

CAPITULO I.
PERFIL DEL PLAN DE NEGOCIOS

INTRODUCCIÓN

En los últimos diez años en nuestro país la gastronomía dio un giro importante relación a la recuperación de la identidad cultural y la valoración de los sabores que identifican a cada uno de los diversos territorios que hacen parte de nuestro país.

Es así que encontramos varios restaurantes y sitios también populares que fortalecen el patrimonio cultural, sobre todo en lugares como los departamentos grandes, es decir, Santa Cruz, La Paz, Cochabamba. De la misma manera es que en nuestro departamento existen pequeños restaurantes que muestran a través de su comida la tradición de Tarija, como ser DOÑA PASTORA, con su afamado Saice, DOÑA PAULA con el espectacular picante y otros como la YUNTA que ofrecen servicio buffet de comida tradicional tarijeña, sin embargo, ninguno brinda otro servicio complementario además de su comida.

Es por tal motivo que el presente proyecto se enfoca en el estudio para la apertura de un restaurante que brinde no solo a la población local sino también internacional una opción para degustar de toda la gastronomía tarijeña acompañada de diferentes actividades tradicionales del departamento para que se conozca en conjunto la historia, cultura y gastronomía de Tarija.

CAPITULO I. PERFIL DEL PLAN DE NEGOCIOS.

1.1. Definición del tema de investigación.

Las actividades de gastronomía y repostería en el Municipio de San Lorenzo son el motor productivo y económico para la población que se dedica a la preparación de platos típicos y elaboración de masas del lugar como: los conocidos y tradicionales rosquetes, empanadas blanqueadas, hojarasca, masitas de viernes, entre otras. La panadería es también un rubro muy importante en el municipio, el pan “San Lorenceño”, es bastante cotizado en la ciudad de Tarija e incluso en otras ciudades de Bolivia, por ello San Lorenzo es uno de los municipios gastronómicos más importantes de Tarija, debido a la diversidad que existe en la oferta de comida tradicional, que diariamente se encuentra e incrementa los fines de semana, cuando tarijeños y turistas llegan hasta los diferentes restaurantes que existen, yendo desde Tomatitas, pasando por el Rancho, hasta llegar al destino deseado de San Lorenzo. (LORENZO, 2022)

En el trayecto ya mencionado, de acuerdo a la nota periodística de “El País” (2021) se dice que se puede encontrar alrededor de cien restaurantes de comida tradicional, sin embargo, las características de los mismos no son las más adecuadas para la oferta de este tipo de servicios. Si bien ofertan alimentos tradicionales, en su mayor parte no cumplen con condiciones mínimas de calidad, tanto en la infraestructura, mobiliario, decoración y oferta, por lo que existe una gran oportunidad de mercado en este municipio con una oferta gastronómica de calidad que logre conjugar todos los aspectos referidos a la misma.

Además, es importante destacar la identidad cultural y la valoración de los sabores y saberes que identifican a nuestra tierra tarijeña, brindando a los clientes una variedad gastronómica y recreación con historia resaltando la calidad en el servicio mediante una gestión con criterio técnico aplicando todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

1.2. Problema de investigación

El aprovechamiento de nuestro patrimonio gastronómico es de suma importancia para el desarrollo de la comunidad, ya que el mismo genera ingresos económicos y crea identidad en las personas habitantes del lugar.

Es importante por ello establecer ofertas gastronómicas de calidad, lo cual es escaso en el municipio de San Lorenzo, las personas visitantes no cuentan con restaurantes de calidad en el lugar que presten un buen servicio, siendo este una buena atención al cliente, infraestructura y ambiente agradable además del bien en específico como lo es la comida a servir.

Generalmente las personas que visitan el municipio lo hacen de paso, visitando la plaza e iglesia, en donde a su alrededor pueden consumir algunos platillos y repostería tradicional de los denominados puestos ambulantes “agachaditos” generando así un mínimo movimiento económico, que podría verse incrementado en caso de tener un restaurante en donde poder disfrutar todo ello de una manera más cómoda y agradable, gozando a la vez de una calidad de servicio.

1.3. Planteamiento del problema.

Durante los últimos años el municipio de San Lorenzo del departamento de Tarija viene recibiendo turistas y visitantes locales sin poder ofrecer buenos servicios gastronómicos, ya que en el mismo existen escasa cantidad de restaurantes que cuentan con espacios adecuados en cuanto a infraestructura, decoración, y también con lo concerniente a la atención al cliente y el bien ofertado que sería la comida tradicional en general.

La reducida oferta de restaurantes de calidad obliga a la población en general y los turistas a permanecer en el lugar por un plazo corto de tiempo consumiendo solamente la repostería tradicional y algunos platillos en los puestos ambulantes o en algunos restaurantes de paso, los cuales no son aptos para la seguridad y comodidad del cliente puesto que la mayoría no cuenta o son muy escasos los utensilios y mobiliario como ser mesas, sillas, vajilla, etc. Además, de estar expuestos a toda clase de contaminación

que se genera en el ambiente desde auditiva hasta malos olores causados por la falta de alcantarillado, humo y diferentes gases que desprenden los automóviles, heces fecales de animales callejeros en la vereda entre otros.

Estos y otros factores son los que determinan la necesidad de creación de un restaurante de calidad en el municipio de San Lorenzo que ayude a la imagen del mismo y cubra la necesidad de brindar a la persona visitante y local un lugar donde alimentarse y a la vez pasar un momento de recreación agradable con todo lo que implica la calidad del producto.

1.3.1. Formulación del problema

¿Cuál es la viabilidad económica financiera para la apertura de un restaurante con oferta gastronómica tarijeña de calidad en el municipio de San Lorenzo?

1.3.2. Delimitación del problema

1.3.2.1. Delimitación temporal: La presente investigación será realizada en un periodo de tiempo de 6 meses de la gestión 2022.

1.3.2.2. Delimitación Geográfica: La investigación se realizará en la ciudad de Tarija, tomando como población de estudio a la ciudadanía de tarijeña.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad económica financiera para la apertura de un restaurante con oferta gastronómica tarijeña de calidad en el municipio de San Lorenzo.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar el macro y micro entorno para detectar los riesgos y oportunidades que presenta el mercado.
- Identificar mediante una investigación de mercado las principales necesidades de los clientes potenciales.
- Establecer planes de marketing, de producción y de organización para el desarrollo óptimo de la empresa.
- Determinar la viabilidad del plan de negocios a través de indicadores económicos financieros que permiten explicar el éxito o fracaso del plan de negocio.

1.5. Necesidades a satisfacer con la idea de negocio.

En cuanto concierne a las necesidades, este proyecto ayudará a cubrir necesidades fisiológicas como la alimentación y de seguridad como ser la seguridad física y la oferta de empleo.

Al ser un restaurante de gastronomía tradicional tarijeña de calidad no solo se estaría cubriendo la alimentación del cliente, sino que se cuidaría la integridad del mismo brindando un servicio de calidad que engloba todos los aspectos de seguridad en cuanto a la infraestructura, como a la higiene y manipulación de los alimentos.

Por último, la oportunidad de empleo se vería incrementada en el municipio de San Lorenzo puesto que se necesitaría personas trabajando tanto dentro (mozos, chef, ayudantes, limpieza) como fuera del restaurante (proveedores, asesores de marketing, contadores).

1.6. Justificación

El presente proyecto tiene como primer fin determinar la viabilidad económica financiera para el desarrollo del restaurante “SABORES DE ANTAÑO”, pues si los indicadores financieros y los distintos análisis económicos financieros se muestran positivos significará que el proyecto se puede llevar a cabo con la seguridad de que los inversores no solo recuperarán su inversión sino también de que se obtendrán utilidades.

Por otra parte, el objeto de realizar este restaurante es también para rescatar, valorizar y difundir la cultura tarijeña tanto en la población en general como en los extranjeros, mediante la oferta gastronómica tarijeña con servicios de calidad e identidad cultural de la región lo cual ayudaría a resaltar el nombre e imagen del municipio, brindando a su vez mayor afluencia de gente.

Seguidamente se puede decir que con la implementación de este restaurante de comida tarijeña se incrementarán las fuentes de trabajo debido a que se contrataría personal de la zona para diferentes áreas, como también se realizarán alianzas con diferentes productores de la comunidad según se requiera. Es de este modo que el aspecto económico del municipio podría verse beneficiado.

Finalmente, el establecer un lugar con calidad de servicio es una gran opción para el desarrollo y mejora del municipio, ya que el mismo cuenta con espacios ideales para trabajar y explotar, además de tener una identidad única tanto en el centro como a sus alrededores. Es por eso que la apertura de un restaurante como lo es SABORES DE ANTAÑO podría llegar a ser una perfecta oportunidad para hacer crecer y resaltar el nombre de San Lorenzo

CAPITULO II.
ANALISIS DEL ENTORNO

CAPITULO II. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis de macro entorno PESTEL

Entorno Político.

En Bolivia las elecciones presidenciales suelen ser un momento de incertidumbre para todos puesto que en los últimos diez años existieron conflictos al momento de realizarse las mismas y también al ser culminadas. Estos cambios de poder afectan al sector empresarial puesto que los candidatos a presidencia tienen diferentes planes de gobierno en donde se realizan propuestas para cada área que tiene relación directa con el emprendimiento como ser impuestos, normativas e incentivos.

En el plan de desarrollo de gobierno del actual presidente se menciona que,

“En cuanto a la participación de los actores en los procesos de transformación productiva, se han implementado medidas fiscales para el desarrollo productivo y comercial, a través de la exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA importación y comercialización) y el diferimiento del arancel para la importación de bienes de capital.” (Ministerio de Planificación de Desarrollo, 2021).

En diferencia a años anteriores del gobierno de Morales quien, para la micro, pequeña y mediana empresa desarrollará una bolsa de valores especializada para que obtengan financiamiento de corto y largo plazo a tasas muy bajas y sin necesidad de garantías hipotecarias. Se financiará a largo plazo a través de sindicación de riesgos. Se constituirá un fondo específico para el financiamiento de estudios superiores y tecnificación con tasas bajas y de plazos largos. (Ministerio de Desarrollo, 2006)

Como se puede observar son diferentes propuestas que a lo largo de su gestión algunas son puestas en marcha y evaluadas. Sin embargo, todas ellas son de interés y afectan directamente al empresario privado.

Es necesario también resaltar que las políticas de impuestos están a cargo del gobierno quien actualmente establece los porcentajes de interés como lo muestra la siguiente tabla.

Imagen 1. Impuestos.

IMPUESTOS POR LOS QUE ESTÁN ALCANZADOS

IMPUESTO	DETALLE	ALÍCUOTA	FORMULARIO
Impuesto al Valor Agregado (IVA) .	Se determina sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Venta habitual de bienes muebles (Ej.: electrodomésticos, ropa y otros) • Alquiler de bienes muebles e inmuebles • Servicios en general (Ej.: restaurantes, karaokes, médicos, abogados, odontólogos, electricistas, etc.) • Contratos de obras 	13% que se aplica sobre las ventas o prestación de servicios realizados (Débito) y Compras efectuadas (Crédito) relacionadas a la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario 200 • Formulario 210 (para exportadores que solicitan CEDEIMS) Presentación MENSUAL, con o sin movimiento.
Impuesto a las Transacciones (IT) .	Se determina, sobre los ingresos brutos generados durante un mes.	3% que se aplica sobre los ingresos brutos.	Formulario 400 Presentación MENSUAL, con o sin movimiento.
Régimen Complementario al IVA (RC-IVA AR) Agentes de Retención .	Se determina sobre los sueldos y salarios y otros del personal dependiente.	13% del ingreso percibido menos cuatro Salarios Mínimos Nacionales y deducciones de Ley.	Formulario 608 Presentación MENSUAL, sólo los meses que tenga impuesto a pagar ó saldo a favor del dependiente.
Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IUE) .	Se aplica sobre la utilidad obtenida en la gestión.	25% sobre la utilidad resultante de los Estados Financieros con ajustes y adecuaciones correspondientes.	Formulario 500 y Formulario 605 (Presentación ANUAL).

(Impuestos Nacionales, 2022)

Según el importe y valor que genere el emprendimiento se determina a que régimen pertenecerá, sin embargo, los datos que se presentan en la gráfica corresponden al régimen general en donde se encuentra ubicado el presente emprendimiento de restaurante. También se puede destacar que en la página de Bolivia impuestos, se habla sobre el régimen simplificado en donde

“Comerciantes minoristas, artesanos o vivanderos que tengan un capital entre 12.001 Bs. y 60.000 Bs. que tengan los siguientes requisitos pertenecen a este régimen” (Bolivia Impuestos, 2021)

Sin embargo, no es necesario que las personas que tengan un capital menor a 12.000 Bs, y ventas menores anuales a 184.000 Bs. estén inscritas a ningún régimen ya que se gana lo básico para vivir.

Entonces se puede decir que a cada emprendimiento debe realizar sus estudios financieros de manera correcta para saber si pertenece o no a un régimen y de ser así saber a cuál.

Además de la política nacional es importante mencionar también la departamental ya que los planes y decisiones de los diferentes gobernadores, alcaldes y demás autoridades de cada departamento son también de gran influencia al momento de emprender.

Es así por ejemplo el programa de incubadora de empresas de la gobernación, el cual tiene como objetivo de fomentar la cultura emprendedora en Tarija logrando la creación de empresas nuevas que además de generar empleo y circulante en la economía local, ayuden a consolidar la visión de una Tarija altamente productiva y competitiva, (Incubadora de empresas, 2022)

Este tipo de programas brinda premios en efectivo como ser capital semilla de Bs.- 21 mil a los 10 mejores emprendimientos que cumplan y hayan pasado las diferentes etapas satisfactoriamente. Siendo las principales unidades productivas las que se encuentran operando en el mercado local, en rubros como la artesanía, transformación de alimentos, gastronomía y otros. (EL PAIS, 2022)

Los dos programas mencionados anteriormente son importantes para emprendimientos que están iniciando pues son un apoyo e incentivo económico significativos, ya que en lo que concierne a emprender generalmente los primeros pasos y decisiones a tomar son los más difíciles por cuestiones económicas en su mayoría.

Así también el programa FOPED Fondo de Promoción Económica Departamental, es un programa que le permite al Gobierno Autónomo Departamental, generar ahorro mientras se realizan inversiones productivas, que a su vez dinamiza la economía local, apoyando, sobre todo, a los jóvenes empresarios, pero sin dejar a lado a aquellas personas que son parte del programa con el fin de lograr mayor cobertura de emprendimiento y lograr más jerarquía en el sector productivo combatiendo al contrabando. (Gobernación de Tarija, 2021)

Por último, otro factor favorable es el acceso a créditos que brinda el banco de desarrollo productivo manejado por el gobierno nacional. Esta identidad financiera brinda diferentes posibilidades de financiamiento a diversos sectores, entre los cuales

el crédito turismo es el indicado para un restaurante puesto que el mismo está dentro de este ámbito según en la norma ASFI y actividades certificadas como turísticas dentro de la cobertura de las oficinas del Banco. (BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, 2022)

Son todos estos tipos de incentivos que promueven el espíritu emprendedor en las personas y de los cuales se puede llegar a gozar con el presente plan de negocio si se presentase en alguno de los programas mencionados.

Entorno Legal.

En lo que concierne con la parte legal los requisitos para la apertura de un restaurante son varios, entre ellos el que engloba a todos los demás viene a ser la licencia de funcionamiento por parte de la alcaldía pues para obtener la misma se debe tener otras licencias y documentación previa.

Estos requisitos gracias a la nota brindada en “el Periódico” por Bluske y Vargas, (2017) son:

1. Formulario único de Declaración Jurada de inspección.
2. Fotocopia de la cédula de identidad del propietario o Representante Legal.
3. Fotocopia del NIT (en los casos que corresponda).
4. Certificado de carnet sanitario Emitido por el SEDES.
5. Informe de inspección de la Intendencia Municipal (para comedores populares y mercados públicos y privados).
6. Licencia ambiental o su equivalente; alternativamente, Certificado de inicio de trámite emitido por la Autoridad Ambiental competente municipal, con validez máxima de tres meses. Este certificado únicamente autorizará el funcionamiento temporal de la actividad económica previo pago de la patente según corresponda. Vencido este plazo y en caso de no presentar la Licencia Ambiental, se procederá al cierre y clausura correspondiente. (Exigible sólo para restaurantes y bar-restaurantes).

7. Registro Ambiental Industrial, emitido por la dirección de Medio ambiente del municipio (Para el caso de elaboración de helados)
8. Informe técnico emitido por la Dirección de Medio Ambiente del Municipio. (Para comedores populares, puestos de venta de comidas en mercados públicos y privados, cafeterías, snacks, pizzerías, salteñerías, venta de helados, parrilladas, pescaderías y otros).
9. Planos de funcionamiento elaborados por un arquitecto colegiado de acuerdo a requisitos técnicos mínimos establecidos por la Dirección de Ordenamiento Territorial, para la emisión de un informe favorable o desfavorable. (exigible sólo para restaurantes y bar-restaurantes), para la renovación y nuevas licencias de funcionamiento.
10. Registro en Fundempresa. (Cuando corresponda).

Algunos de estos requisitos con el transcurso del tiempo como ser el último, cambió puesto que ahora la empresa encargada de ello es SEPREC Servicio Plurinacional de Registro de Comercio y está a cargo del gobierno.

Muchos de estos requisitos requieren la intervención de instancias municipales, departamentales y en algunos casos, hasta nacionales, haciendo que el trámite sea complejo y engorroso, tomando algunas veces demasiado tiempo como mínimo seis meses en el mejor de los casos.

Si bien todas estas licencias son necesarias para asegurar al cliente la calidad de servicio que se brinda en el restaurante también son trabas en el camino por el exceso de burocracia que demanda el tramitarlos. Sin embargo, son requisitos indispensables para el correcto funcionamiento que no se deben evitar.

En la actualidad con la pandemia recién vivida uno de los requisitos implementados en los restaurantes del municipio de San Lorenzo es la exigencia de vacunación contra el COVID-19. Esto para resguardar la salud de los trabajadores y así también de los clientes que son atendidos en el lugar. (EL PAIS , 2021).

Entorno Económico.

En 2020 la facturación de ventas en los restaurantes cayó en 60%, de Bs 132 millones en 2019 a Bs 53 millones en 2020. Del mismo modo, la facturación de los supermercados se redujo en 34%, de Bs 70 millones a Bs 46 millones. Esta caída se debe a las erróneas políticas aplicadas por el gobierno de transición y los efectos negativos de la pandemia del COVID-19. (ECOBOLIVIA, 2021)

Sin embargo, tras dos años de pandemia y deserciones en la economía Tarija se recupera en los principales indicadores económicos, las exportaciones aumentan, las recaudaciones tributarias suben y el mercado interno se dinamiza con las medidas económicas implementadas por el Gobierno. Así también en lo que concierne al ámbito gastronómico se puede decir que, en 2021, la facturación de las ventas en los restaurantes se incrementó en 23% con relación a 2020, de Bs53 millones a Bs 66 millones. Este aumento en las ventas facturadas de los restaurantes es un reflejo de la reactivación y recuperación de la economía del departamento gracias a las medidas implementadas por el Gobierno Nacional. (CNMCI OB BS, 2022).

Si se hace una comparación de los datos mencionados se puede afirmar que efectivamente la reactivación económica en el aspecto de interés tiene indicadores favorables para lo que concierne al presente estudio puesto que muestra cifras positivas de recuperación, con las cuales se pueden hacer proyecciones a futuro que muestren rentabilidad en el rubro gastronómico alentando así a emprender en dicha área.

En el informe de los indicadores económicos de Tarija se destaca el apoyo que se dio a las familias en los últimos años con bonos y créditos como ser, crédito vivienda, que benefició a más de 4586 familias, al igual que la renta dignidad favoreció al 10.3% de la población ayudando a cubrir las necesidades básicas de la población. Al mismo tiempo la tarifa dignidad generó ahorro en las familias con bajo consumo de energía. Todos estos apoyos generaron que las economías de las familias tarijeñas no se vean gravemente afectadas en los años más críticos como ser 2019-2021 por la pandemia y otros problemas políticos que vivió el país. (ECOBOLIVIA, 2021).

Este tipo de sostén económico brindado a las diferentes familias no solo brindan seguridad sino también impulsan y alimentan el espíritu emprendedor para que las mismas se animen a desarrollar un negocio propio generando así movimiento en la economía de la región.

Entorno Sociocultural Demográfico.

San Lorenzo es un municipio en donde se puede encontrar historia, gastronomía tradicional y además hermosos paisajes y lugares turísticos al aire libre. La principal atracción de la ciudad es la Casa de Moto Méndez, ubicada a una cuadra de la plaza principal. Eustaquio Méndez fue una de las principales figuras en el movimiento de la Independencia de Tarija y su casa hoy en día es un reconocido museo “La Casa de los Libertadores”. (LORENZO, 2022) es por eso que se puede decir que este municipio es un gran tesoro de cultura y tradición.

Al ser un municipio con cantidad de atractivos turísticos se convierte muchas veces en la cumbre para algunas reuniones como lo fue en la gestión pasada en el mes de noviembre, San Lorenzo congregó a 150 emprendedores en donde se tocaron temas de hospedaje, gastronomía, operadores de turismo, artesanías, actividades vitivinícolas, planificación, transporte público, turismo ecológico y aventura. (EL PAIS, 2021). Estos y otros eventos son muestra de que en este municipio existen sectores por explotar y mejorar, además muestra que la gente tiene apego e interés por él, lo cual hace que exista un motivo más para emprender en dicha localidad.

Asimismo, es importante destacar que el departamento de Tarija y el municipio de San Lorenzo tienen un calendario de actividades culturales y fechas importantes las cuales generan afluencia de gente y por lo tanto movimiento económico. No solamente por las actividades culturales sino también por los feriados y fechas alusivas donde al gozar de tiempo libre la población tarijeña y turistas con sus familias aprovechan de disfrutar los aires rurales de este municipio.

CALENDARIO FESTIVO	
MES	ACTIVIDAD
Enero	Verano. Año Nuevo
Febrero-Marzo	Carnaval.
Marzo.	Vendimia
Marzo- Abril.	Semana Santa- Pascua Florida.
Abril.	Abril en Tarija, fecha cívica.
Mayo.	Día de la madre boliviana.
Junio.	Feriado de corpus Christi. Año nuevo Aymara. Festividad patronal san Antonio de Padua.
Julio.	Fundación de Tarija.
Agosto.	Feriado Nacional Independencia de Bolivia. San Lorenzo San Roque Chaguaya
Septiembre.	Primavera Nacimiento de Eustaquio Mendez. Señor de la exaltación.
Noviembre.	Todos Santos
Diciembre.	Navidad

Fuente: Elaboración propia.

Entorno Tecnológico.

La tecnología hoy en día es de gran impacto para la sociedad y así también para los restaurantes y todo el sector gastronómico. Los líderes de restaurantes deben anticiparse a las demandas de sus clientes, a las tendencias del mercado e ir buscando las innovaciones que mejoren la experiencia del cliente y así conseguir impulsar los ingresos. (Erika, 2020)

Al mismo tiempo es importante recalcar que con la pandemia vivida muchos negocios se vieron en la obligación de digitalizar muchas cosas, actualizarse y adecuarse a lo que se estaba viviendo, es así como varios lograron sobre existir en el mercado con mayor índice de éxito que aquellos que no lo hicieron. (Diego Coquillat, 2022). Todos estos aspectos de adaptación y actualización a la tecnología, fueron, son y serán siempre de vital importancia para el éxito empresarial y más aún cuando se trata de un restaurante, donde la atención al cliente es inmediata y así también la devolución de satisfacción o insatisfacción y esto se debe a que la interacción con el consumidor es directa por lo tanto no existe tiempo de pensar, por el contrario, se debe apuntar a brindar bien el servicio desde la primera vez. Aunado a esto y como se expuso anteriormente, las situaciones de riesgo son inciertas como ser la pandemia que se vivió y vive, además la innovación y la tecnología avanzan a pasos agigantados sin importar los sucesos externos, ellas siguen creciendo y cambiando, por lo que es importante como empresarios estar siempre al pendiente y ver de qué manera usar los avances tecnológicos a favor tanto de la empresa como del cliente.

Los avances tecnológicos brindan diferentes ventajas al sector gastronómico, sin embargo, tres son los ejemplos que muestra la escuela de marketing gastronómico, englobando lo más importante a la hora de brindar el servicio, que viene a ser la mejora en la experiencia del cliente, mejora en los tiempos de compra, espera y servicio y por último la mejora en trabajo de equipo del personal. (Erika, 2020)

En los últimos años con la pandemia vivida existieron nuevas tendencias tecnológicas como los pedidos online, Safe and Health delivery, No contact delivery, Delivery con pago online, Menú digitalizado, pago de cuentas con uso de QR, reservas mediante

plataforma digital y pedido con voz, que próximamente será lo último que sacuda al mundo (Erika, 2020), son estos los tipos de adelantos que marcan la diferencia y muchas veces brindan una ventaja competitiva a los restaurantes y depende cuan creativo y estratégico sea el líder y su equipo de trabajo para ver cuáles y cómo implementar cada uno de estos avances en su empresa para así lograr satisfacción en los clientes y sobresalir en el mercado.

Igualmente, la tecnología no solo está presente en lo enfocado al cliente sino también está dentro de los procesos de elaboración de los alimentos, tal es el caso de los así llamados robots culinarios como ser máquinas de amasar, freír, batir o cargar el lavaplatos, etc. (Balanzino, 2022) que facilitan la preparación de los alimentos sobretodo, cuando son en grandes cantidades. Por otra parte, pero no demasiado alejado de los procesos se encuentra que la tecnología ayuda también al control de inventario para llegar al Cero Desperdicio, utilizando aplicaciones tanto en teléfonos móviles como en computadoras, gracias a esto se puede tener control riguroso de todos los insumos, productos ya elaborados, paquetes de envase, etc. evitando así el desperdicio o en todo caso reducirlo mediante el conocimiento de lo que se tiene en almacén (Balanzino, 2022).

Todo lo anteriormente mencionado es una gran fuente de información para el presente plan pues sirve para realizar en un futuro un análisis de estrategias e implementación en lo que concierne a la parte de plan estratégico de marketing y el operacional, pensando siempre en brindar lo mejor a los clientes y resaltando nuestra participación en el mercado.

Entorno Ambiental.

Respecto a la parte ambiental en este proyecto es necesario tomar ciertos detalles como lo son el cambio climático, las normativas medioambientales y generación de residuos.

Hablando del clima en Tarija en general se puede decir que los veranos son largos, calurosos, mojados y mayormente nublados y los inviernos son cortos, frescos y mayormente despejados. Durante el transcurso del año, la temperatura generalmente

varía de 5 °C a 25 °C y rara vez baja a menos de 1 °C o sube a más de 29 °C. (WEATHER SPARK , 2022) haciendo de este un clima cálido y agradable en la mayor parte del tiempo.

