

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE TEMÁTICO
DE COMIDA INTERNACIONAL PERUANA MEXICANA Y CUBANA TIPO
GOURMET EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO 2012**

**MARIO FERNANDO BELALCÁZAR BERNAL
JOHANA LIZET GOMEZ INSUASTY
BRIGITTE LORENA INSUASTY PATIÑO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
PASTO
2012**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE TEMÁTICO
DE COMIDA INTERNACIONAL PERUANA MEXICANA Y CUBANA TIPO
GOURMET EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO 2012**

**MARIO FERNANDO BELALCÁZAR BERNAL
JOHANA LIZET GOMEZ INSUASTY
BRIGITTE LORENA INSUASTY PATIÑO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

Directores:

**Dra. STELLA ZARAMA
Dr. WILSON REVELO MAYA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADERO
PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Septiembre de 2012

RESUMEN

A pesar que la gastronomía Colombiana es muy rica y variada por ser una región que agrupa diversidad de culturas y climas, la comida internacional tipo gourmet hoy por hoy tiene un gran auge que responde a una tendencia creciente del mercado, por frecuentar nuevas alternativas que están a la vanguardia alrededor del mundo y que a su vez son consideradas entre las de mayor demanda en este renglón.

Tomattinos restaurante temático de comida internacional Peruana, Mexicana y Cubana tipo gourmet, surge de la idea de crear una alternativa innovadora que cumpla con las expectativas de esta demanda insatisfecha en nuestra región, que marque la diferencia tanto en producto, versatilidad del establecimiento, servicio y que a su vez le posibilite al cliente un momento de esparcimiento.

El restaurante temático Tomattinos se ubicara en la ciudad de San Juan de Pasto, en el departamento de Nariño y cuya operación se llevara a cabo en el sector gastronómico por excelencia en esta ciudad, lo cual brindara mejores condiciones de crecimiento, competitividad y status.

Nuestro mercado objetivo contempla familias pertenecientes a los estratos 4 y 5 de la ciudad de San Juan de Pasto, con gusto especial por la comida internacional y que tienen un hábito periódico de asistencia a este tipo de lugares, para ello el restaurante se ubicara en una zona perteneciente al estrato 5.

El proyecto cuenta con oportunidades muy favorables con su ejecución, como es la creciente tendencia por el consumo en restaurantes temáticos en el país y para el caso de nuestro departamento, representaría la primera opción dentro de esta tendencia.

El equipo administrativo con el que se contara esta conformado por 6 personas, quienes cuentan con los requerimientos profesionales necesarios para el desarrollo de sus funciones y poseen los conocimientos técnicos y de producción que se requiere, para garantizar la excelencia en la calidad tanto del producto como del servicio.

Con la ejecución de este proyecto, se calcula que contaremos con una TIR del 31% y la inversión requerida para su puesta en marcha se calcula en un monto cercano a los \$ 99.000.000, cuyos recursos provienen del aporte del Fondo Emprender como un incentivo a este tipo de propuestas, con el objeto de promover el emprendimiento, teniendo en cuenta que estas iniciativas están diseñadas con el objeto de contribuir al crecimiento económico de la región.

ABSTRACT

Even though Colombian gastronomy is very rich and varied for being a region that groups diversity of cultures and climates, international food gourmet type presently has a big heyday that answers to the increasing tendency of the market, for frequenting new alternatives that are to the avant-garde of the world and that equally are considered with those of major demand in this line.

Tomattinos - thematic restaurant of Peruvian, Mexican and Cuban international food gourmet type, arises from the idea of creating an innovative alternative that complies with the expectations of this unsatisfied demand in our region, which makes the difference not only with product, versatility of the premises and service but at the same time gives the client a moment of recreation.

The thematic restaurant Tomattinos will be located in the city of San Juan de Pasto, Nariño County, whose operation will be carried out in the excellent gastronomic sector of this city, which will offer better conditions of growth, competitiveness and status.

Our target market takes into account families belonging to the strata 4 and 5 of the city of San Juan de Pasto, with special taste for international food and who have a periodic assistance habit to this type of places, so the restaurant will be located in an area belonging to the stratum 5.

The project counts with very favorable opportunities for its execution, as it is the increasing tendency for the consumption in thematic restaurants in the country and in our department, it will represent the first option for this tendency.

The administrative team will be formed by 6 people, who have complied with the professional requirements necessary for the development of their functions and who has the production and technical knowledge needed to guarantee the excellence in the quality both of the product and service.

For the execution of this project, it is calculated a 31% IRR and a total investment near to the \$ 99.000.000 is the amount calculated to start, resources that come from *Fondo Emprender* as an incentive to this type of proposals, in order to promote enterprising, bearing in mind that these initiatives are designed to contribute with the economic growth of the region.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ASPECTOS GENERALES	16
2. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR	17
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2.1.1 Descripción del problema.	17
2.1.1.1 Diagnostico del problema.	17
2.1.1.2 Pronóstico.....	18
2.1.1.3 Control al Pronóstico.....	19
2.1.2 Formulación del problema:	19
2.1.2.1 Formulación del Problema:.....	19
2.1.2.2 Sistematización:.....	19
2.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	20
2.2.1 Objetivo General.....	20
2.2.2 Objetivos específicos:	20
2.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA	20
2.3.1 Delimitación Espacial.....	20
2.3.2 Delimitación Temporal.	21
2.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2.4.1 Justificación teórica.....	22
2.4.2 Justificación Metodológica.....	23
2.4.3. Justificación Práctica.	23
3. MARCOS REFERENCIALES	25
3.1 MARCO CONTEXTUAL	25
3.2 MARCO TEÓRICO	29
3.2.1 Estudio de mercado.....	30
3.2.2 Estudio técnico.	31
3.2.3 Estudio administrativo.....	31

3.2.4	Estudio financiero.	31
3.2.5	Estudio legal.	32
3.3	MARCO LEGAL.....	34
3.4	MARCO CONCEPTUAL.....	40
4.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	44
4.1	TIPO DE ESTUDIO.....	44
4.2	PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN	44
4.2.1	Investigación Cuantitativa.	44
4.3	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	45
4.3.1	Enfoque Empírico Analítico.....	45
4.4	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	45
4.5	FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	46
4.5.1.	Fuentes Primarias.....	46
4.5.2.	Fuentes secundarias.....	46
4.6.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	46
4.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
4.7.1.	Proceso de muestreo.....	47
4.7.2.	Procedimiento de muestreo.....	47
4.8	INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN O TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	48
5.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
5.1.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	49
5.2	PRESUPUESTO.....	50
6.	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	51
6.1.	ESTUDIO DE MERCADO.....	51
6.1.1.	Investigación de mercados:	51
6.1.2.	Estrategias de Mercado:	65
6.1.3.	Estrategias de Distribución:	67
6.1.4.	Estrategias de Precios.....	68
6.1.5.	Estrategias de Promoción.....	70

6.1.6.	Estrategias de Comunicación:	70
6.1.7.	Estrategias de Servicio. Mecanismos de Atención a Clientes:	71
6.1.8.	Presupuesto Mezcla de Mercadeo.....	72
6.1.9.	Estrategias de Aprovechamiento.	73
6.1.10.	Proyección de ventas.....	74
6.2	ESTUDIO DE OPERACIÓN	75
6.2.1	Operación:	75
6.2.1.1	Fichas técnicas	75
6.2.1.2	Estado de desarrollo.....	76
6.2.1.3	Descripción del proceso:.....	76
6.2.2	Necesidades y requerimientos:.....	80
6.2.3	Plan de producción.	82
6.2.4	Plan de compras:	83
6.2.5	Costos de producción:	84
6.2.6	Infraestructura:.....	84
6.2.7	Parámetros Técnicos Especiales:.....	87
6.3.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	88
6.3.1.	Estrategia organizacional.....	88
6.3.2.	Estructura organizacional:	90
6.3.3.	Aspectos legales:.....	93
6.3.4	Costos administrativos del proyecto	94
6.4	ESTUDIO FINANCIERO	95
6.4.1	Ingresos.	95
6.4.2.	Egresos.....	95
6.4.3	Capital de trabajo.....	96
6.4.4.	Punto de equilibrio.	96
6.4.5	Proyecciones:	98
6.4.6	Bases son horizontales:	99
6.4.7	Balance:.....	100
6.4.8	Estado de Pérdidas y Ganancias:.....	101

6.4.9	Flujo de Caja.....	102
6.4.10	Salidas:	103
6.5	PLAN OPERATIVO.....	105
6.5.1	Cronograma de Actividades:.....	105
6.5.2	Metas Sociales:	105
6.5.3	Empleo.....	105
6.6	IMPACTO	106
6.7	RESUMEN EJECUTIVO	108
6.7.1	Concepto del Negocio.....	108
6.7.2	Potencial del Mercado en Cifras	108
6.7.3	Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor:	109
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA.....	113
	NETGRAFÍA	114
	ANEXOS	116

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Evolución de la economía colombiana 2007-2011.....	54
Cuadro 2: Número de suscriptores de servicio de energía eléctrica en la ciudad de Pasto.....	56
Cuadro 3: Estimación del número de personas por estrato.....	57
Cuadro 4: Número de encuestas a aplicar por estrato	58
Cuadro 5: Análisis del segmento de comidas rápidas en Colombia y sus diferentes categorías	63
Cuadro 6: Matriz del perfil competitivo MPC.....	64
Cuadro 7: Análisis de oferta de restaurantes en la ciudad de Pasto y categorización por tipo de comida ofrecida.....	65
Cuadro 8: Identificación de fortalezas y debilidad del producto.....	67
Cuadro 9: Precios de los productos.....	68
Cuadro 10: Definición de los precios	69
Cuadro 11: Determinación de los temas a desarrollar por semana.....	70
Cuadro 12: Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	73
Cuadro 13: Proyección del precio por producto.....	74
Cuadro 14: Proyección unidades a vender por producto.....	74
Cuadro 15: Proyección de ventas.....	75
Cuadro 16: Determinación capacidad instalada del restaurante.	82
Cuadro 17: Requerimientos por unidad de producción Ropa vieja.....	83
Cuadro 18: Requerimientos por unidad de producción Enchiladas.	83
Cuadro 19: Requerimientos unidad de producción Arroz chaufa de mariscos.	84
Cuadro 20: Relación de total de materias primas, mano de obra y depreciación..	84
Cuadro 21: Listado requerimientos maquinaria, equipos y utensilios.....	85
Cuadro 22: Listado de equipos de oficina y mobiliario.	86
Cuadro 23: Análisis DOFA.....	88
Cuadro 24: Formulación de estrategias FADO.....	89

Cuadro 25: Presupuesto de salario personal administrativo	94
Cuadro 26: Presupuesto de gastos de administración	94
Cuadro 27: Presupuesto de gastos de ventas.....	94
Cuadro 28: Proyección de ingresos Restaurante Tomattinos.....	95
Cuadro 29: Cuantificación de los egresos para la operación del restaurante.....	95
Cuadro 30: Cuantificación del capital de trabajo para la operación del negocio....	96
Cuadro 31: Cálculo del punto de equilibrio en unidades	97
Cuadro 32: Proyecciones	98
Cuadro 33: Bases necesarias para la elaboración del modelo financiero	99
Cuadro 34: Balance general proyectado	100
Cuadro 35: Estado de resultados proyectado.....	101
Cuadro 36: Flujo de caja anual proyectado	102
Cuadro 37: Flujo de caja anual proyectado y salidas	103
Cuadro 38: Flujo de caja anual proyectado y salidas en un escenario con ventas bajas.....	104
Cuadro 39: Cronograma de actividades.	106
Cuadro 40: Análisis de impactos	107
Cuadro 41. RESUMEN de las Inversiones Requeridas.....	109
Cuadro 42. PROYECCIONES de Ventas.....	109
Cuadro 43. CONCLUSIONES Financieras y Evaluación de Viabilidad	109

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Definición del nombre, imagen y logo del restaurante.	65
Gráfico 2: Carta de productos Restaurante Tomattinos lado A	72
Gráfico 3: Carta de productos Restaurante Tomattinos lado B	72
Gráfico 4: Diagrama de flujo del proceso de producción en restaurante	78
Gráfico 5: Diagrama de flujo de proceso atención al cliente.....	79
Gráfico 6: Definición de la estructura organizacional	90

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Encuesta consumidores.....	117
Anexo 2: Encuesta proveedores	118
Anexo 3: Encuesta competencia.....	119
Anexo 4: Resultados estudio de mercado.....	120
Anexo 5: Carta de productos restaurante Tomattinos.....	127
Anexo 6: Fichas técnicas comida peruana.....	128
Anexo 7: Fichas técnicas comida mexicana	132
Anexo 8: Fichas técnicas comida cubana	136
Anexo 9: Fotografías maquinaria y equipo.....	140
Anexo 10: Diseño de planta	141
Anexo 11: Modelo constitución de sociedad por acciones simplificada SAS	145

INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Negocios, está encaminado hacia la creación de un Restaurante Temático de Comida Internacional Peruana, Mexicana y Cubana, donde se desarrolle un nuevo estilo de consumo basado en la comida gourmet, con un auge cada vez mayor en todo el mundo; además se busca brindar un lugar de esparcimiento a las personas donde no solo encontrarán excelente servicio y comida de primera, sino versatilidad en la ambientación que permite sentirse en el país o región que está siendo desarrollado a través de la filosofía de restaurante temático.

En el mundo moderno se observa que el mercado busca nuevas experiencias y que le llama mucho la atención la cocina poco tradicional, es por esto que hemos incorporado el concepto de cocina abierta, donde los clientes pueden observar un show de preparación de platos de comida internacional y tener contacto con el chef del establecimiento que deja de ser una persona ajena a los invitados y se convierte en un actor dinámico que captura la atención de todos y permite pasar un rato ameno y diferente donde pueden socializar y hacer negocios.

El objetivo inmediato es analizar los diferentes factores que rodean el entorno del negocio de los alimentos en Colombia y Nariño a través de la investigación de mercado de los mismos y el desarrollo de un estudio técnico, financiero, administrativo y de impactos que conlleven a comprobar la viabilidad de la implementación de dicho proyecto, teniendo en cuenta una adecuada planificación y diseño de estrategias de mercadeo innovadoras que verdaderamente impacten al cliente y generen recordación y posicionamiento.

El mercado al que nos vamos a dirigir lo constituyen las personas pertenecientes a los estratos 4 y 5 de la ciudad de Pasto, donde existe una demanda potencial insatisfecha para este tipo de iniciativas y en donde se evidencia la buena aceptación que tienen los establecimientos de comida poco tradicionales.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA

Plan de Negocios

1.2 TÍTULO

Plan de negocio para la creación de un restaurante temático de comida internacional peruana, mexicana y cubana tipo gourmet en la ciudad de San Juan de Pasto 2012

1.3 LÍNEA

Investigación en desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

1.4 SUBLÍNEA

Estudios del consumidor.

2. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

El presente proyecto surge una vez se detecta la escasa oferta de restaurantes de comida internacional en la ciudad de San Juan de Pasto, la cual tiene una demanda creciente que no puede ser desestimada; además se evidencia los altos índices de desempleo que se presentan los cuales nos impulsan a ser generadores de nuevas oportunidades de trabajos para personal calificado y no calificado que será necesario para el adecuado funcionamiento del restaurante de comida internacional Peruana, Mexicana y Cubana tipo gourmet en la ciudad de San Juan de Pasto. Se suma a lo antes expuesto la trayectoria de 5 años con que se cuenta en el tema de la hospitalidad que incluyen bares, restaurantes y hoteles que son los pilares para querer desarrollar esta idea de negocio.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Descripción del problema. En la ciudad de San Juan de Pasto se evidencia la escasa oferta de restaurantes de comida internacional, limitando al consumidor a la hora de escoger una alternativa que marque la diferencia tanto en producto, versatilidad del establecimiento, servicio y que a su vez le posibilite un momento de esparcimiento.

2.1.1.1 Diagnostico del problema. “Colombia se ha convertido en un país en el que el negocio de la gastronomía está en crecimiento a pasos gigantes, lo cual ha generado una gran competencia, cada vez hay más restaurantes de diferentes tipos de comida nacional e internacional”¹ que prestan el servicio de restaurante e igualmente han crecido sus sustitutos como las cafeterías, zonas de comidas rápidas, entre otros; de acuerdo con el DANE el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4.98% a comida en restaurantes. “Los servicios de restaurantes y hoteles mostraron en el 2009 un crecimiento del 7,57%”².

“En la ciudad de San Juan de Pasto la situación no es diferente las personas son más exigentes, selectivas, el aumento de la población y el mayor desempeño de la

¹JARAMILLO, Enrique Ángel. En: Revista La Barra. Disponible en Internet: www.revistalabarra.com.co/.../evolucion-o-extencion.htm. Consultado el 30-02-2009.

² GOBIERNO EN LINEA. DANE. Disponible en Internet: www.dane.gov.co.2010. Consultado 21-02-2010

mujer nariñense en el ambiente laboral permite que el acudir a un buen restaurante haga parte de la vida cotidiana³.

Por otro lado existe un número muy limitado de establecimientos que ofrecen comida internacional tipo gourmet como una alternativa rica, variada y nutritiva de alimentación, en la que se manejan precios muy elevados que limitan su adquisición por parte del consumidor; aunque una gran ventaja de ellos es la imagen que presentan sus establecimientos siendo limpios, elegantes y con una agradable decoración.

Sin embargo se hace necesario una alternativa que ofrezca comida internacional tipo gourmet de excelente calidad e innovación en el menú además de un servicio de primera en instalaciones cómodas, agradables y modernas con un mobiliario exclusivo y versátil.

2.1.1.2 Pronóstico. Con la ejecución y puesta en marcha de Restaurante Internacional, la primera y tal vez la más importante de las variables que se afectaría de manera positiva es la de la oferta, ya que se atendería un segmento de la población cuyo gusto por la comida internacional no le es posible diversificarlo, dado que la disponibilidad de establecimientos especializados en este tipo de comida es muy limitado.

Una vez que se logre el nivel de posicionamiento y preferencia en la mente de los clientes, se busca penetrar nuevos mercados es decir llegar a un punto, en que el Restaurante represente un concepto de exclusividad pero que a la vez no se convierta en un sitio para algunos, al contrario, que sea altamente reconocido y visitado lo que permitirá alcanzar un nivel competitivo que nos obligara a ser creativos e innovadores permanentemente.

Otro factor a tener en cuenta es que gracias a la antigüedad y posicionamiento que alcanzo el restaurante Sabor de Cuba, ya se cuenta con la experiencia y el conocimiento para el manejo de este tipo de negocios y a su vez se consolido una base de datos de clientes que están a la espera del montaje de un nuevo establecimiento que brinde este tipo de oferta gastronómica internacional.

Al conocer el panorama actual en la ciudad de San Juan de Pasto en lo referente a los gustos y preferencias de los consumidores por sitios exclusivos e innovadores, se evidencia que al no desarrollarse el plan de negocios para el montaje del restaurante de comida internacional, se privaría al mercado objetivo

³DELGADO MELO, German Darío y NARVÁEZ ACOSTA, Milena Isabel. Plan de negocios para la creación de un restaurante ejecutivo en el municipio de pasto al año 2015. Pasto: Trabajo de grado (para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo) Convenio Universidad de Nariño Universidad Jorge Tadeo Lozano.

de contar con un sitio que les permita disfrutar de una excelente gastronomía y un lugar de esparcimiento único en la ciudad; además se busca con esta iniciativa, potenciar la comida internacional y lograr el reconocimiento de la marca no solo a nivel regional sino nacional.

2.1.1.3 Control al Pronóstico. Para el desarrollo del plan de negocios, la herramienta a utilizar para la recolección de información a nuestro mercado objetivo será la Encuesta, basada principalmente en preguntas acerca de las preferencias, frecuencia de visita, gustos, precio dispuestos a pagar, ubicación y ambientación entre otros, que a los clientes les gustaría encontrar en este tipo de escenarios.

2.1.2 Formulación del problema:

2.1.2.1 Formulación del Problema:

¿Cuáles son las condiciones de mercadeo, técnicas, administrativas y legales para la creación de un restaurante temático de comida internacional tipo gourmet en la ciudad de San Juan de Pasto que satisfaga la demanda existente?

2.1.2.2 Sistematización:

- Cuál es el comportamiento del mercado actual en cuanto a demanda insatisfecha, preferencias, frecuencia de visita, precios y competencia?
- Qué condiciones físicas y requerimientos de maquinaria, equipos, mobiliario, materia prima e insumos son necesarios para el montaje y adecuado funcionamiento del establecimiento, que a su vez permitan lograr la versatilidad que el negocio requiere?
- Cuál es la estructura organizacional y administrativa idónea para el adecuado funcionamiento del restaurante?
- Que recursos financieros se requieren para la puesta en marcha del negocio?
- Que impacto social, ambiental y otros, se generan con la puesta en marcha del restaurante?

2.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo General. Formulación de un Plan de Negocios encaminado a la creación de un Restaurante Temático de comida internacional Peruana, Mexicana y Cubana tipo gourmet que satisfaga la demanda existente en el Municipio de San Juan de Pasto 2012

2.2.2 Objetivos específicos:

- Elaborar un estudio del mercado que permita identificar demanda insatisfecha, preferencias, mercado objetivo, frecuencias de visitas, competencia, entre otros.
- Elaborar un estudio técnico que permita definir los requerimientos de maquinaria, equipo, materia prima e insumos necesarios para el montaje del restaurante temático de comida internacional en la ciudad de San Juan de Pasto, y que a su vez posibilite la versatilidad que el negocio requiere.
- Establecer la estructura organizacional y administrativa necesaria para el adecuado funcionamiento del restaurante.
- Determinar los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha del negocio.
- Definir el tipo de impacto social, ambiental y económico que se generan con la puesta en marcha del restaurante.
- Realizar un Plan Operativo que permita determinar los tiempos de ejecución de cada una de las etapas que incluye este proyecto.

2.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA

El presente plan de negocios parte de la iniciativa de responder a la demanda existente de gastronomía internacional en la ciudad de San Juan de Pasto, la cual fue identificada a través de los 4 años de operación del establecimiento Sabor de Cuba y de los diversos estudios realizados a lo largo de la especialización en gerencia de mercadeo aplicados a este sector, y cuya investigación tiene como finalidad consolidar un plan de negocios que permita identificar la viabilidad para la puesta en marcha del establecimiento.

2.3.1 Delimitación Espacial. La presente investigación se llevara a cabo en el sector de gastronomía en la ciudad de San Juan de Pasto, en el departamento de Nariño ubicada al suroccidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado Nudo de los Pastos y la ciudad está

situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del Volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador.

San Juan de Pasto está conectado hacia al norte por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, a 78 Km de distancia con Ipiales en la frontera con la República del Ecuador a través de la carretera panamericana. La distancia de San Juan de Pasto a la capital de La República, Bogotá, por la vía panamericana es de 798 Km para un tiempo promedio de viaje de 18 horas; hacia el occidente se comunica con el puerto de Tumaco sobre el océano Pacífico, por medio de una carretera pavimentada de 284 Km y hacia el oriente con Mocoa en el departamento de Putumayo con una carretera de aproximadamente 145 Km.⁴

Localización:

- Latitud: 1°10'N
- Longitud 77°16'O
- Altura. 2527 msnm
- Temperatura promedio: 13.3°C⁵

2.3.2 Delimitación Temporal. El plan de negocios se realizara desde el mes de marzo de 2012 hasta el mes de septiembre de 2012, para su desarrollo se trabajara con proyecciones al 2017.

2.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

A pesar que la gastronomía Colombiana es muy rica y variada por ser una región que agrupa diversidad de culturas y climas, la comida internacional tipo gourmet hoy por hoy tiene un gran auge que responde a una tendencia creciente del mercado por frecuentar nuevas alternativas que están a la vanguardia alrededor del mundo y que a su vez son consideradas entre las de mayor demanda en este renglón; es por esto que surge la idea de crear un restaurante de comida internacional Peruana, Mexicana y Cubana tipo gourmet, que se convierta en una alternativa innovadora que cumpla con las expectativas de esta demanda insatisfecha en nuestra región, ya que como lo menciona el argumento de el Heraldo: “ si bien es muy importante los espacios, la decoración y el ambiente de un restaurante y por supuesto la

⁴ Disponible en Internet: es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto. Consultado el 23-05-2012.

⁵ Ibíd.

calidad de sus platos, un buen restaurante debe tener algo que lo distinga de los demás, que le dé una identidad particular⁶.

