

Plan de negocios para la creación de un restaurante escuela especializado en la preparación de crepes en la ciudad de Ibagué

Pedro Alejandro Piñeros Alvis

Asesor

Lida Margarita Zambrano Cortes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, tecnología e ingeniería - ECBTI

Ingeniería Industrial

2025

Nombre director de Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Doy gracias primero a Dios por darme la salud y la oportunidad de hacer realidad mis sueños, mis metas y asumir tan importante reto personal. A mi madre por su apoyo incondicional y a todos los que me brindaron sus conocimientos para mi crecimiento tanto profesional como personal.

Agradecimientos

Agradecimiento a la universidad UNAD, por todas y cada una de las personas, a los asesores y tutores de la asignatura que hicieron posible el desarrollo de todo este proceso investigativo, a todos ellos mi gratitud y admiración por este gran aporte para ver realizado dicho propósito.

Resumen

En la actualidad la venta de comida y la capacitación en culinaria constituyen una fuente de emprendimiento muy apetecida en todos los entornos. La necesidad de crear empresa es un aliciente para la generación de empleo y una importante decisión para crear valor y rentabilidad. Este proyecto presenta el deseo de crear un restaurante escuela en la ciudad de Ibagué que contribuya en el comercio de alimentos con un plato innovador y que además fortalezca la capacitación con una parte de escuela. Se presenta un estudio de mercado soportado en una encuesta, un plan operativo y un estudio financiero que muestra todos las inversiones, costos y gastos para un periodo de 5 años, todos ellos permiten ver que la inversión es rentable pues arroja una Tasa Interna de retorno del 33%, lo que constituye una oportunidad para iniciar.

Palabras clave: Crepes, Plan de Negocio, Plan financiero, Plan operativo, Restaurante Escuela

Abstract

Currently, food sales and culinary training are a highly sought-after source of entrepreneurship in all environments. The need to start a business is an incentive for job creation and a major decision for creating value and profitability. This project presents the desire to create a restaurant school in the city of Ibagué that will contribute to the food market with an innovative dish and strengthen training with a school component. A market study supported by a survey, an operating plan, and a financial study are presented, showing all investments, costs, and expenses for a five-year period. All of these demonstrate that the investment is profitable, yielding an Internal Rate of Return of 33%, which constitutes an opportunity to get started.

Keywords: Crepes, Business Plan, Financial Plan, Operating Plan, Restaurant School

Tabla de contenido

Introducción	12
Descripción del problema	13
Planteamiento del problema.....	13
Justificación	15
Objetivos	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos.....	18
Marco de referencia	19
Estado del arte.....	19
Marco contextual	22
Marco teórico	24
Marco conceptual.....	26
Marco normativo.....	28
Permisos y licencias	28
Trámites adicionales	28
Metodología	30
Resultados	32
Estudio de mercado.....	32
Plan operativo del proyecto	53
Localización	53
Capacidad instalada	53
Ubicación de mobiliario.....	54

Ciclo de servicio	56
Área operativa.....	57
Organización de recursos humanos	60
Plan operativo diario.....	60
Plan financiero	63
Costos de las recetas	63
Costo del personal.....	64
Costo del inventario inicial	65
Costo de infraestructura	67
Plan de inversión.....	67
Estimación de la demanda	67
Plan de contingencia	72
Conclusiones.....	74
Recomendaciones	76
Referencias Bibliográficas	77

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Modelo Canvas del negocio</i>	51
Tabla 2. <i>Tiempo del ciclo de servicio</i>	57
Tabla 3. <i>Equipos área operativa restaurante</i>	57
Tabla 4. <i>Equipos área operativa escuela</i>	58
Tabla 5. <i>Diseño de turnos</i>	63
Tabla 6. <i>Costos por receta – Crepes de sal</i>	63
Tabla 7. <i>Costos por receta – Crepes dulces</i>	64
Tabla 8. <i>Costos de personal</i>	65
Tabla 9. <i>Costos del inventario inicial restaurante</i>	65
Tabla 10. <i>Costos del inventario inicial escuela</i>	66
Tabla 11. <i>Costos de mantenimiento y operación</i>	67
Tabla 12. <i>Proyección de ingresos</i>	68
Tabla 13. <i>Proyección de costos</i>	69
Tabla 14. <i>Inversión inicial</i>	69
Tabla 15. <i>Costo de capital ponderado</i>	70
Tabla 16. <i>Estado de Resultados</i>	71
Tabla 17. <i>Flujo de efectivo</i>	71
Tabla 18. <i>Plan de contingencia</i>	73

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Rangos de edad de los encuestados</i>	35
Figura 2. <i>Género de los encuestados</i>	36
Figura 3. <i>Ocupación de los encuestados</i>	37
Figura 4. <i>Frecuencia de visita del sector</i>	37
Figura 5. <i>Frecuencia de consumo</i>	38
Figura 6. <i>Lugar de preferencia del consumo</i>	39
Figura 7. <i>Factores para elegir lugar de preferencia del consumo</i>	40
Figura 8. <i>Sabores de preferencia</i>	41
Figura 9. <i>Bebidas para acompañar crepes</i>	42
Figura 10. <i>Tamaño ideal para los crepes</i>	43
Figura 11. <i>Valor a pagar los crepes</i>	43
Figura 12. <i>Interés en el aprendizaje de recetas</i>	44
Figura 13. <i>Valor a pagar por una clase de cocina</i>	45
Figura 14. <i>Lugar de preferencia para el consumo</i>	46
Figura 15. <i>Conocimiento de un lugar para consumir crepes</i>	46
Figura 16. <i>Faltantes en el mercado de crepes en Ibagué</i>	47
Figura 17. <i>Recomendaciones al abrir un nuevo establecimiento</i>	48
Figura 18. <i>Medios de comunicación llamativos</i>	49
Figura 19. <i>Localización</i>	53
Figura 20. <i>Ubicación mobiliario primer piso</i>	55
Figura 21. <i>Ubicación mobiliario segundo piso</i>	56
Figura 22. <i>Diagrama de procesos restaurante</i>	59

Figura 23. <i>Diagrama de procesos escuela</i>	59
Figura 24. <i>Organigrama</i>	60

Introducción

Uno de los conceptos de mayor relevancia en la actualidad para los seres humanos es la denominada calidad de vida. Este concepto multivariado y multidimensional incluye aspectos físicos, sociales, económicos y psicológicos. Si bien se basa en la percepción de mujeres y hombres, se relaciona de manera directa con las condiciones materiales de vida y la satisfacción en un momento determinado. En este sentido, el ocio es una parte fundamental dada la necesidad de distracción que poseen las personas (Pascucci, 2012).

Una de las actividades que llevan a cabo las personas dentro del espacio que tienen para el ocio es el esparcimiento: Salidas a centros comerciales, práctica de actividades deportivas, visitas a lugares con histórico o turístico, al cine, teatro o espectáculos musicales. También comer fuera. Bajo esta perspectiva, la idea de negocios es la creación de un Restaurante-Escuela en la ciudad de Ibagué, Departamento de Tolima, con la particularidad de especializarse en la preparación de crepes, pero con ingredientes propios de la cocina tolimense.

La idea de un restaurante escuela apunta a estrategia de sostenibilidad de la denominada triple impacto porque se busca generar ingreso económico para sus promotores, así como social porque busca ser una alternativa educativa para personas que buscan adquirir herramientas que les permitan insertarse en un empleo en el sector formal, emprender a la vez que potencia el turismo como actividad económica de la región. En cuanto al elemento ambiental, al utilizar ingredientes de la zona se puede apoyar al pequeño y mediano productor que, por lo general, llevan a cabo una labor agrícola de tipo orgánica (Alcar, 2021).

El alcance del proyecto es diseñar un plan de negocios para la creación de un Restaurante-Escuela especializado en la preparación de crepes en la ciudad de Ibagué, Departamento de Tolima.

Descripción del problema

Planteamiento del problema

Según datos del DANE publicados por la ANDI para el año 2024, Colombia reportó una tasa de desempleo del 9.1% frente a un 10% del año inmediatamente anterior; la tasa disminuyó gracias a la creación de miles de empleos dentro de diversos sectores económicos en los cuales se destacan en su orden el alojamiento y los servicios de comida, las actividades inmobiliarias, el comercio y la reparación de vehículos, la administración pública, la educación y los servicios de salud (ANDI, 2025). Así mismo, los datos indican que el 86% de los nuevos empleos fueron gracias a actividades emprendedoras que se iniciaron por cuenta propia; en este contexto cabe destacar que muchas de esas actividades son informales, lo que disminuye la calidad del empleo y de vida de la población.

En este contexto, a nivel departamental, se destaca el Tolima que en la última década ha tenido unas tasas de desempleo mayores que las de la nación, registrando para el periodo 2021 a 2024 una tasa de informalidad de casi un 49% (Universidad EIA, 2024). Por su parte, la ciudad de Ibagué es una de las ciudades con mayor tasa de desempleo según el DANE, ubicándose en el puesto 12 a nivel nacional con una tasa para el último trimestre del 2024 del 10% (Alcaldía de Ibagué, 2024).

Dentro de esta perspectiva, el mercado laboral de Colombia y en general de ciudades como Ibagué presentan desafíos persistentes para la generación de nuevos empleos. Dentro de este marco, debe señalarse que una de las industrias que más generan empleo es la gastronómica que también depende ampliamente del turismo, por lo que se constituye en una oportunidad de mercado que no solo satisface necesidades básicas, sino que contribuye a minimizar las tasas de desempleo en las regiones y por supuesto, en la nación. La creación de restaurantes se convierte

entonces en una iniciativa llamativa para hacer empresa; sin embargo, para que su éxito se garantice necesita de personal capacitado que fortalezca la fuerza laboral y les brinde a las personas la garantía de un mejor bienestar y calidad de vida. En relación con la problemática expuesta se plantea la pregunta que guiará este trabajo de investigación: ¿El diseño de un plan de negocios para la creación de un Restaurante-Escuela especializado en la preparación de crepes contribuirá con la reducción de las tasas de desempleo en la ciudad de Ibagué?

Justificación

La gastronomía es una herramienta de cambio social y económico debido a las dinámicas de la sociedad; el preparar e innovar alimentos es considerado un arte que hace parte de la identidad cultural. En Colombia, es un activo fundamental que impulsa la economía regional y nacional, tal es así que según la Cámara del Sector Gastronómico de la ANDI en el año 2022 la industria de la comida aportó el 3.9% al PIB (Delgado, 2024). Para el año 2024, el gasto en alimentos fue de 240,5 billones de pesos, lo que indicó que dentro del hogar se destinó al menos el 38.3% de los gastos a los comestibles, haciendo que hubiera un crecimiento de 2.62% (ANDI, 2025). Con todo esto, se puede concluir que la gastronomía es un impulsor de la sociedad que contribuye a apoyar financieramente a las personas, a promover empleo y a incentivar el crecimiento económico especialmente en las ciudades y regiones más comerciales y turísticas.

Teniendo en cuenta lo expuesto, uno de los elementos que se debe tomar en cuenta al idear un negocio son las características de la región o ciudad en el cual se desea establecer el mismo. En este orden de ideas, se considera que Ibagué, capital del departamento de Tolima; considerada epicentro político, industrial, comercial, cultural, financiero y turístico del departamento. Además de esto, Ibagué destaca por su cultura y tradiciones gracias a que es conocida como la capital musical de Colombia y sede del festival folclórico colombiano, una de las muestras culturales más importantes del país (Gobernación del Tolima, 2024).

Gracias a su ubicación el departamento de Tolima y la Ciudad de Ibagué están localizados en el denominado triángulo industrial de Colombia (Bogotá, Medellín y Cali) lo que la hace destino casi que obligado para muchas personas. Por otra parte, la región posee potencialidades para la inversión tanto nacional como extranjera en las siguientes áreas: hortofrutícola, cacao, cereales, acuícola, centros logísticos y materiales de construcción

(Procolombia, 2024). Esto se traduce en una mayor demanda de restaurantes debido a la gran presencia de personas foráneas en la zona. Por otra parte, en el contexto turístico, además del valor que representa para esta urbe el ser conocido como la capital musical del país; los visitantes pueden conocer el centro de la ciudad (una de las más antiguas de Colombia), el Complejo Cultural Panóptico, así como las actividades agroturísticas y de turismo de aventura que se pueden llevar a cabo (El Espectador, 2022). Todo esto se traduce en una necesidad para los turistas de sitios de alojamiento y alimentación.

Sin embargo, la ciudad de Ibagué posee aspectos que deben ser resueltos con la finalidad de aprovechar al máximo las potencialidades de la región. Entre ellos, altos niveles de pobreza y desempleo, carencia de mano de obra calificada y buena infraestructura de servicios (Álvarez Didyme, 2017). Una alternativa de solución es la incursión de emprendimientos que fortalezca la economía gastronómica y que faciliten no solo la creación de empleos sino la capacitación de personas con más índices de vulnerabilidad, esto con el fin de contribuir al desarrollo de sectores menos favorecidos.

En consecuencia, se propone la creación de un restaurante escuela que ofrezca una innovación en alimentos y que contribuya con la formación de mano de obra especializada que puede apuntalar el empleo en la región y en el país. La creación del Restaurante-Escuela permitirá aprovechar las características de Ibagué como centro neurálgico del departamento.

Con base en lo expuesto en los párrafos precedentes, llevar a cabo esta investigación con la finalidad de elaborar un plan de negocios para la creación de un Restaurante Escuela especializado en la preparación de crepes en la ciudad de Ibagué, permitirá determinar la viabilidad de este con la finalidad de incrementar la oferta de servicios de alimentación en la zona mediante una alternativa creativa basada en los sabores y recetas locales. Por otra parte, la

escuela de cocina busca contribuir con la formación de mujeres y hombres en el área de la cocina, restauración y atención al cliente, lo que se puede traducir a mediano y largo plazo en una ventaja competitiva para el sector turismo y servicios de Ibagué y Tolima, a la vez que se aumenta el empleo y se puede minimizar la pobreza.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de un Restaurante-Escuela especializado en la preparación de crepes en la ciudad de Ibagué, Departamento de Tolima

Objetivos Específicos

Realizar un estudio de mercado donde se identifiquen las preferencias de los consumidores, la competencia existente y las oportunidades de crecimiento en el sector gastronómico de Ibagué, con un enfoque en crepes y la enseñanza culinaria.

Definir el concepto del Restaurante-Escuela, estableciendo la oferta de valor diferenciada que combine gastronomía y educación culinaria, planificando el plan operativo diario, aspectos legales, normativos y cronograma para la implementación del plan de negocio.

Establecer un plan financiero presentando el presupuesto detallado que contemple los costos iniciales de inversión, flujo de caja proyectado, fuentes de financiamiento y análisis de rentabilidad a corto y largo plazo y evaluación del riesgo.

Marco de referencia

Estado del arte

En el mundo y en Colombia especialmente, el sector gastronómico es uno de los más atractivos a la hora de iniciar una inversión, en la economía tiene un peso considerable que aporta al crecimiento económico. Cabe resaltar que es un sector muy variado que requiere no solo de innovación sino de estrategias de marketing diferenciales y atractivas para garantizar su éxito; lo que lleva a considerar la importancia de que deba contar con personal altamente capacitado que satisfaga las necesidades del cliente dando un valor diferencial a cada organización. A continuación, se relacionan una serie de estudios, artículos y trabajos que muestran la pertinencia de la creación de un negocio de crepes en la ciudad de Ibagué, y, que muestran como la capacitación del personal es fundamental para la productividad y la competitividad del emprendimiento.

