

Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas
(MBA)

**RESTAURANTE WOK
DELIVERY "PATO NARANJA-
COCINA ORIENTAL"
UBICADO EN COLOMBIA.
CIUDAD - FACATATIVÁ
(CUNDINAMARCA)**

Trabajo fin de máster presentado por:

Carolt Andrea Larrarte Castillo

Director: Joaquín Azpitarte



RESUMEN

El presente trabajo fin de máster contiene el modelo de negocio para la implementación del *Restaurante Temático Pato Naranja*, con la funcionalidad de servicio de reparto, de productos de alimentación tailandesa mediante platos exquisitos hechos al wok. Pretende brindar a clientes que buscan este tipo de comida en la ciudad, a turistas, que desean encontrar un restaurante que les permita tener un almuerzo o cena del que se pueden llevar un sabor, un producto interesante y un servicio de ciudad agradable.

El modelo de negocio tiene la finalidad de desarrollar la propuesta que permita analizar la viabilidad financiera del modelo de negocio, en el marco de la estructura y la metodología del Máster de Dirección y Administración de Empresas de la UNIR, a través de las herramientas que plasmarán la estrategia y el planteamiento de los objetivos del modelo, así como la medición de la factibilidad del estudio del presente trabajo.

Palabras clave: Plan de Negocio, Restaurante, comida, tailandesa, delivery.

Contenido

RESUMEN	2
1. Introducción	6
2. Justificación.....	7
3. Objetivos del TFM.....	8
3.1 Objetivo general.....	8
3.1.1 Objetivos específicos del trabajo.....	8
3.1.2 Objetivos específicos del negocio	8
4. Definición del alcance	9
5. PLAN ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO	11
5.1 Misión	11
5.2 Visión.....	11
5.3 Valores	11
6. ANALISIS EXTERNO E INTERNO	12
6.1 Análisis externo: Macroentorno, Enfoque PESTEL.....	12
6.1.1 Factores político-legales	12
6.1.2 Factores económicos y sociales	14
6.1.3 Factores tecnológicos y ambientales	14
6.3 Análisis Interno.....	16
6.3.1 Cadena de Valor de Porter.....	16
6.3.2 Matriz DOFA.....	17
6.3.2.1 Estrategias ofensivas FO	18
6.3.2.2 Estrategias defensivas FA.....	18
6.3.2.3 Estrategias de reorientación DO:.....	19
6.3.2.4 Estrategias de supervivencia DA.....	19
7. PLAN DE MARKETING	20
7.1 El mercado	20
7.2 Segmentación del mercado	20
7.2.1 Segmentación Geográfica.....	20
7.2.2 Segmentación Demográfica.....	21

7.2.3 Segmentación Psicográfica.....	22
7.3 Mix de marketing.....	22
7.3.1 Producto:.....	23
7.3.2 Precio.....	24
7.3.3 Plaza.....	25
7.3.4 Distribución.....	26
8. PLAN DE OPERACIONES.....	27
5.1 Mapa de Procesos.....	27
5.2 Política de calidad.....	28
5.3 Evaluación interna de calidad.....	29
5.4 Encuestas de satisfacción.....	30
9. PLAN ORGANIZATIVO.....	32
9.1 Organigrama general de Pato Naranja.....	32
9.2 Procesos de selección.....	33
9.2.1 Perfiles de cargos directos.....	34
9.3 Procesos de selección para los servicios de <i>outsourcing</i>	34
9.4 Evaluación de desempeño.....	36
9.4.1 Indicadores de gestión.....	36
10. PLAN FINANCIERTO.....	37
10.1 Proyección de ventas.....	37
10.2 Análisis de costos y gastos.....	38
10.3 Costos de producción y gastos operacionales.....	39
10.4 Viabilidad económica y financiera del proyecto.....	41
10.5 Escenarios Financieros.....	46
10.5.1 Escenario Pesimista.....	47
10.5.2 Escenario Optimista.....	47
11. CONCLUSIONES.....	49
12. LIMITACIONES Y AMENAZAS.....	50
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

Índice de tablas

Tabla 1 Segmentación geográfica -mercado objetivo estratos 3,4 y 5.....	21
---	----

Tabla 2. Segmentación demográfica según edades-mercado meta	21
Tabla 3. Segmentación demográfica según percepción de ingresos-mercado meta.....	21
Tabla 4. Segmentación demográfica mercado meta definitivo.	22
Tabla 5. Portafolio de productos. Fuente Propia	23
Tabla 6. Comparación de precios con la competencia. Fuente: propia	24
Tabla 7. Precio final del producto de Pato Naranja. Fuente Propia.....	25
Tabla 8. Recursos para implementar el servicio delivery.....	26
Tabla 9. Formato de Evaluación de calidad.	29
Tabla 10. Perfiles de cargos directos.	34
Tabla 11. Indicadores de gestión para Pato Naranja	36
Tabla 13. Proyección de ventas general por agrupaciones.....	37
Tabla 14. Ventas esperadas por plato primer año.....	37
Tabla 16. Costos unitarios de materia prima por tipo de plato.....	39
Tabla 17. Costos de producción por producto, proporción de ventas e incremento anual.	39
Tabla 18. Costos y gastos de mano de obra.....	40
Tabla 19. Obligaciones laborales para los tres empleados.	40
Tabla 20. Valores de inversión	41

Índice de Figuras

Figura 3. Cadena de Valor de una empresa. Fuente Cerdá Luis, Análisis Interno.....	16
Figura 6. Mapa de Procesos para Pato Naranja. Fuente: Ingenio Empresa.....	27
Figura 8. Organigrama general de Pato Naranja. Fuente propia	32
Figura 9. Prestación de servicios Outsourcing de Pato Naranja.....	33
Figura 10. Criterios de selección servicios de outsourcing	35

Índice de Gráficos

Gráfico. 1. Proyección de ventas anuales totales y totales por producto.....	38
--	----

1. Introducción

El presente modelo de negocio comprende el sistema de servicio de reparto ó más conocido como delivery. La presentación del producto desde la temática tailandesa le da uno de los valores agregados al producto, así como la gastronomía, que incluye las diferentes salsas preparadas de manera casera, sin aditivos, conservantes, ni preservantes. La presentación, el servicio y el *gourmet* de la comida son elementos importantes en la estrategia del negocio.

En cuanto a la gastronomía, el restaurante Pato Naranja, es una opción que tienen los habitantes de Facatativá, la Sabana de Occidente y los turistas, de recibir un menú de comida tailandesa, caracterizada por su mezcla de sabores y olores, se compone de una fusión equilibrada de sensaciones ácidas, saladas, dulces y picantes. El ingrediente principal de esta cocina es el arroz, preparado en forma de sopa, frito ó cocido blanco, con ingredientes, como los pimientos picantes, ajos, fideos y leche de coco, las carnes: como el pollo, el cerdo, los calamares, el pescado y los camarones.

Por otro lado, el restaurante se ubicará en un local de doce metros cuadrados, adaptado en la maquinaria y los utensilios de cocina especiales requeridos para la preparación; una estructura de delivery que permite realizar el pedido desde el punto del restaurante ó desde la aplicación móvil para hacer pedidos, y el local de una forma estética al estilo tailandés que resalta la historia de su gastronomía, así como despierta la sensación cultural de este país asiático.

2. Justificación

Los restaurantes en la jurisdicción de Facatativá, hacen parte del tejido empresarial de la ciudad, el cual está compuesto por mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) y a pesar de encontrarse entre los cinco principales servicios de consumo, los servicios de alimentación, son mal vistos por los ciudadanos, en la atención al cliente y la calidad sanitaria de los alimentos. Los ciudadanos recurren a otros municipios cercanos, para encontrar una comida que los identifique con su paladar, felicidad y tranquilidad, expresando la necesidad de encontrar un espacio de alimentación llamativa dentro del municipio.

Por ello, se pretende desarrollar e implementar un restaurante en una ciudad que cuenta con una población proyectada de 139.364 habitantes (2018), donde el 90.58% viven en la zona urbana y el 9.33% en zona rural (TerriData, 2018, p.1), de los cuales el 46.7% son adultos, el 34.41% son jóvenes e infantes (CCF, 2019. p.49), encontrando en ellos, la gastronomía adecuada para su paladar.

La mayoría de los restaurantes del municipio de Facatativá, son asaderos de pollo, comidas rápidas, almuerzos ejecutivos, corrientes, arroz combinado, restaurantes de comida japonesa y restaurantes marinos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se visualiza una oportunidad para emerger en el ámbito empresarial, con un proyecto de negocio para un restaurante que además de ofrecer una comida llamativa y gustosa, se entregará en una presentación innovadora que hará sentir al cliente de manera única.

Es por esto, que nace la oportunidad de desarrollar un plan de negocio de un restaurante Wok de comida oriental, que actualmente no existe en la ciudad y que puede ser un lugar apropiado para el turismo, familias, niños y niñas, quienes además de encontrar un lugar agradable, podrán degustar de platos novedosos, para diferentes estilos de vida.

Pato Naranja pretende ser un restaurante que se posicione como marca en la Sabana de Occidente (Bojacá, El Rosal, Funza, Madrid, Mosquera, Subachoque, Zipacón y Facatativá), y cuente con un sistema de franquicias que le permitan llegar a diferentes lugares, para que no solamente los Facatativeños y aledaños, puedan degustar de Pato Naranja sino para ser una opción de generación de empleo y aportar al crecimiento económico del municipio.

3. Objetivos del TFM

3.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de negocio para el restaurante Wok 'Pato Naranja' que mida la viabilidad económica y financiera, bajo las estrategias empresariales enmarcadas en el desarrollo del trabajo final del Máster en Dirección y administración de empresas MBA.

3.1.1 Objetivos específicos del trabajo

- Estructurar el modelo de negocio que permita medir la factibilidad económica y financiera de la implementación de restaurante *Pato Naranja*.
- Estudiar los factores del entorno mediante tanto del análisis interno como externo, que define la dirección estratégica de la empresa y a sus stakeholders.
- Desarrollar la propuesta de valor que enmarca la innovación, el alcance del proyecto, y la ventaja competitiva en el sector.

3.1.2 Objetivos específicos del negocio

- Conseguir una medición del 80% de satisfacción de clientes, en cuanto a servicio y producto, a través de encuestas de satisfacción al cliente.
- Mantener un mínimo margen medio de ganancia anual del 20% sobre la facturación, durante los primeros cinco años.
- Proyectar ventas iniciales mínimas de 360 platos al mes, con incrementos anuales del 20%, durante los primeros cinco años.

4. Definición del alcance

El alcance se delimita por las características que le dan el marco de funcionalidad al negocio, es decir, por las partes que lo conforman y que van a ser desarrollados a través de los planes estratégicos, las metodologías a aplicar y la definición del factor innovativo. Por consiguiente, las características principales del negocio son:

- *Servicio de reparto ó delivery:* Sirve para llevar a cabo el proceso de acercar el producto al domicilio del cliente, permitiendo recibir el producto sin la necesidad de desplazarse hasta el punto de compra, el proyecto Pato Naranja - Cocina Oriental, propone implementarlo como canal de distribución y de comunicación, propuesta que se destacará en el plan de marketing, con los requerimientos del personal encargado, los recursos físicos y procesos necesarios.
- *Servicio de cocina:* Se propone un servicio de cocina que integre la labor gastronómica y al cliente, permitiendo así recolectar información de manera permanente sobre la satisfacción y desarrollo de nuevos platos. El servicio de cocina contará con un chef especialista en comida tailandesa, el cual además de diseñará y elaborar menús que conecten al cliente en sus gustos o preferencias, aconsejan al mismo en la degustación de los platos, salsas y bebidas, así como en los nuevos productos que él cree en el tiempo y es un canal importante en la medición de satisfacción y calidad de productos.
- *Áreas de gestión:* las áreas de gestión destacan la importancia de asignar labores que lleven al éxito diario y a la implementación de la dirección estratégica que comprende la misión, visión y valores de la empresa. Entre las áreas destacadas se encuentran el área de gestión de la innovación, gestión de financiera y de recursos y la gestión de servicio al cliente. En el plan organizacional se detallará la descripción de los cargos y las actividades de estas áreas que son fundamentales dentro del negocio.
- *Servicio de subcontratación ó Outsourcing:* Para Pato Naranja, cabe destacar la importancia de mantener procesos de mejora continua. Para ver como se define este servicio, el plan organizacional explica cuales servicios se van a externalizar, con el fin de minimizar costos de recursos y dinero.

