



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Negocios y Derecho

RESTAURANTE TRES VALIENTES

Modalidad Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Jonathan Hernando Ramírez Muñoz
Andrea Muñoz Chiguasuque

Bogotá, D.C. 13 de mayo de 2025



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Negocios y Derecho
Emprendimiento e Innovación (MEI)

RESTAURANTE TRES VALIENTES

Modalidad del Reto de Emprendimiento

Presentado por:

JONATHAN HERNANDO RAMÍREZ MUÑOZ
ANDREA MUÑOZ GHIGUASUQUE

Bajo la dirección de:
Mauricio Eduardo Escobar Salas

Bogotá, D.C. 13 de mayo de 2025

Contenido

Agradecimientos	6
Declaración de originalidad y autonomía	7
Declaración de exoneración de responsabilidad	8
Índice de tablas	10
Concepto de Negocio.....	16
Modelo de negocio.....	17
Propuesta de valor.....	18
Posicionamiento en el Mercado	18
Portafolio de Clientes.....	18
Canales de Distribución	19
Actividades operacionales.....	20
Instalaciones que Requiere el Emprendimiento.....	20
<i>Equipos y utensilios requeridos</i>	22
Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento.....	22
Fuentes de Ingresos.....	23
Plan General Estratégico	23
Investigación de Mercado	25

<i>Barreras de Entrada</i>	28
<i>Amenazas y Oportunidades</i>	28
<i>Competidores Claves</i>	28
Descripción de los Elementos Organizacionales del Emprendimiento	29
<i>Estructura Organizacional</i>	29
<i>Funciones de los Cargos</i>	31
Aspectos Legales Por Considerar para la Puesta en Marcha del Emprendimiento	35
Plan de contingencia	39
Portafolio de Productos y/o Servicios.....	43
Estrategias de Financiación del Emprendimiento.....	44
Plan financiero del emprendimiento	44
Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de Interés	48
Estrategia del producto y del servicio.....	51
Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento	52
Estrategia de promoción del restaurante	53
Proceso de Ventas y Servicios	54
Plan de Mercado	55
<i>Análisis de la demanda</i>	55
Contexto socioeconómico.....	56
Diseño de la encuesta.....	59

Precios..... 67

Referencias 70

Agradecimientos

A nuestras familias, motor de nuestras vidas, razón de ser de toda alegría y quienes son escudo y lanza en cada batalla, ellos por los que hoy queremos reconocer este emprendimiento que no es solo la consecución de un logro académico, sino el sentido y puesta en marcha de nuestros sueños.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento Restaurante Tres Valientes por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

JONATHAN HERNANDO RAMÍREZ MUÑOZ

ANDREA MUÑOZ CHIGUASUQUE

Firmado en Bogotá, D.C. el 13 de mayo de 2025

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

JONATHAN HERNANDO RAMÍREZ MUÑOZ

ANDREA MUÑOZ CHIGUASUQUE

Firmado en Bogotá, D.C. el 13 de mayo de 2025

Índice de Ilustración

Ilustración 1 <i>Modelo Canvas</i>	17
Ilustración 2 <i>Proyección Infraestructura Tres Valientes</i>	21
Ilustración 3 <i>Oferta de Comida saludable en Armenia</i>	27
Ilustración 4 <i>Organigrama Tres Valientes</i>	30
Ilustración 5 <i>Estructura Organizacional Tres Valientes</i>	31
Ilustración 6 <i>Proceso del Negocio</i>	34
Ilustración 7 <i>Proceso del Servicio</i>	35
Ilustración 8 <i>Valores Constitución Empresa</i>	36
Ilustración 9 <i>Consulta Registro de Marca</i>	37
Ilustración 10 <i>Logo Tres Valientes</i>	50
Ilustración 11 <i>¿Dónde prefiere consumir comida orgánica?</i>	60
Ilustración 12 <i>Lugar de residencia</i>	61
Ilustración 13 <i>¿Cuántos años tiene?</i>	63
Ilustración 14 <i>¿Cuál es su ingreso mensual?</i>	64
Ilustración 15 <i>¿Que le impediría consumir alimentos orgánicos?</i>	65
Ilustración 16 <i>¿Con qué frecuencia consume alimentos fuera de casa?</i>	66
Ilustración 17 <i>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una comida con productos orgánicos?</i>	67

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Cargos, Funciones y Perfiles</i>	31
Tabla 2 <i>Presupuesto de Inversión</i>	45
Tabla 3 <i>Estrategia de Precios</i>	68

Índices de Anexos

Anexo 1 <i>Estado de Resultados</i>	76
Anexo 2 <i>Datos Punto de Equilibrio Multiproducto</i>	77

Introducción

En un mundo consciente por la salud y el bienestar, los hábitos alimenticios han venido experimentado una transformación en busca de un equilibrio (Mayo Clinic, 2023) y volviendo a las raíces con alimentos cultivados artesanalmente (Rodale Institute, s.f.). La demanda por opciones culinarias más saludables y sostenibles ha impulsado un cambio en la industria a nivel global.

Ahora bien, respecto a los beneficios para la salud humana, importancia y tendencia de un restaurante típico de comida orgánica, los alimentos de este tipo son más nutritivos, reducen el uso de pesticidas y contribuyen a la conservación del medio ambiente, y son uno de los segmentos a los cuales están migrando los consumidores (Maldonado, 2023). Vale la pena entonces señalar que el interés del consumidor por adquirir productos orgánicos a pesar de los cambios en la economía, está estrechamente relacionado con un concepto de vida saludable y sostenible, (...)La industria de los alimentos orgánicos ha experimentado un crecimiento sin precedentes en los últimos años, según el informe anual de la Asociación de Comercio Orgánico (OTA).(...) en este mismo artículo se expresa que; (...) A pesar de la inflación de los alimentos, los consumidores continúan comprando productos orgánicos debido a su interés en la sostenibilidad y los beneficios para la salud (...). (Diana Sofía Maldonado, 2023).

Según la Universidad de Columbia, la industria ha promovido los alimentos orgánicos por sus beneficios de sostenibilidad, resaltando que estos utilizan un 45% menos de energía y emiten un 40% menos de carbono en comparación con los alimentos no orgánicos (Diana Sofía Maldonado, 2023.).

El cambio en la mentalidad de los consumidores no solo se ha dirigido hacia el uso de herramientas amables con el medio ambiente que brinden bienestar a su vida, sino también a la preservación del planeta adquiriendo alimentos que compartan esta intención. Los consumidores, cada vez más conscientes del medio ambiente, consideran la sostenibilidad al tomar decisiones de compra de alimentos. Según una encuesta realizada por Kearney, el 42% de los consumidores afirma que siempre o casi siempre tienen en cuenta la sostenibilidad (Diana Sofía Maldonado, 2023.)

Así las cosas para contribuir a este propósito, “Tres Valientes” nace como una propuesta en la gastronomía típica quindiana, sin sacrificar el sabor y la tradición, poniendo en la mesa de propios y extraños, una opción que pueda generar conciencia hacia la alimentación orgánica.

Abstract

In a world conscious of health and well-being, eating habits have been undergoing a transformation in search of balance (Mayo Clinic, 2023) and returning to the roots with artisanally grown foods (Rodale Institute, n.d.). The demand for healthier and more sustainable culinary options has driven a change in the industry globally.

Now, regarding the benefits to human health, importance and trend of a typical organic food restaurant, foods of this type are more nutritious, reduce the use of pesticides and contribute to the conservation of the environment, and are one of the segments to which consumers are migrating (Maldonado, 2023). It is worth noting then that consumer interest in purchasing organic products despite changes in the economy, is closely related to a concept of healthy and sustainable living, (...) The organic food industry has experienced unprecedented growth in recent years, according to the annual report of the Organic Trade Association (OTA). (...) in this same article it is expressed that; (...) Despite food inflation, consumers continue to purchase organic products due to their interest in sustainability and health benefits (...). (Diana Sofia Maldonado, 2023).

According to Columbia University, the industry has promoted organic foods for their sustainability benefits, highlighting that they use 45% less energy and emit 40% less carbon compared to non-organic foods (Diana Sofia Maldonado, 2023.).

The change in consumer mentality has not only been directed towards the use of environmentally friendly tools that bring well-being to their lives, but also towards the preservation of the planet by acquiring foods that share this intention. Consumers, increasingly aware of the environment, consider sustainability when making food purchasing

decisions. According to a survey conducted by Kearney, 42% of consumers say they always or almost always take sustainability into account (Diana Sofia Maldonado, 2023.)

Thus, to contribute to this purpose, “Tres Valientes” was born as a proposal in typical Quindian gastronomy, without sacrificing flavor and tradition, putting on the table of locals and strangers, an option that can generate awareness towards organic food.

Concepto de Negocio

Ante la creciente preocupación por la salud, el medio ambiente y la sostenibilidad, la demanda por alimentos orgánicos (Mayo Clinic, 2023) y locales ha experimentado un notable aumento (La República, 2018). La agricultura convencional, marcada por el uso intensivo de pesticidas y la pérdida de biodiversidad, ha impulsado la búsqueda de alternativas más saludables y respetuosas con el planeta. En este contexto, surge la oportunidad de crear un restaurante llamado “Tres Valientes” que ofrezca una experiencia gastronómica única, combinando la riqueza de la comida típica colombiana con los principios de la agricultura orgánica. Al consumir los platos de “Tres Valientes”, los clientes no solo disfrutarán de sabores auténticos, sino que también contribuirán a la preservación del medio ambiente y a la promoción de prácticas agrícolas sostenibles. La propuesta de valor se basa en los siguientes pilares: salud, ofreciendo una alimentación libre de químicos, rica en nutrientes y beneficiosa para la salud; sostenibilidad, promoviendo el consumo de productos locales y orgánicos, reduciendo la huella de carbono y apoyando a los productores locales; sabor, rescatando las recetas tradicionales colombianas, utilizando ingredientes frescos y de alta calidad; y cultura, fomentando la identidad cultural colombiana a través de la oferta gastronómica. El restaurante se diferenciará de la competencia al seleccionar cuidadosamente a sus proveedores, asegurando la trazabilidad y calidad de los ingredientes; creando un ambiente acogedor que invite a los clientes a disfrutar de una experiencia culinaria memorable; ofreciendo un menú variado que se adapte a los diferentes gustos y ocasiones; y promoviendo la educación alimentaria a través de actividades y talleres.

Modelo de negocio

En la elaboración del modelo de negocio se tuvo en cuenta el modelo Canvas, con el cual se han logrado identificar de manera clara los puntos a tener en cuenta:

Ilustración 1

Modelo Canvas

SOCIOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de alimentos orgánicos - Colaboradores - Tiendas saludables 	ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación del personal - Licencias y Permisos - Marketing digital y no digital - Ofrecer una experiencia 	PROPUESTA DE VALOR <p>Alimentamos tu cuerpo de forma sana y tu mente con una experiencia única e inolvidable.</p>	RELACIÓN CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada - Programas de fidelización - Contenido en redes sociales 	SEGMENTO DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> - Turistas nacionales e internacionales que buscan experiencias gastronómicas saludables y auténticas. - Personas del departamento del Quindío, conscientes de la alimentación y el bienestar
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Cocinero de la región con experiencia en comida saludable - Equipos de Cocina de alta calidad - Ubicación del local - Decoración y ambiente - Ingredientes orgánicos 		CANALES DE DISTRIBUCIÓN <ul style="list-style-type: none"> - Restaurante físico in situ 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> - Materia Prima - Nómina y Prestaciones - Marketing - Servicios públicos y arriendo - Impuestos - Mantenimiento locativo y de equipos 			FUENTE DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> - Ventas de comida y bebidas - Organización de eventos 	

Nota. Elaboración propia, 2024

Propuesta de valor

La propuesta de valor se centra en ofrecer una experiencia gastronómica única y saludable, combinando ingredientes locales y orgánicos con técnicas culinarias tradicionales. Esta propuesta se alinea con las tendencias actuales de los consumidores, quienes buscan opciones alimenticias más conscientes y sostenibles (Salud Personalizada, 2024). Esta propuesta abarca los siguientes elementos:

- 1) Autenticidad: Ofrecer platos que conserven recetas tradicionales con ingredientes locales.
- 2) Sostenibilidad: Compromiso con prácticas sostenibles en la producción y el consumo.
- 3) Experiencia: Creación de una experiencia gastronómica memorable.

Posicionamiento en el Mercado

Se considera que el restaurante puede ser referente y marca de tendencia en la región. Para cumplir este objetivo, se concentrarán los esfuerzos en estructurar y consolidar estrategias que permitan fidelizar y acercar a los clientes al producto que se ofrece. Tales estrategias como el marketing digital diseñado para visibilizar la marca en redes sociales, se centrarán en reafirmar alianzas con creadores de contenido de gran influencia y el uso de estrategia SEO-search engine optimization-para aumentar la visibilidad del sitio web del restaurante en los resultados de los motores de búsqueda. También desde la óptica de lo no digital, se ofrecerán programas de fidelización y atención personalizada para fomentar la lealtad de los clientes.

Portafolio de Clientes

Los potenciales clientes que el restaurante planea atender están conformados por personas interesadas en la alimentación saludable y la gastronomía típica, así como por

turistas residentes o extranjeros que busquen experimentar la cocina tradicional con una marca 100% orgánica, como factor diferenciador. Se plantea que la oferta estaría dirigida a todo tipo de personas que quieran degustar en un ambiente familiar y con responsabilidad los productos orgánicos que ofrece el restaurante.

Canales de Distribución

El canal de distribución del servicio es el lugar in situ, en el cual se atenderá a los comensales. Si bien se puede pensar que hay más formas de distribución tales como la entrega a domicilio, o las plataformas de entrega de alimentos, en sus inicios no se considera como una alternativa por parte del restaurante, puesto que lo que se quiere promover es la experiencia, el ambiente y el sabor auténtico, factores que marcan diferencia frente a otras alternativas.

Canales de Promoción

La estrategia de promoción digital comprende varias acciones: Presencia de página web del restaurante apoyada en herramientas como SEO, SEM, uso de Google Business Profile, y/o Google Analytics; uso de la estrategia de comunicación y promoción email marketing; presencia en redes sociales como Instagram, Facebook, X (antigua Twitter). También se plantea nuestra presencia en YouTube, YouTube Shorts, TikTok, Spotify, guías virtuales de restaurantes locales, plataformas como TripAdvisor, y páginas oficiales como la gobernación del Quindío o la alcaldía de Armenia. De igual forma generar alianza con hoteles de la región en colaboración para ampliar el alcance y atraer nuevos clientes.

Actividades operacionales

Instalaciones que Requiere el Emprendimiento

"Tres Valientes" estará ubicado a las afueras de la ciudad de Armenia, Quindío, en específico al sur de esta, en el área rural, cercano al aeropuerto internacional el Edén. Dicha determinación se ha tomado con el fin de que sea parte del factor diferenciador. Por lo demás, la ubicación permite una experiencia tranquila y lejos del ruido de la ciudad.

Igualmente, "Tres Valientes" buscará integrarse con el paisaje natural y facilitar al cliente una conexión con la naturaleza. Contará con dos salas para comedor interior, y con un área de comedor exterior, para el aprovechamiento del entorno rural. El restaurante estará conformado por área de recepción y servicio, área de cocina con las debidas estaciones de trabajo y área de lavado de utensilios y vajilla; área de almacenamiento de ingredientes, baños, oficina administrativa, área exterior y zona de reciclaje y compostaje.

El área dedicada a la atención a los comensales se distribuirá en dos espacios: uno tendrá decoración que evoque el ambiente ecológico, tradicional y cultural, mientras que el otro tendrá un ambiente más contemporáneo tipo vanguardista / moderno.