Cabe destacar las características que posee la comida peruana altamente reconocida especialmente por incluir en su preparación todo tipo de pescados y mariscos, se caracteriza por su alto valor nutritivo especialmente representa un complemento importante convirtiéndolo en un potencial proteínico, que incluye una cantidad apreciable de kilocalorías y carbohidratos y un aporte no menos importante de fibra, una fuente de vitaminas, fósforo y potasio⁷.

De igual manera, la gastronomía mexicana representa una importante fuente de vitaminas, calcio, magnesio; entre otros, además del reconocido "chile" rico en vitaminas A, C, y potasio; es un alimento bajo en sodio, una comida que acelera el ritmo metabólico en 25 % provocando un consumo adicional de 45 calorías y reduciendo las grasas de la dieta; es una excelente forma de agregar sabor a las comidas sin un sólo gramo de grasa⁸.

Además de las dos opciones mencionadas anteriormente, una excelente alternativa de notorio aporte nutritivo es la gastronomía cubana cuya preparación en cualquiera de sus presentaciones representa una excelente fuente de carbohidratos complejos, fibra dietética, hierro y molibdeno. También aporta una notoria cantidad de vitamina C y potasio (la proporción de este mineral es equivalente a la contenida en el plátano). Sin embargo, su notable valor nutricional está dado fundamentalmente por la presencia de betacarotenos, de gran acción antioxidante para la prevención de múltiples enfermedades. Expertos lo recomiendan para la prevención del cáncer del pulmón. Su índice de grasa es muy bajo al igual que su nivel de calorías⁹.

Además, se deben incorporar iniciativas innovadoras para dar origen a estrategias diferentes en la generación de empleo que contribuyan a mitigar la problemática socioeconómica de la región que presenta uno de los índices de desempleo más altos del país.

2.4.1 Justificación teórica. Los antecedentes que componen este estudio se basan en la trayectoria del restaurante sabor de cuba cuya propietaria es una de las integrantes del grupo de investigación, en donde se logró crear gran empatía y acogida con los clientes a través de la prestación de un servicio memorable que

⁶ BIBLIOTECA VIRTUAL. revista el Heraldo.(en línea) Disponible en Internet: www.elheraldo.com.co/revistas/informe7deabril/noti7.htm. Consultado el 23-02-2010

⁷ Disponible en Internet: www.gastronomiaperu.com/noticias/detalles. Gastronomía Perú. Consultado el 24-05-2012.

⁸ Disponible en Internet: www.milenio.com. Periódico Milenio. Consultado 2-05-2012.

⁹ Disponible en Internet: www.cubasolar.cu/biblioteca/energia/Energia43/ Revista Cuba solar. Consultado 5-05-2012.

estimulo el voz a voz y reconocimiento del mismo. Las relaciones con los proveedores se mantuvieron en el tiempo, gracias al adecuado manejo del vínculo comercial que se le dio, en el cual se percibió un trato preferencial por parte de ellos que se traduce en descuentos de temporada, entrega de unidades adicionales además del servicio puerta a puerta.

Por otra parte se contó con varias fortalezas como la escasa oferta de la competencia en lo referente a comida típica cubana, espacio acogedor bajo un ambiente caribeño único en la ciudad; se inició con el proceso de coaching que se fundamentó en la identificación y desarrollo de los talentos de los colaboradores, los cuales ya no se limitaban a sus labores particulares si no que aprendieron a desarrollar la labor de su compañero y se apoyaban en ausentismos u otros días que se requería; cada uno se convirtió en un elemento integral dentro de la organización con capacidad suficiente de asumir compromisos, trabajar sinérgicamente hacia un mismo propósito, respetando la opinión de los otros y asumiendo una actitud responsable.

Las razones antes mencionadas permitieron contar con un grupo considerable de clientes que están a la espera del nuevo montaje y de los cuales se tiene una base de datos que permite iniciar el proyecto con una demanda ya existente a quien además se le va a ampliar la oferta de comida internacional acompañado de un agradable servicio en un espacio versátil único en la ciudad de San Juan de Pasto.

2.4.2 Justificación Metodológica. La metodología a utilizar son las encuestas a nuestro mercado objetivo, que nos permiten recopilar información de primera mano disminuyendo el porcentaje de error en los resultados.

2.4.3. Justificación Práctica. El emprendimiento en Colombia ha tenido un apoyo significativo, siendo nuestro país un modelo dentro de los países emergentes, en donde este tema ha recibido mayor atención por parte del estado, para su fortalecimiento y desarrollo.

Conforme a lo anterior en el año 2011 se abrieron siete (7) convocatorias por un monto total de setenta y cinco mil millones de pesos (\$75.000.000.000), por parte del Fondo Emprender, las cuales están dirigidas a diferentes sectores económicos y población especial que es beneficiaria de estos recursos, grupo dentro de los cuales se encuentran los estudiantes que cursan programas de postgrado¹⁰.

Es por ello que las Universidades a través de sus programas de pregrado y postgrados, están llamadas a promover el emprendimiento y el empresarismo,

¹⁰ FONDO EMPRENDER. Disponible en Internet: www.fondoemprender.com. Consultado el 25-05-2012.

siendo los diferentes Planes de Negocios que se desarrollan por parte de los estudiantes para obtener sus títulos, ideas con alto potencial de llevarse a la realidad, teniendo en la actualidad una oportunidad de hacer de estas investigaciones en diferentes áreas, empresas que pueden ser creadas y aportar en el crecimiento económico regional en los diferentes sectores económicos que se realicen. Es por esto que se busca articular estas necesidades latentes de la región con la puesta en marcha del presente plan de negocio que cuenta con marcadas fortalezas, como la experiencia en el sector de restaurantes que se logró a través de la supervisión del área de alimentos en almacenes Éxito durante 4 años y el manejo del Restaurante sabor de cuba durante un año, en donde se logró consolidar a los clientes ya existentes y ganar nuevo mercado al cual se pretende recuperar y ampliar con el presente proyecto.

3. MARCOS REFERENCIALES

3.1 MARCO CONTEXTUAL

Reseña histórica: La gastronomía a nivel mundial ha ido evolucionando en la medida en que las costumbres culinarias han cambiado con el paso de las diferentes épocas. Todo es por una razón y es el tiempo y las diferentes personas quienes han logrado difundir los conocimientos necesarios para que sean de nuestro provecho. La historia de la cocina es muy diversa y ha cambiado en cada siglo con nuevas creaciones e ideas, siempre con la mentalidad de mejorar y satisfacer más a los paladares.

Nuestros antepasados en la era del hombre primitivo basaban su supervivencia ingiriendo lo que la tierra les daba. Desde plantas, frutos y semillas eran parte de su dieta diaria, realizaban esto ya que imitaban las costumbres de otros animales. Si hablamos de proteínas, la obtenían de huevos de pájaro y pequeños e indefensos animales fáciles de capturar. Todo lo anterior era consumido al natural, sin aditamentos, directo a la boca.

Las primeras sazones en los alimentos fueron otorgadas por el agua de mar, ya que el hombre primitivo lavaba sus recolecciones como frutas y carne para retirar exceso de tierra, fue cuando descubrieron el agradable sabor salino y el inicio de mezclar otros alimentos con hierbas para dar un sabor más agradable a la comida. Con el descubrimiento del fuego, el hombre descubrió la cocción, por lo que carnes, pescados y frutos eran sometidos a las llamas para darles aquel gusto cocido y ahumado muy apetecido. Fueron estos los inicios del hombre por el gusto de la buena comida.

Con el pasar de los años, el hombre fue descubriendo nuevos alimentos, formas de conservación y maneras de consumirlo. La alimentación pasó de ser una necesidad diaria a una emoción de paladares, puesto que los romanos realizaban festines y banquetes en honor a la comida. Buscaban nuevos animales, mezclas poco usuales y bebidas para despertar sus intereses de primeros gourmets. Con el tiempo se empezó a dividir lo lujoso de lo sencillo. Esto fue gracias a los reyes quienes exigían grandes puestas de escena llenas de manjares delicados. Culpa de esto también se le atribuye a uno de los primeros grandes cocineros franceses, *Guillaume Tirel* conocido como *Taillevent*. Fue quien ideó grandes recetas y los inicios de las salsas como las conocemos hoy.

La historia del primer lugar en servir comida a clientes data del siglo XVI, en cuya época abundaban las hosterías de alojamiento pero sin servicios alimenticios, fue cuando la demanda los ingenió a dar comidas sencillas como sopas y guisos en sus hostales logrando una muy buena aceptación y al nacimiento de un negocio.

Recibió el nombre de restaurant derivado del francés “restaurer” o sea restaurar en modo de descanso y alimento.

Pero los restaurantes no serían lo que son hoy gracias a la revolución francesa del siglo XVIII, ya que el pueblo luchaba en contra del abuso social por parte de reyes, ya que les quitaban sus alimentos y cosechas para quedarse con los restos, y ellos querían comer lo que ellos comían. Después de años de batallas los cocineros reales abandonaron los palacios y llegaron a los restaurants para comenzar con sus doctrinas de platillos y estilos de trabajo. Las personas acudían a estos lugares a deleitarse con la gama de manjares y exquisiteces servidas en los diversos locales, fue así como fueron popularizándose y expandiéndose por el mundo con diversos estilos culinarios.

Con la creación de nuevos restaurantes y hoteles, el oficio del cocinero fue demandado y muchos llenaban los puestos requeridos. Los primeros grandes Chefs se influenciaron en las doctrinas de *Antonin Carême* (1784-1833), y gracias al increíble trabajo de *Auguste Escoffier* (1846-1935), quien formó parte de un selecto grupo de Chefs quienes querían profesionalizar la cocina y crear normas de trabajo. Su proyecto era mejorar, ordenar y revolucionar las reglas y técnicas puestas por *Carême*. Entre sus aportes encontramos retirar las cocinas de lugares subterráneos, creación de un uniforme de trabajo estándar, las primeras normas de higiene y manipulación de alimentos, los primeros libros de recetas con técnicas y tantas otras contribuciones. En el fondo gracias a él se elevó el status de los cocineros y adquirió el respeto de ser una profesión además de disciplinar el trabajo al interior de una cocina.¹¹

Entornos de la investigación: La economía colombiana registra un crecimiento importante en los últimos años, pese a las dificultades que enfrenta la economía mundial las cifras colombianas son verdaderamente alentadoras; por otra parte el sector de la hospitalidad es cada vez más importante en la economía de nuestro país, este sector en el que se incluyen bares, restaurantes y hotelería, está cobrando una mayor fuerza dentro de las actividades económicas que se desarrollan en Colombia.

Entorno geográfico: “Ubicado al suroccidente de Colombia el departamento de Nariño cuenta con un área de 33.265 Kms², limitado al Norte con el Departamento del Cauca, al sur con la República del Ecuador, al oriente con el Departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico. El Departamento está conformado por 64 municipios, 230 corregimientos, 416 inspecciones de policía y su capital es la ciudad de San Juan de Pasto”¹².

¹¹ Disponible en Internet: www.imchef.org/historia-de-la-cocina-un-buen-resumen. Historia de la cocina. Consultado 30-06-2012.

Nariño cuenta con una amplia base de materia prima disponible para la preparación de comidas, por tal razón la gastronomía es de un gusto sin igual, los hoteles y restaurantes ofrecen por tanto a sus visitantes una amplia variedad de preparaciones, destacándose por un lado las comidas regionales, pero también destacándose platos de comida de mar y platos internacionales que son factibles de obtener por la variedad y riqueza productiva que ofrece al región.

Entorno económico: Su economía está centrada en el sector agrícola con cultivos de papa, cebada y trigo, además de cultivos industriales de palma africana, Ganadería en los altiplanos de Túquerres e Ipiales. Cultivo de camarón para exportación. Explotación y procesamiento de madera, en el litoral Pacífico. Se destacan las industrias de alimentos y bebidas, y las artesanías. Por su carácter de zona fronteriza, las ciudades de la región han desarrollado una intensa actividad comercial, cuyo sentido cambia según varíen las condiciones económicas de los dos países.

Un clima de confianza de la inversión, el ingreso de grandes multinacionales a desarrollar sus proyectos en el país y la seguridad para los viajeros han dinamizado la entrada de extranjeros al país, lo que se ve reflejado en los 1,2 millones de visitantes que llegaron al país, una cifra considerada récord por Proexport. De acuerdo con Manuel Bermúdez, vicepresidente de Cotelco, el sector se está proyectando hacia el futuro, aumentando la oferta hotelera para atender la demanda de acuerdo con las metas trazadas por el Gobierno de incrementar el número de turistas extranjeros. Para este año, el objetivo es contar con 14.000 nuevas habitaciones con todos los requerimientos que exigen la moderna hotelería y las necesidades de los turistas nacionales e internacionales¹³.

Las cifras hablan por sí solas, según el DANE, el sector de hotelería y restaurantes (excluyendo comercio) fue el sexto rubro de mayor crecimiento en la economía nacional con un 5,95%, lo cual se tradujo en ventas por \$6 billones. Las ventas también han aumentado de forma importante, pues según Gustavo Toro, presidente de la Asociación Colombiana de Restaurantes, Acodres, estas han venido creciendo un 6% anual desde hace unos cuatro años¹⁴.

El crecimiento de la economía, la globalización, el conocimiento de otro tipo de gastronomías, la calidad de servicio en hotelería y la mayor sofisticación del consumidor que, con su experiencia y conocimiento, demanda un mejor servicio y

¹² COTELCO Capítulo Nariño. Disponible en Internet: www.cotelconarino.org/informacion-general.html. Consultado el 30-05-2012.

¹³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Disponible en Internet: www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-167388.html. Consultado el 30-05-2012

¹⁴ *Ibíd.*

productos más elaborados para el consumo, hacen prever que el sector de la hospitalidad seguirá teniendo un desarrollo acelerado en los próximos años. De acuerdo con el informe anual de Gastronomía y Hospitalidad de La Barra, revista especializada en este tema, el sector de restaurantes genera alrededor de 300.000 empleos y tiene una enorme ventaja en términos de empleo, puesto que requiere mano de obra tanto calificada como no calificada, circunstancia que facilita el que muchos colombianos puedan vincularse a él.

Entorno social: “En Nariño, según información del DANE, para el 2011 el departamento aparece con la cifra de desempleo más alta del país: 22%, mientras que en San Juan de Pasto, para el trimestre mayo-julio de 2011 fue de 13.7%.

Los indicadores del mercado laboral correspondientes a la población muestran un sensible deterioro, tal como lo demuestran la baja oferta y demanda laboral, con cifras de 48.72% y 44% respectivamente, y el alto desempleo (27.6%).

Lo anterior permite plantear que en la región existe un mercado laboral donde es notoria la debilidad de la demanda, de lo cual se derivan altos niveles de desempleo. Es decir, una estructura económica que en sus actividades productivas todavía comporta rasgos de escasa generación de valor agregado, ya que en ella hay una ausencia casi total de la industria manufacturera, lo cual a su vez puede estar explicado entre otros factores, por la deficiente infraestructura, la falta de capacidad técnica y científica, y en general de conocimientos pertinentes que no permiten aprovechar de mejor forma los recursos que provee este entorno de la Cordillera de los Andes.

Son estas las condiciones del mercado a las que se enfrenta la población del departamento de Nariño en general y la población sujeto en particular; a ellas se suman las condiciones socioeconómicas propias: alto grado de analfabetismo, bajos niveles escolares, formación empírica en ocupaciones, oficios elementales y precarios ingresos; unas y otras constituyen las grandes barreras que deben superar para su ingreso a los mercados, y esas condiciones se traducen en mayor exclusión, marginalidad y pobreza, dando lugar a un círculo vicioso”¹⁵.

Entorno ambiental: “El municipio de San Juan de Pasto esta ubicado al suroccidente de Colombia, en medio de la cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado Nudo de los Pastos y la ciudad esta ubicada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras. Debido a que la ciudad esta en un valle interandino, a una altitud de 2.527 msnm y al pie de dicho volcán, la precipitación y la nubosidad son bastantes altas. La temperatura anual es de

¹⁵ ALCALDÍA DE PASTO, PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO-PNUD Colombia. Oportunidades de inclusión productiva para poblaciones en pobreza y vulnerabilidad de San Juan de Pasto. Pag 44-45. Año 2011.

13.3°C, la visibilidad es de 10 Km y la humedad es de 60% a 88%. En promedio tiene 211 días lluviosos al año”.¹⁶

“El municipio cuenta con recursos ambientales tan importantes que lo ubican en uno de los territorios más privilegiados de Colombia, por tener lugares reconocidos internacionalmente, tal es el caso de:

- Humedal Internacional Ramsar del Lago Guamués;
- Dos Parques Naturales Nacionales el Santuario de Flora y Fauna Galeras y al Santuario de Flora y Fauna Isla la Corota;
- Más de 50 Reservas naturales de la Sociedad Civil
- Embalse del Río Bobo
- Páramos de Las Ovejas, Bordoncillo, Patascoy, Morasurco y Cuchilla El Tában.
- Sistemas de bosques Andinos
- Corrientes hídricas: río Pasto, río Bobo, río El Encano, río Guamués, río los Alisales y río Opongoy.

Las áreas naturales ofrecen una serie de servicios ambientales tales como: abastecimiento de agua para el consumo humano, agrícola y pecuario; aporte de oxígeno que contribuye a mejorar las condiciones de salud de los habitantes que viven cerca de estos lugares; paisajes naturales que pueden ser aprovechados para el desarrollo turístico promoviendo el esparcimiento mediante el contacto directo con la naturaleza, bajo condiciones que permitan la conservación de los sistemas”.¹⁷

3.2 MARCO TEÓRICO

Antes de hablar de los restaurantes, su significado y evolución es importante conocer que es un plan de negocio, sus partes y utilidad. El plan de negocio también llamado plan de empresa es un documento que especifica un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado; en él se expone el propósito general de una empresa en el que se detallan una serie de etapas bien definidas que van desde su formulación hasta su evaluación, esto depende en gran parte del tipo de proyecto. “Aunque no existen probablemente dos tipos de proyectos de inversión

¹⁶ CORDOBA GARZON, Angela Vanessa y ENRIQUEZ DELGADO, Gerardo Daniel. Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida típica colombiana con énfasis en platos nariñenses en la ciudad de Pasto 2011. Pag. 37. Especialización en Gerencia de Mercadeo. Universidad de Nariño – Universidad Jorge Tadeo Lozano.

¹⁷ Disponible en Internet: <http://arturobando.blogspot.com/2010/01/los-recursos-ambientales-de-pasto.html>. Consultado el 02-06-2012.

iguales, su estudio puede enmarcarse dentro de una metodología que en general puede adaptarse a cualquier proyecto que se vaya a evaluar”¹⁸.

Los estudios particulares que se deben realizar para elaborar un proyecto de inversión tipo Plan de Negocios son:

3.2.1 Estudio de mercado. “Indica si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto. Este debe incluir entre otros temas, el análisis del cliente, de la competencia, la oferta y demandas del proyecto estimadas y proyectadas, así como definir estrategias a establecer en aspectos de distribución de promoción y comercialización entre otros. La investigación de mercado es el instrumento que posibilita a la empresa conocer al mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego a desarrollar su estrategia para satisfacerlo, permite aproximarnos a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma”¹⁹.

- La competencia: Toda empresa enfrenta una serie de competidores; para tener éxito, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como lo hacen sus competidores.

Es imprescindible conocer quiénes van a competir con el negocio. Las empresas deben adaptarse no solo a las necesidades de los clientes, sino también a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos sectores. “No existe una estrategia competitiva que funcione para todas las empresas; cada empresa debe considerar su tamaño y su posición en el mercado en relación con sus competidores”²⁰

- El cliente: “Este es la razón de ser de un negocio; es el que compra y hace que la empresa se desarrolle o no, por eso es necesario conocerlos. Hay distintas maneras de acercarse al cliente para conocerlo: encuestas periódicas, investigación de mercados, focus group, conversar con los empleados que están en contacto con el cliente, atender personalmente las quejas y reclamos entre otras; de esta manera se puede tener un panorama cercano a la realidad pero es necesario conocer con detenimiento este aspecto”²¹.

¹⁸ NASSIR, Sapag Chain. Etapas de un proyecto: Identificación del problema, perfil preliminar, estudio de prefactibilidad, estudio de factibilidad, puesta en marcha del proyecto. En: criterios de evaluación de proyectos. México: Mc Graw Hill, 1997.

¹⁹ Ibíd.

²⁰ Ibíd.

²¹ Ibíd.

Escuchar a los clientes tiene que llegar a ser la meta de todos. Con una competencia que avanza cada vez con mayor rapidez, el éxito será para aquellos que escuchen y respondan más resueltamente (Tom Peters).

3.2.2 Estudio técnico. “Estudia las posibilidades reales y las condiciones de producir el bien o servicio. Su objeto es el de proveer información para cuantificar el monto de la inversiones y costo de operación pertinentes, en cuanto a Capital, mano de obra y recursos materiales tanto para la puesta en marcha como para su posterior operación”²².

“La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero”²³.

“En este estudio se debe analizar el tamaño óptimo de la planta o establecimiento, el cual debe justificar la producción y el número de consumidores que se tendrá para no arriesgar a la empresa en la creación de una estructura que no esté soportada por la demanda”²⁴.

3.2.3 Estudio administrativo. “En este estudio se definen los procedimientos administrativos que deben implementarse, para cada proyecto es importante definir la estructura organizativa que más se adecue a los requerimientos de su posterior operación”²⁵. “Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y por lo tanto estimar con mayor precisión los costos de la mano de obra. Todas las empresas grandes o pequeñas, necesitan definir alguna forma de ordenamiento interno. Es necesario distribuir las tareas y responsabilidades entre los propietarios y empleados de la empresa”²⁶.

3.2.4 Estudio financiero. “Este mide la rentabilidad que retorna la inversión todo medido en bases monetarias. Sus objetivos son ordenar y sistematizar la

²² Ibíd.

²³ Ibíd.

²⁴ Ibíd.

²⁵ Ibíd.

²⁶ Ibíd.

información de carácter financiero que proporcionaron las etapas anteriores para determinar la rentabilidad de la empresa a implementar a través de la ejecución del Plan de Negocios²⁷.

En este aspecto se tiene en cuenta el monto de dinero que se necesita para poner en funcionamiento y mantener el proyecto. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuales son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinaria; equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materia prima, materiales y publicidad, etc.) que debe tener en cuenta la empresa antes de que comience a generar ingresos, si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio²⁸.

- Rentabilidad: el objetivo de toda empresa es generar utilidades; para calcular la utilidad de un negocio es imprescindible considerar todos los componentes necesarios para determinar por un lado lo que se denomina “el costo” para producir un bien o servicio y por otro lado “los ingresos” generados por la venta de los mismos; no se debe confundir ingresos con ganancias. El ingreso es el valor que recibe la empresa por los bienes o servicios que comercializa; a ese valor se le debe restar el monto de todos los componentes que intervienen en la producción de esos bienes o servicios (costos), para obtener un resultado económico que puede ser positivo (ganancia) o negativo (perdida)²⁹.

3.2.5 Estudio legal. “Estudia las restricciones de tipo legal que pueden existir para la implementación del proyecto, principalmente los aspectos tributarios y las disposiciones legales que existen acerca del bien o servicio a producir, esto se manifiesta en el otorgamiento o trámite de permisos o patentes, tasas arancelarias para materias primas o productos terminados e incluye también el tipo de empresa que se constituirá para la puesta en marcha del proyecto³⁰.”

A los anteriores estudios que direccionan la elaboración de un Plan de Negocios y son parte fundamental de él, suelen incluirse otros aspectos determinados por los términos de referencia específicos de la convocatoria o entidad que lo solicitan; estos pueden incluir otros elementos como el impacto social, ambiental, además de estar enmarcados dentro de una actividad económica específica, clúster o cadena productiva de determinada región donde se desarrollará.

²⁷ Ibíd.

²⁸ Ibíd.

²⁹ Ibíd.

³⁰ Ibíd.

Una vez definidos los aspectos que incluye un plan de negocio, es necesario conocer algunos conceptos relevantes para este estudio como los que mencionan a continuación:

- Concepto de Restaurante: el termino restaurante ha existido desde tiempos lejanos, aunque los modos de pagos, los platos servidos, la atención, el ambiente y la calidad del servicio fueran variando a través de los años de una forma notable. Hoy en día, un restaurante puede ser tanto un lujoso espacio que sigue un gran número de reglas de protocolo, como también un espacio más relajado y accesible en términos de precio donde tanto la atención como la comida son simples pero satisficentes. Pero lo fundamental, es que por medio de los restaurantes, se puede acceder a un mundo de comidas; la gran mayoría de las gastronomías mundiales están representadas por algún restaurante³¹. Existen varios tipos de restaurantes, los más representativos son:

- Restaurante de alta cocina (gourmet): “el concepto de restaurante gourmet implica que desde la cosecha de los alimentos hasta la preparación, presentación y servicio, se cuente con alta calidad, donde el consumidor pueda sentir que todo a su alrededor esta cuidadosamente escogido y diseñado para su satisfacción. Este tipo de restaurante ofrece los productos “a la carta” o escogiendo de un “menú” exclusivamente elaborado por el chef principal del lugar, que requiere siempre en su cocina de los más exquisitos productos para dar gusto al paladar de los comensales que apetecen de finos platos, de acuerdo a la especialidad que establezca el restaurante.