En Chile, para el año 2021 se realizó un estudio para determinar la viabilidad técnica, estratégica y económica para crear una empresa de venta de crepes y waffles en Providencia. Dentro de las estrategias para la segmentación de clientes focalizaron la propuesta de valor teniendo en cuenta los gustos y preferencias de clientes potenciales otorgando un servicio personalizado basado en la cordialidad y la rapidez en la atención, precios competitivos y diferenciación en el producto teniendo en cuenta los ingredientes y la variedad. Identificaron que debían tener productos principales y productos complementarios que variarían según el horario. Adicional a esto, en el diseño de canales de distribución consideraron clasificar los productos en los de venta en el local y los para llevar, estos últimos a través de venta on line y un canal digital prioritario. Para la localización identificaron que sería ideal colocarlo en un lugar cercano a estaciones de transporte debido a que son de mayor circulación de personas. El estudio concluyo

que el producto tiene un mercado potencial debido a que es atractivo debido a su menú variado y la accesibilidad del local, en cuanto al valor agregado, este se centraría en la cordialidad, la rapidez en el servicio, precios competitivos y un producto diferencial (Soza Peña, 2021). Este estudio aporta a esta investigación mostrando un ejemplo de algunas de las variables que se deben tener en cuenta para el estudio de mercado y cuáles pueden ser algunas de las estrategias para garantizar el éxito de la propuesta.

Con relación a la capacitación dentro del entorno laboral, en el 2021 en Perú, se presentó una investigación que pretendía describir cuales eran las necesidades de capacitación de personal para mejorar la formación de los trabajadores de un restaurante en el Distrito de Castilla en Piura. Después de hacer una indagación con los colaboradores encontraron que existe una conciencia acerca de que la capacitación dentro del entorno laboral desarrolla habilidades y destrezas, además de que crea conocimientos técnicos, lo que representa una ventaja para la competitividad y la rentabilidad. Sumado a lo anterior, se identificó que recibir instrucción acerca de las normas de higiene y las enfermedades que pueden transmitir los alimentos es fundamental; pues un personal con conocimientos en manipulación de alimentos y métodos de limpieza y desinfección puede ser más productivo y la empresa puede garantizar la calidad y satisfacción del cliente (Suárez Maza, 2022). Esta investigación indica como la educación y la capacitación del personal de un restaurante es un factor esencial para el cumplimiento de las normas, la calidad del servicio y del producto, y, de los objetivos propuestos por la empresa.

En el Ecuador, en el año 2024, se presentó la propuesta denominada “Creación de un concepto de crepería de innovación gastronómica en el sector Llano Grande, ubicado al norte de Quito”, en ella se distinguieron variables esenciales como la innovación culinaria que combinaba la creación de crepes y la cocina libre combinando sabores e ingredientes; una diversidad de

opciones inspiradas en la riqueza cultural de la región; la calidad y la frescura, que garantizaría ingredientes frescos y locales; una experiencia culinaria personalizada, en la que los clientes podrían diseñar sus propios crepes a partir de la selección de los ingredientes; y un ambiente moderno y acogedor acompañado por música, incentivando momentos especiales. El estudio de mercado lo hicieron estudiando diez establecimientos similares en los que se identificaron las falencias y se determinaron los elementos técnicos que se requerían para crear un proyecto diferencial y atractivo (Alcocer Cuzco, 2024). Esta propuesta relaciona cuales consideraciones se deben tener en cuenta para creación de nuevas propuestas y proyectos de restaurantes que generen valor agregad; relaciona como se pueden mejorar los procesos y como elevar el nivel de demanda en una región.

En Colombia en el año 2023, en la ciudad de Villavicencio se presentó un estudio que evaluó la viabilidad de implementar un punto físico de un restaurante de crepes a partir de la elaboración de un plan de negocio. El estudio de mercado se fundamentó en conocer las opiniones de las personas de la ciudad y a partir de ello elaborar el plan de marketing, el plan organizacional y de producción y la parte legal. Llegaron a la conclusión de que para llevarlo a cabo es fundamental contar con una evaluación financiera que minimice el grado de incertidumbre teniendo en consideración aspectos como el flujo de caja y la tasa interna de retorno (TIR). Este estudio proporciona cuales son los indicadores que se deben tener en cuenta para determinar si la propuesta en Ibagué es viable y si el negocio será solvente y rentable (Pinilla Estupiñán, González Gómez, & Ruiz Torres, 2023).

Marco contextual

Datos de la Cámara de Comercio de Ibagué indican que en el año 2023 hubo un incremento del 6.02% en el número de empresas renovadas y creadas, llegando a una cifra de 20890 organizaciones; los sectores que más se destacaron fueron el terciario con un 85%, encabezado por el comercio al por mayor y por menor con un 46.28%, el alojamiento y servicios de comida con un 12.89% y las actividades profesionales con un 3.95% (Cámara de Comercio de Ibagué, 2023). En este contexto las principales actividades económicas son las tiendas, supermercados y minimercados de barrio, las misceláneas, las farmacias, prendas de vestir y accesorios, y, bares. También se puede relacionar que el 96.62% son microempresas, el 2.72% empresas medianas y el 0.14% grandes empresas (Cámara de Comercio de Ibagué, 2023).

Con relación a los servicios de comida, el Estudio Económico de la Jurisdicción del departamento del Tolima del 2024, relaciona que para el año 2023 existían 4260 empresas y para el 2024 un total de 4474, lo que indica un crecimiento anual del 5% (Cámara de Comercio de Ibagué, 2024). En lo que respecta al tipo de organización jurídica, son las personas naturales las que tienen mayor número de registros concentrando un promedio para el periodo 2016 a 2024 del 81.7%.

Adicionalmente, se puede agregar que el sector gastronómico pasa por uno de sus mejores momentos y cuenta con una gran influencia debido a que la ciudad es un destino musical y gastronómico preferido en el centro del país. Su oferta es amplia y exquisita, tiene varias zonas gastronómicas especialmente en lugares como prados del Norte, calles 60 y 69, el barrio la Pola, la Macarena sin mencionar los lugares de las plazoletas en los centros comerciales de la ciudad (Caracol Radio, 2024).

Debe señalarse que otro rasgo sobresaliente del Tolima y de su ciudad principal Ibagué, es la alta cantidad de eventos musicales que impulsan la gastronomía, dentro de los cuales se encuentran el festival nacional de la música colombiana en marzo, el festival de la música sacra en abril, el festival del piano en mayo, el festival folclórico colombiano en junio, el Ibagué festival y el Ocobo Music en agosto, el Ibagué Góspel y el festival de Jazz en septiembre, el cumpleaños de Ibagué en Octubre y el festival del Hip Hop en noviembre (Gobernación del Tolima, 2024).

En esta perspectiva, se puede deducir que la ciudad es un buen lugar para abrir un negocio relacionado con la gastronomía debido a sus ventajas como destino turístico, ser un centro comercial, cultural e industrial, la ubicación estratégica las condiciones climáticas favorables, entre otros. Sin embargo, también se deben considerar algunos desafíos que se pueden presentar para iniciar los emprendimientos, tales como las ofertas de financiamiento, la situación económica y la competencia.

Marco teórico

Una idea de negocio o un emprendimiento surgen del sueño de una persona y pueden llegar a hacerse realidad de manera muy natural, sin embargo, para que sean un éxito deben realizarse una serie de estudios que consideren todas las alternativas para que sea rentable. Las ideas de negocio también pueden surgir de un ejercicio en el que se identifican necesidades, problemas o deseos (Ángel Álvarez, 2009).

En este contexto, se estructuran los modelos de negocio que van más allá de solamente generar una ganancia, pues engloba una serie de conexiones, alianzas, aprovechamiento de recursos y fortalezas enfocados a generar bienestar no solo para el que lo crea sino para la comunidad. Es así como los modelos de negocio constituyen los cimientos para lanzar las ideas de negocio al mercado (Corredor, 2021).

Las ideas de negocio son elementos clave para la creación de empresas, requieren de tiempo y dedicación además de una correcta planeación y evaluación que minimicen los errores. Se debe comprobar que es atractiva para el mercado y que se constituye en una oportunidad. Así pues los elementos necesarios para consolidarla son: el mercado y sus cambios; los posibles competidores; las condiciones económicas, tecnológicas; el ambiente político, legal, ambiental y social; las tendencias, entre otras (Muñoz Prada, 2022).

De esta manera la idea de negocio se convierte en un proyecto de inversión que requiere de un análisis del mercado, de operación, financiero y que considere todos los elementos para que se haga efectivo y que sea rentable para el emprendedor y para el crecimiento económico de la región. Los proyectos de inversión son cruciales en el desarrollo de las comunidades porque generan empleos y aumentan la producción, impulsan el desarrollo social, impulsan la innovación, la creación de nuevos productos además de atraer inversiones.

La evaluación de proyectos requiere de un análisis de factibilidad en el que se evalúe la viabilidad económica, técnica y social; un estudio de mercado que estudie la competencia, la demanda y las tendencias; un análisis financiero que permita ver la sostenibilidad y la rentabilidad del proyecto; y, un análisis de riesgos que calcule los peligros potenciales del proyecto. Finalmente se puede indicar que los proyectos son fundamentales para el desarrollo social y económico, su correcta formulación y evaluación son elementos clave para el éxito de cualquier iniciativa.

Marco conceptual

Restaurante: Es un establecimiento en el que se preparan alimentos y bebidas para su consumo en el lugar. Sus utilidades surgen de los servicios prestados, por lo que su finalidad es ofrecer variedad a las personas que llegan, agregando valor en la atención, la rapidez y el servicio. Los restaurantes se pueden clasificar en varios tipos, algunos de ellos son: De comida rápida, con servicio a la mesa, étnicos o culturales, fine-dinning (alta calidad), de cadena, de buffet, familiares o categorizados.

Restaurante escuela: Es un establecimiento en el que se explora la gastronomía desde el modelo pedagógico, se adquieren elementos básicos de la cocina y del servicio, además de conocimiento acerca del costeo de recetas, elaboración de menús, publicidad y promoción, y manejo de proveedores. Son espacios que perfeccionan las competencias de estudiantes teniendo en cuenta las recetas que se ofrecen en el restaurante.

Plan de inversión: Es un documento en el que se detallan todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos a partir de una idea de negocio. Define las estrategias y presupuestos necesarios para alcanzarlos.

Plan operativo: Es un documento que detalla las acciones y pasos estratégicos para la puesta en marcha del negocio. Describe las actividades diarias, los ciclos de servicio, localización del local, ubicación, mapa de procesos, organigrama, entre otros.

Plan financiero: Es una herramienta que organiza las finanzas de una empresa o un emprendimiento. Establece los gastos y costos que se deben tener en cuenta tales como los materiales y equipos, el valor de la nómina, el valor de las materias primas y todos los demás rubros que deben ser considerados.

Análisis de rentabilidad: Es una herramienta que permite evaluar la capacidad de la empresa o del producto para generar ganancias, determina si se generaran beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Plan de contingencia: Define los pasos que se debe seguir para dar respuesta a eventos inesperados que puedan dificultar o interrumpir las operaciones normales de una empresa. Minimiza los eventos no previstos garantizando la continuidad del negocio.

Marco normativo

Para el marco normativo se tuvo en cuenta los requisitos legales y normativos aplicables en la ciudad de Ibagué de acuerdo con la Cámara de Comercio:

Permisos y licencias

- Registro Único Tributario en el que se identifica y clasifica la entidad de acuerdo con la DIAN.
- Permiso de uso del suelo que permite verificar que la ubicación del restaurante es la adecuada para comercializar alimentos, es un documento que se tramita en la alcaldía.
- Licencia sanitaria emitida por la secretaria de Salud y que asegura que se cumplen con las normas de salud e higiene.
- Certificado de seguridad y uso que confirma que el local cumple con normas de seguridad tales como las salidas de emergencia y seguridad contra incendios.
- Licencia ambiental que indica si se generan ruidos, olores o desechos que puedan impactar el medio ambiente, en el caso de Ibagué se tramita hacia Cortolima a través de la ventanilla Única de Atención.

Trámites adicionales

- Documentación como planos del local, contratos de arrendamiento e identificación de la empresas.
- Inspección de la Secretaría de Salud y el cuerpo de Bomberos quienes realizan visitas de verificación.
- NIT emitido por la Cámara de Comercio.
- Sayco & Acinpro quien emite un certificado por el uso de música.
- Comunicación a la policía con el fin de informar la apertura del local comercial

- Control de pesas y medidas que se utilicen en el establecimiento

Es una escuela que según Weber indica que cada puesto tiene un lugar en la empresa y que las personas solo ocupan esos lugares. La autoridad no está determinada por las personas sino por la estructura. **Estructuralista**

Metodología

El método de investigación que guía este trabajo es el descriptivo porque busca a través de un instrumento de recolección de información describir de forma detallada las características de los clientes potenciales que son objetivo del plan de negocio. Es un método en el que se realiza un análisis sistemático para recopilar los datos y así poder establecer relaciones. Los resultados obtenidos pueden ser replicados y pueden servir para investigaciones posteriores más profundas.

El enfoque de investigación es mixto, porque se realizaron una serie de procesos sistemáticos y críticos en donde se recogió información cualitativa y cuantitativa que fue descrita para lograr un mayor entendimiento del problema abordado. Se recolectó información de fuentes primarias por medio de encuestas virtuales en donde se establecieron las preferencias del mercado y de los consumidores; también se obtuvo información secundaria a través de la revisión de datos estadísticos de entidades, libros, artículos y trabajos de investigación relacionados con el tema de gastronomía, educación culinaria, plan operativo y financiero para el establecimiento de un emprendimiento.

La población establecida según el objeto de investigación fueron peatones mayores de 18 años que transitan por la zona comercial comprendida entre la calle 60, carrera quinta y avenida Guabinal, específicamente en los alrededores del Centro Comercial Multicentro y Centro Comercial Acqua de la ciudad de Ibagué. Se trabajó con una muestra no probabilística de 60 personas que podían ser consideradas como posibles clientes; se eligieron de manera aleatoria.

El instrumento aplicado fue una encuesta con 18 preguntas cerradas que indagaban acerca de las preferencias en el consumo de crepes y las posibilidades de asistir a clases de cocina; fue aplicada en horas de la tarde los días jueves 21, viernes 22 y sábado 23 de noviembre. Se

estableció ese sector porque es uno de los más comerciales y reconocidos en Ibagué ya que alberga una gran cantidad de su comercio. Es una zona muy popular porque colinda con dos de los tres centros comerciales que tiene la ciudad. En este sector se pueden encontrar más de 200 locales comerciales dentro y fuera con todo tipo de marcas populares e independientes, tiene variedad de establecimientos bancarios, parqueaderos, cine y otra multitud de locales para comer y beber. Se consideraron los días jueves, viernes y sábado que son los que tienen mayor flujo de público.

Resultados

El Restaurante-Escuela es considerado un establecimiento público que agrupa dos secciones, una correspondiente al espacio donde se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el lugar o para llevar, y otro, donde se llevan a cabo actividades de formación práctica que les permiten a los aprendices adquirir habilidades y aptitudes en la preparación de las comidas propias que se sirve en el restaurante.