De otro lado, el ambiente tradicional busca complementar el ambiente orgánico con la tradición quindiana, con principios que evoquen un ambiente cafetero, de arrieros, mulas y casas construidas en guadua, en la medida que plantea el servicio a un público que valora la cultura con experiencias gastronómicas únicas, entre otras.

La decoración de tipo vanguardista/moderno, permitirá experimentar un ambiente alternativo a lo tradicional, para aquellos que se sientan atraídos hacia los espacios minimalistas con elementos artísticos e interactivos, con mobiliario original y combinaciones

de materiales inesperados, así como una presentación innovadora de los platos, un espacio donde la gastronomía se fusione con el arte.

El diseño propuesto por el restaurante transmitirá mensajes hacia el consumo limpio y responsable, de regeneración, resiliencia, renovación o reutilización. Mediante la decoración y los utensilios, se propenderá por crear conciencia sobre el manejo de residuos y de sostenibilidad ambiental. Se aplicarán al entorno del restaurante tonos verdes, cafés y todas aquellas texturas que evoquen una conexión natural.

Lo anterior refuerza la propuesta diferenciadora de un restaurante con dos ambientes en un mismo lugar.

Se planea que el restaurante tenga un aforo total de cincuenta comensales, independientemente del espacio a escoger.

Gracias a la IA proyectamos un modelo de estructura y ambiente del restaurante Tres Valientes

Ilustración 2

Proyección Infraestructura Tres Valientes



Nota. Elaboración con IA, 2024

Equipos y utensilios requeridos

“Tres Valientes” hará uso de equipos y tecnología implicados en la operación directa en cocina y para el servicio al cliente y aquellos utilizados en la operación indirecta o de apoyo a la operación directa, tales como los implicados en las áreas de logística, finanzas, recursos humanos, y marketing.

En primer término, los equipos y tecnología de cocina están conformados por los equipos de preparación tales como cuchillos y utensilios de cocina, tablas para cortar, procesadores de alimentos, termómetros de cocina, batidoras y licuadoras. También hacen parte de este grupo el equipo de cocción como estufa y horno, plancha y grill para asar carnes, y freidoras para la preparación de fritos.

Los otros equipos implicados en la elaboración (indirecta) de los platos de “Tres Valientes” corresponden a equipos de conservación como refrigeradores y congeladores, contenedores y estantes para organizar los ingredientes. Estos se complementan con equipos de seguridad de cocina como los detectores de humo y los sistemas de extinción. En adición, se señala el software de inventarios para gestionar de manera eficiente y efectiva no solo los ingredientes orgánicos y los cortes de carne orgánica, sino también los suministros. Tal software también contribuye al control de costos, a la gestión de los pedidos y al cumplimiento de la regulación relacionada con la inocuidad y seguridad de alimentos.

Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

Los equipos y tecnología que complementan la operación misional corresponden a los utilizados en el salón comedor en la atención de clientes. Están conformados por los sistemas de pago móviles, tabletas para la toma de pedidos, intercomunicadores para la comunicación (por ejemplo, pantallas de pedido en cocina, y KDS), y el software de reservas

((María-Eugenia Ruiz-Molina, Information and communication technology as a differentiation tool in restaurants”).

Otros elementos esenciales los constituyen el software de gestión financiera y contable, y el software de gestión de recursos humanos (por ej. horarios, nóminas, seguimiento del desempeño). Por último, pero no menos importante, el establecimiento debe contar con ciberseguridad, (protección de datos de restaurante y clientes), sistemas de copias de seguridad de los datos relevantes del negocio, así como planes de recuperación de información.

Por su parte, el departamento de marketing contará con herramientas digitales para el manejo en redes sociales, plataformas de publicidad y herramientas de análisis web (como Google analytics).

Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos del restaurante estarán conformadas por la venta de comidas y de bebidas frías y calientes. Una vez encontrado el punto de equilibrio se estima que, al término de un año de haber entrado en operación, se puede considerar la realización de eventos y reservaciones especiales. Preliminarmente no se considera la venta de productos a domicilio ni el establecimiento de una tienda on line.

Plan General Estratégico

Ante la creciente demanda e interés por parte de los consumidores de alimentos orgánicos y siendo estos motivados por los beneficios evidenciados gracias a estudios científicos y notas de prensa, se identifica conveniente estructurar un restaurante que situado en la región

cafetera, particularmente en Armenia Quindío, ofrezca una gran variedad de productos tradicionales de la región, con un ingrediente especial, elaborados a base de carne orgánica e insumos orgánicos, que no solo representa la cultura cafetera, sino también impulsa y promueve el consumo hacia la alimentación saludable y sostenible.

El restaurante tiene como horizonte hacia un mediano plazo, estar completamente estructurado en su funcionamiento y dirección, con lo cual se pueda afianzar el concepto de negocio y generar recordación en sus clientes con un alto margen de fidelización. En este sentido Tres Valientes será capaz de acondicionar y generar mejoras continuas en sus procesos de negocio.

Visión: Para el año 2028 el restaurante se convertirá en un referente gastronómico en el municipio de Armenia, Quindío, posicionándose entre los cinco primeros restaurantes con mayor número de clientes y como destino imperdible para quienes buscan disfrutar de una cocina tradicional, saludable y respetuosa con el medio ambiente.

Misión: Ofrecer una experiencia gastronómica única basada en la cocina tradicional del Quindío utilizando ingredientes orgánicos de alta calidad producidos localmente y de forma amigable con el medio ambiente, aportando a la generación de empleo para personas de la región. que preserven las tradiciones quindianas.

Como valores que incorporará el restaurante “Tres Valientes” se encuentran la autenticidad y originalidad de los platos locales, procurando mantener el sabor de la tradición Quindiana; el mejoramiento de la calidad de vida de los comensales y la sostenibilidad ambiental; la garantía de calidad de los productos y el servicio, así como la innovación y constante renovación.

Nuestro público objetivo se identifica como todo aquel local o turista que sea conocedor o desee conocer la tradición de la región, interesado por un aspecto diferenciador enfocado en la elaboración de productos tradicionales a base de carne e ingredientes orgánicos.

Investigación de Mercado

Como elemento a examinar las potenciales variables que permiten establecer el restaurante como una propuesta de negocio viable, se destaca que en Colombia la industria del turismo ha venido creciendo de manera considerable (Medina, 2024), poniendo a Colombia y al Eje Cafetero en particular, como un destino escogido por turistas tanto nacionales e internacionales, generando ganancias en la economía de la región y el país de manera significativa, (...) *Según investigación de Anato las ciudades de Cartagena, Medellín, Bogotá, y el Eje Cafetero se perfilan como los destinos más demandados en el país, estos lugares han logrado captar la mayor atención de los turistas y viajeros a nivel nacional e internacional, reflejando una tendencia creciente en la llegada de visitantes al territorio. Así mismo, según datos revelados por ProColombia, los viajeros no residentes al país aumentaron un 7,7% en el primer semestre del 2024, alcanzando la cifra de 3'701.202 personas viajeras (...)* (Turismo, 2024)

Con todo lo anterior se espera que el consumo y el interés por lo orgánico, así como el turismo al menos en un mediano plazo siga en alza. (...) *Entre todas las categorías de alimentos orgánicos, los productos agrícolas lideraron las ventas con \$22 mil millones, lo que equivale aproximadamente al 15% de todas las ventas de frutas y verduras, según la OTA (...)*. (Diana Sofia Maldonado, 2023.).

“Tres Valientes” incursionará fuertemente en esta categoría de establecimientos aprovechando en primer lugar la demanda creciente por la alimentación orgánica, compartiendo valores con sus clientes tales como el respeto por el medio ambiente y el uso de insumos saludables y en segundo lugar el interés de la población por visitar Colombia, especialmente la región del Eje Cafetero.

Para empezar, se indica que el análisis de mercado no se circunscribe únicamente al examen de demanda y oferta; también cubre aspectos importantes que deben ser tomados en cuenta tales como el interés de los consumidores por los alimentos orgánicos dada la disponibilidad de ingredientes orgánicos, la sostenibilidad y responsabilidad social y la conciencia del consumidor, entre otros. Empero, los factores que inciden decisivamente en el sector gastronómico y en la oferta gastronómica de “Tres Valientes”, se examinan en el modelo de negocio Canvas.

Análisis de la oferta

Se consultaron dos fuentes, a saber: la Guía Yipao, y Tripadvisor. De lo investigado, en Armenia no se evidenció un restaurante que ofrezca como producto principal carne orgánica ni comida típica orgánica. Por el contrario, se hallaron restaurantes que ofrecen “comida saludable” consistente en comida vegetariana y comida vegana, incluso de comida con ingredientes orgánicos. Algunos de estos ofrecen desayunos, almuerzos y cenas, y otros platos alternativos como hamburguesas a base de pollo. Asimismo, se destaca la amplia variabilidad de precios en la medida que, en esta muestra, los precios oscilaron entre los \$12.000 y \$50.000.

Ilustración 3

Oferta de Comida saludable en Armenia

Restaurante	Oferta ofrecida	Valor plato	Horario	Ubicación
FeelFit	-Sanwich de pollo -Hamburguesa de pollo con pan integral -Mercado de productos saludables	De 40 a 50 mil Cop	Domingo a domingo	Privilegio Mall, CI 25, L 7, Armenia
Pura Vida	Comida saludable con ingredientes saludables en Desayuno, Brunch, Almuerzo y Cena,	De 12 a 38 mil Cop	Lunes a sábado	CI 5N 18A-79 L 1, Armenia
Restaurante & Tienda Vegetariana Natural Food Plaza	Comida Vegetariana, Vegana	Sin información	Lunes a sábado	Cr 14 4-51 sector Bavaria, Armenia
Zano	Comida Vegetariana, Vegana	Sin información	Lunes a sábado	CI 4 Norte 13-58, Armenia
Beinnergy	Productos Orgánicos	De 18 a 43 mil Cop	Domingo a domingo	Container City, Armenia, L 6

Nota: Fuente *Guía Yipao y Tripadvisor*, elaboración propia, 2024

De la anterior tabla, se puede extraer que los restaurantes consultados no ofrecen dentro de sus menús alimentos típicos de la región a base de carne orgánica, con lo que se puede deducir que no existe una propuesta de tal combinación. Resulta entonces relevante, considerar la oferta de Tres Valiente como una opción viable de alimentación que no solo trae beneficios para la salud del comensal, sino también, una experiencia gastronómica diferente, en términos de calidad y sostenibilidad ambiental, para aquellos amantes de la carne y los platos típicos de la región quindiana.

Barreras de Entrada

Entre las barreras de entrada están los costos iniciales de montaje del restaurante (adquisición de máquinas, herramientas y otros bienes de capital) así como los costos de producción de los platos, y la certificación. Igualmente, la disponibilidad de ingredientes orgánicos como la carne es una posible barrera de entrada, así como el desconocimiento del manejo de un restaurante en sus inicios, la competencia de los restaurantes con oferta de platos saludables, el alto costo de los ingredientes orgánicos (carne) y por lo tanto la percepción de precios entre consumidores.

Amenazas y Oportunidades

Entre las amenazas que se encuentran está el incremento de la competencia a mediano plazo (entre dos y cinco años), problemas de disponibilidad de ingredientes orgánicos o problemas de calidad de estos y problemas climáticos que redunden en variaciones de la oferta de insumos orgánicos. Entre las oportunidades se destaca el crecimiento anual que ha tenido el turismo, así como la preferencia por Armenia como área de descanso o permanencia tanto de extranjeros como el público objetivo, la demanda de servicios gastronómicos, así como la demanda por comida orgánica.

Todo lo anterior, como se ha evidenciado en el acápite Estudio de Mercado.

Competidores Claves

Entre los competidores clave se encuentran otros restaurantes de comida típica, o de comida saludable que utilizan insumos orgánicos, plataformas de entrega de alimentos similares (en este caso oferta gastronómica saludable), o inclusive mercados y tiendas de productos naturales, lo cual puede estimular la preparación casera de platos típicos con

ingredientes naturales, razón por la que la oferta de valor se enfocará en brindar una experiencia única en la región, a partir del descubrimiento de alternativas saludables que permitan brindar a los comensales una experiencia única en la degustación de alimentos orgánicos, rodeados de un ambiente acogedor y familiar.

Descripción de los Elementos Organizacionales del Emprendimiento

“Tres Valientes” se formalizará en la categoría de microempresa, cumpliendo con los requisitos que la habilitan, como son; contar con al menos 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 SMMLV.

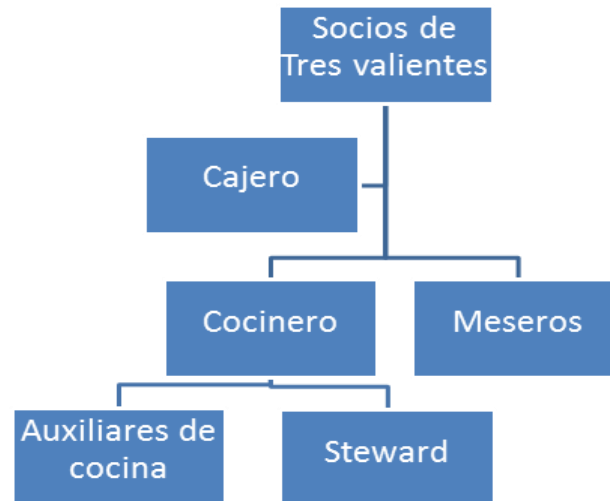
No se prevé la conformación de un cuadro directivo, puesto que el restaurante tendrá para su administración y liderazgo, el manejo por parte de dos socios y será registrada como SAS (Sociedad Anónima Simplificada).

Estructura Organizacional

“Tres Valientes” operará bajo los siguientes tres niveles de conformación: dirección, gestión intermedia y gestión operativa. El nivel de dirección estará compuesto por los dos socios propietarios, mientras que la gestión intermedia la conformarán el cocinero y uno de los propietarios. Por su parte, la gestión operativa estará compuesta por el personal de cocina, es decir, por el cocinero, dos auxiliares de cocina y el esteward, los cuales rinden cuentas al cocinero; también lo conforman el cajero (representado por uno de los socios del restaurante) y los dos meseros del salón comedor.

Ilustración 4

Organigrama Tres Valientes



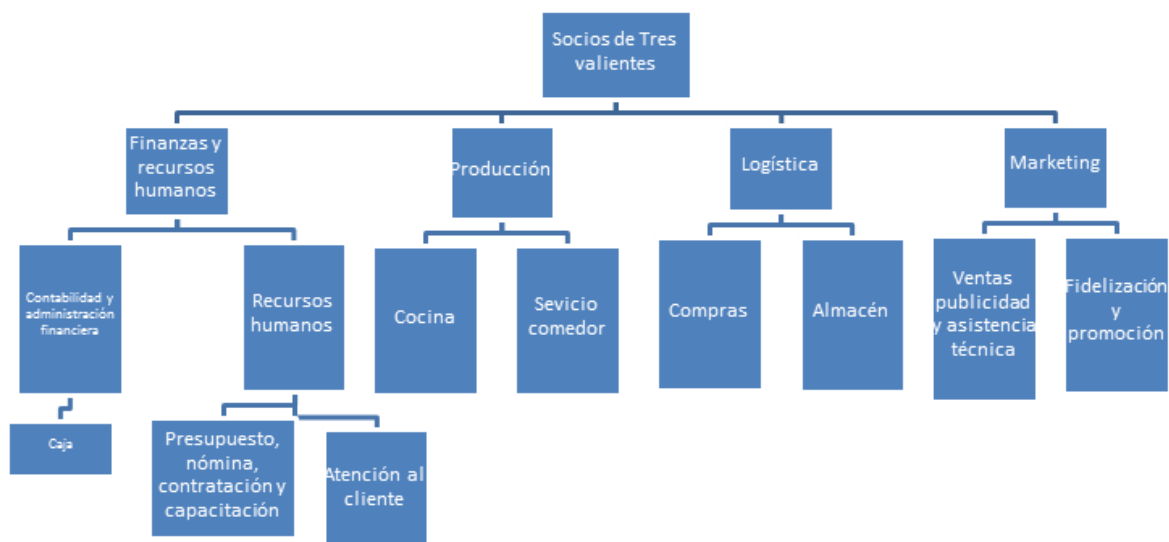
Nota. Elaboración propia, 2024

Áreas Funcionales El restaurante se estructurará en cinco departamentos principales:

(1) Producción; conformado por cocina y servicio de atención a comensales; (2) Logística; compuesto por compras y almacén; (3) Finanzas; conformado por administración financiera y recursos humanos (subdepartamento que a la vez se subdivide en la sección de presupuesto, nómina, contratación y capacitación, y en la sección de atención al cliente); (4) Departamento de marketing; conformado por el subdepartamento de ventas, publicidad y asistencia técnica, y por el de subdepartamento de fidelización y promoción. Por último, (5) Departamento de administración general, presidido por los dos socios propietarios, del cual dependen el resto de los departamentos.