Al ofrecer alta calidad en los productos y el servicio, el costo del plato puede ser relativamente costoso, pero quien apetece de calidad y buena mesa no repara en el precio de la comida³².

- Restaurantes Temáticos: “la globalización no deja de lado sectores como el de la gastronomía esta permite que los alimentos, las delicias y especialidades de otros países entren a ser parte de una comida local; de este modo los restaurantes temáticos o ethnicfood, en inglés, ofrecen platos “a la carta” según el origen de la cocina, es decir, se preparan platos tradicionales de otros grupos étnicos o culturales de todo el mundo. Por tanto la cocina italiana, china, mexicana, francesa, peruana, cubana, entre otros comienzan a ser parte de la dieta alimenticia de otros países. Este concepto de comida es innovador y cautivador en aquellos comensales que desean probar exquisiteces de otros lugares sin necesidad de desplazarse hasta ellos³³.

³¹ DELGADO MELO y NARVÁEZ ACOSTA, Op. cit.,

³² Ibíd.

³³ Ibíd.

- Restaurantes de comidas rápidas (fast food): “son lugares informales donde se preparan y consumen alimentos simples y de fácil elaboración, ofreciendo un servicio en la barra donde los comensales escogen y pagan sus productos en un mostrador. Este tipo de lugares presentan características como: entrega inmediata de alimentos, productos para llevar a casa, poco tiempo de espera para ser atendido y altos contenidos calóricos.

La tendencia de este tipo de establecimientos es a ubicarse dentro de los supermercados, centros comerciales, pasajes comerciales lugares donde el volumen de personas es considerable y donde otro tipo de atracciones invitan al consumidor a tener no solo una experiencia gastronómica sino también un ambiente social y cultural más agradable”³⁴.

3.3 MARCO LEGAL

Las leyes y decretos que se mencionan a continuación evidencian un panorama favorable, para la formulación de planes de negocio y puesta en marcha de las empresas que se crean con los recursos que Fondo Emprender, a continuación se presentan lo más importante en los aspectos legales que ofrecen grandes posibilidades para la creación de empresas en nuestro país.

“Ley 590 de 2000 o Ley Mipyme de fomento a la cultura empresarial y la creación de empresas. Modificada por la Ley 905 de 2004 la cual la hizo importantes cambios direccionados al fortalecimiento de este tipo de empresas”³⁵.

Ley 789 de Diciembre de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Artículo 40. FONDO EMPRENDER. Créase el Fondo Emprender, FE, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen³⁶.

³⁴ Ibíd.

³⁵ SECRETARIA DE SENADO. Disponible en Internet: www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html. Consultado el 10-02-2012.

³⁶ Ibíd.

Ley 1014 de 26 enero 2006 "De fomento a la cultura del emprendimiento" Capítulo III, Artículo 20. Programas de promoción y apoyo a la creación, formalización y sostenibilidad de nuevas empresas, que dice: "Con el fin de promover el emprendimiento y la creación de empresas en las regiones, las Cámaras de Comercio, las incubadoras de empresas desarrollarán programas de promoción de la empresarialidad desde temprana edad, procesos de orientación, formación y consultoría para emprendedores y nuevos empresarios, así como servicios de orientación para la formalización"³⁷.

Ley 1429 de Diciembre 29 de 2010. "Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo" Provee un marco jurídico, que facilita la creación de nuevas empresas. La normativa establece que las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la Ley cumplirán las obligaciones tributarias de impuesto sobre la renta y complementarios de forma progresiva: 0%, en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal; 25%, en el tercer año gravable; 50%, en el cuarto año gravable; 75%, en el quinto año gravable; y 100% en el sexto año gravable³⁸.

Decreto 3075 de 1997 que reglamento la Ley del Ministerio de Protección Social, establece un conjunto de Buenas Prácticas de Manufactura BPM, las cuales deben ser cumplidas por todas las industrias del sector alimentario. Siendo el sector de alimentos en Colombia un importante renglón de la economía, existiendo un gran número de pequeños y medianos productores de alimentos, quienes para ser competitivos, deben asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos, acatando las regulaciones actuales.

BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA SEGÚN EL DECRETO 3075 DE 1997(BPM)

Definición: Conjunto de acciones y previsiones orientadas a garantizar la sanidad e inocuidad de los alimentos, evitando su contaminación, deterioro o adulteración.

Las BPM: comprenden todos los procedimientos necesarios para garantizar la calidad y seguridad de un alimento y su adecuada manipulación en cada una de las etapas del proceso. El ser humano es el principal actor en una fábrica de alimentos, por ello se le debe dar una especial atención. El bienestar del consumidor en términos de Salud Pública, depende en gran medida de la seguridad del producto que se está manufacturando.

³⁷ Disponible en Internet: legislacion.vlex.com.co/vid/ley-fomento-cultura-emprendimiento-60054175. Ley 1014 de 2006 Fomento a la cultura del emprendimiento. Consultado el 14-09-2012

³⁸ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Disponible en Internet: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>. Consultado el 1-09-2012.

Decreto 3075: Las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos se ceñirán a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura estipuladas en el presente decreto.

Buenas prácticas de manufactura en edificios-instalaciones: Localización y accesos. Diseño y construcción. Abastecimiento de agua. Disposición de residuos sólidos y líquidos. Instalaciones sanitarias. Áreas de elaboración.

Buenas prácticas de manufactura en equipos y utensilios: Fabricados en materiales resistentes a la corrosión y al uso frecuente de agentes de limpieza y desinfección. Todas las Superficies de Contacto con Alimentos (SPCA) deben ser inertes bajo las condiciones de proceso. Todas las SPCA deben poseer acabado liso, no poroso ni absorbente y estar libres de defectos.

PERSONAL manipulador de alimentos: Reconocimiento médico. Medidas preventivas de salubridad. Educación y capacitación. Prácticas higiénicas y medidas de protección. Enseres de uso personal.

Requisitos higiénicos de fabricación: Materias Primas e Insumos (MPI). Recibir MPI evitando su contaminación o daño físico. Inspeccionar y clasificar MPI antes de su uso. Descontaminar las MPI. Almacenar las MPI, separadas de las áreas de elaboración y productos terminados.

- ✓ Envases Materiales aprobados para contacto con alimentos. Proteger adecuadamente contra el deterioro y la contaminación. No haber sido usados con anterioridad en nada que pueda representar riesgo de contaminación. Mantener en condiciones higiénicas antes de su uso.
- ✓ Operaciones de Fabricación. Establecer procedimientos de control en puntos críticos (HACCP). Los procedimientos que eliminan o controlan microorganismos deben evitar la alteración o deterioro de los alimentos. Controlar las condiciones de fabricación de manera que se evite la contaminación o adulteración de los alimentos.
- ✓ Las operaciones deben realizarse en forma secuencial y continua. Las esperas o demoras deben hacerse por encima de 60°C o por debajo de 4°C. Evitar la contaminación cruzada o con materias extrañas. Las áreas de fabricación de alimentos de consumo humano no deben usarse para fabricar otro tipo de alimentos o productos. Los productos devueltos por defectos de fabricación que tengan incidencia sobre la inocuidad y la calidad, no podrán someterse a reproceso.
- ✓ Prevención de la contaminación Cruzada. Evitar la contaminación de productos en proceso o terminados (PPT) con MPI que se encuentren en fases iniciales

del proceso. Lavarse frecuentemente las manos, evitando la contaminación de PPT por personas contaminadas. Limpiar y desinfectar continuamente los equipos y utensilios que contactan MPI.

- ✓ Operaciones de Envasado Envasar en condiciones que excluyan la contaminación. Identificar los lotes de producción. Llevar registros de producción de cada lote. Conservar los registros de los productos por un periodo de tiempo que supere la vida útil, pero no más de dos años.

Aseguramiento y control de calidad: Control de calidad. Someter a control de calidad todas las operaciones de alimentos. Los procedimientos de control deben prevenir los defectos evitables y reducir los inevitables a niveles que no representen riesgos para la Salud.

Saneamiento: El plan de saneamiento debe estar escrito y a disposición de la autoridad sanitaria competente e incluirá: Programa de limpieza y desinfección. Programa de desechos sólidos. Programa de control de plagas.

Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización: Deben evitar: Contaminación y alteración del alimento. Proliferación de microorganismos indeseables. El deterioro o daño del envase³⁹.

- BPM Y NORMATIVIDAD APLICADA EN TOMATTINO

Requisitos para la recepción de Materias Primas:

- Al llegar la materia prima se deben observar las características de color, olor, textura, temperatura de llegada, empaque y etiquetado.
- Es necesario medir y registrar la temperatura de las materias primas, aquellas que vienen refrigerados o congelados, los cuales deben venir máximo a 4 °C y a menos 18°C respectivamente.
- Toda materia prima que viene del lugar de producción, empacada en materiales como cartón, madera, mimbre o tela, debe trasladarse a recipientes propios del establecimiento, como cajones plásticos o de otro material de fácil limpieza, para evitar entrar contaminación externa al lugar.
- Se debe programar la recepción de materia prima fuera de las horas pico y organizarlas de forma regular de tal modo que no lleguen todas al mismo tiempo.
- Se debe planificar con anticipación la llegada de las materias primas, asegurándose que el responsable de la recepción cuente con suficiente espacio en las unidades de frío.

³⁹ Ibíd., Decreto 3075

- El encargado de recibir la materia prima se debe lavar las manos con agua y jabón permanentemente.

Requisitos para el almacenamiento de Materias Primas:

- Todas las materias primas deben ser rotuladas con la fecha de recepción y vencimiento.
- El encargado de recibirla debe manejar el inventario mediante el sistema P.E.P.S.
- La materia prima una vez inspeccionada debe ser colocada fuera de la zona de peligro (temperaturas entre 4°C y 6°C).
- La temperatura de refrigeración y congelación debe ser verificada y registrada como mínimo 3 veces al día.
- Las áreas de almacenamiento deben permanecer limpias, secas y aireadas.
- Los pisos, paredes, unidades de frío y todas las áreas en general deben mantenerse limpias y desinfectadas.
- Todo establecimiento de la industria gastronómica, debe tener por lo menos dos tipos de área de almacenamiento debidamente aisladas y separadas: una para guardar materia prima y otra para sustancias químicas, con el fin de evitar la contaminación cruzada.

Requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos:

- Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir Capacitación básica en materia de higiene de alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias.
- Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uña (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel.
- Los manipuladores de alimentos no podrán desempeñar sus funciones en el evento de presentar infecciones dérmicas, lesiones tales como heridas y quemaduras, infecciones gastrointestinales, respiratorias u otras susceptibles de contaminar el alimento durante su manipulación.
- Los manipuladores de alimentos debe cumplir con los siguientes requisitos de higiene personal:
- Los manipuladores se deben lavar las manos y los antebrazos, cuantas veces sea necesario, antes de iniciar las labores, cuando cambie de actividad, o después de utilizar el servicio sanitario.
- El lavado de manos y antebrazos se debe efectuar con agua y jabón antibacterial u otra sustancia que cumpla con la misma función.
- El secado de las manos debe realizarse por métodos higiénicos, empleando para esto toallas desechables.
- Uñas cortas, limpias y sin esmalte.

- Cabello limpio, recogido y cubierto por gorro o cofia.
- Uso de ropa de trabajo de color claro, limpia (uniforme, delantal), botas o zapatos cerrados adelante.
- No usarán accesorios como aretes, pulseras, anillos, piercing visible u otros objetos personales que constituyan riesgos de contaminación para el alimento.
- No usarán sustancias tales como: perfumes, cremas y maquillaje.
- Los medios de protección se deben mantener en condiciones tales que no representen riesgos de contaminación para los alimentos ni para ellos mismos.

Requisitos para la limpieza e higiene de instalaciones, equipo, menaje y utensilios.

- Se debe tener un programa de limpieza y desinfección y llevar los registros respectivos.
- Las instalaciones se deben mantener limpias, utilizando métodos que no levanten polvo y no produzcan contaminaciones.
- Las instalaciones del comedor se deben limpiar al término de cada servicio, con el fin de eliminar los restos de alimentos que se hayan podido caer o esparcir.
- Para una correcta limpieza se debe eliminar la suciedad (materia orgánica), utilizando detergentes de cuarta generación que no producen espuma ni olores y a continuación retirar con abundante agua, finalmente se procede a desinfectar con un producto amonio cuaternario que garantice la inocuidad de las superficies y elementos desinfectados gracias a la eliminación de microorganismos.

Para la limpieza e higiene de equipos se establecen los siguientes requisitos:

- Los equipos utilizados se deben limpiar antes y después de su uso, Las partes desmontables de los equipos se deben lavar y desinfectar cada vez que se usan.
- Cuando se remueve el aceite de la freidora, esta se debe vaciar por completo y se debe limpiar a fondo.

Requisitos para la eliminación de desechos:

- En las áreas donde se preparen alimentos, los productos secundarios y residuos se recogerán en bolsas desechables contenidas en recipientes de uso repetido, con tapa los cuales deben estar debidamente etiquetados.
- La separación se realizará en desechos orgánicos, plásticos, latas y vidrio
- Cuando las bolsas contenidas en los recipientes estén llenas, se deben cerrar para ser retiradas del área donde se estén preparando los alimentos.

- Las canecas de basura se conservarán en una superficie cerrada reservada al efecto pero separada y lejos de los almacenes de alimentos.
- Dicha zona estará alejada de la zona caliente, estará bien ventilada, protegida de insectos y roedores y deberá ser fácil de limpiar, lavar y desinfectar.
- Las canecas de basura se limpiarán y desinfectarán cada vez que se vacíen.

3.4 MARCO CONCEPTUAL

Cadena productiva: “conjunto de actividades que involucran desde la producción primaria de bienes intermedios hasta la comercialización de un producto en específico, siendo elementos críticos de la cadena los intermediarios que se insertan entre cada eslabón. Pueden ser simples (entre dos partes o en una línea secuencial de procesos), o complejas (con la participación variada de agentes)”⁴⁰.

Cluster: “es un concepto nacido a principios de la década de los 90 como herramienta para el análisis de aquellos factores que permiten a una industria específica incorporar nuevos eslabones en su cadena productiva, los factores que determinan el uso de nuevas tecnologías sus procesos y los factores determinantes de la generación de actividades de aglomeración.

En este contexto, se define «clúster» como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, pudiéndose observar en el mundo gran variedad de clústeres en industrias como la automotriz, tecnologías de la información, turismo, servicios de negocios, minería, petróleo, productos agrícolas, transporte, productos manufactureros y logística, entre otros”⁴¹.

Coaching: es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

“En los negocios, el coaching es una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona”⁴².

⁴⁰ Disponible en Internet: www.eumed.net/tesis/2010/eea/Cadenas%20de%20valor.htm. Espinoza Ayala. Cadenas de valor. Consultado el 1-09-2012.

⁴¹ Disponible en Internet: [es.wikipedia.org/wiki/Clúster_\(industria\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Clúster_(industria)). Consultado el 19-09-2012.

⁴² Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>. Consultado el 19-09-2012.

Competencia: “Se denomina competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra”⁴³.

Demanda: “es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido”⁴⁴

Emprendimiento: “emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros”⁴⁵.

Gastronomía: “Es el estudio de la relación del hombre con su alimentación y su medio ambiente o entorno. Gastrónomo es la persona que se ocupa de esta ciencia. A menudo se piensa erróneamente que el término gastronomía únicamente tiene relación con el arte culinario y la cubertería en torno a una mesa; sin embargo ésta es una pequeña parte del campo de estudio de dicha disciplina. La gastronomía estudia varios componentes culturales tomando como eje central la comida”⁴⁶.

Globalización: “Se conoce por globalización el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación. Este proceso, tanto geográfico como sectorial, no es reciente, pero se ha acelerado en los últimos años”⁴⁷.

⁴³ Disponible en Internet: www.definicionabc.com/general/competencia.php. Consultado el 17-09-2012.

⁴⁴ Disponible en Internet: www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html. Consultado el 17-09-2012.

⁴⁵ Disponible en Internet: www.gerencie.com/emprendimiento.html. Consultado el 17-09-2012.

⁴⁶ Disponible en Internet: es.wikipedia.org/wiki/Gastronomía. Consultado el 17-09-2012.

⁴⁷ Disponible en Internet: <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Globalizacion.htm>. Consultado el 1-09-2012

Gourmet: “El término se utiliza como adjetivo para calificar a aquellas comidas de elaboración refinada. La calidad de los ingredientes y la forma de preparación es lo que determina que un plato sea considerado gourmet o no. Gourmet es una idea cultural asociada a las artes culinarias de buena comida y del buen beber”⁴⁸.

Hospitalidad: “término que viene de la palabra hospitalario. Según la real academia de la lengua española, Hospitalario es quién acoge con agrado o agasaja a quién recibe en su casa. Fundamentalmente una interacción entre personas. Definido como el sector de la hospitalidad este agrupa bares, restaurantes y hoteles”⁴⁹.

Insumos: Insumo es un concepto económico que permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes. De acuerdo al contexto, puede utilizarse como sinónimo de materia prima o factor de producción. Por sus propias características, los insumos suelen perder sus propiedades para transformarse y pasar a formar parte del producto final. Puede decirse que un insumo es aquello que se utiliza en el proceso productivo para la elaboración de un bien.

“Los insumos también son los ingredientes que se utilizan en una receta gastronómica. Los insumos del pan incluyen harina, agua, levadura, sal y manteca. Una salsa, por otra parte, requiere de diversos insumos (como tomates, cebolla, pimienta, ajo, crema, etc.)”⁵⁰.

Mercado objetivo: “designa la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios. Comprende entre sus elementos más importantes el alcance geográfico, los canales de distribución, las categorías de productos comerciados, el repertorio de competidores directos e indirectos, los términos de intercambio, y a los representantes de la demanda entre los que se encuentran influenciadores, prospectos compradores y también el grupo meta”⁵¹.

Oferta: “La oferta está constituida por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado en un momento determinado y con un precio concreto. Realizando una simplificación, puede decirse que la oferta es la cantidad de productos y servicios que se encuentran disponibles para ser consumidos”⁵².

⁴⁸ Disponible en Internet: www.imchef.org/que-es-gourmet. Consultado el 19-09-2012.

⁴⁹ Disponible en Internet: www.poraqui.net/.../Glosario+de+turismo+y+hostelería,hospitalidad. Consultado el 19-02-2012

⁵⁰ Disponible en Internet: www.definicionabc.com/general/insumo.php. Consultado el 19-02-2012

⁵¹ Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_objetivo. Consultado el 19-02-2012

⁵² Disponible en Internet: <http://definicion.de/oferta/>. Consultado el 20-02-2012

Patente: “Una patente es, un conjunto de derechos exclusivos que el Estado concede a un inventor por un cierto periodo de tiempo para la divulgación y explotación de su invención. Si alguien desea hacer uso de la tecnología patentada, deberá contar con la autorización de quien es el titular de la patente de acuerdo al registro”⁵³.

Producto: “El producto es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser un bien (una guitarra), un servicio (un examen médico), una idea (los pasos para dejar de fumar), una persona (un político) o un lugar”⁵⁴.

Restaurante: “Establecimiento o comercio el cual se provee a los clientes con un servicio alimenticio de diverso tipo. Un restaurante (o restaurant como también puede conocerse) es un espacio público ya que cualquier persona puede acceder a él. La noción de restaurante ha existido desde tiempos lejanos para la humanidad, aunque los modos de pagos, los platos servidos, la atención, el ambiente y la calidad del servicio fueran variando notablemente. Hoy en día, un restaurante puede ser tanto un lujoso espacio que sigue las más exquisitas reglas de protocolo, como también un espacio más relajado y accesible en términos de precio donde tanto la atención como la comida son simples pero satisfactorias”⁵⁵.

Segmento de mercado: “Grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, pero distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado. Además, este grupo responde de forma similar a determinadas acciones de marketing; las cuales, son realizadas por empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento o participación en el mercado”⁵⁶.

⁵³ Disponible en Internet: www.wordreference.com/definicion/patentes. Consultado el 20-02-2012

⁵⁴ Disponible en Internet: www.promonegocios.net/.../producto-definicion-concepto.html. Consultado el 21-02-2012

⁵⁵ Disponible en Internet: es.wikipedia.org/wiki/Restaurante (32,33,34). Consultado el 21-02-2012

⁵⁶ Disponible en Internet: www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado. Consultado el 21-02-2012.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio metodológico a emplear en la presente investigación corresponde a un estudio descriptivo, porque para su desarrollo se analizarán diferentes aspectos dentro del sector seleccionado para desarrollar la idea de negocio y con base en esta información, se tomarán datos de diferentes fuentes de información tanto primarias como secundarias.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

4.2 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

El paradigma es un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado. Es la Concepción general del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas que deben estudiarse, del método que debe emplearse en la investigación y de las formas de explicar, interpretar o comprender, según el caso.

4.2.1 Investigación Cuantitativa. “La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas”⁵⁷.

Dentro de la investigación cuantitativa se pueden observar:

- La encuesta social, que es la investigación cuantitativa de mayor uso en el ámbito de las ciencias sociales y consiste en aplicar una serie de técnicas específicas con el objeto de recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado.
- Los estudios cuantitativos con datos secundarios, los cuales, a diferencia de los dos anteriores, abordan análisis con utilización de datos ya existentes. En general los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa ya que con una muestra representativa de un total, hacen inferencia a este con una seguridad y precisión definida.

⁵⁷ Disponible en Internet: www.monografias.com Epistemología. Consultado el 22-09-2012.

- Para nuestra investigación esta herramienta es de vital importancia, ya que se va a emplear la encuesta en el estudio de mercado, dirigida a población de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de San Juan de Pasto.

4.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociados con la investigación cualitativa y en nuestro caso el método deductivo que está asociado con la investigación cuantitativa.

4.3.1 Enfoque Empírico Analítico. Las investigaciones basadas en este paradigma se orientan a la comprobación de hipótesis, considerando la vía hipotético deductiva como la más efectiva para todas las investigaciones. El trabajo científico según este paradigma tiene como finalidad esencial el establecimiento de leyes generales por las que se rigen los fenómenos. Según esta concepción dichas leyes pueden ser descubiertas y descritas objetivamente y permiten explicar, predecir y controlar el fenómeno objeto de estudio.

“Otra de las concepciones del paradigma positivista es que los diseños de investigación se caracterizan por ser formales y estáticos a partir del manejo del conjunto de variables que pretende estudiar. Se utilizan predominantemente técnicas cuantitativas con la intención de alcanzar la mayor precisión y exactitud”⁵⁸.

4.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el método deductivo, se suele decir que se pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo, cuando las premisas de partida están constituidas por axiomas, es decir, proposiciones no demostrables, o hipotéticos-deductivo, si las premisas de partida son hipótesis contrastables.

Se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y

⁵⁸ PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN RESTAURANTE EJECUTIVO EN EL MUNICIPIO DE PASTO AL AÑO 2015. Milena Isabel Narvárez Acosta. German Dario Delgado Melo. Convenio Universidad de Nariño Universidad Jorge Tadeo Lozano. Especialización en Gerencia de Mercadeo.

deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales. Sus partidarios señalan que toda explicación verdaderamente científica tendrá la misma estructura lógica, estará basada en una ley universal, junto a ésta, aparecen una serie de condicionantes iniciales o premisas, de las cuales se deducen las afirmaciones sobre el fenómeno que se quiere explicar⁵⁹.

4.5 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para el desarrollo del Plan de Negocios se utilizarán dos tipos principales de fuentes de información

4.5.1. Fuentes Primarias. Corresponden a la información que se recogerá directamente de los potenciales clientes y proveedores a través del uso de una encuesta, por medio de la cual se recopilarán datos importantes para cuantificar algunas variables de aspectos del mercado para realizar este estudio.

4.5.2. Fuentes secundarias. Hace referencia al uso de información proveniente de diferentes fuentes como estudios sectoriales de entidades relacionadas con el tema de investigación, consultas bibliográficas de temas específicos, periódicos, revistas e información obtenida a través de internet, la cual se utilizará para fortalecer los diferentes estudios desarrollados a lo largo del Plan de Negocios

4.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Encuestas a mercado objetivo que corresponde a la población de San Juan de Pasto de los estratos 4 y 5.