Específicamente hablando de San Lorenzo se dice que tiene clima tropical de sabana. Temperatura media alta y precipitación promedio en San Lorenzo o los períodos cuando cae más lluvia o nieve. La temperatura media anual es de 31° La temperatura media anual en San Lorenzo es 31° y la precipitación media anual es 1176 mm. No llueve durante 145 días por año, la humedad media es del 72% y el Índice UV es 7. (Cuando visitar.com, 2022) estos detalles hacen que el disfrutar y compartir actividades al aire libre sean totalmente agradables y son favorecedoras para emprendimientos como lo es el del presente plan de apertura de un restaurante de gastronomía tarijeña de calidad pues el mismo ofrecería a sus clientes la posibilidad de servirse los diferentes manjares culinarios en ambientes externos como internos, y además actividades recreativas al aire libre al momento de esperar por su pedido brindando así un servicio atrayente para el consumidor.

En última instancia, se debe considerar las diferentes normativas como ser la Ley N°1333 con su decreto supremo n°3856 actualizado en 2019 ya que esta nos categoriza como un nivel 3 por lo que se debe hacer un FNCA (formulario de categorización ambiental) para su posterior PPM-PASA (programa de prevención y mitigación plan de aplicación y seguimiento ambiental). Estos documentos de regularización conocidos así también como IRAPS ayudarán a la regulación prevención y mitigación en el área en el cual se llevará a cabo la construcción del establecimiento del presente proyecto. (Ley del Medio Ambiente, 1992)

2.2. Análisis del Micro-entorno

Poder de negociación con los clientes

En el sector gastronómico se considera que el nivel de exigencia de los clientes finales, de los agentes y operadores es relativamente alto, y se puede llegar a considerar en algunas situaciones como amenaza ya que ejerce poder de negociación sobre los servicios gastronómicos, y pueden influir en la relación precio – calidad de los mismos. Esto se debe a que los clientes son los que tienen la última palabra en la definición de calidad del servicio, puesto que son ellos quienes al final evaluarán todo el proceso y resultados. Sin embargo, si el servicio es de calidad el cliente final consumirá y pagará por el producto sin ningún inconveniente, estando dispuesto a repetir tal acción.

Rivalidad entre competidores

Si bien existe competencia con otros restaurantes rurales que ofrecen el mismo producto, como ser aquellos que están ubicados en la entrada de Tomatitas, el servicio que se brindará en este emprendimiento será el factor clave que marque la diferencia entre los demás, sin embargo, la competencia es alta en cuanto concierne al producto físico ofertado mas no en el servicio ofrecido.

La cooperación entre empresas a pesar de existir cámaras y asociaciones de turismo, en donde los restaurantes también se ven involucrados aún no permite generar beneficios para el sector en su conjunto, existiendo una gran diferencia en el nivel de desarrollo en las diferentes asociaciones y cámaras, por ejemplo, se puede destacar que la Asociación de Turismo de San Lorenzo, ha logrado más resultados que las otras.

Para finalizar se puede decir que tampoco existe un importante nivel de cooperación entre intermediarios (agencias y operadores de turismo) con los emprendimientos gastronómicos, debido a que estos últimos sienten que la relación de beneficios que se distribuyen es inequitativa.

Producto sustituto.

Al ser un emprendimiento de restaurante donde la principal necesidad a cubrir es la alimentación con gastronomía tradicional tarijeña de calidad y de esparcimiento no

existe un nivel alto de producto sustituto puesto que es tan específico el producto y la zona en que se desarrollará que los competidores actuales podrían ser quienes compitan.

Sin embargo, los locales situados en el área urbana que ofrecen platos de comida internacional, como ser LA COCCINA, GATO PARDO, EL JARDIN DE LA REPÚBLICA, LA JUNTADA Y LA YUNTA, pueden ser considerados competencia de producto sustituto, pero como se dijo anteriormente no es de gran peso competitivo.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada para nuevos competidores se consideran de mediano peso ya que la idea está ubicada dentro de un mercado en donde la competencia existente es alta, a pesar de ello, para copiar con exactitud implica demasiada inversión, factor que muchas veces es el más complicado de obtener, igualmente que los requisitos para montar un restaurante como el del presente plan en el área rural son otra barrera el ingreso a nuevos competidores.

Poder de negociación con los proveedores.

Los proveedores en el sector gastronómico son muy variados, pero de manera general existen varias organizaciones y empresas vinculadas a la provisión en esta área y con diferentes niveles en la calidad de su oferta, por lo que es un sector relativamente competitivo.

En Tarija se cuenta con organizaciones como ALMA TIERRA, quienes trabajan en asociación con productores agrícolas que comercializan alimentos orgánicos libres de químicos, conservantes y mejoradores alimenticios.

Por lo expuesto anteriormente los proveedores en general no ejercen poder de negociación y no son una limitante para el desarrollo del presente plan, sin embargo, existen algunos equipos que son necesarios en las diferentes áreas de trabajo que no se encuentran en el mercado y otros que se encuentran a costos demasiados elevados, por lo que se debe recurrir a alternativas en el interior del país, sobretodo en cuanto a maquinaria.

Rol del Sector Público

El rol del Sector Público en general es relativamente alto, pues, se ve claramente que existe un compromiso importante de parte del Gobierno Municipal de San Lorenzo, así como de la Gobernación del Departamento de Tarija que están trabajando en la reactivación económica del municipio y del departamento en general a pesar de ser de dos diferentes orientaciones políticas.

Es importante destacar en este ámbito todas las políticas de incentivo que realiza el gobierno departamental de Tarija como así el Gobierno del Estado, pues los mismos realizan diferentes programas en donde incentivan a los micro empresarios, lo cual es de gran peso considerando que muchas veces se tiene la intención de emprender, pero no el conocimiento completo de lo que significa e implica.

2.3. NATURALEZA DEL NEGOCIO

2.3.1. Descripción de la idea de negocio

Sabores de Antaño es un restaurante con oferta gastronómica de calidad, pues cumple con las dimensiones que implican la calidad del servicio como ser: confiabilidad (capacidad de prestar el servicio prometido), recursos tangibles (recursos materiales, personal, productos alimenticios, material de comunicación, etc.), diligencia (voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente), garantía (conocimiento y cortesía a los empleados) y empatía (prestar atención individual y cuidadosa al cliente) al momento de atender a sus clientes. Además, está enfocado en revalorizar y promocionar la cultura de Tarija mediante sus platillos y bebidas tradicionales en un entorno que recupera también parte de la identidad tarijeña en sus elementos decorativos.

El restaurante procura valorizar el conocimiento de nuestras queridas abuelas, retomando recetas y formas de cocinar para volver a obtener los sabores tan exquisitos de la comida típica tarijeña, llevando a cada comensal por un viaje en el tiempo, algunos recordando cómo se comía en su hogar y otros conociendo lo que fue años antes, sin que la comida se vea alterada por productos nuevos como conservantes o saborizantes sino por el contrario, realizando todo lo orgánico y natural, mostrando la autenticidad del conocimiento gastronómico y cariño en cada platillo y bocado.

Finalmente se puede decir que, además de mostrar la cultura y tradiciones tarijeñas por medio de la gastronomía, *Sabores de Antaño* también lo hace mediante sus elementos decorativos y recreacionales, pues los mismos son actividades y objetos de antiguas costumbres que solían hacer nuestros abuelos y en algunos casos, padres, que lamentablemente con el pasar del tiempo y el avance de la tecnología se fueron perdiendo por lo que es ahí donde nuevamente se resalta el principal objetivo del restaurante de recordar e impartir a las nuevas generaciones aquellas actividades y tradiciones de antaño.

2.3.2. Justificación de la empresa

Uno de los principales motivos por los cuales se desea realizar el presente emprendimiento es por el conocimiento y las habilidades en el área gastronómica, adquiridas a partir de la formación profesional pero también de la experiencia familiar, siendo ello un impulso para emprender en este tipo de negocio.

Otro de los motivos para llevar a cabo este proyecto es el ingreso económico que se genera con la gastronomía, en este caso Sabores de Antaño no solamente lograría movimiento económico para beneficio propio, al contrario al atraer personas al municipio para el consumo de los diferentes platillos del restaurante, impactaría positivamente también en los distintos proveedores de materia prima e insumos requeridos para la elaboración de la comida y bebidas que en este caso serían básicamente la población local del municipio de San Lorenzo, generando así un incremento en la economía del mismo.

Finalmente, se puede decir que existe una motivación personal por dar a conocer y revalorizar todos los sabores y saberes de la comida de antaño y llevar a ciertas generaciones a recordar momentos pasados y a las nuevas, enseñarles lo que se disfrutaba años antes, para que así tengan conocimiento y cariño hacia las tradiciones de su tierra, no se pierda la esencia tarijeña y perdure por muchos años más.

2.3.3. Nombre de la empresa

El nombre del presente proyecto es Sabores de Antaño debido a que es un restaurante donde se ofertan bebidas y platillos tradicionales de Tarija, elaborados, sobre todo, con recetas y conocimientos recopilados de diferentes abuelitas. Lo que se pretende es que el cliente reconozca y sepa que la gran mayoría de lo que degustará en el lugar será tradicional y con sabores únicos, con la sazón de años antes.

2.3.4. Tipo de empresa

Sabores de Antaño será una empresa bajo la modalidad de Sociedad de Responsabilidad Limitada S.R.L., pues el nivel de inversión que es alto requiere la participación de cuatro inversionistas.

La empresa además se puede clasificar de la siguiente manera:

Según su magnitud: Pequeña Empresa, puesto que se cuenta con 11 trabajadores

Según su actividad: Empresa de servicios acompañado de algunos bienes, debido a que el objeto de venta es intangible, en este caso el servicio de atención al cliente y la experiencia a vivir, pero va acompañado de alimentos los cuales son bienes tangibles.

2.3.5. Gestión empresarial

Misión

Somos el restaurante con mayor oferta gastronómica tarijeña que provee a la población de Tarija una experiencia única con comida tradicional acompañada de un ambiente acogedor, armonioso y lleno de historia, tradición y cultura.

Visión

Ser reconocido a nivel nacional como el mejor restaurante de gastronomía tradicional tarijeña con un servicio de calidad, permitiendo transmitir y re valorizar la cultura de Tarija a nivel departamental y nacional.

Valores

Respeto: Predisposición al buen trato y consideración hacia las personas que nos rodean, generando un ambiente armonioso para todos.

Responsabilidad: Tomamos decisiones conscientemente y asumimos las consecuencias de nuestros actos, estando siempre dispuestos a rendir cuentas de ellos y mucho más importante dichas consecuencias son asumidas por todo el grupo organizativo.

Confiable: Garantizamos la seguridad de que existe veracidad entre lo que decimos, hacemos y ofrecemos; brindando productos frescos y de alta calidad. Saber escuchar, saber entender a todos y cada uno de los que integran esta organización, de esta manera conocemos más de lo que se piensa y se hace.

Puntualidad. Aseguramos total cumplimiento en cuanto a horarios de atención y sobretodo en cuanto tiempo de mora en servicio para que los clientes se sientan a gusto

y conformes con lo establecido siendo justos y respetuosos con el tiempo de los mismos.

Creatividad: Creamos platillos con presentaciones y ambientes únicos para que cada comensal se sienta atraído también por la vista y no solo por el paladar.

Optimismo. Tener una actitud positiva al brindar el servicio al cliente y al momento de trabajar crea un ambiente agradable por lo que se hace grato estar en el lugar, es de esta manera es que sostenemos la importancia de mostrar positivismo en todo momento.

Honestidad. Trabajar con sinceridad y transparencia con sus empleados y clientes es lo que hace que una empresa crezca, por lo tanto, nosotros aseguramos total veracidad en cada proceso y respuesta a pregunta que surja.

Identidad y empatía con la población local, priorizando las compras bajo el principio del Kilómetro 0.

Objetivos estratégicos de la empresa

- Posicionar la marca del restaurante Sabores de Antaño en base a la calidad de oferta gastronómica tradicional tarijeña y su servicio brindado al cliente.
- Incrementar el margen de utilidad de manera anual en un 2%.
- Mediante investigaciones de mercado conocer las necesidades de los clientes y desarrollar estrategias para fidelizarlos.
- Establecer alianzas con empresas turísticas departamentales y nacionales para poder incurrir con población extranjera y hacer conocer la cultura de Tarija mediante la gastronomía.

Ventaja Competitiva.

La Ventaja competitiva de este proyecto está basada en la calidad de los insumos utilizados a la hora de elaborar los platillos gastronómicos y en el servicio diferenciado que se brinda al cliente, haciendo hincapié en que mediante estos el consumidor se sentirá único e importante por la forma en la que es tratado, satisfecho por la ambrosía de sabor al consumir el platillo y finalmente encantado por los beneficios

complementarios que percibe al elegir el restaurante “**Sabores de Antaño S.R.L.**”, lo cual con el tiempo creará fidelidad hacia el servicio y diferencia ante la competencia,

En resumen, la ventaja competitiva está basada en las dimensiones de la Calidad del Servicio, siendo estas la confiabilidad, empatía, diligencia, garantía y recursos tangibles.

ANÁLISIS FODA

Tabla 1. Análisis FODA

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Competencia directa ubicada en la zona	Desarrollo de la tecnología en la gastronomía
Excesivo tiempo de espera en tramitación de licencias y certificados de funcionamiento	Oferta de Pasantes en el área Gastronómica
	Demanda de las familias tarijeñas por salir al campo
	Políticas gubernamentales de apoyo a los nuevos emprendimientos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicios Complementarios diferenciados	No se cuenta en la actualidad con alianzas de proveedores
Innovación en el servicio	No se cuenta con sistema interno de control digital
Capital de inversión propio	Alto costo en publicidad
Ubicación ventajosa para adquirir productos y por ser capital gastronómica de Tarija	
Personal Capacitado	
Terreno propio	

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión

Tras haber realizado las investigaciones correspondientes para cada aspecto del análisis PESTA, se puede concluir que los factores presentados son más favorables que desfavorables puesto que en su mayoría son requisitos no difíciles de cumplir, pero que si conllevan tiempo de tramitar , sin embargo, el costo de no tenerlos seria mayor, ya que los mismos garantizan el buen funcionamiento del restaurante que se desea emprender en el municipio de San Lorenzo además de evitar posibles pagos de multas por incumplimiento de los mismos. Seguidamente, una parte a aprovechar y explotar en este negocio es el tema de tecnología pues puede brindar una gran ventaja competitiva si se realizan buenas estrategias en el plan de marketing y operaciones. Finalmente, se destaca la existencia de gran cantidad de programas de incentivos hacia los micro empresarios a los cuales se puede aplicar para llegar a ser merecedores de uno de los premios que en realidad es la capital semilla, el cual llega a ser muy beneficioso para la parte financiera de este plan de negocio.

Conforme al análisis interno se puede decir que existe competencia conforme al tipo de producto tangible ofrecido, sin embargo, lo que se vende con este proyecto va más allá de ello, hace énfasis al servicio, la atención que se le brinda al cliente y todos los beneficios complementarios que encuentra en el lugar, es por ello que la competencia y la existencia de productos sustitutos se limitan hasta el punto de la tangibilidad. Para continuar, la negociación con los proveedores no es punto limitante para el desarrollo del programa al igual que el sector público puesto que con ambos se puede llegar a hacer alianzas que favorezcan al proyecto. Finalmente, en lo que concierne a los clientes el nivel de negociación que se tiene con ellos es determinante para el proceso y éxito del restaurante puesto que a los mismos se los debe persuadir, convencer y fidelizar para ganar su preferencia.

CAPITULO III.
PLAN DE MARKETING

CAPITULO III. PLAN DE MARKETING

3.1. Investigación de mercados

3.1.1. Objetivo General

Determinar las características comportamentales principales de la población de estudio para posteriormente establecer el segmento de mercado del proyecto y establecer las mejores estrategias para atraerlo y fidelizarlo.

3.1.2. Planteamiento del problema.

El conocer los principales aspectos y comportamientos de la población de estudio permite al investigador tener conocimiento de cuál será la mejor forma de segmentar el mercado, es importante conocer todos los comportamientos, expectativas y necesidades para así saber cómo dirigirse y establecer todas las estrategias necesarias para la captación y fidelización del cliente. Es por ello que con esta investigación de mercado lo que se desea conocer son las características esenciales de la población de estudio para consecutivamente determinar el segmento de mercado al cual se va dirigir específicamente el proyecto.

3.1.3. Identificación del problema.

En este proyecto se desea conocer cuáles son las principales características y comportamientos de la población a estudio para así establecer la segmentación de mercado correspondiente y las estrategias necesarias para atraer y fidelizar clientes, realizando así el desarrollo óptimo de este nuevo plan de negocio.

3.1.4. Definición del problema

Determinar las características y comportamientos principales de la población de estudio para lograr la segmentación de mercado y establecer estrategias de atracción y fidelización.

3.1.5. Formulación del problema

¿Cuáles son los principales factores externos e internos del marketing que influyen en la población en estudio al momento de adquirir el servicio de un restaurante de oferta gastronómica tradicional tarijeña?

3.1.6. Hipótesis

Los principales factores que influyen a la hora de adquirir comida típica tarijeña con identidad cultural de la región son la comida y el servicio en general de calidad con un precio accesible.

3.1.7. Objetivos

Objetivo general

Determinar los factores de comportamiento que influyen en el mercado meta al momento de adquirir la comida típica tarijeña que ofrece la empresa “**Sabores de Antaño S.R.L.**”.

Objetivos específicos

- Saber qué aspectos toman en cuenta a la hora de calificar la atención al cliente.
- Obtener información de cuánto están dispuestos a pagar las personas por el servicio.
- Conocer la distancia que están dispuestos a recorrer para asistir a un restaurante de comida tradicional.
- Identificar los medios de comunicación potenciales por los cuales se mantiene informada la población de estudio.

3.1.8. Metodología de la investigación

Para la investigación de mercados se utilizará la investigación de tipo exploratoria y descriptiva a través de la encuesta dirigida a la población en estudio, con el propósito de recopilar y analizar la información precisa y oportuna, que ayudará a comprender características del mercado y conocer la aceptación que tendrá este nuevo emprendimiento.

- **Investigación exploratoria**

Esta investigación nos permitirá identificar cuáles son las actitudes de adquisición y el comportamiento de los clientes potenciales acerca del nuevo emprendimiento en el municipio de San Lorenzo.

- **Investigación descriptiva**

Esta investigación permitirá describir la naturaleza del segmento demográfico al cual está dirigido el trabajo, brindando así detalles de patrones y descubrir por qué actúa de tal manera el mercado.

3.1.9. Instrumentos y técnicas de recopilación de datos.

Para esta investigación se realizará una encuesta en base a un cuestionario claro, objetivo y comprensible, debido a que la población de estudio será la población tarijeña en general. Tras terminar con la aplicación de la encuesta se proseguirá a analizar los resultados y en base a ellos establecer decisiones.

Respecto a los datos secundarios los mismos serán útiles para calcular la población y muestra correspondiente de la investigación.

3.1.10. Población objetivo y muestreo

Para obtener el número de la población a estudiar se hizo una proyección con base a la tasa de crecimiento poblacional sobre los datos existentes que se obtuvieron de la página del Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE, 2021).

Tabla 2. Población Objetivo y Muestreo

Edad Quincenal	Frecuencia	Tasa de crecimiento	Población proyectada
20 a 24 años de Edad	21005	1.664	34952.32
25 a 29 años de Edad	16685	1.664	27763.84
30 a 34 años de Edad	15341	1.664	25527.424
35 a 39 años de Edad	12181	1.664	20269.184
40 a 44 años de Edad	10195	1.664	16964.48
45 a 49 años de Edad	8245	1.664	13719.68
50 a 54 años de Edad	7360	1.664	12247.04
55 a 59 años de Edad	5587	1.664	9296.768
60 a 64 años de Edad	4846	1.664	8063.744
			168804.48

Fuente. Elaboración Propia

La población objetivo son todas las personas de la ciudad de Tarija que se encuentren en el rango de 20 a 64 años de edad, puesto que son las personas que se encuentran trabajando según los datos arrojados por el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia, siendo la población la cifra de 168804 personas (INE, 2021).

Muestra.

Para la muestra se realizó el cálculo con la siguiente fórmula

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

En donde:

- N = al número de la población.
- p = probabilidad de suceso
- q = probabilidad de suceso
- e = margen de error
- z = nivel de confianza

La muestra correspondiente es de 196 personas de la ciudad de Tarija.

Nivel de confianza 95% ; z = 1,96

N	168804
p	0.85
q	0.15
z	1.96
e	5.00%

Muestra final	196
----------------------	------------

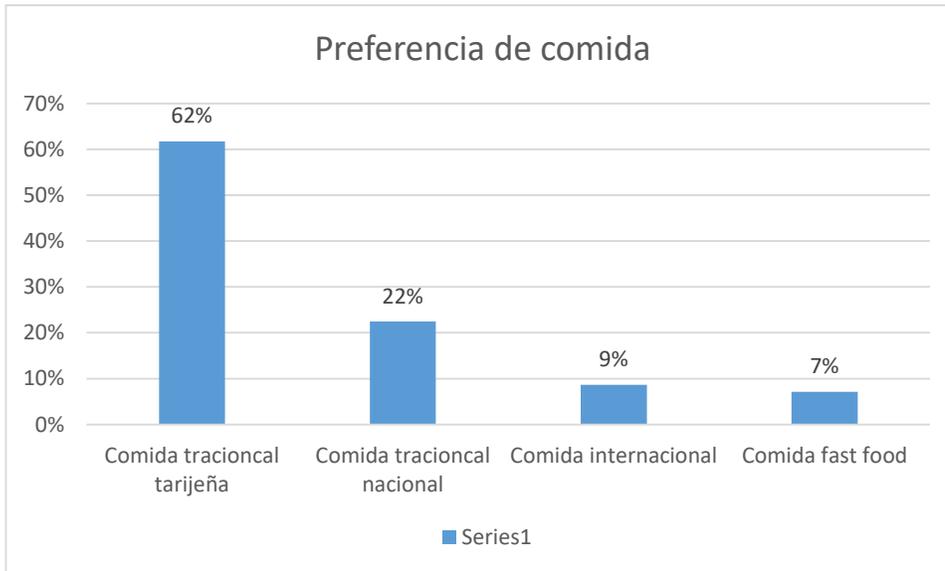
3.1.11. Presentación y Análisis de Resultados

Tabla 3 Resultado de encuesta pregunta 1.

1. ¿Qué tipo de comida prefiere consumir a la hora de almuerzo en un fin de semana?		
Comida tracioncal tarijeña	121	62%
Comida tracioncal nacional	44	22%
Comida internacional	17	9%
Comida fast food	14	7%
TOTAL	196	100%

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°1

Gráfico 1 Respuesta de encuesta a pregunta 1



Interpretación de resultados.

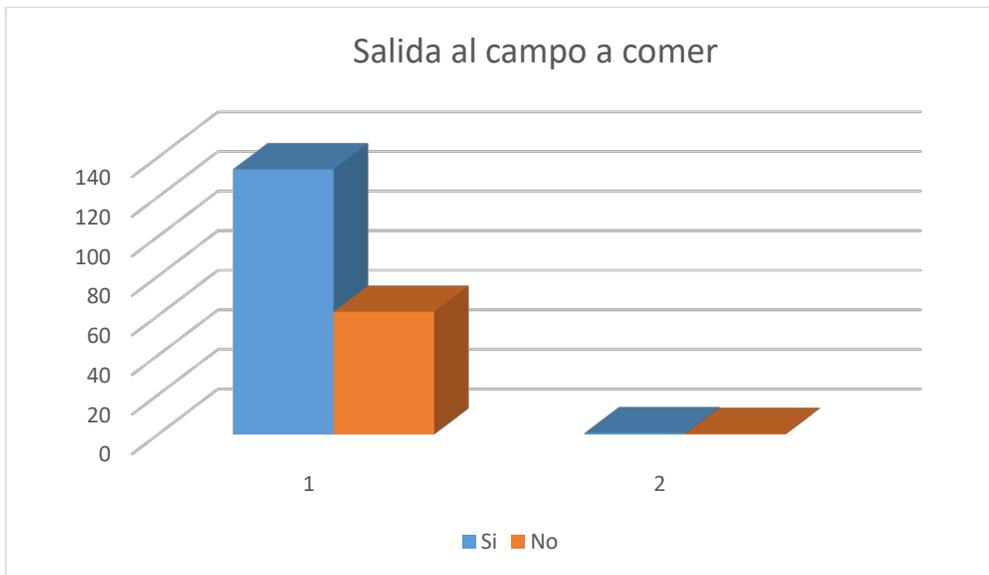
Según los resultados obtenidos en la investigación se puede ver que más de la mitad de los encuestados tiene preferencia por la comida tradicional tarijeña, siendo así una gran oportunidad para ingresar al mercado

Tabla 4. Respuesta de encuesta pregunta 2.

2. ¿Es usted una persona que sale fuera de la ciudad los fines de semana para servirse un almuerzo de comida tradicional tarijeña? Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 9.		Porcentaje
Si	134	68%
No	62	32%
TOTAL	196	100%

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°2

Gráfico 2 Respuesta de encuesta a pregunta 2.



Interpretación de resultados.

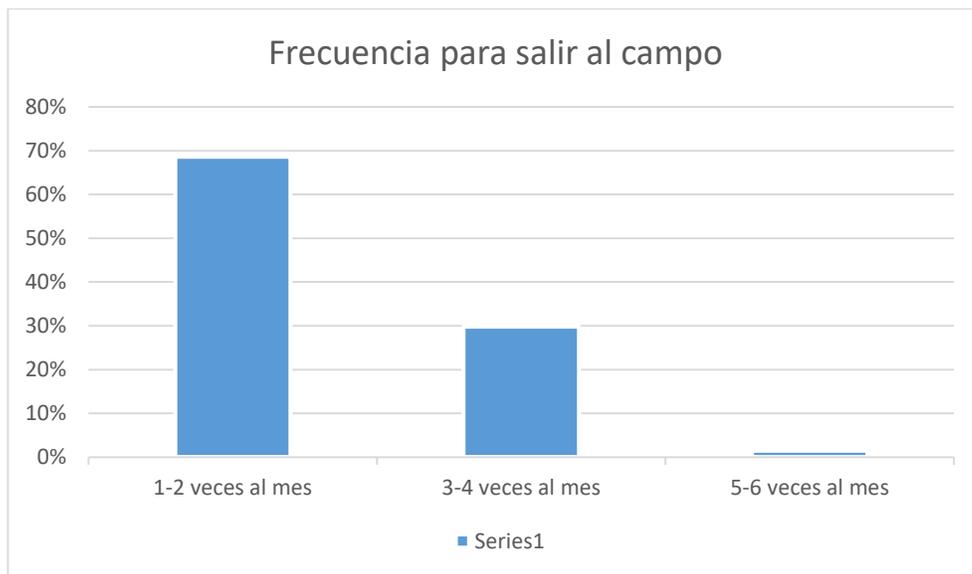
Las cifras presentadas demuestran que la mayoría de la población encuestada si tiene el hábito de salir en fines de semana para compartir un almuerzo lo cual es una oportunidad para el proyecto en desarrollo.