Ilustración 5

Estructura Organizacional Tres Valientes



Nota. Elaboración propia, 2024

Funciones de los Cargos

A continuación, se muestran los cargos necesarios para la operación, funciones y perfil que requiere Tres Valientes

Tabla 1

Cargos, Funciones y Perfiles

Cargo	N°	Funciones	Perfil	Habilidades
Administrador	2	Contratar el personal. Direccionar y supervisar al personal del restaurante. Elaborar y actualizar el menú con el cocinero principal. Selección de proveedores. Gestionar el desarrollo de personal.	Profesional en Ingeniería Industrial. Administrador de Empresas. Administrador Financiero. Ingeniero de Alimentos. Abogado o afines.	Capacidad de liderazgo. Motivación de equipos. Atención al detalle. Capacidad de comunicación efectiva. Resolución de conflictos.

Cargo	N°	Funciones	Perfil	Habilidades
		<p>Pago de nómina. Pago de servicios públicos. Elaboración del presupuesto mensual. Control de inventario. Manejo de la caja. Atención al cliente. Mercadeo y manejo de redes sociales.</p>		
Chef	1	<p>Gestionar el personal de cocina. Elaborar el menú mensual con los costos. Supervisar cada plato que se prepare. Participar en la selección de los proveedores de los productos orgánicos.</p>	<p>Técnico o Tecnólogo en gastronomía y artes culinarias o similares con experiencia mínima de 2 años. Debe contar con conocimientos en técnicas culinarias, con un curso de inocuidad alimentaria y con cursos en manipulación de alimentos.</p>	<p>Habilidades en la preparación de alimentos. Liderazgo. Trabajo bajo presión. Capacidad de comunicación. Capacidad de gestión en múltiples tareas. Organizado.</p>
Auxiliar de Cocina	2	<p>Asistir al cocinero en la preparación de alimentos. Organizar y preparar todos los ingredientes necesarios para la preparación de los platos. Realizar la limpieza y organización de la cocina, equipos y utensilios. Mantener un ambiente de trabajo seguro.</p>	<p>Bachiller o Técnico laboral en auxiliar de cocina con curso en manipulación de alimentos.</p>	<p>Capacidad de trabajo en equipo. Trabajo bajo presión. Actitud colaborativa. Disposición para el aprendizaje continuo.</p>
Mesero	2	<p>Ofrecer la carta. Tomar el pedido en la mesa. Llevar pedidos a la mesa cumpliendo con el protocolo de servicio.</p>	<p>Bachiller, Técnico o Tecnólogo, con conocimiento mesa y bar, protocolo</p>	<p>Servicio al cliente. Capacidad de multitarea. Trabajo en equipo. Actitud empática.</p>

Cargo	N°	Funciones	Perfil	Habilidades
		Coordinar con el personal de cocina los pedidos y asegurarse de que estén de acuerdo con las especificaciones de los comensales. Limpiar y preparar las mesas del salón comedor.		Tener sentido de la priorización de las tareas. Manejo del tiempo.
Steward	1	Realizar la limpieza diaria. Gestionar el suministro de los productos de aseo. Gestionar la eliminación de residuos. Supervisar el mantenimiento preventivo de maquinaria y equipo. Supervisar el orden y limpieza en la despensa.	Bachiller, Técnico o Tecnólogo	Organización de tareas. Trabajo en equipo. Proactivo. Manejo del tiempo. Priorización de tareas.

Nota. Elaboración propia, 2024

En relación con el proceso de reclutamiento, una vez definido el cargo en el cual se presenta la vacante, se seleccionan los canales de publicación y se publica la oferta de empleo en Internet, redes sociales, o en servicios de empleo como el servicio público de empleo del Sena o universidades de la región. Todos los empleados se contratarán con un contrato a término indefinido a excepción del contador quien se vinculará con contrato de prestación de servicios.

La remuneración de los empleados y beneficios se determinará a partir de los salarios promedio del mercado. Según la investigación a través del portal www.computrabajo.com se determinó que el promedio del salario para el personal administrativo es de \$1.963.000, para

un cocinero es de \$1.500.000 y para ayudantes de cocina, meseros y steward se establece el SMLV.

Ilustración 6

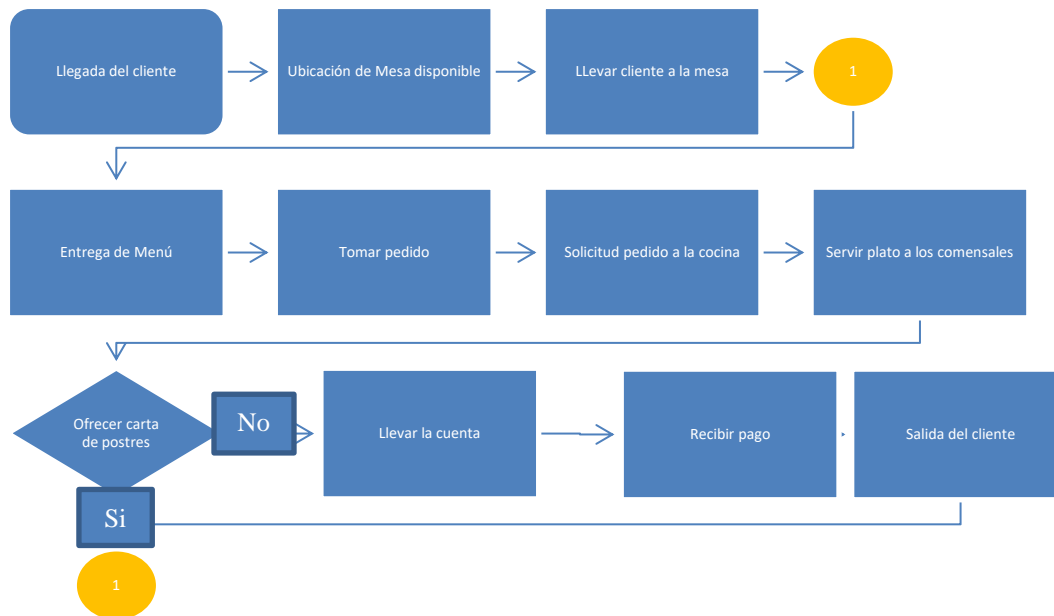
Proceso del Negocio



Nota. Elaboración propia, 2025

Ilustración 7

Proceso del Servicio



Por su parte en la fase de planificación del menú, se definirá como se mencionó anteriormente cuáles platos representativos de la cocina típica tradicional del Quindío serán servidos en el restaurante. Se puntualiza que pese a que el restaurante es orgánico, el menú llevará cinco categorías de platos. A saber: entradas, platos principales, acompañamientos, bebidas y postres. El precio del menú se determinará con base en un mark up añadido a los costos promedios (de los ingredientes de temporada, así como los otros costos como los laborales y costos fijos). El porcentaje añadido a los costos tomará en cuenta los precios de la competencia, y los posibles ajustes o actualizaciones de precios cuando haya lugar a ello.

Aspectos Legales Por Considerar para la Puesta en Marcha del Emprendimiento

En general, la constitución, estructuración y funcionamiento de un restaurante de comida típica con ingredientes orgánicos debe cumplir una normativa muy específica. Para empezar,

el proceso de creación de la empresa puede llevarse a cabo en la plataforma de la Ventanilla Única Empresarial, dispuesta por Confecámaras y la Cámara de Comercio de Armenia, Quindío, donde estará ubicado. Una vez realizado este registro, se procederá a pagar el valor del trámite de constitución de la empresa como Sociedad Anónima Simplificada.

Conforme a lo anterior se realizó la proyección del valor a pagar para la constitución de Tres Valientes, la cual arrojó el siguiente resultado:

Ilustración 8

Valores Constitución Empresa

Número	Conceptos	Valor Base	Valor Liquidado
1	Constitución SAS	200.000.000	58.000
2	Matricula persona juridica	112.354.171	46.000
3	Impuesto de registro con cuantia	200.000.000	600000
4	Formulario registro mercantil	0	7.900
5	Certificado existencia y representacion legal	0	15.800
6	Matricula Establecimiento	112354171	189000

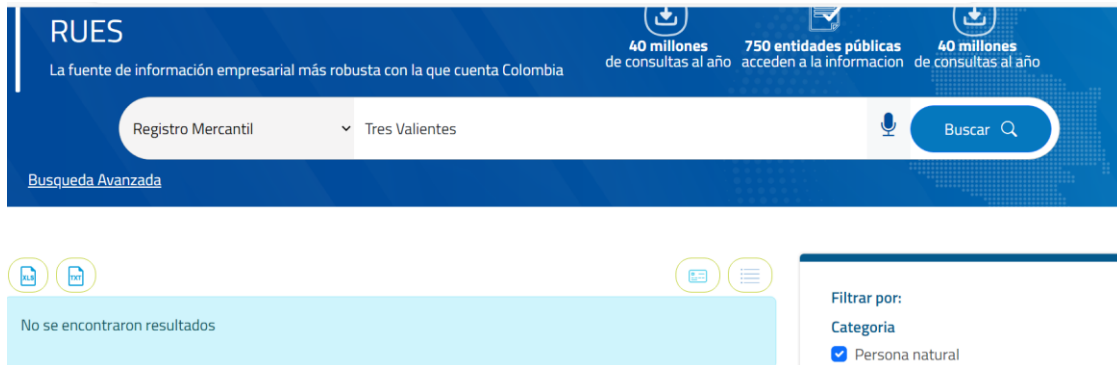
EL VALOR TOTAL ES : 916.700

Nota. Elaboración Propia, Liquidador CCAQ (camaraarmenia.org.co), 2024

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de formalizar la constitución de la empresa, es asegurar que el registro de esta no se encuentra vigente en el territorio Colombiano, como se evidencia a continuación:

Ilustración 9

Consulta Registro de Marca



Nota. RUES Registro Único Empresarial y Social, 2024

Además de lo anterior, es relevante mencionar que la legislación colombiana aplicable al restaurante corresponde a un entramado normativo compuesto por varias disposiciones tales como el Decreto 3075 de 1995, atinente a las buenas prácticas de manufactura para asegurar las mejores condiciones sanitarias de los alimentos: el Decreto 60 de 2002, referente a la promoción de la aplicación del Sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico (HACCP, por sus siglas en inglés) en las fábricas de alimentos, y la reglamentación del proceso de certificación (atinente a la inocuidad alimentaria y la certificación para las fábricas que implementen el HACCP), la cual tiene por objeto garantizar que los alimentos no causen daño al consumidor cuando estos sean preparados o consumidos y el Decreto 2270 de 2012, referente al establecimiento de requisitos técnicos de sanidad y bienestar animal para los animales que son de consumo humano en pie, así como a la implementación de programas de vigilancia prevención y control de enfermedades que no son objeto de control oficial pero que pueden afectar la sanidad del animal y la salud pública.

En relación con la normatividad técnica ateniende a los estándares de calidad en restaurantes, se señalan las NTS-USNA relevantes sobre directrices para garantizar la calidad y seguridad en la preparación y prestación de servicios gastronómicos. En estas se indican la preparación de alimentos, el servicio de alimentos y bebidas y las buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes.

Se gestionará una permanente actualización sobre las regulaciones locales y nacionales en inocuidad y seguridad alimentaria conforme a la Ley 09 de 1979 Código Sanitario Nacional y a la Resolución 2674 de 2013. Asimismo, se mantendrá permanente control sobre los proveedores en todo lo relacionado con permisos, licencias y certificaciones de autenticidad de carne orgánica con su respectivo registro INVIMA actualizado.

Otras normas que se deben tener en cuenta son las ateniende a las políticas de los sectores gastronómico y de turismo, establecidas por el Gobierno nacional, específicamente las estipuladas en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, y las de los gobiernos departamentales y locales como las del Plan de Desarrollo Departamental del Quindío y el Plan de Desarrollo de Armenia.

Otro aspecto legal de vital importancia tiene que ver con el cumplimiento de la legislación laboral en materia contractual, términos del contrato bajo condiciones laborales y salariales justas, así como en lo referente al cumplimiento de las certificaciones que deben tener los empleados y la capacitación continua. Complementario a lo anterior, el restaurante debe cumplir con la legislación ambiental en términos de gestión de recursos (por ej., uso del agua, manejo de desechos y su disposición final, reciclaje, reutilización y reducción de productos y materia prima) y uso de los recursos naturales. En este mismo orden legal, además se deberá cumplir con las condiciones de propiedad intelectual (propiedad industrial, signos distintivos, marca, enseñas comerciales, lema comercial, indicaciones geográficas, patentes, secreto

empresarial y derechos de autor propia para el restaurante). No menos importante es el cumplimiento de la responsabilidad civil en términos de seguros que amparen este tipo de responsabilidad, las políticas de responsabilidad empresarial y organizacional, así como el cumplimiento de las normas en lo atinente a transparencia de la información (por ej., sobre ingredientes, contenido de los productos y certificaciones orgánicas, en procura de evitar reacciones en los consumidores que afecten su estado de salud o posibles contraindicaciones que causen los ingredientes). Todo lo anterior en cumplimiento de las políticas que sobre publicidad se encuentren vigentes (publicidad engañosa sobre precios o afirmaciones sobre los ingredientes orgánicos).

Plan de contingencia

“Tres Valientes” deberá tener en cuenta los riesgos a los que se puede ver expuesto en su quehacer cotidiano y dispondrá de las medidas necesarias para afrontarlos (Group, 2020). El plan muestra cómo “Tres Valientes” se podrá preparar y actuar en el evento de ocurrencia de accidentes o posibles adversidades. Por lo demás, al seguir directrices para el manejo de situaciones fortuitas, un plan de contingencia puede evitar la confusión e improvisación, garantizar la continuidad del negocio, mitigar o evitar siniestros y preservar la reputación del restaurante.

En consonancia, se numeran los posibles riesgos a los que puede verse expuesto el restaurante de la siguiente manera: 1) riesgos de mercado y competencia, 2) riesgos financieros, 3) riesgos operativos, 4) riesgos de salud y seguridad, 5) riesgos legales y regulatorios.

En primer lugar, frente a los riesgos de mercado y competencia, aunque se considera que en la actualidad no existe gran oferta de platos orgánicos ni de parrilla orgánica en

Armenia, (Sección análisis de la oferta, ver tabla 1) se tiene planteado que en el mediano plazo surja una oferta de este tipo, existiendo una competencia indirecta, en la medida que estos restaurantes suministren un producto lejanamente sustituto. Por ejemplo, del tipo de restaurantes que se enfoquen en el uso de ingredientes naturales, o su similar los restaurantes veganos y vegetarianos. En suma, dichos riesgos de mercado y competencia se mitigarán con la presencia del restaurante en el área rural, y la disposición al cliente de dos espacios con ambientes uno tradicional y otro vanguardista, como se ha expuesto anteriormente.

