6000	$ 312,00
5	AZÚCAR	4,80	GR	$ 2,2000	$ 10,56
6	CANELA EN POLVO	3,20	OZ	$ 2.368,4211	$ 7.578,95
7	ACEITE PREMIER	62,50	CC	$ 12,0000	$ 750,00
SO TOTAL PREPARACI		340,50	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 14.652,02
ESO DE UNA PORCIÓN		42,56	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 1.831,50
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 183,15
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 2.014,65
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					27,0%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 7.461,67
RECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLOS DE:				200	$ 8.200,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 7.593,00
				IMPUESTO	$ 607,00
				%CMP INICIAL	24,12%
				%CMP ESPERADO	26,53%

RECETA		N°	18	PAX	1
CAFÉ				TIPO RECETA	RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	AGUA ACUEDUCTO	21,00	CC	$ -	$ -
2	CAFÉ AMOR PERFECTO	7,00	GR	$ 120,0000	$ 840,00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		28,00	CC	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 840,00
PESO DE UNA PORCIÓN		28,00	CC	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 840,00
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	$ 84,00
				COSTO PORCIÓN FINAL	$ 924,00
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					25%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	$ 3.696,00
				PRECIO CARTA 200	$ 4.000,00
				PRECIO REAL DE VENTA	$ 3.704,00
				IMPUESTO	$ 296,00
				%CMP INICIAL	22,68%
				%CMP ESPERADO	24,95%

RECETA		N°	19	PAX	15
CHAMPÚS				TIPO RECETA	**RC**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	AGUA ACUEDUCTO	1.500,00	CC	$ -	$ -
2	MAÍZ TRILLADO AMARILLO	250,00	GR	$ 1,7800	$ 445,00
3	PANELA	125,00	GR	$ 2,8866	$ 360,83
4	LULO	175,00	GR	$ 9,1429	$ 1.600,01
5	CLAVOS DE OLOR	2,00	GR	$ 176,5432	$ 353,09
6	CANELA EN ASTILLAS	6,00	GR	$ 168,6869	$ 1.012,12
7	PIÑA GOLDEN	225,00	GR	$ 1,5000	$ 337,50
	PESO TOTAL PREPARACIÓN	2.283,00	CC	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 4.108,55
	PESO DE UNA PORCIÓN	152,20	CC	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 273,90
				MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN	**10%** **$ 27,39**
					COSTO PORCIÓN FINAL **$ 301,29**
					%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA **10%**
					PRECIO POTENCIAL DE VENTA **$ 3.012,90**
					PRECIO CARTA **200** **$ 3.400,00**
					PRECIO REAL DE VENTA **$ 3.148,00**
					IMPUESTO **$ 252,00**
					%CMP INICIAL **8,70%**
					%CMP ESPERADO **9,57%**

RECETA		N°	20	PAX	4
FRESCO DE AGUACATE				TIPO RECETA	**RC**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	AGUACATE	115,00	GR	$ 5,7143	$ 657,14
2	LECHE ENTERA	500,00	CC	$ 1,8500	$ 925,00
3	AZÚCAR REFINADA	75,00	GR	$ 3,7556	$ 281,67
	PESO TOTAL PREPARACIÓN	690,00	CC	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 1.863,81
	PESO DE UNA PORCIÓN	172,50	CC	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 465,95
				MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN	**10%** **$ 46,60**
					COSTO PORCIÓN FINAL **$ 512,55**
					%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA **18%**
					PRECIO POTENCIAL DE VENTA **$ 2.847,47**
					PRECIO CARTA **200** **$ 3.200,00**
					PRECIO REAL DE VENTA **$ 2.963,00**
					IMPUESTO **$ 237,00**
					%CMP INICIAL **15,73%**
					%CMP ESPERADO **17,30%**
				COSTO DE UN GRAMO O CC O UNIDAD DE ESTA RECETA (SEIS DECIMALES)	2,70115942

RECETA		N°	21	PAX	30
AVENA				TIPO RECETA	**RC**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	HARINA DE AVENA	250,00	GR	$ 8,5000	$ 2.125,00
2	AGUA ACUEDUCTO	2.500,00	CC	$ -	$ -
3	LECHE ENTERA	500,00	CC	$ 1,8500	$ 925,00
4	CANELA EN POLVO	1,00	OZ	$ 2.368,4211	$ 2.368,42
5	AZÚCAR REFINADA	600,00	GR	$ 3,7556	$ 2.253,36
PESO TOTAL PREPARACIÓN		3.851,00	CC	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 7.671,78
PESO DE UNA PORCIÓN		128,37	CC	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 255,73
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				**10%**	**$ 25,57**
COSTO PORCIÓN FINAL					**$ 281,30**
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					**11%**
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					**$ 2.557,30**
PRECIO CARTA				**200**	**$ 2.800,00**
PRECIO REAL DE VENTA					**$ 2.593,00**
IMPUESTO					**$ 207,00**
%CMP INICIAL					**9,86%**
%CMP ESPERADO					**10,85%**

RECETA		N°	22	PAX	8
SORBETE GUANABANA				TIPO RECETA	**RC**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	GUANABANA PULPA	250,00	GR	$ 9,3333	$ 2.333,33
2	HIELO	0,25	KG	$ 1.400,0000	$ 350,00
3	AZÚCAR	300,00	GR	$ 2,2000	$ 660,00
4	CANELA EN POLVO	0,25	OZ	$ 2.368,4211	$ 592,11
5	AGUA ACUEDUCTO	1.500,00	CC	$ -	$ -
PESO TOTAL PREPARACIÓN		2.050,50	CC	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 3.935,44
PESO DE UNA PORCIÓN		256,31	CC	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 491,93
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				**10%**	**$ 49,19**
COSTO PORCIÓN FINAL					**$ 541,12**
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					**15%**
PRECIO POTENCIAL DE VENTA					**$ 3.607,49**
PRECIO CARTA				**200**	**$ 4.000,00**
PRECIO REAL DE VENTA					**$ 3.704,00**
IMPUESTO					**$ 296,00**
%CMP INICIAL					**13,28%**
%CMP ESPERADO					**14,61%**

RECETA		N°	23	PAX	8
SORBETE MANZANA VERDE				TIPO RECETA	**RC**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	MANZANA VERDE	500,00	GR	$ 4,3000	$ 2.150,00
2	HIELO	0,50	KG	$ 1.400,0000	$ 700,00
3	AZÚCAR	300,00	GR	$ 2,2000	$ 660,00
4	CANELA EN POLVO	0,25	OZ	$ 2.368,4211	$ 592,11
5	AGUA ACUEDUCTO	1.500,00	CC	$ -	$ -
	PESO TOTAL PREPARACIÓN	2.300,75	CC	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 4.102,11
	PESO DE UNA PORCIÓN	287,59	CC	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 512,76
				MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN	**10%** **$ 51,28**
					COSTO PORCIÓN FINAL **$ 564,04**
					%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA **14%**
					PRECIO POTENCIAL DE VENTA **$ 4.028,83**
					PRECIO CARTA **200** **$ 4.400,00**
					PRECIO REAL DE VENTA **$ 4.074,00**
					IMPUESTO **$ 326,00**
					%CMP INICIAL **12,59%**
					%CMP ESPERADO **13,84%**