- *Límites territoriales de servicio de reparto:* en la siguiente figura se puede observar hasta dónde puede llegar el servicio de reparto, lo que garantiza la calidad el producto y servicio, sin embargo, cabe destacar que la atención de clientes se dará también en el punto directo del *delivery*, ubicado en la carrera 13 # 12b-26, barrio Nuevo Copihue de Facatativá (Cundinamarca), a un máximo de 1.82 kilómetros a la redonda de la zona urbana del municipio.

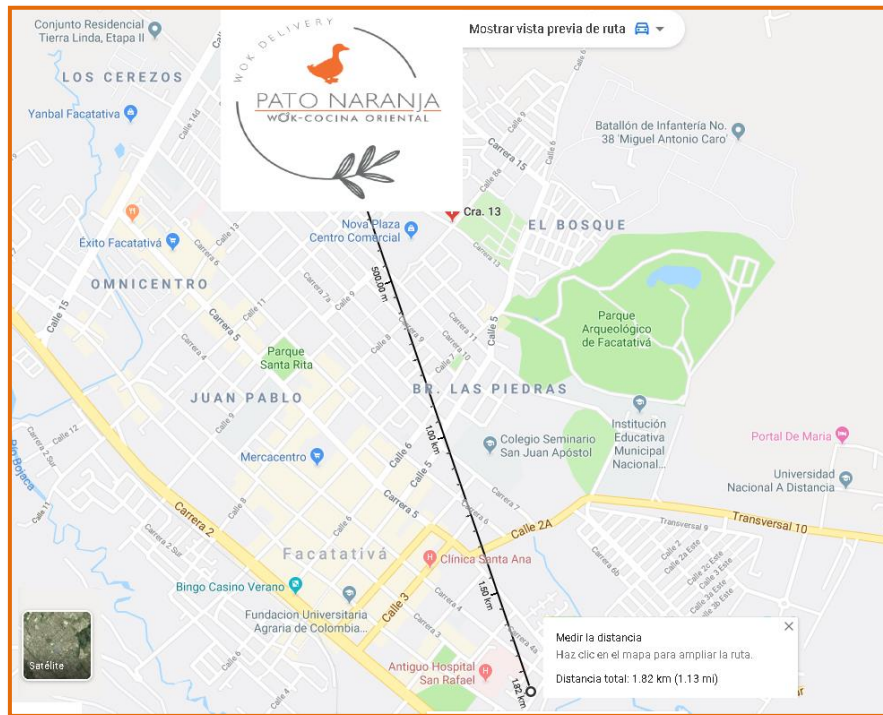


Figura. 1 Distancia a la redonda de atención ZONA URBANA. Fuente: Google Maps

5. PLAN ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

El plan estratégico permite planificar y asignar los recursos para lograr el mismo. A continuación, se definirán las acciones que han de llevarse a cabo para alinear los recursos con las potencialidades del negocio, con el fin de adquirir una competencia empresarial efectiva.

Como primera medida se definirán tres aspectos que explican la razón de ser de la empresa, lo que se quiere lograr en el futuro y el conjunto de principios y valores culturales con los que se rige la organización, estos son:

5.1 Misión

Dar el deleite a los amantes de la comida tailandesa, a través de los mejores platos al estilo *gourmet* que se puedan ofrecer, contribuyendo a la calidad de vida, la emoción de vivir una experiencia temática la innovación, brindando una oferta tecnológica para conocer y adquirir nuestro portafolio de productos, que nacen de la creación de nuestros colaboradores especializados.

5.2 Visión

En 3 años Pato Naranja es un restaurante que brinda la experiencia de conocer la cultura *gourmet* de Tailandia, posicionándose en Facatativá, como una empresa innovadora a la vista del cliente,

En 5 años Pato Naranja es una empresa con una cantidad amplia de clientes en diferentes ciudades de la Sabana de Occidente, que hablan del restaurante, como una opción única y renovadora para vivenciar la cultura *gourmet* de Tailandia.

5.3 Valores

- ✓ La calidad en la oferta de productos y servicios
- ✓ La innovación permanente en pro de la satisfacción del cliente.
- ✓ La responsabilidad de todos los stakeholders.

6. ANALISIS EXTERNO E INTERNO

Establecidos los objetivos, hay que analizar las distintas estrategias para lograrlos, las cuales se basarán en un análisis interno y externo de la organización para obtener una matriz cruzada y lograr identificar la estrategia más conveniente a llevar a cabo. Adicional a esto, dicho análisis permitirá detectar los factores de éxito tales como las fortalezas y oportunidades, y, por otro lado, las debilidades y amenazas que una empresa debe gestionar.

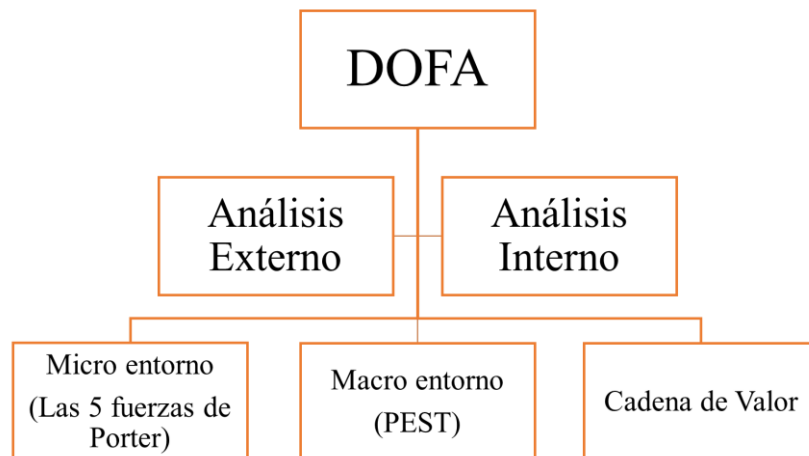


Figura. 2. Análisis para la definición de la Estrategia. Fuente Propia

El análisis tanto interno como externo, se presentará bajo el apoyo de diferentes herramientas, presentadas en la figura anterior, en los siguientes puntos.

6.1 Análisis externo: Macroentorno, Enfoque PESTEL

Este análisis es de índole global, lo que quiere decir que observa y estudia el entorno de la empresa, se llevará a cabo con PESTEL ‘un instrumento de planificación estratégica que ayuda a analizar los factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos de una organización’(UNIR, 2019, P.3), como los siguientes:

6.1.1 Factores político-legales

En este punto se analiza cuáles son las políticas y legislaciones que intervienen en la implementación del establecimiento y de la aplicabilidad en la característica de restaurante. Se establecen requisitos de carácter obligatorio establecidos por el decreto 1.879 de 2008, entre los cuales se encuentran:

La solicitud de la matrícula mercantil, el cumplimiento de las condiciones sanitarias que establece la ley 9 de 1.979, que tienen el carácter en la protección del medio ambiente, suministro de agua y salud ocupacional y que se encuentran el título V de la ley. Para las personas jurídicas y naturales, se debe tener en cuenta el cumplimiento de los requisitos sanitarios establecidos en la resolución 2.674 de 2013 (Ministerio de salud y protección social, 2013), el capítulo VIII alude en la norma, las condiciones para restaurantes y establecimientos gastronómicos.

Dando cumplimiento a estas leyes mencionadas anteriormente, debe expedirse el certificado que da garantía al concepto sanitario el cual es emitido por la autoridad pertinente, que, en este caso, es la secretaria de salud del municipio, radicando la solicitud de inspección sanitaria ante la secretaria de salud.

Se debe solicitar ante la oficina de planeación del municipio, el certificado de uso de suelo, oficina que expide el certificado bajo el acuerdo del plan de ordenamiento territorial, que determina el uso del suelo, la intensidad auditiva, el horario, la ubicación, la actividad comercial y el registro de publicidad exterior visual (CCB,2016, P.1)

De ser necesarios dichas características del negocio, debe expedirse los documentos necesarios de permiso para la ejecución de las actividades del negocio.

Los demás requisitos de carácter obligatorio no estipulados en el decreto 1.879 de 2008 del 29 de mayo, dictado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, publicado en el diario oficial 47.004; y de cumplimiento por la empresa, son los siguientes:

- Conceptos técnicos de seguridad humana: Sistema de protección contra incendios, materiales peligrosos, para este caso, el cuerpo oficial de bomberos es el ente encargado de emitir la apreciación técnica, así como de prestar la capacitación necesaria para llevar a cabo la aplicación de los conceptos técnicos mencionados; dicho concepto técnico tiene vigencia de un año a partir de la visita de inspección, que debe ser solicitada por escrito ante la entidad.
- Lista de precios: Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, envases o en una lista general visible.
- Inscripción del RUT: Por Ser un establecimiento de comercio, debe inscribirse al registro único tributario RUT, el cual se obtiene por la página web (www.dian.gov.co) de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), entidad encargada, donde expide el Pre-Rut, luego de obtener el certificado de existencia y representación legal, el usuario debe dirigirse a la DIAN y solicitar el RUT definitivo.

- Inscripción del RIT: todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el registro de información tributaria (RIT), llenando el formulario respectivo ante la secretaria de hacienda.

6.1.2 Factores económicos y sociales

La revista Dinero, hace un análisis a los negocios de comida en Colombia, considera una reinención del sector, dado un año 2017, que fue afectado por la reforma tributaria, tanto en arriendos e insumos, como en la reducción del consumo. En el año 2016, importantes cadenas de restaurantes cerraron, sin embargo, otras encontraron la oportunidad de reorganización para permanecer en el mercado (Dinero, 2018). La revista coloca un panorama optimista ante los diferentes resultados de los años anteriores y del 2018, donde propone que el espacio es gigantesco para que se desarrollen escenarios de competencia que beneficien al consumidor y que permitan que el sector de restaurantes siga creciendo, pues, aunque restaurantes como el Corral, Frisby y Mc Donald's son grandes organizaciones, éstas abarcan una porción muy pequeña.

PIB: Según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, el producto interno bruto creció en el 2018 en un 2.7% respecto al año 2017, esperando un crecimiento para el año 2019, lo que mostraría un panorama positivo para *Pato Naranja*, pues el consumo de los Facataveños podría aumentar también.

Mercado laboral: “En marzo de 2019, la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 12,0%, lo que significó un aumento de 1,4 puntos porcentuales frente al mismo mes de 2018 (10,6%). La tasa global de participación se ubicó en 66,7% y la tasa de ocupación en 58,7%. Para el mismo mes de 2018, estas tasas fueron 66,9% y 59,9%, respectivamente” (DANE, 2019), en materia laboral, cabe destacar que Colombia se encuentra atravesando un esquema de crisis que la acompleja por su vecino país (Venezuela), de esta manera existe todavía una cifra muy alta de desempleo y *Pato Naranja* sería una oportunidad de trabajo para el sector, en el futuro.