Respecto a los riesgos financieros se plantean los siguientes factores: 1) altos costos de los ingredientes y fluctuaciones de precios, 2) clientes limitados, 3) sustitución por opciones más económicas, 4) caducidad de los ingredientes (vida útil más corta de los ingredientes). y 5) gestión del flujo de caja, especialmente empezando. Los altos costos de los ingredientes se mitigan con negociaciones con los proveedores (mantenimiento de relaciones con los mismos), compras a granel para evitar desperdicio; gestión eficiente del inventario, establecimiento de menú “de temporada”, y capacitación del personal en manejo del desperdicio y aumento de la productividad.

Para mitigar el riesgo en la limitación de clientes, se considera necesario el fomento de la lealtad mediante el sistema de puntos o descuentos para clientes frecuentes, maximizando el marketing y la visibilidad en medios. Ahora, para evitar la sustitución del servicio del restaurante por opciones más económicas, se procurará educar a los clientes en los beneficios de la carne orgánica y en general de la alimentación orgánica, el restaurante podría mantener controlados los precios sin que sea necesario subirlos, manteniendo fidelizados de esta manera a los clientes. La temprana caducidad de los ingredientes se aborda mediante la rotación de inventarios, de tal manera que los mismos sean incorporados a los platos, de acuerdo con como sean suministrados.

Respecto a los riesgos financieros derivados de la gestión de caja, se señalan los riesgos originados por variabilidad de las ventas, retrasos en pagos, errores en la gestión de pagos a proveedores, gastos contingentes, y costos eventualmente no considerados como los originados por pérdidas, robos o rotación del personal. Para afrontar los riesgos de variabilidad de ventas, se deben tener en cuenta las épocas de baja demanda, y realizar un fondo con los recursos generados en la alta demanda, por ejemplo; implementar promociones especiales para periodos de baja temporada. Finalmente, los riesgos financieros no considerados, se abordan con la implementación de sistemas de vigilancia (cámaras de seguridad), controles de acceso (como llaves y códigos) y capacitación del personal sobre prácticas de seguridad. Para reducir el riesgo de rotación del personal se aplican buenas prácticas de contratación de personal y se establece un esquema de retención tal como beneficios extraordinarios.

Frente a los riesgos operativos, se consideran la consistencia del producto, para lo cual es necesario mantener relaciones estables con los proveedores y establecer una estandarización en los procesos (por ej., en la cocina y en la atención a comensales). Son también riesgos operativos, los fallos en los equipos de cocina, la rotación del personal, problemas con la inocuidad de los alimentos y la seguridad de estos, demoras con los clientes, dificultades de suministro de ingredientes, incluidas las variaciones de precios, fallos en los sistemas POS, y problemas de seguridad de datos.

La relación estable entre proveedores se mantiene con el mantenimiento de expectativas muy claras, puntualidad en los pagos, retroalimentación regular y evaluaciones periódicas a los proveedores. Los fallos de los equipos se abordan mediante el mantenimiento preventivo y periódico, la capacitación del personal en el uso apropiados de los equipos, la limpieza e identificación temprana de anomalías o problemas, la inspección continua de los

equipos, la asignación presupuestal explícita para el rubro de mantenimiento y la reparación de equipos. Se hará uso del fondo de contingencia, en el que se abordará el mantenimiento de equipos con especialistas, y gastos en casos de emergencia.

En cuanto a los riesgos de salud y seguridad, se consideran los riesgos derivados de contaminación cruzada, manipulación incorrecta de alimentos, dificultades por mucha humedad o temperaturas extremas, lesiones en el lugar de trabajo (caídas, por ejemplo), exposición a productos químicos, limpieza inapropiada, estrés desbordado de colaboradores; alergias y otras reacciones adversas en los comensales. Para ello se mantendrán estrictos protocolos para el manejo de alimentos crudos y cocinados, capacitación en manipulación de alimentos y uso adecuado de los productos de limpieza. Se ha determinado una gestión adecuada de las cargas de trabajo, promoción del bienestar del personal, y apoyo emocional.

Para los riesgos legales y regulatorios que puede tener un restaurante de comida orgánica, se plantean las siguientes medidas: Mantenerse actualizado sobre las regulaciones locales y nacionales en inocuidad y seguridad alimentaria; realizar buenas prácticas de seguridad alimentaria y realizar auditorías internas, mantenerse preparado para las inspecciones realizadas por los funcionarios de salud, mantener actualizada la documentación relacionada con permisos y certificaciones, tener un conocimiento apropiado de la normatividad laboral y garantizar su estricto cumplimiento, contar con seguros de responsabilidad civil y de responsabilidad profesional, mantener pólizas que cubran riesgos relacionados con afectaciones a la salud producidas por los ingredientes usados en los platos orgánicos y mantener buenas prácticas de gestión de residuos y sostenibilidad.

En relación con el cumplimiento de seguridad de datos, se asegura que los datos de los clientes estén protegidos, adoptando medidas referentes al mantenimiento de las licencias y permisos informáticos.

Portafolio de Productos y/o Servicios

Inicialmente “Tres Valientes” tiene considerado ofrecer siete tipos de platos típicos.

A saber:

1. Sobrebarriga en salsa,
2. Asado de carne de res,
3. Sudado de carne,
4. Sancocho de carne,
5. Bandeja paisa,
6. Fiambre montañero,
7. Pincho de carne.

Además, bebidas frías y calientes.

Se pretende que el restaurante ofrezca platos y servicios de estándares superiores, dado que permite usar ingredientes de buena calidad sin comprometer la rentabilidad, ni la sostenibilidad en términos económicos, hecho que por lo demás conseguiría que no se comprometan las bondades de los platos por tener que realizarlos con ingredientes de mala calidad. Como punto adicional se debe subrayar que el restaurante apuesta a un público interesado en alimentos que aporten beneficios a su salud y bienestar a su vida, razón por la cual es necesario tener en cuenta que los precios de los insumos orgánicos son mucho más elevados que los de los insumos tradicionales. El precio más alto de los alimentos orgánicos incluye los costos asociados con prácticas como renunciar al uso de pesticidas dañinos y mejorar el bienestar animal (<https://www.larepublica.co/>,2021, s.f.).

Estrategias de Financiación del Emprendimiento

Inicialmente se ha considerado no solicitar recursos financieros externos para el montaje y operación del negocio, por cuanto se cuenta con los recursos que permiten hacer el montaje y llevar a cabo las primeras jornadas de operación del restaurante. En particular, los recursos con los cuales se estructurará el restaurante y con los que se financiará la operación inicial corresponden al capital propio y ahorros de los dos socios.

Por lo demás, la financiación con recursos propios dará libertad en el sentido de poder estructurar y operar el negocio según los valores del restaurante y responsabilidad social, cuestiones que pueden ser objetadas en modo alguno por entidades financieras que puedan suministrar recursos para el montaje y operación. Una vez el negocio entre en operación y en la medida en que se vayan presentando eventuales necesidades, se podría considerar la posibilidad de solicitar financiamiento externo. Por lo demás, se subraya que el restaurante planea tomar las ganancias netas como amortización de la inversión inicial, así como considerar a dicho fondo como medio para cubrir imprevistos fortuitos y fuente de financiamiento de oportunidades.

Plan financiero del emprendimiento

El presupuesto inicial se soporta con el aporte de recursos propios por valor de \$100.000.000 por cada socio, con lo que se cubren los gastos iniciales del montaje y costos iniciales del primer mes.

Tabla 2*Presupuesto de Inversión*

ACTIVO	\$ 200,000,000
PASIVO	\$ 173,373,894
PATRIMONIO	\$ 26,626,106

Supuesto de costos de cada plato y precio de venta con una ganancia del 200%

MENU	Costo Variables (ingredientes)
Asado de carne de res	\$ 33,605
Sobrebarraiga en salsa	\$ 21,646
Sudado de carne	\$ 11,365
Pincho de carne	\$ 26,679
Sancocho de carne	\$ 15,113
Fiambre	\$ 19,388
Bandeja paisa	\$ 13,859
Promedio	\$ 20,237

Costo Fijos Del Restaurante Por 1 Mes

Concepto	Valor
Arriendo	\$ 5.000.000
Software	\$ 140.000
Servicios	\$ 2.000.000
Marketing	\$ 2.400.000
Personal	\$ 21.124.950
Otros	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 31.664.950

Costo por dia	\$	1.055.498
Platos por dia		50
COSTO RESTAURANTE	\$	21.110
Concepto	Valor	
Arriendo	\$	5.000.000
Software	\$	140.000
Servicios	\$	2.000.000
Marketing	\$	2.400.000
Personal	\$	21.124.950
Otros	\$	1.000.000
TOTAL	\$	31.664.950
Costo por dia	\$	1.055.498
Platos por dia		50
COSTO RESTAURANTE	\$	21.110

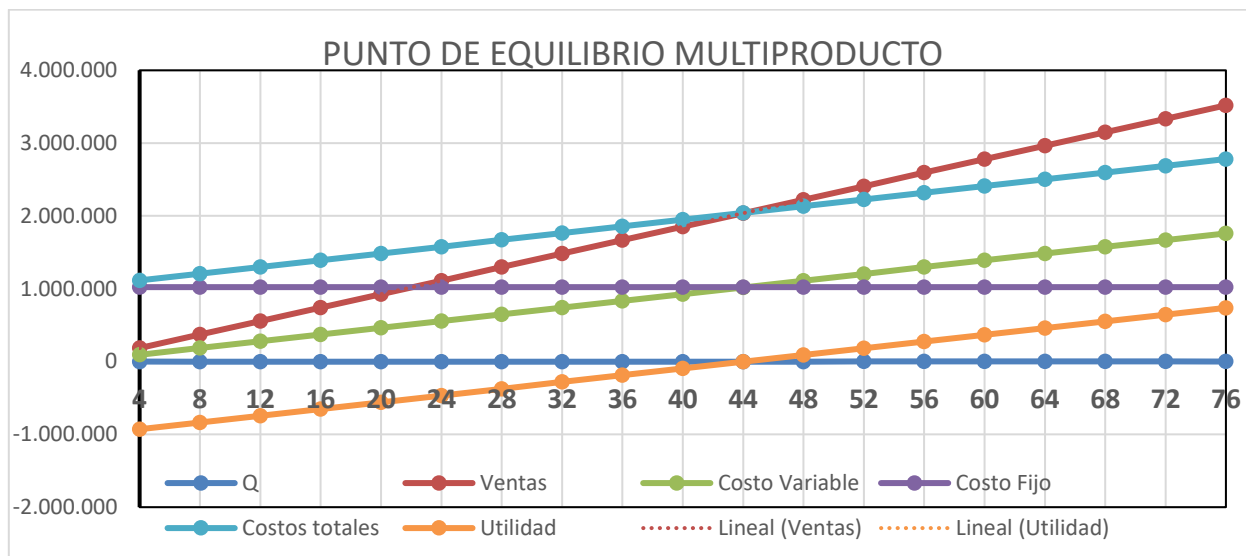
Costo Final Plato

Costo Promedio Menú	\$	20.237
Costos Restaurante	\$	21.110
Costo Prom Total	\$	41.346

Margen De Utilidad Deseado

Costo total	\$	41.346
Margen deseado sobre costos		100%
Margen de Utilidad como porcentaje del precio final		100%
Precio de Venta como porcentaje de los costos		200%
Precio Prom Venta	\$	82.693

Para llegar al nivel de venta donde los costos estén cubiertos, se necesitará vender mínimo 44 platos al día, para cubrir costo diario.



Proyección Retorno De La Inversión

El periodo de recuperación de la inversión con el supuesto de que se inicia con venta diaria de 50 platos se daría en abril del año 2027.

feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26	ene-27	feb-27	mar-27	abr-27
0%	-17%	-17%	-16%	-15%	-15%	-14%	-14%	-13%	-12%	-12%	-13%	-12%	-11%	-10%	-10%	-9%	-8%	-7%	-6%	-5%	-4%	-3%	-2%	-1%	0%	1%

Financieramente el restaurante se encuentra diseñado para alcanzar el mercado proveniente del turismo, el cual se encuentra en auge, teniendo en cuenta el ingreso de alrededor de 92.637 turistas entre enero y abril de 2024 como se mencionó con anterioridad. Con base en ello se puede proyectar un cálculo de aproximadamente 23.159 turistas por mes. Si se logra llegar a un 6% de esos 21.159 turistas al mes se podría cubrir la demanda requerida

de 1.500 platos al mes, evidenciando la viabilidad del restaurante en términos de mercado potencial.

Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de Interés

Las estrategias de materialización y posicionamiento en el mercado de “Tres Valientes”, tendrán como base los siguientes objetivos específicos: 1) Diseño y gestión de la marca; 2) presentación de la propuesta de valor; 3) exposición de la estrategia del producto; 4) estrategia de promoción del restaurante, la cual está conformada por la presentación de las estrategias de marketing tradicional y la formulación de la estrategia de marketing digital, al respecto se pueden considerar (Kumar, 2010), (Kotler, Bowen, Makens, & Baloglu, 2017), y (Scott, 2007).

Se iniciará por establecer la clasificación de productos y servicios NIZA en la cual “Tres Valientes” estaría registrada y protegida como marca.

Clases De Servicios:

- Restaurantes: Clase 43 Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal.

La clase 43 comprende principalmente los servicios prestados en relación con la preparación de alimentos y bebidas para el consumo, así como los servicios de puesta a disposición de alojamiento temporal.

430138 servicios de bar

430024 servicios de cafés

430102 servicios de restaurantes

En cuanto al diseño de la marca, lo primero que cobra relevancia es establecer los aspectos de la propiedad intelectual, aplicables a “Tres Valientes”, así las cosas, dentro de los derechos de Propiedad Industrial, se manejarán los siguientes signos distintivos:

Marca

Con el fin de conocer si el signo distintivo se encuentra registrado en Colombia, se realiza consulta en la página web de la Superintendencia de Industria y Comercio (Comercio, 2025). Lo anterior para establecer la existencia de marcas similares a la propuesta en este proyecto. Una vez realizada, se evidencia la no existencia de resultados que permitan inferir el registro de esta bajo la denominación “Tres Valientes”.

En este sentido, la marca que se usará para identificar al restaurante como “Tres Valientes” y que será objeto de registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio conforme a lo estipulado en la Decisión 486 del 2000 (Régimen común sobre propiedad industrial), será la siguiente;

Ilustración 10

Logo Tres Valientes



Nota. Logo Tres Valientes, creación IA Gemini

El tipo de marca que se registrará para su protección es MIXTA, la cual contendrá imágenes, logos y letras.

Se registrará la marca inicialmente para su funcionamiento en Colombia. El Lema Comercial será “Organic Food Restaurant” que traduce al español (Restaurante de Comida Orgánica) conforme al objetivo principal de “Tres Valientes”.

En cuanto a los derechos de autor, hará lo correspondiente a fin de asegurar su correcta protección, permitiendo tanto la referencia artística como la difusión de las obras, reconociendo quienes son los autores de estas. Así pues, se destinarán los recursos que se consideren necesarios para la adecuada divulgación en los medios de publicidad

de “Tres Valientes”, traducido en medios de comunicación masiva como televisores y radio parlantes, ubicados en su interior.

Conforme con lo anterior, se obtendrán las licencias para el uso de música ambiental, presentaciones en vivo, o la exposición de obras artísticas o decorativas, realizando para el efecto el pago de tales derechos en la Ventanilla Única de Recaudo de Derechos de Autor y Conexos, a fin de permitir el adecuado y legal funcionamiento del establecimiento, en virtud de lo dispuesto por el artículo 183 de la Ley 23 de 1982¹.