La escuela tiene elementos claves como el que se desarrolla en un contexto real mediante la supervisión de un docente capacitado en gastronomía que guía a los estudiantes en su formación para cocinar, servir y gestionar platos de alta calidad. Los alumnos, en este caso aprenden mediante la experiencia práctica.

Cabe resaltar que para este proyecto, el restaurante escuela se enfocará principalmente en la elaboración de crepes. Las recetas correspondientes con sus respectivos gramajes exactos que se manejarán en el restaurante serán consideradas secreto empresarial, solo serán compartidas con las personas que pagan el curso, por ende, esos valores no serán publicados en este documento.

Estudio de mercado

El estudio de mercado es esencial antes de iniciar cualquier actividad empresarial, contribuye en la toma de decisiones en cuanto a la viabilidad, la ubicación, los clientes potenciales, entre otras. El estudio incluye la planificación, la investigación, la recopilación de datos, el análisis de la información, la interpretación y la presentación de resultados (Fernandez, 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior antes de proceder a aplicar el instrumento de investigación se realizó una investigación acerca de los clientes potenciales, la competencia y otros datos relevantes que proporcionan las instituciones.

Inicialmente se procedió a definir el público objetivo que corresponde a todas las personas que quieran acceder a una comida deliciosa, variada y con un buen precio, y que valoran elementos agregados como la calidad y el buen servicio, que además pueden llegar a estar interesadas en aprender a preparar los crepes. Con relación al marketing de este tipo de productos se encontró que los eventos y campañas publicitarias para promocionar los crepes deben ser originales y con un enfoque sostenible; en este caso la aplicación del marketing digital y emocional es una buena estrategia si se incorporan fotografías de los platos y registros de los momentos de las personas con ellos en las redes sociales (Marketing y finanzas, 2021).

En el análisis de la competencia, se encontraron Crepes & Waffles, que tiene un local en el Centro Comercial la Estación, esta es una marca comercial con gran prestigio a nivel nacional, que se destaca por su variada oferta gastronómica, la decoración en los platos, los distintos sabores y la inclusión de postres y helados, también cuentan con locales decorados armónicamente que son muy llamativos en su presentación y preparación de las mesas. En el contexto local, se encuentra Crepes and go ubicado en la Avenida Guabinal entre calles 51 y 52 que se destaca por sus crepes, waffles y panqueques con diseños exclusivos y combos de crepes que se pueden armar con los ingredientes que el cliente quiera, con variedad de sabores; los precios que maneja oscilan entre \$21.000 y \$30.000 por plato. Otro lugar destacado es Mike's House ubicado en la carrera 4 con calle 33, sus productos incluyen crepes dulces que se pueden encontrar entre \$14.000 y \$17.000 o crepes de sal en \$22.000, también ofrecen todo tipo de bebidas frías y calientes como acompañamiento. Otro destacado es el Bosque de Sueños

Gourmet ubicado en la carrera 4 con calle 41, su menú incluye crepes salados entre \$30.00 a \$37.000 y otros platos fuertes, pastas, comidas rápidas y variedad de entradas. Finalmente se debe mencionar The Crepe Factory ubicado en la calle 94 con carrera 13 que también ofrece crepes salados entre \$23.000 y \$33.000, y, crepes de dulce entre \$16.000 y 19.000 o crepes para el desayuno entre \$23.000 y \$25.000.

En segundo lugar, se consideraron los centros de capacitación en culinaria existentes en Ibagué dentro de los cuales se encontraron varias que ofrecen cursos completos de gastronomía mediante técnicos laborales como Comfenalco Tolima e Intecs. Al consultar instituciones que ofrecen capacitación o cursos cortos solo se encontró Actuar Tolima que ofrece capacitación virtual y presencial en cocina colombiana e internacional, pastas, panadería, repostería, postres, entre otros, y un gran número de personas naturales que ofrecen clases por horas en diversidad de preparaciones con valores que van desde \$20.000 por hora.

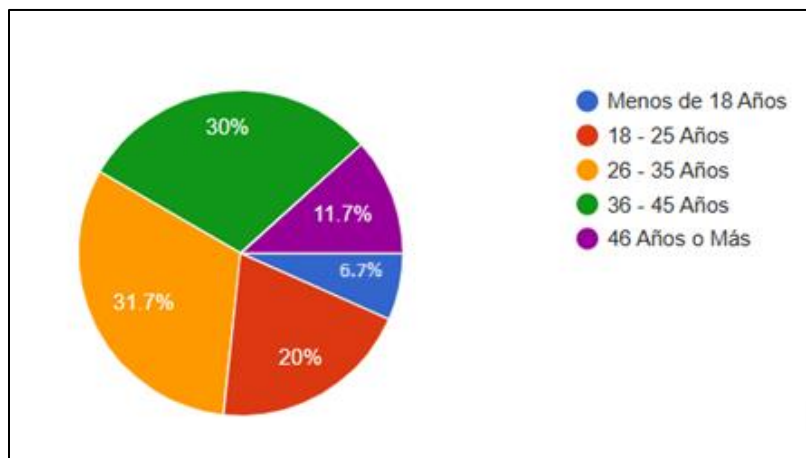
A partir de lo anterior, se procedió a aplicar el instrumento diseñado con 18 preguntas. Se relacionan los resultados de la encuesta presencial realizada, cuyos resultados fueron alimentados en la herramienta Google Forms.

Pregunta 1. Edad del encuestado

En la figura 1, se pueden apreciar los resultados de la pregunta 1 en la que se indagaba acerca de la edad del encuestado.

Figura 1

Rangos de edad de los encuestados

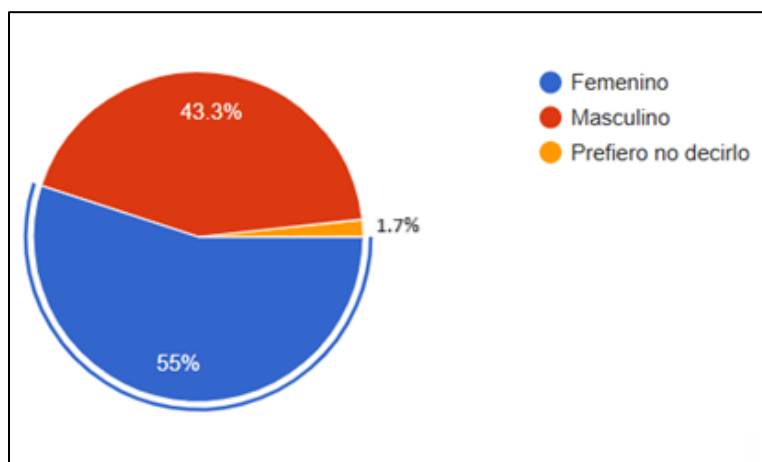


Nota. La figura muestra 5 rangos de edad de los participantes de la encuesta

Los residentes encuestados en la ciudad de Ibagué con menos de 18 años fueron 6,6%, 46 años en adelante el 11,7%, entre 18 y 25 años 20%, entre 36 y 45 años 30% y entre 26 y 35 años 31,7%,

Pregunta 2. Género del encuestado

En la figura 2 se muestran los resultados de la pregunta dos en la que se define el sexo del encuestado.

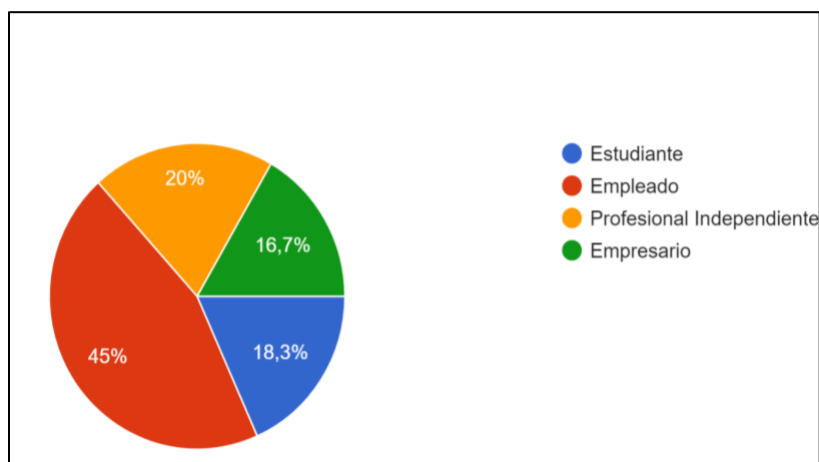
Figura 2*Género de los encuestados*

Nota. La figura muestra 3 rangos definidos para el género de los encuestados

Los residentes encuestados en la ciudad de Ibagué se identificaron 43,3% con el género masculino y el 55% con el género femenino y 1.7% prefiero no decirlo, para un total de 60 personas encuestadas. Se puede evidenciar que son las mujeres las que más frecuentan esta parte comercial.

Pregunta 3 Ocupación de los encuestados

En la figura 3 se aprecia las principales ocupaciones de las personas seleccionadas para la encuesta.

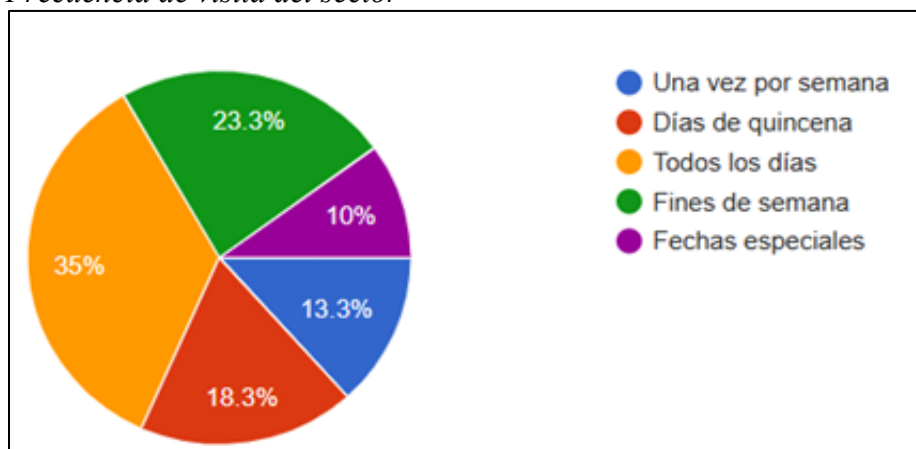
Figura 3*Ocupación de los encuestados*

Nota. La figura muestra 3 rangos definidos para la ocupación de los encuestados

El 16,7% de los encuestados son empresarios, el 18,3% estudiantes, el 20% profesionales independientes y el 45% son empleados.

Pregunta 4 Frecuencia de visita en el sector

En la figura 4 se aprecia el rango correspondiente a la frecuencia con la que el entrevistado visita el sector definido.

Figura 4*Frecuencia de visita del sector*

Nota. La figura muestra 5 rangos definidos para la frecuencia de visita del sector

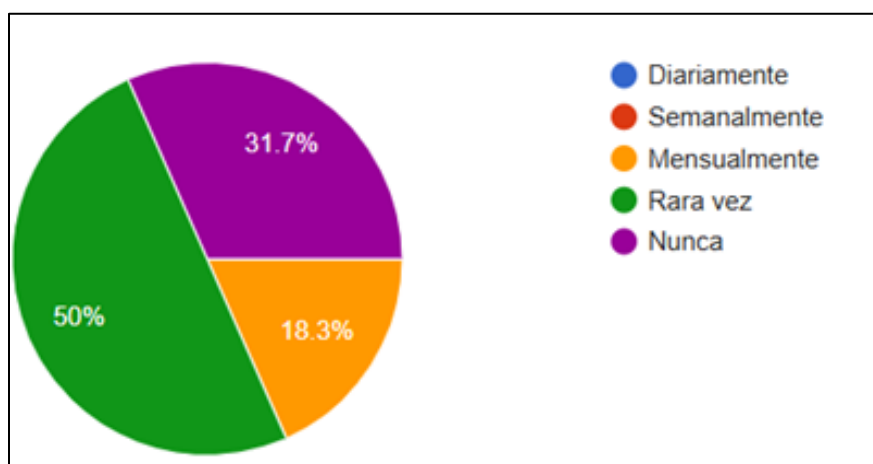
La figura establece que el 10% de los encuestados visita el sector en fechas especiales, el 13,3% una vez por semana, el 18,3% días de quincena, el 23,3% fines de semana y el 35% todos los días.

Pregunta 5. Frecuencia con la que consume crepes

En la figura 5 se aprecia el rango correspondiente a la frecuencia con la que el entrevistado consume el producto del plan de negocios.

Figura 5

Frecuencia de consumo



Nota. La figura muestra 5 rangos definidos para la frecuencia con la que se consume crepes

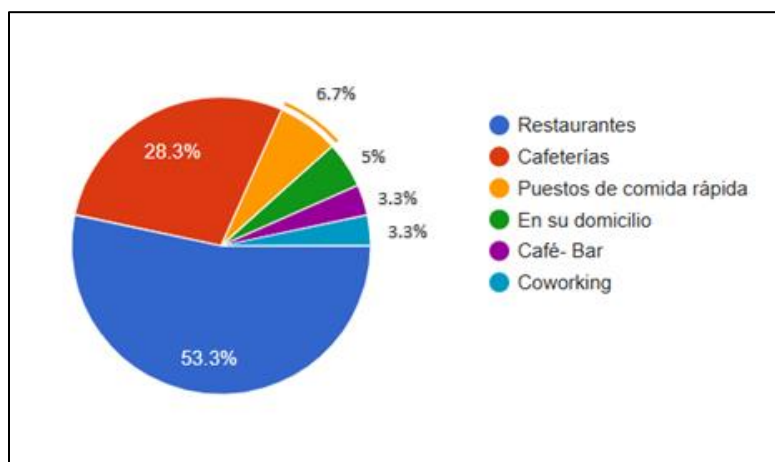
El 18,3% de los residentes encuestados consumen crepés mensualmente, el 31,7% nunca, y el 50% rara vez.

Pregunta 6. Lugar de preferencia para consumir crepes

En la figura 6 se aprecian los posibles lugares donde las personas prefieren consumir crepes.

Figura 6

Lugar de preferencia del consumo



Nota. La figura muestra 6 rangos definidos donde la muestra prefiere consumir crepes

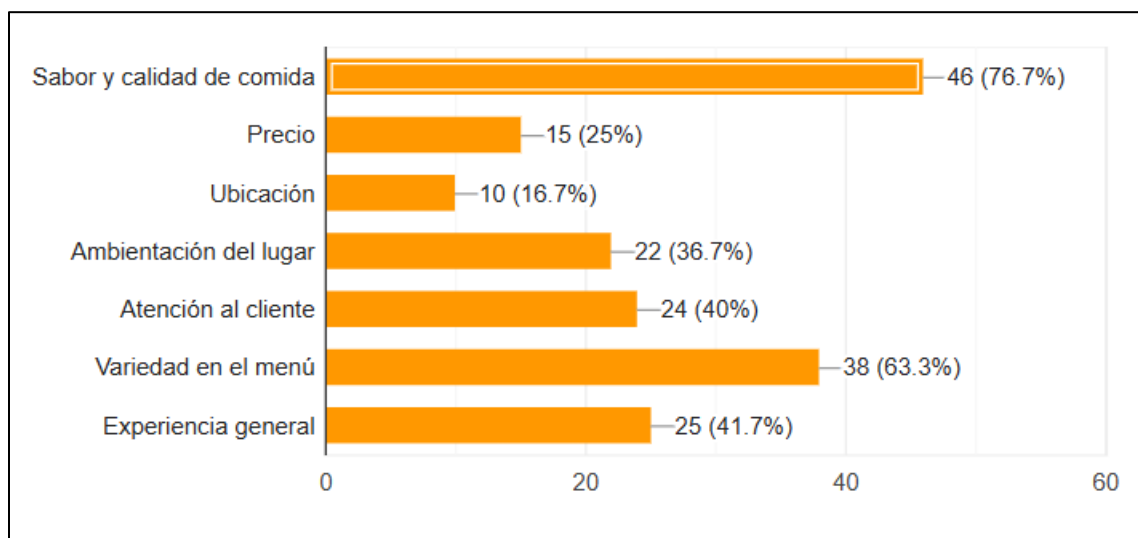
En la figura 6 se evidencia como la mayoría de encuestados correspondiente al 81.6% prefiere consumir crepes en cafeterías o restaurantes, el 28,3% en la cafetería y el 53,3% en restaurantes. El 18.4% restante prefiere hacerlo en puestos de comida rápida, en su domicilio, un café bar o coworking respectivamente.