- Charlas con expertos en el tema de gastronomía internacional.
- Recopilación de información a través de fuentes secundarias.

4.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Muestra de la población: cuando se trata de una población excesivamente amplia se recoge la información a partir de unas pocas unidades cuidadosamente seleccionadas, ya que si se aborda cada grupo, los datos perderían vigencia antes de concluir el estudio. Si los elementos de la muestra representan las

⁵⁹ Ibíd.

características de la población, las generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo.

4.7.1. Proceso de muestreo. En ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo (analizar a todos los elementos de una población), se selecciona una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población.

El muestreo es por lo tanto una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

La muestra debe lograr una representación adecuada de la población en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales de dicha población que son importantes para la investigación. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, es decir ejemplificar las características de ésta.

“En la estadística se usa la palabra población para referirse no sólo a personas sino a todos los elementos que han sido escogidos para su estudio y el término muestra se usa para describir una porción escogida de la población”⁶⁰.

Tipos de muestreo:

Existen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos. En nuestro caso vamos a emplear el muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado, que Consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos con respecto a alguna característica de las que se van a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinaría el número de miembros del mismo que compondrán la muestra. Se debe tener en cuenta que nuestro mercado objetivo lo constituyen los estratos 4 y 5 de la ciudad de San Juan de Pasto.

4.7.2. Procedimiento de muestreo. “Se trabajará con un universo infinito, ya que los elementos de estudio son claramente definidos y se emplea un procedimiento probabilístico ALEATORIO SIMPLE ESTRATIFICADO para seleccionar el tamaño de la muestra y la selección de la misma”⁶¹.

⁶⁰ DELGADO MELO y NARVÁEZ ACOSTA, Op. Cit.

⁶¹ Ibíd.

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{[(N-1) E^2 Z^2 P Q]}$$

n = Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Z = Valor tabulado en la distribución normal, para un valor de confiabilidad dado

P = Proporción que se cree toma la característica de interés

Q = Complemento de P

E = Error de estimación 5%

Tomando como base la información de suscriptores de la empresa de energía eléctrica del departamento CEDENAR, se proyecta una población de 39.164 habitantes correspondientes a los estratos 4 y 5 población a la cual se aplicará la fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

4.8 INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN O TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis de la información se utilizará un análisis comparativo de variables internas y externas a través de la matriz DOFA; además la interpretación de los datos arrojados por las encuestas se tabulará y graficará utilizando el panel de herramientas de Excel principalmente barras, tortas, líneas de dispersión, entre otras.

5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
ELABORACION ANTEPROYECTO						
CORRECCIONES ANTEPROYECTO						
RECOPIACION DE INFORMACION						
ELABORACION ESTUDIO DE MERCADO						
-INVESTIGACION DE MERCADOS						
-ESTRATEGIAS DE MERCADOS						
-PROYECCIONES DE VENTAS						
ELABORACION ESTUDIO TECNICO						
-ANALISIS OPERACIONAL						
-PLAN DE COMPRAS						
-COSTOS DE PRODUCCION						
-INFRAESTRUCTURA						
ELABORACION ESTUDIO ORGANIZACIONAL						
-ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL						
-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
-ASPECTOS LEGALES						
-COSTOS ADMINISTRATIVOS						
ELABORACION ESTUDIO FINANCIERO						
-DETERMINACION DE INGRESOS						
-DETERMINACION DE EGRESOS						
-DETERMINACION DE CAPITAL DE TRABAJO						
ELABORACION PLAN OPERATIVO						
-ANALISIS DE IMPACTOS						
ELABORACION RESUMEN EJECUTIVO						

Fuente: Los autores

5.2 PRESUPUESTO

ITEM	MILES DE PESOS
Recolección de Información	\$200.000
Elaboración, aplicación y tabulación de encuestas	\$600.000
Diseño y distribución de planta	\$150.000
Inteligencia de mercados	\$700.000
Ensayos de producto	\$300.000
Papelería	\$100.000
Internet	\$150.000
Servicio telefónico	\$200.000
Gastos de Viaje	\$400.000
Montaje Rueda de Negocios	\$600.000
TOTAL	\$3.400.000

Fuente: Los autores

6. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

6.1. ESTUDIO DE MERCADO

6.1.1. Investigación de mercados:

Objetivo general: Crear un restaurante temático de Comida Internacional peruana, mexicana y peruana tipo gourmet en la ciudad de San Juan de Pasto 2012 (Nariño).

Objetivos específicos:

- Conformar una empresa de naturaleza privada, persona jurídica con ánimo de lucro y tipo sociedad por acciones simplificada S.A.S, con domicilio en la ciudad de Pasto y cumplimiento de todas las disposiciones legales para su conformación.
- Obtener ingresos por ventas de \$195.624.000 durante el primer año de operación del restaurante, representados en un volumen de ventas de 9.360 platos para las tres líneas de comidas definidas.
- Generar mediante la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa seis empleos directos, uno apoyando aspectos administrativos, dos en el área de servicio y tres en el área de cocina.
- Realizar un manejo adecuado de los residuos sólidos resultantes de la operación del restaurante, mediante su clasificación y disposición final para su aprovechamiento.
- Hacer uso racional de los recursos empleados mediante la implementación de tecnologías que permitan el máximo aprovechamiento y menor desperdicio posibles.

a. Justificación y antecedentes del proyecto.

En la ciudad de San Juan de Pasto se evidencia la escasa oferta de restaurantes de comida internacional, limitando al consumidor a la hora de escoger una alternativa que marque la diferencia tanto en producto, versatilidad del establecimiento, servicio y que a su vez le posibilite un momento de esparcimiento. Esto se pudo evidenciar a través de la investigación de mercado realizada para desarrollar el presente Plan de Negocios el cual a través de la aplicación de una encuesta permitió evidenciar esta situación.

Por otro lado existe un número muy limitado de establecimientos que ofrecen comida internacional tipo gourmet como una alternativa rica, variada y nutritiva de alimentación, en la que se manejan precios muy elevados que limitan su adquisición por parte del consumidor; aunque una gran ventaja de ellos es la

imagen que presentan sus establecimientos siendo limpios, elegantes y con una agradable decoración.

b. Antecedentes del negocio

En el afán de formar parte de ese auge gastronómico, en el año 2007 se montó un restaurante de comida típica cubana en un sector residencial estrato 4 al norte de la ciudad de Pasto, frente al centro comercial UNICENTRO, cuya fundadora era originaria de Cuba, quien busco ofrecer un ambiente característico de esta región caribeña, que le permitiera marcar la diferencia ante otros establecimientos de comida internacional llamado Sabor de Cuba. Durante los tres primeros años de antigüedad del establecimiento, la primera administración dio a conocer el restaurante, destacándose por su excelente preparación tanto en comida como en cocteles, lo cual facilito la aceptación y reconocimiento por parte de los clientes.

A partir del 1 de abril de 2011, el Restaurante Sabor de Cuba cambio de propietaria, una de las integrantes del presente Plan de Negocios quien con su formación y conocimiento en el sector de alimentos, busco mantener a los clientes habituales del establecimiento gracias al posicionamiento con el que este contaba y acoger nuevos clientes a través de la difusión por diferentes canales y cambios tanto de forma como de fondo que no afecten la línea de productos cubanos que se venían manejando y manteniendo el estilo característico que permite un momento de esparcimiento.

Debido a la venta del inmueble donde operaba el restaurante Sabor de Cuba, actualmente y de manera involuntaria este fue cerrado, sin embargo la principal motivación es darle continuidad a esta iniciativa con un enfoque innovador que incluya gastronomía de reconocimiento mundial como lo es la comida Peruana, Mexicana y Cubana acompañado de una nueva propuesta de ambientación y shows en vivo alusivos a cada país que permitan al cliente vivir la experiencia cultural propia de cada región y que adicionalmente posibilite la creación de nuevas ofertas de trabajo que contribuyan a mitigar la problemática de desempleo de la región.

Esta experiencia por parte de una de los integrantes del grupo impulsó el realizar un análisis más profundo sobre restaurantes de Comida Internacional y el sector de la hospitalidad, lo cual derivó en la presente idea para el montaje de un restaurante temático de Comida Internacional, además durante el desarrollo de la especialización en Gerencia de Mercadeo se tuvo la oportunidad de desarrollar diferentes trabajos de cada uno de los módulos aplicados sobre el sector de Restauración con base en la experiencia previa y al contar con un establecimiento en el que de manera práctica se pudieran aplicar los principios del mercadeo y todos los aspectos que este abarca, siendo otra de las razones para seleccionar esta temática para desarrollar el trabajo de grado para optar al título de esta especialización.

c. Análisis del sector

El sector de la hospitalidad y restauración a nivel mundial: El sector de servicios ocupa hoy un lugar importante en las economías de todos los países, a pesar que no generan bienes materiales de manera directa son fundamentales para el funcionamiento de una economía y dinamizan el desarrollo de otros sectores de los cuales se nutren para su funcionamiento. El sector de la hospitalidad en el mundo dentro del cual encontramos el de la restauración se encuentra en un momento de dinamismo enmarcado en la diferenciación. Se estima que entre el 3 y 4% del PIB mundial corresponde al sector de hotelería, restauración y turismo, empleando un 3% de la fuerza laboral a nivel mundial⁶².

Dentro del sector de la restauración está de moda la cocina tradicional, innovadora, experimental, rápida e internacional, se habla de nuevos hábitos alimenticios de los consumidores, del descubrimiento de la cocina tradicional y el valor agregado que esta aporta a los consumidores. En un día el sector registra ventas por valor de US\$ 1,6 billones de acuerdo a datos correspondientes al año 2010 y se estima igualmente que en un día aproximadamente 130 millones de personas⁶³ en el mundo serán usuarias del servicio de comidas, esto para contextualizar la magnitud de este sector en el mundo.

El sector de la hospitalidad en Colombia: La economía colombiana registra un crecimiento importante en los últimos años, pese a las dificultades que enfrenta la economía mundial las cifras colombianas son verdaderamente alentadoras; por otra parte el sector de la hospitalidad es cada vez más importante en la economía de nuestro país, este sector en el que se incluyen bares, restaurantes y hotelería, está cobrando una mayor fuerza dentro de las actividades económicas que se desarrollan en Colombia.

Este sector es cada vez más importante en la economía de nuestro país, en él se incluyen bares, restaurantes y hotelería; en la actualidad está cobrando una mayor fuerza dentro de las actividades económicas que se desarrollan en Colombia y se encuentra muy relacionado con el turismo; se estima que el 34% de los recursos que emplea un turista lo hace en alimentación, siendo la representación del sector turístico un 2% aproximadamente del PIB en nuestro país⁶⁴.

Dentro del sector de la hospitalidad la distribución por subsectores, la ocupan en primer lugar, los restaurantes con un 52%, seguido por los hoteles con 21% y en

⁶² Disponible en Internet: <http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/Restaurantesbannercrucigra.pdf>. Restaurantes Sura. Consultado el 22-09-2012.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ JARAMILLO, Op. cit.,

tercer lugar se encuentran clubes y banquetes, panaderías y pastelerías, bares y cafés con un porcentaje casi igual de aproximadamente el 6% del total del sector.

Cuadro 1: evolución de la economía colombiana 2007-2011

Variación porcentual (%)

Año	Total año
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,7
2010	4,0
2011	5,9

Fuente: DANE – Dirección de síntesis y cuentas nacionales

La dinámica del sector gastronómico y de restaurantes ha alcanzado un crecimiento considerable durante la última década, una tendencia que llevó a los colombianos a pasar de consumir 7,9 billones de pesos en alimentos fuera del hogar en el 2000, a más de 22,55 billones de pesos durante el último año.

De acuerdo con un estudio realizado por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), en la actualidad se estima que en Colombia hay cerca de 65.000 establecimientos pertenecientes al sector de restaurantes.

"Cabe resaltar que somos también el tercer gasto en los hogares colombianos después de los alimentos que compran para preparar y los gastos de arrendamiento y vivienda. Igualmente, tenemos el décimo puesto entre los sectores económicos que aportan al PIB colombiano, estando por encima de actividades como la educación y las telecomunicaciones" explicó Claudia Elena Hernández, directora ejecutiva de Acodres.

A su vez, la empresaria explicó que la tendencia de crecimiento del sector está unida a una mayor variedad en la oferta de alimentos, sujeta a una ola de globalización que ha importado platos típicos de otros países como México, Italia y comidas asiáticas, entre otras.

De acuerdo con los últimos estudios del sistema informático de consumo Raddar, los colombianos gastaron más de 18 billones de pesos en alimentos fuera del hogar en 2009; más de 19 billones de pesos en el 2010 y más de 22 billones de pesos en el 2011⁶⁵.

⁶⁵Disponible en Internet:

El crecimiento de la economía, la globalización, el conocimiento de otro tipo de gastronomías, la calidad de servicio en hotelería y la mayor sofisticación del consumidor que, con su experiencia y conocimiento, demanda un mejor servicio y productos más elaborados para el consumo, hacen prever que el sector de la hospitalidad seguirá teniendo un desarrollo acelerado en los próximos años.

De acuerdo con el informe anual de Gastronomía y Hospitalidad de La Barra, revista especializada en este tema, el sector de restaurantes genera alrededor de 373.000 empleos y tiene una enorme ventaja en términos de empleo, puesto que requiere mano de obra tanto calificada como no calificada, circunstancia que facilita el que muchos colombianos puedan vincularse a él.

El sector de la hospitalidad en Nariño y Pasto: Nariño cuenta con una amplia base de materia prima disponible para la preparación de comidas, por tal razón la gastronomía es de un gusto sin igual, los hoteles y restaurantes ofrecen por tanto a sus visitantes una amplia variedad de preparaciones, destacándose por un lado las comidas regionales, pero también destacándose platos de comida de mar y otros tipo de platos que son factibles de obtener por la variedad y riqueza productiva que ofrece al región.

Se obtuvo información de una base de datos de Cámara de Comercio de Pasto, donde se pudo establecer que existen un total de 1222 establecimientos dedicados a la prestación de servicios de comida, entre restaurantes, comidas rápidas, casas de banquete, cafeterías, pastelerías, etc., de los cuales solo un 3,2% están constituidos como personas jurídicas, los demás establecimientos se encuentran conformados como personas naturales, lo cual permite determinar que actualmente en la ciudad de Pasto no existen establecimientos dedicados a esta actividad que se encuentran creados bajo una mínima estructura empresarial sino que son negocios establecidos como empresas familiares o negocios personales de quienes tienen o guardan algunas relación con el sector de restauración y ponen su conocimiento y práctica en el propósito de sacar adelante sus negocios.

d. Análisis del mercado

La oferta gastronómica en nuestra ciudad es muy variada en lo regional, pero existe escasa variedad en otro tipo de comidas, tendiendo siempre a los platos tradicionales de la comida no típica y direccionada al de comidas rápidas, sin que exista una importante variedad gastronómica de comida internacional. En el aspecto turístico Nariño y su capital, cuentan con importantes sitios naturales y religiosos, que atraen personas de diferentes partes de nuestro país, además de visitantes del vecino país del Ecuador.

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/consumo_de_colombianos_en_restaurantes_aumento_en_la_ultima_decada/consumo_de_colombianos_en_restaurantes_aumento_en_la_ultima_decada.asp. Periódico El Colombiano. Consultado el 22-09-2012.

“El estudio adelantado por la Asociación Colombiana de restaurantes, revela que del total del mercado estimado en 15 billones de pesos, la ciudad de Pasto participa con un 0,9% del total Nacional incluyéndose dentro de las 13 principales ciudades del país, con un consumo per cápita estimado de \$24.248”⁶⁶.

Las cifras que existen acerca del sector son muy escasas y se pudo evidenciar mediante las investigaciones adelantadas que existe mucha informalidad en el sector de restaurantes, estando únicamente registrados los establecimientos ante la Cámara de Comercio sin existir cifras y estudios que se hayan adelantado sobre esta actividad. Para resaltar un aspecto el capítulo más cercano que existe de la Asociación Colombiana de Restaurantes ACODRES, se encuentra en la ciudad de Popayán no existiendo un gremio en la actualidad que directamente agrupe a las empresas o negocios de este sector en la ciudad.

De acuerdo a los datos publicados por la revista La Barra y en el cual se dan las cifras del consumo de restaurantes en la principales ciudades de Colombia, en los últimos 12 años el sector ha pasado de un consumo de 7,9 billones de pesos en el año 2000 a aproximadamente 22,5 billones en el último años, esto significa un crecimiento del 285% y presenta un panorama alentador para aquellos negocios que se piensan implementar en este sector. Sobre esta información se cuenta con un dato resultado de uno de los estudios en donde se determina la participación de la ciudad de Pasto dentro de este mercado con cifras que corresponden al año 2009 y que fue publicado por la revista La Barra en asocio con Acodres e información del Raddar.

En la elaboración del estudio de mercado se tuvo como referencia los datos correspondientes a la población de Pasto con base en la información suministrada por la empresa de energía eléctrica del departamento.

Cuadro 2: número de suscriptores de servicio de energía eléctrica en la ciudad de Pasto.

Estrato	No. de suscriptores
1	15.262
2	30.900
3	21.748
4	7.653
5	2.138
6	3

Fuente: CEDENAR Junio de 2012

⁶⁶ JARAMILLO, Op. cit.,

Teniendo en cuenta que el mercado para el tipo de comida a ofrecer por parte del restaurante son las personas de los estratos 4 y 5, se estima que el número de personas que constituyen este se obtiene realizando los cálculos correspondientes.

Cuadro 3: estimación del número de personas por estrato

Estrato	No. suscriptores	No. personas promedio por familia	Total personas
4	7.653	4	30.612
5	2.138	4	8.552
Total			39.164

Fuente: Los autores

Con base a la anterior información y aplicando la formula se determinó el número de encuestas para aplicar con base en el tamaño de la población en este caso son las que corresponden a los estratos definidos. El anterior dato permite determinar el tamaño de la muestra para realizar el estudio de mercado y su correspondiente análisis.

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{[(N-1)E^2 + Z^2 P Q]}$$

N= Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza 95% (1,96)

P = 0,5

Q = Complemento de P = 0,5

E = Error de estimación 5%

$$n = \frac{39164 * (1,96)^2 0,5 * 0,5}{(39164 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 0,5 * 0,5}$$

$$n = 381$$

Con base en lo anterior y por tratarse de muestreo estratificado, en este caso tomando como característica la pertenencia a un estrato económico se determinan el número de encuestas a aplicar para cada una de los estratos con base en el porcentaje.

Número de encuestas a aplicar por estrato de acuerdo al porcentaje de la población en cada uno.

Cuadro 4: número de encuestas a aplicar por estrato

Estrato	Total personas	Porcentaje	No encuestas
4	30.612	78%	297
5	8.552	22%	84
Total	39.164	100%	381

Fuente: Los autores

Los resultados obtenidos con base en el análisis (ver anexo 4: resultados estudio de mercado) sirven de base para determinar las estrategias que al momento de implementar el plan de negocio se llevarán a cabo.

e. Análisis resultados estudio de mercado

- Con base en los resultados del estudio del mercado y los datos arrojados por la encuesta podemos sacar las siguientes conclusiones, estas posteriormente serán empleadas para determinar algunos aspectos dentro de las estrategias definidas por el restaurante para su funcionamiento desde el aspecto del mercado.
- El género es indiferente en cuanto al consumo en restaurantes de comida internacional del total de la muestra correspondiente a 381 personas la distribución por género fue casi proporcional 51% corresponde a hombres y el 49 a mujeres (ver anexo 4, pregunta 1).
- En cuanto a la edad el 86% de los encuestados que visitan restaurantes de comida internacional se encuentran entre el rango de edad de 25 a 44 años (ver anexo 4, pregunta 2).
- Dentro de las comidas internacionales se puede determinar que la de mayor preferencia corresponde a la comida Italiana, seguida por la mexicana, peruana y cubana, teniendo en cuenta que esta preferencia está determinada porque existe una mayor oferta de los dos primeros tipos de comida, marcada por la variedad de comidas rápidas que se asocian a estos países (ver anexo 4, pregunta 3).
- Esto nos permite identificar un nicho importante del mercado para las comidas peruana y cubana que tienen buena preferencia dentro del mercado analizado pero cuenta con una escasa oferta de platos en la ciudad (ver anexo 4, pregunta 4).

- Contrario a lo que se puede pensar, las personas a la hora de seleccionar un restaurante no tienen como factor definitivo ni el precio ni la cantidad, para la compra buscan una alta variedad en el menú (ver anexo 4, pregunta 4).
- El medio más habitual para conocer sobre un restaurante son los referidos y el menos el correo electrónico, en su orden la radio, páginas amarillas y televisión local ocupan lugares intermedios en ese orden (ver anexo 4, pregunta 5).
- Entre los aspectos que son relevantes de los restaurantes de comida internacional se destaca la buena ubicación de los existentes, son costosos, pero igualmente que existe poca oferta de ellos como un aspecto destacado de acuerdo a la opinión en el mercado (ver anexo 4, pregunta 6).
- El 75% de los encuestados manifiesta que su visita a restaurantes es de al menos una vez por semana siendo esta frecuencia la mayor con 49% y dos veces por semana 26%, se destaca un hábito de consumo de comida por fuera de la casa, lo cual va en dirección a la tendencia que se presenta a nivel nacional, en donde los gastos de comida en restaurantes ocupan el tercer lugar dentro de la canasta familiar (ver anexo 4, pregunta 7).
- En cuanto al precio el 43% están dispuestos a pagar un valor de \$10.000 a \$20.000 y el 40% de \$20.000 a \$30.000, estos rangos que nos dan un promedio de \$20.000 por plato, agrupan un 83% de las personas encuestadas (ver anexo 4, pregunta 8).

f. Mercado objetivo

Para definir este se tuvo en cuenta que el mercado total se contempla como muchos segmentos más pequeños, homogéneos, familias pertenecientes a los estratos 4 y 5 de la ciudad de Pasto con gusto especial por la comida internacional y que tienen un hábito periódico de asistencia a este tipo de lugares.

Los datos con los que se cuenta del número de suscriptores nos permiten definir que entre los estratos 4 y 5 se estima un mercado potencial de 39.164 personas ver cálculos Cuadro 4, del cual se plantea alcanzar como Mercado Objetivo un porcentaje del total de este, representado por el número de platos que se consumen tomando como base para su cálculo la frecuencia más baja de visitas a restaurantes, que es de una visita por semana, para un total de 4 visitas mensuales y 48 por año, para el total de personas que se encuentran agrupadas en los estratos seleccionados.

Estimación de visitas a restaurantes para personas de estratos 4 y 5, realizamos para este cálculo la siguiente relación.

$$n = N \times C$$

N = población estimada total

C = número de visitas por persona al año

$$n = 39.164 \times 48 = 1.879.872$$

g. Justificación del mercado objetivo

La diversidad de gusto y preferencia dentro del sector de restaurantes, lleva a la estrategia de la segmentación de mercado en la cual se define como el mercado objetivo a las familias que gustan de este tipo de comida y cuentan con un nivel económico y sociocultural medio y alto, sin descartar a personas que perteneciendo a un nivel más bajo o alto desean y pueden acceder a los productos que se ofrecerán.

Como resultado del estudio de mercado se estableció que la asistencia a restaurantes presenta una frecuencia de una vez por semana en un 49% y dos veces por semana un 26% del total de personas, de acuerdo a ello se puede establecer que un 75% de los encuestados se encuentran en estas frecuencias siendo las de mayor predominancia (ver anexo 4, pregunta 7). Se toma como referencia para realizar el cálculo del mercado objetivo la frecuencia de mayor predominancia y se establece como una vez por semana esta, pudiendo esta ser mucho mayor por tratarse de estratos medio y medio alto, pero partiendo de un valor más representativo.

h. Estimación del mercado potencial

Se estima el mercado potencial MP con base en la información correspondiente al número de personas que forman parte de los estratos 4 y 5, además del valor del consumo per cápita determinado para la ciudad de Pasto con base en los estudios consultados. Se aplica la siguiente formula:

Mercado potencial MP = N x P x C en donde:

N = está representado por el número potencial de compradores en la ciudad de Pasto.

P corresponde al valor de consumo per cápita para la ciudad de Pasto

C Número de periodos para un año

$$MP = 39.164 * \$24.148 \text{ por persona} * 12$$

$$MP = \$11.348.787.264 \text{ por año}$$

i. Consumo aparente

De acuerdo a las cifras consultadas el sector de restaurantes en Colombia se encuentra alrededor de los 15 billones de pesos y a la ciudad de Pasto le corresponde un 0,9% de participación dentro de este sector⁶⁷.