“Tres Valientes” reconoce, respeta y protege la labor intelectual de autores, compositores, artistas, actores, productores fonográficos y audiovisuales.

Estrategia del producto y del servicio

En relación con la estrategia del producto, se señala que los mismos serán orgánicos, subrayando *per se*, no considerar la estrategia del precio bajo por razones como; el bajo margen de beneficio, la necesidad de pagar una remuneración justa al personal; no desincentivar al personal y reducir la rotación de este y no afectar las expectativas de los potenciales clientes sobre la calidad de los productos y del servicio ofrecido.

¹ Artículo 183°. Modificado por el art 181. Ley 1955 de 2019. <El nuevo texto es el siguiente> Acuerdos sobre derechos patrimoniales. Los acuerdos sobre derechos patrimoniales de autor o conexos, deberán guiarse por las siguientes reglas:

Los derechos patrimoniales de autor o conexos pueden transferirse, o licenciarse por acto entre vivos, quedando limitada dicha transferencia o licencia a las modalidades de explotación previstas y al tiempo y ámbito territorial que se determinen contractualmente.

La falta de mención del tiempo limita la transferencia o licencia a cinco (5) años, y la del ámbito territorial, al país en el que se realice la transferencia o licencia.

Los actos o contratos por los cuales se transfieren, parcial o totalmente, los derechos patrimoniales de autor o conexos deberán constar por escrito como condición de validez.

Todo acto por el cual se enajene, transfiera, cambie o limite el dominio sobre el derecho de autor, o los derechos conexos, así como cualquier otro acto o contrato que implique exclusividad, deberá ser inscrito en el Registro Nacional del Derecho de Autor, para efectos de publicidad y oponibilidad ante terceros.

Será ineficaz toda estipulación en virtud de la cual el autor transfiera de modo general o indeterminable la producción futura, o se obligue a restringir su producción intelectual o a no producir.

Será ineficaz toda estipulación que prevea formas de explotación o modalidades de utilización de derechos patrimoniales de autor o conexos, que sean inexistentes o desconocidas al tiempo de convenir la transferencia, autorización o licencia.

En tal sentido, “Tres Valientes” se destacará en el campo de la alimentación premium, debido a que los ingredientes usados para la elaboración de platos orgánicos suponen procesos muy rigurosos de producción, por lo cual, el precio de estos es considerablemente superior al de sus similares realizados con insumos y procesos tradicionales o de origen no orgánico.

En relación con la estrategia del servicio, se indica que además del disfrute propio del plato y su calidad, ésta enfatiza la calidad superior del servicio frente a los demás restaurantes que ofrezcan un producto y servicio similar. Para empezar, la capacitación del personal es un elemento decisivo de la estrategia en la medida que se considera que un personal con conocimientos apropiados de los ingredientes orgánicos, sus beneficios, formas de producción, y prácticas agrícolas sostenibles, genera confianza y credibilidad entre los clientes.

Por último, pero no menos importante, la estrategia del servicio también toma en cuenta la necesidad de propender por procesos de atención eficiente y eficaces.

Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

“Tres Valientes” se orientará a crear y mantener relaciones significativas y duraderas con sus clientes, con el fin de potenciar la percepción positiva de la marca y fomentar la lealtad, todo lo cual es necesario para el éxito y sostenibilidad del emprendimiento.

Frente a la estrategia de gestión de comunicaciones, se abordará la importancia de establecer articulaciones de promoción digital y no digital, a fin de maximizar la visibilidad y el posicionamiento del restaurante.

A través de una combinación de publicidad en medios tradicionales, participación en eventos comunitarios y la implementación de herramientas digitales como redes sociales y email marketing, se pretende generar y mantener unas relaciones positivas con los potenciales clientes, y quienes ya son clientes.

Complementariamente, se utilizarán canales de comunicación digital como redes sociales para facilitar la interacción directa con los clientes y así promover y mantener relaciones positivas. En últimas, se busca atraer y retener clientes y cultivar una reputación sólida y confiable que respalde la misión del emprendimiento en un contexto competitivo.

Estrategia de promoción del restaurante

Estará conformada por dos componentes: una estrategia no digital de promoción y una estrategia digital de promoción. Se subraya que estas estrategias se complementan entre sí en la medida que cada enfoque ofrece unas ventajas que no tiene el otro (sin embargo, no se debe desconocer que en modo alguno dichas estrategias también se refuerzan entre sí).

Estrategia de promoción no digital

La estrategia no digital alcanza audiencias locales que no hacen uso de la Internet, por ejemplo, personas mayores o personas que simplemente no están habituadas a los medios virtuales. Igualmente, esta estrategia genera mayor confianza y credibilidad en algunos segmentos poblacionales en la medida que los medios locales (revistas y periódicos), por ejemplo, ya tienen una reputación y credibilidad consolidada entre el público, hecho que no necesariamente ocurre con los medios virtuales.

Complementariamente, se plantea la participación del restaurante en eventos gastronómicos, así como hacer presencia y realizar publicidad en ferias y mercados locales, sobremanera mercados de productos orgánicos. Del mismo modo, se proyecta la posibilidad de distribuir materiales promocionales en tiendas de productos orgánicos.

Estrategia de promoción digital

Como se señaló la estrategia de promoción digital complementa o refuerza los alcances de la estrategia no digital. Entre las bondades de la estrategia digital se cuentan la posibilidad de visibilidad continua en línea, la interacción directa con usuarios y clientes, retroalimentación más rápida, y en consecuencia posibilidad de ajuste oportuno, así como un análisis de datos detallado de las métricas de las estrategias de marketing como el rendimiento de las campañas de publicidad. Asimismo, la promoción digital permite dirigir la publicidad a audiencias muy específicas, segmentadas por características demográficas como la edad y sexo, intereses, o ubicación, entre otras.

Proceso de Ventas y Servicios

En primer lugar, el proceso de ventas comprende las estrategias publicitarias, las relaciones públicas, la visibilidad en las redes sociales, las promociones y ofertas especiales y las estrategias de fidelización, principalmente.

Dicho proceso comprende además, el procedimiento de atención a la mesa, que se centra en ofrecer un excelente producto y servicio único, proceso que se describió en la sección de los procesos operacionales. Por lo demás, el proceso de ventas se articula a través de la integración de tecnologías para la toma de pedidos y el manejo de pagos, así como

mediante la capacitación continua del personal en atención al cliente y conocimiento del menú.

Plan de Mercado

Realizar un análisis de mercado no solo es esencial para identificar y evaluar diversos factores que visibilizan el restaurante, sino también para asegurar su éxito. La investigación de mercado aborda el examen de la demanda y la oferta, lo cual se hace analizando las preferencias del consumidor por productos orgánicos, sus efectos en la salud y el interés por la sostenibilidad ambiental.

Esta sección considera las barreras de entrada, como las regulaciones sobre la producción y comercialización de alimentos orgánicos y la inversión inicial necesaria para establecer operaciones, junto con el examen de las amenazas y las oportunidades.

Complementariamente, la identificación de los competidores clave y sus estrategias de precios, contribuirá a definir una propuesta de valor diferenciada.

Se considera esencial el desarrollo de una sólida red de alianzas con proveedores, agricultores locales y entidades relacionadas con la sostenibilidad, dada la necesidad de generar, mantener y fortalecer la visibilidad, así como el posicionamiento del restaurante en el mercado.

Análisis de la demanda

En este apartado del estudio de mercado se presenta una evaluación de las condiciones y características de la población objetivo, tales como; los rasgos demográficos y socioeconómicos más relevantes, así como los elementos analíticos necesarios para poder

estimar las preferencias y necesidades de los clientes potenciales. Específicamente, examina los aspectos más importantes de la demografía de la ciudad de Armenia y del departamento del Quindío, así como la situación del mercado laboral, el tamaño de la economía y tamaño del sector gastronómico. También se expone el resultado de la encuesta que nos ayuda a comprender las preferencias de nuestro cliente objetivo.

En consonancia, esta sección está conformada por dos apartados, a saber: 1) contexto socioeconómico del sector gastronómico, 2) diseño de la encuesta.

Contexto socioeconómico

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE la proyección del número de habitantes en el departamento del Quindío durante el año 2023 ascendió a 577 mil habitantes, de los cuales 227 mil personas estuvieron ocupadas, 36 mil desocupadas, y 211 personas fuera del mercado laboral (es decir, personas que ni trabajan ni están interesadas en buscar empleo)². Asimismo, para Armenia la población proyectada para el año 2024 asciende a un total de 307.886 personas, cifra que cubre la zona urbana la cual tiene 301.707 habitantes, y la zona rural 7.767 habitantes. Al desagregar dicha cifra según sexo, se encuentra que en la Ciudad el número de personas de sexo masculino asciende a 141.242 y las personas de sexo femenino a 163.765 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024).

Por su parte, cuando se examina la magnitud de la población por rangos etarios se advierte lo siguiente: la proporción de menores de edad explica el 20,3% del total de la población de Armenia, la población de 18 a 25 años da cuenta del 11,5%, mientras que el

² La tasa de desocupación de Armenia fue 12,0% en 2023 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024). Asimismo, la tasa de informalidad laboral de Armenia para el trimestre mayo-julio de 2024 ascendió a 41,2% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024).

grupo etario de 26 a 64 años equivale al 53,3%, el correspondiente al grupo etario de 65 a 79 años tiene una participación del 11,9%, en tanto que el grupo conformado por las personas mayores de 80 años corresponde al 3,0%. Es decir, la mayor proporción de la población se encuentra en el rango de edad comprendido entre las personas de 26 a 64 años.

Entre otros datos relevantes que ayudan a suministrar elementos para determinar la magnitud del mercado potencial, se hallan las cifras correspondientes al tamaño de la economía y el tamaño del sector, entre otros. Para empezar, se señala que a nivel nacional la participación y tamaño del sector de alojamiento y servicios de comida para el año 2022 equivalió al 3,9% del Producto Interno Bruto (PIB), lo cual correspondió aproximadamente a \$56,7 billones (Asociación Nacional de Empresarios, 2023). Por su parte, se indica que el PIB de Quindío para 2023 fue 13,157 billones de pesos corrientes (Eje 21, 2024). Según el Observatorio de Armenia el valor agregado bruto de Armenia de 2023 correspondió a 6,713 billones de pesos y a 7.168 billones de pesos en el año 2024 (Perspectiva económica de Armenia, 2024).

Otras cifras relevantes que ayudan a estimar el mercado potencial del restaurante de carne orgánica corresponden a las cifras del sector turismo³. En el caso del Quindío se puede indicar que el sector turismo tiene un peso considerable en su economía. Por ejemplo, en el año 2020 la participación del turismo en el PIB del Quindío correspondió al 9,62% (Gobernación del Quindío, 2022), lo cual suministra un claro indicio de la importancia económica y social del sector turismo en el departamento. Finalmente, pero no menos

³ Según cálculos de la CPTUR con datos del DANE-GEIH, la participación del sector turismo en el empleo a nivel nacional correspondió en 2023 a 3,17%, de los cuales 1,35 puntos porcentuales correspondieron al sector de alimentos y bebidas, 0,84 p.p. en transporte terrestre de pasajeros, 0,69 p.p. en alojamiento, 0,16 p.p. en agencias de viaje, y 0,11 p.p. en transporte aéreo (Centro de Pensamiento Turístico-Colombia, Cuarto trimestre de 2023).

importante, se indica que la ciudad de Armenia recibió alrededor de 92,637 mil pasajeros en vuelos nacionales e internacionales (Asociación Colombiana de Agencia de Viajes y Turismo, 2024),

Elementos adicionales que ayudan a estimar la capacidad de compra, la situación económica de la población, y por ende el tamaño del mercado corresponden a las cifras de la incidencia de la pobreza monetaria y a la proporción de la población que pertenece a la clase media. En el caso de la pobreza monetaria se manifiesta que una baja incidencia (menor pobreza) indica mayor probabilidad de demandar servicios gastronómicos. En el caso del peso de la clase media una mayor magnitud también es consistente con una mayor demanda de servicios gastronómicos (correlativamente, una clase media reducida supone menor probabilidad de demanda de servicios gastronómicos). En Armenia la incidencia de pobreza monetaria para 2023 fue de 31,0%; por su parte, la proporción de la clase media correspondió a 31,1% en el año 2020 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024, pág. 261), permaneciendo estable.

Del análisis socioeconómico y demográfico de la ciudad de Armenia y del departamento del Quindío se pueden evidenciar las condiciones favorables para la puesta en marcha de un proyecto de restaurante típico orgánico, detallando aspectos como la población, habida cuenta de que la misma para el año 2024 era de 307,886 habitantes, y un rango de 53,3% en edad productiva de 26 a 64 años. Esto es importante, debido a que este grupo representa una potencial población consumidora de servicios gastronómicos. No obstante, hay que indicar que los grupos de población entre 18-25 años y (5-79 años, son relevantes, pues sugieren una demanda potencial y diversa y que va en línea con lo que ofrece el restaurante.

Ahora bien, dado que el sector de alojamiento y servicios de comida es significativo para el crecimiento económico y que el flujo constante de turistas nacionales e internacionales en la región ha aumentado, es procedente incursionar en este emprendimiento y más aún cuando la propuesta de Tres Valientes plantea tanto la innovación como las tendencias gastronómicas que elevan la experiencia del consumidor.

Otro indicativo que muestra al restaurante como una propuesta novedosa, surge del hecho de que la capacidad económica de los habitantes de la región tiende a ser estable, lo que sugiere que esta población estaría dispuesta a pagar por alimentos de calidad y orgánicos beneficiosos para su salud.

Diseño de la encuesta

Las encuestas fueron aplicadas con el fin de analizar la viabilidad de la incorporación de comida y carne orgánica al menú del restaurante típico “Tres Valientes”. Para ello, se dirigió a una muestra de 72 posibles clientes extranjeros, nacionales de fuera de la región y de la región con el fin de determinar la demanda potencial de este tipo de productos.

Este estudio buscó evaluar si la inclusión de estas opciones en el menú de “Tres Valientes” representa una oportunidad de negocio que permita:

- Diversificar la oferta gastronómica y atender las necesidades de un segmento de mercado interesado en productos orgánicos.
- Posicionar al restaurante como un establecimiento comprometido con la calidad, salud y la sostenibilidad ambiental.

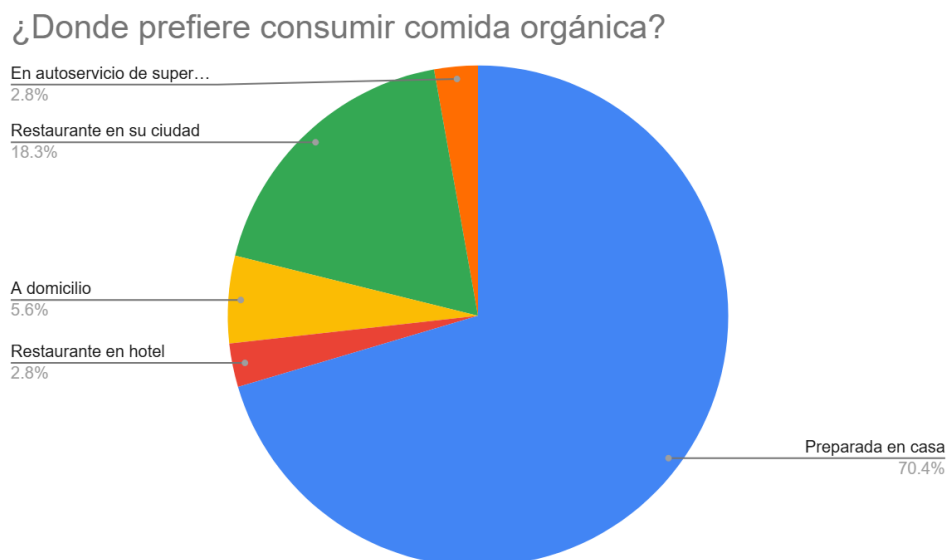
A través del análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta, se pretendió determinar la preferencia de los clientes por la comida orgánica, su disposición a pagar un precio diferencial por ella, y la frecuencia con la que consumirían este tipo de productos.