Tabla 5 Respuesta de encuesta pregunta 3.

3. Indique con qué frecuencia suele salir al campo para consumir un almuerzo de comida tradicional tarijeña en fines de semana, considerando que un fin de semana está compuesto por sábado y domingo.		Porcentaje
1-2 veces al mes	92	69%
3-4 veces al mes	40	30%
5-6 veces al mes	2	1%
TOTAL	134	100%

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°3

Gráfico 3. Respuesta de encuesta a pregunta 3.



Interpretación de resultados.

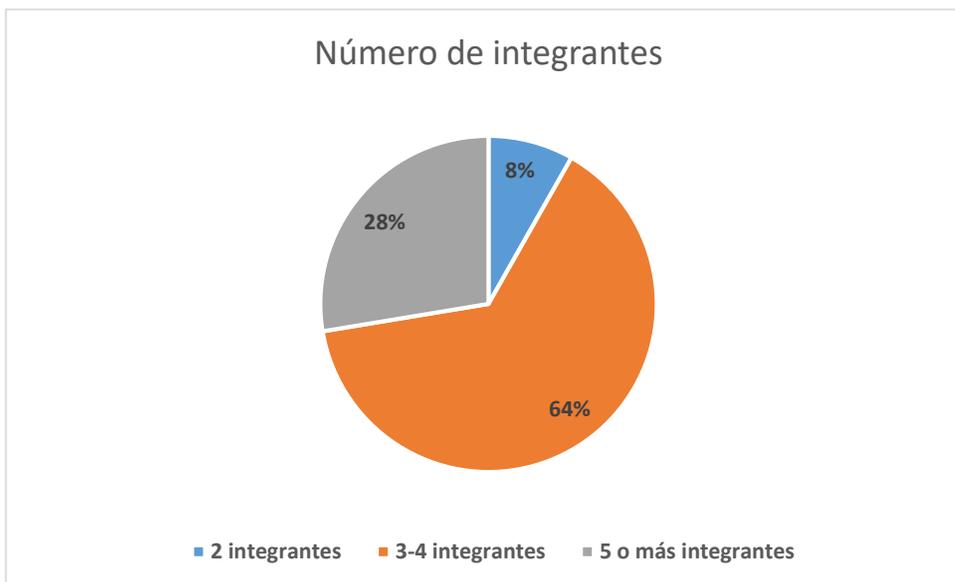
De la población encuestada que respondió que si salía a comer al campo los fines de semana se puede ver que el 69% de su totalidad frecuenta entre 1 a 2 veces al mes, seguido por el 30 % que lo hace entre 3 a 4 veces por mes.

Tabla 6. Respuesta de encuesta pregunta 4.

4. ¿Cuántos integrantes contiene su grupo con el que suele salir a compartir un almuerzo los fines de semana? Marque una opción	Porcentaje	
2 integrantes	11	8%
3-4 integrantes	86	64%
5 o más integrantes	37	28%
TOTAL	134	100%

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°4

Gráfico 4. Respuesta de encuesta a pregunta 4.



Interpretación de resultados.

Los resultados presentados muestran que los grupos de las personas encuestadas en su mayoría están conformados por 3 a 4 integrantes, así también se puede ver que existen grupos en donde el número de integrantes es de cinco o más personas, lo cual indica que la mayoría de la gente sale a comer en grupos numerosos. Esta información será de vital importancia a la hora de establecer la ingeniería del proyecto.

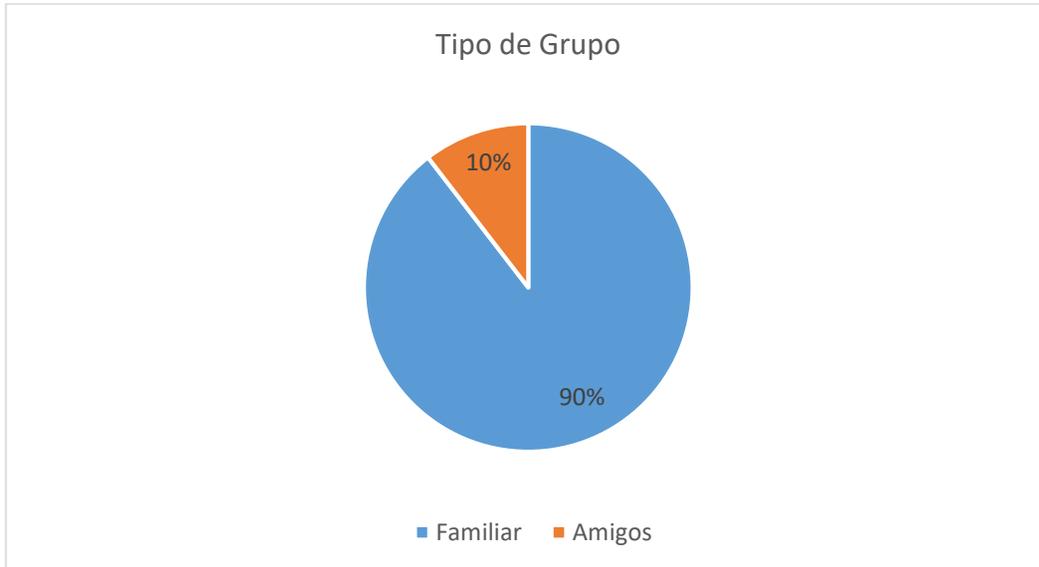
Tabla 7. Respuesta de encuesta pregunta 5.

5. ¿Qué tipo de grupo es con el que suele ir al campo un fin de semana? Seleccione una opción		Porcentaje
Familiar	120	90%
Amigos	14	10%
TOTAL	134	100%

Fuente: Elaboración propia

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°5

Gráfico 5. Respuesta de encuesta a pregunta 5.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados.

Como se pueden observar las cifras arrojan que un 90% de la población encuestada conforma su grupo para salir a comer al campo con integrantes de su propia familia, lo cual nos hace conocer que salen para disfrutar un tiempo de calidad familiar.

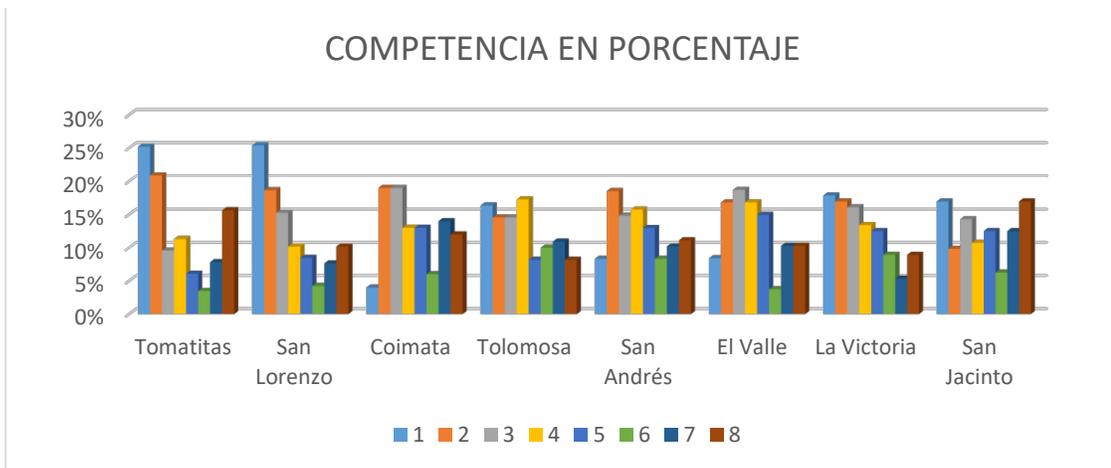
Tabla 8. Respuesta de encuesta pregunta 6.

6. De la siguiente lista, marque los lugares a los que prefiere ir a comer comida tradicional tarijeña un fin de semana. Tomando el número 1 como el principal y el 8 como el menos atractivo.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL %
Tomatitas	25%	21%	10%	11%	6%	3%	8%	16%	100%
San Lorenzo	25%	19%	15%	10%	8%	4%	8%	10%	100%
Coimata	4%	19%	19%	13%	13%	6%	14%	12%	100%
Tolomosa	16%	15%	15%	17%	8%	10%	11%	8%	100%
San Andrés	8%	19%	15%	16%	13%	8%	10%	11%	100%
El Valle	8%	17%	19%	17%	15%	4%	10%	10%	100%
La Victoria	18%	17%	16%	13%	13%	9%	5%	9%	100%
San Jacinto	17%	10%	14%	11%	13%	6%	13%	17%	100%

Fuente: Elaboración propia

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°6

Gráfico 6. Respuesta de encuesta a pregunta 6.



Interpretación de resultados.

De los siguientes resultados se puede observar que la población encuestada tiene preferencia por los lugares de San Lorenzo y Tomatitas para ir a servirse un almuerzo en fin de semana, seguidamente a estos se encuentra en segundo lugar La Victoria, Coimata, San Andrés, dejando en último lugar a El Valle, San Jacinto y Tolomosa.

Estos resultados demuestran que el lugar pensado para este proyecto puede ser beneficioso puesto que la población tiene preferencia por el mismo, sin embargo, existe un nivel de competencia considerable.

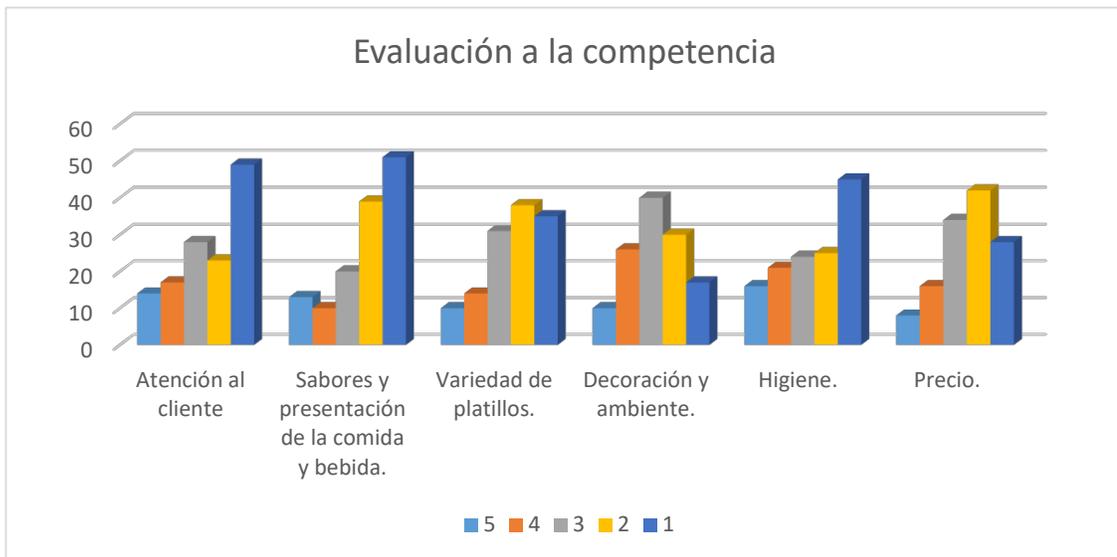
Tabla 9. Respuesta de encuesta pregunta 7.

De los restaurantes a los que frecuenta en el campo, califique los siguientes aspectos según su criterio. Puntúe del 1 al 5, tomando el valor 5 como el más alto o de mayor importancia.					
	5	4	3	2	1
Atención al cliente	14	17	28	23	49
Sabores y presentación de la comida y bebida.	13	10	20	39	51
Variedad de platillos.	10	14	31	38	35
Decoración y ambiente.	10	26	40	30	17
Higiene.	16	21	24	25	45
Precio.	8	16	34	42	28

Fuente: Elaboración propia

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°7

Gráfico 7. Respuesta de encuesta a pregunta 7.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados.

Observando los resultados arrojados se puede ver que la población no está contenta en su totalidad con el servicio en general que le brinda la competencia puesto que la mayoría de los factores cuentan con calificaciones bajas a regular.

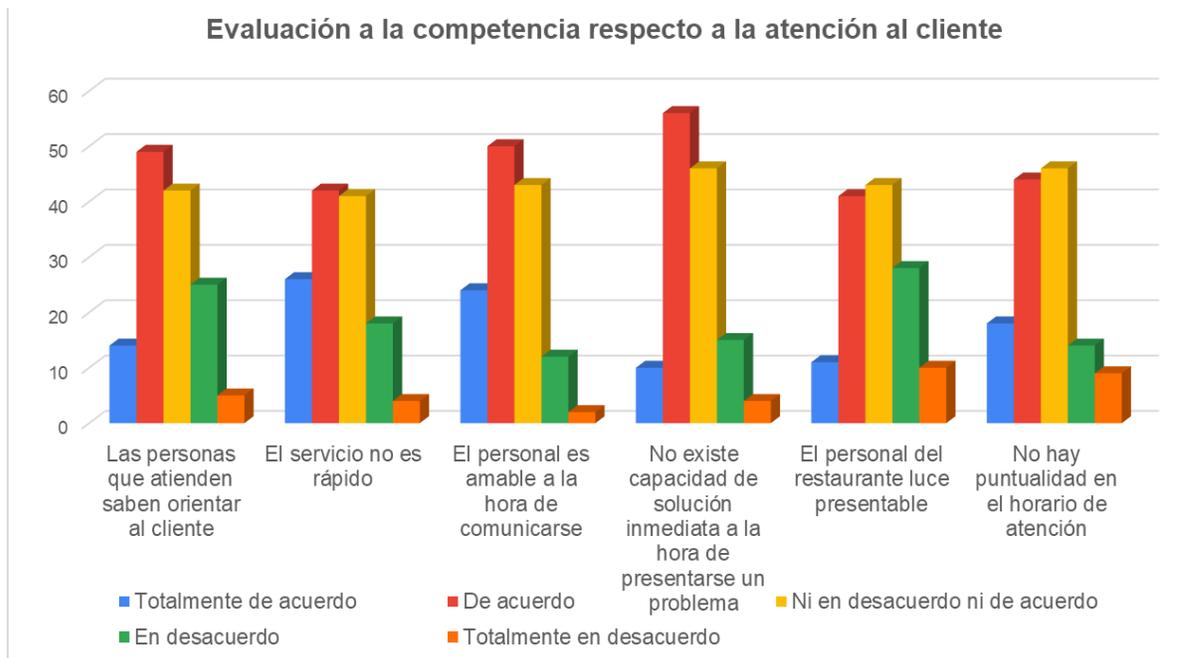
Tabla 10. Respuesta de encuesta pregunta 8.

Evaluación a la competencia respecto a la atención al cliente					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Las personas que atienden saben orientar al cliente	14	49	42	25	5
El servicio no es rápido	26	42	41	18	4
El personal es amable a la hora de comunicarse	24	50	43	12	2
No existe capacidad de solución inmediata a la hora de presentarse un problema	10	56	46	15	4
El personal del restaurante luce presentable	11	41	43	28	10
No hay puntualidad en el horario de atención	18	44	46	14	9

Fuente: Elaboración propia

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°8

Gráfico 8. Respuesta de encuesta a pregunta 8.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de resultados.

Las siguientes cifras muestran resultados un tanto desfavorables puesto que todas las calificaciones no superan ni en la mitad en la escala determinada, siendo esto algo alarmante, pues se puede decir que la atención al cliente no es la más adecuada.

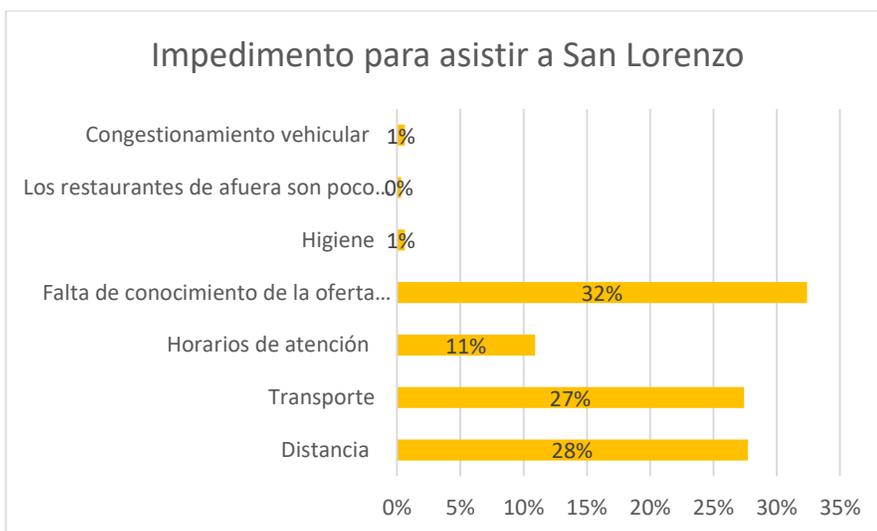
Tabla 11. Respuesta de encuesta pregunta 9.

9. ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted cree que es más difícil salir a comer al campo que en la ciudad?		
Motivos	Porcentaje	Frecuencia
Distancia	28%	89
Transporte	27%	88
Horarios de atención	11%	35
Falta de conocimiento de la oferta gastronómica	32%	104
Higiene	1%	2
Los restaurantes de afuera son poco ordenados y atractivos	0%	
Congestionamiento vehicular	1%	1
	100%	2

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°9

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Respuesta de encuesta a pregunta 9.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados.

Según los datos recabados en la encuesta se puede ver que el 32% de las personas coinciden que el motivo por el cual las personas no salen al campo a comer es por la falta de conocimiento de la oferta gastronómica, seguido también de la distancia y transporte.

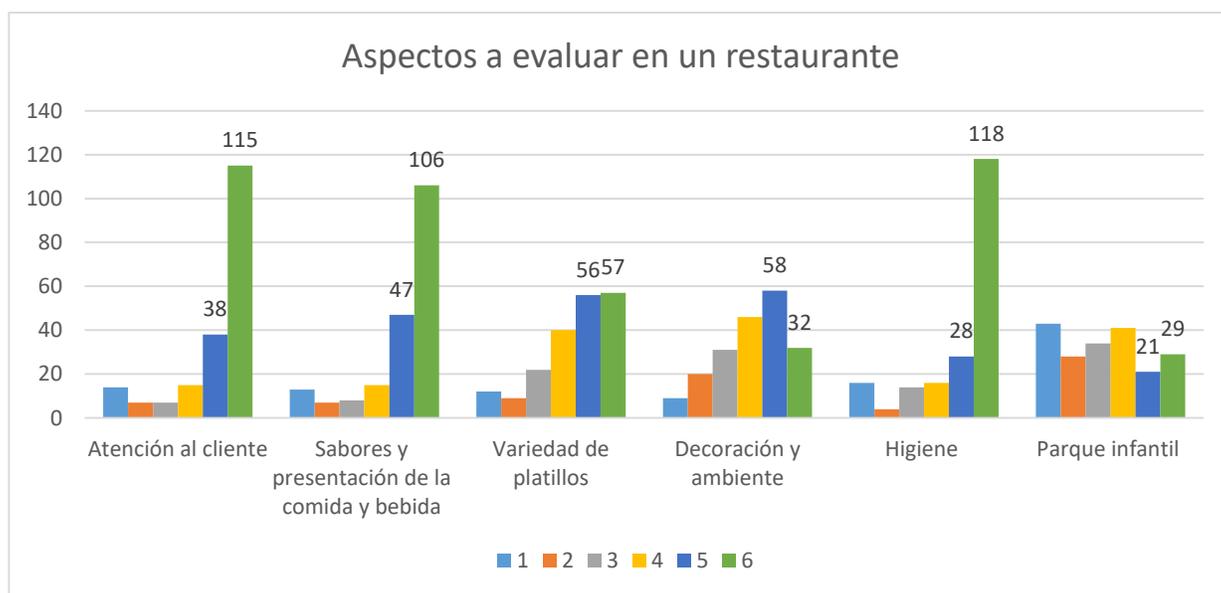
Tabla 12. Respuesta de encuesta pregunta 10.

10. Indique qué aspectos valora más al momento de evaluar el servicio de un restaurante. Puntúe del 1 al 6, tomando el número 6 como el valor más alto o de mayor importancia.						
	1	2	3	4	5	6
Atención al cliente	14	7	7	15	38	115
Sabores y presentación de la comida y bebida	13	7	8	15	47	106
Variedad de platillos	12	9	22	40	56	57
Decoración y ambiente	9	20	31	46	58	32
Higiene	16	4	14	16	28	118
Parque infantil	43	28	34	41	21	29

Fuente: Elaboración propia

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°10

Gráfico 10. Respuesta de encuesta a pregunta 10.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados.

Tras ver los resultados de la encuesta se puede decir que la higiene, atención al cliente y los sabores y presentación de la comida y bebida son los factores que más valora la población a la hora de evaluar un restaurante.

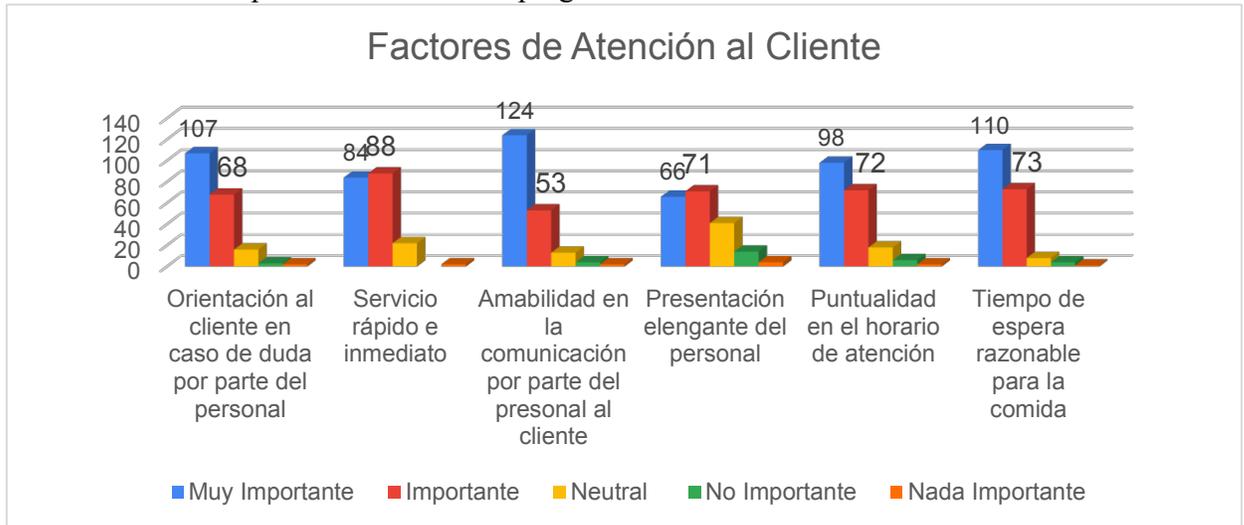
Tabla 12. Respuesta de encuesta pregunta 11.

11. Marque la importancia que usted le brinda a cada uno de los siguientes aspectos de la atención al cliente en un restaurante					
	Muy Importante	Importante	Neutral	No Importante	Nada Importante
Orientación al cliente en caso de duda por parte del personal	107	68	16	3	2
Servicio rápido e inmediato	84	88	22		2
Amabilidad en la comunicación por parte del personal al cliente	124	53	13	4	2
Presentación elegante del personal	66	71	41	14	4
Puntualidad en el horario de atención	98	72	18	6	2
Tiempo de espera razonable para la comida	110	73	8	4	1

Fuente: Elaboración propia

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°11

Gráfico 11. Respuesta de encuesta a pregunta 11.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados.

Según los resultados recabados se puede ver que los aspectos más importantes para las personas en cuanto a la atención al cliente son la amabilidad en la comunicación por parte del personal al cliente, tiempo de espera razonable para la comida y la orientación al cliente.

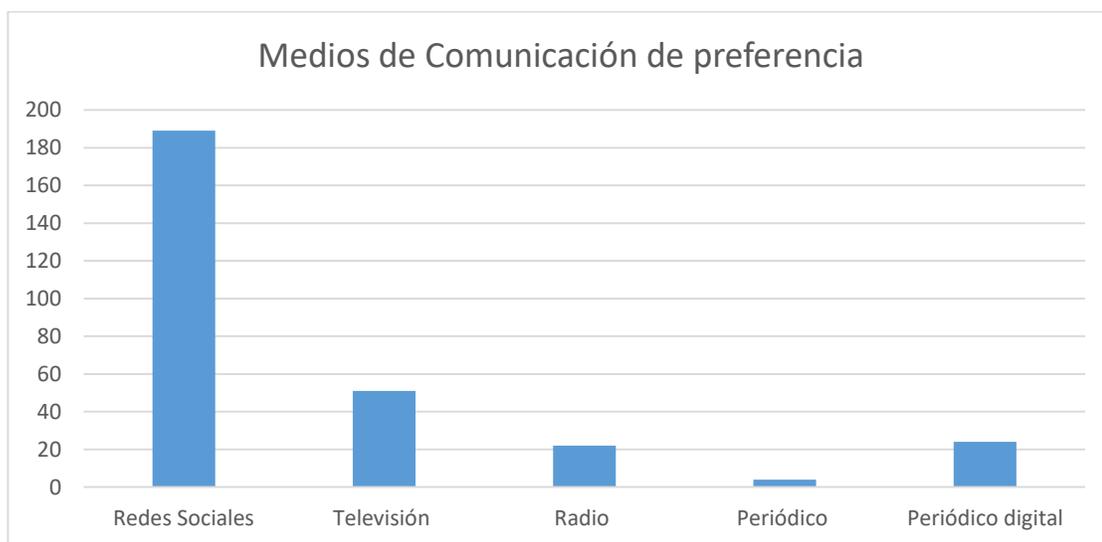
Tabla 13. Respuesta de encuesta pregunta 12.

12.¿Cuáles son los medios de comunicación por los que prefiere informarse acerca de restaurantes?	Porcentaje	Frecuencia
Redes Sociales	96%	189
Televisión	26%	51
Radio	11%	22
Periódico	2%	4
Periódico digital	12%	24

Fuente: Elaboración propia

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°12

Gráfico 12. Respuesta de encuesta a pregunta 12.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados.

Con respecto a la preferencia de medios de comunicación se puede ver que, las redes sociales destacan más que cualquier otro medio con el 96%, convirtiéndose en el favorito, seguido a este se encuentra la televisión con un 26% de preferencia.