Pregunta 7. Factores que intervienen en la elección del lugar para consumir crepes

En la figura 7 se puede ver cuáles son los factores que consideran las personas al elegir un lugar para consumir crepes.

Figura 7

Factores para elegir lugar de preferencia del consumo

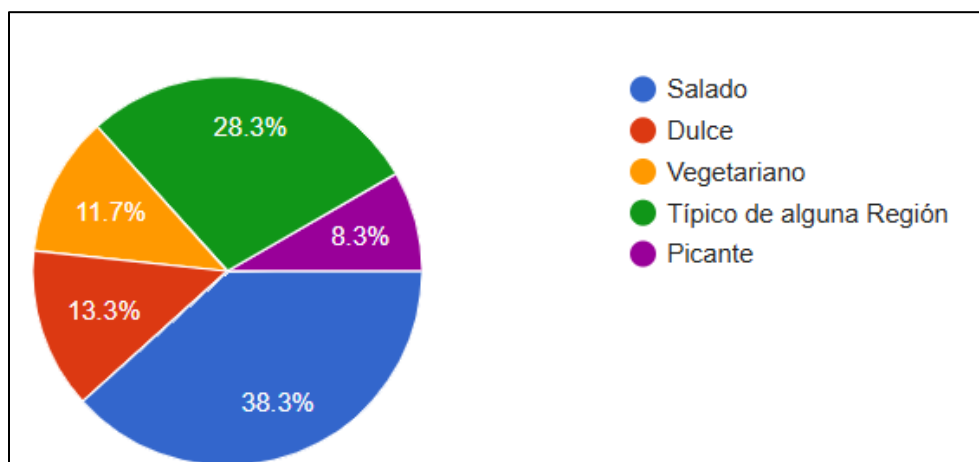


Nota. La figura muestra los principales factores que intervienen para que las personas elijan comer crepes

Dentro de los factores más sobresalientes que tienen en cuenta las personas para elegir un lugar para consumir crepes están en su orden: el sabor y la calidad de la comida con 76.7%, la variedad en el menú con un 63.3%, la experiencia en general con un 41.7%, la atención al cliente con 40%, la ambientación del lugar con 36.7%, el precio con 25% y finalmente la ubicación con 16.7%.

Pregunta 8 Sabores de preferencia

La figura 8 relaciona los sabores de crepes que prefieren las personas encuestadas.

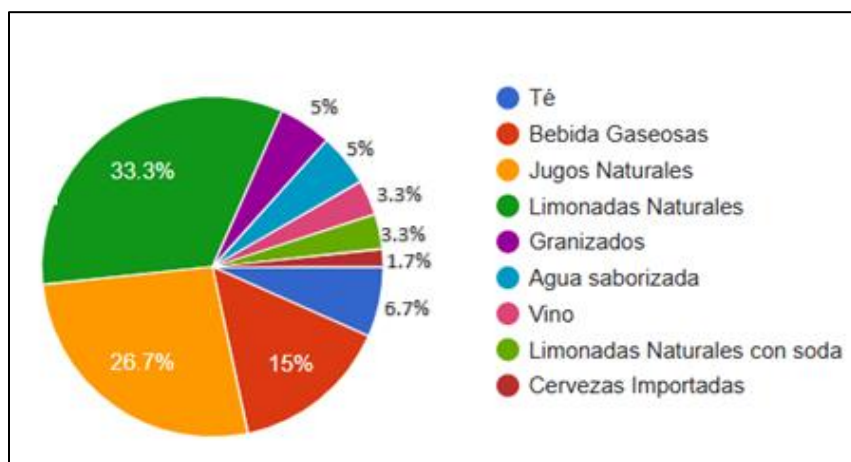
Figura 8*Sabores de preferencia*

Nota. La figura muestra los sabores de preferencia para crepes

Dentro de los sabores para crepes se consideraron el salado, dulce, vegetariano, típico y picante; siendo el salado y el típico los más sobresalientes con el 38.3% y el 28.3%; después de estos las personas prefieren el dulce, el vegetariano y el picante con 13.3%, 11.7% y 8.3% respectivamente.

Pregunta 9. Bebidas para acompañar crepes

En la pregunta con que tipo de bebida le gustaría acompañar los crepes, se establecieron 9 categorías, la figura 9 muestra los resultados.

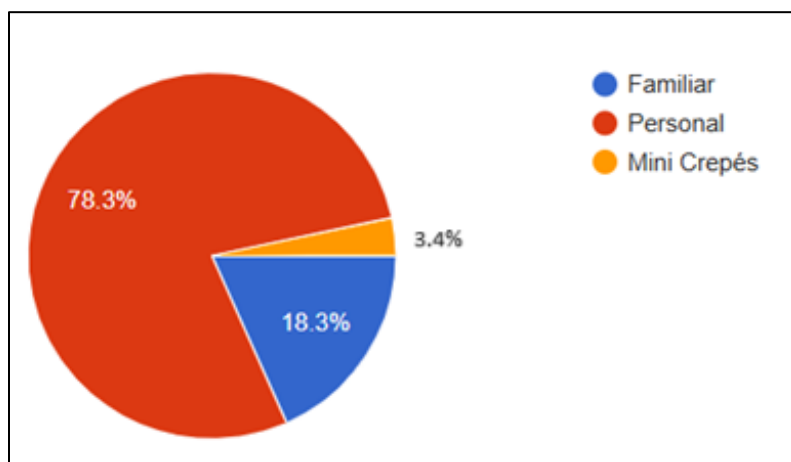
Figura 9*Bebidas para acompañar crepes*

Nota. La figura muestra los sabores de preferencia para bebidas acompañantes de las crepes

Las tres bebidas que más prefieren las personas para acompañar los crepes son en su orden limonadas naturales, los jugos naturales y las bebidas gaseosas con 33.3%, el 26.7% y el 15% respectivamente. Después de ellas se destacan el té con el 6.7% los granizados y el agua saborizada con el 5%, el vino y limonadas con soda con el 3.3% y finalmente las cervezas importadas con el 1.7%.

Pregunta 10. Tamaño ideal de los crepes

Para evaluar el tamaño de los crepes que prefieren las personas se consideraron tres: el familiar, el personal y el mini. Los resultados se muestran en la figura 10.

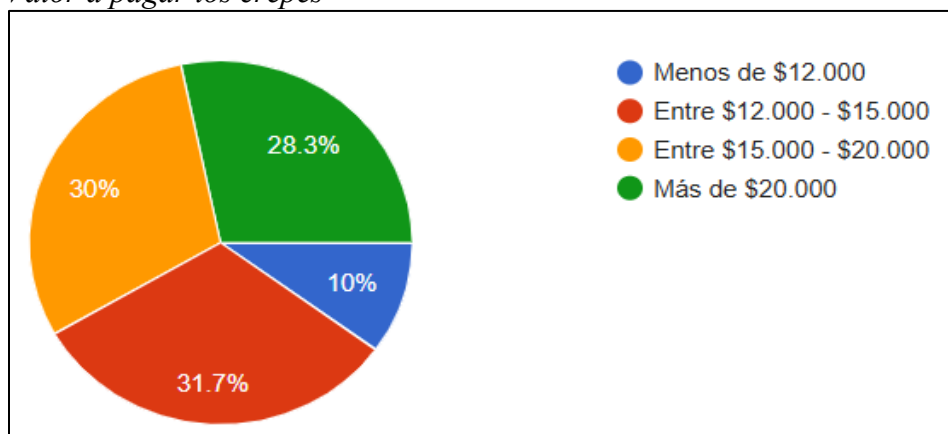
Figura 10*Tamaño ideal para los crepes*

Nota. La figura muestra los 3 tamaños que estarían disponibles para crepes

La figura 10 muestra que el 18,3% de las personas prefieren el tamaño familiar, el 78,3% el personal y el 3.4% el tamaño mini.

Pregunta 11. Valor a pagar por un crepe

En la figura 11 se pueden observar los rangos que las personas estarían dispuestas a pagar por una crepe.

Figura 11*Valor a pagar los crepes*

Nota. La figura muestra los rangos de los valores a pagar por los crepes

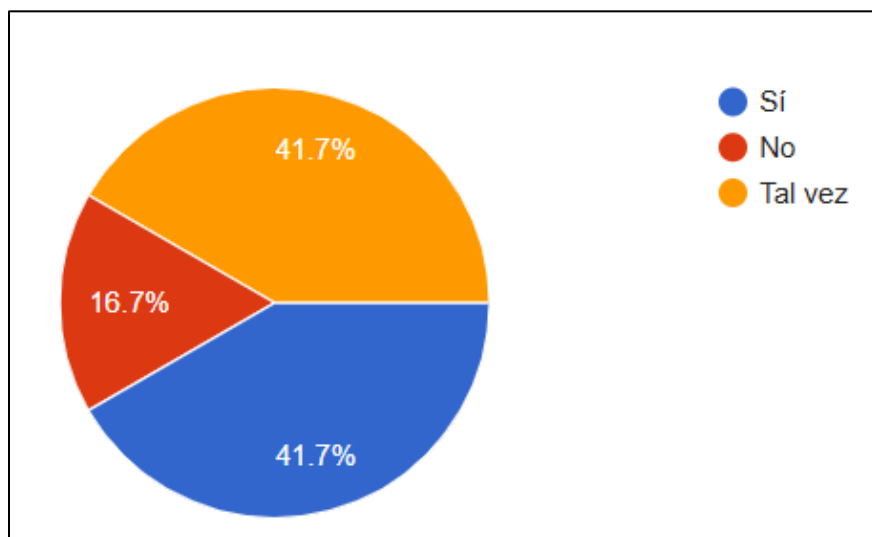
La figura 11 permite apreciar que el 28.3% de las personas están dispuestas a pagar menos de 12.000 por los crepes; el 31.7% entre 12.000 y 15000; el 30% entre 15.000 y 20.000; y el 10% restante más de 20.000.

Pregunta 12. Interés en el aprendizaje de recetas

La pregunta 12 permite evaluar que tan dispuestas estarían las personas en aprender acerca de la preparación de los crepes y otras recetas similares. La figura 12 deja ver los resultados.

Figura 12

Interés en el aprendizaje de recetas



Nota. La figura muestra el interés por aprender algunas recetas

En los resultados se puede apreciar que el 41.7% de la muestra si presentan interés en aprender a preparar crepes y otras recetas similares; el 16.7% indico que no estaba interesado y el 41.7% definió que tal vez si pudiese tener algún interés.

Pregunta 13. Valor dispuesto a pagar por una clase de cocina

Se establecieron 3 valores entre los cuales las personas estarían dispuestos a pagar por una clase de concina de calidad. La figura 13 muestra los resultados.

Figura 13

Valor a pagar por una clase de cocina

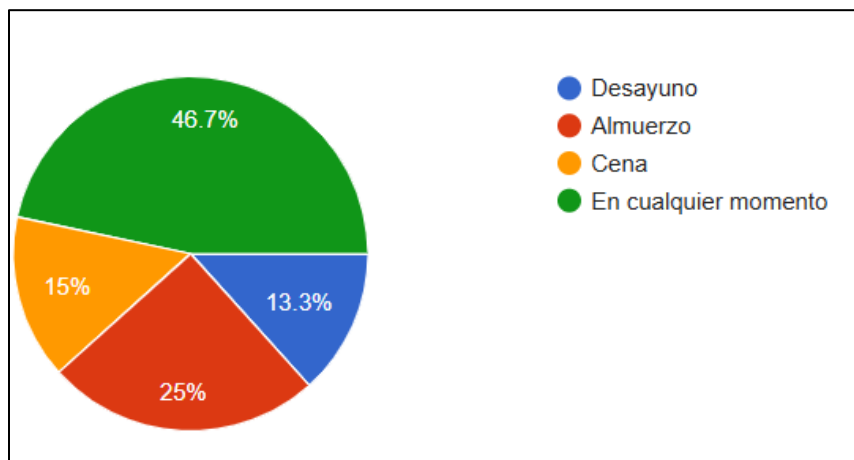


Nota. La figura muestra el posible valor a pagar por una clase de cocina

Se encontró que el 10% pagaría menos de \$20.000 por una clase, 15% no pagaría por una clase de comida, 70% pagaría entre \$20.000 y \$50.000 y el 5% restante pagaría más de \$50.000 por la clase.

Pregunta 14. Horario de preferencia para el consumo

Se tuvieron en cuenta 3 horarios de preferencias para el consumo, en el desayuno, al almuerzo o la cena. Se dejó una cuarta opción de en cualquier momento. La figura 14 muestra los resultados.

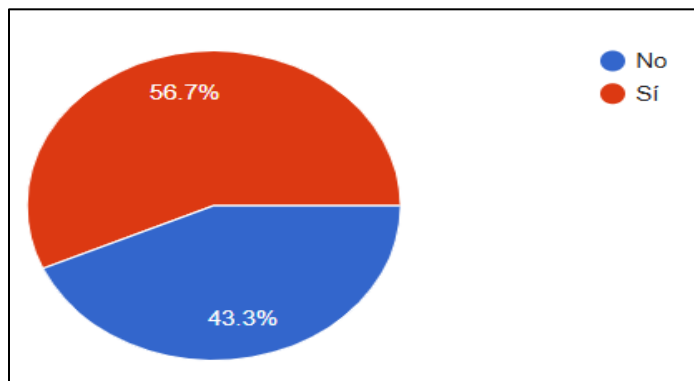
Figura 14*Lugar de preferencia para el consumo*

Nota. La figura muestra el horario de preferencia para consumir crepes

A partir de la figura 14 se puede establecer que el 46.7% de las personas no tienen un horario preferido para consumir crepes, el 25% los prefiere en la hora del almuerzo, el 15% en la cena y el 13.3% en el desayuno.

Pregunta 15. Sitios de venta de crepes en Ibagué

La figura 15 muestra si los encuestados conocen o no sitios para consumir crepes en Ibagué.