Datos y resultado de la encuesta

En primer lugar se determinó la cantidad de personas que estarían dispuestas a comer fuera de casa bien sea en restaurante o en hoteles. Este número se ha tomado teniendo en cuenta que para la determinación de viabilidad de Tres Valientes se requiere identificar aquellas personas que están dispuestas a comer fuera de casa.

Ilustración 11

¿ Dónde prefiere consumir comida orgánica?



Este gráfico representa que el porcentaje de personas interesadas es del 21% ($15/72=0.21$) superando el 7% (tomado previamente) mínimo del mercado que Tres Valientes requiere

para cumplir su punto de equilibrio y superarlo; para que de esta forma se pueda garantizar el retorno a la inversión. Este resultado no incluye la población total de Armenia.

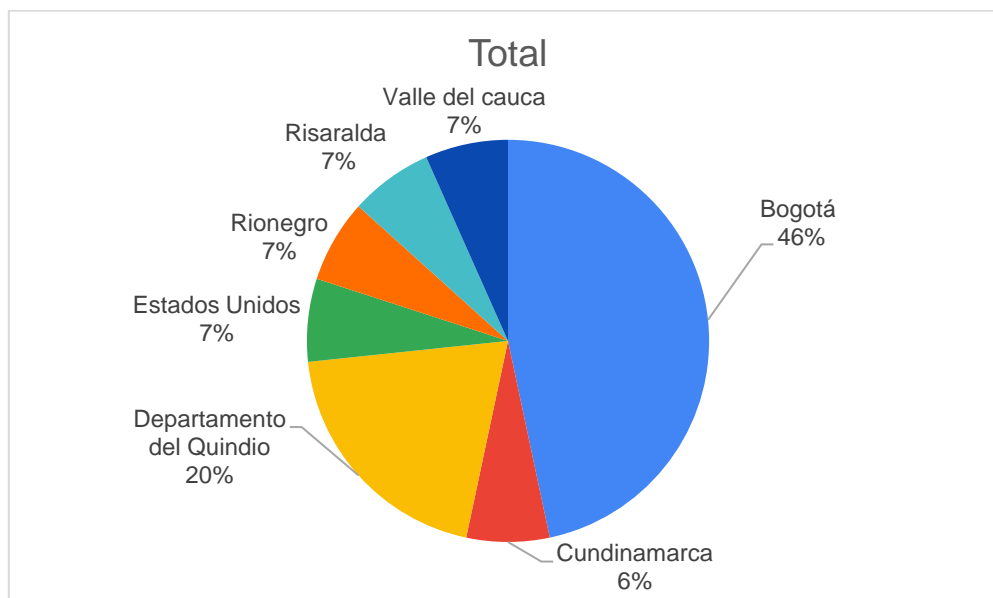
A partir de este resultado se identificó que, de las 72 personas encuestadas, 15 personas estarían dispuestas a comer fuera de casa. Este resultado será la muestra base que se utilizará para determinar aspectos clave relacionados con el tipo de consumidor y su preferencia por el consumo.

Con esta muestra se analizan las respuestas dadas en cada una de las preguntas elaboradas en la encuesta, lo que permitirá a Tres Valientes plantear estrategias de mercadeo a futuro.

A continuación, los resultados de la encuesta en cada pregunta para el público objetivo de 15 personas interesadas en comer fuera a de casa.

Ilustración 12

Lugar de residencia



Según los datos de la encuesta el mercado objetivo para Tres Valientes estaría constituido principalmente por viajeros de representan el 46% provenientes de la ciudad de Bogotá. En segundo lugar, se encuentra los residentes en el departamento del Quindío con el 20%.

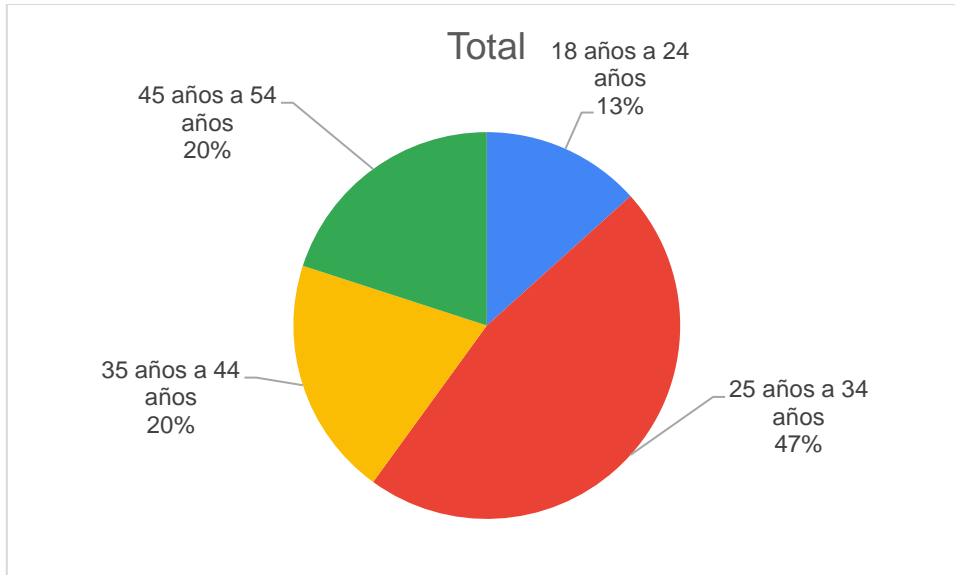
Con base en el resultado objetivo arrojado en la primera pregunta, deberán extenderse campañas de promoción y mercadeo orientadas a atraer en primer lugar a viajeros provenientes de la ciudad de Bogotá, o que podría materializarse mediante estrategias de publicidad tanto online como en la promoción en lugares de alta afluencia en aeropuertos, para este caso el Dorado y El Edén de Armenia.

Por otra parte, se requiere las mismas estrategias de promoción dirigida al 20% de los encuestados que residen en el departamento del Quindío

Y finalmente se destaca el 7% de potenciales clientes provenientes de los Estados Unidos para lo cual, se desarrollarán estrategias de promoción dirigidas a estos viajeros como por ejemplo, publicación en sitio web, redes sociales y lugares físicos como en aeropuertos.

Ilustración 13

¿Cuántos años tiene?



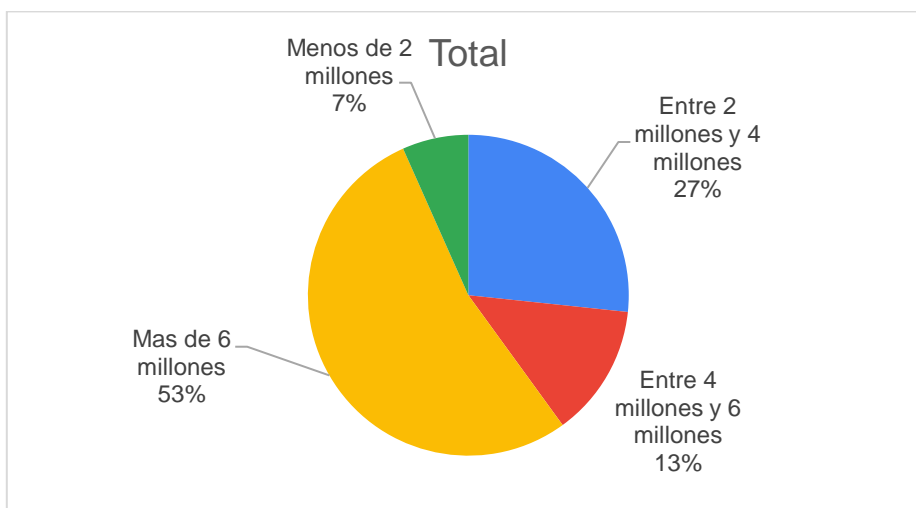
De esta gráfica se identificó que el 47% de los encuestados interesados en comer comida orgánica fuera de casa (en restaurantes y/o hoteles) tiene entre 25 y 34 años. Seguido de los clientes entre 35 y 54 años que representan en conjunto el 40% de los encuestados.

Con base en lo anterior, se concluye que las campañas promocionales deberán ser dirigidas principalmente al público de entre 25 y 34 años; dado el perfil generacional de esta población también llamada (Millennial) dichas campañas se publicarán en redes sociales tales como Instagram y Tik Tok, teniendo en cuenta el tipo de lenguaje y contenido que desarrollará, el cual debe ser viral, entretenido, amable, gracioso, intuitivo e interactivo.

En segundo lugar, para el segmento de 35 a 54 años (generación X), se abordarán campañas con un contenido más serio, informativo y con datos de interés, ubicando estos contenidos en redes sociales como Facebook e Instagram.

Ilustración 14

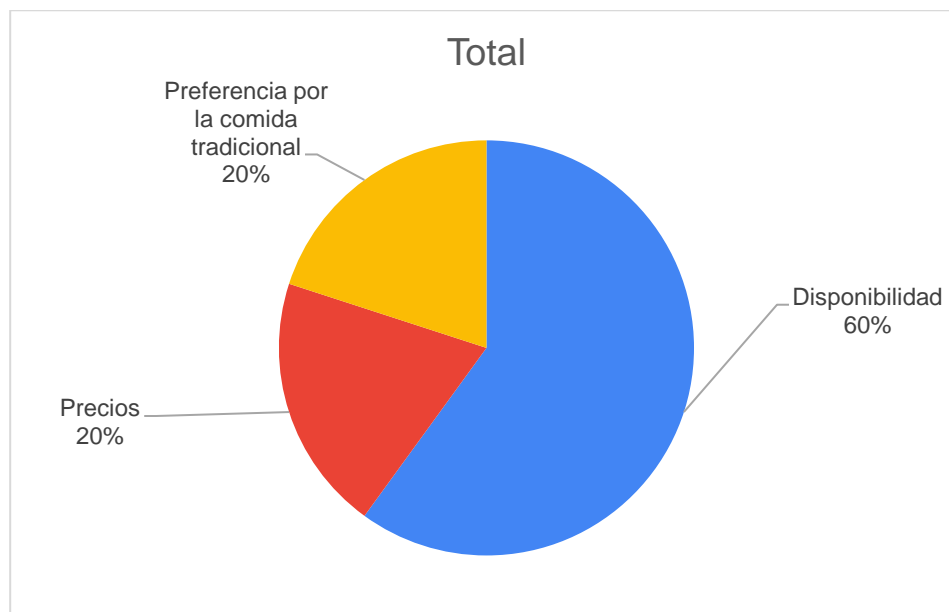
¿Cuá es su ingreso mensual?



De esta gráfica se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados tiene un ingreso mensual de más de 6 millones (53%), seguido por un rango de entre 2 millones y 4 millones con un 27%, lo que permite al restaurante a partir de estos datos sacar mejor provecho de la necesidad de los consumidores de comida saludable con un mayor poder adquisitivo, estableciendo alianzas de carácter publicitario con hoteles, tiendas orgánicas, gimnasios, mercados gourmet, ferias gastronómicas y culturales, adicional a la publicidad en provecho de las redes sociales de los aliados de Tres Valientes.

Ilustración 15

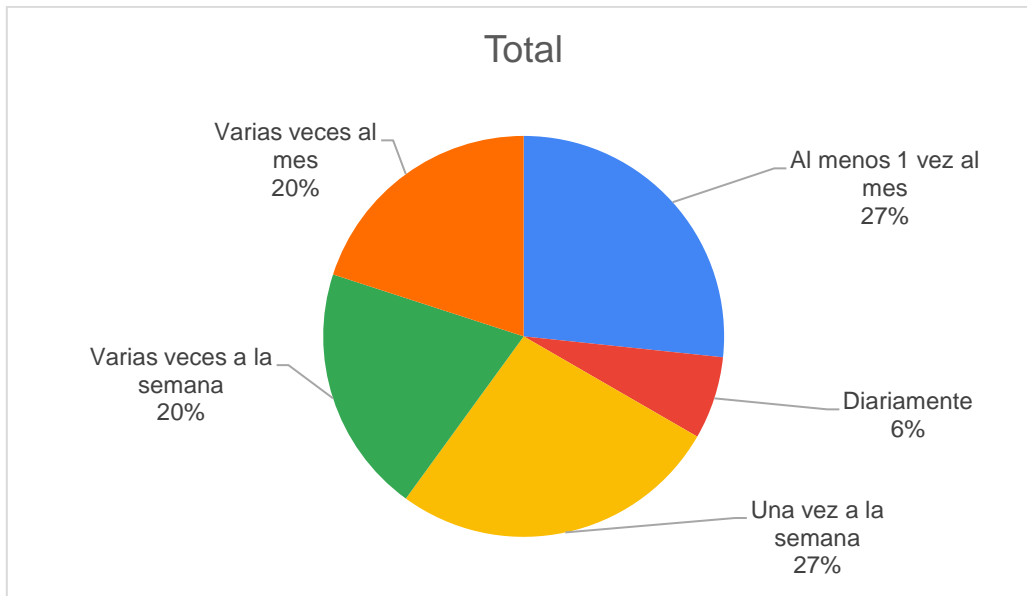
¿Que le impediría consumir alimentos orgánicos?



De esta gráfica se puede evidenciar que un 60% de los encuestados no consume alimentos orgánicos por la disponibilidad, al no encontrar opciones de restaurantes que permitan ofrecer este tipo de platos. De esta manera y evidenciando el interés por parte de esta población, Tres Valientes llevará a cabo campañas de visibilidad y reconocimiento de marca a través de publicidad; ya sea en medios de comunicación locales, manifestaciones de obras artísticas y culturales en donde se denote a través de la tradición la existencia del restaurante.

Ilustración 16

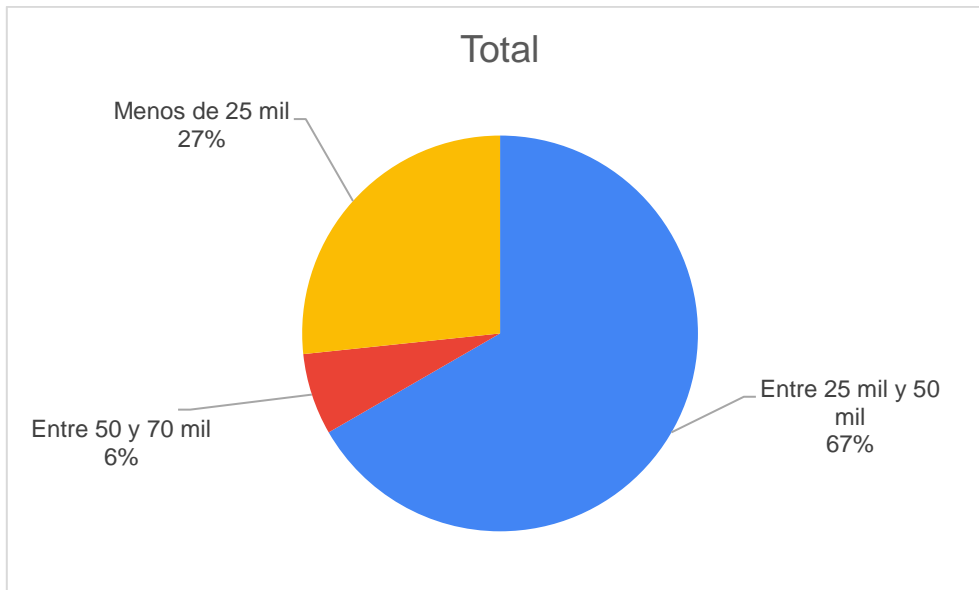
¿Con qué frecuencia consume alimentos fuera de casa?