RECETA		N°	24	PAX	8
SORBETE MARACUYÁ				TIPO RECETA	**RC**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	MARACUYÁ	500,00	GR	$ 2,7789	$ 1.389,45
2	HIELO	0,50	KG	$ 1.400,0000	$ 700,00
3	AZÚCAR	300,00	GR	$ 2,2000	$ 660,00
4	CANELA EN POLVO	0,25	OZ	$ 2.368,4211	$ 592,11
5	AGUA ACUEDUCTO	1.500,00	CC	$ -	$ -
	PESO TOTAL PREPARACIÓN	2.300,75	CC	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 3.341,56
	PESO DE UNA PORCIÓN	287,59	CC	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 417,70
				MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN	**10%** **$ 41,77**
					COSTO PORCIÓN FINAL **$ 459,47**
					%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA **13%**
					PRECIO POTENCIAL DE VENTA **$ 3.534,38**
					PRECIO CARTA **200** **$ 4.000,00**
					PRECIO REAL DE VENTA **$ 3.704,00**
					IMPUESTO **$ 296,00**
					%CMP INICIAL **11,28%**
					%CMP ESPERADO **12,40%**

RECETA		N°	25	PAX	8
SORBETE NARANJA				TIPO RECETA	**RC**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	NARANJA TANGELO	500,00	GR	$ 2,6042	$ 1.302,08
2	HIELO	0,50	KG	$ 1.400,0000	$ 700,00
3	AZÚCAR	300,00	GR	$ 2,2000	$ 660,00
4	CANELA EN POLVO	0,25	OZ	$ 2.368,4211	$ 592,11
5	AGUA ACUEDUCTO	1.500,00	CC	$ -	$ -
	PESO TOTAL PREPARACIÓN	2.300,75	CC	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 3.254,19
	PESO DE UNA PORCIÓN	287,59	CC	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 406,77
	MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN			**10%**	**$ 40,68**
				COSTO PORCIÓN FINAL	**$ 447,45**
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	**12%**
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	**$ 3.728,73**
				PRECIO CARTA **200**	**$ 4.200,00**
					PRECIO REAL DE VENTA **$ 3.889,00**
					IMPUESTO **$ 311,00**
					%CMP INICIAL **10,46%**
					%CMP ESPERADO **11,51%**

RECETA		N°	26	PAX	1
GUARULO				TIPO RECETA	**RC**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	CAFÉ AMOR PERFECTO	8,00	GR	$ 40,2000	$ 321,60
2	CANELA EN ASTILLAS	0,05	GR	$ 168,6869	$ 8,43
3	PANELA	5,00	GR	$ 2,8866	$ 14,43
4	AGUA ACUEDUCTO	25,00	CC	$ -	$ -
	PESO TOTAL PREPARACIÓN	38,05	CC	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 344,46
	PESO DE UNA PORCIÓN	38,05	CC	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 344,46
	MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN			**10%**	**$ 34,45**
				COSTO PORCIÓN FINAL	**$ 378,91**
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	**25%**
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	**$ 1.515,62**
				PRECIO CARTA **200**	**$ 1.800,00**
					PRECIO REAL DE VENTA **$ 1.667,00**
					IMPUESTO **$ 133,00**
					%CMP INICIAL **20,66%**
					%CMP ESPERADO **22,73%**

RECETA		N°	27	PAX	3
CANDIL				TIPO RECETA	**RC**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	LECHE ENTERA	750,00	CC	$ 1,8500	$ 1.387,50
2	HUEVOS	3,00	UND	$ 263,1579	$ 789,47
3	AZÚCAR REFINADA	93,75	GR	$ 3,7556	$ 352,09
4	CANELA EN POLVO	0,20	OZ	$ 2.368,4211	$ 473,68
	PESO TOTAL PREPARACIÓN	846,95	CC	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 3.002,74
	PESO DE UNA PORCIÓN	282,32	CC	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 1.000,91
	MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN			**10%**	**$ 100,09**
				COSTO PORCIÓN FINAL	**$ 1.101,00**
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA	**25%**
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA	**$ 4.404,00**
				PRECIO CARTA	**$ 4.800,00**
				PRECIO REAL DE VENTA	**$ 4.444,00**
				IMPUESTO	**$ 356,00**
				%CMP INICIAL	**22,52%**
				%CMP ESPERADO	**24,78%**

PRECIOS DE VENTA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

N°	ARTÍCULO	COMPRA		PRODUCCIÓN Y VENTA				PRECIOS			IMPUESTO GENERADO
		UND	COSTO	UND	# PORC	COSTO POR	%CMP	PPV	PC (200)	PRV	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	GASEOSA SPRITE 2.5 LT	BOT3	$ 4.300	CC	8	$ 538	14%	$ 3.839	$ 4.200	$ 3.889	$ 311
2	GASEOSA MANZANA 2.5 LT	BOT3	$ 4.300	CC	8	$ 538	14%	$ 3.839	$ 4.200	$ 3.889	$ 311
3	GASEOSA PEPSI 2.5 LT	BOT3	$ 4.300	CC	8	$ 538	14%	$ 3.839	$ 4.200	$ 3.889	$ 311
4	GASEOSA COLOMBIANA 2.5 LT	BOT3	$ 4.300	CC	8	$ 538	14%	$ 3.839	$ 4.200	$ 3.889	$ 311
5	AGUA BOTELLA 600ML	BOT1	$ 1.600	CC	1	$ 1.600	50%	$ 3.200	$ 3.600	$ 3.333	$ 267

MACONDO		LISTA DE PRECIOS POTENCIALES, REALES Y DE CARTA PARA EL BAR						
N°	DETALLE	%CMP	PRECIOS POTENCIALES	REDON-DEADO A:	PRECIOS CARTA	PRECIOS REALES SIN DECIMALE	IMPUESTOS	% REAL DE COSTO
		BOT	BOT	BOT	BOT	BOT	BOT	BOT
0	0	0%	0,00		0	0		0,00%
1	CERVEZA TRES GUERREROS X330	45,0%	14.222,22	500	15.500	14.352	1.148	44,59%
2	CERVEZA CHELARTE X330	45,0%	9.333,33	500	10.500	9.722	778	43,20%
3	CERVEZA CACIQUE X330	45,0%	7.666,67	500	8.500	7.870	630	43,84%
4	CERVEZA POKER X330	35,0%	4.571,43	500	5.000	4.630	370	34,56%
5	CERVEZA AGUILA X330	35,0%	4.571,43	500	5.000	4.630	370	34,56%
6	CERVEZA CLUB COLOMBIA	35,0%	5.428,57	500	6.000	5.556	444	34,20%