Figura 15*Conocimiento de un lugar para consumir crepes*

Nota. La figura muestra el conocimiento de sitios para consumir crepes

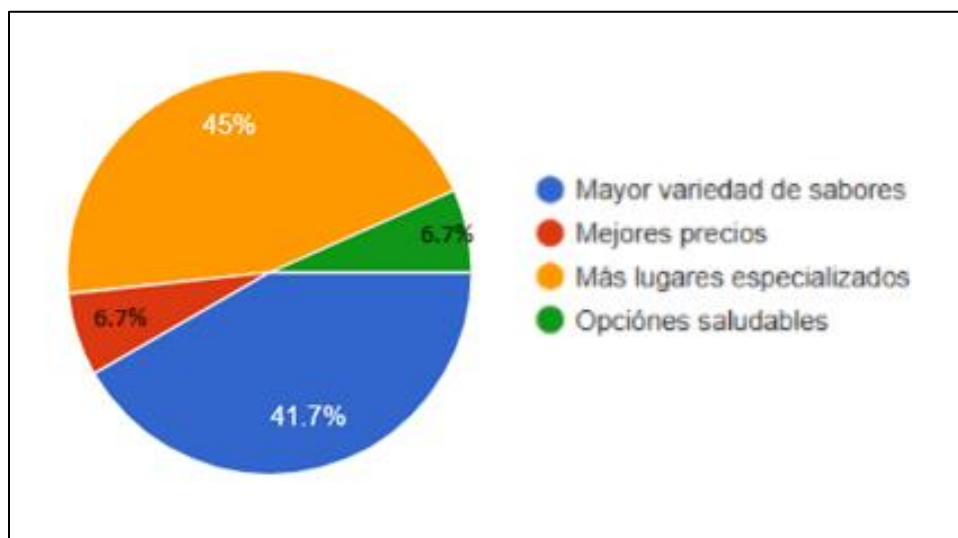
A partir de la figura 15 se puede establecer que el 56.7% de las personas conocen algún sitio para consumir crepes en Ibagué, mientras que el 43.3% no conoce lugares.

Pregunta 16. Faltantes en el mercado actual de crepes

La pregunta 16 indaga acerca de lo que consideran las personas que falta en el mercado de crepes en Ibagué.

Figura 16

Faltantes en el mercado de crepes en Ibagué



Nota. La figura muestra lo que falta en el mercado de los crepes en Ibagué.

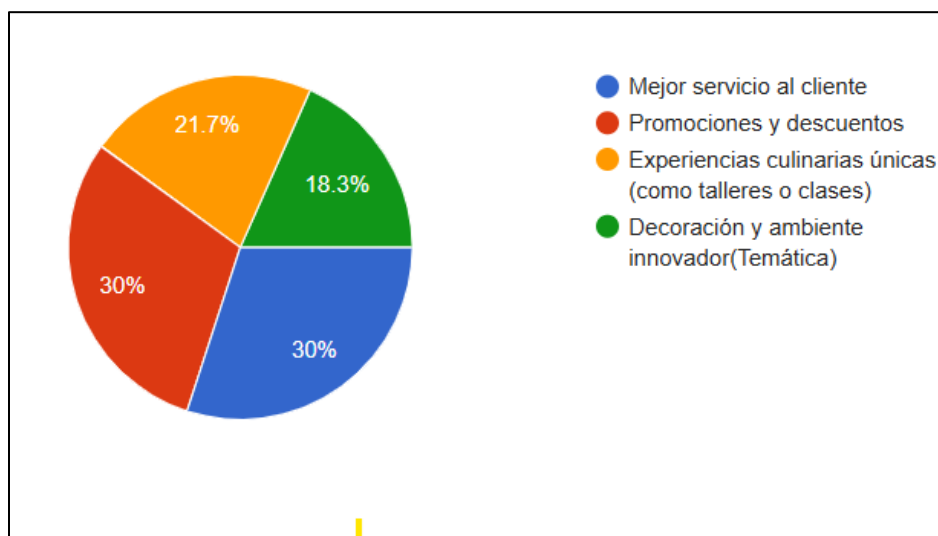
Se evidencia en los resultados que lo que más hace falta está relacionado con la variedad de sabores y lugares más especializados con el 41.7% y el 45%. El 13.3% restante considera que son mejores precios y opciones saludables.

Pregunta 17. Recomendaciones para un nuevo establecimiento de crepes.

En esta pregunta se indaga acerca de las recomendaciones que se deben tener en cuenta para establecer un lugar donde vender crepes.

Figura 17

Recomendaciones al abrir un nuevo establecimiento

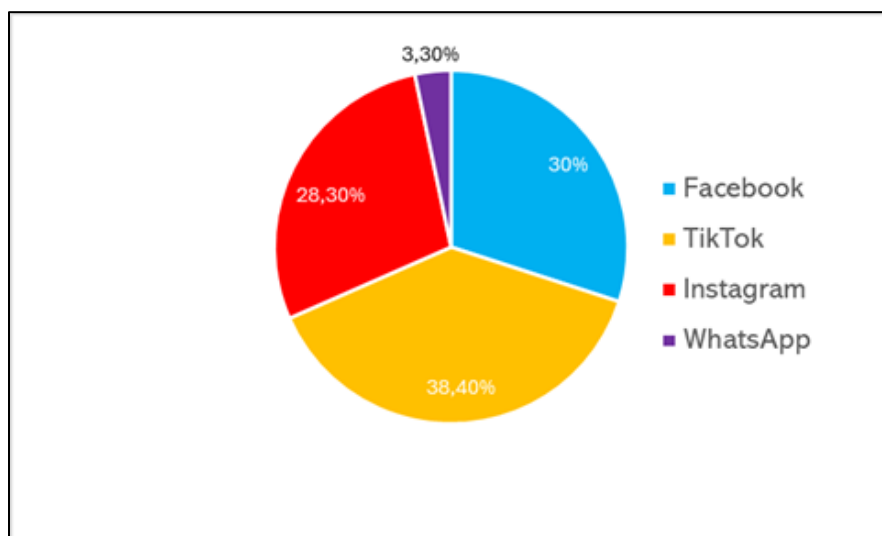


Nota. La figura muestra lo que falta en el mercado de los crepes en Ibagué.

En la indagación se pudo determinar la siguiente información respecto a lo nuevo que esperan encontrar para que destaque sobre la competencia de establecimientos de crepés en Ibagué, 18,3% decoración y ambiente innovador, 21,7% experiencias culinarias únicas como talleres o clases, 30% promociones y descuentos y 30% mejor servicio al cliente.

Pregunta 18. Medios de comunicación llamativos

La pregunta 18 indaga acerca de qué medios de comunicación o red social le parece llamativo para buscar ofertas e innovaciones gastronómicas.

Figura 18*Medios de comunicación llamativos*

Nota. La figura muestra los medios de comunicación más llamativos para buscar ofertas e innovaciones económicas.

Respecto a las redes sociales o medios de comunicación donde buscan ofertas gastronómicas, los más sobresalientes son con el 28,3% Instagram, con el 30% Facebook y el 38,4% TikTok, con un 3,3% se encuentra finalmente WhatsApp.

Análisis general

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada se puede indicar que los clientes potenciales de los crepes y de la capacitación culinaria pueden ser personas de cualquier edad pues al ser alimentos con variedad de sabores pueden ser consumidos y son llamativos para niños, jóvenes y adultos. Lo mismo sucede con el género, el producto es accesible para personas de todas las preferencias sexuales. El sector seleccionado y que resulta ideal es del entorno del Centro Comercial Multicentro y Centro Comercial Aqua que cuenta con el perfil comercial apropiado para iniciar el negocio, esto también teniendo en cuenta que en este sector no se encuentran las empresas de la competencia inmediata.

Se puede apreciar que la mayoría de las personas encuestadas rara vez consumen crepes, lo que indica que con una muy buena propuesta comercial y de marketing el producto pueda llegar a ser más llamativo tanto para los que los consumen esporádicamente como para aquellos que no lo hacen nunca. Los resultados también indican que los restaurantes son el lugar ideal, y que los factores que más contribuyen son a que las personas lo prefieran son el sabor, la calidad y la variedad en el menú. Así mismo, se encontró que los sabores salados y dulces, así como los típicos de la región pueden tener una buena salida comercial. También se debe considerar que como acompañantes se deben tener limonadas, bebidas gaseosas y jugos naturales. Se comprobó que el tamaño ideal es el personal y que los valores no deben superar los \$20.000.

Con respecto al interés por la capacitación en la elaboración de nuevas recetas, se denota un interés amplio lo que supone que al aplicar el marketing adecuado puede ser una estrategia llamativa para atraer al público objetivo, en cuanto a los valores a pagar por una clase se define que deben estar entre \$ 20.000 y \$50.000. El horario de atención debe ser ideado para que las personas puedan desayunar, almorzar y cenar. Se encontró también que las personas en su mayoría conocen otros lugares similares pero un gran porcentaje no sabe dónde encontrar crepes, lo que se convierte en una oportunidad para darse a conocer; otra de las oportunidades es ampliar la variedad de sabores, mejorar el precio sin disminuir la calidad y ofrecer más alternativas saludables. En relación con la apertura se indica tener en cuenta las promociones y descuentos, el servicio al cliente y la decoración física del ambiente. Finalmente, se debe incorporar todo tipo de publicidad en redes sociales populares como TikTok, Facebook e Instagram.

Por consiguiente, en cuanto a la micro localización, el restaurante escuela estará ubicado en el Centro Comercial Multicentro Ibagué. Se tomó esta decisión debido a que asegura alto tráfico de personas por las tiendas existentes, así como los cines. Se busca así, que el Restaurante

– Escuela tenga mucha visibilidad para que sea una opción para los visitantes. En la tabla 1, se relaciona el modelo canvas del negocio que permite definir el modelo de acuerdo con unos bloques clave.

Tabla 1

Modelo Canvas del negocio

Bloque	Definición
Socios claves	Clientes, proveedores, socios, talento humano, autoridades locales
Actividades claves	Diseño del menú, recetas, preparación de los platos, atención al cliente, limpieza y mantenimiento de instalaciones, diseño institucional, docencia
Propuesta de valor	Ingredientes, frescura, origen, calidad, excelencia
Relaciones con los clientes	Ganar - ganar, atención personalizada
Segmentos de clientes	Personas de todas las edades, el segmento meta es el de personas que con frecuencia sale a comer o solicitan delivery, El segmento meta del restaurant escuela es de personas con edades comprendidas entre los 18 y 65 años
Recursos claves	Cocineros, ayudantes, personal de limpieza y mantenimiento, de servicio al cliente, administrativo, materia prima, materiales, herramientas y equipos, agua, electricidad, gas
Canales	Directo
Estructura de costos	Materia prima + Mano de Obra + Costos Indirectos de Fabricación + Gastos de ventas + Gastos administrativos.
Fuentes de ingresos	Venta de crepes y bebidas; Cuotas de inscripción y mensualidades de los cursos y talleres de cocina.

Fuente. Elaboración propia. (2024).

De acuerdo con la Tabla 1, el modelo canvas permite identificar que el segmento de clientes está conformado por personas de todas las edades porque las crepes son un producto que pueden consumir desde niños a tercera edad. En cuanto a la escuela, se apunta al segmento de

mujeres y hombres con edades comprendidas entre los 18 y 65 años. En cuanto a la propuesta de valor se basa en los ingredientes y sabores autóctonos, frescura, origen orgánico, calidad y excelencia en la atención al cliente. En cuanto al canal es directo y la relación con los clientes es del tipo ganar – ganar.

Para la fabricación de las crepes es necesario contar con un adecuado diseño de menú, las recetas, la preparación de los platos, atención al cliente, limpieza, diseño instruccional y la docencia. Todo esto es necesario para llevar a cabo las funciones del Restaurante-Escuela. Para llevar a cabo todas las operaciones se requiere del talento humano, materiales, herramientas, equipos, agua, electricidad y gas. Además, los socios claves son los clientes, los socios del negocio, los proveedores y las autoridades locales. Por último, la fuente de ingreso es la venta de las crepes, de bebidas y la matrícula de los cursos y talleres. En cuanto a los costos, la misma está integrada por materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, así como los gastos de ventas y administrativos.

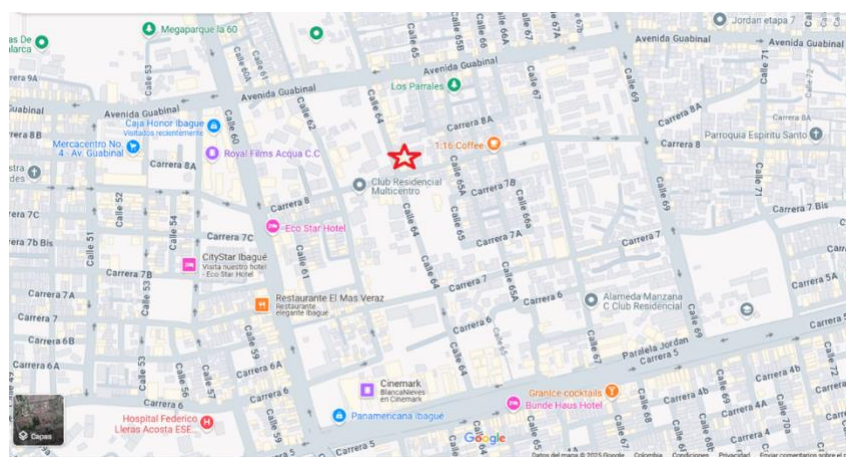
Plan operativo del proyecto

Localización

Se realizó una búsqueda de locales comerciales en arriendo que se pudieran adecuar para el restaurante escuela y que cumplieran con los requisitos de estar ubicado en la zona comercial aledaña a los centros comerciales. Se definió el punto en el que se podría ubicar el proyecto como se evidencia en la figura 19.

Figura 19

Localización



Nota. La figura muestra la ubicación tentativa del local, calle 64 entre carreras 6 y 7. Tomada de Google Maps

Capacidad instalada

El establecimiento cuenta con 150 m², distribuidos en 2 plantas, la primera de 98 m² y la segunda de 42 m²; en cada uno de los pisos tiene baño para hombres y mujeres; cuenta con una bahía parqueadero para 8 vehículos. En la primera planta quedará el restaurante y en la segunda las instalaciones para la escuela de este.

Las medidas en el primer piso para el salón son de 8 metros de largo por 7 metros de ancho, lo que da una capacidad instalada aproximada de 47 personas para el primer piso. Para el segundo piso el salón es de 6 metros de largo por 7 metros de ancho, lo que da una capacidad instalada aproximada de 35 personas para el segundo piso.