De estos datos se infiere que la población encuestada tiende a consumir alimentos fuera de casa al menos una vez al mes o una vez a la semana, compartiendo un porcentaje del 27%. A partir de todas las estrategias de mercado mencionadas anteriormente, el restaurante adoptará la figura denominada “Plato del día”, el cual consistirá en disponer un plato del menú a un precio asequible sin desmejorar su calidad, con lo que se propenderá mostrar la totalidad de los platos y acercar nuevos y posibles clientes, principalmente de origen local

Ilustración 17

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una comida con productos orgánicos?



En complemento de la anterior pregunta, este resultado facilitará establecer el precio base del “Plato del día”, como quiera que los clientes en su mayor proporción estarían dispuestos a pagar un máximo de \$50.000, con lo cual este beneficio atraería la atención del público que desea acceder al menú del restaurante a un precio percibido como justo y atractivo.

Precios

La fijación de precios de “Tres Valientes” se basa en un análisis de los costos de operación, también en el análisis de mercado que se realizó para este restaurante, y en unos supuestos altamente verosímiles sobre cuál podría ser la demanda inicial. Debido a lo anterior, el precio de los platos se ha fijado añadiendo un mark-up del 100% a los costos totales de producción. Se considera que esta estrategia permite cubrir los costos operativos y asegurar un margen

de beneficio adecuado, además de la calidad y costo de los ingredientes utilizados. Así las cosas, el precio de venta equivale al doble del costo total.

Tabla 3

Estrategia de Precios

Nombre del emprendimiento	TRES VALIENTES	
Se empleará Costo plus		
Costo Plus <i>Los costos de fabricar / obtener su producto o brindar su servicio, más lo suficiente para obtener ganancias</i>	Basado en Valor <i>Basado en su marca y ventaja competitiva (valor percibido)</i>	
El modelo de precios se basa en aplicar un mark-up al costo de los ingredientes de los platos. La magnitud del mark-up se calcula de lo que sugiere usualmente la información especializada, el cual está muy por encima del 100 %. Claramente, el mark-up aplicado no va a ser plano en el sentido que todos los platos tienen el mismo mark-up sino que se aplicará un mark-up distinto para cada plato, en parte por la estacionalidad de algunos ingredientes, por la necesidad de fomentar más el consumo de determinados platos, por la diferencia de trabajo que implique cada plato (unos platos requieren más esfuerzo y energía en su elaboración), y por razones contingentes.		

La propuesta de un restaurante típico orgánico ubicado en la zona rural de Armenia proyecta potencialmente un éxito a mediano plazo. Con factores como el crecimiento de la población en edad productiva, el auge del turismo, el dinamismo del sector gastronómico y las tendencias de consumo hacia la alimentación orgánica, existe certeza entonces que, un restaurante que procure cambiar los hábitos en el consumo de alimentos y la práctica en el uso de insumos orgánicos a base de carne de res, podría ser una alternativa significativa de

cara a los desafíos a los que el ser humano se encuentra expuesto (Uso de pesticidas, anabólicos, hormonas, falta de educación hacia el consumo responsable, entre otros), para lo que Tres Valientes, con todo lo desarrollado anteriormente, apuntaría sus esfuerzos a la aplicación de su propuesta innovadora y diferencial que abarque dichos desafíos, siendo estas viables económicamente y cubriendo una necesidad latente para la supervivencia y conservación de la especie humana.

Tres Valientes tendrá como propósito servir de vehículo para todos aquellos clientes que tengan interés en encontrar medios accesibles a los productos que pueden generar un estilo de vida sostenible, traducido en salud y bienestar, para lo cual generará estrategias que invitan a hacer parte de esta tendencia, que es aplicada y replicada a nivel global.

Por último, nos resaltamos como un restaurante de puertas abiertas y dispuesto a servir a todos aquellos que estén en la búsqueda de un lugar apacible, que resalte la gastronomía tradicional típica de la región cafetera, gracias a los productos de origen orgánico con los que están elaborados.

¡Te invitamos a ser parte de esta tendencia global hacia lo saludable, el futuro es sostenible!

Referencias

(María-Eugenia Ruiz-Molina, 2. (s.f.).

(María-Eugenia Ruiz-Molina, 2. (s.f.). Information and communication technology as a differentiation tool in restaurants.

(María-Eugenia Ruiz-Molina, 2. (s.f.). Information and communication technology as a differentiation tool in restaurants”.

(Willer, T. &. (s.f.).

(Willer, T. &. (2023).

(Willer, Trávníček, & Schlatter, 2023). (s.f.).

2023), (. T. (s.f.).

Ardabili, F. S., Rasouli, E., Daryani, S. M., Molaie, M., & Sharegi, B. (2011). The role of food and culinary condition in tourism industry. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 826-833.

Asociación chilena de seguridad. (s.f.). *Prevención de riesgo en bares, restaurantes y cafeterías*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2024, de Achs: https://www.achs.cl/docs/librariesprovider2/empresa/centro-de-fichas/trabajadores/prevencion-de-riesgos-en-bares.pdf?sfvrsn=73494a1b_0

Asociación Colombiana de Agencia de Viajes y Turismo. (2024). *Informe mensual de turismo*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2024, de ANATO: <https://anato.org/noticias/quindio-se-prepara-para-recibir-a-los-empresarios-del-turismo-receptivo-de-colombia/?cn-reloaded=1>

Asociación Nacional de Empresarios. (2023). *Cámara del sector gastronómico*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2024, de Asociación Nacional de Empresarios:

<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17428-la-camara-del-sector-gastronomico-de-la>

Brace, I. (2008). *Questionnaire design*. Kogan Page.

CaixaBank; elBullifoundation. (s.f.). *Mise en place: guía para gestionar tu restaurante*.

Recuperado el 02 de Septiembre de 2024, de CaixaBankLab - Campus:

<https://www.caixabanklab-campus.com/wp-content/uploads/sites/2/2023/04/Manual-de-Gestion-elBullifoundation-CaixaBank.pdf>

Catsigris, C., & Thomas, C. (2009). *Design and equipment for restaurants and food*

service: a management view. Recuperado el 05 de Septiembre de 2024, de

WordPress.com: <https://catedraalimentacioninstitucional.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/09/2-l-design-and-equipment-for-restaurants-and-foodservice.pdf>

Centro de Pensamiento Turístico-Colombia. (Cuarto trimestre de 2023). Boletín de empleo.

En C. d. Turístico-Colombia.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Comercio, S. d. (ENERO de 2025). *Superintendencia de Industria y Comercio*. Obtenido

de Superintendencia de Industria y Comercio:

<https://sipi.sic.gov.co/sipi/Extra/IP/TM/Qbe.aspx?sid=638741943015325986>

Cox, J. (2015). *The organic cook's bible*. Skyhorse Publishing.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Indicadores de mercado*

laboral: diciembre y año total 2023. Comunicado de prensa, Bogotá, D.C.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *PIB departamental,*

resultados por departamento. Recuperado el 06 de Septiembre de 2024, de

Estadísticas por tema/Cuentas nacionales:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Proyecciones municipales de población*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2024, de Dane:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *La información del DANE en la toma de decisiones regionales*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Ocupación informal trimestre móvil mayo-julio*. Boletín técnico, Anexo, Bogotá.

Diana Sofia Maldonado, 2. (2023.). El “boom” de los alimentos orgánicos: la categoría que arrasa en el mercado. *www.revistaialimentos.com*.

Diana Sofia Maldonado, p. d. (2023). El “boom” de los alimentos orgánicos: la categoría que arrasa en el mercado. *IALIMENTOS*.

Eje 21. (31 de Mayo de 2024). *El Eje Cafetero contribuye con un 4.16% al PIB de Colombia en 2023*. Obtenido de El Eje Cafetero contribuye con un 4.16% al PIB de Colombia en 2023: <https://www.eje21.com.co/2024/05/el-eje-cafetero-contribuye-con-un-4-16-al-pib-de-colombia-en-2023/>

Food Safety Handbook: A practical guide for building a robust food safety management system. (2020). Recuperado el 04 de Septiembre de 2024, de World Bank: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/450921587054767474/pdf/Food-Safety-Handbook-A-Practical-Guide-for-Building-a-Robust-Food-Safety-Management-System.pdf>

- Gobernación del Quindío. (2022). *Informe de Competitividad Turística Regional del Colombia ICTRC 2020*. Obtenido de Informe de Competitividad Turística Regional del Colombia ICTRC 2020.:
https://www.quindio.gov.co/home/docs/items/item_109/DOCUMENTO_TECNICO.pdf
- Gopalakrishnan, R. (2019). Advantages and nutritional value of organic food on human health. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 242-245.
- GROUP, W. B. (2020). (*Food Safety Handbook: A practical guide for building a robust food safety management system*,). Washington, DC.
- Group, W. B. (2020). *Food Safety Handbook: A practical guide for building a robust food safety management system*. Washington, DC.
<https://www.larepublica.co/>,2021. (s.f.).
- Italia, U. d. (2024). *Evaluación de las diferencias de género en las preferencias alimentarias y la actividad física: una encuesta de base poblacional*. Obtenido de Frontiersin.org: <https://doi.org/10.3389/fnut.2024.1348456>
- Klein, N. (2014). *This changes everything: capitalism vs. the climate*. Simon & Schuster.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Education Limited.
- Kumar, P. (2010). *Marketing of hospitality and tourism services*. Tata McGraw-Hill.
- La República. (22 de Octubre de 2018). *Siete de cada 10 personas quieren más productos saludables según estudio Nielsen*. Obtenido de Siete de cada 10 personas quieren más productos saludables según estudio Nielsen:

<https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>

Maldonado, D. S. (2023). El “boom” de los alimentos orgánicos: la categoría que arrasa en el mercado. *Revista Ialimentos*.

María-Eugenia Ruiz-Molina, I. G.-S.-C. (2014). Information and communication technology as a differentiation tool in restaurants. *Foodservice Business Research*, 410-428.

Mayo Clinic. (21 de Noviembre de 2023). *Mayo Clinic*. Obtenido de Estilo de vida saludable, Nutrición y comida saludable: <https://www.mayoclinic.org/es/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/in-depth/organic-food/art-20043880>

Medina, L. M. (2024). Incremento del turismo en Colombia generó US\$4.770 millones en divisas durante el primer semestre de 2024. *infobae*.

Ninemeier, J. D. (2015). *Managment of food and beverage operations*. American hotel and lodging educational institute.

Perspectiva económica de Armenia. (2024). Recuperado el 13 de Octubre de 2024, de Observatorioarmenia.org: <https://observatorioarmenia.org/site/1-2-perspectiva-economica-de-armenia/>

Raven, P. H. (2003). *The biodiversity crisis: losing what counts*. Yale University press.

Rodale Institute. (s.f.). *Agricultura orgánica versus agricultura convencional*. Obtenido de Rodale Institute: <https://rodaleinstitute.org/es/why-organic/organic-basics/organic-vs-conventional/#:~:text=La%20diferencia%20entre%20org%C3%A1nico%20y,pesticidas%2C%20herbicidas%20y%20fertilizantes%20sint%C3%A9ticos.>

- Salud Personalizada. (26 de Noviembre de 2024). *Sostenibilidad, Nutrición y Alimentos de Proximidad: tendencias para el final de 2024*. Obtenido de Sostenibilidad, Nutrición y Alimentos de Proximidad: tendencias para el final de 2024: <https://saludpersonalizada.com/sostenibilidad-nutricion-y-alimentos-de-proximidad-tendencias-para-el-final-de-2024/>
- Schlatter, W. T. (2023).
- Scott, D. M. (2007). *The new rules of marketing and PR*. John Wiley & Sons.
- SD. (2). SDS. *SDS*.
- teNeues. (2007). *Café and restaurant design*. teNeues Publishing.
- Triola, M. (2009). *Estadística*. Pearson educación.
- Turismo, R. (2024). El turismo en Colombia generó US\$4.770 millones en divisas durante el primer semestre de 2024. <https://www.semana.com/turismo/>.
- Willer, T. &. (2023).
- Willer, Trávníček, & Schlatter, 2023. (s.f.).
- Wright, S., & McCrea, D. (Edits.). (2007). *The handbook of organic and fair trade food marketing*. Blackwell publishing.
- Zaidi, A. (s.f.). *Types of kitchen equipment*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2024, de Weebly: <https://gyansanchay.csjmu.ac.in/wp-content/uploads/2021/12/TYPES-OF-KITCHEN-EQUIPMENT.pdf>

Anexo 1

Estado de Resultados

Anexo link Excel

Anexo 2

Datos Punto de Equilibrio Multiproducto

Punto de equilibrio	44	Precio equilibrio	\$ 2.034.996,67											
Menú	Precio venta	CV	CF	Unidades	% Participacion Ventas	Margen Contribucion	Margen Ponderado	Contri	Unidades2	Precio	Precio ponderado	Costo Ponderado	Vs	
Asado de carne de res	\$ 67.210	\$ 33.605	\$ 1.017.498	16	32%	\$ 33.605	\$ 10.862	14	\$ 954.612	\$ 21.724	\$ 10.862			
Sobrebarriga en salsa	\$ 43.293	\$ 21.646		8	16%	\$ 21.646	\$ 3.498	7	\$ 307.453	\$ 6.997	\$ 3.498			
Sudado de carne	\$ 22.731	\$ 11.365		7	14%	\$ 11.365	\$ 1.607	6	\$ 141.248	\$ 3.214	\$ 1.607			
Pincho de carne	\$ 53.358	\$ 26.679		7	14%	\$ 26.679	\$ 3.773	6	\$ 331.566	\$ 7.546	\$ 3.773			
Sancocho de carne	\$ 30.225	\$ 15.113		6	11%	\$ 15.113	\$ 1.679	5	\$ 147.573	\$ 3.358	\$ 1.679			
Fiambre	\$ 38.776	\$ 19.388		1	1%	\$ 19.388	\$ 196	0	\$ 17.211	\$ 392	\$ 196			
Bandeja paisa	\$ 27.718	\$ 13.859		6	11%	\$ 13.859	\$ 1.540	5	\$ 135.333	\$ 3.080	\$ 1.540			
Total				50	100,0%		\$ 23.156	44	\$ 2.034.997	\$ 46.311	\$ 23.156			