6.1.3 Factores tecnológicos y ambientales

Es necesario analizar, que el factor ambiental prevalece en la responsabilidad social que se debe asumir en cualquier comunidad, es aquí donde el factor ecológico determina las diferentes actividades que un restaurante desarrolla, para presentar una etiqueta tanto de

sanidad como de cuidado del medio ambiente, en la siguiente figura se observa un esquema con la composición del manejo ecológico del restaurante:

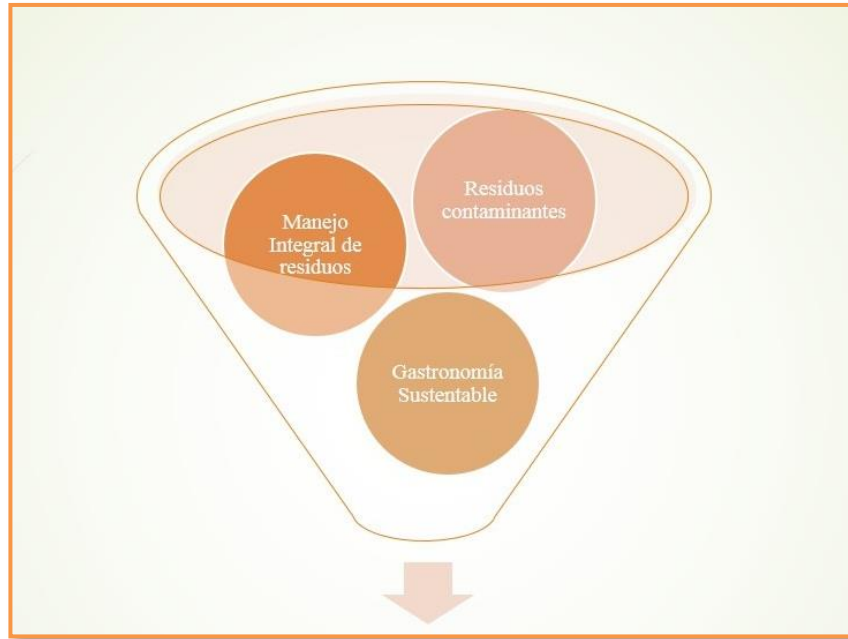


Figura. 3. Ecología gastronómica de Pato Naranja. Fuente propia

De acuerdo con la figura anterior, la ecología gastronómica de Pato Naranja tendrá tres maneras importantes de desarrollar el manejo de residuos y la sustentabilidad de la alimentación del restaurante, éstas son:

- Residuos Contaminantes: residuos de alimentos, aceites y grasas usadas.
- Manejo Integral de Residuos: identificación y guardado detergentes y desinfectantes, la clasificación de las basuras para una posterior recolección y reutilización
- Gastronomía Sustentable: Utilización de alimentos orgánicos, una propuesta de gastronomía saludable a la vez, y mecanismos de protección de los alimentos y herramientas o insumos de cocina.
- Obligaciones Legales: Se debe adquirir la Certificación en Manipulación de Alimentos: para todas las personas que manipulen alimentos, es obligatoria la certificación de manipulación de alimentos, la cual la expiden empresas que brindan la capacitación previamente, con una vigencia anual del certificado; requisito de carácter obligatorio.

6.3 Análisis Interno

Para tener en cuenta todas las actividades de la empresa, este análisis se realizará primero con la herramienta de la cadena de valor de Porter.

6.3.1 Cadena de Valor de Porter

Esta permite a la empresa identificar aquellas actividades que le aportan un mayor valor añadido al producto y servicio hasta que se llega al cliente final, intentando buscar fuentes de ventaja competitiva; se constituye por tres elementos: las actividades primarias, las actividades de apoyo y el margen. En la siguiente figura se muestra la estructura de la cadena de valor de la empresa.

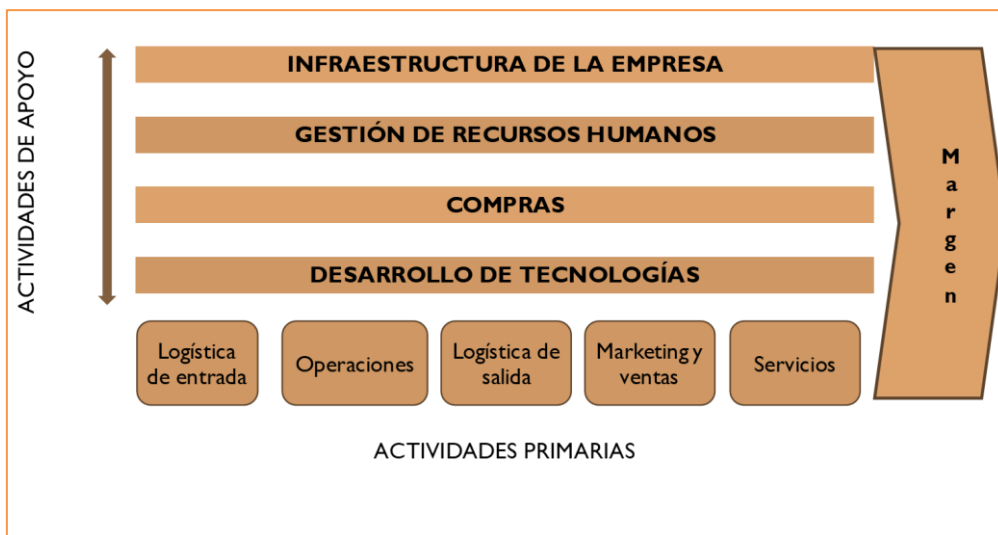


Figura 1. Cadena de Valor de una empresa. Fuente Cerdá Luis, Análisis Interno.

Las cinco actividades primarias son la base estructural de la cadena y se detallan para Pato Naranja de la siguiente manera:

- 1) Logística de Entrada: Las actividades de recepción, almacenamiento, manipulación de materiales, inspección interna, devoluciones y control y manejo de inventarios.
- 2) Operaciones: Las actividades del proceso de fabricación, ensamble, mantenimiento de equipos y herramientas, mecanización y embalaje.
- 3) Logística de Salida: Las actividades como gestión de pedidos, honorarios, almacenamiento de producto terminado y transporte.

- 4) Marketing y Ventas: Las actividades de marketing tales como comercialización, selección del canal de distribución, publicitar, promocionar, establecer política de precios.
- 5) Servicios: Las actividades de servicios como las reparaciones de productos, instalación, mantenimiento, servicios post venta, reclamaciones y reajustes de producto.

Generalmente son cuatro las actividades de apoyo y se explican de la siguiente forma:

- 1) Infraestructura empresarial: las actividades de administración, finanzas, contabilidad, calidad, relaciones públicas, asesoría legal y gerencia.
- 2) Gestión de los recursos humanos: Las actividades de selección, contratación, formación e incentivos.
- 3) Desarrollo Tecnológico: Las actividades de telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos de ingeniería, diseño, saber hacer, procedimientos, investigación y desarrollo.
- 4) Abastecimiento: Las actividades de compra de materias primas, consumibles, equipamiento y servicios.

6.3.2 Matriz DOFA

Para llevar a cabo el análisis interno del restaurante como empresa, cabe resaltar factores objetivos que llevan a visualizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, los cuales muestran lo que afecta de forma negativa al negocio desde lo externo a la organización y lo que afecta de manera positiva dentro de la organización, para esto cabe destacar la herramienta de análisis DOFA, a través del siguiente la siguiente figura.



Figura. 4. Análisis DOFA de Pato Naranja. Fuente Propia

6.3.2.1 Estrategias ofensivas FO Relación de las fortalezas internas con las oportunidades externas.

- Se implementará un modelo de negocio proyectado hacia la aceleración del negocio, buscando ampliar su tamaño, de acuerdo con los requerimientos del cliente después de la implementación, sean *delivery's* en forma de franquicia, o sea un restaurante con el espacio de mesas, para tener la opción de pedir a domicilio o dirigirse al restaurante a degustar de los platos de Pato Naranja.
- Se implementará una estrategia que conecte la implementación de la temática con la lealtad del cliente.
- Se implementará un sistema que conecte la calidad del producto con las tecnologías del medio ambiente, unificando los procesos que muestren que la calidad no solamente es una característica para el cliente, sino que se encuentra dentro de su responsabilidad, factor que deberían asumir todas las empresas.

6.3.2.2 Estrategias defensivas FA Relación entre fortalezas internas y amenazas externas.

- Se implementará una estrategia bajo la temática del producto, la cual se encuentra basada en el empaque y presentación de este, que se fundamente en las políticas de medio ambiente.
- Se aprovechará la baja competencia en el sector, desarrollando un plan financiero direccionado a un futuro del mediano plazo que contemple la búsqueda de inversionistas para generar un crecimiento acelerado del negocio.
- Se desarrollará una estrategia de marketing que permita ampliar las posibilidades de consumo desde el domicilio de las personas, que integre la calidad del producto, el servicio al cliente, y en especial la promoción de la degustación de la comida tailandesa.

6.3.2.3 Estrategias de reorientación DO: Relación entre las debilidades internas y las oportunidades externas.

- Se implementará una estrategia para la fidelización de clientes que permita llamar la atención a inversionistas y mejorar la capacidad financiera enfocada en el crecimiento acelerado del negocio.
- Se contará con el personal capacitado y con experiencia en el desarrollo e implementación de las micro y pequeñas empresas.

6.3.2.4 Estrategias de supervivencia DA Relación entre las debilidades internas y las amenazas externas.

- Se implementarán las diferentes tecnologías necesarias para el cuidado del medio ambiente, y como éstas generan resultados ecológicos, sino que también resultados de rentabilidad, reducción en el uso de insumos y materia prima, así como ahorro de tiempo y espacio.
- Se contemplará el crecimiento acelerado, y que mida dicho crecimiento con indicadores tales como la fidelización de clientes, la necesidad de más espacio, personal, y cambios estratégicos de distribución y comercialización que sean presionados por la demanda de producto.

7. PLAN DE MARKETING

7.1 El mercado

Según la CCF (2018) Facatativá está presentando un crecimiento empresarial del 10.5% en el año 2018 respecto del 2017, haciendo partícipe el aumento de establecimientos de comida. Lo que proviene de posibles razones tales como los ‘recursos con potenciales turísticos que abarcan aspectos de aventura, ecología, arqueología y religión’ (CCF, 2018. p.18), además de ser la cabecera municipal de la sabana de occidente que abarca 8 municipios con una población aproximada de 443.850 habitantes en total, de los cuales 139.364 habitantes (2018) aproximadamente en Facatativá, donde el 90.58% viven en la zona urbana, el 46.7% de la población es adulta (25-59 años), jóvenes el 8.2% (20-24), 8.77% de adolescentes (15-19 años), infantes (0-9 años) con el 17.44%. (CCF, 2018.p 19)

Actualmente en Facatativá no existe un restaurante especialista en comida tailandesa, sin embargo, en ciudades cercanas como Bogotá existe una cadena de restaurantes denominado ToWok están teniendo un ‘momento de expansión en el cual después de haber gozado de buena acogida en sus tres primeros puntos de venta está buscando abrir su mercado a una nueva zona de Bogotá, el barrio Ciudad Salitre’(PINZON, 2011)

Pues a ésta ciudad es a donde la población de la sabana de occidente deseosa de éste tipo de comida, se dirige a Bogotá con el fin de consumir la variedad de productos que puede tener un restaurante de comida tailandesa.

7.2 Segmentación del mercado

El mercado de comida tailandesa preparada al wok, está conformado por personas que prefieren alimentarse de forma saludable, fresca, con una variedad de productos. El segmento a atender en el punto *Pato Naranja* se explica por las diferentes características de segmentación, que son:

7.2.1 Segmentación Geográfica Según la visión, Pato Naranja atenderá en el corto plazo, en el municipio de Facatativá, y ubicado en la zona nor occidente de la ciudad en el barrio Nuevo Copihue, donde se encuentra un centro comercial que atiende diferentes clases de negocios, alrededor hay tiendas pequeñas, instituciones educativas, instituciones públicas y privadas, y colinda a la redonda con 7 barrios que se encuentran entre los estratos sociales 3 y 4. Sin embargo cabe destacar que Pato

Naranja amplia dicha segmentación también al estrato 5, puesto que su servicio es *delivery* y el cliente puede solicitar el producto en su domicilio, así como se puede acercar y llevar su producto de forma directa.

Teniendo en cuenta esta segmentación se concluye por medio de las estadísticas solicitadas ante la secretaria de planeación del municipio, existe un promedio del 34% en la población de estrato 3, un 3.4% en el estrato 4, y un 1% en el estrato 5. Con una población aproximada de 139.000 habitantes, el mercado objetivo geográficamente se especifica en la tabla 1:

ESTRATO	% habitantes por estrato	N de habitantes	Mercado objetivo
3	34%	139.000	47.260
4	3,40%		4.726
5	1%		1.390
Mercado objetivo			53.376

Tabla 1 Segmentación geográfica -mercado objetivo estratos 3,4 y 5.