$C = \text{Capacidad instalada}$

$L = \text{Largo (m)}$

$A = \text{Ancho (m)}$

$e = \text{Espacio que un cliente ocupa (m}^2\text{)}$

$$C_{p1} = \frac{L * A}{e + 0.20m}$$

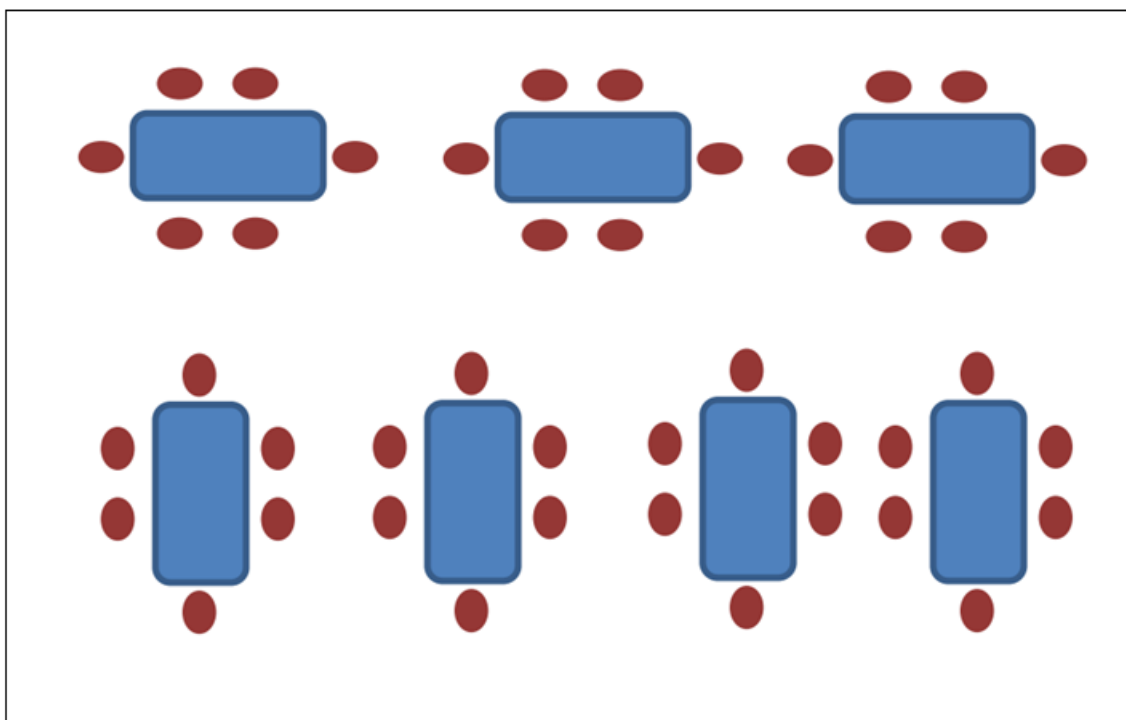
$$C_{p1} = \frac{8m * 7m}{1m^2 + 0.20m^2} = \frac{56m^2}{1.20m^2} = 46,6 \approx 47$$

$$C_{p2} = \frac{L * A}{e + 0.20m}$$

$$C_{p2} = \frac{6m * 7m}{1m^2 + 0.20m^2} = \frac{42m^2}{1.20m^2} = 35$$

Ubicación de mobiliario

Se define para el restaurante la distribución mostrada en la figura 20 en la que se organizan 3 mesas de 3 m de largo por 0.70 m de ancho, con capacidad para 6 personas. Las 7 mesas ocupan un espacio de $9.45m^2$ y las 42 sillas un espacio de $21m^2$, lo que equivale a $30.45m^2$, el espacio restante se destina para la circulación de los clientes y el personal.

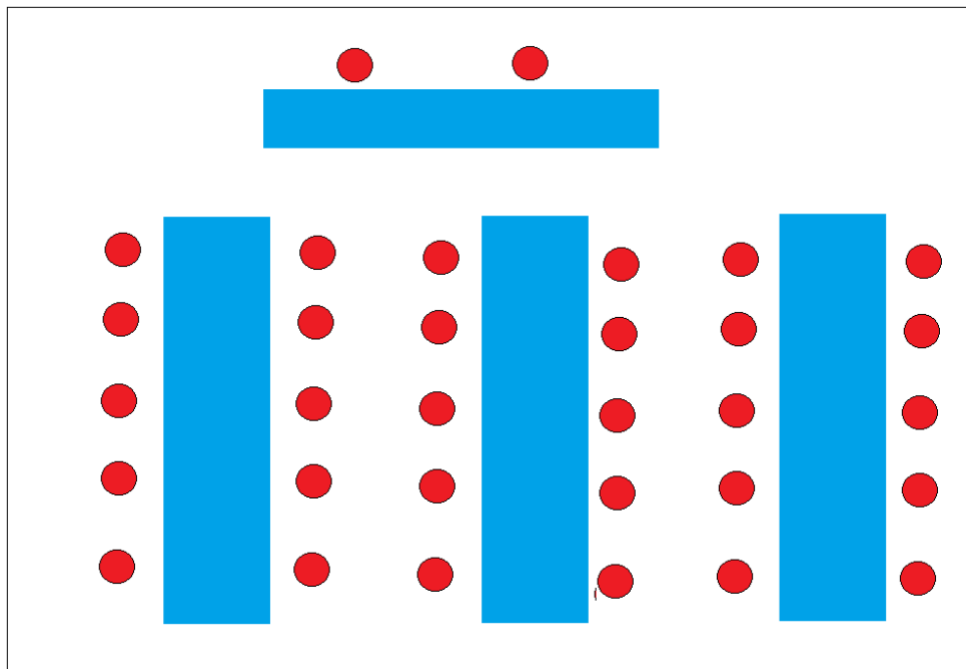
Figura 20*Ubicación mobiliario primer piso*

Nota. La figura muestra la distribución del restaurante

Para la ubicación de la escuela, se define la distribución de la figura 21 en la que se organizan 3 mesas de 3.5 m de largo por 1,50 m de ancho, con capacidad para 30 personas. Las 3 mesas ocupan un espacio de $15 m^2$ y las 30 personas un espacio de $15m^2$, lo que equivale a $30m^2$, para los instructores se utiliza una mesa de 4 metros de largo por 0.75 de ancho con capacidad para 2 personas, lo que arroja un total de $4m^2$, en total se tiene un espacio ocupado de $34m^2$ el espacio restante se destina para la circulación y otros accesorios.

Figura 21*Ubicación mobiliario segundo piso*

Nota. La figura muestra la distribución de la escuela



Nota. La figura muestra la distribución de la escuela

Ciclo de servicio

Se hace un estimado del tiempo que durará el servicio teniendo en cuenta desde el momento que el cliente llega a las instalaciones hasta que finaliza la atención y se retira del restaurante.

Tabla 2*Tiempo del ciclo de servicio*

Actividad	Duración (min)
Ingreso del cliente, bienvenida y ubicación en la mesa	6
Entrega de la carta	2
Toma de la orden	5
Servicio a la mesa	15
Consumo	25
Proceso de solicitud de la cuenta y pago	5
Despedida y retiro	1
Duración total estimada	57

Fuente. Elaboración propia**Área operativa**

El personal para la parte operacional del restaurante estará conformado por el siguiente personal de cocina: 1 cocinero, 2 ayudantes de cocina y 1 persona de servicios de limpieza y apoyo; personal de servicio: 2 meseros y 1 cajero-recepcionista. En la tabla 3 se especifican los equipos requeridos.

Tabla 3*Equipos área operativa restaurante*

Equipo / Utensilio	Cantidad
Crepera eléctrica	1
Crepera de gas	2
Cocina con 6 quemadores	1
Microondas	1
Horno	1
Licuadaora	2
Greca	1
Nevera	1
Congelador	1
Juego de cucharas y tenedores de palo	2

Bandejas	10
Plato de cerámica	60
Vaso de vidrio	60
Juego de Cubiertos (cuchara, tenedor, cuchillo)	60
Jarras jugo	20
Servilleteros	10
Manteles	10

Fuente. Elaboración propia

Para el área de escuela, la tabla 4 relaciona los equipos e instrumentos. La parte de personal estará conformado por el siguiente personal: 2 profesores de cocina y 1 auxiliar.

Tabla 4

Equipos área operativa escuela

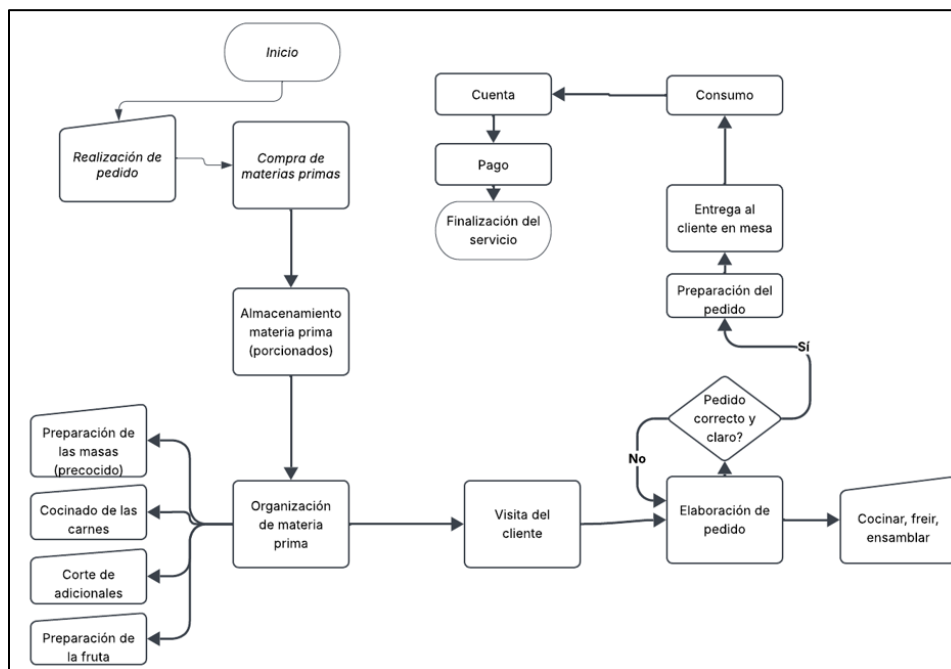
Equipo / Utensilio	Cantidad
Crepera eléctrica	1
Crepera de gas	1
Cocina con 6 quemadores	1
Microondas	1
Horno	1
Licuadaora	2
Nevera	1
Congelador	1
Juego de cucharas y tenedores de palo	35
Bandejas	35
Plato de cerámica	50

Fuente. Elaboración propia

A continuación en la figura 22 y 23 se presenta el diagrama de procesos para el restaurante y para la escuela respectivamente.

Figura 22

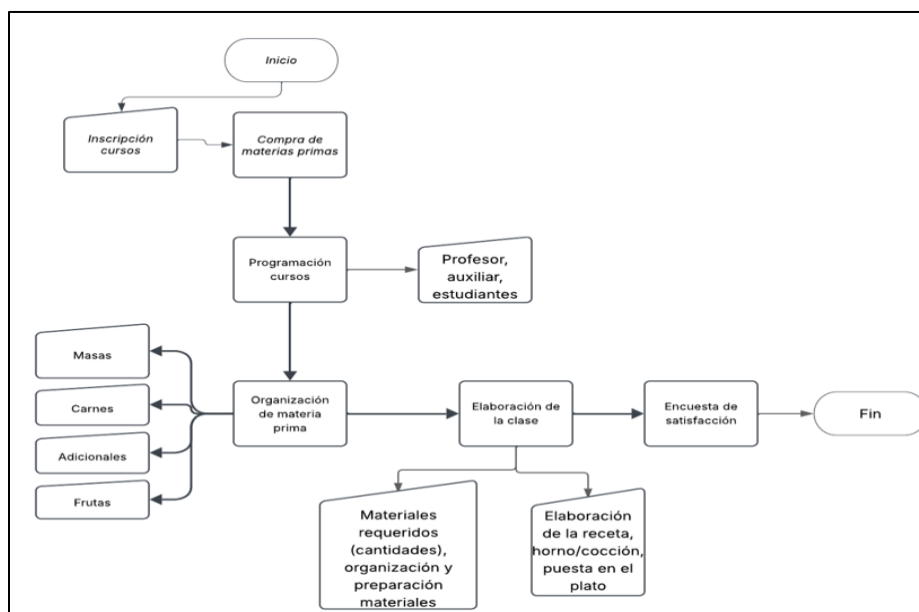
Diagrama de procesos restaurante



Fuente. Elaboración propia

Figura 23

Diagrama de procesos escuela



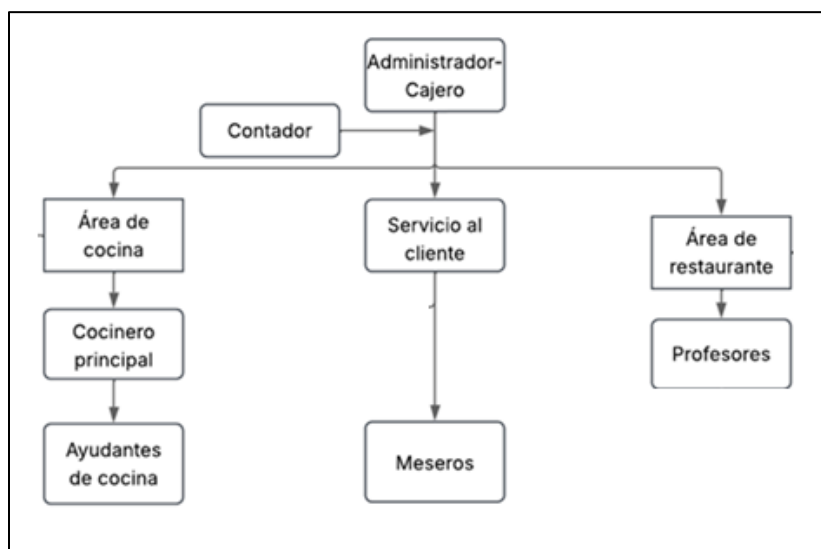
Fuente. Elaboración propia

Organización de recursos humanos

En la figura 24 se evidencia el organigrama del restaurante escuela.

Figura 24

Organigrama



Fuente. Elaboración propia

Plan operativo diario

En el plan operativo se contemplan el diseño de menús, las estrategias de manejo de inventarios y los turnos del personal. Para el diseño del menú, se tuvo en cuenta la encuesta realizada y los ingredientes más fáciles de conseguir en la región. Dentro de las recetas elegidas están:

Entradas

- Patacón
- Papas fritas
- Chicharrón
- Chorizo

Plato fuerte

- Crepe de carne
- Crepe de pollo
- Crepe de dulce

Bebidas

- Jugo natural en agua
- Jugo natural en leche
- Gaseosa personal
- Limonada
- Cola & Pola
- Agua

Gestion de inventarios

Para la gestión y administración del inventario de insumos e ingredientes se tuvieron en cuenta la seguridad alimentaria, la rotación del inventario, el espacio, el control de plagas, el cronograma y los encargados. Con relación a la seguridad alimentaria, se hará una separación de los alimentos crudos de los cocidos teniendo en cuenta la temperatura recomendada en congeladores y refrigeradores, el almacenamiento se hará en recipientes sellados y limpios con el fin de evitar la contaminación.

En la rotación de inventario, se utilizará el método PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir). Se tendrán en cuenta las fechas de vencimiento y la antigüedad con el fin de garantizar que estos sean utilizados primero reduciendo el riesgo de que los alimentos se deterioren o caduquen. De esta manera se hará un etiquetado con la fecha de recepción, nombre y cantidad, de manera que se organicen de adelante hacia atrás según esta misma.

En la organización del espacio de almacenamiento, se destinará un encargado diario que asegure que este limpio y que sea fácil identificar el acceso a los productos e ingredientes de manera que los tiempos de búsqueda se reduzcan y se minimice el riesgo de errores en la preparación. Se organizarán las áreas diferenciando productos secos, congelados y refrigerados. Este mismo procedimiento se hará con las bebidas embotelladas.

Para el control de plagas como insectos y roedores se realizará un proceso de sellado de los puntos de entrada, así mismo el encargado realizara la limpieza diaria, se utilizarán trampas y otros productos autorizados como repelentes. El inventario de productos y materias primas será alimentado en una planilla física y en Excel cada vez que se reciba el elemento, así mismo al día siguiente tanto el ayudante de cocina como el auxiliar de la escuela estarán encargados de descargar los ingredientes gastados en la elaboración de platos y recetas el día anterior, con el fin de mantener actualizado el inventario. El día 9 y el día 16, el día 23 y el día 30, al iniciar el turno el cocinero principal y el profesor estarán encargados de realizar el inventario. Este mismo será verificado después de elaborado por el administrador cajero de manera aleatoria.