Con base en esta información y teniendo en cuenta que el consumo aparente se obtiene de la relación entre producción, importaciones y exportaciones, para el caso del sector de restauración hablaríamos que el consumo este consumo a nivel nacional y local lo obtenemos con base en los datos únicamente de la producción.

Consumo aparente = Producción + Importaciones – Exportaciones

Con base en la anterior formula y teniendo en cuenta que para este sector no podemos determinar importaciones y exportaciones, el consumo aparente representa el valor de 15 billones de pesos por año para Colombia y equivaldrían a nivel local a una cifra de \$135.000.000.000 de acuerdo al porcentaje del 0,9% que le corresponde a la ciudad de Pasto dentro de la participación Nacional.

Consumo aparente = \$135.000.000.000 equivalente a 0,135 billones de pesos por año.

j. Consumo per cápita

El consumo per cápita se obtuvo mediante la información del estudio adelantado por la revista La Barra a cerca del sector de la hospitalidad con base en los datos suministrados por la empresa Raddar, este muestra el consumo mensual per cápita de restaurantes por ciudades (sin incluir comidas rápidas) adelantado en las 14 principales ciudades de Colombia. Este arroja que la ciudad de Pasto alcanza un valor de \$24.148⁶⁸.

Esto permitiría calcular un valor estimado de consumo mensual, para la población seleccionada como objetivo que es de 39.164 habitantes y con base en el consumo per cápita determinado para Pasto, este alcanzaría un valor de \$945'732.272 mensuales.

⁶⁷ Disponible en Internet: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articulos-218036_archivo_pdf3.pdf. El sector de la hospitalidad en Colombia. Consultado el 24-09-2012.

⁶⁸ *Ibíd.*

k. Magnitud de la necesidad

A través de las diferentes fuentes de consultas empleadas para desarrollar el presente Plan de Negocios se puede determinar que en la actualidad el sector de la hospitalidad no está viviendo un “Boom” temporal, por el contrario el crecimiento del sector no es para nada especulativo y tiene su justificación en cambios socioculturales por lo tanto no se va a estallar ni a desinflar, algunos de estos se mencionan a continuación:

- Esposas que trabajan
- Mayores distancias
- Jóvenes consumidores
- Aumento del empleo y mayores ingresos
- Clase media creciente
- Pedir alimentos costosos, mejor que cocinar maluco

Son algunos de los muchos aspectos socioculturales, que sumados a cifras significativas del sector en cuanto a crecimiento en el mercado y participación en el PIB nacional denotan que existe en el país y en las regiones una creciente demanda y búsqueda de nuevas alternativas dentro del sub sector de restaurantes.

l. Estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento),

Para la estimación del segmento del mercado se tuvo en cuenta que dentro del mercado potencial el cual está constituido por 39.164 personas y que corresponde a los estratos 4 y 5, el restaurante tiene como segmento de mercado para atender un 6% de estos clientes, los cuales con una frecuencia de compra de una vez por semana representarían un volumen de ventas de 9.360 unidades al año, teniendo en cuenta que el 75% de los clientes visitan los restaurantes con una frecuencia de al menos 1 vez por semana de acuerdo a lo determinado en el estudio de mercado.

El crecimiento que se aspira para este segmento del mercado se proyecta con base en los índices de crecimiento de la economía para el año 2012, 5% aproximadamente y para las proyecciones que se harán en el estudio financiero se toma esta cifra para los demás años; este valor está acorde con el comportamiento actual de la economía colombiana, y en términos reales puede estar levemente por encima o por dejado teniendo en cuenta la variación que esta puede tener, siendo un valor bastante real y posible de alcanzar.

m. Perfil del Consumidor y/o del cliente.

Este se define como personas que buscan probar nuevas sensaciones y nuevos platos, que gusten de la comida internacional, con un poder adquisitivo medio-alto,

pertenecientes principalmente a los estratos 4 y 5 sin descartar a personas de los estratos 3 y 6 que por su nivel económico y social pueden acceder a los productos que ofrecerá el restaurante.

Se definen como multiculturales que buscan nuevas alternativas y conocen acerca de la comida internacional y toda la variedad que esta ofrece, son abiertos a nuevas propuestas que ofrece el mercado y gustan experimentar con todo tipo de preparaciones y la gran variedad de ingredientes que estos pueden tener.

n. Relacione los productos sustitutos y productos complementarios

Dentro de los que se pueden considerar como productos sustitutos y complementarios es importante mencionar las denominadas comidas rápidas, las cuales dentro de los datos estimados de consumo per cápita para las 14 principales ciudades no se incluyen, es decir que estas cifras corresponden a consumo de comidas en restaurantes sin incluir este segmento. A continuación se presenta un cuadro donde se analizan las diferentes categorías de este sector y se realiza una breve descripción de cada una de ellas.

Cuadro 5: análisis del segmento de comidas rápidas en Colombia y sus diferentes categorías

Tipo de comida	Descripción
Comidas rápidas	Presentan una frecuencia de consumo de alrededor 10 a 14 veces en el mes para el 58% de consumidores de estos productos.
Pollo	Debido a su bajo costo, su consumo per cápita ha aumentado de manera importante igual que el crecimiento y participación en el mercado de los establecimientos que ofrecen este tipo de carne.
Pizza	Representa una cifra de 17,5% de la oferta de restauración en el país y de acuerdo a los estudios es la cuarta comida preferida a la hora de salir de casa.
Comida oriental	En este segmento los rangos de consumo más representativos están entre los 12-19 y 25-34 años. El estrato 3 concentra el 40% del consumo.

Fuente: Información extraída del estudio de Restaurantes La Barra

o. Análisis de la competencia

De acuerdo a lo adelantado en el estudio de mercado se determinó cuáles son los nombres de restaurantes más reconocidos a nivel de la ciudad de Pasto y también cuales son los tipos de comida más reconocidas y buscadas por los clientes a la hora de acceder a estos servicios.

El resultados y la gráfica que corresponde a este análisis realizado de la competencia de su puede apreciar en el Anexo 4: resultados del estudio de mercado y corresponde a la pregunta No. 9

Como resultado de este análisis se realiza la matriz del perfil competitivo MPC y se seleccionaron los restaurantes de mayor reconocimiento en la ciudad, analizando seis factores claves de éxito con el fin determinar cuáles serían las condiciones para la operación del restaurante al entrar al mercado local.

Cuadro 6: matriz del perfil competitivo MPC

Factores claves del éxito	Ponderación	Sauzalito		Angus		Tomattinos	
		Clasificación	Resultado ponderación	Clasificación	Resultado ponderación	Clasificación	Resultado ponderación
Variedad oferta	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Calidad del producto	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Competitividad	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Servicio al cliente	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Tecnología	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Experiencia	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Total	1		2,3		2,9		3

Fuente: Los autores

Con base en la anterior matriz y de acuerdo a los factores analizados se puede determinar que el restaurante tendría un perfil competitivo aceptable comparativamente con los restaurantes de mayor reconocimiento en la ciudad.

Cuadro 7: análisis de oferta de restaurantes en la ciudad de Pasto y categorización por tipo de comida ofrecida

CATEGORIA	NOMBRE DEL RESTAURANTE
Restaurantes de comida italiana	La Picola Italiana La Traviatta Venecia
Restaurantes de comida argentina	Angus Masucho “churrasquería”
Restaurantes de comida mexicana	Sabor mexicano
Restaurantes tipo gourmet*	Pueblito viejo La Riviera San Alejo Sauzalito Caüra Portón Veinte Vino Tinto
Restaurantes de comida china	No se identifican nombres en especial

Fuente: Los autores

*Estos restaurantes se especializan en comida tipo Gourmet pero dentro de su menú ofrecen platos de comida internacional sin especializarse propiamente en algún origen.

6.1.2. Estrategias de Mercado:

Gráfico 1: definición del nombre, imagen y logo del restaurante.



Fuente: Los autores

Concepto del producto o servicio: el servicio definido es de un restaurante temático de comida internacional peruana mexicana y cubana tipo gourmet, a continuación se amplían algunos conceptos relacionados con el servicio a prestar con el fin de resaltar las características que hacen de esta una idea innovadora y que responde a las necesidades que se identificaron en el sector Restauración con base en el estudio de mercado, buscando brindar una alternativa diferente en la ciudad con base en las últimas tendencias del sector a nivel mundial y ofreciendo una alternativa diferente a la que los restaurante tradicionales ofrecen actualmente.

Restaurante temático de comida internacional: se busca crear un restaurante temático de comida internacional tipo gourmet, único en la ciudad de Pasto en la actual oferta del sector de restauración; este ofrecerá además de los diferentes tipos de cocina internacional, una ambientación y decoración alusiva a los diferentes países de origen de los platos que oferta, de tal manera que además del menú se permita a los clientes interactuar con shows culinarios, música, cultura, trajes típicos etc., del lugar donde proceden. Dentro de los aspectos temáticos a manejar se podrán incluir otros distintos a una región o país y se pueden seleccionar celebraciones especiales, actividades específicas (deporte), épocas y demás temas relevantes.

Las actuales tendencias del sector de restauración en las que se encuentran de moda la cocina tradicional, innovadora, experimental, rápida e internacional y las crecientes exigencias de los consumidores, con nuevos hábitos alimenticios y el descubrimiento de la cocina tradicional junto con el valor agregado que esta aporta crean un escenario propicio para el establecimiento de este tipo de restaurantes en Colombia y en una ciudad capital como lo es Pasto, lo anterior soportado en los aspectos que se pudieron evidenciar en el estudio de Mercado que se llevó a cabo.

Cocina abierta: consiste en llevar la cocina a los clientes, la idea es que ellos estén comiendo y viendo a su vez cómo les han preparado la comida. Se trata de una nueva tendencia en el mundo restaurantero.

Una idea que pone la comida a la vista de los comensales, a fin de demostrarles sus estándares de higiene y calidad. La finalidad es mostrar el compromiso con que se elabora cada plato. Pero además entretener, pues al fin y al cabo, el chef termina haciendo un show culinario demostrando sus habilidades y transmitiendo a los clientes una manera entretenida y diferente de preparar sus comidas favoritas. Este aspecto iría claramente relacionado con el tipo de comidas que forman parte del eje temático que hace parte de la decoración, ambientación e indumentaria; se puede considerar además invitar un chef para realizar este evento. Dichos eventos en vivo e invitados especiales se haría en un día de especial afluencia de público y fechas especiales.

Para llevar a cabo este concepto se debe tener en cuenta que la infraestructura de la que se dispone cuenta con ciertas características que permitirán interactuar con los clientes que visitan el restaurante, disponiendo de un espacio de cocina que se integre con el área de servicio contrario a lo que se encuentra en los restaurantes tradicionales en donde es un área totalmente aislada.

Cuadro 8: identificación de fortalezas y debilidad del producto

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un tipo de restaurante totalmente innovador en la región que ofrece alternativas de comida internacional de poca oferta en el sector de restauración. • Los productos a ofrecer son tradicionales pero muchos de ellos desconocidos para los clientes, lo que busca ampliar la oferta para clientes cada día más exigentes y que desean salirse de lo habitual. • La característica de ser un restaurante temático le da un alto grado de diferenciación teniendo en cuenta lo tradicional del servicio en el sector de restauración con que se cuenta en la ciudad.
Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Competir con restaurantes de gran tradición y reconocimiento en la ciudad que están muy posicionados en la mente y el paladar de sus clientes. • La oferta de platos internacionales desconocidos para algunos y el manejo de un concepto especializado en este tipo de comidas que no es común en el sector de restauración de la ciudad.

Fuente: Los autores

Clasificación de los diferentes tipos de comida por país de origen y definición del menú para cada uno de ellos.

Dentro del estudio técnico se presentarán fichas de los principales platos dentro de cada uno de los tipos de comida internacional definidos para ofrecer, en los que se detallan las características de cada uno.

6.1.3. Estrategias de Distribución:

Canal de Distribución:

Teniendo en cuenta que el servicio que se prestará es a la carta en donde el cliente compra y consume los productos y recibe el servicio en la instalación sin la presencia de ningún intermediario este se constituye en el canal fundamental de distribución como se detalla a continuación.

RESTAURANTE TEMATICO



CONSUMIDOR FINAL

6.1.4. Estrategias de Precios. Este precio se obtiene teniendo en cuenta los costos de producción y un margen de utilidad atendiendo los precios de la competencia procurando mantenerlos en un nivel similar o igual que ésta y dando respuesta a lo obtenido mediante el estudio de mercado en el que se determinó cual precio estaría dispuesto a pagar un cliente por los diferentes platos que se ofertan, teniendo en cuenta nivel de ingresos y el consumo per cápita determinado para la ciudad de Pasto de acuerdo con el estudio consultado y elaborado por la Revista La Barra y que varía de acuerdo a las diferentes ciudades afectado también por el nivel y costo de vida. Se espera que la percepción del producto en torno a la calidad, el excelente servicio sean factores favorables que empujen la decisión de compra.

a. Análisis competitivo de precios, precios de lanzamiento.

Los precios se definieron con base en la estructura de costos que se elaboró en el estudio técnico y financiero, buscando tener un margen de contribución que permita cubrir los costos y gastos fijos, siendo además coherente con el precio que están dispuestos a pagar los clientes, valores identificados en el estudio de mercado, se busca también guarden equidad con los precios que en la actualidad se manejan para comidas similares en los restaurantes actualmente existentes, aclarando que la oferta actual de comida internacional no existen este tipo de platos que se están ofreciendo. El Cuadro que se presenta a continuación muestra los precios definidos para los platos del menú con base en los cuales se realizarán las proyecciones financieras y un precio promedio de platos similares que maneja la competencia dentro de la categoría de comida internacional.

Cuadro 9: precios de los productos

Línea de comida	Tipo de comida	Precio	Precio competencia
Cubana	Ropa vieja	18000	NA
Mexicana	Enchiladas	15000	12000
Peruana	Arroz chaufa de mariscos	25000	NA

Fuente: Los autores

b. Definición del precio.

Para ello se empleó la fórmula: Precio de venta = Costos variables / 1 – Margen bruto).

Los costos variables del producto, en los que se incluyen materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación, se obtienen del presupuesto elaborado en la parte financiera para así aplicar la fórmula y obtener el precio.

Cuadro 10: definición de los precios

Plato	Costo variable	Margen bruto	Precio estimado
Ropa Vieja	3.570	80%	18.000
Enchiladas	4.876	67%	15.000
Arroz chaufa de mariscos	7.209	71%	25.000

Fuente: Los autores

El margen bruto se estableció en un rango del 67 al 80% para cada plato, aproximando el precio de cada producto a un precio comercial.

c. Condiciones de pago.

Se establece que se otorgarán crédito a los clientes que se consideren como compradores frecuentes o empresariales, es decir que tengan un hábito de visitar con cierta frecuencia el restaurante y los cuales se busca fidelizar a través de diferentes estrategias que se plantean. Por las características del negocio este crédito no será mayor a 30 días y se espera que el porcentaje que se alcance de clientes a los que se les otorga crédito sea del 20%, siendo el 80% restante ventas de contado, que serían conveniente para negocios de este tipo y guardando correspondencia con la política de cartera que se establece.

d. Posible variación de precios para resistir guerra de precios.

Dentro de la variación de precios para resistir una guerra de estos, se contempla que a través del alto aspecto de diferenciación que tendrá el servicio el precio no sea un aspecto definitivo y además que debido al margen que establecen los demás restaurantes y el segmento que atienden este no sea un aspectos definitivo a la hora de inducir la decisión de tomar el servicio. Los aspectos más destacados de diferenciación con que se cuenta son:

- Platos de comida internacional de nula o baja oferta en la ciudad.
- Novedad en el servicio al tratarse de un restaurante temático que continuamente presenta variedades.
- Manejo del concepto de cocina abierta que permite una interacción con los clientes y la presentación de un show gastronómico de manera periódica.

Teniendo en cuenta el análisis hecho en el estudio de mercado se puede determinar que el precio no es un factor en la decisión de compra, la gente busca un aspecto como calidad y los rangos de precios identificados en el estudio de mercado están acordes con los precios definidos para los productos.

6.1.5. Estrategias de Promoción. Teniendo en cuenta que la propuesta del restaurante temático es totalmente innovadora en la ciudad, se adoptara estrategias de promoción enfocadas al tema desarrollado en la semana así:

Cuadro 11: determinación de los temas a desarrollar por semana.

Semana – Tema	Promoción
Semana 1 Tema mexicano	Descuento del 50% en el segundo plato de menor valor.
Semana 2 Tema peruano	Descuento del 50% en el segundo plato de menor valor.
Semana 3 Tema cubano	Descuento del 50% en el segundo plato de menor valor.
Semana 4 Tema deportivo	Rifa de boletería para entrada a partidos de futbol locales.
Semana 5 Tema colombiano	Obsequio elementos típicos colombianos (souvenir con publicidad impresa del restaurante)

Fuente: Los autores

6.1.6. Estrategias de Comunicación:

- Elaboración carta de menú atractiva e innovadora la cual busca transmitir una imagen fresca y autentica del establecimiento.
- Creación de una página Web donde se da a conocer el restaurante temático, los diferentes eventos y promociones que en él se desarrollan.
- Pautas radiales.
- Comerciales en magazín de televisión local.
- Utilización de pantalla publicitaria ubicada en la Avenida Panamericana de la ciudad de Pasto.
- Divulgación a través de redes sociales.
- Comunicación por diferentes sectores de la ciudad a través de publicidad en bicicleta.
- Tarjetas de presentación.
- Voz a voz

Instrumentos a utilizarse:

Plegable publicitario: Material de apoyo para dar a conocer las características del producto y de nuestra empresa a administradores de los establecimientos comerciales y público en general.

Demostraciones y degustaciones: Tendrá como objetivo acompañar en eventos y fechas especiales a nuestros clientes para dar a conocer los beneficios del producto, probar al cliente que el producto realmente evidencia su calidad y dar una adecuado manejo a las 8objecciones que se puedan presentar.

Contacto Directo con los clientes: gestión a adelantarse desde la Gerencia y que contribuya a la consulta permanente de las necesidades y deseos de los consumidores del producto.

Elaboración de un atractivo catálogo de productos como un instrumento valioso en el objetivo de llevar mensaje de recordación al mercado objetivo y a un costo razonable.

Práctica de la comunicación telefónica y el tele mercadeo como instrumentos para conservar los clientes actuales y propiciar la búsqueda de nuevos que permita garantizar el mantenimiento y crecimiento del negocio.

Práctica de la estrategia cadena sin fin en la cual los clientes actuales recomiendan una o dos personas con potencial de llegar a convertirse en compradores.

6.1.7. Estrategias de Servicio. Mecanismos de Atención a Clientes:

Teniendo en cuenta que la labor de ventas no termina con el cierre de la venta, es indispensable mantener un constante contacto para estar al tanto de si ha surgido alguna dificultad con el producto o hay una nueva necesidad que se pueda satisfacer. Tanto los meseros como el administrador del restaurante estará siempre en disposición de escuchar las opiniones de los clientes y darle solución inmediatamente según sea el caso, cuando se presentan problemas con la comida, se ofrecerá disculpas, se cambiará el plato y se ofrecerá un coctel o bebida que el cliente prefiera totalmente gratis.

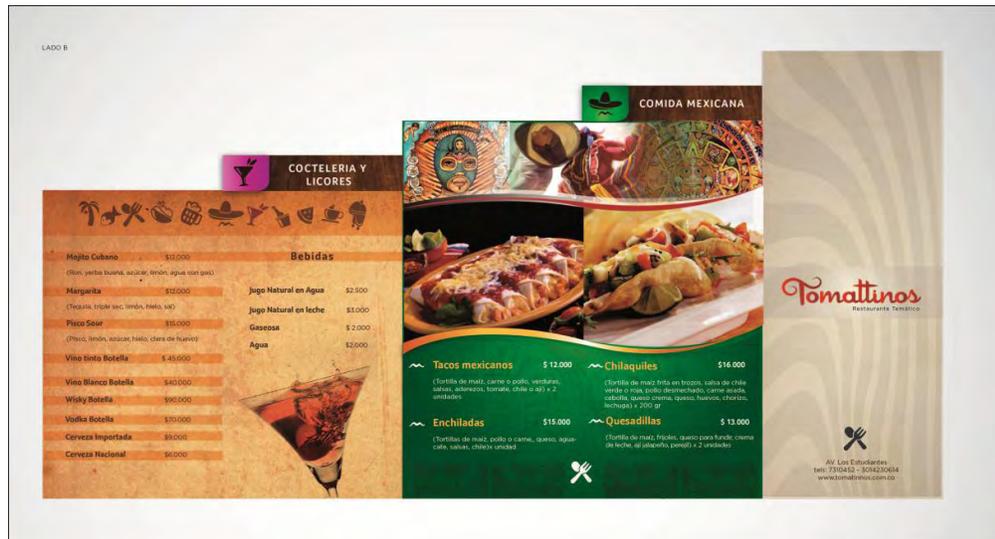
Además se ofrecerá una carta con los platos ofrecidos en el establecimiento totalmente llamativo e innovador, como se detalla en el gráfico 2.

Gráfico 2: carta de productos Restaurante Tomattinos lado A



Fuente: Los autores

Gráfico 3: carta de productos Restaurante Tomattinos lado B



Fuente: Los autores

Ver carta ampliada de productos del Restaurante en el anexo 5.

6.1.8. Presupuesto Mezcla de Mercadeo. El mercadeo involucra la realización de un portafolio del restaurante y tarjetas de presentación, además de los demás

contemplados en los gastos administrativos y de ventas, los dos primeros ítems, son de inversión inicial y se incurrirá en ellos una vez se agote la existencia de cada uno de ellos, los restante tendrán una periodicidad mensual, como se definió en el presupuesto de ventas.

Este sería el presupuesto inicial para mercadeo y promoción que corresponde a la puesta en marcha del proyecto.

Cuadro 12: presupuesto de la mezcla de mercadeo

Descripción	Valor
Diseño de imagen	900.000
Cartas de menú	1.2000.000
Tarjetas de presentación	95.000
Evento de lanzamiento	1.500.000
Publicidad	900.000
Contactos, entrega tarjetas invitación, correo	1.200.000
Capacitación auxiliares de servicio	100.000
Total	5. 895.000

Fuente: Los autores

Es un presupuesto sencillo pero acorde a las necesidades reales de la empresa, que necesita más una inteligencia de mercados y un cumplimiento estricto de las funciones encomendadas al Jefe Administrativo y Comercial.

6.1.9. Estrategias de Aprovechamiento. Se realizarán alianzas con productores y distribuidores de tal manera que se disponga de las materias primas de manera permanente y con un alto nivel de calidad, para el caso de las carnes, pescados y mariscos se buscarán proveedores reconocidos que puedan garantizar la procedencia de los productos, su adecuado estado de conservación y para tal efecto este tipo de producto se abastecerán con un alta frecuencia y periodicidad para no tener grandes cantidades almacenadas y garantizar su frescura.

a. Precios de adquisición.

Teniendo en cuenta la estabilidad en la inflación que se presenta actualmente en la economía de nuestro país este sería un factor que no incide mucho en la variación de los precios, se toman como referencia los precios de plaza de mercado para los productos perecederos y para los insumos transformados los suministrados por un distribuidor local que atiende el sector de tiendas,

restaurantes, etc. Aspectos climáticos principalmente pueden provocar cambios en los precios de alimentos perecederos que son las materias primas para la preparación de algunos de los platos, para disminuir dicho impacto se realizará la compra directamente con el productor o buscar un mayorista que evite se agregue un valor significativo dentro de la cadena de distribución, es importante señalar que dentro de la estructura de los costos las materias primas no son las más significativas, por tanto una variación en los precios de adquisición no afectan de manera significativa el precio final del producto.

b. Políticas crediticias de los proveedores.

Todas las compras tanto en materias primas como en insumos y otros productos se realizarán de contado, en el caso de los alimentos perecederos se buscará su aprovisionamiento continuo y periódico, buscando que se tengan las mejores características al emplearlos, para ello se plantea realizar un pago en efectivo que de solidez a la relación con los proveedores buscando en lo posible eliminar al máximo los intermediarios y garantizando un precio justo en la compra de estos y que el mayor beneficio se traslade al productor.

6.1.10. Proyección de ventas. Las proyecciones de ventas se definieron con base en el estudio de mercado, el cual permitió determinar el tamaño del mercado potencial y de acuerdo al mercado objetivo que se desea atender alcanzar un 6% de este con un crecimiento del 5% para los cinco años en los que se realiza las proyecciones.