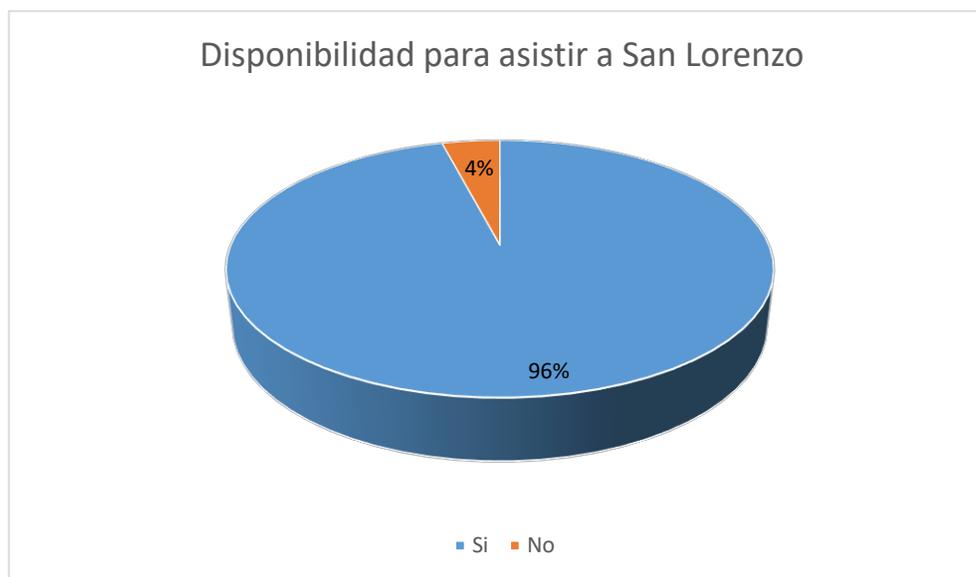
Tabla 14. Respuesta de encuesta pregunta 13.

13. ¿Si en el municipio de San Lorenzo existiera un restaurante de comida tradicional típica tarijeña de calidad con identidad cultural de la región usted estaría dispuesto a visitarlo?		
	Porcentaje	Frecuencia
Si	96%	188
No	4%	8
TOTAL	100%	196

Fuente: Elaboración Propia

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°13

Gráfico 13 Respuesta a pregunta 13



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados.

Con las respuestas obtenidas a la presente pregunta se puede decir que existe un nivel alto de aceptación ya que el 96% de los encuestados indicó que si asistiría a un restaurante en San Lorenzo.

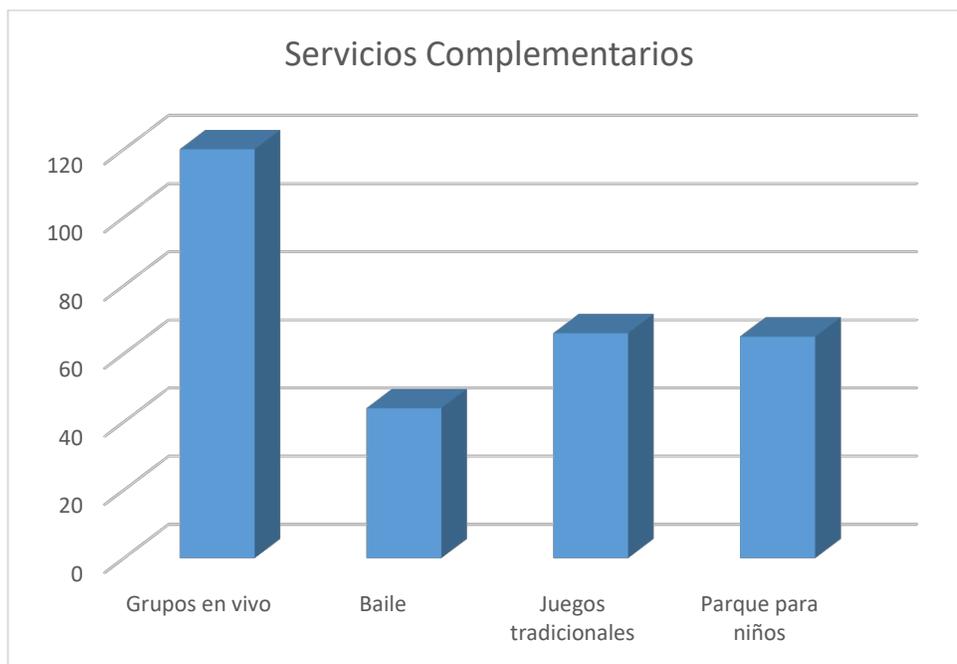
Tabla 15. Respuesta de encuesta pregunta 14.

14. ¿Cuál de los siguientes servicios complementarios le gustaría encontrar al momento de visitar un restaurante de comida típica en el municipio de San Lorenzo?				
	Porcentaje	Cifra	más 15 de todos los anteriores	Suma total
Grupos en vivo	54%	105	15	120
Baile	15%	29	15	44
Juegos tradicionales	26%	51	15	66
Parque para niños	26%	50	15	65
Todos los anteriores	31%	60		
	196			

Fuente: Elaboración propia

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°14

Gráfico 14. Respuesta de encuesta a pregunta 14.



Interpretación de resultados.

El 54% de los encuestados demuestran que el servicio complementario que les gustaría más es grupo en vivo, juegos tradicionales y por último un parque para niños.

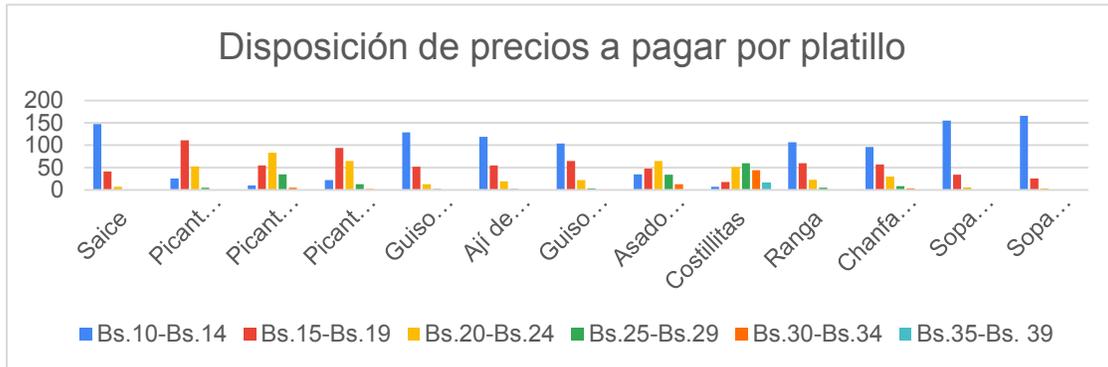
Tabla 16. Respuesta de encuesta pregunta 15

15. Según la lista de los siguientes platillos tarijeños marque en la casilla del precio que usted está dispuesto a pagar.						
PRODUCTO	PRECIO					
	Bs.10-	Bs.15-	Bs.20-	Bs.25-	Bs.30-	Bs.35-Bs. 39
Saice	147	41	7			
Picante de pollo	26	111	53	5		
Picante Mixto	10	55	83	35	5	
Picante de Gallina	22	94	65	13	2	
Guiso chapaco	129	52	13	2		
Aji de trigo con pata	119	55	19	2		
Guiso de k'ras	104	65	22	4		
Asado en olla	35	48	65	34	13	
Costillitas	7	18	51	60	44	16
Ranga	107	60	23	5		
Chanfaina	96	57	30	9	4	
Sopa de Maní	155	34	6			
Sopa de Arroz	166	26	4			

Fuente: Elaboración Propia

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°15

Gráfico 15. Respuesta de encuesta a pregunta 15.



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación de resultados.

En el siguiente gráfico se puede observar la preferencia de precios de los diferentes platos típicos tarijeños. Poniendo los mismos como rango mínimo de Bs.10 y un máximo de Bs. 29 Datos que ayudan para establecer un precio según la preferencia de la población.

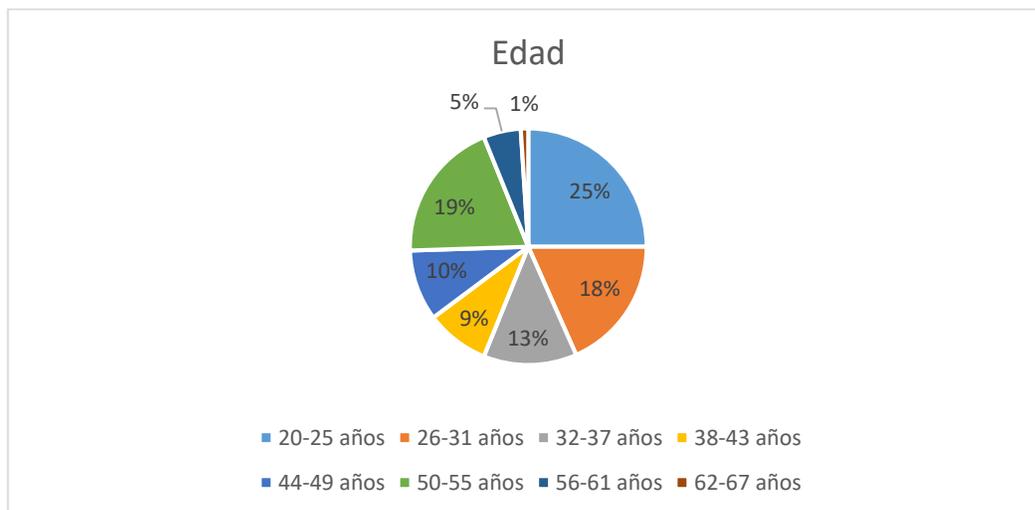
Tabla 17. Respuesta de encuesta pregunta 16

16. Edad		
	Porcentaje	Cifras
20-24 años	25%	49
25-31 años	18%	36
32-37 años	13%	25
38-43 años	9%	17
44-49 años	10%	19
50-55 años	19%	38
56-61 años	5%	10
62-67 años	1%	2
	100%	196

Fuente: Elaboración Propia

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°16

Gráfico 16. Respuesta de encuesta a pregunta 16.



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de resultados.

Los resultados de la encuesta muestran que las cifras más relevantes son, el 25% de los encuestados son personas entre los 20 y 25 años, seguidamente con el 19% las personas entre los 38 y 43 años edad para finalmente culminar con el 18% que son las edades de 26 y 31 años de edad.

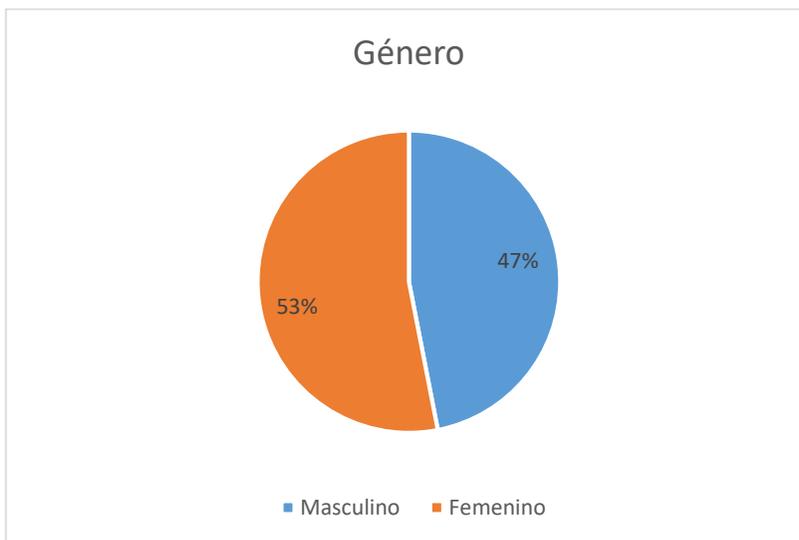
Tabla 18. Respuesta de encuesta pregunta 17.

17. Género		
	Porcentaje	Cifra
Masculino	47%	92
Femenino	53%	104
Total	100%	196

Fuente: Elaboración Propia.

RESULTADO DE ENCUESTA GRÁFICO N°17

Gráfico 17. Respuesta de encuesta a pregunta 17.



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación de resultados.

Según las cifras que se puede observar el 53% de las personas encuestadas son de género femenino y el 47% de género masculino.

CRUCE DE VARIABLES

Tabla 19. Cruce de variables 1.

EDAD / SALIDA	Etiquetas de columna		Total general
	No	Si	
20- 25 años	23	26	49
26- 31 años	8	28	36
32-37 años	5	20	25
38-43 años	7	10	17
44-49 años	8	11	19
50-55 años	6	32	38
56-61 años	5	5	10
62-67 años		2	2
Total general	62	134	196

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de resultados.

Tras hacer el análisis correspondiente sobre la edad y la disponibilidad a asistir al restaurante en San Lorenzo se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas si visitaría el centro gastronómico, sobre todo las personas entre los 50 a 55 años, seguidos por aquellos de edad ubicada entre los 26 y 31 años, para culminar con las edades de 20 a 25 años y 32 a 37 años. Sin embargo, aunque las cifras son menores en el resto de las edades se puede ver que igualmente existe preferencia de más o igual al 50% del total por asistir al lugar.

Es importante destacar que los grupos de mayor edad son los que tienen preferencia en asistir, convirtiéndolo en el segmento de mercado.

Tabla 20. Cruce de Variables 2.

SALIDA / CANTIDAD DE SALIDA	Etiquetas de columna	
Etiquetas de fila	Si	Total general
1-2 veces al mes	91	91
3-4 veces al mes	40	40
5-6 veces al mes	2	2
(en blanco)	1	1
Total general	134	134

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación de resultados.

De todas las personas encuestadas que dijeron que Si asistirían al restaurante en San Lorenzo se puede observar que el 68% de ellas lo haría entre 1 a 2 veces al mes, seguidamente de 3-4 veces al mes, ofreciendo así información importante para la logística de este proyecto.

3.1.12. Participación de la competencia en el mercado.

Según la investigación realizada y los resultados que arrojan los datos recabados se puede decir que la mayor competencia se encuentra en los lugares como ser Tomatitas, La Victoria, Tolomosa y San Jacinto, esto por la preferencia de elección a asistir por parte de la gente, así mismo se puede ver que San Lorenzo también tiene preferencia por parte de la población lo cual indica la existencia de negocios del mismo rubro.

3.1.13. Conclusiones de la investigación de mercados

Tras analizar los resultados de la investigación de mercados se puede concluir que:

- Los factores de comportamiento que influyen al mercado meta al momento de adquirir la comida típica tarijeña son: el precio, la atención al cliente, distancia y los medios de comunicación.
- Los aspectos que la población toma en cuenta para evaluar la atención al cliente son la amabilidad en la comunicación, la orientación al cliente y el tiempo de espera razonable.
- En cuanto concierne a los medios por los que la población prefiere mantenerse informada se dice que son las redes sociales y la televisión, por lo que mediante ellos se hará la promoción más intensiva, sin embargo, el uso de los diferentes medios como radio y periódico o revista también pueden ser útiles de vez en cuando para dar a conocer el restaurante
- Conforme a la distancia se puede decir que la población está dispuesta a salir de la ciudad, pero no recorrer distancias muy largas, sobretodo, por el tema de transporte lo cual dificulta muchas veces a que las personas visiten un lugar. Por lo tanto, San Lorenzo está considerado una buena zona para establecer el presente plan de negocio.
- Finalmente, respecto al precio, la población estima un rango de precios entre los Bs.10 como mínimo y Bs. 34 como máximo.

3.2. Función del marketing.

3.2.1. Objetivos de marketing.

Objetivo General

Diseñar estrategias de marketing para persuadir al segmento de mercado a adquirir el servicio de “Sabores de Antaño S.R.L.” y lograr la fidelización en un periodo de tres años.

Objetivos específicos.

- Elaborar estrategias de publicidad para dar a conocer el restaurante y captar clientes.
- Ofrecer servicios complementarios en el establecimiento para lograr diferenciarse en el mercado y crear ventaja competitiva.
- Analizar los precios de la competencia y la información recabada para establecer el precio de los productos.
- Determinar una política de precios en base a la investigación de mercados y la competencia.

3.2.2. Segmentación de Mercado

En cuanto concierne al segmento de este proyecto se especificará de la siguiente manera:

Segmento Geográfico

Ubicado en el área urbana de Tarija del Departamento de Tarija- Provincia Cercado.

Segmento Demográfico

Demográficamente el segmento es entre los 20 y 55 años de edad, siendo de género masculino como femenino con ingresos económicos medios a altos.

Segmento Psicográfico.

Tomando en cuenta que la segmentación psicográfica toma en cuenta el estilo de vida y preferencias de la población se puede decir que nuestro segmento tiene gusto y

preferencia por el consumo de comida tradicional tarijeña acompañado de un ambiente campestre.

Mercado Objetivo.

El mercado objetivo son las familias de la ciudad de Tarija ya que según la información recabada de la investigación de mercados el 90% de la población encuestada dio a conocer su preferencia y hábito de salir a comer al campo en familia.

3.2.3. Estrategias de marketing

A continuación, se desarrolla el plan de acción correspondiente al plan de negocios

PLAN DE ACCIÓN				
ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE
Estrategia de Diferenciación	Establecer servicios complementarios a los clientes para resaltar entre la competencia y sobretodo, ofrecer un plus a los clientes que nos visiten, con el propósito de superar sus expectativas y satisfacer necesidades y deseos.	Contratar cada dos semanas a un grupo musical o ballet folclórico para ofrecer servicio de entretenimiento visual y auditivo al cliente.	1 año	Gerente General
		Instalar parque infantil y juegos tradicionales para que los clientes puedan tener un momento de recreación o distracción durante el tiempo que espera la comida.	2 semanas	Gerente General
		Ofertar paquetes corporativos para empresas, con bufets de comida pensados especialmente para reuniones empresariales o eventos corporativos, con precios más bajos.	1 año	Gerente General
	Brindar atención de calidad, lo que la diferenciaría de la competencia, en el sentido de siempre satisfacer en cuanto sea correcto las necesidades y deseos del cliente.	El restaurante tomará en cuenta cada época del año para poder tomar una temática especial e incorporar la misma a todos sus elementos, desde la decoración de la infraestructura hasta la vestimenta para atención al cliente.	4 veces al año	Gerente General y Jefe de meseros
		El personal será continuamente capacitado en atención al cliente de tal forma que el mismo logre percibir en el contacto con el cliente sus requerimientos, necesidades y expectativas, lo que permitirá al restaurante y a su equipo de trabajo responder a las mismas. La seguridad de contar con un personal capacitado y motivado asegura el éxito de cualquier institución por lo que será el aspecto al que se le brindará suma importancia.	2 veces al año	Gerente General
		Respuesta inmediata ante inconformidades o quejas por parte del cliente, ejemplo: reemplazar un producto y liberar al cliente del pago del mismo.	Cuando se requiera	Gerente General y Jefe de meseros

	Ofrecer un servicio de alimentación SLOW FOOD y KILÓMETRO CERO para realzar una vez más las tradiciones, cultura y crear movimiento económico en el municipio, pues estos dos conceptos se enfocan en valorar la comida tradicional y en dar prioridad a los productos naturales y locales antes que a los industrializados.	Acuerdos y alianzas con las personas de la zona para que las mismas sean los proveedores del restaurante.	1 año	Gerente general y Encargado de almacén
Estrategia Marketing de Guerrilla	Marketing de Ambiente, penetrar el nombre del restaurante en lugares públicos concurridos.	Establecer infografías en lugares públicos como ser: plaza principal y plazuela sucre	1 vez al año	Gerente General

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Marketing Mix

3.3.1. Producto

El producto del restaurante “SABORES DE ANTAÑO” está basado en una serie de bebidas y platillos típicos de Tarija acompañados de un ambiente cultural y acogedor.

La comida y bebida serán elaborados con insumos adquiridos en su mayoría en la zona de San Lorenzo para así conservar la política Kilómetro Cero que caracteriza al restaurante, es importante mencionar que, a pesar de tener una cartilla de diferentes platos tradicionales, según la investigación de mercados los de mayor preferencia de consumo y gasto son el Saice, Picante de Pollo y las Costillitas, obteniendo de esta manera un plato de gasto bajo, medio y alto.

Cuanto concierne a la atención al cliente como la parte intangible del producto, se puede decir que la misma será diferenciada por contar con confiabilidad, empatía, diligencia y garantía sino también por los servicios complementarios que ofrece como ser la atención a los niños en el área recreativa, las diferentes obras de arte e ilustraciones históricas para recordar y aprender de la cultura tarijeña, servicio de internet, parqueo y muchos otros más que harán sentir al cliente único y conforme con todo el servicio.

3.3.2. Marca

En cuanto a la marca de la empresa el nombre es “SABORES DE ANTAÑO” el cual tiene como objetivo realzar la intención del restaurante de rescatar todos los sabores y saberes de nuestros antepasados para así transmitirlos mediante la comida. Además, asegurar a la gente que en el lugar puede tener la certeza de encontrar sabores auténticos en cada platillo y bebida.

Boceto de logo



El logotipo cuenta con los siguientes colores:

Rojo: llama la atención de la gente y es el color que más estimula el apetito

Tela de yute: este tono medio terroso está presente debido a que con el se puede representar con mayor fuerza la antigüedad que tienen los platillos además que muestra la parte rustica y de antaño del restaurante.

Negro: este color indica formalidad, lo cual informa al cliente que sabores de antaño es una empresa seria

SLOGAN

El slogan a utilizar en el emprendimiento es “Historia y sabor en un solo lugar” pues con él logramos una vez más resaltar que no solo es comida y entretenimiento sino una experiencia más profunda en valores, conocimiento y sabores.

FLOR DEL SERVICIO

Al ser un tipo de empresa que se cataloga como servicio acompañado de algún bien es importante tomar en cuenta cada aspecto que se presenta a la hora de brindar un servicio, como ser:

La **información** que se brinda al mercado es vital sobre todo cuando se inicia ya que con ella el cliente podrá conocernos, saber la dirección del establecimiento, los horarios de atención y todo lo que se ofrece. En este caso en específico al ser un restaurante ubicado fuera de la ciudad de Tarija es importante que toda la información de ubicación, números de contacto y horarios de atención estén bien específicos y claros

para que así el posible cliente no tenga dificultades para hacer informarse o realizar consultas.

Las **consultas**, aspecto clave para que el cliente se lleve una buena imagen de la empresa ya que en este punto está presente el dialogo y la capacidad de solucionar los problemas o dudas de manera amable y eficaz además es importante indagar sobre las necesidades y deseos del cliente para buscar su satisfacción plena.

Ambos aspectos ya mencionados son muy importantes y decisivos para que el cliente tome una decisión acerca de consumir o no el servicio pues se presentan antes de que lo llegue a adquirir en totalidad, por lo tanto, son dos etapas críticas que se deben tomar muy en cuenta a la hora de capacitar al personal para que el mismo actúe correctamente y brinde una atención de calidad para poder captar a los clientes.

De igual manera, dentro de las prioridades está la **toma de pedidos**, pues es importante registrar todo con exactitud y ser rápidos para así complacer al cliente y no dar motivo de arrepentimiento por la elección de nuestro servicio, además que en el caso de un restaurante es vital que cada detalle ordenado por el cliente sea cumplido al pie de la letra pues de esta manera el cliente se sentirá escuchado y valorado mostrando una vez más la calidad de nuestro servicio, que a la par va acompañado de la **hospitalidad**, con ella velamos la comodidad del cliente y el buen trato aumentará su satisfacción, teniendo así una buena reseña de la atención brindada.

Seguidamente a los dos puntos anteriores se debe mencionar la **custodia** y las **excepciones**, pues no solo se vela por la seguridad del cliente, sino que se debe prestar atención para brindar apoyo rápido en el momento que el cliente necesite, sobre todo, si lo que pide sale de la rutina cotidiana o es alguna queja o sugerencia. En cuanto a un restaurante es importante estar preparados para solucionar inconvenientes, brindar algún detalle extra o simplemente modificar algo en el servicio por un cliente, siempre y cuando esté dentro de lo ético y moral, ya que el mostrar esa facilidad y desprendimiento creará un sentimiento de unicidad.

Finalmente, la facturación y el pago son los momentos en donde más se le debe facilitar al cliente la experiencia, debe ser rápido, claro y sencillo, ya sea de manera física o digital pues eso demostrará eficiencia y destreza en el trabajo además de añadir un plus en la experiencia por la facilidad de hacerlo. Hoy en día tener diferentes métodos de pagos en un restaurante brinda accesibilidad y comodidad al cliente.

3.3.3. Precio

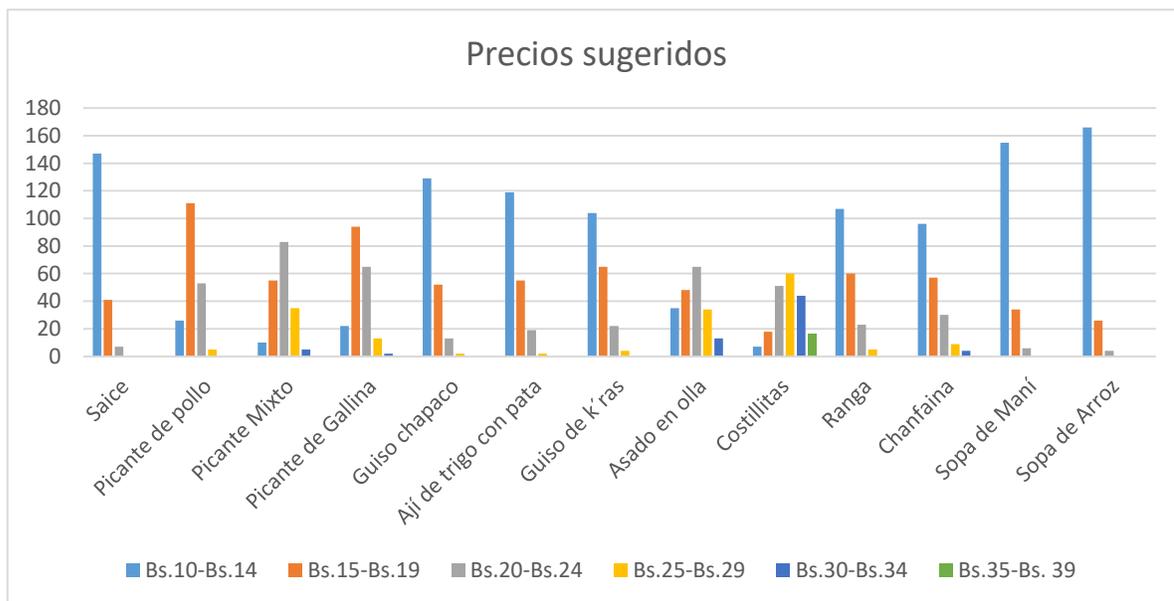
El precio de los productos será establecido mediante análisis de la información recopilada en la investigación de mercados y realizando comparaciones con los precios de la competencia, así mismo se tomará en cuenta los diferentes costos y el margen de utilidad para la última decisión.