MACONDO		TABLA DE RENDIMIENTO POR PORCIÓN PARA BEBIDAS ALCOHÓLICAS					
N°	DETALLE	GRUPO INV.	CONTE-NIDO C.C.	PORCIÓN ESTÁN-DAR C.C.	N° POR-CIONES	COSTO BOTELLA	% RENDI-MIENTO
0	0	0	0	0	0	0	0
1	CERVEZA TRES GUERREROS X330	C2	330	330	0	6.400,00	0,00%
2	CERVEZA CHELARTE X330	C2	330	330	0	4.200,00	0,00%
3	CERVEZA CACIQUE X330	C2	330	330	0	3.450,00	0,00%
4	CERVEZA POKER X330	C2	330	330	0	1.600,00	0,00%
5	CERVEZA AGUILA X330	AP	330	330	0	1.600,00	0,00%
6	CERVEZA CLUB COLOMBIA	C2	330	330	0	1.900,00	0,00%

SUBRECETA	N°	28	PAX	20
MASA DE MAIZ			TIPO RECETA	SR

N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	MAIZ TRILLADO BLANCO	1000	GR	$ 2,3400	$ 2.340,00
2	AGUA ACUEDUCTO	2500	CC	$ -	$ -
	PESO TOTAL PREPARACIÓN	3.500,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 2.340,00
	PESO DE UNA PORCIÓN	175,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 117,00
	COSTO DE UN GRAMO O CC O UNIDAD DE ESTA RECETA (SEIS DECIMALES)				$ 0,668571

SUBRECETA	N°	29	PAX	10
CHICHARRON			TIPO RECETA	SR

N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS UNITARIOS (4 DECIMALES)	COSTOS TOTALES (2 DECIMALES)
1	ESPINAZO DE CERDO CARNUDO	1000	GR	$ 9,4000	$ 9.400,00
2	ACEITE PREMIER	333	CC	$ 12,0000	$ 3.996,00
	PESO TOTAL PREPARACIÓN	1.333,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 13.396,00
	PESO DE UNA PORCIÓN	133,30	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 1.339,60
	COSTO DE UN GRAMO O CC O UNIDAD DE ESTA RECETA (SEIS DECIMALES)				$ 10,049512

SUBRECETA		N°	30	PAX	10
REFRITO				TIPO RECETA	**SR**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	**TOTALES (2 DECIMALES)**
1	TOMATE CHONTO	120	GR	$ 1,8737	$ 224,84
2	CEBOLLA LARGA	120	GR	$ 2,2222	$ 266,66
3	CEBOLLA CABEZONA BLANCA	250	GR	$ 1,6327	$ 408,18
4	AJO IMPORTADO	8	GR	$ 9,7778	$ 78,22
5	AJÍ TABASCO	30	GR	$ 31,1111	$ 933,33
6	CHILANGUA	20	GR	$ 55,0000	$ 1.100,00
7	PIMENTÓN ROJO	210	GR	$ 2,9778	$ 625,34
8	POLEO	6	GR	$ 43,0000	$ 258,00
9	SAL	5	GR	$ 0,6500	$ 3,25
10	COMINOS	3	GR	$ 85,0000	$ 255,00
11	ACHIOTADO	40	GR	$ 14,8683	$ 594,73
10	PIMIENTA NEGRA	2,50	GR	$ 43,3333	$ 108,33
	PESO TOTAL PREPARACIÓN	814,50	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTE	$ 4.855,88
	PESO DE UNA PORCIÓN	81,45	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 485,59
	COSTO DE UN GRAMO O CC O UNIDAD DE ESTA RECETA (SEIS DECIMALES)				$ 5,961793

SUBRECETA		N°	31	PAX	6
ACEITE ACHIOTADO				TIPO RECETA	**SR**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	**TOTALES (2 DECIMALES)**
1	ACEITE DE GIRASOL	50	CC	$ 12,5000	$ 625,00
2	ACHIOTE	2	GR	$ 74,0741	$ 148,15
	PESO TOTAL PREPARACIÓN	52,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 773,15
	PESO DE UNA PORCIÓN	8,67	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 128,86
	COSTO DE UN GRAMO O CC O UNIDAD DE ESTA RECETA (SEIS DECIMALES)				$ 14,868269

SUBRECETA		N°	32	PAX	6
ARROZ CON COCO				TIPO RECETA	**SR**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	**TOTALES (2 DECIMALES)**
1	TITOTÉ	125	GR	$ 99,6000	$ 12.450,00
2	CEBOLLA LARGA	100	GR	$ 2,2222	$ 222,22
3	AJO IMPORTADO	4	GR	$ 9,7778	$ 39,11
4	ARROZ CASTELLANO	200	GR	$ 7,5000	$ 1.500,00
5	AGUA ACUEDUCTO	500	CC	$ -	$ -
	PESO TOTAL PREPARACIÓN	929,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 14.211,33
	PESO DE UNA PORCIÓN	154,83	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 2.368,56
	COSTO DE UN GRAMO O CC O UNIDAD DE ESTA RECETA (SEIS DECIMALES)				$ 15,297449

SUBRECETA		N°	33	PAX	11
ARROZ BLANCO				TIPO RECETA	**SR**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	**TOTALES (2 DECIMALES)**
1	ARROZ FLORHUILA	499,9995	GR	$ 3,4000	$ 1.700,00
2	CEBOLLA LARGA	29,99997	GR	$ 2,2222	$ 66,67
3	ACEITE DE GIRASOL	29,99997	CC	$ 12,5000	$ 375,00
4	SAL	5,5	GR	$ 0,6500	$ 3,58
5	AJO IMPORTADO	11,9999	GR	$ 9,7778	$ 117,33
6	AGUA ACUEDUCTO	2000	CC	$ -	$ -
PESO TOTAL PREPARACIÓN		2.577,50	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 2.262,58
PESO DE UNA PORCIÓN		234,32	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 205,69
COSTO DE UN GRAMO O CC O UNIDAD DE ESTA RECETA (SEIS DECIMALES)					$ 0,877820

SUBRECETA		N°	34	PAX	14
SUBRECETA HOGAO ESPECIAL				TIPO RECETA	**SR**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	**TOTALES (2 DECIMALES)**
1	CEBOLLA CABEZONA ROJA	200	GR	$ 2,7778	$ 555,56
2	CEBOLLA LARGA	400	GR	$ 2,2222	$ 888,88
3	AJO IMPORTADO	8	GR	$ 9,7778	$ 78,22
4	TOMATE ENTERO PELADO x 40(	600	GR	$ 21,2500	$ 12.750,00
5	SAL	7	GR	$ 0,6500	$ 4,55
6	COMINOS	4	GR	$ 85,0000	$ 340,00
7	PIMIENTA NEGRA	3,5	GR	$ 43,3333	$ 151,67
8	PAPA CRIOLLA	500	GR	$ 1,9388	$ 969,39
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1.722,50	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 15.738,27
PESO DE UNA PORCIÓN		123,04	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 1.124,16
COSTO DE UN GRAMO O CC O UNIDAD DE ESTA RECETA (SEIS DECIMALES)					$ 9,136877