Turnos de personal

Los horarios de atención del restaurante y de la escuela se muestran en la tabla 5. En el caso de la escuela se hace la aclaración de que los horarios son a convenir según el número de alumnos.

Tabla 5*Diseño de turnos*

Dia de la semana	Horario	Restaurante			Escuela
		Turno 1	Turno 2	Turno 3	
Lunes	8:00 am a 10:00pm	8:00 am a 3:00pm	3:00pm a 10:00 pm		7:00 am a 12:00 m
Martes	8:00 am a 10:00pm	8:00 am a 3:00pm	3:00pm a 10:00 pm		7:00 am a 12:00 m
Miércoles	8:00 am a 10:00pm	8:00 am a 3:00pm	3:00pm a 10:00 pm		7:00 am a 12:00 m
Jueves	8:00 am a 1:00am	8:00 am a 3:00pm	3:00pm a 10:00 pm	7:00pm a 1:00 am	2:00 pm a 6:00 pm
Viernes	8:00 am a 1:00am	8:00 am a 3:00pm	3:00pm a 10:00 pm	7:00pm a 1:00 am	2:00 pm a 6:00 pm
Sábado	8:00 am a 1:00am	8:00 am a 3:00pm	3:00pm a 10:00 pm	7:00pm a 1:00 am	7:00 am a 12:00 m
Domingo	8:00 am a 10:00pm	8:00 am a 3:00pm	3:00pm a 10:00 pm		

Fuente. Elaboración propia

Plan financiero*Costos de las recetas*

Para conocer los costos por cada plato, se promedian 2 recetas tradicionales, una para un crepes de pollo o carne y otra para un crepe dulce, en la tabla 6 y tabla 7 se pueden apreciar los costos de los gramajes requeridos que no son incluidos debido a que estos serán considerados secreto industrial.

Tabla 6*Costos por receta – Crepes de sal*

Unidad	Ingredientes	Costo	Costo individual
gr	Pollo / Carne	\$ 15.000	\$ 2.250
gr	Champiñones	\$ 58.600	\$ 4.981
ml	Crema de leche	\$ 1.700	\$ 476
	Alquería		
Cucharada	Aceite de oliva	\$ 11.500	\$ 52
gr	Sal	\$ 1.200	\$ 12
gr	Pimienta negra	\$ 44.300	\$ 488

Unidad	Huevos	\$	13.000	\$	217
gr	Harina	\$	2.900	\$	174
ml	Leche Alquería	\$	7.950	\$	367
Cucharada	Azúcar	\$	3.400	\$	1
Cucharada	Mantequilla	\$	14.500	\$	15
Cucharada	Aceite de oliva - Sartén	\$	11.500	\$	52
Costo total				\$	9.084

Fuente. Elaboración propia

Tabla 7

Costos por receta – Crepes dulces

Unidad	Ingredientes	Costo	Costo individual
gr	Fruta fresca	\$ 12.000	\$ 1.800
gr	Dulce de leche	\$ 7.100	\$ 2.029
gr	Nutella	\$ 30.150	\$ 3.446
gr	Salsa de frutas	\$ 9.500	\$ 2.375
gr	Miel	\$ 27.600	\$ 552
ml	Crema de leche	\$ 1.700	\$ 476
Cucharada	Alquería Aceite de oliva	\$ 11.500	\$ 52
Unidad	Huevos	\$ 13.000	\$ 217
gr	Harina	\$ 2.900	\$ 174
ml	Leche Alquería	\$ 7.950	\$ 367
Cucharada	Azúcar	\$ 3.400	\$ 1
Cucharada	Mantequilla	\$ 14.500	\$ 15
Cucharada	Aceite de oliva - Sartén	\$ 11.500	\$ 52
Costo porción			\$ 11.555

Fuente. Elaboración propia

Costo del personal

De acuerdo con el organigrama se presenta en la tabla 8 el costo mensual del personal fijo del restaurante cabe aclarar que para la escuela la planeación de profesores se hará mes a mes según el número de estudiantes inscritos.

Tabla 8*Costos de personal*

Cargo	Salario base	Aux transp.	Total	BASE SALARIO	Cesantías Intereses Prima Vacaciones	Salud pensión ARL Caja	Salario Pagado	Anual
Administrador	\$ 3.000.000	\$ -	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 627.099	\$ 375.660	\$ 2.760.000	\$ 33.120.000
Cocinero	\$ 2.500.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000	\$ 2.700.000	\$ 556.069	\$ 313.050	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Ayudante de cocina	\$ 2.000.000	\$ 200.000	\$ 2.000.000	\$ 2.200.000	\$ 451.553	\$ 250.440	\$ 2.040.000	\$ 24.480.000
Meseros (3)	\$ 4.270.500	\$ 600.000	\$ 4.270.500	\$ 4.870.500	\$ 993.135	\$ 534.752	\$ 4.528.860	\$ 54.346.320
Profesor escuela	\$ 2.500.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000	\$ 2.700.000	\$ 556.069	\$ 313.050	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Contador (por servicio)	\$ 700.000	\$ -	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ -	\$ -	\$ 700.000	\$ 8.400.000
	\$ 14.970.500	\$ 1.200.000	\$ 14.270.500	\$ 15.470.500	\$ 3.183.925	\$ 1.786.952	\$ 15.028.862	\$ 180.346.320
Administración Operativos	\$ 41.520.000							
	\$ 138.826.320							

Fuente. Elaboración propia

Costo del inventario inicial

Se plantean en la tabla 9 y 10 los costos del inventario inicial teniendo en cuenta lo descrito en el capítulo anterior.

Tabla 9*Costos del inventario inicial restaurante*

Equipo / Utensilio	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Crepera eléctrica	1	\$ 129.000	\$ 129.000
Crepera de gas	2	\$ 1.599.900	\$ 1.599.900
Cocina con 6 quemadores	1	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000
Microondas	1	\$ 324.500	\$ 324.500
Horno	1	\$ 967.000	\$ 967.000
Licuada	2	\$ 106.000	\$ 106.000

Greca	1	\$ 1.381.000	\$ 1.381.000
Nevera	1	\$ 1.717.000	\$ 1.717.000
Congelador	1	\$ 7.439.000	\$ 152.940
Juego de cucharas y tenedores de palo	2	\$ 12.350	\$ 152.940
Bandejas	10	\$ 21.900	\$ 766.500
Plato de cerámica	60	\$ 12.000	\$ 600.000
Vaso de vidrio	60	\$ 2.300	\$ 2.200
Juego de Cubiertos (cuchara, tenedor, cuchillo)	60	\$ 3.059	\$ 183.528
Jarras jugo	20	\$ 4.500	\$ 90.000
Servilleteros	10	\$ 3.200	\$ 32.000
Manteles	10	\$ 32.500	\$ 325.000
Mesas	7	\$ 247.000	\$ 1.729.000
Sillas	50	\$ 54.667	\$ 2.733.333
Caja registradora	1	\$ 938.000	\$ 938.000
		Total	\$ 14.979.841

Fuente. Elaboración propia

Tabla 10

Costos del inventario inicial escuela

Equipo / Utensilio	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Crepera eléctrica	1	\$ 129.000	\$ 129.000
Crepera de gas	1	\$ 1.599.900	\$ 1.599.900
Cocina con 6 quemadores	1	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000
Microondas	1	\$ 324.500	\$ 324.500
Horno	1	\$ 967.000	\$ 967.000

Licuadaora	2	\$ 106.000	\$ 212.000
Nevera	1	\$ 1.717.000	\$ 1.717.000
Congelador	1	\$ 7.439.000	\$ 7.439.000
Juego de cucharas y tenedores de palo	35	\$ 12.350	\$ 432.250
Bandejas	35	\$ 21.900	\$ 766.500
Plato de cerámica	50	\$ 12.000	\$ 600.000
Mesas	4	\$ 1.663.000	\$ 6.652.000
Sillas	35	\$ 54.667	\$ 1.913.345
		Total	\$ 23.802.495

Fuente. Elaboración propia

Costo de infraestructura

Se relacionan en la tabla 11 los costos relacionados con el mantenimiento y operación del restaurante escuela.

Tabla 11

Costos de mantenimiento y operación

Descripción	Valor mensual
Arriendo	\$ 3.200.000
Servicio de agua Tabla 9	\$ 185.000
<i>Costos de infraestructura</i>	
Servicio de energía	\$ 326.000
Servicio de gas natural	\$ 380.000
Servicio de internet y televisión	\$ 153.000
Mantenimiento del local	\$ 135.000
Mantenimiento del mobiliario y equipos	\$ 105.000
Marketing	\$ 250.000
Total	\$ 4.734.000

Fuente. Elaboración propia

Plan de inversión

Estimación de la demanda

Se realizó una estimación de la demanda teniendo en cuenta el flujo de personas en el sector y el entorno de los centros comerciales, considerando que aproximadamente son 17700

personas las que visitan estos lugares diariamente. De acuerdo con esto se consideró que de esta población el 5% asistirá al restaurante en el mes. Teniendo en cuenta el dato se hace la proyección de ingresos para los próximos 5 años.

Tabla 12

Proyección de ingresos

Descripción	Valor	Porciones mensuales / hora escuela	Valor ingreso mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crepe de pollo	\$ 18.000	250	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000	\$ 59.400.000	\$ 66.528.000	\$ 74.511.360	\$ 84.942.950
Crepe de carne	\$ 18.000	250	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000	\$ 59.400.000	\$ 66.528.000	\$ 74.511.360	\$ 84.942.950
Crepe dulce	\$ 22.000	300	\$ 6.600.000	\$ 79.200.000	\$ 87.120.000	\$ 97.574.400	\$ 109.283.328	\$ 124.582.994
Patacón	\$ 5.000	150	\$ 750.000	\$ 9.000.000	\$ 9.900.000	\$ 11.088.000	\$ 12.418.560	\$ 14.157.158
Papas fritas	\$ 7.000	200	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000	\$ 18.480.000	\$ 20.697.600	\$ 23.181.312	\$ 26.426.696
Chicharrón	\$ 9.000	100	\$ 900.000	\$ 10.800.000	\$ 11.880.000	\$ 13.305.600	\$ 14.902.272	\$ 16.988.590
Chorizo	\$ 7.000	80	\$ 560.000	\$ 6.720.000	\$ 7.392.000	\$ 8.279.040	\$ 9.272.525	\$ 10.570.678
Jugo natural	\$ 4.000	300	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	\$ 15.840.000	\$ 17.740.800	\$ 19.869.696	\$ 22.651.453
Jugo en leche	\$ 5.500	200	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000	\$ 14.520.000	\$ 16.262.400	\$ 18.213.888	\$ 20.763.832
Limonada	\$ 3.500	300	\$ 1.050.000	\$ 12.600.000	\$ 13.860.000	\$ 15.523.200	\$ 17.385.984	\$ 19.820.022
Gaseosa	\$ 3.200	400	\$ 1.280.000	\$ 15.360.000	\$ 16.896.000	\$ 18.923.520	\$ 21.194.342	\$ 24.161.550
Cola y Pola	\$ 3.500	300	\$ 1.050.000	\$ 12.600.000	\$ 13.860.000	\$ 15.523.200	\$ 17.385.984	\$ 19.820.022
Agua	\$ 2.500	200	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.600.000	\$ 7.392.000	\$ 8.279.040	\$ 9.438.106
Clases escuela	\$ 30.000	500	\$ 15.000.000	\$ 180.000.000	\$ 198.000.000	\$ 221.760.000	\$ 248.371.200	\$ 283.143.168
Total				\$ 484.680.000	\$ 533.148.000	\$ 597.125.760	\$ 668.780.851	\$ 762.410.170

Fuente. Elaboración propia

De la misma manera se calcularon los costos para calcular el margen bruto. Los costos se proyectaron considerando un aumento del 3% en los años del 2 al 5.

Tabla 13

Proyección de costos

Detalle	Costo individual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crepe de pollo	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	9.084	27.253.112	28.070.705	28.912.827	29.780.211	30.673.618
Crepe de carne	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	9.084	27.253.112	28.070.705	28.912.827	29.780.211	30.673.618
Crepe dulce	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	11.555	41.597.175	42.845.091	44.130.443	45.454.357	46.817.987
Patacón	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	675	1.215.000	1.251.450	1.288.994	1.327.663	1.367.493
Papas fritas	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	1.960	4.704.000	4.845.120	4.990.474	5.140.188	5.294.393
Chicharrón	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	3.210	3.852.000	3.967.560	4.086.587	4.209.184	4.335.460
Chorizo	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	3.600	3.456.000	3.559.680	3.666.470	3.776.465	3.889.758
Jugo natural	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	1.280	4.608.000	4.746.240	4.888.627	5.035.286	5.186.345
Jugo natural con leche	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	2.120	5.088.000	5.240.640	5.397.859	5.559.795	5.726.589
Limonada	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	450	1.620.000	1.668.600	1.718.658	1.770.218	1.823.324
Gaseosa	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	2.160	10.368.000	10.679.040	10.999.411	11.329.394	11.669.275
Cola y Pola	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	406	1.460.000	1.503.800	1.548.914	1.595.381	1.643.243
Agua	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	1.200	2.880.000	2.966.400	3.055.392	3.147.054	3.241.465
Clases escuela	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	20.000	120.000.000	123.600.000	127.308.000	131.127.240	135.061.057
Total	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	66.784	255.354.399	263.015.031	270.905.482	279.032.647	287.403.626

Fuente. Elaboración propia

A continuación, en la tabla 14 se muestra en detalle la inversión inicial correspondiente a equipos y mobiliarios ya discriminados en las tablas 9 y 10, adecuaciones, publicidad y otros gastos. En los equipos y mobiliario se contempla una depreciación a 5 años.

Tabla 14

Inversión inicial

Descripción	Rubro	Depreciación Anual
Equipos y mobiliario restaurante	\$	\$
	14.979.841	2.995.968
Equipos y mobiliario escuela	\$	\$
	23.802.495	4.760.499
Adecuación inicial del local	\$	
	2.500.000	
Publicidad inicial	\$	
	1.200.000	

Gastos legales iniciales	\$	
	350.000	
Capital de trabajo	\$	
	10.000.000	
Capital Total	\$	\$
	52.832.336	7.756.467

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 15 se muestra el costo del capital ponderado.

Tabla 15

Costo de capital ponderado

Concepto	Porcentaje a invertir	Monto a financiar	Costo Anual
Fondos propios	40%	\$	15%
		21.132.935	
Fondos financiados (Banco)	60%	\$	20%
		31.699.402	

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior se hace el **cálculo** del Costo de capital **ponderado** o

WACC:

$$WACC = \frac{E}{(E + D)} * Ke + \frac{D}{(E + D)} * Kd * (1 - T)$$

$$WACC = \frac{21.132.935}{(21.132.93 + 31.699.402)} * 0.15 + \frac{31.699.402}{(21.132.93 + 31.699.402)} * 0.2 * (1 - 0.35)$$

$$WACC = 0.06 + 0.12 * 0.65$$

$$WACC = 13.80\%$$

Después de tener los valores, se realiza el Estado de Resultados discriminado en la tabla 16 y los flujos de efectivo en la tabla 17.