Precio de la competencia

Precio de la competencia	
restaurante	Precio en Bs.
Saice Doña Pastora	10
Saice Doña Cori	8
Costillitas Tere	30
Picante Paula	18

Fuente: Elaboración propia

Precios que la población está dispuesta a pagar



Precio sugerido por la población		
N°	Platos	Precio
1	Sopa de Arroz	Bs.10
2	Sopa de Maní	Bs.10
3	Saice	Bs.10
4	Guiso chapaco	Bs.12
5	Ají de trigo	Bs.12
6	Guiso de K´ras	Bs.12
7	Ranga	Bs.12
8	Chanfaina	Bs.12
9	Picante de pollo	Bs.17
10	Picante de Gallina	Bs.18
11	Picante Mixto	Bs.22
12	Asado en olla	Bs.20
13	Costillitas	Bs.25

Fuente: Elaboración propia

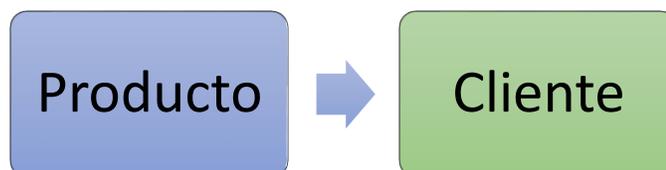
En base a estos datos se puede estimar un precio mínimo y máximo sugerido que vendría a ser entre los Bs.10 y Bs. 34, no obstante, es importante tomar en cuenta los costos que serán obtenidos y desarrollados más adelante en el área financiera de este proyecto para la decisión final del precio de cada uno de los platillos que ofrece el restaurante “Sabores de Antaño”.

3.3.4. Plaza

En cuanto concierne a la localización del restaurante estará ubicado en el centro del municipio de San Lorenzo y debido a que el consumo del producto será en el establecimiento el canal de distribución es directo. Es decir que el producto será entregado con inmediatez al cliente en el lugar.

GRÁFICO CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Gráfico 18. Canal de Distribución



Fuente: Elaboración propia

3.3.5. Promoción

Debido a la gran aceptación por parte de la población encuestada la promoción del restaurante será mediante diferentes medios de comunicación como ser: televisión, radio, redes sociales y publicidad gráfica.

Televisión, en cuanto concierne a este medio de comunicación se elaborará una propaganda de máximo 30 segundos, dando a conocer la oferta del servicio en general, la ubicación, horarios de atención y otros.

Radio, tras este medio se pretende pagar la promoción en el programa de Zulma Tapia radio Fides, para que se haga mención del restaurante, haciendo conocer a la audiencia que la escucha la oferta gastronómica de “Sabores de Antaño”

Redes Sociales, el restaurante contará con número de Whatsapp y página web en las plataformas de Facebook, Instagram y TikTok, en donde el contenido será diferente para cada uno de ellos según las normas establecidas.

En Facebook se dará prioridad a la información detallada, todo en cuanto a descripción de identidad, ubicación, reservas, números telefónicos, eventos por venir y otras ofertas especiales, mediante videos cortos e infografías los cuales serán pagados cada cierto tiempo para tener más alcance.

Imagen 2. Página de Facebook



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a Instagram el contenido se enfocará a la parte visual, creando así post de imágenes sobre el ambiente, la comida, la bebida y la infraestructura. Permitiendo al cliente ver imágenes de calidad de lo que es el restaurante y toda su oferta.

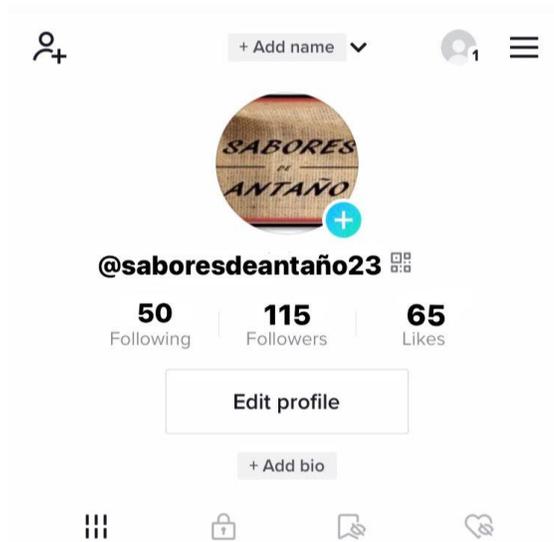
Imagen 3. Página de Instagram



Fuente: Elaboración Propia

La cuenta de TikTok se centrará en contenido audiovisual en donde la gente podrá disfrutar de videos que muestran la experiencia que se puede tener en el restaurante con la magia de la cocina, los juegos tradicionales, los eventos en vivo y la decoración de ambiente en general además de la atención cálida al cliente.

Imagen 4. Página Tik Tok



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, Whatsapp será la red social y medio de comunicación más directo con el cliente puesto que mediante él se establecerá una conversación continua, para facilitar el acceso a este medio el restaurante contará con un código QR para crear acceso directo al chat sin necesidad de guardar el número telefónico, facilitando y brindando una vez más comodidad al cliente.

Imagen 5. Código QR. Whatsapp



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22 Crecimiento de la Demanda

A continuación, se toma la cifra de las personas que respondieron que Si y se la proyecta con el porcentaje de la tasa de crecimiento:

Tasa de crecimiento exponencial	13. ¿Si en el municipio de San Lorenzo existiera un restaurante de comida tradicional típica tarijeña de calidad con identidad cultural de la región usted estaría dispuesto a visitarlo?		
		Porcentaje	Frecuencia
1.664	Si	96%	188
	No	4%	8
	TOTAL	100%	196

PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA					
Tasa de crecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
166.4%	161915	269426	448324	746012	1241364

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar la proyección de la demanda para este proyecto incrementa significativamente para cada año por lo que se puede asegurar que tendrá un alto nivel de asistencia.

3.4. Presupuesto de Marketing

Tabla 23 Presupuesto de Marketing

	Actividades	Veces al año	Meses	Costo	Costo total
1	Publicidad en Canal Unitel	2	Febrero y Diciembre	3000	6000
2	Radio ZULMA TAPIA	3	Febrero, Abril, Septiembre,	500	1500
3	Publicidad Facebook	8	Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Julio, Noviembre, Diciembre	200	1600
4	Aviso en periódico o revista	2	Febrero o Marzo, Diciembre.	350	700
5	Diseño de logotipo	1	Enero	200	200
TOTAL					10000

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO IV.
PLAN DE PRODUCCIÓN

CAPITULO IV. PLAN DE PRODUCCIÓN

4.1. Objetivos del área de producción.

- Brindar un servicio de calidad tomando en cuenta las cinco dimensiones de evaluación de la Calidad del servicio (confiabilidad, diligencia, recursos tangibles, garantía y empatía) para mediante ello ser el factor diferenciador ante la competencia y así poder captar y fidelizar clientes.
- Diseñar un proceso de producción que permita la eficiencia y eficacia de nuestro restaurante.
- Elaborar productos de alta calidad, utilizando maquinaria, materia prima e insumos con recursos humanos calificados que permita al cliente concebir la calidad del producto en su totalidad.

4.2. Ingeniería del producto.

4.2.1. Área de servicio

En este proceso se toma en cuenta todas las acciones llevadas a cabo desde el ingreso del cliente al establecimiento hasta su retirada.

Se hará el recibimiento respectivo, consultando si cuenta o no con reserva para poder dirigirlo a la mesa correspondiente según sus necesidades, consecutivamente se hará la entrega y explicación del menú para luego tomar la orden. Posteriormente se hace entrega del pedido y se está atento a cualquier petición o duda del cliente. Finalmente se hace la limpieza y facturación de la mesa y la despedida del cliente.

4.2.2. Área de producción

Proceso en el cual la materia prima será transformada en producto final, los cuales son los diferentes platillos y bebidas tradicionales de Tarija.

Se hará uso de 3 áreas como ser: almacén, limpieza y preparación y presentación, mismas que estarán levemente separadas para asegurar el correcto manipulado de alimentos y garantizar productos finales de calidad.

Se realizará la evaluación y aprobación de la materia prima al momento de ser recibida.

Planeación y Control: se asegurará con la comanda de cocina la correcta elaboración de cada platillo requerido por el cliente. Además, se debe comprobar que todo el proceso esté acorde con los estándares de calidad establecidos.

Se contará con toda la maquinaria necesaria para la elaboración correcta de los alimentos.

4.2.3. Área de almacenamiento

Antes de almacenar los insumos y toda la materia prima se hará una evaluación minuciosa a la misma para verificar y certificar que todo lo ingresado se encuentra en perfecto estado.

Al momento de almacenar los productos se los separará según clasificaciones predeterminadas para posteriormente ordenarlos según su fecha de caducidad, teniendo así un control riguroso de todos los ingredientes.

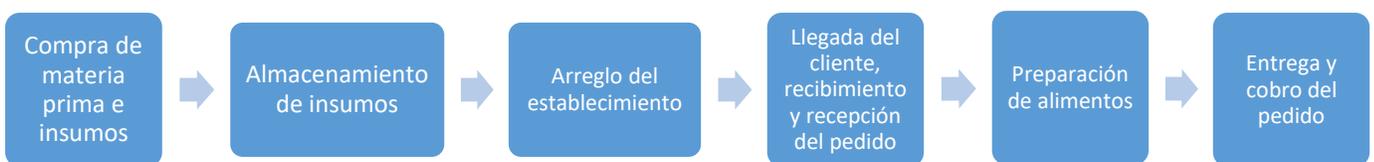
4.3. Descripción del proceso de servicio.

Tipo de Proceso

El tipo de proceso que en este caso se identifica es la cadena de valor es pues la misma permite complementar el esquema de actividades del proceso operativo y su interacción para generar ventajas competitivas, y categorizar actividades en primarias y de apoyo.

CADENA DE VALOR DEL PROCESO GENERAL DE SABORES DE ANTAÑO

Gráfico 19. Cadena de Valor Proceso General

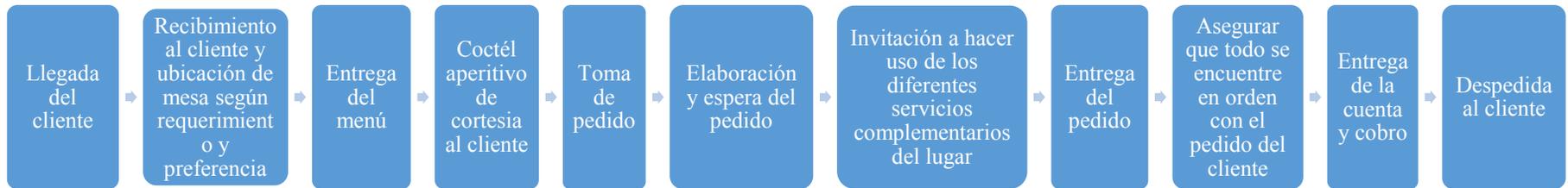


Fuente: Elaboración Propia

Todas las actividades mostradas en el gráfico superior son apoyadas por la gestión administrativa y de control, gestión financiera, publicidad e investigación y desarrollo.

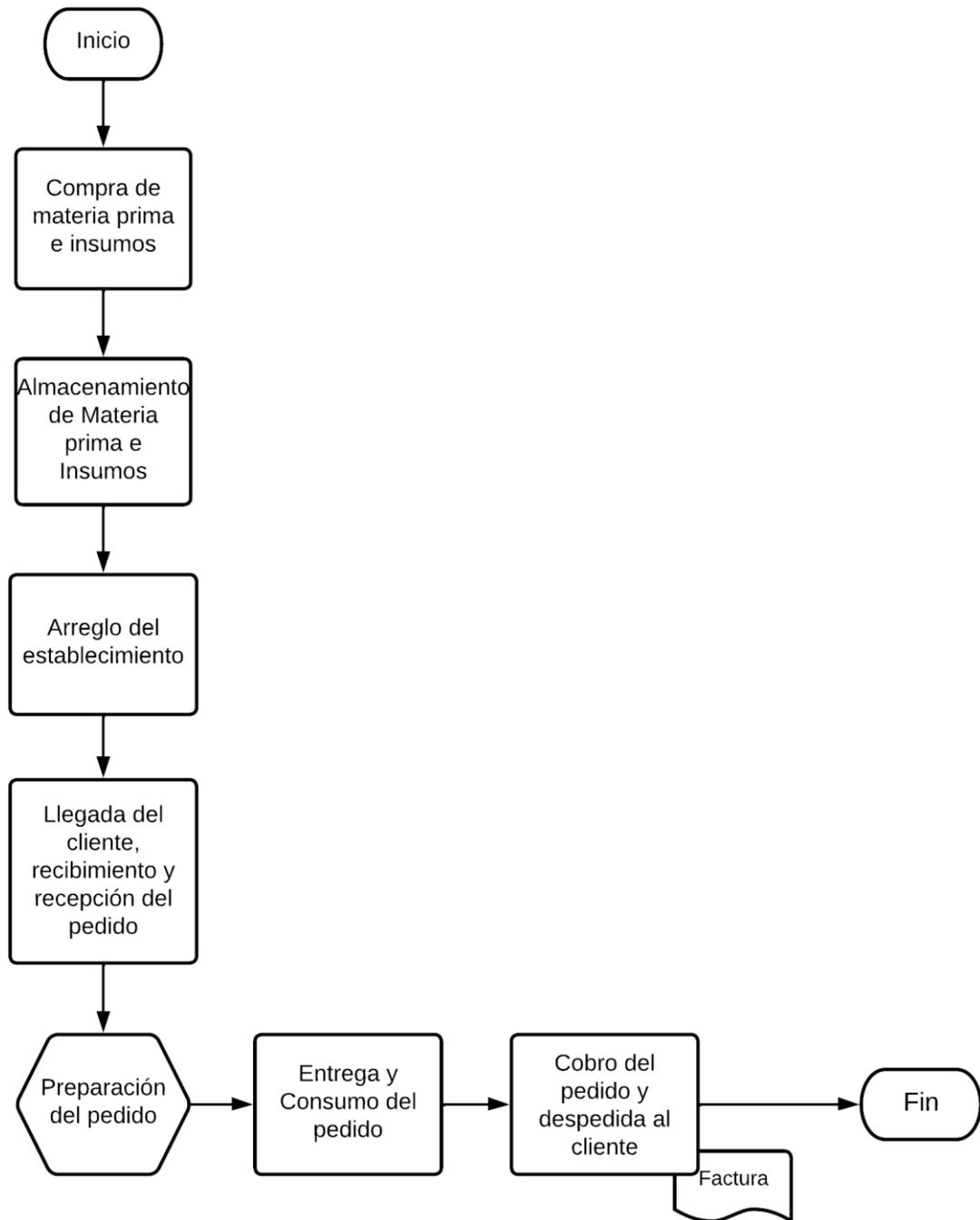
CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE SERVICIO.

Gráfico 20 Proceso del servicio



Fuente: Elaboración Propia.

4.4. Flujograma del proceso general del desarrollo del servicio de “Sabores de Antaño S.R.L.”



Fuente: Elaboración Propia

4.5. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

5.5.1. Requerimiento de Equipos y Maquinarias

Al ser un restaurante de comida tradicional tarijeña los equipos que se necesitarán para la producción de todos los platos y bebidas son:

a) Cocina y Horno Industrial

Especificaciones técnicas

- Categoría: restaurantes /comida rápida /catering -
- Cantidad de hornallas: 06 cada uno de 32000 btu con piloto por quemador
- Dimensión: 914 mm frente x 724 mm lateral x 1422 mm alto total (914 mm alto sólo de cocina)
- Dimensión horno: 673 mm frente x 572 mm lateral x 343 mm alto
- Material: acero inoxidable
- Sistema de trabajo: gas
- Modelo: ar6
- Precio: Bs. 9.570



b) Frigorífico

Especificaciones técnicas

- Características Freezer 2 Puertas Acero Inoxidable 1400 Litros.
- Capacidad (Lts): 1300
- Dimensiones (Mm): 1382x800x2110
- Temperatura de trabajo: -12°C a -18°C
- Potencia (W): 600
- Consumo (kW*H/Día): 8
- Peso Neto (Kg): 180
- Peso Bruto (Kg): 190
- Precio: Bs. 7.500



c) Visicooler

Especificaciones técnicas

- Características de Visicooler
- Capacidad N/B (Lts) 504/ 540
- Dimensiones (mm): 2079x700x690
- Potencia (w): 335
- Peso Neto (Kg): 83
- Peso Bruto (Kg): 89
- Precio: Bs. 6.500



d) Horno de barro

- Elaborado a base de adobe y ladrillo
- Precio: Bs. 3500



e) Batidora

- KP26M1XER, acero inoxidable, con elevador de tazón, cuerpo de metal con 10 velocidades, con tapas anti salpicaduras.
- Potencia: 575w
- Capacidad: 7 litros
- Tensión 120v
- Batidor globo, paleta y gancho
- Precio Bs. 2.000

f) Mesa de trabajo INOX

- 1800*800*800*1.0mm de 2 Niveles
- Mesas de trabajo construidas totalmente en acero inoxidable
- Calidad 304 INOX
- Precio: Bs.2.800



g) Freidora Eléctrica

- Acero inoxidable de alta calidad
- Cestas de freidora con mangos de plástico para evitar quemaduras en las manos
- 3.Tubos de calentamiento de alta eficiencia con función de calentamiento rápido
- Control de Temperatura
- CAP. 10 LITROS – Modelo: HEF-101V
- Precio: Bs.2,100

FOODsense



h) Licuadora Industrial

- Licuadora De 6 Lts.
- Marca Metvisa – Industria Brasileira
- Altura (Mm): 680
- Longitud (Mm): 230
- Ancho (Mm): 230
- Potencia Del Motor (Cv): 1/2
- Consumo (Kw/H): 0.37
- Voltaje (V): 220
- Capacidad (L): 6
- Rpm: 3500
- Precio: Bs.1800

Equipart
EQUIPAMIENTO Y BALANZAS



i) Exprimidora

- Engrane de presión
- Metálico
- Filtro desmontable
- Precio: Bs.150



4.6. Presupuesto Maquinaria y Equipo

Tabla 24 Presupuesto de Maquinaria y Equipo

Máquinaria y Equipo	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total
Cocina Industrial	9570	3	28710
Frigorífico	7500	2	15000
Visicooler	6500	1	6500
Batidora	2000	1	2000
Freidora Industrial	2100	1	2100
Licuada Industrial	1800	3	5400
Exprimidora	150	2	300
Mesa de trabajo Inox	2800	4	11200
Horno de barro	3500	1	3500
COSTO TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			74710.00

Fuente : Elaboaración Propia

4.7. Administración de materiales

4.7.1. Necesidad de materia prima

La cantidad de materia prima se calculó en base a los tres platillos más destacados de la investigación de mercado, tomando en cuenta que cada uno de ellos se encuentra en diferente rango de precio, es decir, el más económico, estándar y precio elevado. Estos platillos son el Saice, Picante de pollo y Costillitas.

Tabla 25 Materia Prima

MATERIA PRIMA			
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO
Carne de Res	800	g	28.8
Carne de Chanco	3000	g	90
Pollo	2500	g	45
Mote	1000	g	21.7
Papa	800	g	1.74
Arveja	400	g	1.39
Ají colorado	200	g	2.00
Cebolla	300	g	0.63
Pimenton molido	40	g	1
Comino	10	g	1.5
Pimienta	8	g	1.5
Sal	10	g	0.1
Aceite	100	ml	1.14
Chuño	400	g	7.2
Arroz	800	g	3.2
Huevo	2	u	1.20
Queso	100	g	2.8
Fideo	800	g	4
Tomate	200	g	0.98
Lechuga	100	g	0.61
COSTO TOTAL			216.53

Fuente: Elaboración Propia

4.8. Proveedores negociables

Los proveedores con los cuales se trabajará se pretende que en su mayoría sean comunarios del municipio, esto con el objetivo de hacer crecer el movimiento económico de la zona y así también cumplir con la política de cocina kilómetro cero.

Así también se tendrá alianzas con Alma Tierra, organización que maneja convenio con diferentes proveedores de alimentos orgánicos.

4.9. Capacidad Productiva

Tabla 26 Capacidad Productiva Mensual

CAPACIDAD PRODUCTIVA MENSUAL		
DEMANDA 1ER AÑO	PRODUCCION MENSUAL	% CAPACIDAD PRODUCCION MENSUAL
161915	13493	8%

Fuente: Elaboración Propia

Para estimar la capacidad productiva se utilizó la demanda del primer año en relación a la producción mensual, la cual se determinó mediante la división de la demanda y los doce meses correspondientes a un año, para finalmente obtener el porcentaje de capacidad de producción mensual, siendo este el resultado de 8% de capacidad.

Tabla 27. Capacidad Productiva Diaria

CAPACIDAD PRODUCTIVA DIARIA		
PRODUCCION MENSUAL	PRODUCCION DIARIA	% CAPACIDAD PRODUCCION DIARIA
13493	450	3%

Fuente: Elaboración Propia

Para estimar la capacidad productiva diaria se utilizó la demanda mensual en relación a la producción diaria, la cual se obtuvo dividiendo la producción mensual con los treinta días correspondientes a un mes, para finalmente obtener el porcentaje de capacidad de producción diaria, obteniéndose así un porcentaje del 3% de capacidad.

Tabla 28. Capacidad Productiva Fines de Semana.

CAPACIDAD PRODUCTIVA POR FINES DE SEMANA		
PRODUCCION DIARIA	PRODUCCION POR 8 DIAS (FINES DE SEMANA)	% CAPACIDAD PRODUCCION DE 8 DIAS
450	3598	13%

Fuente: Elaboración Propia

Para estimar la capacidad productiva de fines de semana se utilizó la demanda diaria en relación a la producción correspondiente a los 8 fines de semana existentes en el mes para finalmente obtener el porcentaje de capacidad de producción de ocho días, dando un resultado de 13% de capacidad.

Tabla 29. Capacidad Productiva por Hora

CAPACIDAD PRODUCTIVA POR HORA		
PRODUCCION POR 8 DIAS (FINES DE SEMANA)	PRODUCCION POR HORA	% CAPACIDAD PRODUCCION MENSUAL
3598	360	10%

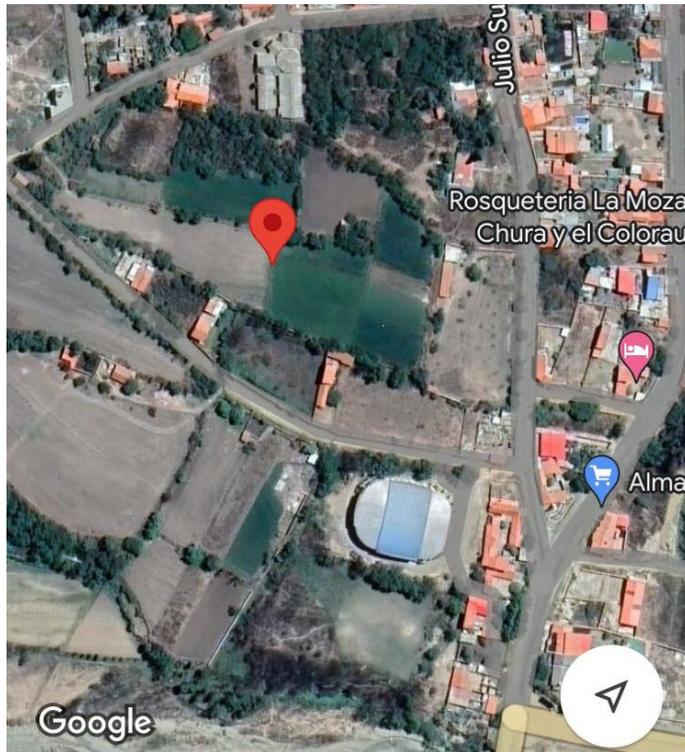
Fuente: Elaboración Propia

Para estimar la capacidad productiva por hora se utilizó la demanda correspondiente a los fines de semana del mes en relación a la producción por hora para finalmente obtener el porcentaje de capacidad de producción por hora, dando así un resultado final de 10% de capacidad.

4.10. Localización de la empresa

La ubicación del local será en el municipio de San Lorenzo a tres cuadras del coliseo situado en el ingreso de la zona central de San Lorenzo.

Imagen 6. Localización



Fuente: Elaboración Propia

4.11. Diseño y distribución de planta y oficinas

La infraestructura del Restaurant contará con 6 áreas consistentes en, Oficina, Almacén de Insumos, Equipos y Materiales, Cocina, Comedor, Servicios Higiénicos y de Limpieza, y Estacionamiento.

- ✓ Oficina, para la parte administrativa del restaurante.
- ✓ El almacén o depósito, estará conectado con la cocina y debe contar con espacios adecuados, diferenciados y señalizados, para almacenar los insumos, tanto frescos, secos, como los que requieran refrigeración.

- ✓ Cocina, el área de cocina deberá tener acceso directo y fácil con el área de comedor y almacén para que la fluidez de paso sea apropiada. De igual manera debe ser lo suficientemente grande para poder abastecer de espacio y que las diferentes zonas sean aptas para realizar el trabajo. Los espacios con los que debe contar la cocina son: zona de Pre-preparación para el lavado y pelado de toda la materia prima, zona Intermedia de preparación donde se harán los cortes respectivos y algunas cocciones, zona de preparación final donde se termina con la preparación de los platillos y se realiza el emplatado, finalmente la zona de limpieza donde se lavará la vajilla y los utensilios. Es importante también mencionar que la iluminación, la ventilación y la limpieza deben ser excelentes para que el personal pueda trabajar adecuadamente y para brindar un correcto servicio desde adentro a nuestros clientes.
- ✓ El comedor debe estar cerca de la cocina para facilitar el ingreso y salida de los trabajadores, sobretodo, meseros y debe ser un área amplia con buena iluminación natural y artificial con buena ventilación, se deberá considerar también los espacios libres tanto para la disposición de las mesas y sillas como para el desplazamiento de los clientes y el personal del restaurante.
- ✓ Los Servicios Higiénicos y de limpieza, contarán con baños diferenciados para hombres y mujeres, exclusivos para clientes como para el personal de servicio. Asimismo, en la parte posterior existirá las lavanderías correspondientes para el lavado de todo lo que concierne a la limpieza del restaurante como también un espacio para el colocado de la basura.
- ✓ El restaurante deberá contar con todos los servicios básicos, luz, agua y alcantarillado, asegurando que todos los ambientes cumplan los requisitos de higiene, salud y seguridad.