7.2.2 Segmentación Demográfica la edad y el nivel de ingresos es un factor importante a la hora de tomar decisiones de consumo, según el informe de la cámara de comercio de Facativá, el 46.7% de la población es adulta (25-59 años), jóvenes el 8.2% (20-24), 8.77% de adolescentes (15-19 años), infantes (0-9 años) con el 17.44%; para lo cual se determina que la población adulta y joven, tienen el poder adquisitivo para decidir comprar. Por consiguiente, el mercado objetivo respecto al demográfico y geográfico, se refleja en la Tabla 2:

EDAD	% habitantes por edad	Mercado Objetivo por estrato	Mercado meta
Adultos	46,70%	53.376	24.927
Jóvenes	8,20%		4.377
Mercado meta			29.303

Tabla 2. Segmentación demográfica según edades-mercado meta

Según el informe de secretaria de planeación el 47.01% de la población perciben ingresos, quedando así el mercado meta respecto a la segmentación demográfica:

Población que percibe ingresos	% población que percibe ingresos	Mercado meta segmentación demográfica
	47,01%	13.775,54

Tabla 3. Segmentación demográfica según percepción de ingresos-mercado meta

7.2.3 Segmentación Psicográfica las personas apasionadas por la comida tailandesa, por el cuidado de su salud, y que buscan siempre probar alimentos diferentes para darle gusto a su paladar. Según un estudio realizado por la revista de RCNRadio, el 57% de los colombianos, pagaría por comida saludable y el 60% de los colombianos hacen alguna dieta, de acuerdo a este dato, el mercado meta definitivo para tener en cuenta, se muestra en la tabla 4:

Población meta según percepción de ingresos	mercado meta que cuida su salud	Mercado meta
13.776	57%	7.852
Población con preferencia en la comida tailandesa	mercado meta que gusta de la comida	Mercado meta
7852	37%	2.905

Tabla 4. Segmentación demográfica mercado meta definitivo.

La población real para atender, según la segmentación de mercado sería de 2905 personas de la ciudad de Facatativá.

7.3 Mix de marketing

McCarthy creó en los años 1960 el elemento clásico del marketing y que en la actualidad es utilizado como herramienta para formar la propuesta como plan estratégico de marketing, a partir de 4 componentes básicos: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Baby M., Jaime; Londoño, 2008.p 151), los cuales se desarrollarán de la siguiente manera.

7.3.1 Producto:

Los productos de Pato Naranja, como se ha explicado en puntos anteriores, son platos hechos al wok, los cuales se especifican en la figura 6.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	
ENTRADAS	
Rollos primavera (Spring rolls)	Rellenos de repollo, pollo y especias, acompañados de salsa agri dulce.
Pan chino al vapor (Baozi)	Pan relleno de carne de cerdo o pollo, cocido al vapor)
ARROCES AL WOK	
Chow Fan	Arroz mixto: pollo, cerdo, jamón y camarón, salteado con arverjas, zanahorias y raíces chinas.
Arroz thai	Lomo de res, pollo y camarones, salteados con zanahoria, apio, cebolla, pimentón y calabacín
PASTAS AL WOK	
Chow main	Pasta larga salteada con pollo, cerdo, camarones y verduras.
Pad thai	Tallarines de arroz salteados al wok con huevo, pollo y camarón, salsa de tamarindo, soya y maní.
VERDURAS AL WOK	
Shop suey	Zanahoria, apio, cebolla, pimentón, calabacín y raíces chinas con pollo carne de cerdo y camarón.

Tabla 5. Portafolio de productos. Fuente Propia

Todos los platos al wok pueden incluir alguna de las carnes (solo pollo, o solo carne o solo camarones o sin carnes). Las porciones se manejan por gramos, y el empaque esta medido por gramos.

Las salsas por utilizar son soya, salsa agri dulce y sariracha que es una salsa picante; todas las salsas excepto la soya, son caseras, sin aditivos ni conservantes.

El giro o lo diferente al resto de restaurantes en Facatativá es la calidad de cada producto, que será medida por medio de indicadores a los procesos internos, y la presentación al servir.

Este menú de productos ha sido diseñado por el chef Javier Arteaga, especialista en comida tailandesa al wok, quien se encargó de diseñar los platos de acuerdo a su experiencia en el tipo de mercado meta, y la gastronomía de los platos.

7.3.2 Precio

El precio se establecerá de acuerdo con una comparación de precios del mercado en Facatativá, presentado en la siguiente tabla

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	RESTAURANTES SIMILARES EN			
	R. CARNAVAL ITO	R. ARROZ PAISA EL ORIGINAL	R. ARROZ CHINO ÉXITO	R. DRAGÓN ROJO
ENTRADAS	Porción por persona	Porción por persona	Porción por persona	Porción por persona
Rollos primavera (Spring rolls)	\$ 7.500,00	—	—	\$ 11.500,00
Pan chino al vapor (Baozi)	—	—	\$ 7.500,00	\$ 11.500,00
ARROCES AL WOK				
Chow Fan	—	\$ 11.000,00	\$ 15.000,00	\$ 12.000,00
Arroz thai	—	\$ 11.000,00	\$ 16.000,00	\$ 12.000,00
PASTAS AL WOK				
Chow main	\$ 13.500,00	—	\$ 9.000,00	\$ 11.000,00
Pad thai	\$ 15.500,00	—	\$ 12.000,00	—
VERDURAS AL WOK				
Shop suey	—	—	\$ 14.800,00	\$ 11.000,00

Tabla 6. Comparación de precios con la competencia. Fuente: propia

De acuerdo con esto se establece los precios estimados que tendrá Pato Naranja:

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	PRECIOS PATO NARANJA		
ENTRADAS	Promedio	% adicional por calidad	Precio Definitivo
Rollos	\$ 9,500	\$ 15,000	\$ 14,900
Pan chino	\$ 9,500	\$ 15,000	\$ 14,900
ARROCES AL WOK			
Chow fan	\$ 12,666	\$ 18,166	\$ 18,200
Arroz thai	\$ 13,000	\$ 18,500	\$ 18,600
PASTAS AL WOK			
Chow main	\$ 11,166	\$ 16,666	\$ 17,200
Pad Thai	\$ 13,750	\$ 19,250	\$ 19,300
VERDURAS AL WOK			
Shop suey	\$ 12,900	\$ 18,400	\$ 18,300

Tabla 7. Precio final del producto de Pato Naranja. Fuente Propia.

7.3.3 Plaza

El lugar, como se ha explicado en casos anteriores, se encuentra en el noroccidente de la ciudad, en la carrera 13 # 12b-26, barrio Nuevo Copihue de Facativá (Cundinamarca),

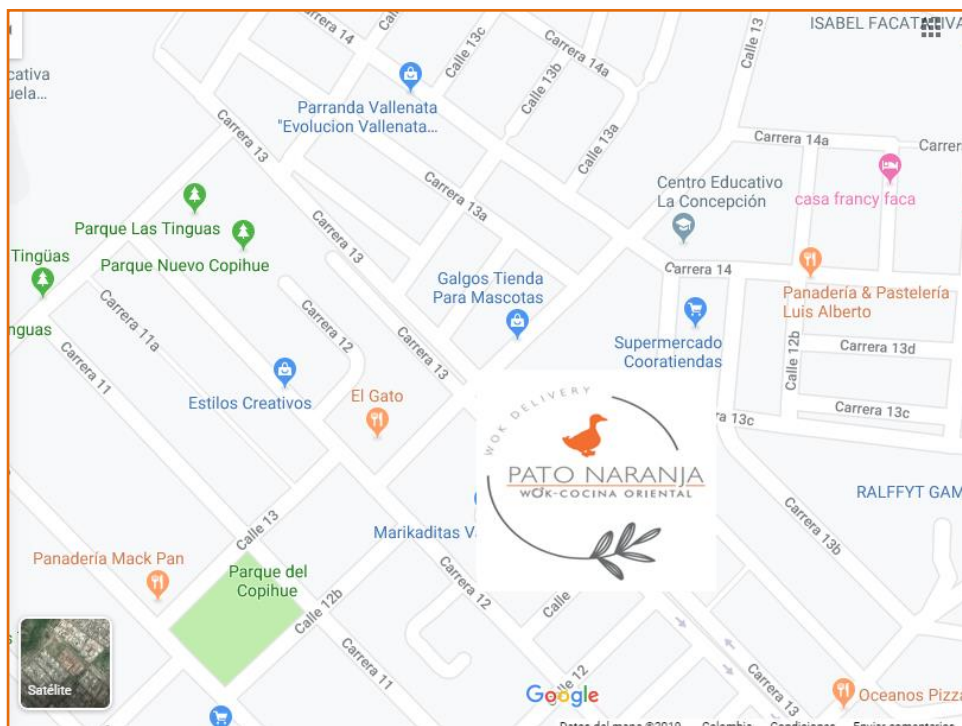


Figura. 5. Ubicación fotográfica del lugar de ubicación del restaurante. Fuente Google Maps

7.3.4 Distribución

El proceso de venta se realiza de dos maneras, por un lado, la compra directa donde el cliente se puede acercar a solicitar el producto, allí se despachará su producto empacado y entregado, y por otro lado la plataforma e-commerce, que es un aplicativo de venta de producto, donde el cliente encontrará la carta, la información necesaria y se podrá comunicar con el chef para que aconseje su compra.

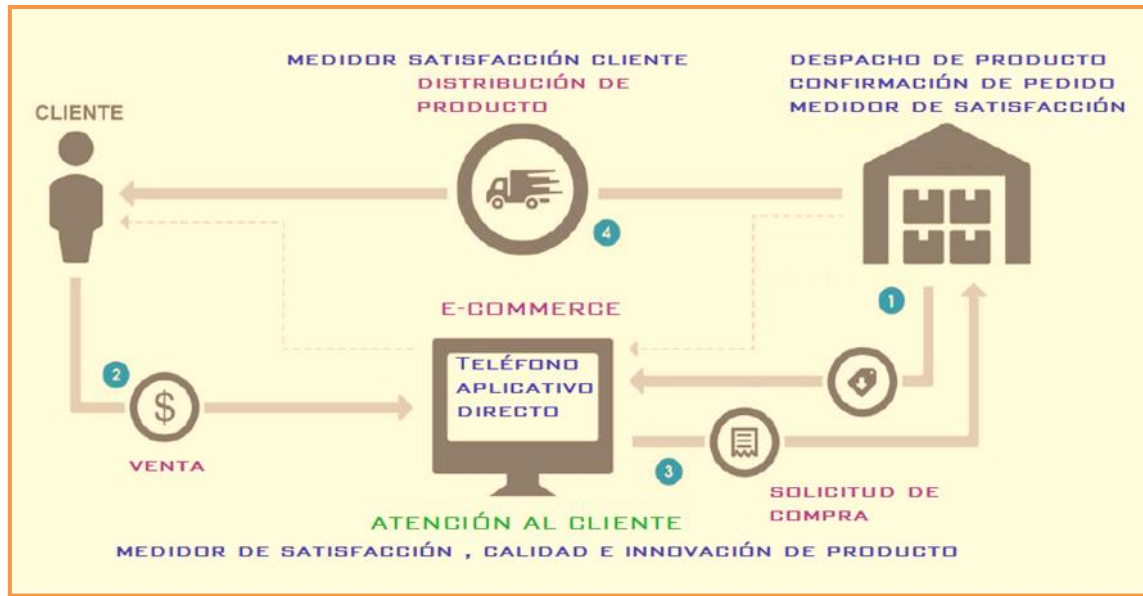


Figura. 6. Proceso de venta. Fuente propia

Es importante tener en cuenta que en las partes donde se recibe la compra, tanto en el aplicativo como en el lugar del *delivery*, se encontrará un medidor digital de satisfacción del cliente, donde éste puede describir, los cambios, sugerencias y gustos sobre la creación de nuevos productos. Por vía telefónica, la persona capacitada en comida Thai, aconsejará al cliente a probar nuevos productos e identificar sus preferencias.

Recursos necesarios para implementar el servicio de compra, venta y entrega del producto:

Recursos del servicio de reparto	Recursos de Comunicación
Repartidor	Aplicativo Móvil
Vehículo motorizado	Medidor de satisfacción al cliente para punto físico
Caja protectora	Teléfono físico
Uniforme empresarial	Aplicativo Whatsapp

Tabla 8. Recursos para implementar el servicio *delivery*.

8. PLAN DE OPERACIONES

Para llevar a cabo el plan de operaciones es importante llevar a cabo un enfoque de procesos para poder desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad, logrando aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos.

Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización (Ecologic Girona S.L,2019)

5.1 Mapa de Procesos

Para ver esa relación de los procesos de la organización se utilizará la herramienta *mapa de procesos*, definiendo la incorporación de todos los procesos que afectan a todo el sistema de gestión, los cuales tienen en cuenta la cadena de valor de Porter del análisis interno realizado con anterioridad.



Figura 2. Mapa de Procesos para Pato Naranja. Fuente: Ingenio Empresa.

De acuerdo con la figura anterior, una de las políticas más importantes dentro de los procesos de apoyo, procesos operativos y análisis de riesgos, se detallan por tipo de proceso, de la siguiente manera:

Planificación y control de la operación: cuenta con actividades de venta tanto digital, como física, al ser *delivery*, se venderá por medio de aplicación y desde el punto físico del restaurante, desde allí también saldrán los productos a domicilio para los clientes; se mantendrá un contacto directo con los clientes, vía telefónica y por el aplicativo, indagando por la satisfacción y los requerimientos de producto.