SUBRECETA		N°	35	PAX	2
GUISO				TIPO RECETA	**SR**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	**TOTALES (2 DECIMALES)**
1	CEBOLLA LARGA	100	GR	$ 2,2222	$ 222,22
2	PIMENTÓN ROJO	100	GR	$ 2,9778	$ 297,78
3	AJO IMPORTADO	6	GR	$ 9,7778	$ 58,67
4	SUBRECETA ACEITE ACHIOTADO	20	GR	$ 14,8683	$ 297,37
5	CILANTRO CIMARRÓN	4	GR	$ 12,2222	$ 48,89
6	ACEITE DE OLIVA	40	CC	$ 40,0000	$ 1.600,00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		270,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 578,67
PESO DE UNA PORCIÓN		135,00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 289,34
COSTO DE UN GRAMO O CC O UNIDAD DE ESTA RECETA (SEIS DECIMALES)					$ 2,143222

SUBRECETA		N°	36	PAX	25
GUISO DE CARNE PARA EMPANADAS				TIPO RECETA	**SR**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	**TOTALES (2 DECIMALES)**
1	AGUA ACUEDUCTO	1500	CC	$ -	$ -
2	PULPA DE CERDO	750	GR	$ 11,6000	$ 8.700,00
3	PAPA PASTUSA	500	GR	$ 1,4286	$ 714,30
4	CEBOLLA LARGA	160	GR	$ 2,2222	$ 355,55
5	HUEVOS	3	UND	$ 263,1579	$ 789,47
6	TOMATE CHONTO	400	GR	$ 1,8737	$ 749,47
7	ALCAPARRAS	80	GR	$ 58,2857	$ 4.662,86
8	SAL	12,5	GR	$ 0,6500	$ 8,13
9	PIMIENTA NEGRA	6,25	GR	$ 43,3333	$ 270,83
10	COMINOS	12,5	GR	$ 85,0000	$ 1.062,50
PESO TOTAL PREPARACIÓN		3.424,25	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 17.313,11
PESO DE UNA PORCIÓN		136,97	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 692,52
COSTO DE UN GRAMO O CC O UNIDAD DE ESTA RECETA (SEIS DECIMALES)					$ 5,056030

SUBRECETA		N°	37	PAX	40
FONDO BLANCO				TIPO RECETA	**SR**
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS	
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	**TOTALES (2 DECIMALES)**
1	DESPERDICIO ÚTIL	2500	GR	$ 2,0000	$ 5.000,00
2	ZANAHORIA	400	GR	$ 0,8444	$ 337,78
3	CEBOLLA CABEZONA ROJA	200	GR	$ 2,7778	$ 555,56
4	CEBOLLA PUERRO	200	GR	$ 2,9778	$ 595,56
5	APIO	50	GR	$ 1,1111	$ 55,56
6	PEREJIL LISO	50	GR	$ 4,3333	$ 216,67
7	LAUREL	20	GR	$ 6,6667	$ 133,33
8	AGUA ACUEDUCTO	7000	CC	$ -	$ -
PESO TOTAL PREPARACIÓN		10.420,00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES	$ 6.894,46
PESO DE UNA PORCIÓN		260,50	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL	$ 172,36
COSTO DE UN GRAMO O CC O UNIDAD DE ESTA RECETA (SEIS DECIMALES)					$ 0,661656

Anexo 4.

Cargos disponibles a largo plazo

Nombre del Cargo	Administrador
Área	Administrativa
Planta de personal	1
Cargo del jefe inmediato	Director General
# de personas a cargo	3
Cargos bajo su responsabilidad	Capitán, Chef, Cajero, Mesero, Auxiliar de cocina
Resumen del cargo	
Gestionar la parte operacional del establecimiento con el fin de establecer un buen servicio. Igualmente, ejecutar las compras e inventariarlas en el almacén.	
Funciones	
Supervisar el trabajo del personal bajo su responsabilidad.	
Llevar el control financiero del negocio: Gastos, compras, pagos a empleados y proveedores.	
Plantear mejoras operativas y logísticas.	
Requerimientos	
Educación	Profesional en administración.
Experiencia	De 2 a 4 años como administrador en el sector de A&B.
Conocimientos específicos	Área de servicio al cliente, Gestión de compras y almacenaje, área financiera.
Habilidades físicas	Buen estado de salud y ágil para el desarrollo de tareas.
Habilidades mentales	Líder, proactivo, comunicador de ideas.
Características de personalidad	Carismático, paciente, anhelante.

Nombre del Cargo	Staff Contable
Área	Administrativa
Planta de personal	1
Cargo del jefe inmediato	Director General
# de personas a cargo	N/A
Cargos bajo su responsabilidad	N/A
Resumen del cargo	
Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa.	
Funciones	
Producir informes financieros al director general de manera mensual.	
Registrar los bienes monetarios de los bienes.	
Calcular los impuestos y contribuciones.	
Liquidar los impuestos.	
Requerimientos	
Educación	Profesional en contaduría pública.
Experiencia	Mínimo 2 años en el sector de servicios.
Conocimientos específicos	Conocimientos en principios y en nuevas tecnologías de contabilidad.
Habilidades físicas	Capacidad de atención alta.
Habilidades mentales	Buena capacidad numérica.
Características de personalidad	Atento y riguroso.

Nombre del Cargo	Comunity Manager
Área	Administrativa
Planta de personal	1
Cargo del jefe inmediato	Director General
# de personas a cargo	N/A
Cargos bajo su responsabilidad	N/A
Resumen del cargo	
Gestionar la parte de mercadeo de la empresa.	
Funciones	
Creación y gestión de contenidos virtuales	
Control y monitoreo de las redes sociales	
Estar informado de las nuevas tendencias de mercado	
Crear informes de gestión para la parte de mercadeo	
Establecer relaciones con clientes e influencers	
Planificar acciones para el marketing digital	
Requerimientos	
Educación	Profesional en cualquier carrera afín al sector de marketing.
Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia.
Conocimientos específicos	Certificación en comunity manager.
Habilidades físicas	Buen estado de salud.
Habilidades mentales	Adecuada comunicación social y relación con las personas.
Características de personalidad	Proactivo, carismático y que genere empatía.

Nombre del Cargo	Auxiliar de cocina
Área	Operativa
Planta de personal	1
Cargo del jefe inmediato	N/A
# de personas a cargo	N/A
Cargos bajo su responsabilidad	N/A
Resumen del cargo	
Apoyar en las actividades de transformación de alimentos y estar pendiente de cualquier requerimiento de sus superiores.	
Funciones	
Ayudar al chef a preparar los alimentos.	
Medir y mezclar ingredientes.	
Preparar platos.	
Mantener limpia la cocina.	
Reportar cualquier anomalía.	
Requerimientos	
Educación	Bachiller, técnico en cocina
Experiencia	Mínimo 3 meses
Conocimientos específicos	Certificación en manipulación de alimentos.
Habilidades físicas	Buen manejo de utensilios.
Habilidades mentales	Concentración.
Características de personalidad	Realista, convencional, noble.