4.12. Higiene y seguridad

La higiene alimentaria está enfocada en asegurar, que los alimentos mantengan además de sus cualidades organolépticas, su inocuidad alimentaria y que sean seguros para la salud de los consumidores, por lo que en éste sector se proporcionará la información y consejos prácticos al personal sobre las maneras de reducir riesgos de salud y seguridad que se conllevan cuando se trabaja en la preparación de alimentos, identificando los riesgos principales con los que se puede presentar el personal que trabaja en restaurantes, como ser: resbalones, cortaduras, quemaduras, lesiones por levantar cargas muy pesadas, etc. Sin descuidar las normas básicas de la higiene personal y el estado de salud del trabajador que debe estar certificada por el servicio departamental de salud.

ALMACEN

Para garantizar la conservación de los alimentos, el estado de los insumos, materiales y equipos, en este sector debe contar con buena iluminación, ventilación y una señalética que permita identificar con facilidad todas las áreas, a la vez debe existir un sector específico para los productos a ser refrigerados o que requieran de congelación.

Los alimentos de almacén no deben tener contacto alguno con el piso o paredes por lo que se debe considerar ciertas medidas normadas, como ser 20 cm del suelo, 50 cm de la pared, 50 cm de hilera en hilera y 60 cm del techo.

Cada ingreso se debe registrar con los datos del proveedor, fecha de elaboración y caducidad, características, condiciones de manejo y conservación.

Se debe realizar el control de ingreso y salidas del inventario según el método PEPS (primeros en entrar primeros en salir), para ello se considerará la vida útil de cada alimento y se rotulará según ella.

Se debe separar alimentos de origen animal y vegetal para evitar contaminación cruzada, de igual forma es necesario separar los alimentos que necesitan refrigeración.

Imagen 7. Referencia de Almacén



COCINA

Para cuidar la higiene y la seguridad en el área de la cocina debe existir un acceso directo y fácil con el área de comedor y almacén para que la circulación del personal sea fluida y apropiada.

El ambiente amplio, con iluminación natural o artificial, con buena ventilación con dispositivos extractores de aire para evitar olores, humo, entre otros y separada de los baños.

Las paredes y el piso deberán ser revestidos de azulejos y cerámicas para garantizar la limpieza e higiene del lugar.

Las ventanas de la cocina deben tener malla milimétrica para evitar el ingreso de insectos.

El personal debe ser capacitado en la manipulación de alimentos y buenas prácticas de manufactura.

Para el lavado y desinfección de la vajilla y cristalería se deben eliminar todos los residuos grandes de comida para así facilitar el lavado y no tapar la cañería. El lavado

se debe hacer con detergente y agua caliente y fría según se requiera, en donde se contará con rejillas de escurrimiento y secadores respectivos.

Se deberá tener contenedores diferenciados por colores para el colocado de los desechos.

El piso del área de cocina deberá contar con sistema de evacuación de aguas residuales para que los mismos faciliten la limpieza del lugar.

Imagen 8. Referencia de Cocina



COMEDOR

Por seguridad, el piso del comedor debe ser de una cerámica de fácil limpieza, pero antideslizante, para evitar resbalones de todas las personas que circularán por ese espacio. La distancia entre una y otra mesa debe permitir que entre las espaldas de las sillas puedan existir dos metros de distancia.

El ingreso a la cocina debe estar separado por una puerta en vaivén.

Imagen 9. Referencia Comedor



La capacidad total del establecimiento será de 110 personas por hora, tomando en cuenta que la atención será de 4 horas al día haciendo un total de 440 personas dejando un margen de 10 personas con lo que se completaría el límite de capacidad de 450.

La capacidad se puede dividir en dos por los ambientes que cuenta el establecimiento:

- ✓ Capacidad interna: 50 personas contando así con 8 mesas de 4 personas y 3 mesas de 6 personas.
- ✓ Capacidad externa: 60 personas, instalando 9 mesas de 4 personas y 4 mesas de 6 personas.

SERVICIOS HIGIENICOS Y DE LIMPIEZA

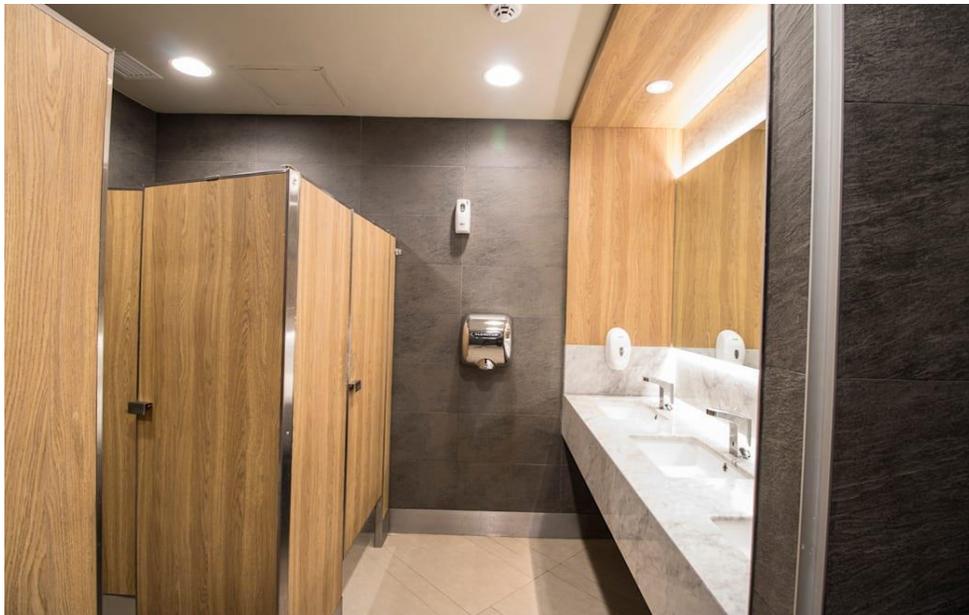
Los Baños y/o servicios higiénicos para los clientes y personal de servicio, deben estar provistos de la señalética correspondiente, contar con paredes y pisos de cerámica de fácil limpieza y alejados del área de la cocina y el comedor.

Contar con lavamanos, inodoro, ambos con grifería de buena calidad y en buen estado, un dispensador de jabón líquido con papel toalla para el secado de manos, un espejo sobre el lavamanos, porta papel higiénico con su respectivo papel y el basurero con tapa para los papeles, preferentemente de material plástico para facilitar su lavado. Así también, los baños deben proveerse de buena ventilación, aromatización e iluminación. Las puertas deberán tener un seguro automático y fácil de usar.

Se deberá contar con recipientes con tapa para los diferentes tipos de desechos sólidos con una capacidad suficiente y una ubicación adecuada de los mismos para que así no genere contaminación y los mismos deberán ser limpiados y desinfectados después de su uso.

Se contará con un vestuario para el personal de trabajo, dispuesto con gavetas, para el cambio de la ropa de trabajo.

Imagen 10. Referencia de Baños



4.13. CONTROL DE CALIDAD

El **control de calidad** en los alimentos es la utilización de parámetros tecnológicos, físicos, químicos, microbiológicos, nutricionales y sensoriales, como así también el conocimiento de las normas de higiene, seguridad, manipulación y buenas prácticas, para lograr que un alimento sea sano y sabroso con el objetivo de proteger la salud del consumidor.

Es así que el control de calidad de los alimentos estará a cargo del Encargado de almacén, quien verificará cuidadosamente la recepción de cada insumo y todo el procedimiento de manipulación correspondiente.

MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS

La manipulación de alimentos contempla una serie de normas y procedimientos que los restaurantes deben seguir para asegurar la inocuidad y buen manejo en todas las etapas de la cadena alimentaria, con el principal objetivo de preservar la salud del consumidor.

No todo el personal tiene las mismas labores, establecer las medidas de higiene dependerá de su cargo y tareas, sin embargo, es muy importante cuidar el proceso de limpieza durante todas las etapas de preparación.

Los elementos a tomar muy en cuenta en la manipulación de alimentos para una correcta higiene alimentaria son los siguientes:

- **Su propia salud:** Si está enfermo puede convertirse en el elemento de contagio de su enfermedad a los consumidores a los que llegue los alimentos manipulados por él.
- **Su higiene personal:** Además del aseo personal adecuado, el manipulador de alimentos debe tener en cuenta otros factores como el llevar siempre las uñas cortas y limpias y cumplir todas las normas básicas de higiene. (Lavado de manos correcto, tratamiento de heridas, no usar joyas, no fumar, masticar chicle, estornudar, etc.)

- Deberá llevar una **indumentaria** de trabajo adecuada a su actividad que solo usará en el en el trabajo. (mandiles, camisas, cofias, gorras, guantes, barbijos) indumentaria que evitará la contaminación.

Al momento de recibir los insumos para la preparación de alimentos para su posterior almacenamiento, se debe tener en cuenta:

Estado físico, color, olor, fecha de vencimiento, registro sanitario, si requiere o no de refrigeración o congelamiento para mantener la cadena de frío y almacenar a la temperatura adecuada, separar según sus características, etc.

Todos los insumos que no cumplan con las condiciones, deben ser desechados y comunicar al proveedor.

COCINA

En cuanto concierne al área de cocina se debe controlar el buen estado de los utensilios, que no estén sucios, ni dañados y que cada cual tenga su propósito, ya que puede existir contaminación cruzada por olores y sabores indeseados o una contaminación microbiológica.

Tener cuidado de no realizar una cocción inadecuada, ya que ésta mala praxis provocaría la contaminación de los alimentos con microorganismos patógenos.

COMEDOR

Tener los pisos limpios y secos para evitar accidentes tanto del personal como el de los clientes.

SERVICIOS HIGIENICOS Y DE LIMPIEZA

Verificar y limpiar constantemente los baños de los clientes, por ser parte importante de la imagen del restaurante.

Seleccionar los desechos según su clasificación, para tener un adecuado manejo de residuos que evitarán una contaminación.

Realizar controles sorpresa al personal de servicio, con el fin de verificar si está cumpliendo todo lo establecido en lo que se refiere a la higiene, seguridad y manipulación de alimentos.

CAPITULO V.
PLAN ORGANIZACIONAL Y DE
RECURSOS HUMANOS

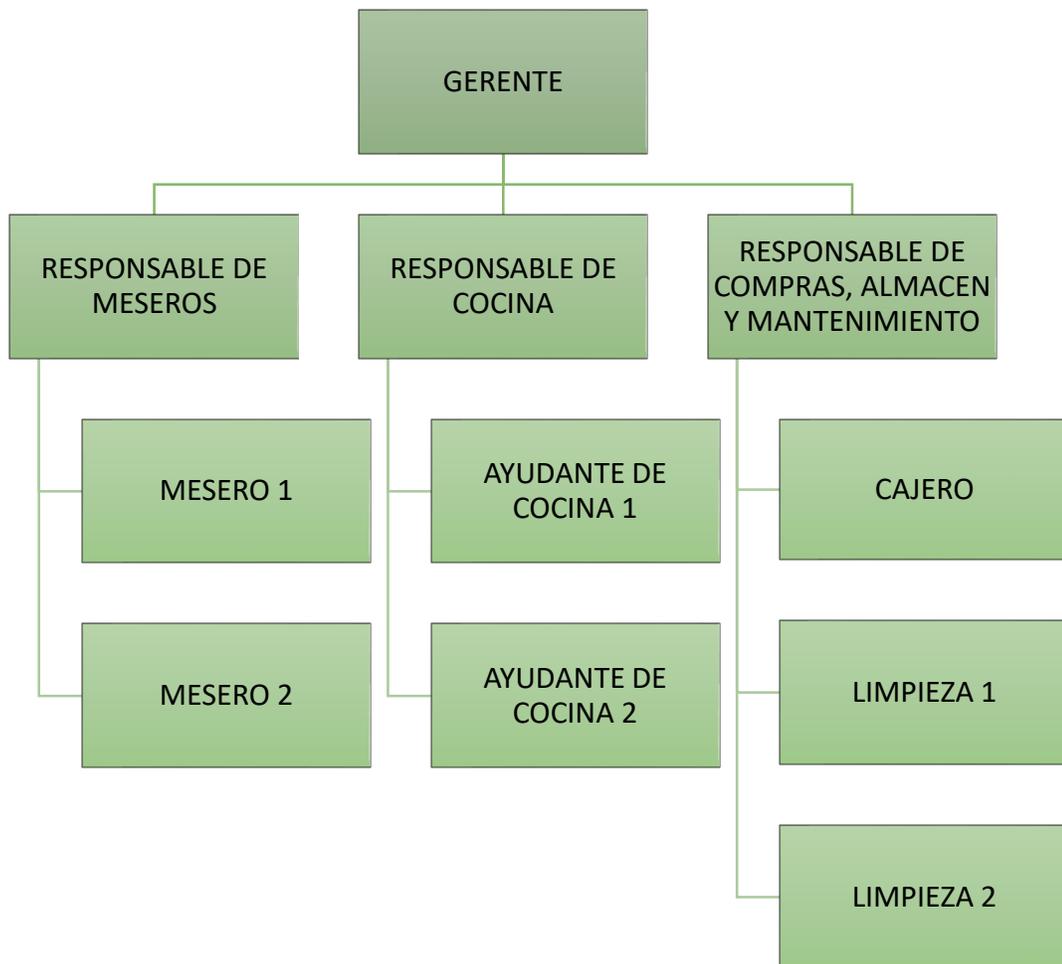
CAPITULO V. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

5.1. Objetivos del área de recursos humanos.

- Contar con el personal idóneo para cada área de la empresa que asegure el buen funcionamiento de la misma.
- Realizar el reclutamiento de personal mediante el plan diseñado tomando en cuenta los lineamientos y requisitos mínimos para evaluar y posteriormente contratar.
- Capacitar y motivar al personal para asegurar un buen desempeño del mismo en función de los requerimientos de la empresa.

5.2. Diseño organizacional.

5.2.1. Estructura Organizacional



5.2.2. Descripción de Puestos o Manual de Funciones

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Generalidades

- **Cualidades**
 - Ánimo de superación y gusto por el trabajo.
 - Atento y amable: escuchar, orientar, respetar, saber interpretar, saber comunicar y ser cortés.
 - Colaborador con sus compañeros y comprensivo.
 - Discreto
 - Honesto
 - Líder
 - No temperamental
 - Ordenado
 - Paciente.
 - Responsable
 - Sincero para expresar dudas o solicitar ayuda.
 - Tolerante
 - Agilidad mental
 - Diligente y eficaz.
 - Trato con personas
 - Toma de decisiones acertadas

- **Modales**
 - Puntual y cumplido.
 - Respetuoso con sus compañeros y con los mandatos superiores.
 - Uso de un adecuado vocabulario con locución clara.

- **Requisitos mínimos**
 - Excelente salud física y presentación personal.
 - Bachilleres

- Formación técnica o profesional

GERENTE ADMINISTRADOR

1. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

- **Formación académica específica**

Carrera profesional de Administración de Empresas o Administración Turísticas y Hoteleras.

Cursos de actualización y /o especialización.

- **Conocimientos específicos**

Dirección, organización, planeación, orden y control de restaurantes – Gestión del talento Humano – Producción y Servicio– Gestión financiera – Legislación para restaurantes y bares.

- **Experiencia**

Mínima: 2 años en cargos de preparación tanto en la brigada de servicio como en la parte administrativa de establecimientos gastronómicos y bares.

- **Habilidades**

Creatividad, originalidad, gusto, sentido común, capacidad de concentración, identificación de oportunidades, agilidad y certeza en toma de decisiones y solución de problemas, trato con personas.

2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Administrar estratégica y objetivamente el establecimiento.	Planeación, organización, dirección, control y evaluación de cada una de las actividades que se involucran en el desarrollo de la empresa.	Cumplir con los objetivos y metas trazados por la gerencia. Satisfacer las necesidades de los clientes y de los socios.

		<p>Evitar robos de cualquier tipo que perjudique cualquiera de las partes que conforman la organización.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de normas y reglamentación que obliga la actividad.</p>
<p>Atender a los clientes de la empresa.</p>	<p>Da la bienvenida, atiende y da la parte con los clientes</p>	<p>Reconocer al cliente, darle su lugar e importancia e identificar necesidades.</p> <p>Fidelizar al cliente.</p>
<p>Atender asuntos personales.</p>	<p>Elaboración de programación y designación de horarios y turnos.</p> <p>Reunión a inicio y fin de mes con todo el personal.</p> <p>Organización de tareas y responsabilidades para cada cargo.</p> <p>Arbitraje de conflictos entre empleados.</p>	<p>Contar con personal adecuado, competente, amable y eficaz.</p> <p>Atender necesidades del personal.</p> <p>Solucionar conflictos.</p> <p>Colaborar en el cumplimiento tanto de metas y objetivos profesionales, como personales.</p> <p>Conocer ideas y opiniones de empleados.</p>

	<p>Realiza proceso de selección de personal.</p> <p>Autorización de permisos.</p>	
<p>Controlar el desarrollo de la actividad nocturna.</p>	<p>Revisión de montaje y aseo.</p> <p>Ubicación y detalles de reservas.</p> <p>Atención sobre el orden de las instalaciones y su funcionamiento.</p> <p>Presentación de personal.</p> <p>Control entrada y salida de personal; cumplimiento de horario.</p> <p>Supervisión casting entrada, comportamiento y realización de funciones del personal.</p> <p>Verificación de procesos cocina, servicio, ambiente.</p> <p>Solución de inconvenientes.</p>	<p>Cumplir con los objetivos y metas trazados por la gerencia.</p> <p>Satisfacer las necesidades de los clientes y de los socios.</p> <p>Evitar robos de cualquier tipo que perjudique cualquiera de las partes que conforman la organización.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de normas y reglamentación que obliga la actividad.</p> <p>Verificar el aspecto adecuado de las instalaciones.</p> <p>Asegurar el correcto funcionamiento de la empresa.</p> <p>Identificar fallas de los procesos y corregirlas.</p>

<p>Controlar el manejo de dinero en efectivo</p>	<p>Archivo y revisión de los Cierres Diarios.</p> <p>Recibe las entradas en efectivo por concepto de caja.</p> <p>Realiza las consignaciones en efectivo y el cobro de faltantes.</p>	<p>Evitar pérdidas y robos de dinero.</p>
<p>Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área</p>	<p>Procesamiento semanal de la información de ventas diarias</p> <p>Informe de ventas mensuales por producto y por mesero</p> <p>Informe de consignaciones del efectivo de venta.</p>	<p>Entregar información oportuna a contabilidad</p> <p>Generar información sobre índices de rotación.</p> <p>Analizar eficiencia de los meseros.</p>
<p>Planear, coordinar y supervisar actividades especiales</p>	<p>Aprobación de cotizaciones para eventos y definición de políticas y autorización de descuentos.</p> <p>Organización de eventos y visto bueno al guión.</p> <p>Proceso de reservación.</p> <p>Autorización de cantidades para realizar el proceso de compras:</p> <p>Organización de las áreas de producción (cocina), compras,</p>	<p>Optimizar el desarrollo de la actividad del establecimiento.</p> <p>Garantizar la calidad de los procesos en pro de la satisfacción de los consumidores.</p> <p>Asegurar la legalidad de las compras.</p> <p>Controlar el gasto para eventos especiales.</p>

	<p>administrativa, mantenimiento y parqueadero.</p> <p>Administra y controla los desembolsos.</p>	
<p>Realizar funciones extraordinarias</p>	<p>Ejecución de las tareas encomendadas por superiores.</p> <p>Control de las exhibiciones de las barras.</p> <p>Elabora, administra y verifica los presupuestos de obra.</p>	<p>Cubrir tareas desatendidas o pendientes.</p> <p>Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo.</p>
<p>Verificar procesos de costos e ingresos</p>	<p>Aprobación de proveedores.</p> <p>Revisión de los informes quincenales generados por el jefe de costos.</p> <p>Revisión de inventarios a cierre de mes.</p> <p>Revisión caja menor alimentos.</p>	<p>Solucionar problemas y necesidades.</p> <p>Controlar la ejecución de las tareas.</p> <p>Velar por mantener un costo bajo en inventario.</p>

RESPONSABLE DE COMPRAS, ALMACÉN Y MANTENIMIENTO

1. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

- **Formación Académica**

Técnico en administración de empresas, ingeniería de alimentos o como mínimo cursos de control y manejo de inventarios, alimentos.

- **Conocimientos Específicos**

Políticas de compra – Sistemas de Almacenamiento – Control de inventarios – Negociación – Manipulación de alimentos – Especificaciones estándar de compra de AyB – Métodos para evaluación de mercancía

- **Experiencia**

Mínima: 1 año en cargos dentro de áreas de compra de supermercados o empresas acreditadas del sector.

- **Habilidades**

Capacidad de negociación, orden, agilidad y trato con personas.

2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Controlar los ingresos y salidas de productos en almacén.	Elaboración de inventarios físicos. Controles de existencia.	Controlar las compras por artículo Prevenir pérdida o robo de mercancía Mantener stocks. Determinar necesidades de compra.

<p>Cumplir con las políticas de compra.</p>	<p>Seguimiento estricto de especificaciones y condiciones de calidad.</p> <p>Vigilancia de los niveles de stock para almacén.</p> <p>Revisión de requisiciones.</p> <p>Compra de cantidades autorizadas por el administrador.</p>	<p>Evitar inconvenientes por incumplimiento o infracción de las políticas establecidas</p> <p>Abastecer a las diferentes áreas en sus carencias</p> <p>Efectuar una correcta rotación de inventarios mediante el sistema PEPS.</p> <p>Optimizar el proceso de compra.</p>
<p>Despachar requisiciones</p>	<p>Entrega del pedido a la división correspondiente.</p>	<p>Suministrar a cada dependencia la mercancía requerida para el desarrollo de su actividad.</p>
<p>Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área.</p>	<p>Orden de Compra.</p> <p>Reporte de recibo de mercancía.</p> <p>Inventarios físicos – vs. – saldos sistema.</p> <p>Control de compras a proveedores.</p> <p>Reporte de ahorros en compras.</p> <p>Reportes especiales solicitados.</p> <p>Presupuesto del área.</p>	<p>Rendir cuentas a la administración.</p> <p>Justificar acciones.</p> <p>Proponer cambios.</p> <p>Identificar oportunidades y amenazas.</p> <p>Brindar información que soporte la toma de decisiones.</p>

<p>Ordenar y limpiar la bodega.</p>	<p>Ubicación de la mercancía en los estantes correspondientes.</p> <p>Revisión de condiciones de almacenamiento (estado de productos, fechas vencimiento, #etiquetas...).</p>	<p>Asegurar el buen estado y la conservación de la mercancía en bodega.</p> <p>Controlar las existencias en bodega.</p>
<p>Realizar inventarios de barras y cocina.</p>	<p>Inventario físico así:</p> <p>Cocina: todos los jueves.</p> <p>Barra: Viernes.</p>	<p>Colaborar en el control de inventarios al jefe de costos.</p> <p>Verificar existencias diarias y semanales.</p>
<p>Realizar funciones extraordinarias</p>	<p>Ejecución de las tareas encomendadas por su (s) jefe (s).</p> <p>Manejo de la bodega de utilería y dotación.</p> <p>Elaboración y actualización base de datos proveedores.</p>	<p>Cubrir tareas desatendidas o pendientes.</p> <p>Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo.</p>
<p>Recibir mercancía.</p>	<p>Comparación orden de compra vs.- factura proveedor: reporte de recibo.</p> <p>Evaluación de la mercancía.</p> <p>Ingreso de la mercancía a la bodega.</p>	<p>Culminar el proceso de compra.</p> <p>Disponer de la mercancía comprada.</p>

		Garantizar la calidad de las bebidas alcohólicas para su consumo.
Responder por los equipos audiovisuales.	<p>Inventario de equipos en bodega.</p> <p>Catálogo de equipos.</p> <p>Entrega de equipos requeridos para evento.</p> <p>Recibo, evaluación y almacenaje de equipos posterior a los eventos.</p>	<p>Mantener en buen estado los equipos.</p> <p>Evitar pérdidas o robos.</p> <p>Suministrar los equipos requeridos para un evento.</p>
Tramitar y realizar compras.	<p>Solicitud de autorización de cantidades de compra (alimentos y otros a Jefe de Costos – bebidas al Administrador).</p> <p>Solicitud de cotizaciones.</p> <p>Solicitud de aprobación de cotizaciones.</p> <p>Formulación de pedidos a los proveedores.</p> <p>Modificación del pedido (cuando sea necesario).</p> <p>Cancelación del pedido (cuando sea necesario).</p>	<p>Desarrollar el proceso de compra de manera eficiente, sin errores ni contratiempos.</p> <p>Obtener la mercancía para la fecha requerida.</p> <p>Garantizar cumplimiento del proveedor.</p>

PERSONAL OPERATIVO

Generalidades

- **Cualidades**
 - Ánimo de superación y gusto por el trabajo.
 - Atento y amable: escuchar, orientar, respetar, saber interpretar, saber comunicar y ser cortés.
 - Colaborador con sus compañeros y comprensivo.
 - Desplazamiento con naturalidad, rápido y sin brusquedad.
 - Elegancia en el desempeño del rol.
 - Responsable, tolerante y paciente.
 - Sincero para expresar dudas o solicitar ayuda.
 - Uso de un adecuado vocabulario con locución clara.

- **Habilidades especiales**
 - Agilidad corporal y mental
 - Capacidad de retención
 - Diligente y eficaz.
 - Trato con personas y don de servicio

- **Modales**
 - Puntual y cumplido.
 - Sencillo, respetuoso con la intimidad de los clientes y con los mandatos superiores.

- **Requisitos mínimos**

Excelente salud física, sobre todo en lo concerniente a piernas y brazos; pies sanos y resistentes, acompañado de un aseo diario indispensable, manos cuidadas, uñas cortas y limpias, ropa y uniforme limpios y planchados y zapatos limpios y cómodos.

Bachilleres

RESPONSABLE DE MESEROS

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

- **Formación académica específica**

Carrera técnica de servicio para establecimientos y/o cursos de formación en el tema.

- **Conocimientos Específicos**

Funcionamiento de Restaurantes y bares – Técnicas, mecanismos y procedimientos de servicio – Tipos de servicio – Clases de montaje – Información general, apertura y servicio de licores y vinos – Terminología de AyB – Componentes de vajilla, cristalería y cubertería.

- **Experiencia**

Mínima: 1 año en cargos de dirección de servicio en restaurantes, bares y/u hoteles.

- **Habilidades**

Aptitud para control y manejo de personal, trato con personas, don de servicio, gusto.