ESTADO DE RESULTADOS					
TRES VALIENTES		feb-25	mar-25	abr-25	may-25
VENTAS		\$ 60.709.545	\$ 62.530.832	\$ 64.406.757	\$ 66.338.959
Ventas		\$ 60.709.545	\$ 62.530.832	\$ 64.406.757	\$ 66.338.959
COSTO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO		\$ 32.354.773	\$ 34.765.416	\$ 35.703.378	\$ 36.669.480
Costos fijos					
Contador	\$	-	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Servicios	\$	2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Costos variables		\$ 30.354.773	\$ 31.265.416	\$ 32.203.378	\$ 33.169.480
UTILIDAD BRUTA		\$ 28.354.773	\$ 27.765.416	\$ 28.703.378	\$ 29.669.480
GASTOS OPERACIONALES		\$ 28.664.950	\$ 57.329.900	\$ 57.329.900	\$ 57.329.900
Gastos de administración		\$ 21.124.950	\$ 21.124.950	\$ 21.124.950	\$ 21.124.950
Socio 1	\$	2.926.000	\$ 2.926.000	\$ 2.926.000	\$ 2.926.000
Socio 2	\$	2.926.000	\$ 2.926.000	\$ 2.926.000	\$ 2.926.000
Chef	\$	2.772.000	\$ 2.772.000	\$ 2.772.000	\$ 2.772.000
Auxiliar de Cocina	\$	2.500.190	\$ 2.500.190	\$ 2.500.190	\$ 2.500.190
Auxiliar de Cocina	\$	2.500.190	\$ 2.500.190	\$ 2.500.190	\$ 2.500.190
Mesero 1	\$	2.500.190	\$ 2.500.190	\$ 2.500.190	\$ 2.500.190
Mesero 2	\$	2.500.190	\$ 2.500.190	\$ 2.500.190	\$ 2.500.190
Ayudante Oficinas Varios	\$	2.500.190	\$ 2.500.190	\$ 2.500.190	\$ 2.500.190
Gastos de ventas		\$ 7.540.000	\$ 7.540.000	\$ 7.540.000	\$ 7.540.000
Licencias y software administrativo	\$	140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000
Marketing digital	\$	2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Arriendo	\$	5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
UTILIDAD OPERACIONAL		-\$ 310.177	-\$ 29.564.484	-\$ 28.626.522	-\$ 27.660.420
Otros ingresos no operacionales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos no operacionales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 310.177	-\$ 29.564.484	-\$ 28.626.522	-\$ 27.660.420
Impuesto de renta	-\$	108.562	-\$ 10.347.569	-\$ 10.019.283	-\$ 9.681.147
RESULTADO DEL EJERCICIO		-\$ 201.615	-\$ 19.216.915	-\$ 18.607.239	-\$ 17.979.273

jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25
--------	--------	--------	--------	--------	--------

\$ 68.329.128 \$ 70.379.002 \$ 72.490.372 \$ 74.665.083 \$ 76.905.036 \$ 79.212.187

\$ 68.329.128 \$ 70.379.002 \$ 72.490.372 \$ 74.665.083 \$ 76.905.036 \$ 79.212.187

\$ 37.664.564 \$ 38.689.501 \$ 39.745.186 \$ 40.832.542 \$ 41.952.518 \$ 43.106.093

\$ 1.500.000 \$ 1.500.000 \$ 1.500.000 \$ 1.500.000 \$ 1.500.000 \$ 1.500.000

\$ 2.000.000 \$ 2.000.000 \$ 2.000.000 \$ 2.000.000 \$ 2.000.000 \$ 2.000.000

\$ 34.164.564 \$ 35.189.501 \$ 36.245.186 \$ 37.332.542 \$ 38.452.518 \$ 39.606.093

\$ 30.664.564 \$ 31.689.501 \$ 32.745.186 \$ 33.832.542 \$ 34.952.518 \$ 36.106.093

\$ 57.329.900 \$ 57.329.900 \$ 57.329.900 \$ 57.329.900 \$ 57.329.900 \$ 57.329.900

\$ 21.124.950 \$ 21.124.950 \$ 21.124.950 \$ 21.124.950 \$ 21.124.950 \$ 21.124.950

\$ 2.926.000 \$ 2.926.000 \$ 2.926.000 \$ 2.926.000 \$ 2.926.000 \$ 2.926.000

\$ 2.926.000 \$ 2.926.000 \$ 2.926.000 \$ 2.926.000 \$ 2.926.000 \$ 2.926.000

\$ 2.772.000 \$ 2.772.000 \$ 2.772.000 \$ 2.772.000 \$ 2.772.000 \$ 2.772.000

\$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190

\$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190

\$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190

\$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190

\$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190 \$ 2.500.190

\$ 7.540.000 \$ 7.540.000 \$ 7.540.000 \$ 7.540.000 \$ 7.540.000 \$ 7.540.000

\$ 140.000 \$ 140.000 \$ 140.000 \$ 140.000 \$ 140.000 \$ 140.000

\$ 2.400.000 \$ 2.400.000 \$ 2.400.000 \$ 2.400.000 \$ 2.400.000 \$ 2.400.000

\$ 5.000.000 \$ 5.000.000 \$ 5.000.000 \$ 5.000.000 \$ 5.000.000 \$ 5.000.000

-\$ 26.665.336 -\$ 25.640.399 -\$ 24.584.714 -\$ 23.497.358 -\$ 22.377.382 -\$ 21.223.807

\$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ -

\$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ -

-\$ 26.665.336 -\$ 25.640.399 -\$ 24.584.714 -\$ 23.497.358 -\$ 22.377.382 -\$ 21.223.807

-\$ 9.332.868 -\$ 8.974.140 -\$ 8.604.650 -\$ 8.224.075 -\$ 7.832.084 -\$ 7.428.332

-\$ 17.332.468 -\$ 16.666.259 -\$ 15.980.064 -\$ 15.273.283 -\$ 14.545.298 -\$ 13.795.474

dic-25	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26
--------	--------	--------	--------	--------	--------

\$ 81.588.552 \$ 88.238.019 \$ 90.885.160 \$ 93.611.715 \$ 96.420.066 \$ 99.312.668

\$ 81.588.552 \$ 88.238.019 \$ 90.885.160 \$ 93.611.715 \$ 96.420.066 \$ 99.312.668

\$ 44.294.276 \$ 47.869.010 \$ 49.192.580 \$ 50.555.857 \$ 51.960.033 \$ 53.406.334

\$ 1.500.000 \$ 1.650.000 \$ 1.650.000 \$ 1.650.000 \$ 1.650.000 \$ 1.650.000

\$ 2.000.000 \$ 2.100.000 \$ 2.100.000 \$ 2.100.000 \$ 2.100.000 \$ 2.100.000

\$ 40.794.276 \$ 44.119.010 \$ 45.442.580 \$ 46.805.857 \$ 48.210.033 \$ 49.656.334

\$ 37.294.276 \$ 40.369.010 \$ 41.692.580 \$ 43.055.857 \$ 44.460.033 \$ 45.906.334

\$ 57.329.900 \$ 62.548.890 \$ 62.548.890 \$ 62.548.890 \$ 62.548.890 \$ 62.548.890

\$ 21.124.950 \$ 23.237.445 \$ 23.237.445 \$ 23.237.445 \$ 23.237.445 \$ 23.237.445

\$ 2.926.000 \$ 3.218.600 \$ 3.218.600 \$ 3.218.600 \$ 3.218.600 \$ 3.218.600

\$ 2.926.000 \$ 3.218.600 \$ 3.218.600 \$ 3.218.600 \$ 3.218.600 \$ 3.218.600

\$ 2.772.000 \$ 3.049.200 \$ 3.049.200 \$ 3.049.200 \$ 3.049.200 \$ 3.049.200

\$ 2.500.190 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209

\$ 2.500.190 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209

\$ 2.500.190 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209

\$ 2.500.190 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209

\$ 2.500.190 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209 \$ 2.750.209

\$ 7.540.000 \$ 8.037.000 \$ 8.037.000 \$ 8.037.000 \$ 8.037.000 \$ 8.037.000

\$ 140.000 \$ 147.000 \$ 147.000 \$ 147.000 \$ 147.000 \$ 147.000

\$ 2.400.000 \$ 2.640.000 \$ 2.640.000 \$ 2.640.000 \$ 2.640.000 \$ 2.640.000

\$ 5.000.000 \$ 5.250.000 \$ 5.250.000 \$ 5.250.000 \$ 5.250.000 \$ 5.250.000

-\$ 20.035.624 -\$ 22.179.880 -\$ 20.856.310 -\$ 19.493.033 -\$ 18.088.857 -\$ 16.642.556

\$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ -

\$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ -

-\$ 20.035.624 -\$ 22.179.880 -\$ 20.856.310 -\$ 19.493.033 -\$ 18.088.857 -\$ 16.642.556

-\$ 7.012.468 -\$ 7.762.958 -\$ 7.299.709 -\$ 6.822.561 -\$ 6.331.100 -\$ 5.824.895

-\$ 13.023.156 -\$ 14.416.922 -\$ 13.556.602 -\$ 12.670.471 -\$ 11.757.757 -\$ 10.817.661

jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26
\$ 102.292.048	\$ 105.360.810	\$ 108.521.634	\$ 111.777.283	\$ 115.130.601	\$ 118.584.519
\$ 102.292.048	\$ 105.360.810	\$ 108.521.634	\$ 111.777.283	\$ 115.130.601	\$ 118.584.519
\$ 54.896.024	\$ 56.430.405	\$ 58.010.817	\$ 59.638.641	\$ 61.315.301	\$ 63.042.260
\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000
\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
\$ 51.146.024	\$ 52.680.405	\$ 54.260.817	\$ 55.888.641	\$ 57.565.301	\$ 59.292.260
\$ 47.396.024	\$ 48.930.405	\$ 50.510.817	\$ 52.138.641	\$ 53.815.301	\$ 55.542.260
\$ 62.548.890	\$ 62.548.890	\$ 62.548.890	\$ 62.548.890	\$ 62.548.890	\$ 62.548.890
\$ 23.237.445	\$ 23.237.445	\$ 23.237.445	\$ 23.237.445	\$ 23.237.445	\$ 23.237.445
\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600
\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600
\$ 3.049.200	\$ 3.049.200	\$ 3.049.200	\$ 3.049.200	\$ 3.049.200	\$ 3.049.200
\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209
\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209
\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209
\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209
\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209	\$ 2.750.209
\$ 8.037.000	\$ 8.037.000	\$ 8.037.000	\$ 8.037.000	\$ 8.037.000	\$ 8.037.000
\$ 147.000	\$ 147.000	\$ 147.000	\$ 147.000	\$ 147.000	\$ 147.000
\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000
\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000
-\$ 15.152.866	-\$ 13.618.485	-\$ 12.038.073	-\$ 10.410.249	-\$ 8.733.589	-\$ 7.006.630
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-\$ 15.152.866	-\$ 13.618.485	-\$ 12.038.073	-\$ 10.410.249	-\$ 8.733.589	-\$ 7.006.630
-\$ 5.303.503	-\$ 4.766.470	-\$ 4.213.326	-\$ 3.643.587	-\$ 3.056.756	-\$ 2.452.321
-\$ 9.849.363	-\$ 8.852.015	-\$ 7.824.748	-\$ 6.766.662	-\$ 5.676.833	-\$ 4.554.310

	dic-26	ene-27	feb-27	mar-27	abr-27	may-27
	\$ 122.142.055	\$ 132.096.632	\$ 136.059.531	\$ 140.141.317	\$ 144.345.557	\$ 148.675.924
	\$ 122.142.055	\$ 132.096.632	\$ 136.059.531	\$ 140.141.317	\$ 144.345.557	\$ 148.675.924
	\$ 64.821.027	\$ 69.903.316	\$ 71.884.766	\$ 73.925.659	\$ 76.027.778	\$ 78.192.962
	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000
	\$ 2.100.000	\$ 2.205.000	\$ 2.205.000	\$ 2.205.000	\$ 2.205.000	\$ 2.205.000
	\$ 61.071.027	\$ 66.048.316	\$ 68.029.766	\$ 70.070.659	\$ 72.172.778	\$ 74.337.962
	\$ 57.321.027	\$ 62.193.316	\$ 64.174.766	\$ 66.215.659	\$ 68.317.778	\$ 70.482.962
	\$ 62.548.890	\$ 66.448.639	\$ 66.448.639	\$ 66.448.639	\$ 66.448.639	\$ 66.448.639
	\$ 23.237.445	\$ 24.917.470	\$ 24.917.470	\$ 24.917.470	\$ 24.917.470	\$ 24.917.470
	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600
	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600
	\$ 3.049.200	\$ 3.354.120	\$ 3.354.120	\$ 3.354.120	\$ 3.354.120	\$ 3.354.120
	\$ 2.750.209	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230
	\$ 2.750.209	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230
	\$ 2.750.209	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230
	\$ 2.750.209	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230
	\$ 2.750.209	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230
	\$ 2.750.209	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230
	\$ 8.037.000	\$ 8.306.850	\$ 8.306.850	\$ 8.306.850	\$ 8.306.850	\$ 8.306.850
	\$ 147.000	\$ 154.350	\$ 154.350	\$ 154.350	\$ 154.350	\$ 154.350
	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000
	\$ 5.250.000	\$ 5.512.500	\$ 5.512.500	\$ 5.512.500	\$ 5.512.500	\$ 5.512.500
	-\$ 5.227.863	-\$ 4.255.323	-\$ 2.273.873	-\$ 232.980	\$ 1.869.139	\$ 4.034.323
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	-\$ 5.227.863	-\$ 4.255.323	-\$ 2.273.873	-\$ 232.980	\$ 1.869.139	\$ 4.034.323
	-\$ 1.829.752	-\$ 1.489.363	-\$ 795.856	-\$ 81.543	\$ 654.199	\$ 1.412.013
	-\$ 3.398.111	-\$ 2.765.960	-\$ 1.478.018	-\$ 151.437	\$ 1.214.941	\$ 2.622.310

	jun-27	jul-27	ago-27	sep-27	oct-27	nov-27
\$	153.136.201	157.730.287	162.462.196	167.336.062	172.356.144	177.526.828
\$	153.136.201	157.730.287	162.462.196	167.336.062	172.356.144	177.526.828
\$	80.423.101	82.720.144	85.086.098	87.523.031	90.033.072	92.618.414
\$	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000
\$	2.205.000	2.205.000	2.205.000	2.205.000	2.205.000	2.205.000
\$	76.568.101	78.865.144	81.231.098	83.668.031	86.178.072	88.763.414
\$	72.713.101	75.010.144	77.376.098	79.813.031	82.323.072	84.908.414
\$	66.448.639	66.448.639	66.448.639	66.448.639	66.448.639	66.448.639
\$	24.917.470	24.917.470	24.917.470	24.917.470	24.917.470	24.917.470
\$	3.218.600	3.218.600	3.218.600	3.218.600	3.218.600	3.218.600
\$	3.218.600	3.218.600	3.218.600	3.218.600	3.218.600	3.218.600
\$	3.354.120	3.354.120	3.354.120	3.354.120	3.354.120	3.354.120
\$	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230
\$	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230
\$	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230
\$	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230
\$	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230	3.025.230
\$	8.306.850	8.306.850	8.306.850	8.306.850	8.306.850	8.306.850
\$	154.350	154.350	154.350	154.350	154.350	154.350
\$	2.640.000	2.640.000	2.640.000	2.640.000	2.640.000	2.640.000
\$	5.512.500	5.512.500	5.512.500	5.512.500	5.512.500	5.512.500
\$	6.264.462	8.561.505	10.927.459	13.364.392	15.874.433	18.459.775
\$	-	-	-	-	-	-
\$	-	-	-	-	-	-
\$	6.264.462	8.561.505	10.927.459	13.364.392	15.874.433	18.459.775
\$	2.192.562	2.996.527	3.824.611	4.677.537	5.556.051	6.460.921
\$	4.071.900	5.564.978	7.102.848	8.686.855	10.318.381	11.998.854

	dic-27	ene-28	feb-28	mar-28	abr-28
	\$ 182.852.633	\$ 197.755.122	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 182.852.633	\$ 197.755.122	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 95.281.316	\$ 102.842.811	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 2.205.000	\$ 2.315.250	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 91.426.316	\$ 98.877.561	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 87.571.316	\$ 94.912.311	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 66.448.639	\$ 67.015.324	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 24.917.470	\$ 24.917.470	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 3.218.600	\$ 3.218.600	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 3.354.120	\$ 3.354.120	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 3.025.230	\$ 3.025.230	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 8.306.850	\$ 8.590.193	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 154.350	\$ 162.068	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 5.512.500	\$ 5.788.125	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 21.122.677	\$ 27.896.987	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 21.122.677	\$ 27.896.987	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 7.392.937	\$ 9.763.946	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 13.729.740	\$ 18.133.042	\$ -	\$ -	\$ -