Anexo 5.

Proyección de ventas

a. Ingresos y costos de cada producto

PRODUCTO	%CMP	PRECIO CARTA AÑO 1	PRECIO CARTA AÑO 2	PRECIO CARTA AÑO 3	PRECIO CARTA AÑO 4	PRECIO CARTA AÑO 5	COSTO AÑO 1	COSTO AÑO 2	COSTO AÑO 3	COSTO AÑO 4	COSTO AÑO 5	ARTICIPACIÓ	UNIDADES VENDIDAS AÑO 1	UNIDADES VENDIDAS AÑO 2	UNIDADES VENDIDAS AÑO 3	UNIDADES VENDIDAS AÑO 4	UNIDADES VENDIDAS AÑO 5	INGRESOS TOTALES AÑO 1	INGRESOS TOTALES AÑO 2	INGRESOS TOTALES AÑO 3	INGRESOS TOTALES AÑO 4	INGRESOS TOTALES AÑO 5	COSTOS TOTALES AÑO 1	COSTOS TOTALES AÑO 2	COSTOS TOTALES AÑO 3	COSTOS TOTALES AÑO 4	COSTOS TOTALES AÑO 5
ALIMENTOS																											
ABORRAJADOS DE PESCADO	30%	$ 13.800	$ 14.364	$ 14.952	$ 15.563	$ 16.200	$ 3.450	$ 3.591	$ 3.737	$ 3.890	$ 4.049	6%	839	881	925	971	1.020	$ 11.577.508	$ 12.653.579	$ 13.829.666	$ 15.115.065	$ 16.519.934	$ 2.893.974	$ 3.162.955	$ 3.456.936	$ 3.778.240	$ 4.129.409
CALLOYA	15%	$ 3.000	$ 3.123	$ 3.250	$ 3.383	$ 3.522	$ 374	$ 390	$ 406	$ 422	$ 440	6%	839	881	925	971	1.020	$ 2.516.850	$ 2.750.778	$ 3.006.449	$ 3.285.884	$ 3.591.290	$ 314.120	$ 343.315	$ 375.225	$ 410.100	$ 448.217
EMPANADA DE JAIBA	30%	$ 10.600	$ 11.034	$ 11.485	$ 11.955	$ 12.443	$ 2.659	$ 2.768	$ 2.881	$ 2.999	$ 3.122	6%	839	881	925	971	1.020	$ 8.892.868	$ 9.719.416	$ 10.622.787	$ 11.610.122	$ 12.689.225	$ 2.230.969	$ 2.438.326	$ 2.664.957	$ 2.912.651	$ 3.183.367
AREPA DE HUEVO	13%	$ 3.800	$ 3.955	$ 4.117	$ 4.286	$ 4.461	$ 401	$ 417	$ 434	$ 452	$ 470	6%	839	881	925	971	1.020	$ 3.188.009	$ 3.484.319	$ 3.808.169	$ 4.162.119	$ 4.548.967	$ 336.234	$ 367.486	$ 401.642	$ 438.972	$ 479.772
ARROZ CON TITOTÉ	32%	$ 8.000	$ 8.327	$ 8.668	$ 9.022	$ 9.391	$ 2.115	$ 2.202	$ 2.292	$ 2.385	$ 2.483	6%	839	881	925	971	1.020	$ 6.711.599	$ 7.335.408	$ 8.017.198	$ 8.762.356	$ 9.576.774	$ 1.774.488	$ 1.939.418	$ 2.119.677	$ 2.316.690	$ 2.532.015
BAMI	26%	$ 5.600	$ 5.829	$ 6.067	$ 6.316	$ 6.574	$ 1.215	$ 1.265	$ 1.316	$ 1.370	$ 1.426	6%	839	881	925	971	1.020	$ 4.698.119	$ 5.134.786	$ 5.612.039	$ 6.133.649	$ 6.703.742	$ 1.019.274	$ 1.114.010	$ 1.217.552	$ 1.330.717	$ 1.454.401
ABASUTE	25%	$ 10.200	$ 10.617	$ 11.051	$ 11.503	$ 11.974	$ 2.123	$ 2.209	$ 2.300	$ 2.394	$ 2.492	6%	839	881	925	971	1.020	$ 8.557.289	$ 9.352.646	$ 10.221.927	$ 11.172.004	$ 12.210.386	$ 1.780.705	$ 1.946.212	$ 2.127.103	$ 2.324.806	$ 2.540.886
BOLITAS DE PIRARUCÚ	30%	$ 12.200	$ 12.699	$ 13.218	$ 13.759	$ 14.322	$ 3.080	$ 3.206	$ 3.337	$ 3.473	$ 3.616	6%	839	881	925	971	1.020	$ 10.235.188	$ 11.186.498	$ 12.226.227	$ 13.362.594	$ 14.604.580	$ 2.583.898	$ 2.824.059	$ 3.086.541	$ 3.373.420	$ 3.686.962
ENVUELTOS DE CHOCLO	25%	$ 6.800	$ 7.078	$ 7.368	$ 7.669	$ 7.983	$ 1.392	$ 1.449	$ 1.509	$ 1.570	$ 1.635	6%	839	881	925	971	1.020	$ 5.704.859	$ 6.235.097	$ 6.814.618	$ 7.448.003	$ 8.140.258	$ 1.168.129	$ 1.276.700	$ 1.395.363	$ 1.525.055	$ 1.666.802
EMPANADA VALLUNA	30%	$ 6.000	$ 6.245	$ 6.501	$ 6.767	$ 7.043	$ 1.501	$ 1.563	$ 1.627	$ 1.693	$ 1.762	6%	839	881	925	971	1.020	$ 5.033.699	$ 5.501.556	$ 6.012.898	$ 6.571.767	$ 7.182.580	$ 1.259.499	$ 1.376.563	$ 1.504.507	$ 1.644.344	$ 1.797.177
PUERQUITAS	28%	$ 4.600	$ 4.788	$ 4.984	$ 5.188	$ 5.400	$ 1.059	$ 1.102	$ 1.147	$ 1.194	$ 1.243	6%	839	881	925	971	1.020	$ 3.859.169	$ 4.217.860	$ 4.609.889	$ 5.038.355	$ 5.506.645	$ 888.330	$ 970.896	$ 1.061.136	$ 1.159.764	$ 1.267.558
CARISECAS	23%	$ 3.600	$ 3.747	$ 3.901	$ 4.060	$ 4.226	$ 744	$ 775	$ 807	$ 840	$ 874	6%	839	881	925	971	1.020	$ 3.020.219	$ 3.300.934	$ 3.607.739	$ 3.943.060	$ 4.309.548	$ 624.581	$ 682.633	$ 746.080	$ 815.425	$ 891.215
CHOROTAS	15%	$ 3.400	$ 3.539	$ 3.684	$ 3.834	$ 3.991	$ 429	$ 447	$ 465	$ 484	$ 504	6%	839	881	925	971	1.020	$ 2.852.430	$ 3.117.549	$ 3.407.309	$ 3.724.001	$ 4.070.129	$ 360.094	$ 393.563	$ 430.143	$ 470.122	$ 513.818
EMPANADITAS DE MADURO	32%	$ 6.400	$ 6.662	$ 6.934	$ 7.218	$ 7.513	$ 1.690	$ 1.759	$ 1.831	$ 1.906	$ 1.984	6%	839	881	925	971	1.020	$ 5.369.279	$ 5.868.327	$ 6.413.758	$ 7.009.885	$ 7.661.419	$ 1.417.876	$ 1.549.660	$ 1.693.693	$ 1.851.114	$ 2.023.165
INDIOS DE CUAJADA	25%	$ 7.800	$ 8.119	$ 8.451	$ 8.797	$ 9.157	$ 1.601	$ 1.666	$ 1.734	$ 1.805	$ 1.879	6%	839	881	925	971	1.020	$ 6.543.809	$ 7.152.023	$ 7.816.768	$ 8.543.297	$ 9.337.354	$ 1.342.999	$ 1.467.824	$ 1.604.251	$ 1.753.358	$ 1.916.324
ENMOCHILADOS	18%	$ 5.800	$ 6.037	$ 6.284	$ 6.541	$ 6.809	$ 877	$ 913	$ 951	$ 989	$ 1.030	6%	839	881	925	971	1.020	$ 4.865.909	$ 5.318.171	$ 5.812.469	$ 6.352.708	$ 6.943.161	$ 735.994	$ 804.401	$ 879.166	$ 960.880	$ 1.050.189