2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Capacitar al personal a su cargo.	Exponer y recordar especificaciones de presentación personal, normas de cortesía, trabajo en equipo, sistemas de órdenes, tipo de servicio, forma de retirar los platos, prevención de accidentes, estaciones de servicio, presentación de cuentas, sistema de propinas, tráfico en la cocina, montajes de mesa, tipos de cubiertos; loza y cristalería,	Reducir índice de ocurrencia de errores de servicio. Poner a disposición del cliente personal capaz y competente. Hacer más eficaz el proceso de servicio.

	<p>descorche de vinos y licores y explicación detallada del contenido de la carta.</p>	
<p>Coordinar el servicio en el comedor.</p>	<p>Definición tipo de servicio.</p> <p>Asignación de zonas de trabajo al personal de comedor y bar, según la programación hecha por la administración.</p> <p>Lista de revisión: aseo general del lugar, material y equipo, montaje correcto, música ambiental, suministros suficientes, mise en place completo, papelería suficiente.</p> <p>Ordenamiento de reservaciones.</p> <p>Recepción y despido de clientes.</p> <p>Atención de quejas y problemas de los clientes.</p> <p>Verificación de procedimientos y normas.</p> <p>Asignación de responsabilidades por zona.</p>	<p>Optimizar el servicio del establecimiento.</p> <p>Satisfacer necesidades y expectativas del cliente.</p> <p>Motivar el regreso de los clientes.</p> <p>Aportar en la consecución del incremento en las ventas.</p> <p>Organizar la distribución física del comedor para determinar las mesas disponibles.</p>

	Establece cooperación entre cocina, bar y comedor.	
Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área.	Reporte de consumo de suministros. Informe de funcionamiento del servicio en el comedor. Presupuesto del área.	Rendir cuentas a la administración. Justificar acciones. Proponer cambios Identificar oportunidades y amenazas. Brindar información que soporte la toma de decisiones.
Elaborar requisiciones.	Pedidos de suministros o insumos a bodega para la actividad diaria o para eventos.	Garantizar la disposición de suministros varios.
Realizar funciones extraordinarias.	Ejecución de las tareas encomendadas por su (s) jefe (s). Planear servicio para los eventos.	Cubrir tareas desatendidas o pendientes. Colaborar con la prevención de fallas. Efectuar reparaciones urgentes.

		Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al el buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo.
Supervisar desempeño del personal a su cargo.	<p>Lista de revisión: puntualidad, aseo y disciplina.</p> <p>Revisión del desempeño.</p> <p>Reuniones.</p> <p>Verificación de normas y procedimientos.</p> <p>Cobro correcto de las cuentas y eficiencia de los cajeros.</p>	<p>Evaluar la ejecución de tareas</p> <p>Garantizar el cumplimiento de estándares.</p> <p>Promover buenas relaciones.</p> <p>Establecer programas de mejoras</p>

MESERO

1. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

- **Formación Académica Específica**

Estudiantes universitarios en cualquier área, preferiblemente hotelera

- **Conocimientos Específicos**

Funcionamiento de restaurantes y bares – Técnicas, mecanismos y procedimientos de servicio – Tipos de servicio – Apertura y servicio de licores y vinos – Terminología de A y B – Componentes de vajilla, cristalería y cubertería

- **Experiencia**

Mínima de 6 meses de trabajo en la misma área.

- **Habilidades**

- Agilidad corporal y mental
- Capacidad de retención
- Diligente y eficaz.
- Trato con personas y don de servicio

2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Conocer la carta en su totalidad y con lujo de detalles.	Aprendizaje del menú, su contenido, formas de preparación, gramaje carnes, opciones de acompañamientos, precios, sabores.	Ofrecer un excelente servicio. Estar en capacidad de sugerir y/o vender al cliente los productos.

<p>Desempeñar sus funciones con una excelente presentación personal.</p>	<p>No joyas ni lociones fuertes. Uñas cortas, limpias y sin esmalte. Afeitados (no-barba; no-bigote) y con pelo corto para los hombres. Maquillaje suave y pelo arreglado para las mujeres. Presentación puntal, listo y cambiado en el comedor.</p>	<p>Dar una excelente impresión al cliente. Mantener el status del establecimiento.</p>
<p>Montar y limpiar el comedor</p>	<p>Colocación de mantelería, vajilla, cristalería, cubiertos, etc. en el comedor. Limpieza cargue y ubicación de ceniceros. Recoger cristalería, lámparas y ceniceros, subir sillas y recoger basura de la zona donde haya trabajado cada noche.</p>	<p>Brindar condiciones necesarias para la correcta presentación de mesas. Generar una buena impresión y hacer sentir cómodo al cliente.</p>
<p>Realizar funciones extraordinarias</p>	<p>Reemplazo del capitán en su ausencia. Ejecución de las tareas encomendadas por su (s) jefe (s). Aviso de inconvenientes al administrador o encargado. Entrega de sugerencias y observaciones.</p>	<p>Ayudar en la excelencia de la presentación del comedor. Cubrir sus funciones y aprenderlas. Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al el</p>

		buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo.
Servir y recoger mesas.	<p>Recepción y despido de clientes.</p> <p>Presentación y toma de órdenes.</p> <p>Elaboración de comandas y digitación del pedido en el sistema.</p> <p>Montar cubertería y servilletas.</p> <p>Control de preparación y mecánica.</p> <p>Servicio de bebidas.</p> <p>Servicio de pan y platos a la mesa.</p> <p>Recogida de vajilla y cristalería sucia, cambio de ceniceros sucios, puesta de hielo.</p> <p>Encendido de cigarrillos a los clientes.</p>	<p>Hacer más eficaz el proceso de servicio.</p> <p>Satisfacer necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Motivar el regreso del cliente.</p>
Pago de cuentas correspondientes a las mesas de su zona.	<p>Solicitud de pre-cuenta; presentación al cliente, pago en caja, entrega del cambio y/o voucher (diligenciado con nombre o firma, teléfono, cédula y marcado con su nombre en la parte superior)</p> <p>Entrega ticket de salida (# de mesa, # de pax., fecha y mesero).</p>	Cerrar el proceso de venta.

Surtir estaciones de servicio.	Mise en place de platos, cubertería, cristalería, servilletas, pitillos, ceniceros, saleros, sobres de azúcar.	Prevenir retrasos durante el servicio. Minimizar riesgos de incurrir de errores por ausencia de insumos.
Verificar el consumo de las mesas.	Atención constante a la mesa, incentivo del incremento del consumo.	Impulsar las ventas. Aumentar el consumo promedio.

PERSONAL DE COCINA

Generalidades

- **Conocimientos específicos**
 - Conocimientos básicos de la preparación y manipulación de alimentos
- **Cualidades**
 - Ánimo de superación y gusto por el trabajo.
 - Atento y amable: escuchar, orientar, respetar, saber interpretar, saber comunicar y ser cortés.
 - Colaborador con sus compañeros.
 - Comprensivo.
 - No temperamental, tolerante y paciente.
 - Responsable
 - Sincero para expresar dudas o solicitar ayuda
- **Habilidades especiales**
 - Agilidad y destreza manual
 - Capacidad de retención
 - Diligente y eficaz.
 - Trato con personas y don de servicio
- **Modales**
 - Puntual, cumplido, sencillo respetuoso con sus compañeros y con los mandatos superiores.
 - Uso de un adecuado vocabulario con locución clara.
- **Requisitos mínimos**

- Excelente salud física, sobre todo en lo concerniente a piernas y brazos; pies y manos sanos y resistentes.
- Aseo diario indispensable, manos cuidadas, uñas cortas y limpias, ropa y uniforme limpios y planchados y zapatos limpios y cómodos.

RESPONSABLE DE COCINA-CHEF

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

Formación académica específica

- Carrera técnica – profesional de cocina
- Cursos de actualización y especialización
- **Conocimientos específicos**

Dirección, organización, planeación, orden y control de cocinas – Conocimiento materias primas, equipos y técnicas de preparación de alimentos – Tiempos de cocción – Sistemas de trabajo en la cocina – Procesos de menú y carta – Manipulación de alimentos – BPF – Métodos de conservación y almacenamiento – Legislación Sanitaria – Factores de alteración de los alimentos.

- **Experiencia**

Mínima: 3 años como jefe de partida en diferentes cocinas de restaurantes y/u hoteles con certificado.

- **Habilidades**

Creatividad, originalidad, sentido común, capacidad de concentración, agilidad.

2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Controlar la calidad de los procesos.	<p>Supervisión de condiciones de alimentos que recibe la cocina.</p> <p>Adecuada rotación de inventarios.</p> <p>Inspección de porciones, limpieza y decoración de platos.</p> <p>Aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.</p> <p>Vigilancia de aseo y desinfección de la cocina.</p>	<p>Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Garantizar el servicio al cliente de un producto de la más alta calidad.</p> <p>Cumplir estándares establecidos.</p>
Coordinar los asuntos del personal de cocina.	<p>Capacitación y entrenamiento.</p> <p>Supervisión del trabajo.</p> <p>Elaboración de horarios y programación.</p> <p>Reuniones periódicas.</p> <p>Mantenimiento de disciplina y aseo.</p>	<p>Contar con el personal adecuado.</p> <p>Evaluar el desempeño del personal a su cargo.</p> <p>Mantener buenas relaciones de trabajo entre el personal.</p>
Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área.	<p>Elaborar inventarios físicos y digitales semanal.</p> <p>Diseño y estructura de menús para eventos.</p>	<p>Rendir cuentas a la administración.</p> <p>Justificar acciones.</p>

	<p>Establecimiento de máximos y mínimos.</p> <p>Estructurar menús para empleados.</p>	<p>Proponer cambios en beneficio del establecimiento.</p> <p>Brindar información que soporte la toma de decisiones.</p> <p>Identificar fortalezas y debilidades.</p>
<p>Elaborar y autorizar pedidos o transferencias.</p>	<p>Revisión de inventario de despensa.</p> <p>Diligencias listas de mercado y requisiciones.</p> <p>Visto bueno a solicitudes hechas por los ayudantes.</p>	<p>Abastecer la despensa.</p> <p>Evitar inconvenientes y retrasos en el servicio al cliente.</p> <p>Controlar la cantidad de los pedidos.</p>
<p>Procesar las comandas.</p>	<p>Recepción de las comandas de los meseros.</p> <p>Verificación de pedidos en las comandas.</p> <p>Anunciación de las órdenes.</p> <p>Control sobre pedidos pendientes.</p> <p>Reclamación al auxiliar responsable por la tardanza de un plato.</p> <p>Reunión de comandas marchadas para enviarlas al jefe de costos.</p>	<p>Controlar el proceso de producción.</p>

Realizar funciones extraordinarias.	<p>Ejecución de las tareas encomendadas por su (s) jefe (s).</p> <p>Programar y dividir el trabajo en la cocina.</p> <p>Planeación de menús especiales para eventos.</p>	<p>Cubrir tareas desatendidas o pendientes.</p> <p>Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo.</p>
Supervisar desempeño del personal a su cargo.	<p>Revisión del mise en place.</p> <p>Revisión de producción de platos, calidad y presentación.</p> <p>Verificación de limpieza y mantenimiento del equipo.</p> <p>Control de uso de la materia prima.</p> <p>Prevención de pérdidas y robos.</p>	<p>Evaluar ejecución de tareas.</p> <p>Garantizar cumplimiento de estándares.</p> <p>Brindar seguridad al cliente en los productos que consume.</p>
Velar por la reducción de costos.	<p>Planeación adecuada con objetivos.</p> <p>Organización de la cocina</p> <p>Coordinación entre las áreas de producción y servicio</p> <p>Evasión de costos excesivos</p> <p>Optimización del uso de recursos</p>	<p>Contribuir al incremento de los ingresos; utilidades del establecimiento</p>

AUXILIAR DE COCINA

1. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

- **Formación académica específica**

Formación técnica.

- **Conocimientos específicos**

Tiempos de cocción de los alimentos – Técnicas y formas de cocción – Técnicas para identificar alimentos descompuestos – Manipulación de alimentos

- **Experiencia**

Mínima: 1 año en cargos similares en establecimientos de preparación y elaboración de alimentos que cumplan con las normas mínimas de manipulación de alimentos.

- **Habilidades**

Capacidad de rápida aprehensión de procedimientos, destreza manual.

2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Colaborar con el orden y aseo.	Limpieza y arreglo de su área respectiva de trabajo.	Mantener limpia la cocina.
Cumplir normas de manipulación de alimentos y estándares.	Seguimiento y práctica de la normatividad. Aplicación de recetas estándar.	Ofrecer al cliente alimentos agradables y seguros. Satisfacer los gustos y expectativas de los clientes.

		Mantener la calidad que identifica al establecimiento.
Mise en place.	Aseo de cocina. Alistamiento de implementos requeridos y condimentos. Encendido de horno cuando sea necesario.	Evitar inconvenientes y retrasos en el servicio al cliente.
Preparar alimentos.	Elaboración de entradas calientes, sopas, salsas y componentes principales de picadas y brochetas. Calentamiento de acompañamientos.	Aportar la parte correspondiente de los pedidos que llegan a la cocina.
Realizar el mise en place de su área. Realizar funciones extraordinarias.	Alistamiento de ingredientes, utensilios y demás elementos requeridos para el desempeño de sus labores. Colaboración en la cocina. Ejecución de las tareas encomendadas por su (s) jefe (s).	Agilizar la marcha de los pedidos y órdenes. Evitar inconvenientes por faltantes. Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo y tareas desatendidas o pendientes.

CAJERO

1. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

- **Formación académica específica**

Bachiller

- **Conocimientos específicos**

Manejo de caja chica, arqueos.

- **Experiencia**

Mínima: 1 año en cargos similares.

- **Habilidades**

Rapidez en los cálculos matemáticos

2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCION	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Registrar las cuentas.	Registrar en las cuentas de los clientes los consumos efectuados en los departamentos de servicio.	Llevar un registro claro de las cuentas.
Guardar datos y facturas en computadora.	Introduce en la computadora los datos correspondientes y archiva la factura en la casilla correspondiente.	Contar con registros perfectos de todas las transacciones.

Mantener el fondo de caja al cambio necesario.	Conservar y controlar siempre en su fondo de caja el cambio necesario para atender a los clientes. El fondo de cambio será único uso para este fin y no podrá ser utilizado para hacer compras, dar adelantos u otros	Contar con una caja estable sin movimientos erróneos e ilícitos
Información del saldo de la cuenta del cliente	A petición del cliente informa sobre el saldo de la cuenta del mismo. No podrá dar información de tercera persona, excepto que se reciba autorización de su superior.	El cliente tenga conocimientos de su saldos
Emitir factura después de haber recibido el pago	Recibe el pago de los clientes después de asegurarse que no tienen cuentas pendientes. Dicho pago podrá ser en efectivo, tarjeta de crédito, QR, y en caso de eventos cheque autorizado por ejecutivo, los contabiliza en la computadora y emite la factura.	Realizar un sistema seguro de pago y comprobación del mismo.

LIMPIEZA

Conocimientos básicos

Contar con conocimientos fundamentales de los diferentes productos y materiales de limpieza.

Experiencia

Minima de 1 año en la actividad

Habilidades

Rapidez y agilidad en las diferentes actividades de limpieza

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Limpieza de muebles	Limpiar (quitar polvo, pasar trapo, desinfectar, etc) todas las mesas, estantes y mesones antes de abrir el restaurante y después de haberlo cerrado	Brindar al cliente un establecimiento con muebles limpios
Limpieza de suelos	Limpiar (barrer, trapear) los suelos del establecimiento tanto el salón como la cocina antes y después del brindar el servicio de atención	Ofrecer y demostrar al cliente la higiene que se maneja en todo el restaurante
Limpieza de baños	Lavar completamente los baños y realizar la reposición de material (papel de baño, toallas de	Brindar servicios de higiene en perfecto estado

	baño, jabón) antes y después de realizar la atención del restaurante al consumidor.	
--	-------------------------------------------------------------------------------------	--

5.9. Proceso de Integración del Personal

En cuanto concierne a la integración del personal la empresa Sabores de Antaño realizará el siguiente proceso:

Reclutamiento.

Sabores de Antaño hará de conocimiento público el requerimiento de personal que necesita mediante los medios de comunicación radio, “La Bolsita del Trabajo” y redes sociales. Donde se informará brevemente los requisitos para postularse y el nombre de la empresa y los números a los que deben contactarse las personas interesantes.

Selección.

Teniendo el número de postulantes límite con las condiciones requeridas es que se empezará con el proceso de evaluación y selección final.

Los métodos que se utilizarán para evaluar y seleccionar son:

- Presentación de hoja de vida digital
- Cartas de recomendación de antiguos trabajos, los cuales serán verificados para asegurar la veracidad del hecho.
- Entrevista abierta con el candidato para que el mismo pueda ampliar su respuesta y a la vez se pueda conocer un poco más de él y sus destrezas de desenvolvimiento.

Contratación

Una vez de haber evaluado y seleccionado a los mejores o mejor candidato se procede a realizar el contrato formal y físico con la firma del empleado y empleador.

Seguidamente, se orienta al empleado con todo lo que respecta a la empresa como ser la presentación por escrito del dueño, la estructura organizacional y el manual de funciones correspondiente a su cargo, la misión, visión y valores de la empresa.

Así también se le dotará del uniforme de trabajo básico y una lista oficial de todas las normas de trabajo e higiene que debe cumplir antes de ingresar a su puesto, mismas que fueron previamente platicadas en la entrevista de trabajo.

Inducción al área laboral

En lo que concierne a la inducción se hará una presentación breve ante todo el equipo de trabajo, se mostrará el área donde desempeñará sus labores y de todo el establecimiento en general indicando qué funciones se deben cumplir y dónde, con el objetivo de que tenga un conocimiento general de la empresa y su desempeño sea óptimo.

Desarrollo del personal

Todo el personal recibirá una capacitación de primeros auxilios, buenas prácticas de manipulación de alimentos y seguridad e higiene, además de otras capacitaciones según su área de trabajo, esto no solamente para que el restaurante tenga trabajadores de calidad sino para brindarles a ellos la oportunidad de crecer más en su aspecto profesional y personal.

De esta manera es también que se demuestra el interés por los empleados y se brinda un mejor ambiente laboral, cuidando de que los trabajadores estén satisfechos y felices en su área de trabajo y transmitan ello a los clientes que nos visitan.

5.10. Administración de sueldos y salarios.

Los sueldos y salarios serán establecidos y pagados según la ley vigente con los descuentos respectivos de aportes laborales de pensiones que se describen a continuación:

Tabla 30 Escala Salarial.

Categoría	Denominación del Puesto	N° de Items	Haber Mensual
Administrativo	Gerente General	1	1200
Operativo	Chef	1	750
	Encargado de Almacén	1	713
	Jefe de meseros	1	675
	Ayudante de cocina	2	675
	Mesero	2	600
	Cajero	1	525
	Limpieza	2	150

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente planilla se muestra los puestos que tendrá el restaurante con su respectiva categoría y la cantidad de personal que existirá en el restaurante según el cargo y el haber básico percibido de manera mensual.

Es importante aclarar que los haberes básicos fueron considerados conforme al salario mínimo nacional, calculando así por hora trabajada puesto que solo se ocupará dos días de trabajo a la semana haciendo un total de ocho días al mes y cada puesto tendrá diferentes cargas horarias por lo que el sueldo tendrá variación según ello.

Finalmente se debe destacar que a pesar de que solo se trabajará ocho días al mes los puestos serán fijos por lo que todos formarán parte del organigrama.

5.11. Marco legal de la organización.

5.11.1. Obligaciones Fiscales

Tabla 31 Obligaciones Fiscales

ORGANIZACIÓN	¿QUÉ SE OBTIENE?	RESPONSABILIDADES
SEPREC	Matrícula de comercio	Registrar Apertura de sucursal; Registrar Aumento de capital; Registrar disminución de capital; Transferencia de empresa unipersonal a cualquier tipo societario establecidos en el Código de Comercio; Registrar Cambios operativos; Registro de poder y/o su revocatoria; Registro de gravamen, modificación y/o cancelación; Inscribir Contratos comerciales; Registrar cancelación de Matrícula de Comercio de empresa unipersonal.
ALCALDÍA MUNICIPAL	Licencia de funcionamiento	Pago de patentes municipales
SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES	NIT	Pago de impuestos IVA, IT, IUE, RC-IVA.
AFP	Seguro Social Obligatorio de Largo Plazo	Pagar: El Aporte del asegurado, el Aporte Solidario del Asegurado, la Prima por Riesgo Común y la Comisión, deducidos del Total Ganado de los Asegurados bajo su dependencia laboral
MINISTERIO DE TRABAJO	Certificado de inscripción	Presentar obligatoriamente el trámite visado de planillas trimestrales de sueldos y salarios
CAJA NACIONAL DE SALUD	Seguro Social Obligatorio	Filiar al trabajador Cumplir con el aporte mensual a la C.N.S. Otorgar los subsidios: Prenatal, Natalidad y Sepelio. Denunciar los accidentes de trabajo dentro las 24 horas.

Fuente : Elaboración Propia.

5.11.2. Presupuesto de Gastos de Organización

Tabla 32 Presupuesto de Gastos de Organización

Los siguientes gastos de organización serán realizados únicamente una vez ya que son pagos de diferentes certificados, matrículas y formularios que se necesitarán antes y al inicio de la apertura del restaurante.

GASTOS ORGANIZACIÓN	Precio Bs.
Matricula SEPREC	130
Alcaldia Municipal (licencia de funcionamiento)	20
Caja Nacional de Salud (Formularios)	13
Ministerio de Trabajo (Certificado)	145
TOTAL DE GASTOS	308

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VI.
PLAN FINANCIERO

CAPITULO VI. PLAN FINANCIERO.

En esta sección se analizará de manera minuciosa todo lo que concierne a la inversión, margen de utilidad y posibles escenarios económicos y financieros del restaurante “SABORES DE ANTAÑO S.R.L.”.

6.1. Objetivos del área financiera.

6.1.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad económica financiera que tendrá el presente plan de negocios en cuanto a liquidez y solvencia mediante los diferentes indicadores financieros para la toma de decisiones.

6.1.2. Objetivos Específicos.

- Determinar cuál es el capital en términos monetarios, que se requiere invertir para realizar el plan de negocio
- Identificar las necesidades financieras actuales y a futuro, determinando las fuentes de financiamiento para el plan de negocio.
- Proyectar el flujo de caja para un periodo de cinco años y obtener la rentabilidad del proyecto.
- Conocer la rentabilidad del negocio utilizando las técnicas financieras de valor acumulado, tasa interna de retorno, beneficio/costo, y el periodo de recuperación de capital.

6.2. ESTIMACIÓN DEL COSTO TOTAL Y UNITARIO

Para estimar los costos totales y unitarios se realizó un cálculo de los costos fijos y de los costos variables por separado para que el mismo se demuestre a detalle y luego se realice los cálculos correspondientes.

6.2.1. Proyección de costos anuales

a) Costos fijos

Gastos de Administración

Tabla 28 Gastos Administración

GASTOS ADMINISTRACIÓN (MENSUAL)				
Expresado en Bs.				
Nº	Detalle	Periodo	Precio unitario	Monto total
1	Material de limpieza	Mensual	100	100
2	Material de escritorio	Mensual	40	40
3	Mantenimiento de equipos y utencilios	Mensual	30	30
4	Decoración	4 Veces al año	350	1400
SUB TOTAL				1570

Fuente: Elaboración Propia

Gastos de Servicios Básicos

Tabla 33. Servicios Básicos

SERVICIOS BÁSICOS (MENSUAL)				
Expresados en Bs.				
Nº	Detalle	Periodo	Precio Unitario	Monto total
1	Agua	Mensual	150	150
2	Luz	Mensual	200	200
3	Gas	Mensual	200	200
4	Internet Entel	Mensual	200	200
SUB TOTAL				750

Fuente: Elaboración Propia

Planilla de sueldos y Salarios

Tabla 34 Planilla de sueldos y salarios

PROYECCIÓN DE PLANILLA SUELDOS Y SALARIOS					
Expresado en Bs.					
Cargo	% INC. Salario Min. Nac. (VER ANEXO)	13.82%	5.10%	4.85%	4.63%
	2023	2024	2025	2026	2027
Gerente	14,400.00	16,390.08	17,225.97	18,061.43	18,897.68
Chef	9,000.00	10,243.80	10,766.23	11,288.40	11,811.05
Encargado de Almacén	8,550.00	9,731.61	10,227.92	10,723.98	11,220.50
Cajero	6,300.00	7,170.66	7,536.36	7,901.88	8,267.73
Jefe de Meseros	8,100.00	9,219.42	9,689.61	10,159.56	10,629.94
Ayudante de cocina 1	8,100.00	9,219.42	9,689.61	10,159.56	10,629.94
Ayudante de cocina 2	8,100.00	9,219.42	9,689.61	10,159.56	10,629.94
Mesero 1	7,200.00	8,195.04	8,612.99	9,030.72	9,448.84
Mesero 2	7,200.00	8,195.04	8,612.99	9,030.72	9,448.84
Limpieza 1	1,800.00	2,048.76	2,153.25	2,257.68	2,362.21
Limpieza 2	1,800.00	2,048.76	2,153.25	2,257.68	2,362.21
Beneficios Sociales	10,237.91	11,652.78	12,247.08	12,841.06	13,435.60
Sueldos y Salarios con Beneficios Soc	70,312.10	80,029.23	84,110.72	88,190.09	92,273.29
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	80,550.00	91,682.01	96,357.79	101,031.15	105,708.89

Fuente: Elaboración Propia

Proyección Anual De Costos Fijos.