Apoyo a las operaciones: son todos los recursos humanos, de mejoramiento, financiero y de calidad, que se encontrarán soportando las actividades de planificación y control de las operaciones, desde allí, se realizarán las compras de materia prima e insumos, así como el mantenimiento preventivo ó compra de maquinaria; por otro lado, estas actividades de apoyo, son los que realizarán la medición y análisis de satisfacción del cliente y calidad de producto.

5.2 Política de calidad

Esta permitirá apoyar el propósito de Pato Naranja y desarrolla el enfoque de la calidad para conseguir el éxito empresarial. Para determinarla es importante aclarar los conceptos que pretenden ser medidos en la misma, y estos son:

El cliente y sus necesidades: persona que se apasiona por la comida tailandesa o que le gusta probar comida diferente para consentir a su paladar, personas que se preocupan por comer saludable y por visitar restaurantes que generen confiabilidad en la limpieza y sanidad de todos sus procesos, que se sientan seguros de probar un alimento que haya sido tratado de manera responsable en la manipulación y el cuidado, para no crear malestares de salud o incomodidad.

Diferenciación con la competencia: los restaurantes del municipio no cuentan con buenas prácticas de manufactura que le den confiabilidad al cliente de consumir un producto que haya sido tratado de manera aseada y correcta, por esto Pato Naranja pretenderá entregar un producto procesado y empacado en términos que garanticen su calidad en cuanto al bienestar y comodidad de los clientes, así como evaluará mediante la encuesta de satisfacción, los indicadores de gestión de la calidad, y la evaluación interna, mencionados más adelante.

5.3 Evaluación interna de calidad

Para asegurar la política de calidad se realizará una evaluación, que será contrastada por el gerente general y el auxiliar de procesos internos, se llevará a cabo de manera mensual, se relacionarán las dos evaluaciones y diagnosticará la situación de la calidad para. En el siguiente formato se establecen los criterios de evaluación, los cuales se clasifican por las diferentes áreas que comprenden la organización, y las actividades requeridas:

FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD						
Nombre de quien llena el formato:					Fecha de	/ /
CÓDIGO FORMATO		Frecuencia	Mensual			
ÁREA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN CUALITATIVA		CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	
	(Actividades y/o tareas de cada área)	(Nombre de persona responsable)	Cumple	No Cumple	(Calificar de 1 a 5 qué tanto se cumple la calidad de la actividad)	
PRODUCCIÓN	Recepción					
	Almacenamiento					
	Manipulación de materiales					
	Devoluciones					
	Porceso de fabricación					
	Empaque					
SERVICIO AL CLIENTE	Embalaje					
	Gestión de pedidos					
	Atención al cliente					
	Asesoría al cliente					
	Comunicación de medidores de satisfacción					
OUTSOURCING	Manipulación de producto terminado					
	Publicidad					
	Empaque de producto					
	Mantenimiento preventivo					
GERENCIA Y DIRECCIÓN	Mantenimiento Correctivo					
	Envío de productos					
	Diagnostico de evaluaciones					
	Supervisión y control de procesos					
	Administración financiera					
	Administración general					
	Valoración de medidores de satisfacción					

Tabla 9. Formato de Evaluación de calidad.

5.4 Encuestas de satisfacción

Encuesta de satisfacción

La siguiente encuesta tiene como finalidad evaluar el servicio que ha sido prestado a usted por parte de nuestros asesores de ventas, el chef y demás personal que interactuó con usted, su honestidad y criterio en el momento de contestar son importantes para mejorar. Pato Naranja está a su servicio.

*Obligatorio

1. Edad *

Marca solo un óvalo.

- Entre 15 y 19 años
- Entre 20 y 25 años
- Entre 25 y 59 años
- Otra

2. ¿Alguna vez has recomendado a Pato Naranja? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

3. Como calificas los siguientes características de satisfacción *

Marca solo un óvalo por fila.

	Malo	Bueno	Regular	Excelente
Atención de servicio (Vía telefónica, por Whatsapp, por el aplicativo, directo al punto físico delivery)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La entrega del producto a tiempo. (Máximo en 30 minutos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La experiencia de Compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su compra llegó completa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de reparto (Domiciliario)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Escribanos de manera breve ¿Cómo fue su experiencia al consumir el producto? ¿Qué le recomendaría a Pato Naranja para mejorar o para sus gustos? *

5. ¿Recomendaría Pato Naranja a otra persona? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

6. Tienen alguna queja ó sugerencia para Pato Naranja *

https://docs.google.com/forms/d/1rQ5JXTHd5iVJZW_EbppX-pnLSJw4Kvgw6K/nkA-Ww/edit

Formato 1. Encuesta de satisfacción servicio y producto. Fuente: Propia

La encuesta de satisfacción será realizada por los diferentes canales de comunicación, desde WhatsApp, aplicativo móvil, vía telefónica y el punto físico de atención directa,

dos días posteriores a la culminación la venta. La encuesta se encuentra de manera digital en el formulario de Google forms, en el siguiente link: <https://forms.gle/dVjdTo4v4Ghz9VGA8>.

Medidor de satisfacción digital: Para llevar a cabo una medición más inmediata de la satisfacción, donde el cliente puede evaluar la experiencia en pato naranja en el momento de la compra, se obtiene una calificación de percepción primaria a través del medidor digital de satisfacción.



Figura. 7. Medidor de Satisfacción en el punto de venta físico. Fuente (AuladelaFarmacia, 2017)

9. PLAN ORGANIZATIVO

Es fundamental representar la estructura orgánica, del orden en que se manejan las actividades, quienes hacen cada tarea, quien las dirige, supervisa y controla, definiendo de esta manera las áreas a las que pertenece cada grupo para agrupar roles y formando la capacidad de cargos que tendría la empresa, según el margen de la cadena de valor.

9.1 Organigrama general de Pato Naranja

Las personas dentro de la organización deben cumplir con ciertos requerimientos dentro de sus conocimientos y experiencias, así como el aporte profesional dentro de Pato Naranja, para lo cual se define el organigrama general, que representa la forma en que se ejercerán las funciones y quienes se encuentran a cargo de las demás personas, representado un equipo de trabajo enfocado hacia el cumplimiento del plan estratégico de la organización:

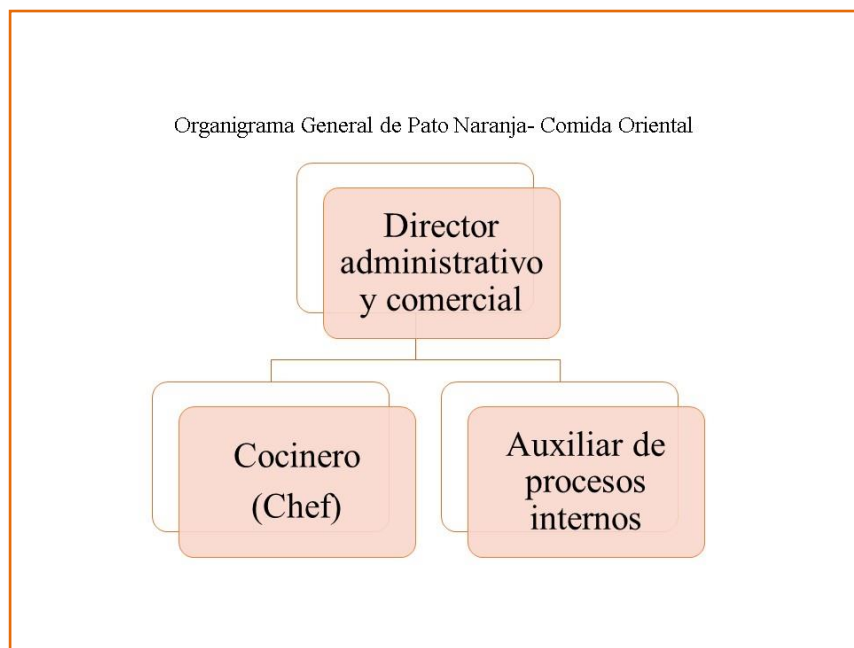


Figura 3. Organigrama general de Pato Naranja. Fuente propia

En la figura anterior, define las diferentes dependencias de la empresa, teniendo en cuenta que, por ser una microempresa, las funciones se definirán a través de un análisis de cargos. Por otro lado, según el análisis interno, donde se especifican las actividades, existen apoyos de soporte, de riesgo y operativos que se manejarán por *outsourcing*, es decir que

se contratarán de manera externa a la base de nómina de Pato Naranja, exponiendo así las demás áreas de la organización de la siguiente manera.



Figura 4. Prestación de servicios Outsourcing de Pato Naranja.

Los servicios por *outsourcing* facilitan procesos internos en la compañía, evitando costos por recursos necesarios pero que no son permanentes a las actividades de la empresa, además de ahorrar tiempo y energía que puede ser focalizada a las labores de cada persona contratada de manera directa con la compañía. La valoración de los costos y gastos que representan los servicios de *outsourcing* y los servicios directos, se verán analizados en el plan financiero.

9.2 Procesos de selección

Pato Naranja propone dos formas de administrar los recursos requeridos, de la misma manera los procesos de selección presentan cada una de las formas en que dichos recursos humanos desarrollen actividades dentro de la organización, bajo las políticas internas de procedimientos como de la calidad, que se mencionarán dentro en las evaluaciones de desempeño.

Procesos de selección para el personal directo o de planta

Dentro de los procesos de selección se desarrollarán dos formas de realizarlo, la primera es definiendo los perfiles de cargo y la segunda los procesos de formación necesarios para

garantizar que dichos procesos cumplan y se mantengan al margen de las políticas de calidad y de procesos.

9.2.1 Perfiles de cargos directos

Se describen los perfiles de cargo, para realiza la selección de personal capacitado.

Perfiles de Cargo	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente General y Administrativo
PROPÓSITO DEL CARGO	Dirigir y coordinar las actividades necesarias que vayan de la mano con la visión de la empresa. Realizar planificación estratégica, planes de producción y marketing y evaluar procesos.
NOMBRE DEL CARGO	Cocinero
PROPÓSITO DEL CARGO	Cocinar y diseñar platos según el menú y los nuevos platos requeridos por los clientes.
NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar de procesos internos
PROPÓSITO DEL CARGO	Capacidad de empacar el producto terminado, para lograr la eficiencia y calidad en cada uno de los productos . Excelente atención a los clientes y comunicar evaluaciones de satisfacción.

Tabla 10. Perfiles de cargos directos.

9.3 Procesos de selección para los servicios de *outsourcing*

Los procesos de selección del personal externo, quienes realizan labores, algunos de manera ocasional, otros de forma promedio, es decir, que realizan trabajos por horas, al mes o cada 3 meses.



Figura 5. Criterios de selección servicios de outsourcing

- Selección de servicio de marketing digital: Para la empresa o persona encargada de marketing digital debe entregar evidencias de trabajo y certificaciones de otras empresas que han tomado el servicio, así como entregar las evidencias que puedan ser verificadas por el director administrativo, del trabajo que espera sea realizado para Pato Naranja, así como una persona o marca, que permitan desarrollar propuestas innovadoras digitales y escuche a la empresa en los propósitos de las metas empresariales.
- Selección de servicio de auditorías internas: Las auditorías permiten garantizar al cliente las buenas prácticas de manufactura, la sanidad del manejo de alimentos, estas actividades de supervisión y certificación de procesos internos positivos deben ser realizados por empresas o personas que cuenten con certificación en auditorías internas.
- Selección de servicio de mantenimiento: El mantenimiento de máquinas, equipos y elementos eléctricos y de tuberías, debe ser realizado por personal con estudios técnicos, certificados por las marcas de los productos o recomendados por las empresas competentes de dichos productos de mantenimiento preventivo y correctivo.

- Selección del servicio de reparto: debe ser realizado por una empresa que esté dispuesta a cumplir con las políticas de calidad de Pato Naranja, donde la calidad del envío y del producto deben mantenerse para garantizar la satisfacción del cliente, quienes recibirán el pago por cantidad de domicilios, con un pago adicional por cumplir las políticas de calidad de servicio y producto.