Cuadro 13: proyección del precio por producto

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comida cubana ropa vieja	18.000	18.586	19.146	19.723	20.319
Comida mexicana enchiladas	15.000	15.488	15.955	16.436	16.932
Comida peruana arroz chaufa de mariscos	25.000	25.814	26.591	27.394	28.220
Total	58.000	59.888	61.691	63.553	65.471

Fuente: Los autores

Cuadro 14: proyección unidades a vender por producto

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comida cubana ropa vieja	2.808	2.948	3.096	3.251	3.413
Comida mexicana enchiladas	1.872	1.966	2.064	2.167	2.275
Comida peruana arroz chaufa de mariscos	4.680	4.914	5.160	5.418	5.689
Total	9.360	9.828	10.319	10.835	11.377

Fuente: Los autores

Cuadro 15: proyección de ventas

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comida cubana ropa vieja	50.544.000	54.798.385	59.271.154	64.113.023	69.350.425
Comida mexicana enchiladas	28.080.000	30.443.547	32.928.419	35.618.346	38.528.014
Comida peruana arroz chaufa de mariscos	117.000.000	126.848.114	137.201.745	148.409.775	160.533.390
Total	195.624.000	212.090.046	229.401.317	248.141.143	268.411.828

Fuente: Los autores

a. Política de cartera

Se define una política acorde con las características del negocio se otorgará crédito solo a clientes habituales pero en su mayoría estos corresponderán a clientes empresariales y el porcentaje de las ventas bajo esta modalidad alcanzará un 20% otorgando un plazo máximo de 30 días, el 80% restante corresponderá a ventas en efectivo que se cancelan al momento de prestar el servicio en las instalaciones del restaurante, para poder llevar a cabo esta política se requiere dentro de la estructura del capital de trabajo \$8.151.000.

6.2 ESTUDIO DE OPERACIÓN

6.2.1 Operación:

6.2.1.1 Fichas técnicas

Comida peruana: es reconocida a nivel mundial por ser una de las más diversas del mundo, contando entre sus influencias por la cocina española, costa atlántica del África Subsahariana, Francia, la asiática dada por las inmigraciones de Chinos y Japonenses, entre otros habitantes europeos que llegaron a Perú como los italianos. Es reconocido como el país con más platos típicos en el mundo con un total de 491. Ver anexo 6.

Comida mexicana: la gastronomía de México se caracteriza por su gran variedad de platillos y recetas, así como por la complejidad de su elaboración. Es reconocida por sus sabores distintivos y sofisticados con gran condimentación. Reúne tradiciones gastronómicas tanto mesoamericanas como europeas, entre otras. La cocina mexicana ha influenciado a diversas cocinas del mundo y también ha sido influenciada de cocinas como: española, cubana, africana, del Oriente Medio, asiática, etc. Ver anexo 7.

Comida cubana: la gastronomía de Cuba es una fusión de la cocina española, africana y caribeña. Las recetas cubanas comparten las sabidurías de la combinación entre las especias y las técnicas combinadas de la cocina española y africana, con unas ciertas influencias caribeñas en especias y sabores. Existen influencias de los esclavos africanos que cultivaban la mayoría en las plantaciones de caña de azúcar, a pesar de que en la mayor parte de las ciudades constituyeron la minoría. Ver anexo 8.

6.2.1.2 Estado de desarrollo. El presente proyecto nace a partir de la experiencia de uno de sus integrantes en el sector gastronómico desde el año 2006, como supervisor del área de alimentos en Almacenes Éxito y posteriormente como propietaria y administradora del Restaurante de Comida Cubana “Sabor de Cuba”, que funcionó hasta marzo de 2012 y fue cerrado por cumplimiento del contrato de arrendamiento ya que esta edificación va a ser demolida.

El Restaurante Temático TOMATTINOS, será un lugar único en la ciudad, donde existe una demanda creciente para este tipo de establecimientos y en donde nuestra oferta de comida internacional permite contar con un portafolio exclusivo, provocativo y saludable para nuestros clientes, además su montaje y ambientación cambiante permitirá al cliente conocer parte de la cultura y tradiciones de diferentes países del mundo.

Otra fortaleza de nuestro proyecto es la participación de profesionales expertos en el área comercial, mercadeo, administrativa y financiera, que permite un manejo adecuado de los recursos y una gestión comercial que busca el reconocimiento del restaurante en el mercado objetivo definido.

6.2.1.3 Descripción del proceso:

Preparación de platos

- Compras de materia prima e insumos necesarios para la manipulación y transformación de los alimentos, lo cual se realiza a través de proveedores directos y distribuidores con los cuales se establecerán parámetros de calidad; algunos de ellos tienen servicio a domicilio lo cual reduce costos de transporte y tiempo de compra.
- Limpieza y separación de alimentos que van al cuarto frío, y almacenamiento en depósito
- Alistamiento de materias primas, pre cocción
- Elección del plato por parte del cliente y entrega de este pedido al chef por parte del mesero

- Selección de ingredientes que serán necesarios para la preparación de los distintos platos y pedidos de los clientes.
- Elaboración del producto
- Disposición y decoración del plato.
- Entrega del plato al mesero
- Entrega del producto al cliente
- Finalmente una vez el cliente haya terminado de comer, pide la cuenta.
- se realiza el registro del pedido en la caja y facturación al final.

Servicio

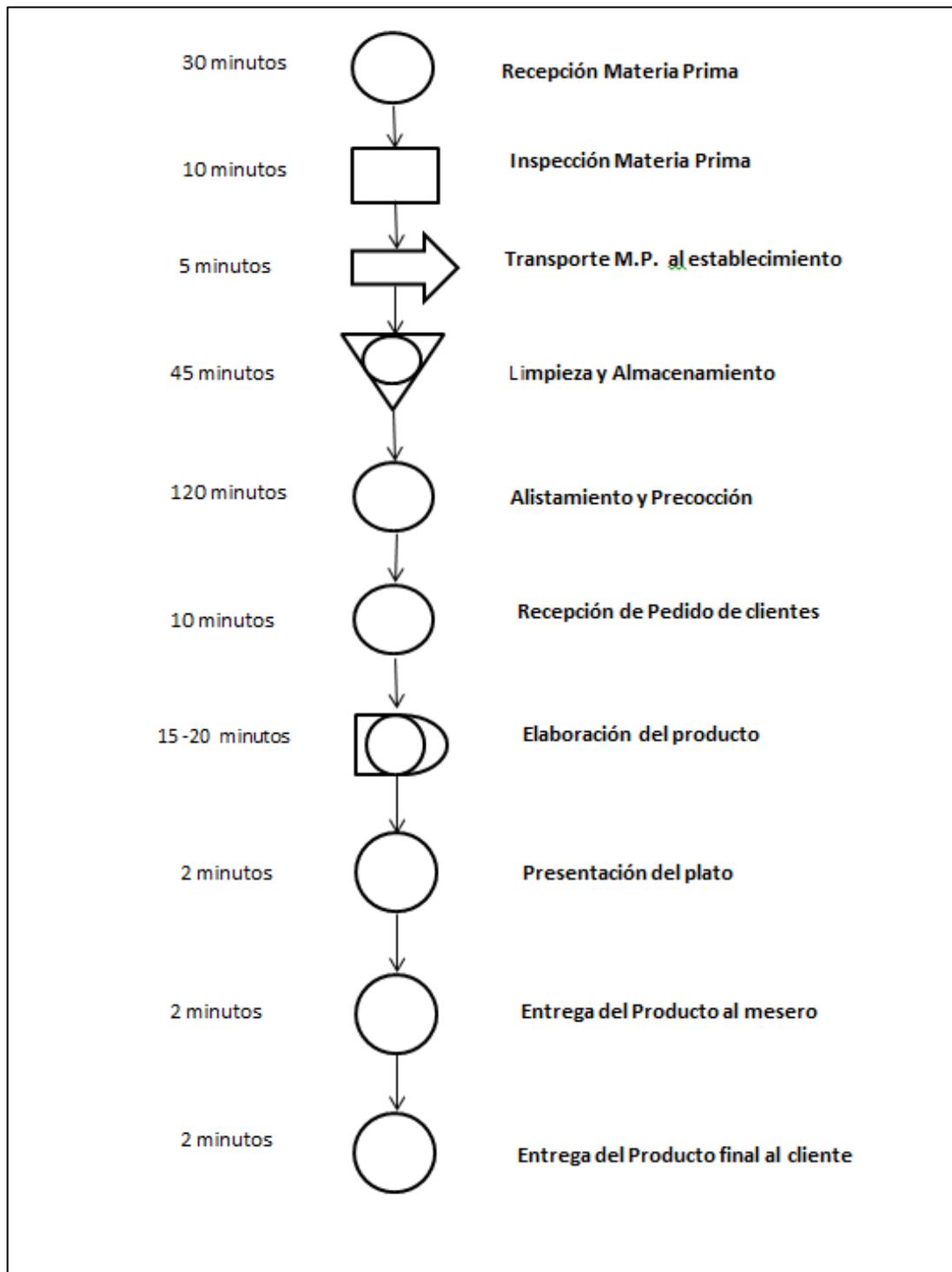
- Recepción de los clientes: Recibirlos cordialmente, designarles una ubicación y acompañarlos a mesa o sala de espera en caso de que no haya disponibilidad inmediata
- Captación del pedido: De forma rápida y con capacidad de informar y asesorar si así lo requiere al comensal.
- Entrega de la orden a la cocina: Veloz.

Producción de platos/Bebidas: Con celeridad y cumpliendo con las normas de salubridad.

- Planificación, Organización, dirección y control de los diferentes eventos, espectáculos y exposiciones.
- Logística de Salida: Entrega del pedido a las mesas en el menor tiempo posible, de manera de que los platos lleguen en óptimas condiciones de temperatura.
- Cobranza: llevar la cuenta en el momento que el cliente lo requiera y ágilmente entregar el cambio correspondiente.
- Retiro de los servicios: Ágil y ordenadamente de manera que la mesa quede lista en el menor tiempo posible.

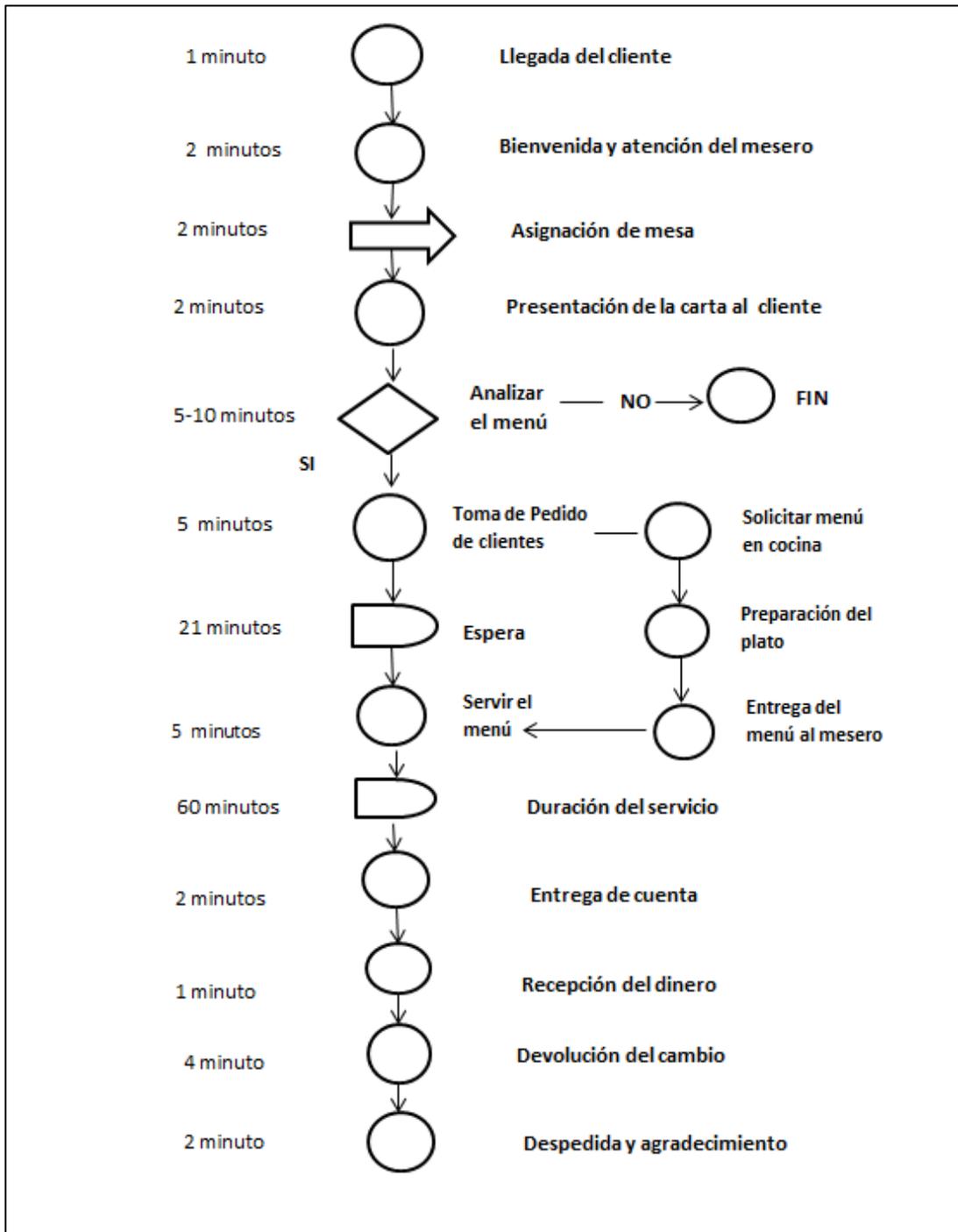
Servicios: espacio destinado para sugerencias.

Gráfico 4: diagrama de flujo del proceso de producción en restaurante



Fuente: Los autores

Gráfico 5: diagrama de flujo de proceso atención al cliente



Fuente: Los autores

6.2.2 Necesidades y requerimientos:

- **Abastecimiento**

Proveedores de insumos / materias primas: Se busca establecer relaciones estratégicas con los proveedores a fin de obtener la entrega de los insumos de calidad en tiempo exacto y obtener financiación de los mismos.

Surticarnes Panamericana, es un proveedor importante de carnes en la ciudad de Pasto que maneja bajos precios y excelente calidad, es una muy buena opción ya que lo que se busca es disminuir costos y tener un proveedor confiable que además ofrece el servicio a domicilio sin ningún costo adicional.

Los proveedores de frutas y verduras se pueden encontrar en la plaza de mercado de los dos puentes, Lorenzo o Anganoy donde hay mayoristas que llevan los productos al establecimiento y entregan los pedidos de acuerdo con las especificaciones solicitadas.

Para la elaboración de jugos se contará con un proveedor local de pulpas de frutas el cual se caracteriza por sus productos de excelente calidad, buen rendimiento y bajo precio.

Para los productos de uso industrial, Acegrasas y Dispropan son una buena opción por el amplio portafolio de productos con los que cuentan y entrega en el establecimiento, además ofrecen crédito; los productos con los que cuentan son harinas, salsas, aceite, enlatados, etc.

En cuanto a productos de aseo, nuestro proveedor será Johnson Diversey, los cuales distribuyen a nivel nacional en grandes superficies, hospitales y restaurantes y cuentan con un portafolio de productos óptimos para áreas de alimentos que producen muy poca espuma, son inoloros y permiten la destrucción de microorganismos patógenos presentes en alimentos, superficies y medio ambiente; la empresa ofrece instalación en comodato de equipos, charlas y monitoreo continuo de procesos de limpieza y uso de los productos.

- **Recursos humanos**

Búsqueda y selección intensiva del recurso humano idóneo, con liderazgo, iniciativa, compromiso y actitud. Capacitación continua y pertinente al puesto. Fomentar un ambiente laboral ameno y profesional.

- **Infraestructura**

- Ambientaciones diferentes que brinden una opción distinta.

- Espacio destinado a espectáculos y exposiciones.

- **Actividades**

- Logística de entrada
- Control de la cantidad y calidad de los insumos utilizados.
- Distribución y almacenamiento estratégico de los insumos.
- Recepción cordial y lugar de espera agradable para los clientes.

- **Desperdicios**

Se busca minimizar los desperdicios ya que estos representan altos costos y generan contaminación, por lo tanto se realizará separación de ellos en el área de producción y disposición final de basuras así: desechos orgánicos, grasas, plástico, latas y vidrio; el material reciclable se donará y los desechos orgánicos y grasas son recolectados para alimentación animal.

- **Servicio**

El Restaurante Temático de comida Internacional **TOMATTINOS** cuyo tema y atractivo lo constituyen la cultura de diferentes países y regiones de Colombia, prestará sus servicios de lunes a domingo, de 11:00 a.m. a 11:00 p.m.

Los productos a ofrecer los constituyen platos tipo gourmet de comida Peruana, Cubana y Mexicana, los cuales se sirven como plato fuerte para el almuerzo o cena.

La ambientación del establecimiento se definirá de acuerdo a una programación mensual en donde además se incluirá los uniformes de los empleados que estarán relacionados con el tema seleccionado.

- **Accesorios**

Los accesorios que debe tener el restaurante, deben ser consecuentes con la estructura del mismo, están basados en un estilo temático de países del mundo y regiones colombianas, algo casual pero a la vez cómodo, moderno y exclusivo, con materiales frescos y colores vivos que hagan sentir al cliente en un lugar único. La fachada debe ser amplia y que incite a la gente a entrar, con una terraza con calefactores a gas que permitan pasar un rato ameno al aire libre sin la incomodidad del frío que en oportunidades es muy intenso en nuestra ciudad.

Ventanas amplias que permitan apreciar una buena panorámica.

- **Capacidad instalada requerida**

Este factor es determinante ya que se parte de los resultados obtenidos en el estudio de mercado donde se definió la demanda potencial de nuestro negocio y se busca aprovechar al máximo el espacio sin obstaculizar los proceso productivos y siempre pensando en la comodidad del cliente, además no se quiere montar toda una infraestructura que no estará soportada por el mercado.

Capacidad: El Restaurante Temático TOMATINNO´S, tendrá capacidad para 15 mesas de 4 puestos, para un total de 60 personas máximo, además contará con una sala de estar para 8 personas con cómodos mueble en caso de espera por parte de los clientes para la asignación de su mesa.

Cuadro 16: determinación capacidad instalada del restaurante.

HORARIO	11:00 A.M-3:00 P.M.- 6:00 P.M-10:00 P.M
DIAS LABORABLES	Martes a Domingo
MESAS DISPONIBLES	15
SILLAS DISPONIBLES	60
HORAS DIARIAS A TRABAJAR	8
HORAS SEMANALES A TRABAJAR	48
HORAS MENSUALES A TRABAJAR	192
HORAS ANUALES ATRABAJARA	2304
TOTAL CAPACIDAD	51840

Fuente: Los autores 2012

6.2.3 Plan de producción. Los tres (3) primeros meses de funcionamiento, corresponden al periodo de adecuaciones físicas del local, decoración, ambientación, compra y montaje de maquinaria y equipos, contratación de personal, entre otros. Razón por la cual no se tendrá producción. A partir del mes cuatro (4), el plan de producción es el siguiente:

- ✓ 20 Platos a la carta por día (martes a Jueves)
- ✓ 10 platos de comida Peruana
- ✓ 6 Platos de comida Cubana

- ✓ 4 Platos comida Mexicana
- ✓ Número de clientes esperados por día 20 personas
- ✓ 40 platos a la carta por día (viernes- domingo)
- ✓ 20 platos de comida Peruana
- ✓ 12 Platos de comida Cubana
- ✓ 8 Platos comida mexicana
- ✓ Número de clientes esperados por día 40 personas

6.2.4 Plan de compras:

Cuadro 17: requerimientos por unidad de producción Ropa vieja

Materia Prima e insumos (3)	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1
Espaldilla de res	g	120,00	10,0
Yuca	g	150,00	2,0
Repollo	g	50,00	3,6
Zanahoria	g	50,00	3,4
Mojo criollo	cc	10,00	6,0
Salsa de ajo	g	20,00	12,5
Pasta de tomate	g	40,00	17,5
Aceite	cc	50,00	4,0
Vinagre	cc	10,00	17,0
Cebolla	g	15,00	7,0
Pimentón	g	15,00	7,0
Condimentos	g	10,00	13,0

Fuente: Los autores

Cuadro 18: requerimientos por unidad de producción Enchiladas.

Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1
Pollo	g	150,00	12
Tortillas de maíz	g	5,00	200
Papas	g	100,00	1,2
Aceite	cc	50,00	4
Tomates	g	100,00	4,0
Queso Cheddar	g	30,00	16,7
Chile	g	100,00	5
Cebolla	g	30,00	7
Condimentos	g	10,00	13
Manteca de cerdo	g	5,00	3

Fuente: Los autores

Cuadro 19: requerimientos unidad de producción Arroz chaufa de mariscos.

Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1
Arroz	g	150,00	2,1
Calamares	g	30,00	19
Langostinos	g	100,00	48
Conchas	g	30,00	10
Pulpos	g	30,00	19,0
Huevos	Unidad	1,00	250,0
Aceite	cc	30,00	4
Cebolla	g	10,00	7
Aceite de ajonjolí	cc	2,00	6
Salsa de soya	g	2,00	6
Jengibre	g	2,00	7,5
Ajo	g	1,00	10
Pasta de tomate	g	2,00	17,5
Condimentos	8	10,00	13

Fuente: Los autores

6.2.5 Costos de producción:

Cuadro 20: relación de total de materias primas, mano de obra y depreciación.

Costos Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	52.890.552	57.342.451	62.022.872	67.089.529	72.570.082
Mano de Obra	33.441.216	34.529.550	35.569.457	36.642.982	37.748.907
Materia Prima y M.O.	86.331.768	91.872.000	97.592.329	103.732.511	110.318.989
Depreciación	8.283.500	8.283.500	8.283.500	8.283.500	8.283.500
Total	94.615.268	100.155.500	105.875.829	112.016.011	118.602.489

Fuente: Los autores

6.2.6 Infraestructura:

a. Equipos y maquinaria

Para el desarrollo de este negocio es fundamental contar con todos los equipos, maquinaria y utensilios necesarios para la preparación de los distintos tipos de comida internacional. Es necesario por lo tanto contar con los siguientes implementos:

Cuadro 21: listado requerimientos maquinaria, equipos y utensilios.

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
3	Mesones en acero inoxidable	1.500.000	4.500.000
2	Estufas Industriales con horno en acero inoxidable	2500000	5000000
2	Campanas extractoras en acero inoxidable	500000	1000000
2	Parrillas	480000	960000
1	Refrigerador industrial	1.200.000	1200000
1	Lavamanos de acero inoxidable	1600000	1600000
1	Maquina lavaplatos de acero inoxidable	4500000	4500000
1	Nevera acero inoxidable	3200000	3200000
1	Licuadaora semi industrial	450000	450000
3	Licadoras caseras	180000	540000
1	Horno microondas	350000	350000
2	Sanduchera industrial	750000	1500000
1	Sartén eléctrico	350000	350000
1	Plancha para asar	320000	320000
1	Congelador	2500000	2500000
2	Ollas a Presión 12 lt	250000	500000
2	Ollas a Presión 6 lt	170000	340000
3	Ollas Arroz	90000	270000
1	Freidora	3200000	3200000
8	Sartenes antiadherentes	380000	380000
2	Wock	220000	440000
4	Ollas grandes	80000	320000
1	Set de Cuchillos Victorinox	1320000	1320000
4	Ollas medianas	65000	260000
4	Pailas medianas	70000	280000
3	Juegos de utensilios medidores	160000	480000
2	Juegos de Coladores	75000	150000
1	Cristalería (vasos, copas para ceviches)		800000
1	Tazones para mezclar de acero inoxidable (varios tamaños)		330000
2	Basculas electrónicas	105000	210000
4	Cuadros para picar	45000	180000

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
2	Peladores de papa	25000	50000
2	Juegos de cucharas de metal y madera	32000	64000
2	Juegos de tenedores	42000	84000
2	Piedras de amolar	40000	80000
2	Juegos de pinzas en acero inoxidable	140000	280000
2	Espumaderas	40000	80000
4	Espátulas Plásticas	16000	64000
4	Espátulas de caucho para raspar plancha y horno	22000	88000
1	Abrelatas	55000	55000
3	Set de utensilios plásticos de diferentes tamaños Rubermaid	350000	1050000
1	Mortero	20000	20000
8	Vajilla de puestos cuadrada blanca corona	420000	3360000

Fuente: Los autores

Ver en el anexo 9 fotografías sobre algunos de los equipos

Cuadro 22: listado de equipos de oficina y mobiliario.