Tabla 35 Proyección Costos Fijos

COSTOS FIJOS (ANUAL)							
Expresado en Bs.							
N°	Detalle	% Proy. Infalción (Ver Anexo)					
		Monto Mensual	1er AÑO	2do AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO
1	Costos de Administración	1570	18840	19552.34	20291.81	21059.65	21856.97
2	Costos de Comercialización	10000	120000	124537.20	129247.20	134137.91	139216.37
3	Pago de Servicios Básicos	800	9600	9962.98	10339.78	10731.03	11137.31
4	Planilla de Sueldos y Salarios	6712.50	80550	91682.01	96357.79	101031.15	105708.89
TOTAL COSTOS FIJOS		19082.5	228990	245734.53	256236.58	266959.74	277919.54

Fuente: Elaboración Propia

b) Costos Variables

Costo Variable Unitario

Tabla 36. Costos Variables Costillitas

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN					
PRODUCTO	COSTILLITAS DE 880 GRS EL PLATO				
CANTIDAD A PRODUCIR	400	unid. de 880 gramos equivalente a 352 Kg mes			
Descripción	Unidad de Medida	Cantidad por unidad de producto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
MATERIA PRIMA					
Carne de cerdo	kg	0.50	200.00	28.00	5,600.00
mote	kg	0.18	72.00	2.17	156.24
papa	kg	0.20	80.00	2.00	160.00
TOTAL MATERIA PRIMA					5,916.24
INSUMOS					
SAL	g	0.05	20.00	2.00	40.00
TOTAL INSUMOS					40.00
SUMINISTRO					
GLP	Kg	0.25	100.00	2.25	225.00
Electricidad	KW	0.10	40.00	0.30	12.00
transporte	Unidad	1.00	400.00	0.10	40.00
Agua	m3	0.01	4.00	15.00	60.00
TOTAL SUMINISTROS					337.00
MANO DE OBRA (si aplica por unidad de producto)					
Obrero 1	Unidad	1.00	400.00	1.47	588.00
Obrero 2	Unidad	1.00	400.00	1.64	656.00
TOTAL MANO DE OBRA					1,244.00
COSTO DIRECTO DE PRODUCCION					7,537.24
COSTO DIRECTO UNITARIO DE PRODUCCION					18.84

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37. Costo Variable Picante de Pollo

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN					
PRODUCTO	PICANTE DE POLLO PLATO DE 560 GRAMOS				
CANTIDAD A PRODUCIR	400				
Descripción	Unidad de Medida	Cantidad por unidad de producto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
MATERIA PRIMA					
POLLO	KILOS	0.25	100.00	13.00	1,300.00
arveja	KILOS	0.04	16.00	3.48	55.68
cebolla	KILOS	0.03	12.00	2.00	24.00
chuño	KILOS	0.04	14.00	15.00	210.00
papa	KILOS	0.08	32.00	2.00	64.00
aji	KILOS	0.02	8.00	10.00	80.00
queso	KILOS	0.01	4.00	28.00	112.00
arroz	KILOS	0.08	32.00	4.00	128.00
huevo	KILOS	0.02	6.00	9.60	57.60
TOTAL MATERIA PRIMA					2,031.28
INSUMOS					
sal	gramos	1.00	400.00	0.02	8.00
comino	gramos	1.00	400.00	0.05	20.00
pimienta	gramos	1.00	400.00	0.05	20.00
aceite	mililitros	10.00	4,000.00	0.01	48.00
tomate	gramos	20.00	8,000.00	0.01	40.00
pimenton	gramos	4.00	1,600.00	0.01	9.60
vino	mililitros	20.00	8,000.00	0.03	240.00
azúcar	gramos	5.00	2,000.00	0.004	8.00
TOTAL INSUMOS					393.60
SUMINISTROS					
GLP	Kg	0.02	6.40	2.25	14.40
Electricidad	KW	0.10	40.00	0.30	12.00
transporte	Unidad	1.00	400.00	0.10	40.00
Agua	m3	0.01	4.00	15.00	60.00
TOTAL SUMINISTROS					126.40
MANO DE OBRA (si aplica por unidad de producto)					
Obrero 1	Unidad	1.00	400.00	1.47	588.00
Obrero 2	Unidad	1.00	400.00	1.64	656.00
TOTAL MANO DE OBRA					1,244.00
COSTO DIRECTO DE PRODUCCION					3,795.28
COSTO DIRECTO UNITARIO DE PRODUCCION					9.49

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Costos Variables Saice

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN					
PRODUCTO	SAICE DE 515 GRAMOS EL PLATO				
CANTIDAD A PRODUCIR	400	unid. de 515 gramos equivalente a 206 Kg mes			
Descripción	Unidad de Medida	Cantidad por unidad de producto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
MATERIA PRIMA					
carne	KILOS	0.08	32	36	1,152.00
arveja	KILOS	0.04	16	3.48	55.68
cebolla	KILOS	0.03	12	2	24.00
chuño	KILOS	0.04	14.00	15.00	210.00
papa	KILOS	0.08	32.00	2.00	64.00
aji	KILOS	0.02	8.00	10.00	80.00
queso	KILOS	0.01	4.00	28.00	112.00
fideo	KILOS	0.08	32.00	5.00	160.00
arroz	KILOS	0.08	32.00	4.00	128.00
huevo	KILOS	0.02	6.00	9.60	57.60
TOTAL MATERIA PRIMA					2,043.28
INSUMOS					
lechuga	KILOS	0.01	2.00	6.40	12.80
sal	KILOS	0.00	0.40	2.00	0.80
comino	KILOS	0.00	0.40	1.00	0.40
pimienta	KILOS	0.00	0.40	1.00	0.40
aceite	KILOS	0.01	4.00	14.25	57.00
tomate	KILOS	0.02	8.00	4.90	39.20
pimenton	KILOS	0.00	1.60	6.00	9.60
TOTAL INSUMOS					120.20
SUMINISTRO					
GLP	Kg	0.02	6.40	2.25	14.40
Electricidad	KW	0.10	40.00	0.30	12.00
transporte	Unidad	1.00	400.00	0.10	40.00
Agua	m3	0.01	4.00	15.00	60.00
TOTAL SUMINISTROS					126.40
MANO DE OBRA (si aplica por unidad de producto)					
ayudante	Unidad	1.00	400.00	1.47	588.00
cheff	Unidad	1.00	400.00	1.64	656.00
TOTAL MANO DE OBRA					1,244.00
COSTO DIRECTO DE PRODUCCION					3,533.88
COSTO DIRECTO UNITARIO DE PRODUCCION					8.83

Fuente: Elaboración Propia

El costo variable unitario se hizo en base a tres diferentes platos, Costillitas, Picante de Pollo y Saice debido a que en la investigación de mercados fueron los platillos que

mostraron mayor preferencia para el pago y consumo. A demás, en ellos, se encuentra la mayor cantidad de ingredientes, pues al ser platos diferentes en cuanto a sus componentes se puede obtener una base de datos de la mayoría de ingredientes para estimar en futuro el costo de los otros platillos.

Costo Variable Proyectado

Tabla 39. Costo Variable Proyectado

COSTOS VARIABLES PROYECTADOS ANUALMENTE						
Expresado en Bs.						
Producto	% Proy. Inflación		3.78%	3.78%	3.78%	3.79%
	Características	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
	Proyección de la demanda a satisfacer	161914.5	269425.73	448324.41	746011.83	1241363.7
SAICE	Costo Variable Unitario	8.83	9.17	9.52	9.87	10.25
PICANTE DE POLLO	Costo Variable Unitario	9.49	9.85	10.22	10.61	11.01
COSTILLITAS	Costo Variable Unitario	18.84	19.56	20.29	21.06	21.86
TOTAL COSTOS VARIABLES		37.17	38.57	40.03	41.54	43.12
TOTAL PROYECCIÓN COSTOS VARIABLES		6017714.4	10391986	17945912	30990782	53523113

Fuente : Elaboración Propia

6.3. Determinación del precio de venta.

En este punto se determinará el precio de venta con y sin factura, utilizando un margen de ganancia del 51% y la tasa de efectiva del 14,94%. Misma que es utilizada por Impuestos Nacionales según el Artículo 5 de la Ley N°843. (N°843)

Tabla 40. Precio de Venta

DETERMINACIÓN PRECIO DE VENTA				
Expresado en Bs.				
PRODUCTO	UNIDAD	COSTO UNITARIO	% GANANCIA	PRECIO
Saice	Unidad	8.83	50%	13.25
Picante de Pollo	Unidad	9.4882	50%	14.23
Costillitas	Unidad	18.8431	50%	28.26

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis Tasa Efectiva.

Para realizar el análisis de la tasa efectiva se utilizará la tasa nominal que es el 13% según indica impuestos nacionales por la ley N°843.

La fórmula utilizada es:

$$\text{tasa efectiva} = \text{tasa nominal} / (1 - \text{tasa nominal}) * 100$$

$$\text{tasa efectiva} = 13\% / (1 - 13\%) * 100 = 14.94\%$$

La tasa efectiva es igual al 14.94%, con ésta misma, a continuación, se determinará el precio de venta con factura.

6.3.1. Determinación del precio de venta.

Tabla 41. Precio de Venta Facturado

DETERMINACIÓN PRECIO DE VENTA						
Expresado en Bs.						
PRODUCTO	UNIDAD	COSTO UNITARIO	% GANANCIA	PRECIO	14.94% IMPUESTOS	PRECIO CON FACTURA
Saice	Unidad	8.83	50%	13.25	1.98	15.23
Picante de Pollo	Unidad	9.49	50%	14.23	2.13	16.36
Costillitas	Unidad	18.84	50%	28.26	4.22	32.49

Fuente: Elaboración Propia

Debido al incremento de impuestos el precio de venta sube un 14% más que el original.

6.3.2. Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio ayuda a saber cuántas unidades físicas son necesarias vender para cubrir los costos fijos.

Tabla 42. Punto de Equilibrio

El siguiente cuadro muestra que el costo fijo mensual de cada uno de los platillos y las unidades físicas mensuales necesarias a vender

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES FÍSICAS				
PRODUCTO	COSTO VARIABLE UNITARIO	PRECIO	COSTO FIJO MENSUAL	PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL
SAICE	8.83	13.25	22,416.38	5075
PICANTE DE POLLO	9.49	14.23	22677.78	4780
COSTILLITAS	18.84	28.26	26419.74	2804

Fuente: elaboración Propia

Tabla 43. Punto de Equilibrio Unidades Físicas

En el siguiente cuadro se demuestra también el punto de equilibrio, pero en unidades monetarias

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS				
Expresado en Bs.				
PRODUCTO	COSTO VARIABLE UNITARIO	PRECIO	COSTO FIJO MENSUAL	PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL
SAICE	8.83	13.25	22,416.38	67249
PICANTE DE POLLO	9.49	14.23	22677.78	68033
COSTILLITAS	18.84	28.26	26419.74	79259

Fuente: elaboración Propia

6.4. Proyección de los ingresos.

En el siguiente cuadro se puede observar la proyección anual de cinco años para las cuales se utilizaron los datos de la demanda a satisfacer y el precio unitario de todos los productos, dando como resultado una estimación total de las ventas.

Tabla 44. Proyección de Ingresos

VENTAS TOTALES PROYECTADAS ANUALMENTE						
Expresada en Bs.						
PRODUCTO	%Proy de la Inflación		3.78%	3.78%	3.78%	3.79%
	CARACTERISTICAS	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
	Proyección de la demanda a satisfacer	161914.5012	269425.73	448324.4148	746011.8262	1241363.679
Saice	Precio Unitario	13.25	13.75	14.27	14.81	15.37
Picante de Pollo	Precio Unitario	14.23	14.77	15.33	15.91	16.51
Costillitas	Precio Unitario	28.26	29.33	30.44	31.59	32.79
VENTAS TOTALES		55.75	57.86	60.04	62.31	64.67
VENTAS TOTALES PROYECTADAS ANUALMENTE		9,026,571.53	15,587,979.15	26,918,868.73	46,486,172.87	80,284,670.04

Fuente: elaboración Propia

6.5. Ingeniería financiera.

En este punto se mostrará toda la inversión, gastos y fuentes de financiamientos requeridas para el proyecto. Así también el balance de apertura para mostrar el estado financiero inicial de la empresa "SABORES DE ANTAÑO S.R.L"

6.5.1. Estructura del Capital de Trabajo

El siguiente cuadro muestra los diferentes costos fijos anuales que tendrá la empresa y su incremento correspondiente según transcurren los años.

Tabla 45. Costos Fijos Anuales

COSTOS FIJOS (ANUAL)						
Expresado en Bs.						
N°	Detalle	%Proyección inflación	3.781%	3.782%	3.784%	3.786%
		1er AÑO	2do AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO
1	Costos de Administración	18,840.00	19,552.34	20,291.81	21,059.65	21,856.97
2	Costos de Comercialización	120,000.00	124,537.20	129,247.20	134,137.91	139,216.37
3	Pago de Servicios Básicos	9,000.00	9,340.29	9,693.54	10,060.34	10,441.23
4	Planilla de Sueldos y Salarios	80,550.00	91,682.01	96,357.79	101,031.15	105,708.89
5	Costos Variables	6,017,714.35	10,391,986.10	17,945,912.48	30,990,781.91	53,523,113.36
TOTAL		6,246,104.35	10,637,097.94	18,201,502.82	31,257,070.96	53,800,336.82

Fuente: Elaboración Propia

6.5.2. Requerimiento de Activos Fijos e Intangibles

Activos Fijos

Tabla 46. Activos Fijos

REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS			
ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL (Bs.)
Equipo e Instalaciones			7065
Bandejas para Horno	4	30	120
Balanza	2	130	260
Coladores	3	25	75
Bowls	12	30	360
Set de Ollas	1	500	500
Set de Ollas de Barro	1	250	250
Vajilla	1	3000	3000
Utencilios Varios	1	2500	2500
Maquinaria			74710
Cocina Industrial	9570	3	28710
Frigorífico	7500	2	15000
Visicooler	6500	1	6500
Batidora	2000	1	2000
Freidora Industrial	2100	1	2100
Licuada Industrial	1800	3	5400
Exprimidora	150	2	300
Mesa de trabajo Inox	2800	4	11200
Horno de barro	3500	1	3500
Muebles y Enseres			27810

Fuente: Elaboración Propia

Depreciación.

Tabla 47. Depreciación

A continuación, se muestra la depreciación de activos fijos

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS						
						Vida útil
						5
N°	Activos Tangibles	Monto	Tasa de Depreciación	Vida Útil/Año	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada
1	Equipos e Instalaciones.	7,065.00	12.50%	8	883.13	4,415.63
2	Maquinaria en Gnal.	74,710.00	12.50%	8	9,338.75	46,693.75
3	Muebles y Enseres.	27,810.00	10%	10	2,781.00	13,905.00
					13,002.88	

Fuente: Elaboración Propia

Activos Diferidos

Tabla 48. Activos Diferidos

REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS TANGIBLES	CANTIDAD (Unid. Físicas)	PRECIO UNIT. (Bs.)	TOTAL
Matricula SEPREC	1	130	130
Alcaldia Municipal	1	20	20
Caja Nacional de Salud	1	13	13
Ministerio de Trabajo	1	145	145
TOTAL			308

Activo Circulante

Tabla 49. Activo Circulante

REQUERIMIENTO DE ACTIVOS CIRCULANTES			
ACTIVOS CORRIENTES	CANTIDAD	VALOR MONETARIO (Bs.)	TOTAL
Activo Disponible			7000
Caja	1	2000	2000
Banco M/N	1	5000	5000
Activo realizable			
Inventario	0	0	
Capital de trabajo			
Capital de trabajo (6 primeros meses)	1	802781.36	802781.36
Total			809781.36

6.5.3. Estructura de Inversiones

Para la estructura de las inversiones se tomó en cuenta tanto los activos fijos como los activos diferidos y los activos circulantes para así tener un monto total.

Tabla 50. Estructura de Inversión

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	
INVERSIONES	TOTAL
FIJA	109,585.00
DIFERIDA	308.00
CIRCULANTE	809,781.36
TOTAL	919,674.36

Fuente: Elaboración Propia

6.5.4. Fuentes de Financiamiento

Tabla 51. Fuentes de Financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
SOCIOS	
SOCIO 1	229,918.59
SOCIO 2	229,918.59
SOCIO 3	229,918.59
SOCIO 4	229,918.59
TOTAL	919,674.36

Fuente: Elaboración Propia

La Fuente de financiación será completamente privada, es decir que cada socio aportará el mismo monto para el desarrollo del proyecto.

6.5.5. Balance de apertura.

BALANCE DE APERTURA					
SABORES DE ANTAÑO S.R.L.					
Practicado al martes, 25 de enero de 2023					
(Expresado en Bolivianos)					
ACTIVOS			PASIVO		
Corriente o Circulares		809,781.36	Corriente o Circulante		0.00
Disponible	7,000.00		PATRIMONIO		
Caja	2,000.00		Capital Contable		
Banco M/N	5,000.00		919,674.36		
			Capital Social Socio 1	229,918.59	
Exigible	0.00		Capital Social Socio 2	229,918.59	
Credito Fiscal IVA	0.00		Capital Social Socio 3	229,918.59	
			Capital Social Socio 4	229,918.59	
Realizable	0.00				
Inventario de Mercader	0.00				
No Corriente		109,893.00			
Fijo Tangible	109,585.00				
Equipos e Instalaciones	7,065.00				
Maquinaria en General	74,710.00				
Muebles y Enseres	27,810.00				
Activo Fijo Intengible		308.00			
Impuesto Nacional	0.00				
Matricula SEPREC	130.00				
Alcaldía Municipal de T	20.00				
Caja Nacional de Salud	13.00				
Admnistración de					
Fondos de Pensiones	0.00				
Mnisterio de Trabajo	145.00				
TOTAL ACTIVOS		919,674.36	TOTAL PASIVOS		919,674.36

Fuente: Elaboración Propia

6.5.6. Estructura de Inversión y Financiamiento

Las fuentes de financiamiento de este proyecto serán netamente propias de cada socio, los cuales son cuatro por lo que el monto de inversión se dividirá en partes iguales, como se muestra a continuación.

Tabla 52. Estructura de Inversión y Financiamiento

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO				
INVERSIÓN	FINANCIAMIENTO (Propio)			
	SOCIO 1	SOCIO 2	SOCIO 3	SOCIO 4
	25%	25%	25%	25%
919,674.36	229,918.59	229,918.59	229,918.59	229,918.59

Fuente: Elaboración Propia

6.6. Flujos de caja.

Estado Financiero

Tabla 53. Estado Financiero

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA					
Expresado en Bs.					
DETALLE	ETAPAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN				
	1	2	3	4	5
Ventas	9026571.53	15587979.15	26918868.73	46486172.87	80284670.04
(-) Costos Variables	6,017,714.35	10,391,986.10	17,945,912.48	30,990,781.91	53,523,113.36
Utilidad en operaciones	3008857.18	5195993.05	8972956.24	15495390.96	26761556.68
(-) Costos Fijos	228390	245111.8404	255590.3391	266289.0516	277223.458
(-) Depreciación Act. Fijos	13,002.88	13,002.88	13,002.88	13,002.88	13,002.88
Utilidad Neta antes de Imp.	2767464.30	4937878.34	8704363.03	15216099.03	26471330.35
IUE 25%		691866.0753	1234469.584	2176090.757	3804024.757
Utilidad Neta	2767464.30	4246012.26	7469893.44	13040008.27	22667305.59

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de Caja Económico

Tabla 54. Flujo de Caja Económico.

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO						
Expresado en Bs.						
DETALLE	INVERSION	ETAPAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (ANUAL)				
	AÑO CERO	1	2	3	4	5
A: TOTAL ENTRADA DE EFECTIVOS	-	9,026,571.53	15,587,979.15	26,918,868.73	46,486,172.87	80,284,670.04
(+) Ventas		9,026,571.53	15,587,979.15	26,918,868.73	46,486,172.87	80,284,670.04
B: TOTAL DE SALIDA DE EFECTIVO	912,674.36	6,246,104.35	10,637,097.94	18,201,502.82	31,257,070.96	53,800,336.82
(-) Inversión Fija	109,585.00					
(-) Inversión Diferida	308.00					
(-) Capital de Trabajo	802,781.36					
(-) Costos Variables		6,017,714.35	10,391,986.10	17,945,912.48	30,990,781.91	53,523,113.36
(-) Costos Fijos		228,390.00	245,111.84	255,590.34	266,289.05	277,223.46
(-) Impuestos de Ley IUE 25%			691,866.08	1,234,469.58	2,176,090.76	3,804,024.76
FLUJO DE CAJA NETO (A-B)	- 912,674.36	2,780,467.18	4,950,881.21	8,717,365.90	15,229,101.90	26,484,333.22
Flujo de Caja Acumulado		2,780,467.18	7,731,348.39	16,448,714.29	31,677,816.19	58,162,149.42

Fuente: Elaboración Propia

6.7. Indicadores de evaluación del negocio.

6.7.1. Cálculo de la tasa de rendimiento.

Tabla 55. Tasa de Rendimiento

SOCIOS	CAPITAL INVERTIDO	TASA DE RENTABILIDAD REQUERIDA	PARTICIPACIÓN EN EL FINANCIAMIENTO	COSTO PONDERADO	RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN
Socio 1	229,918.59	10.00%	25%	2.50%	22,991.86
Socio 2	229,918.59	10.00%	25%	2.50%	22,991.86
Socio 3	229,918.59	10.00%	25%	2.50%	22,991.86
Socio 4	229,918.59	10.00%	25%	2.50%	22,991.86
	919,674.36			10.00%	91,967.44

6.7.2. Indicadores VAN y TIR

Tabla 56. VAN y TIR

FLUJOS	MONTO
IO	- 919,674.36
F1	2,780,467.18
F2	4,950,881.21
F3	8,717,365.90
F4	15,229,101.90
F5	26,484,333.22
VAN	\$40,934,863.92
TIR	377%

El VAN es de Bs.40.934.863.92 indicando la viabilidad del proyecto ya que el valor de los flujos netos es mayor que la inversión inicial.

En cuanto al TIR se puede ver que es alto y positivo siendo este de 377% expresando así que la inversión se recuperará y se obtendrá utilidades.

6.7.3. Cálculo Beneficio/Costo

Tabla 57. Beneficio Costo

CÁLCULO B/C	
INGRESOS	178,304,262.31
EGRESOS	121,054,787.26
B/C	1.47

La relación Beneficio Costo arroja Bs.1.47 interpretándose que por unidad monetaria invertida se tendrá un retorno del capital una ganancia de Bs. 1.47

6.7.4. Cálculo del PRI

Tabla 58. Cálculo del PRI

CÁLCULO DEL PRI	
A= Periodo ultimo flujo acumulado negativo	1
C= Último flujo acumulado negativo	2,780,467.18
D= Flujo neto del siguiente periodo	2,780,467.18
B= Inv. Inicial	919,674.36
PRI= $A + ((B - C) / D)$	
AÑOS	0.33
MESES	4.0

El PRI es de 0.33, lo cual significa que el periodo de retorno del presente proyecto será de 4 meses.

6.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL NEGOCIO.

Tabla 59. Análisis de Sensibilidad 1

Cuando los Costos incrementan un 10%

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO						
Expresado en Bs.						
DETALLE	INVERSION	ETAPAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (ANUAL)				
		AÑO CERO	1	2	3	4
A: TOTAL ENTRADA DE EFECTIVOS	-	9,026,571.53	15,587,979.15	26,918,868.73	46,486,172.87	80,284,670.04
(+) Ventas		9,026,571.53	15,587,979.15	26,918,868.73	46,486,172.87	80,284,670.04
(+) Valor residual						
(+) Capital de Trabajo						
(+) Venta de Activos						
B: TOTAL DE SALIDA DE EFECTIVO	912,674.36	6,847,875.79	11,676,296.55	19,996,094.07	34,356,149.16	59,152,648.15
(-) Inversión Fija	109,585.00					
(-) Inversión Diferida	308.00					
(-) Capital de Trabajo	802,781.36					
(-) Costos Variables		6,619,485.79	11,431,184.71	19,740,503.73	34,089,860.10	58,875,424.69
(-) Costos Fijos		228,390.00	245,111.84	255,590.34	266,289.05	277,223.46
(-) Impuestos de Ley IUE 25%			691,866.08	1,234,469.58	2,176,090.76	3,804,024.76
FLUJO DE CAJA NETO (A-B)	-912,674.36	2,178,695.74	3,911,682.60	6,922,774.65	12,130,023.71	21,132,021.89
Flujo de Caja Acumulado		2,178,695.74	6,090,378.34	13,013,153.00	25,143,176.71	46,275,198.59

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar a pesar del incremento de los costos, los flujos siguen siendo positivos.

Tabla 60. Análisis de Sensibilidad 2

Cuando las ventas reducen un 10%

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO						
Expresado en Bs.						
DETALLE	INVERSION	ETAPAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (ANUAL)				
		AÑO CERO	1	2	3	4
A: TOTAL ENTRADA DE EFECTIVOS	-	8,123,914.38	14,029,181.24	24,226,981.85	41,837,555.58	72,256,203.03
(+) Ventas		8,123,914.38	14,029,181.24	24,226,981.85	41,837,555.58	72,256,203.03
(+) Valor residual						
(+) Capital de Trabajo						
(+) Venta de Activos						
B: TOTAL DE SALIDA DE EFECTIVO	912,674.36	6,246,104.35	10,637,097.94	18,201,502.82	31,257,070.96	53,800,336.82
(-) Inversión Fija	109,585.00					
(-) Inversión Diferida	308.00					
(-) Capital de Trabajo	802,781.36					
(-) Costos Variables		6,017,714.35	10,391,986.10	17,945,912.48	30,990,781.91	53,523,113.36
(-) Costos Fijos		228,390.00	245,111.84	255,590.34	266,289.05	277,223.46
(-) Impuestos de Ley IUE 25%			123,560.60	249,329.22	470,834.91	855,038.38
FLUJO DE CAJA NETO (A-B)	-912,674.36	1,877,810.02	3,392,083.30	6,025,479.03	10,580,484.62	18,455,866.22
Flujo de Caja Acumulado		1,877,810.02	5,269,893.32	11,295,372.35	21,875,856.97	40,331,723.18

Fuente: Elaboración Propia

Al momento de reducir las ventas en un 10% los flujos bajan considerablemente, sin embargo, siguen siendo positivos lo que indica que el proyecto es rentable y puede superar este tipo de adversidades.

VII. CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.

Tras haber realizado una investigación minuciosa para el presente plan de negocio se puede concluir que:

- El espacio temporal post cuarentena es ideal para la apertura del restaurante pues las personas de la ciudad de Tarija buscan salir al campo para disfrutar de la naturaleza, sus atractivos y servicios, entre ellos el gastronómico.
- La imagen ganada de San Lorenzo como capital gastronómica favorece el desarrollo de este proyecto puesto que el mismo alberga mucha cultura y tradición, aspectos principales que se desean destacar en esta propuesta.
- La actual preferencia de los clientes potenciales por los sabores tradicionales permite visibilizar una oportunidad de éxito para el proyecto.
- La inversión requerida para el proyecto es alta ya que al ser un restaurante de alto nivel se necesitan maquinaria, equipos y utensilios en cantidad y calidad,
- Los indicadores financieros del proyecto aseguran la rentabilidad del mismo y retorno de la inversión a cada uno de los socios, en el corto plazo haciendo de este proyecto un éxito.
- Es importante aclarar que, en el análisis de sensibilidad realizado, los flujos de caja llegan a disminuir considerablemente por la reducción de ventas e incremento de los costos, pero en ningún periodo se muestran cifras negativas, lo cual indica que el proyecto tiene sostenibilidad.

VIII. RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.

Las recomendaciones para este proyecto son:

- Realizar una investigación de mercado con diferente enfoque, es decir tomando en cuenta otro tipo de población incluyendo a los turistas, ello permitirá definir diferentes estrategias que permitan captar clientes del exterior y expandir el mercado.
- Establecer alianzas con el sector público y privado para seguir posicionando a San Lorenzo y al restaurante en su esencia.
- Hacer énfasis en la filosofía de SLOW FOOD que tiene el restaurante ante el mercado.