EMPANADAS DE HIGO	27%	$ 8.200	$ 8.535	$ 8.884	$ 9.248	$ 9.626	$ 1.832	$ 1.906	$ 1.984	$ 2.066	$ 2.150	6%	839	881	925	971	1.020	$ 6.879.389	$ 7.518.794	$ 8.217.628	$ 8.981.415	$ 9.816.193	$ 1.536.537	$ 1.679.350	$ 1.835.437	$ 2.006.032	$ 2.192.483
TOTAL INGRESOS Y COSTOS																		**$ 100.506.193**	**$ 109.847.741**	**$ 120.057.539**	**$ 131.216.287**	**$ 143.412.185**	**$ 22.267.701**	**$ 24.337.372**	**$ 26.599.409**	**$ 29.071.691**	**$ 31.773.760**
BEBIDAS																											
CAFÉ AMOR PERFECTO	25%	$ 4.000	$ 4.164	$ 4.334	$ 4.511	$ 4.696	$ 840	$ 874	$ 910	$ 947	$ 986	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.251.315	$ 1.367.619	$ 1.494.732	$ 1.633.660	$ 1.785.500	$ 262.776	$ 287.200	$ 313.894	$ 343.069	$ 374.955
CHAMPÚS	10%	$ 3.400	$ 3.539	$ 3.684	$ 3.834	$ 3.991	$ 274	$ 285	$ 297	$ 309	$ 322	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.063.618	$ 1.162.476	$ 1.270.522	$ 1.388.611	$ 1.517.675	$ 85.684	$ 93.648	$ 102.352	$ 111.865	$ 122.262
FRESCO DE AGUACATE	18%	$ 3.200	$ 3.331	$ 3.467	$ 3.609	$ 3.757	$ 466	$ 485	$ 505	$ 525	$ 547	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.001.052	$ 1.094.095	$ 1.195.785	$ 1.306.928	$ 1.428.400	$ 145.763	$ 159.310	$ 174.118	$ 190.301	$ 207.988
AVENA	11%	$ 2.800	$ 2.915	$ 3.034	$ 3.158	$ 3.287	$ 256	$ 266	$ 277	$ 288	$ 300	3,30%	313	328	345	362	380	$ 875.921	$ 957.333	$ 1.046.312	$ 1.143.562	$ 1.249.850	$ 80.000	$ 87.435	$ 95.562	$ 104.444	$ 114.151
SORBETE GUANABANA	15%	$ 4.000	$ 4.164	$ 4.334	$ 4.511	$ 4.696	$ 492	$ 512	$ 533	$ 555	$ 577	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.251.315	$ 1.367.619	$ 1.494.732	$ 1.633.660	$ 1.785.500	$ 153.890	$ 168.193	$ 183.826	$ 200.912	$ 219.585
SORBETE MANZANA VERDE	14%	$ 4.400	$ 4.580	$ 4.767	$ 4.962	$ 5.165	$ 513	$ 534	$ 556	$ 578	$ 602	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.376.447	$ 1.504.380	$ 1.644.205	$ 1.797.026	$ 1.964.050	$ 160.406	$ 175.315	$ 191.610	$ 209.419	$ 228.883
SORBETE MARACUYÁ	13%	$ 4.000	$ 4.164	$ 4.334	$ 4.511	$ 4.696	$ 418	$ 435	$ 453	$ 471	$ 490	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.251.315	$ 1.367.619	$ 1.494.732	$ 1.633.660	$ 1.785.500	$ 130.669	$ 142.814	$ 156.087	$ 170.595	$ 186.451
SORBETE NARANJA	12%	$ 4.200	$ 4.372	$ 4.551	$ 4.737	$ 4.930	$ 407	$ 423	$ 441	$ 459	$ 478	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.313.881	$ 1.435.999	$ 1.569.468	$ 1.715.343	$ 1.874.775	$ 127.249	$ 139.077	$ 152.003	$ 166.131	$ 181.572
GUARULO	25%	$ 1.800	$ 1.874	$ 1.950	$ 2.030	$ 2.113	$ 344	$ 359	$ 373	$ 388	$ 404	3,30%	313	328	345	362	380	$ 563.092	$ 615.428	$ 672.629	$ 735.147	$ 803.475	$ 107.757	$ 117.772	$ 128.719	$ 140.683	$ 153.758
CANDIL	25%	$ 4.800	$ 4.996	$ 5.201	$ 5.413	$ 5.635	$ 1.001	$ 1.042	$ 1.084	$ 1.129	$ 1.175	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.501.578	$ 1.641.142	$ 1.793.678	$ 1.960.392	$ 2.142.600	$ 313.113	$ 342.216	$ 374.023	$ 408.787	$ 446.781
AGUA BOTELLA	50%	$ 3.600	$ 3.747	$ 3.901	$ 4.060	$ 4.226	$ 1.600	$ 1.665	$ 1.734	$ 1.804	$ 1.878	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.126.184	$ 1.230.857	$ 1.345.259	$ 1.470.294	$ 1.606.950	$ 500.526	$ 547.047	$ 597.893	$ 653.464	$ 714.200
CERVEZA TRES GUERREROS (PALE ALE)	45%	$ 15.500	$ 16.134	$ 16.794	$ 17.481	$ 18.196	$ 6.400	$ 6.662	$ 6.934	$ 7.218	$ 7.513	3,30%	313	328	345	362	380	$ 4.848.846	$ 5.299.522	$ 5.792.086	$ 6.330.431	$ 6.918.813	$ 2.002.104	$ 2.188.190	$ 2.391.571	$ 2.613.855	$ 2.856.800
CERVEZA TRES GUERREROS (AMERICAN	45%	$ 15.500	$ 16.134	$ 16.794	$ 17.481	$ 18.196	$ 6.400	$ 6.662	$ 6.934	$ 7.218	$ 7.513	3,30%	313	328	345	362	380	$ 4.848.846	$ 5.299.522	$ 5.792.086	$ 6.330.431	$ 6.918.813	$ 2.002.104	$ 2.188.190	$ 2.391.571	$ 2.613.855	$ 2.856.800
CERVEZA TRES GUERREROS (STOUT)	45%	$ 15.500	$ 16.134	$ 16.794	$ 17.481	$ 18.196	$ 6.400	$ 6.662	$ 6.934	$ 7.218	$ 7.513	3,30%	313	328	345	362	380	$ 4.848.846	$ 5.299.522	$ 5.792.086	$ 6.330.431	$ 6.918.813	$ 2.002.104	$ 2.188.190	$ 2.391.571	$ 2.613.855	$ 2.856.800
CERVEZA CACIQUE (GOTAQUE)	45%	$ 8.500	$ 8.848	$ 9.210	$ 9.586	$ 9.978	$ 3.450	$ 3.591	$ 3.738	$ 3.891	$ 4.050	3,30%	313	328	345	362	380	$ 2.659.044	$ 2.906.189	$ 3.176.305	$ 3.471.527	$ 3.794.188	$ 1.079.259	$ 1.179.571	$ 1.289.206	$ 1.409.031	$ 1.539.994