9.4 Evaluación de desempeño

El desempeño de la organización se evaluará a través de los indicadores de gestión principales a las acciones internas de la organización desde la percepción del cliente, datos recogidos en la encuesta de satisfacción, donde se cuestiona sobre el producto, el servicio, la atención, el proceso de compra y si ha recomendado o recomendaría a Pato Naranja como una opción de compra de comida.

9.4.1 Indicadores de gestión

Se medirá el desempeño de Pato Naranja de manera externa, a través de tres indicadores de gestión, el primero es medir el posicionamiento a través de la voz a voz de los clientes, quienes son las personas que hablan de la marca y la experiencia del producto, también la satisfacción del cliente y la percepción de calidad del servicio y producto; estos datos son registrados en la encuesta de satisfacción al cliente, establecida con anterioridad.

Indicador	Consideración de la gestión	¿Cómo se calcula?
Pato naranja se ha posicionado	Mayor o igual a 80%	$\frac{\#cantidad\ de\ personas\ que\ han\ recomendado\ Pato\ Naranja}{Total\ de\ personas\ encuestadas} \times 100$
	Entre 60% y 79%	
	Menor al 60%	
El cliente está satisfecho	Mayor o igual a 80%	$\frac{\#cantidad\ de\ personas\ calificaron\ excelente\ el\ servicio\ y\ producto}{Total\ de\ personas\ encuestadas} \times 100$
	Entre 60% y 79%	
	Menor al 60%	
Percepción de Calidad de pato Naranja	Mayor o igual a 80%	$\frac{\#cantidad\ de\ personas\ que\ recomendarían\ a\ Pato\ Naranja}{Total\ de\ personas\ encuestadas} \times 100$
	Entre 60% y 79%	
	Menor al 60%	

Tabla 11. Indicadores de gestión para Pato Naranja

10. PLAN FINANCIERTO

La parte esencial del plan de negocios es el plan financiero porque va a darle coherencia a los planes establecidos con anterioridad. Para dar paso al plan financiero es necesario establecer los recursos necesarios para llevar a cabo el análisis de costos, gastos y ventas.

10.1 Proyección de ventas

De acuerdo con los objetivos establecidos, se pretende vender 360 platos al mes, con incrementos anuales del 20%, en la siguiente se muestra de manera general dicho cumplimiento en la proyección de las ventas:

Proyección ventas general	
Agrupados por venta:	Cantidad (unids)
Diaria	\$ 15
Semanal (6 días a la semana)	\$ 90
Mensual (24 días al mes)	\$ 360
Anual	\$ 4,320

Tabla 12. Proyección de ventas general por agrupaciones.

Pato Naranja ofrece diferentes platos, para la estimación de ventas anuales de 4320 platos, es importante especificar la cantidad esperada de venta por tipo plato para cumplir con el total esperado anual. En la siguiente tabla se especifican dichos valores:

Productos		
ENTRADAS	Unidades a vender por producto	% a vender por producto.
Rollos Primavera (Spring roll)	\$ 432	10%
Pan chino al vapor (Baozi)		
ARROCES EL WOK		
Chow fan	\$ 1.728	40%
Arroz thai		
PASTAS AL WOK		
Chow main	\$ 1.296	30%
Pad Thai		
VERDURAS AL WOK		
Shop suey	\$ 864	20%
Total a vender anual	\$ 4.320	100%

Tabla 13. Ventas esperadas por plato primer año.

En la tabla anterior se propone vender un 10% de entradas, 40% de arroces al wok, 30% de pastas al wok y un 20 % de verduras al wok, valores que son recomendados establecer según la experiencia y conocimiento en negocios de comida tailandesa, del chef Javier Arteaga. En la siguiente gráfica se muestran, la venta de cada producto, anualmente:

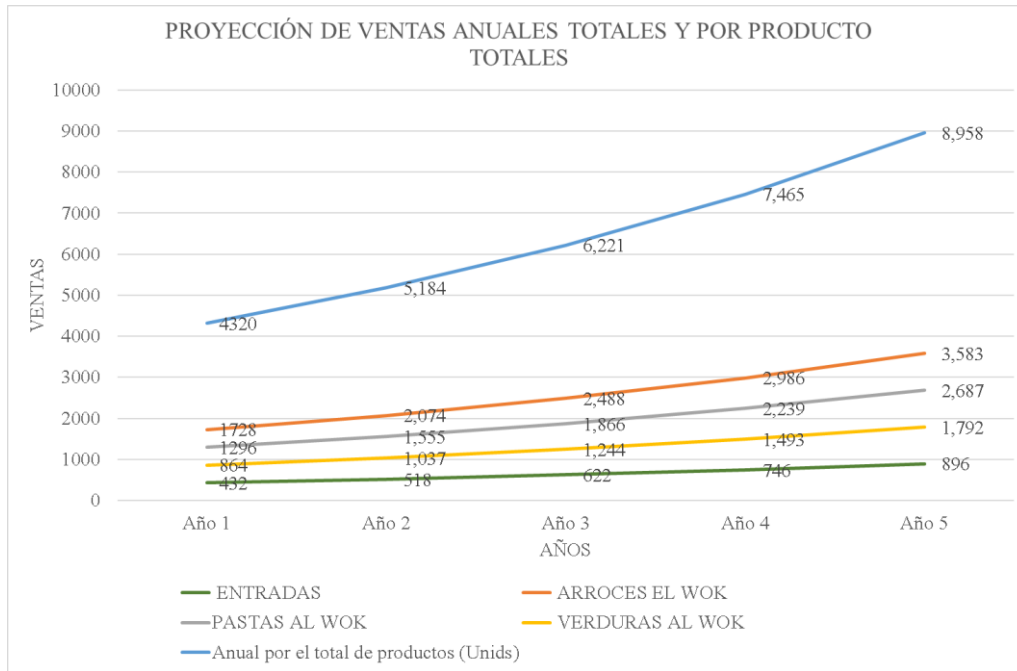


Gráfico. 1. Proyección de ventas anuales totales y totales por producto.

10.2 Análisis de costos y gastos

Los costos representan la inversión de dinero con el fin de producir los platos de comida de Pato Naranja y los gastos la salida de dinero con el objetivo de administrar adecuadamente los procesos de fabricación de la empresa.

Estos permitirán tomar decisiones importantes con el fin de mejorar los resultados financieros y controlar las materias primas, la mano de obra y los costos generales en la producción de los platos.

Todos los valores serán representados en pesos colombianos (COP) y en dólares estadounidenses (USD), con la tasa de cambio representativa del mercado (TRM), la cual muestra la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. Como la TRM presenta cambios cada hora de tiempo, se toma como base la TRM del 23 de junio de 2019 con un valor de 3191.17 pesos colombianos equivalentes a 1 dólar estadounidense.

10.3 Costos de producción y gastos operacionales

La materia prima para utilizar para cada ingrediente requeridos por los platos se presenta de manera unitaria. Se establecen los costos unitarios según los siete platos del portafolio de productos y promediando su costo por tipo de producto, para las entradas, los arroces al wok, las pastas al wok y las verduras al wok, de la siguiente manera:

Costo Unitario de materia prima por producto	Valor COP	Valor USD
Rollos	\$ 4,567	\$ 1.43
Pan chino	\$ 3,817	\$ 1.20
Chow fan	\$ 3,887	\$ 1.22
Arroz thai	\$ 4,637	\$ 1.45
Chow main	\$ 4,267	\$ 1.34
Pad Thai	\$ 4,337	\$ 1.36
Shop suey	\$ 4,337	\$ 1.36

Tabla 14. Costos unitarios de materia prima por tipo de plato.

Para obtener llevar a cabo el análisis de costos, hay que tener en cuenta, que al año se van a vender 4320 platos, como se estableció en la proyección de ventas, donde cada tipo de plato tiene un porcentaje de venta anual diferente, con un incremento en las ventas del 20%, para lo cual se establecieron los costos de las materias primas necesarias para cada año, según cada plato, las proporciones de venta y el aumento anual de las mismas, de la siguiente manera:

Costos de Producción por cada tipo de producto según ventas anuales (USD)					
Tipos de producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas	\$ 567	\$ 681	\$ 817	\$ 981	\$ 1,177
Arroces al Wok	\$ 2,308	\$ 2,769	\$ 3,323	\$ 3,988	\$ 4,785
Pastas al Wok	\$ 1,747	\$ 2,097	\$ 2,516	\$ 3,019	\$ 3,623
Verduras al Wok	\$ 1,174	\$ 1,409	\$ 1,691	\$ 2,029	\$ 2,435
Total costos de producción	\$ 5,797	\$ 6,956	\$ 8,347	\$ 10,016	\$ 12,020

Tabla 15. Costos de producción por producto, proporción de ventas e incremento anual.

La siguiente tabla muestra los costos de mano de obra, teniendo en cuenta el pago mensual por colaborador y dicho costo de forma anual:

Costo Mano de Obra	Salario Mensual (COP)	Salario Anual (COP)
Director Admin y Comercial	\$ 900,000	\$ 10,800,000
Cocinero	\$ 783,000	\$ 9,396,000
Auxiliar de procesos internos	\$ 783,000	\$ 9,396,000
Total costo mano de obra	\$ 2,466,000	\$ 29,592,000
Costo Mano de Obra (USD)	Salario Mensual (USD)	Salario Anual (USD)
Director Administrativo y Co	\$ 282	\$ 3,385
Cocinero	\$ 245	\$ 2,945
Auxiliar de procesos internos	\$ 245	\$ 2,945
Total costo mano de obra	\$ 773	\$ 9,274

Tabla 16. Costos y gastos de mano de obra.

Los gastos operacionales incluyen los pagos por los servicios *outsourcing*, el arriendo del local, los certificados para el funcionamiento legal; los gastos por el arriendo del local son muy bajos, pues este espacio además de ser un sitio comercial es un rubro familiar, el cual no asume sino gastos de mantenimiento por el valor expuesto.

Finalmente se presentan los valores de las obligaciones financieras que tiene Pato Naranja como empleador de tres colaboradores en planta y administración:

Costo Mano de Obra	Salario Mensual (COP)	Salario Anual (COP)
Director Admin y Comercial	\$ 900.000	\$ 10.800.000
Cocinero	\$ 783.000	\$ 9.396.000
Auxiliar de procesos internos	\$ 783.000	\$ 9.396.000
Total costo mano de obra	\$ 2,466.000	\$ 29.592.000
Costo Mano de Obra (USD)	Salario Mensual (USD)	Salario Anual (USD)
Director Administrativo	\$ 282	\$ 3.385
Cocinero	\$ 245	\$ 2.945
Auxiliar de procesos internos	\$ 245	\$ 2.945
Total costo mano de obra	\$ 773	\$ 9.274

Tabla 17. Obligaciones laborales para los tres empleados.

Las obligaciones para los empleados de planta cuentan con el auxilio de transporte, cotización para salud y pensión de vida, seguro de riesgos laborales (ARL), parafiscales, los cuales son impuestos subsidiarios del país, la prima y las cesantías, las cuales son un porcentaje de ahorro sobre el valor pagado que tiene el empleado y se le entrega cada año, y los intereses por esas cesantías.

En cuanto a los valores de la inversión, se detallarán entorno a los recursos en máquinas e insumos necesarios para la producción de los platos, la calidad de cocinado y los medios de venta como son el aplicativo móvil y el medidor de satisfacción, en el punto físico:

Valores de inversión			
Insumos	Costo Unitario COP	Vida Útil (años)	Costo Unitario USD
Olla	\$ 3,500,000	50	\$ 1,097
Sarten	\$ 2,500,000	50	\$ 783
Mesas de cocina	\$ 500,000	20	\$ 157
Total valor de insumos	\$ 6,500,000		\$ 2,037
Promedio Vital útil		40	
Máquinas			
Valor COP	Vida Útil (años)	Valor UDS	
Aplicación Movil y medidor	\$ 2,000,000	25	\$ 627
Equipos Industriales(Freidora)	\$ 10,000,000	25	\$ 3,134
Estufa Especial para Wok	\$ 3,000,000	25	\$ 940
Quemador para Wok	\$ 1,500,000	25	\$ 470
Derecho De Inscripcion	\$ 43,000		\$ 13
Total valor máquinas	\$ 16,543,000		\$ 5,184
Promedio Vital útil		25	

Tabla 18. Valores de inversión

En insumos se requieren 2037 dólares y en maquinaria 5184 dólares, para un total de 7221 dólares de inversión en maquinaria e insumos.