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
2	Computador Portatil	1.400.000	2800000
3	Televisores LCD 42"	110000	3300000
	Decoración tematica (cuadros, lamparas, centros de mesa, etc)		12000000
	Caja registradora	350000	350000
15	Mesas tipo decko	230000	3450000
60	Sillas tipo decko	145000	8700000
1	Teatro en Casa	750000	750000

Fuente: Los autores

6.2.7 Parámetros Técnicos Especiales:

a. Distribución de planta

De la adecuada distribución de la planta depende la comodidad tanto de los clientes como de los meseros y demás trabajadores del lugar. Además se busca que este aspecto vaya acorde con los lineamientos del Restaurante, en donde se incorpora conceptos de cocina abierta y funcionalidad de los espacios

b. Distribución física del restaurante

La distribución física del restaurante está sujeta a las dimensiones y diseño del local comercial, pero teniendo en cuenta la comodidad de los clientes y la innovación que queremos mostrar a través de la cocina abierta en donde los clientes podrán observar la preparación de algunos platos a cargo de nuestro chef. Se diseñaron diferentes áreas que comprenden:

- Cocina: dividida en zona de ensaladas, platos fuertes, postres y zona caliente
- Zona de lavado
- Zona de almacenamiento
- Zona de espera: sala estar
- Zona de clientes
- Zona de baños
- Oficina

El plano de la distribución de las anteriores áreas y las imágenes de diferentes vistas del restaurante se pueden ver en el anexo 10.

6.3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

6.3.1. Estrategia organizacional

Cuadro 23: análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>D1. Somos nuevos en el sector de restaurantes temáticos lo que Implica un costo muy representativo y más aún si se tiene en cuenta que la decoración y ambientación del lugar es muy versátil. Es necesario aprender lo más rápido posible para poder adaptarse a los cambios de la mejor manera.</p> <p>D2. No seremos propietarios del local lo cual implica que tendremos que pagar un elevado costo de alquiler ya que necesitamos un local de unas dimensiones importantes y en un sector de estrato 5.</p> <p>D3. Incertidumbre en el área financiera ya que el restaurante representa una alternativa nueva y no se cuenta con la seguridad de su éxito.</p>	<p>O1. Creciente tendencia por el consumo de restaurantes temáticos en el país y en especial en nuestra ciudad representaría la primera opción dentro de esta tendencia.</p> <p>O2. Los consumidores buscan nuevas experiencias y sensaciones no solo respecto al menú sino a lugares no convencionales que representen una alternativa innovadora.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>F1. Capacidad de diferenciación respecto a otros restaurantes ya que posee una característica innovadora respecto al enfoque temático que permite ofrecer un servicio marcado por algo muy diferente como el menú y la adecuación física del lugar.</p> <p>F2. Excelente ubicación del establecimiento: ya que la zona elegida pertenece a estrato 5 de la ciudad y se caracteriza por su fácil acceso, su crecimiento en la categoría de restaurantes de alta cocina adicional a la no existencia de un restaurante con la característica de temático.</p> <p>F3. Materia prima de excelente calidad y mantenimiento que permitirá hacer la diferencia logrando la plena satisfacción del cliente a través de un servicio impecable, diferente e innovador.</p> <p>F4. Debido a los costos que se manejaran</p>	<p>A1. Si bien no existe en la ciudad un restaurante temático, si se cuenta con una marcada competencia reflejada en un gran número de restaurantes que ofrecen una variedad importante de platos tipo gourmet.</p> <p>A2. Por el incremento tan acelerado de restaurantes en la ciudad, puede resultar más difícil lograr el interés de los clientes y lograr su visita de manera habitual al establecimiento, es decir, consumidores poco fieles.</p>

<p>en el menú, el restaurante será una opción más llamativa para personas de un poder adquisitivo más amplio lo cual garantizara la visita casi que de manera exclusiva del mercado objetivo al que está dirigido el proyecto.</p>	
--	--

Fuente: Los autores

Cuadro 24: formulación de estrategias FADO

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
<p>Desarrollar una fuerte campaña publicitaria con el fin de dar a conocer rápidamente el restaurante haciendo énfasis en el elemento innovador respecto a su ambientación versátil y temática.</p>	<p>Tratar de captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes, basándonos en la excelente y calidad y en la innovación de los servicios. Lograr el liderazgo en el mercado en el mediano plazo aprovechando los puntos que nos permitirán marcar la diferencia como el servicio, la caracterización temática, la innovación y la ubicación entre otros.</p>
ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
<p>Dar a conocer a través de diferentes herramientas la existencia del restaurante y lograr un alto nivel de recordación y posicionamiento en los clientes. Mantener siempre una altísima calidad en el producto y servicio ofrecidos teniendo en cuenta la opinión del cliente buscando siempre alternativas innovadoras y perfeccionando las existentes. Adquirir en el menor tiempo posible el local donde funcionara el restaurante.</p>	<p>Lograr la adaptación al medio aprovechando las tendencias y gustos de los consumidores. Ofrecer una alternativa no tradicional de dar a conocer el establecimiento a través de un recorrido virtual por el restaurante, que le permita al cliente disfrutar una experiencia poco convencional. .</p>

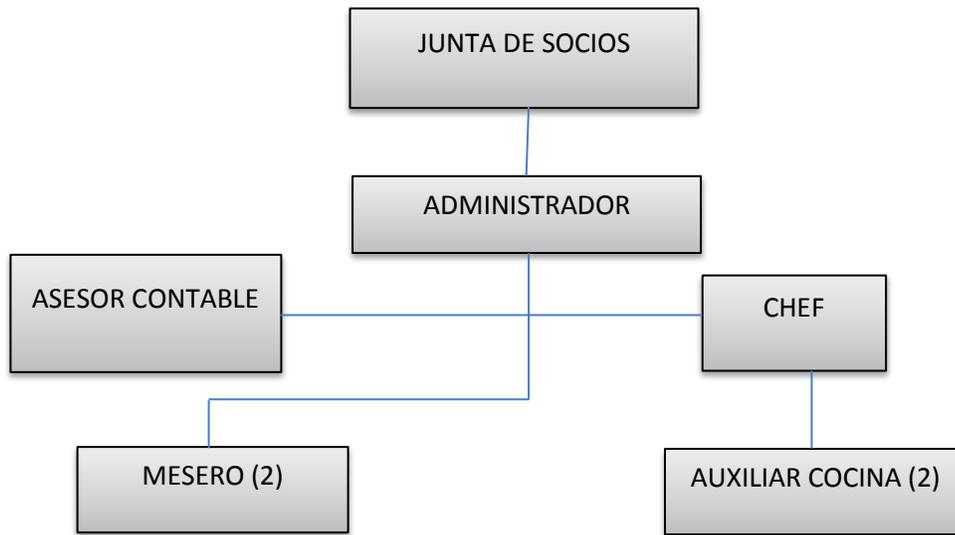
Fuente: Los autores

- ORGANISMOS DE APOYO

Universidad de Nariño, SENA a través del Fondo Emprender, Cámara de Comercio de Pasto.

6.3.2. Estructura organizacional:

Gráfico 6: definición de la estructura organizacional



Fuente: Los autores

a. Junta de socios

Conformada por los socios aportantes en la sociedad empresarial, se constituye como el máximo órgano decisorio de la compañía, se le atribuyen las siguientes funciones:

- Elaborar los estatutos dentro del marco jurídico para la sociedad empresarial
- Verificar el cumplimiento de dichos estatutos, en caso de incumplimiento sancionar y adoptar los correctivos necesarios
- Trazar políticas de desarrollo de la empresa
- Nombrar el gerente de la empresa y autorizarlo para delegar las facultades en todos los empleados de la empresa
- Decidir sobre la distribución de las utilidades y aprobación de los estados financieros

- CARGOS Y FUNCIONES

Nombre del cargo: ADMINISTRADOR

Dependencia: Socios fundadores del restaurante

Jefe inmediato: Junta de Socios

Perfil: Título profesional en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial.

Funciones

- Administrar eficazmente la estructura organizativa del restaurante, optimizar el rendimiento, incentivar y motivar el equipo humano.
- Planificar y controlar los gastos de mercancías, del personal e impuestos.
- Mejorar las compras y el control del inventario de las materias primas.
- Establecer contactos favorables para el restaurante temático.
- Escuchar y tomar en cuentas sugerencias o inquietudes de los clientes y mantener excelentes relaciones con los mismos.
- Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas del restaurante.
- Recibir y revisar los cortes de caja diarios que le sean entregados por parte del administrador.

Nombre del cargo: ASESOR CONTABLE

Dependencia: Administración

Jefe inmediato: Administrador

Perfil: Título como Contador Público

Funciones

- Registrar y sistematizar todos los movimientos contables tanto de ingresos como de egresos que se generen en el restaurante temático.
- Archivar toda la documentación que se genere y se reciba en el restaurante temático.
- Presentar las declaraciones tributarias y elaborar los estados financieros.
- Elaborar el presupuesto anual de egresos.

Nombre del cargo: CHEF

Dependencia: Administración

Jefe inmediato: Administrador

Perfil: Chef profesional o título en Gastronomía Internacional

Funciones:

- El chef debe estar a cargo de mantener los más altos estándares de la higiene en la cocina.

- Es responsable de la preparación de todos los platos y de la supervisión de cada producto alimenticio en la cocina.
- Ordenar y proveer todos los productos alimenticios e insumos para la cocina. Eventualmente deberá visitar compañías de productos o mercados de productos frescos para elegir personalmente las frutas y verduras frescas del día al igual que ordenar todas las carnes, pescados y demás alimentos.
- Solicitar a tiempo el equipamiento necesario para la cocina, para servir y para la limpieza.
- Controlar y dirigir a todo el personal de la cocina en caso de necesitarse auxiliares para esta labor.

Nombre del cargo: AUXILIAR DE COCINA

Dependencia: Administración

Jefe inmediato: Chef

Perfil: Experiencia mínima de 5 años como auxiliar de cocina.

Funciones

- Disponer adecuadamente las herramientas, utensilios y materiales de trabajo.
- Organizar cavas, neveras y armarios.
- Lavar, pelar y cortar verduras, hortalizas, pescados, carnes y mariscos.
- Preparar fondos, ensaladas, salsas y participar en los inventarios
- Colaborar con el chef en el servicio.
- Limpiar y ordenar su puesto de trabajo y colaborar en el arreglo general de la cocina.
- Descongelar, desinfectar, picar, cocer, filetear y/o pesar los diversos ingredientes que se utilizan en la preparación de alimentos y bebidas.
- Lavar los diversos utensilios y equipo utilizados antes, durante y después de su jornada laboral.
- Verificar la temperatura de congeladores y refrigeradores de la cocina y llenar el formato de registro correspondiente.
- Con ayuda del chef, revisar la disponibilidad de materia prima e insumos al finalizar cada jornada.

Nombre del cargo: MESERO

Dependencia: Administración

Jefe inmediato: Administrador

Perfil: Bachiller con experiencia en servicio al cliente

Funciones

- Manejar un correcto uso de la terminología gastronómica y conocer perfectamente los platos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.

- Mantener aseadas las mesas y ser el responsable del correcto montaje de las mismas.
- Conocer el correcto manejo de la vajilla, cristalería y cubiertos.
- Debe tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: Sal, azúcar, salsas, cubiertos, etc.
- Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía y atenderle de la misma manera durante su visita al restaurante.
- Sugerir alguna ensalada o algunas de las especialidades de la casa.
- Conocer y aplicar el sistema para escribir las órdenes de menú del cliente.
- Inspeccionar que los platos sean según lo solicitado por el cliente antes de llevarlos a la mesa.
- Solicitar al administrador la cuenta del cliente.
- Ayudar en el entrenamiento del personal de nuevo ingreso.
- Reportar al administrador los comentarios de los clientes acerca del servicio y la calidad de los alimentos.

6.3.3. Aspectos legales:

- PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA

- Formato de verificación del nombre comercial o razón social. Para determinar que el nombre del negocio o razón social no está siendo utilizado por otra persona natural o jurídica.
- Acta autenticada de constitución privada en la cual se establece la conformación accionaria de la empresa.
- Elaboración del documento privado
- Copia autenticada del Documento Privado de Constitución ante cámara de comercio.
- Adjuntar recibo de pago del impuesto de registro, por concepto de este acto en Tesorería de la Gobernación de Nariño.
- Diligenciar formularios de RUE.
- Diligenciar el formato anexo NIT.
- Anexar formulario diligenciado de RUT de la DIAN.
- Anexar la Minuta en Medio Magnético.,
- Registró de libros mercantiles.
- Certificado de uso de suelo y distancia ante la Alcaldía Municipal
- Certificación ante el Cuerpo de Bomberos Voluntarios.

Ver en el anexo 11 modelo de documento para constituir una empresa.

6.3.4 Costos administrativos del proyecto

Cuadro 25: presupuesto de salario personal administrativo

Cargo	Salario Mensual	Salario Anual
1. Administración		
Gerente administrador	1.200.000	14.400.000
Subtotal		
2. Ventas		
Mesero	566.700	6.800.400
Mesero	566.700	6.800.400
Subtotal		
Total		

Fuente: Los autores

Cuadro 26: presupuesto de gastos de administración

Rubro	Vr. Mensual	Total Año1
Sueldos a empleados		21.888.000
Honorarios Contador	250.000	3.000.000
Arrendamientos		0
Otros impuestos		720.000
Servicios Bancarios	30.000	360.000
Seguros		0
Servicios Públicos		0
Suscripciones y afiliaciones		0
Teléfono, internet, correo	120.000	1.440.000
Suministros de oficina	30.000	360.000
Total		27.768.000

Fuente: Los autores

Cuadro 27: presupuesto de gastos de ventas

Rubro	Vr. Mensual	Total Año1
Sueldos a empleados		10.336.608
Publicidad	300.000	3.600.000
Total		13.936.608

Fuente: Los autores

Las anteriores Cuadros presentan los presupuestos para el personal, los gastos administrativos y de ventas correspondientes al primer año las proyecciones para

los cuatro años se encuentran elaboradas en el modelo financiero que permitió desarrollar este estudio.

6.4 ESTUDIO FINANCIERO

6.4.1 Ingresos. El siguiente Cuadro presenta los ingresos en pesos, proyectados tener por el negocio como resultado de su actividad en las proyecciones de ventas del Estudio de Mercado se presenta por medio de dos Cuadros más como se llega a este resultado final.

Cuadro 28: proyección de ingresos Restaurante Tomattinos

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comida cubana ropa vieja	50.544.000	54.798.385	59.271.154	64.113.023	69.350.425
Comida mexicana enchiladas	28.080.000	30.443.547	32.928.419	35.618.346	38.528.014
Comida peruana arroz chaufa de mariscos	117.000.000	126.848.114	137.201.745	148.409.775	160.533.390
Total	195.624.000	212.090.046	229.401.317	248.141.143	268.411.828

Fuente: Los autores

6.4.2. Egresos. En el Cuadro siguiente se presenta de manera consolidada los egresos necesarios para el funcionamiento del restaurante con base en las proyecciones de unidades a vender y los requerimientos de personas, materias primas y demás aspectos administrativos y de ventas que intervienen en el proceso.

Cuadro 29: cuantificación de los egresos para la operación del restaurante

EGRESOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros Costos de Fabricación	34.350.000	35.467.910	36.536.077	37.638.776	38.774.755
Costos Producción					
Materia Prima	52.890.552	57.342.451	62.022.872	67.089.529	72.570.082
Mano de Obra	33.441.216	34.529.550	35.569.457	36.642.982	37.748.907
Materia Prima y M.O.	86.331.768	91.872.000	97.592.329	103.732.511	110.318.989
Depreciación	8.283.500	8.283.500	8.283.500	8.283.500	8.283.500
Total	94.615.268	100.155.500	105.875.829	112.016.011	118.602.489
Gastos Operacionales					
Gastos de Ventas	13.936.608	14.390.170	14.823.551	15.270.942	15.731.836
Gastos Administración	27.768.000	28.671.701	29.535.190	30.426.595	31.344.902
Total Gastos	41.704.608	43.061.871	44.358.742	45.697.537	47.076.738

Fuente: Los autores

6.4.3 Capital de trabajo. Se presenta la estructuración del capital de trabajo que permitirá el funcionamiento del negocio y se explica cada uno de los componentes de este.

Efectivo: corresponde a los recursos en efectivo necesarios para cubrir necesidades inmediatas como caja menor e imprevistos. Su rotación se establece para un periodo muy corto (inferior a 15 días)

Cartera: su rotación promedio corresponde a las condiciones de venta, teniendo en cuenta el porcentaje de ventas de contado, el porcentaje de ventas a crédito y el plazo en días, que corresponden a la política de cartera establecida para el restaurante.

Materia prima: su rotación promedio se establece teniendo en cuenta la perecibilidad de las materias primas e insumos, la localización de los proveedores y/o el volumen mínimo de pedido.

Los inventarios de producto en proceso y producto terminado no se cuantifican debido a que por las características del servicio los alimentos se preparan e inmediatamente se sirven sin que sean susceptibles de inventariar estos dos.

Cuadro 30: cuantificación del capital de trabajo para la operación del negocio

Descripción	Rotación (Días)	Inversión
Efectivo	2	902.147
Cartera	15	8.151.000
Inventario de Materia Prima	7	1.028.427
Inventario de Productos en Proceso	0	0
Inventario de Producto Terminado	0	0
Total		10.081.574

Fuente: Los autores

6.4.4. Punto de equilibrio. Punto de equilibrio en ingresos: este se obtiene aplicando la siguiente formula y con base en los datos que suministra el presente estudio.

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Ingresos por ventas})}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{90.339.216}{1 - (70.247.160 / 195.624.000)}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = 140.955.210$$

Con base en estos resultados podemos interpretar que debido a que las ventas permiten supera el punto de equilibrio se cuenta con el margen necesario para hacer que el proyecto se sostenible.

Cuadro 31: cálculo del punto de equilibrio en unidades

Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
Ropa vieja	2.023	18.000	36.419.049
Enchiladas	1.349	15.000	20.232.805
Arroz chaufa de mariscos	3.372	25.000	84.303.355
Total	6.744		140.955.210

Fuente: Los autores

El anterior cuadro presenta la cantidad de platos a vender por año para cada una de las líneas de comida representadas por un producto y su valor en pesos con el fin de alcanzar el nivel de ventas necesario para la sostenibilidad del negocio, con base en los costos y gastos.

6.4.5 Proyecciones:

Cuadro 32: proyecciones

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%	3,02%
Devaluación	%	8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%	0,87%
IPP	%	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF T.A.	%	8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%	5,59%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Comida cubana ropa vieja	\$ / unid.	18 000	18 586	19 146	19 723	20 319	20 319
Precio Comida mexicana enchiladas	\$ / unid.	15 000	15 488	15 955	16 436	16 932	16 932
Precio Comida peruana arroz chaufa de marisco	\$ / unid.	25 000	25 814	26 591	27 394	28 220	28 220
Precio 0	\$ / unid.	0	0	0	0	0	0
Precio 0	\$ / unid.	0	0	0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Comida cubana ropa vieja	unid.	2 808	2 948	3 096	3 251	3 413	3 413
Unidades Comida mexicana enchiladas	unid.	1 872	1 966	2 064	2 167	2 275	2 275
Unidades Comida peruana arroz chaufa de marisco	unid.	4 680	4 914	5 160	5 418	5 689	5 689
Unidades 0	unid.	0	0	0	0	0	0
Unidades 0	unid.	0	0	0	0	0	0
Total Ventas							
Precio Promedio	\$	20.900,0	21.580,2	22.230,1	22.901,0	23.592,2	23.592,2
Ventas	unid.	9.360	9.828	10.319	10.835	11.377	11.377
Ventas	\$	195.624.000	212.090.046	229.401.317	248.141.143	268.411.828	268.411.828
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$	0	0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Comida cubana ropa vieja	\$ / unid.	3.570	3.686	3.797	3.912	4.030	4.030
Costo Materia Prima Comida mexicana enchiladas	\$ / unid.	4.876	5.035	5.186	5.343	5.504	5.504
Costo Materia Prima Comida peruana arroz chaufa de marisco	\$ / unid.	7.209	7.444	7.668	7.899	8.138	8.138
Costo Materia Prima 0	\$ / unid.	0	0	0	0	0	0
Costo Materia Prima 0	\$ / unid.	0	0	0	0	0	0
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Comida cubana ropa vieja	\$ / unid.	3.519	3.461	3.395	3.331	3.268	3.268
Costo Mano de Obra Comida mexicana enchiladas	\$ / unid.	3.519	3.461	3.395	3.331	3.268	3.268
Costo Mano de Obra Comida peruana arroz chaufa de marisco	\$ / unid.	3.626	3.566	3.498	3.432	3.367	3.367
Costo Mano de Obra 0	\$ / unid.	0	0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra 0	\$ / unid.	0	0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	5.650,7	5.834,6	6.010,3	6.191,7	6.378,6	6.378,6
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	3.572,8	3.513,4	3.446,9	3.381,8	3.318,0	3.318,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	9.223,5	9.348,0	9.457,2	9.573,5	9.696,5	9.696,5
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$	34.350.000	35.467.910	36.536.077	37.638.776	38.774.755	38.774.755
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$	52.890.552	57.342.451	62.022.872	67.089.529	72.570.082	72.570.082
Mano de Obra	\$	33.441.216	34.529.550	35.569.457	36.642.982	37.748.907	37.748.907
Materia Prima y M.O.	\$	86.331.768	91.872.000	97.592.329	103.732.511	110.318.989	110.318.989
Depreciación	\$	8.283.500	8.283.500	8.283.500	8.283.500	8.283.500	8.283.500
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0	0
Total	\$	94.615.268	100.155.500	105.875.829	112.016.011	118.602.489	118.602.489

Fuente: Los autores

6.4.6 Bases son horizontales:

Cuadro 33: bases necesarias para la elaboración del modelo financiero

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
Comida cubana ropa vieja		
Comida mexicana enchiladas		
Comida peruana arroz chaufa de mariscos		
0		
0		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	18%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación) en meses	3 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	13 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	25 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	10%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)

Fuente: Los autores

6.4.7 Balance:

Cuadro 34: balance general proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	1.930.347	35.167.971	60.335.458	88.920.589	121.462.312	158.347.245
Cuentas X Cobrar	8.151.000	8.151.000	8.837.085	9.558.388	10.339.214	11.183.826
Provisión Cuentas por Cobrar		-244.530	-265.113	-286.752	-310.176	-335.515
Inventarios Materias Primas e Insumos	1.028.427	1.028.427	1.114.992	1.206.000	1.304.519	1.411.085
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	4.112.800	3.084.600	2.056.400	1.028.200	0	0
Total Activo Corriente	15.222.574	47.187.468	72.078.823	100.426.425	132.795.868	170.606.642
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	10.000.000	9.500.000	9.000.000	8.500.000	8.000.000	7.500.000
Maquinaria y Equipo de Operación	43.985.000	39.586.500	35.188.000	30.789.500	26.391.000	21.992.500
Muebles y Enseres	25.650.000	23.085.000	20.520.000	17.955.000	15.390.000	12.825.000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	4.100.000	3.280.000	2.460.000	1.640.000	820.000	0
Semovientes pie de cña	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	83.735.000	75.451.500	67.168.000	58.884.500	50.601.000	42.317.500
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	98.957.574	122.638.968	139.246.823	159.310.925	183.396.868	212.924.142
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	7.814.860	10.677.474	13.721.674	17.073.274	21.097.728
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligación Fondo Empezar (Contingente)	98.957.574	98.957.574	98.957.574	98.957.574	98.957.574	98.957.574
PASIVO	98.957.574	106.772.434	109.635.048	112.679.248	116.030.848	120.055.302
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	7.933.267	18.772.521	32.702.099	50.034.060
Utilidades del Ejercicio	0	15.866.534	21.678.508	27.859.156	34.663.921	42.834.780
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	15.866.534	29.611.775	46.631.677	67.366.020	92.868.840
PASIVO + PATRIMONIO	98.957.574	122.638.968	139.246.823	159.310.925	183.396.868	212.924.142