CERVEZA CACIQUE (AMBAR LIGERA)	45%	$ 8.500	$ 8.848	$ 9.210	$ 9.586	$ 9.978	$ 3.450	$ 3.591	$ 3.738	$ 3.891	$ 4.050	3,30%	313	328	345	362	380	$ 2.659.044	$ 2.906.189	$ 3.176.305	$ 3.471.527	$ 3.794.188	$ 1.079.259	$ 1.179.571	$ 1.289.206	$ 1.409.031	$ 1.539.994
CERVEZA CACIQUE (PURA SANGRE)	45%	$ 8.500	$ 8.848	$ 9.210	$ 9.586	$ 9.978	$ 3.450	$ 3.591	$ 3.738	$ 3.891	$ 4.050	3,30%	313	328	345	362	380	$ 2.659.044	$ 2.906.189	$ 3.176.305	$ 3.471.527	$ 3.794.188	$ 1.079.259	$ 1.179.571	$ 1.289.206	$ 1.409.031	$ 1.539.994
CERVEZA CACIQUE (HYCATA)	45%	$ 8.500	$ 8.848	$ 9.210	$ 9.586	$ 9.978	$ 3.450	$ 3.591	$ 3.738	$ 3.891	$ 4.050	3,30%	313	328	345	362	380	$ 2.659.044	$ 2.906.189	$ 3.176.305	$ 3.471.527	$ 3.794.188	$ 1.079.259	$ 1.179.571	$ 1.289.206	$ 1.409.031	$ 1.539.994
CERVEZA CHELARTE (RAQUEL)	45%	$ 10.500	$ 10.929	$ 11.376	$ 11.842	$ 12.326	$ 4.200	$ 4.372	$ 4.551	$ 4.737	$ 4.930	3,30%	313	328	345	362	380	$ 3.284.702	$ 3.589.999	$ 3.923.671	$ 4.288.357	$ 4.686.938	$ 1.313.881	$ 1.435.999	$ 1.569.468	$ 1.715.343	$ 1.874.775
CERVEZA CHELARTE (ZENAIDA)	45%	$ 10.500	$ 10.929	$ 11.376	$ 11.842	$ 12.326	$ 4.200	$ 4.372	$ 4.551	$ 4.737	$ 4.930	3,30%	313	328	345	362	380	$ 3.284.702	$ 3.589.999	$ 3.923.671	$ 4.288.357	$ 4.686.938	$ 1.313.881	$ 1.435.999	$ 1.569.468	$ 1.715.343	$ 1.874.775
CERVEZA CHELARTE (CARMELA)	45%	$ 10.500	$ 10.929	$ 11.376	$ 11.842	$ 12.326	$ 4.200	$ 4.372	$ 4.551	$ 4.737	$ 4.930	3,30%	313	328	345	362	380	$ 3.284.702	$ 3.589.999	$ 3.923.671	$ 4.288.357	$ 4.686.938	$ 1.313.881	$ 1.435.999	$ 1.569.468	$ 1.715.343	$ 1.874.775
CERVEZA CHELARTE (PAMELA)	45%	$ 10.500	$ 10.929	$ 11.376	$ 11.842	$ 12.326	$ 4.200	$ 4.372	$ 4.551	$ 4.737	$ 4.930	3,30%	313	328	345	362	380	$ 3.284.702	$ 3.589.999	$ 3.923.671	$ 4.288.357	$ 4.686.938	$ 1.313.881	$ 1.435.999	$ 1.569.468	$ 1.715.343	$ 1.874.775
CERVEZA CLUB COLOMBIA (DORADA)	35%	$ 6.000	$ 6.245	$ 6.501	$ 6.767	$ 7.043	$ 1.900	$ 1.978	$ 2.059	$ 2.143	$ 2.230	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.876.973	$ 2.051.428	$ 2.242.098	$ 2.450.490	$ 2.678.250	$ 594.375	$ 649.619	$ 709.998	$ 775.988	$ 848.113
CERVEZA CLUB COLOMBIA (ROJA)	35%	$ 6.000	$ 6.245	$ 6.501	$ 6.767	$ 7.043	$ 1.900	$ 1.978	$ 2.059	$ 2.143	$ 2.230	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.876.973	$ 2.051.428	$ 2.242.098	$ 2.450.490	$ 2.678.250	$ 594.375	$ 649.619	$ 709.998	$ 775.988	$ 848.113
CERVEZA CLUB COLOMBIA (NEGRA)	35%	$ 6.000	$ 6.245	$ 6.501	$ 6.767	$ 7.043	$ 1.900	$ 1.978	$ 2.059	$ 2.143	$ 2.230	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.876.973	$ 2.051.428	$ 2.242.098	$ 2.450.490	$ 2.678.250	$ 594.375	$ 649.619	$ 709.998	$ 775.988	$ 848.113
CERVEZA POKER	35%	$ 5.000	$ 5.205	$ 5.417	$ 5.639	$ 5.870	$ 1.600	$ 1.665	$ 1.734	$ 1.804	$ 1.878	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.564.144	$ 1.709.523	$ 1.868.415	$ 2.042.075	$ 2.231.875	$ 500.526	$ 547.047	$ 597.893	$ 653.464	$ 714.200
CERVEZA AGUILA	35%	$ 5.000	$ 5.205	$ 5.417	$ 5.639	$ 5.870	$ 1.600	$ 1.665	$ 1.734	$ 1.804	$ 1.878	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.564.144	$ 1.709.523	$ 1.868.415	$ 2.042.075	$ 2.231.875	$ 500.526	$ 547.047	$ 597.893	$ 653.464	$ 714.200
SPRITE	14%	$ 4.200	$ 4.372	$ 4.551	$ 4.737	$ 4.930	$ 538	$ 559	$ 582	$ 606	$ 631	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.313.881	$ 1.435.999	$ 1.569.468	$ 1.715.343	$ 1.874.775	$ 168.145	$ 183.774	$ 200.855	$ 219.523	$ 239.927
MANZANA	14%	$ 4.200	$ 4.372	$ 4.551	$ 4.737	$ 4.930	$ 538	$ 559	$ 582	$ 606	$ 631	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.313.881	$ 1.435.999	$ 1.569.468	$ 1.715.343	$ 1.874.775	$ 168.145	$ 183.774	$ 200.855	$ 219.523	$ 239.927
PEPSI	14%	$ 4.200	$ 4.372	$ 4.551	$ 4.737	$ 4.930	$ 538	$ 559	$ 582	$ 606	$ 631	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.313.881	$ 1.435.999	$ 1.569.468	$ 1.715.343	$ 1.874.775	$ 168.145	$ 183.774	$ 200.855	$ 219.523	$ 239.927
COLOMBIANA	14%	$ 4.200	$ 4.372	$ 4.551	$ 4.737	$ 4.930	$ 538	$ 559	$ 582	$ 606	$ 631	3,30%	313	328	345	362	380	$ 1.313.881	$ 1.435.999	$ 1.569.468	$ 1.715.343	$ 1.874.775	$ 168.145	$ 183.774	$ 200.855	$ 219.523	$ 239.927
TOTAL INGRESOS Y COSTOS																		**$ 64.911.968**	**$ 70.945.211**	**$ 77.539.213**	**$ 84.746.095**	**$ 92.622.821**	**$ 21.103.463**	**$ 23.064.924**	**$ 25.208.693**	**$ 27.551.715**	**$ 30.112.509**
																		$ 165.418.160	$ 180.792.951	$ 197.596.752	$ 215.962.382	$ 236.035.006	$ 43.371.163	$ 47.402.296	$ 51.808.102	$ 56.623.407	$ 61.886.269