Realizado el análisis de costos, gastos e inversión, se determinará la viabilidad económica del proyecto, mediante el balance general, el estado de resultados, la medición de la TIR y la VAN y por tanto el análisis de los posibles escenarios.

10.4 Viabilidad económica y financiera del proyecto

Como se menciona con anterioridad el total a invertir entre los insumos y maquinaria necesaria para el funcionamiento productivo y administrativo de Pato Naranja se requieren 7221 dólares estadounidenses.

INVERSIONES	PATO NARANJA							VIDA ÚTIL	(% Amort)
	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
ACTIVO NO CORRIENTE (A)									
Insumos	2,037.00							40	3%
Maquinaria	5,184.00							25	4%
Otros								5	20%
TOTAL NO CORRIENTE	7,221.00								
ACTIVO CORRIENTE (B)									
Existencias iniciales									
Tesorería (Caja Bancos)									
TOTAL CORRIENTE									
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	7,221.00								


Como se puede observar, la inversión es alta en dichos recursos, porque cuentan con la garantía mayor a 40 años, donde el servicio de mantenimiento y cambio de piezas de las máquinas ó insumos, no tienen costo alguno. Además de la garantía, estos productos garantizan el ahorro en materias primas como el aceite, el agua y el gas natural para el

cocinado de cada plato, pues son productos hechos en acero quirúrgico, el cual conserva sabores en los alimentos, cocinándolos sin que pierdan sus propios nutrientes y eliminan las bacterias del ambiente en la comida.

La financiación se va a realizar únicamente con terceros, en este caso con la entidad bancaria Banco Cooperativo CoopCentral, el cual tiene una tasa del 17% efectiva anual, para créditos de libre inversión (Superfinanciera,2019)

En la siguiente tabla se establecen las ventas e ingresos en relación con los costos y egresos, cada venta se encuentra detallada por producto, contrastando lo mencionado con anterioridad donde cada tipo de producto tiene un porcentaje de venta diferente en cuanto a preferencia, uno representa el 40% de las ventas , otro el 30%, 20% y 10%, de acuerdo a esto, las ventas en cada uno de los cinco años varían, así como los precios que aumentan en 0.20 dólares anuales por temas de inflación en el país, donde cada año aumentan el índice de precios del consumidor (IPC).

De la misma manera los valores de compras /suministros, son los costos de la materia prima por producto, dependiendo de las ventas, pues se requieren la cantidad de materia prima según lo pronosticado a vender, el aumento de los costos de manera anual se encuentra en 0.05 pues los proveedores prefieren un aumento mínimo, por realizar compras fijas y por cantidad, además de entregar un plazo de pago por pedido de 35 días.

 VENTAS / INGRESOS		PATO NARANJA				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Entradas	unidades	432.00	518.40	622.08	746.50	895.80
	precio	5.30	5.50	5.70	5.90	6.10
	ingresos	2,289.60	2,851.20	3,545.86	4,404.33	5,464.35
Arroces al Wok	unidades	1,728.00	2,073.60	2,488.32	2,985.98	3,583.18
	precio	6.39	6.59	6.79	6.99	9.19
	ingresos	11,041.92	13,665.02	16,895.69	20,872.03	32,929.43
Pastas al Wok	unidades	1,296.00	1,555.20	1,866.24	2,239.49	2,687.39
	precio	6.35	6.55	6.75	6.95	7.15
	ingresos	8,229.60	10,186.56	12,597.12	15,564.44	19,214.81
Verduras al Wok	unidades	864.00	1,036.80	1,244.16	1,492.99	1,791.59
	precio	6.36	6.56	6.76	6.96	7.16
	ingresos	5,495.04	6,801.41	8,410.52	10,391.22	12,827.79
ingresos						
TOTAL INGRESOS		27,056.16	33,504.19	41,449.19	51,232.02	70,436.38

En la siguiente tabla se establecen los gastos del personal, alquiler y otros gastos como las obligaciones financieras, donde los tres empleados, se mantienen en cantidad durante los primeros cinco años, porque la capacidad instalada de la empresa, se encuentra en 80 platos al día, y en el año 5, según las ventas se alcanzan a atender 31 ventas al día.

El último aumento salarial en Colombia fue del 6%, el cual ha sido el más alto en los últimos años y el aumento de la seguridad social en promedio se encuentra en el 8.5 % anual. El valor del alquiler mensual es relativamente bajo, por ser un local familiar que no incurrirá en gastos por arrendamiento, sin embargo, se establece el valor mínimo para remodelaciones e imprevistos que siempre se presentarán.

Los gastos por obligaciones laborales, son altos, y son equivalentes a los tres empleados de planta, su incremento de estableció según el histórico inflacionario en Colombia.

A continuación, se muestra el estado de resultados, donde actualmente el impuesto sobre la renta se encuentra en 33% para las empresas, con un 10% de valor para el beneficio que recibirán en cuanto a la rentabilidad del negocio y el restante son las reservas que se utilizarán para abonar al capital de endeudamiento y para futuros gastos o inversiones no previstas

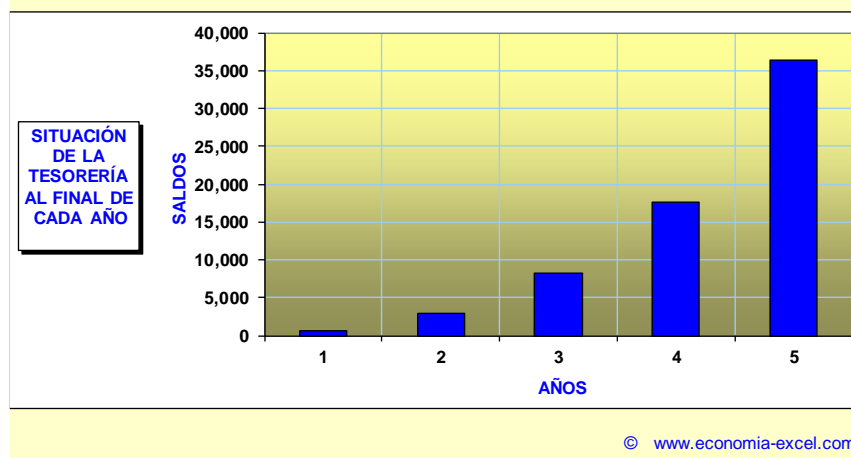
PATO NARANJA					
¿Impuesto sobre beneficios?	33.00%				
¿% distribución de beneficios?	10.00%				
CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	27,056.16	33,504.19	41,449.19	51,232.02	70,436.38
Aprovisionamiento	5,702.40	7,102.08	8,833.54	10,973.49	13,616.09
Variación de existencias					
Margen	21,353.76	26,402.11	32,615.65	40,258.53	56,820.29
Gastos de personal	10,155.60	11,410.83	12,095.48	12,821.21	13,590.48
Alquileres	396.00	407.88	420.12	432.72	445.70
Otros gastos	7,860.00	8,095.80	8,338.67	8,588.83	8,846.50
EBITDA ?	2,942.16	6,487.60	11,761.38	18,415.76	33,937.61
Amortizaciones	258.29	258.29	258.29	258.29	258.29
EBIT ?	2,683.88	6,229.31	11,503.10	18,157.48	33,679.32
Gastos financieros	1,227.57	1,052.56	847.80	608.24	327.94
BAI ?	1,456.31	5,176.75	10,655.29	17,549.24	33,351.38
Impuesto sobre beneficios	480.58	1,708.33	3,516.25	5,791.25	11,005.95
Resultado	975.72	3,468.42	7,139.05	11,757.99	22,345.42
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	97.57	346.84	713.90	1,175.80	2,234.54
RESERVAS	878.15	3,121.58	6,425.14	10,582.19	20,110.88

© www.economia-excel.com

Como se puede observar el resultado de este estado, es positivo, representando beneficios desde el primer año, los cuales llegan a aumentar en el año 5 de manera notoria, llegando a recibir beneficios de 2234 dólares.

La tesorería muestra un beneficio desde el primer año, teniendo en cuenta que la inversión en maquinaria e insumos tiene la ventaja de contar con una vida útil de 40 años, pues son productos con alta calidad y de requerimiento para el cocinado de la comida tailandesa, valores que permiten evitar inversiones adicionales durante los 5 primeros años y se

incurre en hacer devolución únicamente al préstamo bancario, obteniendo así un saldo final positivo y un incremento representado en la gráfica de tesorería, mostrando un resultado cada vez mayor para los años posteriores al primer año.



A continuación, se presenta el balance general de manera previsional, es decir, como se presentaría posiblemente durando los primeros cinco años, donde de entrada se incurren en activos y tesorería de manera positiva, cumpliendo la expectativa de las ventas y las deudas, que son el préstamo para la inversión, se lograrían pagar al año 5.

PATO NARANJA						
BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	7,221.00	7,221.00	7,221.00	7,221.00	7,221.00	7,221.00
Amortizaciones		258.29	516.57	774.86	1,033.14	1,291.43
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	7,221.00	6,962.72	6,704.43	6,446.15	6,187.86	5,929.58
Existencias						
Cientes		74.13	91.79	113.56	140.36	192.98
Tesorería		579.66	2,871.62	8,290.09	17,660.18	36,301.05
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		653.79	2,963.41	8,403.65	17,800.54	36,494.02
TOTAL ACTIVO	7,221.00	7,616.50	9,667.84	14,849.79	23,988.40	42,423.60
PASIVO						
Recursos propios						
Reservas		878.15	3,999.73	10,424.87	21,007.07	41,117.95
Resultados negativos						
Préstamos	7,221.00	6,191.55	4,987.09	3,577.87	1,929.08	
TOTAL NO CORRIENTE	7,221.00	7,069.70	8,986.82	14,002.74	22,936.15	41,117.95
Proveedores		546.81	681.02	847.05	1,052.25	1,305.65
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE		546.81	681.02	847.05	1,052.25	1,305.65
TOTAL PASIVO	7,221.00	7,616.50	9,667.84	14,849.79	23,988.40	42,423.60

© www.economia-excel.com

Además del análisis de viabilidad en las tablas de resultados, tesorería y balances, en la siguiente tabla se calculan los ratios, el punto de equilibrio de las ventas y la descomposición de la rentabilidad, observando una visión simplificada de la viabilidad económico-financiera del proyecto.

PATO NARANJA							
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	?	106.98	2,282.39	7,556.60	16,748.29	35,188.37	>0.00
Tesorería	?	579.66	2,871.62	8,290.09	17,660.18	36,301.05	>0.00
Ratio de Tesorería	?	1.20	4.35	9.92	16.92	27.95	>0.50
Ratio de Liquidez	?	1.20	4.35	9.92	16.92	27.95	>1.50
Ratio de Endeudamiento	?	1.00	0.88	0.59	0.30	0.12	<0.60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)	?	27,056.16	33,504.19	41,449.19	51,232.02	70,436.38	
Coste variables (C)	?	5,702.40	7,102.08	8,833.54	10,973.49	13,616.09	
Margen (M)	?	21,353.76	26,402.11	32,615.65	40,258.53	56,820.29	>CF
% Margen s/ventas	?	79%	79%	79%	79%	81%	
Costes fijos (CF)	?	18,411.60	19,914.51	20,854.27	21,842.77	22,882.68	<M
Umbral Rentabilidad	?	23,328.31	25,271.45	26,502.39	27,796.57	28,366.16	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación	?	3.55	3.47	2.79	2.14	1.66	>0
Margen	?	0.10	0.19	0.28	0.35	0.48	>0
Financiera							
Apalancamiento	?	4.71	2.01	1.32	1.10	1.02	>=1
Efecto fiscal	?	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	
ROE							
ROE	?	1.11	0.87	0.68	0.56	0.54	>0
ROE en %	?	111.11%	86.72%	68.48%	55.97%	54.34%	>0

© www.economia-excel.com

Para el primer año, la ratio de endeudamiento supera los límites por el préstamo adquirido, sin embargo, para el año dos, éste se encuentra dentro de los límites, así mismo el ratio de liquidez muestra un cambio muy positivo, adquiriendo mejores ingresos y menor endeudamiento, la empresa comienza a mostrar mejor estado de flujo de dinero en efectivo, el ratio de tesorería desde el primer año presenta un comportamiento bajo, pero dentro de los límites del ratio.

En cuanto al punto de equilibrio, el margen de ventas equivale con un 79% para los primeros 4 años, por ser una empresa que no presenta variación de existencias, pues las materias primas se manejarán con los proveedores según la necesidad semanal, y presentando un pago fijo de las materias primas de manera semanal, evitando ocupar espacios ó pérdidas por productos percederos.