Tabla 16*Estado de Resultados*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	\$ 484.680.000	\$ 533.148.000	\$ 597.125.760	\$ 668.780.851	\$ 762.410.170
Costo variable	\$ 255.354.399	\$ 263.015.031	\$ 270.905.482	\$ 279.032.647	\$ 287.403.626
Utilidad bruta	\$ 229.325.601	\$ 270.132.969	\$ 326.220.278	\$ 389.748.205	\$ 475.006.544
Gasto operativo	\$ 195.634.320	\$ 211.285.066	\$ 228.187.871	\$ 246.442.901	\$ 266.158.333
Gasto administrativo	\$ 41.520.000	\$ 44.841.600	\$ 48.428.928	\$ 52.303.242	\$ 56.487.502
Depreciación	\$ 7.756.467	\$ 7.756.467	\$ 7.756.467	\$ 7.756.467	\$ 7.756.467
UAII	-\$ 72.252	\$ 21.762.770	\$ 57.359.946	\$ 98.758.529	\$ 160.117.177
Financiamiento	\$ 7.572.762	\$ 6.543.323	\$ 5.225.920	\$ 3.540.004	\$ 1.382.490
UAI	-\$ 7.645.014	\$ 15.219.447	\$ 52.134.026	\$ 95.218.525	\$ 158.734.687
Impuestos	-\$ 2.675.755	\$ 5.326.807	\$ 18.246.909	\$ 33.326.484	\$ 55.557.141
Utilidad Neta	-\$ 4.969.259	\$ 9.892.641	\$ 33.887.117	\$ 61.892.041	\$ 103.177.547

Fuente. Elaboración propia

Tabla 17*Flujo de efectivo*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	-\$ 4.969.259,1	\$ 9.892.641	\$ 33.887.117	\$ 61.892.041	\$ 103.177.547	
Depreciación	\$ 7.756.467	\$ 7.756.467	\$ 7.756.467	\$ 7.756.467	\$ 7.756.467	
Prestamos	\$ 11.252.905	\$ 11.252.905	\$ 11.252.905	\$ 11.252.905	\$ 11.252.905	
Inversión inicial	-\$ 52.832.336					
Flujo neto	-\$ 52.832.336	-\$ 8.465.697,0	\$ 6.396.202,9	\$ 30.390.679,1	\$ 58.395.603,4	\$ 99.681.108,9

Fuente. Elaboración propia

Al tener el Estado de Resultados y los cálculos de los flujos de efectivo se procede a realizar el análisis de rentabilidad del proyecto por medio del Valor Presente Neto - VAN y la Tasa Interna de Retorno – TIR.

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)^1} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \frac{Q_3}{(1+k)^3} + \frac{Q_4}{(1+k)^4} + \frac{Q_5}{(1+k)^5}$$

$$VAN = -52.832.336 + \frac{-8465697}{(1+13.8)^1} + \frac{6.396.202}{(1+13.8)^2} + \frac{30.390.679}{(1+13.8)^3} + \frac{58.395.603}{(1+13.8)^4} + \frac{99.681.108}{(1+13.8)^5}$$

$$VAN = -52.832.336 + \frac{-8465697}{1.138} + \frac{6.396.202}{1.295} + \frac{30.390.679}{1.473} + \frac{58.395.603}{1.677} + \frac{99.681.108}{1.908}$$

$$VAN = -52.832.336 \pm 7.439.101 + 4.938.985 + 20.621.185 + 34.818.583 + 5.227.778$$

$$VAN = 52.335.094$$

$$TIR = -52.832.336 + \frac{-8465697}{(1+k)^1} + \frac{6.396.202}{(1+k)^2} + \frac{30.390.679}{(1+k)^3} + \frac{58.395.603}{(1+k)^4} + \frac{99.681.108}{(1+k)^5}$$

$$TIR = 33\%$$

Al observar los resultados se puede describir que el proyecto es viable siempre y cuando se mantengan los costos establecidos.

Plan de contingencia

El restaurante escuela debe asegurarse de que en caso de imprevistos que puedan afectar el funcionamiento normal o la integridad de los colaboradores, clientes y demás actores se tomen acciones inmediatas que disminuyan las circunstancias que podrían suceder. Por lo anterior el plan se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 18*Plan de contingencia*

Situación	Acción por realizar
Salud	En caso de situaciones en las que los empleados o cliente necesite atención medica se debe contar con un servicio de ambulancia y un seguro médico que responda ante la situación.
Quiebra	Se buscarán alianzas antes de que llegue a suceder con el fin de formar sociedades. En último caso se optará por vender los activos
Maquinaria y equipos	Por daños imprevistos en maquinaria y equipos se debe improvisar con otros elementos al alcance y mano de obra mientras se reemplaza o se tramita la garantía
Desastres naturales	Se contará con un seguro para situaciones naturales que se puedan presentar tales como terremotos, temblores, entre otros.
Entorno	Se evaluarán las crisis que se pueden presentar a nivel financiero o social con el fin de determinar cuál será el grado de afectación.

Fuente. Elaboración propia

Conclusiones

Al realizar el estudio de mercado para la puesta en marcha del proyecto se encontró que existe un mercado potencial de los crepes y para la capacitación culinaria en el sector aledaño a los centros comerciales de Ibagué. El perfil comercial indica que el proyecto puede ser viable debido a que no se tiene una competencia específica y directa. El producto cuenta con buenas expectativas debido a que es versátil, popular y fácil de crear a partir de la innovación y la combinación de distintas gamas de sabores tanto dulces como salados. Con relación a la enseñanza para preparar este tipo de productos existe una amplia posibilidad debido a que requiere de procesos relativamente económicos y que se prestan para la creación de productos nuevos y atractivos.

El restaurante Escuela puede ser una buena alternativa para alternar la capacitación y la buena comida en un espacio especial para compartir con los otros. Según el plan operativo la ubicación estratégica debe ser cerca a los centros comerciales y debe contar con una capacidad instalada para al menos 47 personas en la zona del restaurante y 35 en la zona de la escuela. El valor agregado se estima en la duración del servicio haciendo los tiempos más cortos y apoyando con un servicio al cliente garantizado. Todas las operaciones diarias deben estar debidamente coordinadas así como las actividades de apoyo, tales como la gestión de inventarios, los turnos y horarios.

En el plan financiero se pudo establecer los costos para las recetas, los costos de inventarios iniciales de maquinarias y equipos, los costos del personal y los costos de infraestructura. Se plantea una proyección de ingresos y de costos para los 5 primeros años con el fin de realizar un análisis de rentabilidad. Se encontró que el valor actual neto correspondiente a la rentabilidad de la inversión sin contar los flujos de caja futuros a valor presente es de

\$52.335.094, un valor positivo, lo que indica que es rentable. Esta cifra está apoyada por un 33% correspondiente a la Tasa Interna de Retorno, que es mayor al 13.80 lo que indica también que la inversión es rentable y se puede iniciar.

Recomendaciones

De acuerdo con los estudios realizados es recomendable llevar un amplio plan de marketing y un enfoque al servicio al cliente con el fin de fortalecer y cumplir con las metas de ventas o ingresos propuestos. Se debe hacer realimentación continua de todos los procesos del restaurante.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Ibagué. (27 de 112 de 2024). Desempleo siguió bajando en Ibagué: ya no ocupamos los primeros lugares. Obtenido de <https://www.ibague.gov.co/portal/seccion/noticias/index.php?idnt=18900#gsc.tab=0>
- Alcar, H. (2021). Triple impacto, Asociación tecnológica del Sur. Obtenido de <https://hectoralc.ar/wp-content/uploads/2021/08/E-Book-Triple-Impacto.pdf>
- Alcocer Cuzco, B. L. (2024). Propuesta para la creación de un concepto de crepería de innovación gastronómica en el sector Llano Grande, ubicado al norte de Quito (Doctoral dissertation, UNIB. E). Obtenido de <http://repositorio.unibe.edu.ec/handle/123456789/709>
- Álvarez Didyme, M. J. (20 de febrero de 2017). Ibagué, música y arte. Capital de la Logística. Razón Pública. Obtenido de <https://razonpublica.com/ventajas-y-oportunidades-del-tolima-para-la-logistica-del-pais/>
- ANDI. (31 de 01 de 2025). Obtenido de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17792-la-tasa-de-desempleo-en-colombia-regist>
- ANDI. (23 de 01 de 2025). ¿Cómo se comportó el gasto en alimentos de los colombianos en 2024? Obtenido de <https://andi.com.co/Home/Noticia/17787-como-se-comporto-el-gasto-en-alimentos>
- Ángel Álvarez, B. E. (2009). ¿Por qué generar ideas innovadoras de negocios? Obtenido de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/download/526/711?inline=1>
- Cámara de Comercio de Ibagué. (11 de 04 de 2023). En un 6,02% incrementó el número de empresas renovadas y nuevas matrículas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de

- Ibagué. Obtenido de <https://ccibague.org/en-un-602-incremento-el-numero-de-empresas-renovadas-y-nuevas-matriculas-en-la-jurisdccion-de-la-camara-de-comercio-de-ibague/>
- Cámara de Comercio de Ibagué. (2024). Estudio económico de las jurisdicción 2024. Obtenido de <https://ccibague.org/estudios-economicos2024/>
- Caracol Radio. (14 de 12 de 2024). El buen momento del sector gastronómico de Ibagué. Obtenido de <https://caracol.com.co/2024/12/14/el-buen-momento-del-sector-gastronomico-de-ibague/>
- Corredor, A. M. (2021). DISEÑA TU MODELO DE NEGOCIO: Y alinéalo con tu propósito con el método MERAKIUstar. Merakiu. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6LYVEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=de+donde+surgen+las+ideas+de+negocio&ots=s1IKC1GBm3&sig=0wHbgEJLSvhpqsV-J5LzZoSb3lk#v=onepage&q=de%20donde%20surgen%20las%20ideas%20de%20negocio&f=false>
- Delgado, Á. (25 de 04 de 2024). Revista La Barra. Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/la-gastronomia-como-herramienta-de-transformacion>
- El Espectador. (23 de diciembre de 2022). ¿Por qué Ibagué es un destino turístico que vale la pena visitar? El Espectador. Obtenido de <https://www.elespectador.com/contenido-patrocinado/por-que-ibague-es-un-destino-turistico-que-vale-la-pena-visitar/>
- Fernandez, F. J. (2017). Estudio de mercado. Lulu. com. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yuskDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq>

=estudio+de+mercado+en+que+consiste&ots=flsidiv9EU&sig=LfLAKMAjuidbZVnHn
aFArTs_fQ

Gobernación del Tolima. (2024). Gastronomía y Música. Obtenido de

<https://www.tolima.gov.co/turismo/gastronomia-y-musica>

Gobernación del Tolima. (2024). Municipio de Ibagué. Turismo. Obtenido de

<https://www.tolima.gov.co/tolima/informacion-general/turismo/1888-municipio-de-ibague>

Marketing y finanzas. (2021). 10 Claves del éxito de los Restaurantes Crepes & Waffles.

Obtenido de [https://www.marketingyfinanzas.net/2021/05/10-claves-del-exito-de-los-restaurantes-crepes-](https://www.marketingyfinanzas.net/2021/05/10-claves-del-exito-de-los-restaurantes-crepes-waffles/#:~:text=Definitivamente%20el%20prop%C3%B3sito%20de%20Crepes,de%20las%20claves%20del%20%C3%A9xito.)

[waffles/#:~:text=Definitivamente%20el%20prop%C3%B3sito%20de%20Crepes,de%20las%20claves%20del%20%C3%A9xito.](https://www.marketingyfinanzas.net/2021/05/10-claves-del-exito-de-los-restaurantes-crepes-waffles/#:~:text=Definitivamente%20el%20prop%C3%B3sito%20de%20Crepes,de%20las%20claves%20del%20%C3%A9xito.)

Muñoz Prada, P. M. (2022). Generación y evaluación de ideas de negocios.N.º 41, diciembre de

2022. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/e7e3a739-3394-4584-a5c2-19051f56e4ea/content>

Pascucci, M. (2012). El ocio como fuente de bienestar y su contribución a una mejor calidad de vida. *Calidad de Vida y Salud*, 5(1). Universidad de Flores –Año IV, Número 7, pp. 39-

53. ISSN 1850-6216 . Obtenido de

<http://revistacdvs.uflo.edu.ar/index.php/CdVUFLO/article/download/76/74>

Pinilla Estupiñán, A. C., González Gómez, D. V., & Ruiz Torres, D. J. (2023). Viabilidad de la

Implementación de un Punto Físico del Restaurante de la Cocina Oculta “Le Crepe

Villavo” a Partir de la Elaboración del Plan de Negocio en la Ciudad de Villavicencio -

Comuna 1. Obtenido de <https://research-ebSCO>

com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/c/qcagk4/search/details/r34njndou5?limiters=FT1%3AY&q=Viabilidad%20de%20la%20Implementaci%C3%B3n%20de%20un%20Punto%20F%C3%ADsico%20del%20Restaurante%20de%20la%20Cocina%20Oculto%20%E2%80%9CLE%20Crepe

Procolombia. (2024). Guia de Oportunidades. Obtenido de

https://procolombia.co/sites/default/files/2024-05/guia_de_oportunidades_tolima_-_procolombia.pdf

Soza Peña, S. G. (2021). Determinación de la factibilidad técnica, económica y estratégica para la creación de una empresa para venta de Crepes y Waffles en Providencia [Universidad de Chile]. Obtenido de [https://research-ebSCO-](https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/c/qcagk4/search/details/pzrhlxw63n?q=Determinaci%C3%B3n%20de%20la%20factibilidad%20t%C3%A9cnica%20econ%C3%B3mica%20y%20estrat%C3%A9gica%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa%20para%20v)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/c/qcagk4/search/details/pzrhlxw63n?q=Determinaci%C3%B3n%20de%20la%20factibilidad%20t%C3%A9cnica%20econ%C3%B3mica%20y%20estrat%C3%A9gica%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa%20para%20v](https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/c/qcagk4/search/details/pzrhlxw63n?q=Determinaci%C3%B3n%20de%20la%20factibilidad%20t%C3%A9cnica%20econ%C3%B3mica%20y%20estrat%C3%A9gica%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa%20para%20v)

Suárez Maza, S. F. (2022). Capacitación laboral en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante cevichería: caso restaurante Matrucha, distrito Castilla, Piura, 2021

[Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. In Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote . Obtenido de [https://research-ebSCO-](https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/c/qcagk4/search/details/m7w2myyn4n?limiters=FT1%3AY&q=Capacitaci%C3%B3n%20laboral%20en%20las%20micro%20y%20peque%C3%B1as%20empresas%20del%20rubro%20restaurante%20cevicher%C3%ADa%3A%20caso%20restaura)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/c/qcagk4/search/details/m7w2myyn4n?limiters=FT1%3AY&q=Capacitaci%C3%B3n%20laboral%20en%20las%20micro%20y%20peque%C3%B1as%20empresas%20del%20rubro%20restaurante%20cevicher%C3%ADa%3A%20caso%20restaura](https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/c/qcagk4/search/details/m7w2myyn4n?limiters=FT1%3AY&q=Capacitaci%C3%B3n%20laboral%20en%20las%20micro%20y%20peque%C3%B1as%20empresas%20del%20rubro%20restaurante%20cevicher%C3%ADa%3A%20caso%20restaura)

Universidad EIA. (2024). Economía del Tolima. Medellín. Obtenido de

<https://www.eia.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/Tolima-Analisis-del-departamento-2023-2024-Enero-Julio.pdf>