b. Capex y depreciación

CAPEX		AÑOS	1	2	3	4	5
ACTIVO	**VALOR**	0	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TERRENO	$ -	25	$ 224.000	$ 224.000	$ 224.000	$ 224.000	$ 224.000
ESTUFA A GAS DE PISO	$ 5.600.000	10	$ 36.000	$ 36.000	$ 36.000	$ 36.000	$ 36.000
CAFETERA EXPRESS	$ 360.000	6	$ 165.000	$ 165.000	$ 165.000	$ 165.000	$ 165.000
LICUADORA 2 LITROS (2 UND)	$ 990.000	20	$ 327.500	$ 327.500	$ 327.500	$ 327.500	$ 327.500
LAVADORA DE VAJILLAS INDUSTRIAL	$ 6.550.000	10	$ 135.000	$ 135.000	$ 135.000	$ 135.000	$ 135.000
VITRINA CALIENTE	$ 1.350.000	10	$ 112.510	$ 112.510	$ 112.510	$ 112.510	$ 112.510
PROCESADOR DE ALIMENTOS	$ 1.125.100	25	$ 115.600	$ 115.600	$ 115.600	$ 115.600	$ 115.600
CONGELADOR Y REFRIGERADOR	$ 2.890.000	30	$ 19.967	$ 19.967	$ 19.967	$ 19.967	$ 19.967
MESA BASE DEL CHEF	$ 599.000	20	$ 4.500	$ 4.500	$ 4.500	$ 4.500	$ 4.500
BANDEJAS DE ACERO INOXIDABLE (2UND)	$ 90.000	20	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450
ESTANTERÍA	$ 89.000	10	$ 25.000	$ 25.000	$ 25.000	$ 25.000	$ 25.000
BATERÍA DE COCINA	$ 250.000	20	$ 31.000	$ 31.000	$ 31.000	$ 31.000	$ 31.000
JUEGO DE 4 SILLAS CON MESA X5	$ 620.000	6	$ 91.933	$ 91.933	$ 91.933	$ 91.933	$ 91.933
CUBERTERÍA	$ 551.600	6	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333
SET 40 PIEZAS UTENSILIOS COCINA	$ 50.000	10	$ 149.500	$ 149.500	$ 149.500	$ 149.500	$ 149.500
SISTEMA POS	$ 1.495.000	6	$ 12.892	$ 12.892	$ 12.892	$ 12.892	$ 12.892
SET DE CAFÉ	$ 77.350	25	$ 3.600	$ 3.600	$ 3.600	$ 3.600	$ 3.600
BUTACOS EN MADERA 3 UND	$ 90.000	8	$ 48.738	$ 48.738	$ 48.738	$ 48.738	$ 48.738
CAMPANA EXTRACTORA	$ 389.900	10	$ 34.990	$ 34.990	$ 34.990	$ 34.990	$ 34.990
VITRINA PARA LENCERÍA	$ 349.900	6	$ 26.542	$ 26.542	$ 26.542	$ 26.542	$ 26.542
SET VASOS CERVECEROS	$ 159.250	6	$ 149.150	$ 149.150	$ 149.150	$ 149.150	$ 149.150
JUEGO DE VAJILLA 74 PIEZAS	$ 894.900		**$ 1.292.460**	**$ 1.292.460**	**$ 1.292.460**	**$ 1.292.460**	**$ 1.292.460**
TOTAL	**$ 24.571.000**						

c. Gastos de administración

GASTOS ADMINISTRACIÓN			
	MENSUAL	**No. VECES AÑO**	**ANUAL**
NOMINA	$ 5.719.453	12	$ 68.633.436,00
OBLIGACIONES CONTRACTUALES	$ 2.228.341	12	$ 26.740.094,45
SERVICIOS PÚBLICOS (GAS, LUZ, AGUA, TELEFONIA)	$ 1.000.000	12	$ 12.000.000,00
ARRENDAMIENTO	$ 1.600.000	12	$ 19.200.000,00
TOTAL			**$ 126.573.530,45**