Por otro lado, el margen de rentabilidad para el primer año se encuentra en 10%, para el segundo año en 19%, el tercer año 28%, el cuarto y quinto año en 25% y 48% respectivamente, lo cual se había establecido en los objetivos empresariales obtener un margen de ganancia del 20%, sin embargo, según el plan financiero se presentará a partir del segundo año en una cifra porcentual disminuida.

Valoración del valor presente neto y la tasa interna de retorno

El valor presente neto VAN es el método que nos permitirá evaluar si la inversión cumple con el objetivo financiero de maximizar la inversión.

Flujo Efectivo Neto (Dólares)		VAN	
AÑO	VALOR	$(1+i)^n$	FEN $/(1+i)^n$
1	579.66	1.17	495
2	2,871.62	1.37	2098
3	8,290.09	1.60	5176
4	17,660.18	1.87	9424
5	36,301.05	2.19	16557
Suma VAN de cada año			33751
N (Vida útil del proyecto)	5 años	VAN	26,530
i (interes)	17.00%		
Inversión inicial	7221		

El proyecto Pato Naranja estima un valor de VAN positivo, lo que quiere decir que el valor de la empresa incrementará de manera equivalente a 26.530 dólares, dato que consolida el proyecto como económicamente viable.

La tasa interna de retorno TIR, presentará el porcentaje de beneficio que tendrá la inversión de 7221 dólares; como medida relativa de la rentabilidad la TIR resulto en 73% para el proyecto, obteniendo un valor mayor a la tasa de descuento definida para el VAN, luego el proyecto de inversión tiene un resultado aceptable.

TIR	
	VALOR
INVERSIÓN INICIAL	-7221
AÑO 1	579.66
AÑO 2	2,871.62
AÑO 3	8,290.09
AÑO 4	17,660.18
AÑO 5	36,301.05
TIR	73%

10.5 Escenarios Financieros

Los escenarios, permitirán evaluar la viabilidad económica del proyecto, en el caso no lograrse cumplir con las metas esperadas ó de sobre cumplirlas, en este caso, uno de los objetivos principales es las ventas proyectadas para cada año. La variación de esta meta, se realizará mediante tres escenarios, el pesimista, optimista y base.

10.5.1 Escenario Pesimista

Se estima una reducción del total de ventas, pronosticadas para cada año. Este escenario, permite ver, lo que sucedería en el caso de que no se logren la totalidad de ventas con las estrategias de promoción. La VAN presentada, se redujo a 9992 dólares, casi el 70 del VAN del estimado de ventas inicial. Así mismo, la tasa interna de retorno, se redijo al 9%, aunque sigue siendo positiva, el disminuir la cantidad de ventas , cambia bastante la rentabilidad del negocio.

Flujo Efectivo Neto (Dólares)		VAN	
AÑO	VALOR	$(1+i)^n$	VEN Anual / $(1+i)^n$
1	-2.278,70	1	-2278,704943
2	-3.201,10	1	-3201,099884
3	-1.744,93	1	-1744,930302
4	2.734,30	1	2734,301664
5	14.482,49	1	14482,48767
			9992,054206
N (Vida útil del proyecto)	5 años	VAN	9.992
i (interes)	5,78%		
Inversión inicial	7221		

Cálculo TIR	
	VALOR
INVERSIÓN INICIAL	-5244
AÑO 1	-2.278,70
AÑO 2	-3.201,10
AÑO 3	-1.744,93
AÑO 4	2.734,30
AÑO 5	14.482,49
TIR	9%

10.5.2 Escenario Optimista

Concibiendo, una estimación mayor en la cantidad inicial de ventas, establecida. Se aumentarán las ventas un 20% adicional. Resultando un valor actual neto de 88.594 dólares y una TIR del 123% .

Flujo Efectivo Neto (Dólares)		VAN	
AÑO	VALOR	$(1+i)^n$	FEN Anual / $(1+i)^n$
1	3.249,46	1,0578	3071,905391
2	8.748,82	1,11894084	7818,842268
3	18.129,59	1,183615621	15317,12847
4	32.390,54	1,252028603	25870,44835
5	57.924,10	1,324395857	43736,24006
			95814,56455
N (Vida útil del proyecto)	5 años	VAN	88.594
i (interes)	5,78%		
Inversión inicial	7221		

Cálculo TIR	
	VALOR
INVERSIÓN INICIAL	-7221
AÑO 1	3.249,46
AÑO 2	8.748,82
AÑO 3	18.129,59
AÑO 4	32.390,54
AÑO 5	57.924,10
TIR	123%

11. CONCLUSIONES

1. A pesar de existir, una baja experiencia comercial y empresarial, Pato Naranja ha establecido un proyecto que contiene la aplicación de herramientas enfocadas a la política de calidad, la cual es una de sus fortalezas, donde las personas del municipio han tenido que recurrir a restaurantes fuera de la ciudad porque no tienen la confianza en la sanidad y manejo de los alimentos. Pato Naranja tiene a dos personas encargadas de evaluar la calidad de los procesos, desde la parte externa con la satisfacción del cliente y la parte interna con el manejo de las materias primas e insumos, reflejando la calidad desde adentro.
2. En Colombia el apoyo a los emprendedores, en especial a las micro y pequeñas empresas, cada vez es más grande, contando con varias entidades bancarias que le apuestan a créditos de proyectos empresariales con tasas más bajas que en los demás créditos, pues se logró identificar una tasa baja para adquirir un préstamo empresarial, el cual permite proyectar un pago de deuda mesurado durante los cinco años de evaluación del plan financiero, esto sin contar que el banco CoopBanca puede ampliar el periodo de pago de la deuda a 10 años.
3. Pato Naranja presenta una propuesta de innovación que requiere recursos más altos que una empresa despreocupada por mejorar y mostrar siempre algo diferente al cliente, sin embargo, se determinaron los recursos humanos y económicos para llevar a cabo dicha característica tan importante, por un lado el cocinero especializado, tiene dentro del perfil de cargo actividades de nuevos platos a partir de conocer al cliente, y esta es una ventaja económica para la empresa.
4. Para muchas empresas contar con recursos que potencialicen su crecimiento o permanencia en el mercado es difícil cuando no existe una proyección financiera, es por esto, que se estableció cotizar los precios de tener una persona contratada de manera directa con la empresa ó contar con una figura que cumpliera con los requerimientos de diseñar, realizar el marketing y la publicidad a un menor costo, para esto se estableció externalizar los procesos, figura conocida como *outsourcing*, donde facilita recursos de dinero y tiempo, una ventaja que logra el objetivo de innovación de Pato Naranja.

5. La estrategia de marketing permitió identificar como se iba a lograr conectar al cliente con su necesidad de adquirir un producto desde su casa, el mix de marketing permitió analizar cómo podría lograrse, contando con un sistema de distribución que además de ser tecnológico, también contiene la figura de *outsourcing*, facilitando procesos y recursos.
6. Cada una de las áreas, se encuentra enfocada al cliente, desde el aplicativo móvil el cual pregunta al cliente después de haber consumido el producto, por la satisfacción tanto del servicio de reparto, como de la satisfacción del producto, hasta las encuestas que se presentarán por diferentes medios de comunicación establecidos, donde se garantice que todos los clientes han evaluado a la empresa.
7. El soporte a la evaluación de satisfacción se encuentra mediante el análisis periódico que la organización realizará mediante los indicadores de desempeño, los cuales fueron creados exclusivamente para Pato Naranja, de acuerdo con los datos registrados por los clientes, mediante las encuestas, y la información del medidor físico dentro del punto local del *delivery*.
8. A pesar de que existen costos altos de inversión, se cotizaron con proveedores, productos económicos para asumir desde los costos, lo que permitió dar un buen margen de ventas al negocio.
9. Finalmente, los indicadores financieros como la TIR y la VAN evaluaron un proyecto económica y financieramente viable, de 73% de retorno y de 26.530 dólares, para un inversionista que desee tener ganancias desde metas mínimas de venta que se establecieron.

12. LIMITACIONES Y AMENAZAS

Una de las desventajas es que se requiera ver un plan financiero que se encuentre acelerado desde el primer año, sin embargo, es recomendable revisar los grandes beneficios que adquiere Pato Naranja después del segundo año, los cuales son muy notables.

Una verdadera limitante, es que los negocios en Colombia contienen cargas tributarias muy altas en impuestos a los empresarios, donde pueden llegar a aumentar, aunque no se espere desde el punto de vista económico, sin embargo, es importante prevenir en la toma de decisiones, donde se verán afectados ciertos recursos, como buscar una menor

inversión, o buscar menores precios de materia prima en los proveedores, aumentar precios ampliando el mercado más allá de Facatativá.

Es claro, que la economía del consumo es cambiante, sin embargo, es tarea del gerente administrativo estar al tanto de los roles del mercado, de sus decisiones y gustos, los cuales serán evaluados mediante la política de calidad y la plena interacción con todas las áreas de la empresa, quienes tienen la obligación de mantener un trato acertado en la búsqueda de respuestas de un cliente cambiante.

Como se puede observar, Pato Naranja, tiene bastante sensibilidad a las ventas, mientras se reducen, estas reflejan un escenario financiero notorio en la reducción de la tasa interna de retorno, mientras que al aumentar, reflejan una llamativa tasa, teniendo en cuenta, que dicha reducción y aumento es solamente del 20%, sin esperar acontecimientos de gran escala en diferentes riesgos que se puedan presentar.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- TerriData, DNP (2019). Ficha_25269. Facatativá, Cundinamarca. Recuperado de <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/25269> .
- CCF (Cámara de comercio de Facatativá).2019. Estudio Socio económico y empresarial 2018 Noroccidente Cundinamarqués. Facatativá Categoría municipal vigente 2018. Recuperado de <https://ccfacativa.org.co/estudios-e-investigaciones/estudio-socio-economico-2018/> .
- UNIR (Universidad de la Rioja) .2019. Dirección estratégica. Análisis de variables PESTEL. Bloque 2, tema 3. Recuperado de https://micampus.unir.net/courses/4187/external_tools/21823.
- Cámara De Comercio De Facatativá ‘CCF’, (2018). Estudio económico 2017 noroccidente cundinamarqués. Material publicado.
- CCB(Cámara de comercio de Bogotá). 2016. Cluster lácteo Región Bogotá. Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios> .
- Ministerio de Comercio, Industria y turismo. (2018). Decreto Número 1879 del 29 de mayo de 2008.Artículo 1, 2 y 4. Publicado. Publicado en el diario oficial 47.004 de mayo 29 de 2008.
- Ministerio de Salud y Protección social. 2013. Resolución número 00002674 de 2013. Reglamentación del artículo 126 del decreto Ley 019 de 2012). Publicado en <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/.../RIDE/.../resolucion-2674-de-2013.pdf>.
- El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. (2018). Revista Dinero. Sección Consumo. Publicado el 15 de Febrero de 2018 en

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>.

- Mi Campus Unir. (2019). Tema 1: Los niveles de la estrategia y su comunicación. MBA. Dirección estratégica. Material No publicado.
- DANE (2019). Principales indicadores del mercado laboral. Boletín Técnico, Gran Encuesta Integrada de hogares (GEIH). Marzo de 2019.
- Baby M., Jaime; Londoño J. 2008. Las p's del Mercadeo, Algunas predicciones. Universidad EAFIT Colombia. p 151. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327242009.pdf>
- <http://www.auladelafarmacia.com/articulo/noticias/dispositivo-tactil-permitira-farmacias-medir-satisfaccion-clientes/20170217114831001861.html>
- <https://www.questionpro.com/es/encuesta-de-satisfaccion.html>
- <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/divisas/dolar.html>
- Cerdá. L. (2019). Cómo elaborar un plan estratégico de empresa. Unir. Material No publicado.
- Estados financieros y su interpretación. <https://www.youtube.com/watch?v=RBqJY6yEKOc>
- Superfinanciera.2019. <https://www.larepublica.co/finanzas/entidades-con-tasas-de-interes-mas-bajas-para-microcreditos-2812017>

Ecologic Girona. (2019). Ingeniería del medio ambiente. Recuperado de <https://docs.gestionaweb.cat/1554/02-elaboracion-mapa-de-procesos.pdf>

[Estadísticas básicas municipales. Secretaria de planeación. 2013. Material expedido en secretaria de planeación](#)