Fuente: Los autores

6.4.8 Estado de Pérdidas y Ganancias:

Cuadro 35: estado de resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	195.624.000	212.090.046	229.401.317	248.141.143	268.411.828
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	86.331.768	91.872.000	97.592.329	103.732.511	110.318.989
Depreciación	8.283.500	8.283.500	8.283.500	8.283.500	8.283.500
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	34.350.000	35.467.910	36.536.077	37.638.776	38.774.755
Utilidad Bruta	66.658.732	76.466.636	86.989.411	98.486.357	111.034.584
Gasto de Ventas	13.936.608	14.390.170	14.823.551	15.270.942	15.731.836
Gastos de Administracion	27.768.000	28.671.701	29.535.190	30.426.595	31.344.902
Provisiones	244.530	20.583	21.639	23.425	25.338
Amortización Gastos	1.028.200	1.028.200	1.028.200	1.028.200	0
Utilidad Operativa	23.681.394	32.355.982	41.580.830	51.737.195	63.932.508
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	23.681.394	32.355.982	41.580.830	51.737.195	63.932.508
Impuestos (35%)	7.814.860	10.677.474	13.721.674	17.073.274	21.097.728
Utilidad Neta Final	15.866.534	21.678.508	27.859.156	34.663.921	42.834.780

Fuente: Los autores

6.4.9 Flujo de Caja

Cuadro 36: flujo de caja anual proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		23.681.394	32.355.982	41.580.830	51.737.195	63.932.508
Depreciaciones		8.283.500	8.283.500	8.283.500	8.283.500	8.283.500
Amortización Gastos		1.028.200	1.028.200	1.028.200	1.028.200	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		244.530	20.583	21.639	23.425	25.338
Impuestos		0	-7.814.860	-10.677.474	-13.721.674	-17.073.274
Neto Flujo de Caja Operativo		33.237.624	33.873.405	40.236.695	47.350.646	55.168.072
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	-686.085	-721.303	-780.826	-844.612
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	-86.565	-91.008	-98.518	-106.566
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	-772.650	-812.311	-879.344	-951.178
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-10.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-43.985.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-25.650.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-4.100.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-83.735.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-83.735.000	0	-772.650	-812.311	-879.344	-951.178
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	98.957.574					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0	0	0	0
Dividendos Pagados	0	0	-7.933.267	-10.839.254	-13.929.578	-17.331.960
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	98.957.574	0	-7.933.267	-10.839.254	-13.929.578	-17.331.960
Neto Periodo	15.222.574	33.237.624	25.167.488	28.585.130	32.541.723	36.884.933
Saldo anterior		1.930.347	35.167.971	60.335.458	88.920.589	121.462.312
Saldo siguiente	15.222.574	35.167.971	60.335.458	88.920.589	121.462.312	158.347.245

Fuente: Los autores

6.4.10 Salidas:

Cuadro 37: flujo de caja anual proyectado y salidas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación		8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
Variación PIB		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF ATA		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,58%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	3,3%	3,0%	3,0%	3,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Variación costos de producción		N.A.	5,9%	5,7%	5,8%	5,9%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	3,3%	3,0%	3,0%	3,0%
Rotación Cartera (días)		15	15	15	15	15
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		4	4	4	4	4
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		6,04	6,75	7,32	7,78	8,09
Prueba Acida		6	7	7	8	8
Rotación cartera (días)		15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Rotación Inventarios (días)		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		87,1%	78,7%	70,7%	63,3%	56,4%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		12,1%	15,3%	18,1%	20,8%	23,8%
Rentabilidad Neta		8,1%	10,2%	12,1%	14,0%	16,0%
Rentabilidad Patrimonio		100,0%	73,2%	59,7%	51,5%	46,1%
Rentabilidad del Activo		12,9%	15,6%	17,5%	18,9%	20,1%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		33.237.624	33.873.405	40.236.695	47.350.646	55.168.072
Flujo de Inversión	-90.806.574	0	-772.650	-812.311	-879.344	-951.178
Flujo de Financiación	98.957.574	0	-7.933.267	-10.839.254	-13.929.578	-17.331.960
Flujo de caja para evaluación	-90.806.574	33.237.624	33.100.755	39.424.384	46.471.301	54.216.894
Flujo de caja descontado	-90.806.574	28.167.478	23.772.447	23.994.897	23.969.380	23.698.704
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		18%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		31,65%				
VAN (Valor actual neto)		32.796.332				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		2,20				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación) en meses		3 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)		100,00%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		13 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		25 mes				

Fuente: Los autores

6.4.11 Escenario pesimista

Cuadro 38: flujo de caja anual proyectado y salidas en un escenario con ventas bajas.

4. Presupuesto de ventas (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comida cubana ropa vieja	45.486.000	49.314.644	53.339.817	57.697.154	62.410.443
Comida mexicana enchiladas	25.275.000	27.402.445	29.639.095	32.060.317	34.679.329
Comida peruana arroz chaufa de mariscos	105.300.000	114.163.302	123.481.570	133.568.797	144.480.051
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total	176.061.000	190.880.391	206.460.482	223.326.268	241.569.822

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconomicos						
Variación Anual IPC		4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación		8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
Variación PIB		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF ATA		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	3,3%	3,0%	3,0%	3,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Variación costos de producción		N.A.	5,7%	5,8%	5,7%	5,7%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	3,3%	3,0%	3,0%	3,0%
Rotación Cartera (días)		15	15	15	15	15
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		4	4	4	4	4
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razon Corriente		10,28	9,13	8,88	8,85	8,78
Prueba Acida		10	9	9	9	9
Rotación cartera (días)		15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Rotación Inventarios (días)		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		94,1%	87,7%	80,7%	73,3%	66,0%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		5,4%	8,8%	12,0%	15,1%	18,4%
Rentabilidad Neta		3,6%	5,9%	8,1%	10,1%	12,3%
Rentabilidad Patrimonio		100,0%	78,2%	65,4%	56,8%	51,1%
Rentabilidad del Activo		5,9%	9,6%	12,6%	15,1%	17,4%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		18.963.418	23.100.130	28.604.140	34.767.500	41.557.006
Flujo de Inversión	-90.674.354	0	-695.383	-731.078	-791.408	-856.058
Flujo de Financiación	98.010.229	0	-3.159.600	-5.655.586	-8.322.787	-11.267.150
Flujo de caja para evaluación	-90.674.354	18.963.418	22.404.747	27.873.062	33.976.092	40.700.948
Flujo de caja descontado	-90.674.354	16.070.693	16.090.740	16.964.406	17.524.490	17.790.760
Errores de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		18%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		15,30%				
VAN (Valor actual neto)		-6.233.265				
PR (Período de recuperación de la inversión)		3,15				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación) en meses		3 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)		100,00%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		13 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		25 mes				

Fuente: Los autores

6.5 PLAN OPERATIVO

6.5.1 Cronograma de Actividades:

Cuadro 39. Cronograma de Actividades:

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Constitución y legalización de la empresa	■				
Adecuaciones planta física	■	■			
Compra de maquinaria y equipos		■			
Compra de muebles y equipos de oficina		■			
Ejecución capital de trabajo			■	■	
Preparación y alistamiento				■	
Entrada en operaciones				■	■

Fuente: Los autores

6.5.2 Metas Sociales:

Plan nacional de desarrollo: Uno de los pilares que contempla este plan esta basado en términos de generación de empleos y fomentar la creación de empresa con el fin de contribuir al crecimiento de las regiones.

Plan Regional de desarrollo: El proyecto está enmarcado en el plan de desarrollo dentro del pilar referente a estimular e impulsar la industria y la actividad comercial entre otros, teniendo como marco la concepción de desarrollo humano sostenible y la prioridad a cadenas productivas.

Clúster o cadena productiva: El plan de negocios se enmarca dentro de la cadena productiva referente al sector de la hospitalidad y subsector de la restauración.

6.5.3 Empleo. La puesta en marcha del plan de negocio contara con la vinculación de 6 colaboradores, cuyos empleos serán generados pensados en contribuir a mejorar la calidad de vida de madres cabeza de familia, cuyos ingresos no les

permite ofrecer mejores condiciones de sostenibilidad a sus familias. Se vincularán cuatro personas en apoyo a labores de cocina y servicio que estarán en el rango de edad de 18 y 24 años, además se puede contar por personal calificado en el área de cocina persona puede estar en este rango de edad.

6.6 IMPACTO

Hoy en día muchos empresarios asumen el rol de su proyecto como beneficio económico para sus propietarios, sin embargo, estos deberían estar mas convencidos de que su éxito económico ya no depende únicamente de una estrategia basada en aumentar sus beneficios económicos, sino en tener en cuenta la protección del medio ambiente y el fomento de su responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores.

Cuadro 40: análisis de impactos

IMPACTOS	EFECTO	ESTRATEGIA
Impacto Ambiental	Contaminación por residuos de alimentos como por olores.	Se usara trampas de grasa para separar físicamente la grasa y los sólidos de las aguas residuales de la cocina.
	Altos niveles de uso de agua y energía.	Reducir el consumo de agua y se hará uso de gas en mayor medida con el fin de reducir el consumo de energía.
	Generación en exceso de residuos alimenticios y de basura.	Acopio de los residuos y desechos en forma adecuada y clasificada para su respectivo reciclaje
	Contaminación del ambiente derivada de olores	Se adaptara un extractor de olores de pared con el fin de mantener todo el establecimiento libre de humo, vapores y malos olores.
Impacto Social	Creación de empresa en sector residencial	El establecimiento contara con la infraestructura y adecuación necesarias para no afectar la tranquilidad de la comunidad residente en el sector.
	Generación de empleo	El restaurante temático pretende operar exitosamente y a su vez ofrecer empleos y bienestar a las familias tanto de los empleados del establecimiento como de la zona de influencia del mismo, con el fin de contribuir a mitigar el desempleo aunque este aporte sea mínimo frente a los índices que refleja actualmente esta problemática.

<p>Impacto Económico</p>		<p>Para la puesta en marcha del plan será necesario adquirir tanto materia prima como insumos y esto se realizara directamente a los proveedores principalmente regionales, con el fin de evitar la intermediación y que dicho margen de ganancia se traslade directamente a ellos.</p>
---------------------------------	--	---

Fuente: Los autores

6.7 RESUMEN EJECUTIVO

6.7.1 Concepto del Negocio. El servicio definido es de un restaurante temático de comida internacional peruana mexicana y cubana tipo gourmet, pero que además incluye dentro de este el concepto de cocina abierta, ligada a los shows culinarios, características que hacen de esta una idea innovadora y que responde a las necesidades que se identificaron en el sector Restauración con base en el estudio de mercado, buscando brindar una alternativa diferente en la ciudad con base en las últimas tendencias del sector a nivel mundial y ofreciendo una alternativa diferente a la que los restaurante tradicionales ofrecen actualmente.

6.7.2 Potencial del Mercado en Cifras. La dinámica del sector gastronómico y de restaurantes ha alcanzado un crecimiento considerable durante la última década, una tendencia que llevó a los colombianos a pasar de consumir 7,9 billones de pesos en alimentos fuera del hogar en el 2000, a más de 22,55 billones de pesos durante el último año. Según datos del año 2009 que determinaron ventas del sector de restauración sin incluir comidas rápidas y adelantado por Acodres con base en información del Raddar, Pasto se encuentra dentro de las ciudades analizadas con una participación del 0,9% del total de venta que para este año alcanzaron los \$15 billones.

6.7.3 Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor:

- ✓ Se trata de un tipo de restaurante totalmente innovador en la región que ofrece alternativas de comida internacional de poca oferta en el sector de restauración.
- ✓ Los productos a ofrecer son tradicionales pero muchos de ellos desconocidos para los clientes, lo que busca ampliar la oferta para clientes cada día más exigentes y que desean salirse de lo habitual.
- ✓ La característica de ser un restaurante temático le da un alto grado de diferenciación teniendo en cuenta lo tradicional del servicio en el sector de restauración con que se cuenta en la ciudad.

Cuadro 41. Resumen de las Inversiones Requeridas

Rubro	Total	Fondo emprender
Capital de Trabajo	10.081.574	10.081.574
Activos fijos	83.735.000	83.735.000
Diferidos	5.141.000	5.141.000
Total	98.957.574	98.957.574

Fuente: Los autores

Cuadro 42. Proyecciones de Ventas

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comida cubana ropa vieja	50.544.000	54.798.385	59.271.154	64.113.023	69.350.425
Comida mexicana enchiladas	28.080.000	30.443.547	32.928.419	35.618.346	38.528.014
Comida peruana arroz chaufa de mariscos	117.000.000	126.848.114	137.201.745	148.409.775	160.533.390
Total	195.624.000	212.090.046	229.401.317	248.141.143	268.411.828

Fuente: Los autores

Cuadro 43. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Criterios de evaluación	Valor
Tasa Interna de Retorno (TIR)	31,65%
Valor Actual Neto (18%)	32.796.332

Fuente: Los autores

El Restaurante Tomattinos, generará un impacto positivo en la región dentro del sector de restauración sería una propuesta innovadora y una alternativa diferente para clientes de la ciudad y turistas que nos visitan a lo largo de todo el año y en especial en las festividades, brindando la posibilidad no solo de acceder a una excelente comida internacional sino además interactuar con un concepto diferente de servicio y ambientación, con una propuesta llamativa dentro del tradicional sector de restaurantes en la ciudad.

El desarrollo de la empresa presenta una TIR de 31.65% con un valor presente neto de \$ 32.796.332 por tanto su ejecución es viable, cabe anotar que el éxito futuro depende de realizar una adecuada administración y poner en funcionamiento todas las estrategias planteadas para poder penetrar y crecer de manera significativa en el mercado.

CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada para este plan de negocios, se concluye que hoy por hoy son más las personas que frecuentan establecimientos en donde logran encontrarse con nuevas experiencias y con nuevos productos que marcan la diferencia.

Con la puesta en marcha del plan de negocios, es posible cautivar a un segmento del mercado que hasta ahora no ha podido atenderse, ya que el restaurante temático representa la primera alternativa en esta tendencia cuyo resultado garantizara una importante frecuencia de visita por parte de los estratos 4 y 5.

Financieramente es una propuesta que arroja resultados muy favorables, sin embargo, es indispensable que para alcanzar dichos resultados se tenga en cuenta las recomendaciones planteadas al final de la investigación, cuyo fin es garantizar un altísimo nivel de calidad tanto del producto como del servicio.

Tanto las oportunidades como las fortalezas identificadas en el plan de negocios sugieren grandes probabilidades de éxito del establecimiento; pese a que aún no exista en la ciudad una competencia directa para el restaurante temático, esto no garantiza que nuestro mercado objetivo no frecuente otras alternativas de comida internacional.

La ejecución del plan genera tanto social como económicamente un impacto muy favorable ya que por una parte está diseñado pensando en mejorar la calidad de vida tanto de los empleados y sus familias como la de los socios, y por otra contribuye con el crecimiento de la región debido a que se tiene contemplado adquirir tanto insumos como materias primas de manera directa a proveedores locales.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el desarrollo potencial del departamento de Nariño especialmente en el sector de la hospitalidad, se hace necesario ofrecer nuevas alternativas al mercado que aún no ha sido explotado y que puede convertirse en generador de empleo y prosperidad para la región.

A partir de un adecuado estudio y formulación de un plan de negocios, es posible conocer el comportamiento del mercado y la insatisfacción de ciertas necesidades, gracias a lo cual se pueden desarrollar nuevas ideas que promuevan el desarrollo de la región.

Es momento de llevar a práctica este tipo de iniciativas, aprovechando las oportunidades de cofinanciación que se tiene en el País y dejar de pensar en ellas como un simple requisito académico

Estar atentos a los continuos cambios del mercado, ofreciéndoles alternativas variadas y basándose en el principio de escuchar atentamente las percepciones y deseos del cliente.

Brindar capacitación continua al equipo de trabajo del Restaurante, que se enfoque en la gerencia del servicio, protocolo y conocimiento de los productos.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE PASTO, PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO-PNUD Colombia. Oportunidades de inclusión productiva para poblaciones en pobreza y vulnerabilidad de San Juan de Pasto. Año 2011.

DELGADO MELO, German Dario y NARVÁEZ ACOSTA, Milena Isabel. Plan de negocios para la creación de un restaurante ejecutivo en el municipio de pasto al año 2015. Pasto: Trabajo de grado (para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo) Convenio Universidad de Nariño Universidad Jorge Tadeo Lozano.

NASSIR, SapagChain. Etapas de un proyecto: Identificación del problema, perfil preliminar, estudio de prefactibilidad, estudio de factibilidad, puesta en marcha del proyecto. En: criterios de evaluación de proyectos. México: Mc Graw Hill, 1997.

NETGRAFIA

BIBLIOTECA VIRTUAL. revista el Heraldó.(en línea) Disponible en Internet:<http://www.elheraldo.com.co/revistas/informe7deabril/noti7.htm> el 23 de febrero de 2010)

COTELCO Capítúlo Nariño. Disponible en Internet: www.cotelconariño.org

DELGADO MELO, German Dario y NARVÁEZ ACOSTA, Milena Isabel. Plan de negocios para la creación de un restaurante ejecutivo en el municipio de pasto al año 2015. Pasto: Trabajo de grado (para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo) Convenio Universidad de Nariño Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Disponible en Internet: es.wikipedia.org/wiki/Gastronomía

Disponible en Internet: es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto

Disponible en Internet: es.wikipedia.org/wiki/Restaurante (32,33,34)

Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_objetivo

Disponible en Internet: <http://definicion.de/oferta/>

Disponible en Internet: <http://legislacion.vlex.com.co/vid/ley-fomento-cultura-emprendimiento-60054175>

Disponible en Internet: es.wikipedia.org/wiki/Grupo_focal

Disponible en Internet: [es.wikipedia.org/wiki/Clúster_\(industria\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Clúster_(industria))

Disponible en Internet: www.cubasolar.cu/biblioteca/energia/Energia43/

Disponible en Internet: <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Globalización.htm>

Disponible en Internet: www.definicionabc.com/general/competencia.php

Disponible en Internet: [www.eumed.net/tesis/2010/eea/Cadenas% 20de%20valor.htm](http://www.eumed.net/tesis/2010/eea/Cadenas%20de%20valor.htm)

Disponible en Internet: www.gastronomiaperu.com/noticias/detalles

Disponible en Internet: www.gerencie.com/emprendimiento.html

Disponible en Internet: www.imchef.org/que-es-gourmet

Disponible en Internet: www.milenio.com/cdb/

Disponible en Internet: www.monografias.com > Epistemología

Disponible en Internet: [www.poraqui.net/.../Glosario+de+turismo+y+ hostelería, hospitalidad.x...](http://www.poraqui.net/.../Glosario+de+turismo+y+hostelería,+hospitalidad.x...)

Disponible en Internet: www.promonegocios.net/.../producto-definicion-concepto.html

Disponible en Internet: www.wordreference.com/definicion/patentes

FONDO EMPRENDER. Disponible en Internet: [www.fondoemprender.com]

GOBIERNO EN LINEA. DANE. (en línea) Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co.2010>.(citado el 21 de febrero de 2010)

JARAMILLO, Enrique Ángel. En: Revista La Barra. (en línea). Disponible en Internet: www.revistalabarra.com.co/.../evolucion-o-extencion.htm (citado el 30 de febrero de 2009)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Disponible en Internet: <http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-167388.html>]

NASSIR, SapagChain. Etapas de un proyecto: Identificación del problema, perfil preliminar, estudio de prefactibilidad, estudio de factibilidad, puesta en marcha del proyecto. En: criterios de evaluación de proyectos. México: Mc Graw Hill, 1997.

SECRETARIA DE SENADO. Disponible en Internet: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Disponible en Internet: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: encuesta consumidores

ESTUDIO DE MERCADO

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UN RESTAURANTE DE COMIDA INTERNACIONAL

Buenos días tardes, soy: (CITE SU NOMBRE), funcionario de _____, es un establecimiento dedicado a mercados, estamos realizando un estudio y le agradeceríamos nos colaborara contestándome algunas preguntas... desea colaborar?, la encuesta dura aproximadamente ___ minutos.

Filtro 1: Personas que han frecuentado restaurantes de comida internacional en los últimos seis meses.

1. Sexo

M		F	
---	--	---	--

2. Su rango de edad se encuentra entre

16-24		35-44	
25-34		45 o más	

3. Clasifique su preferencia para los siguientes tipos de comidas (Ordene de 1 a 4, siendo 1 la de mayor preferencia y 4 la de menor)

Italiana		Cubana	
Mexicana		Argentina	

4. A continuación encontrará una serie de afirmaciones que hablan de los aspectos que usted tiene en cuenta a la hora de elegir un restaurante, queremos conocer su opinión.

Pregunta	Totalmente de acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
A la hora de escoger el restaurante para mi el precio es el aspecto fundamental.				
Para mi es prioritaria la ubicación del restaurante.				
Prefiero un restaurante con reconocimiento y prestigio.				
Busco restaurantes que ofrezcan mayor cantidad.				
Me interesa un restaurante con una amplia oferta de menú.				
Considero que es muy limitada la oferta de restaurantes internacionales en la ciudad.				

5. De los siguientes medios publicitarios cuales son los que más consulta para buscar una alternativa de comida internacional.

Pregunta	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
1 Email			
2 Paginas amarillas			
3 Radio			
4 Televisión local			
5 Internet			
6 Referidos			

6. Qué aspectos considera usted tienen los restaurantes de comida internacional en Pasto Marque con una X una o varias opciones

Costosos	
Poca oferta	
Buena ubicación	
Mal servicio	

7. Con que frecuencia usted acude a este tipo de restaurantes?

Frecuencia	No
5 veces o más	
4 veces por semana	
3 veces por semana	
2 veces por semana	
1 vez por semana	

8. Cuanto pagaría usted por un plato de comida internacional

\$10000 - \$20000		\$20001 - \$30000	
\$30001 - \$40000		\$40001 - o más	

9. Mencione nombres de restaurantes de comida internacional que usted conozca.

Anexo 2: encuesta proveedores

Buenos días , soy...(CITE SU NOMBRE), funcionario del Restaurante comida internacional (citar el nombre), el cual es un establecimiento dedicado a la elaboracion y venta de alimentos tipo gourmet de origen peruano, mexicano y cubano,estamos realizando un estudio y le agradeceríamos respondiendo algunas preguntas.

Desea Colaborarme? La encuesta dura aproximadamente _____ minutos

Filtro 1 Personas o establecimientos que proveen al restaurante de materia prima e insumos para la elaboración de los diferentes productos

Pgta No. Fecha

1 Nombre persona o de la empresa _____

2 Tipo de empresa
Persona Natural Persona Juridica

3 Que productos comercializa su empresa?

4 Quienes son sus principales clientes?

5 Cual es la frecuencia de compra de sus principales clientes?
Diario _____
De 2 a 3 veces en semana _____
Semanal _____
Quincenal _____
Otro ____ cual _____

6 Cual es la forma de pago que manejan sus clientes con ustedes?
Contado _____
Credicantado _____
Credito _____

7 Que medios de comunicación utilizan para dar a conocer su empresa en el mercado?
Radio _____
Paginas amarillas _____
Television local _____
Internet _____
Anuncio publicitario _____

8 Que tipo de controles maneja su empresa que garanticen la calidad de las materias primas o insumos que ustedes comercializan?

Anexo 3: encuesta competencia

ANALISIS OFERTA DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE PASTO

Nombre del establecimiento _____

Ubicación _____

1 Registrado en Cámara de comercio

Si	
----	--

No	
----	--

2 Tipo de régimen

Simplificado	
--------------	--

Común	
-------	--

3 Señale el tipo de comida que ofrece

Típica nariñense	
------------------	--

Típica colombiana	
-------------------	--

Internacional	
---------------	--

Otra ¿Cuál?	
-------------	--

4Cuál es la especialidad del restaurante

--

5 El servicio se ofrece

Todos los días	
----------------	--

Fin de semana	
---------------	--

6 Horario de mayor afluencia de público

Mediodía	
----------	--

Tarde	
-------	--

Noche	
-------	--

7 Rango de precios que manejan sus platos

10000-15000	
-------------	--

15001-20000	
-------------	--

20001-25000	
-------------	--

25000-30000	
-------------	--

30001-35000	
-------------	--

35001-40000	
-------------	--

45001 o más	
-------------	--

8 Servicios complementarios brindados

Domicilio	
-----------	--

Atención eventos	
------------------	--

Otros Cuáles?	
---------------	--

Anexo 4: resultados estudio de mercado

ESTUDIO DE MERCADO PARA EL MONTAJE DE UN RESTAURANTE TEMÁTICO DE COMIDA INTERNACIONAL

Objetivo general

- Identificar aspectos relacionados con el gusto y preferencia por la comida internacional en la ciudad de Pasto para clientes de los estratos 4 y 5.

Objetivos específicos

- Determinar nivel de preferencia de los diferentes tipos de comida internacional.
- Indagar sobre características y preferencias que tiene los clientes de los restaurantes.
- Definir los medios de comunicación, promoción más efectivos a la hora de dar a conocer este tipo de negocios.
- Identificar frecuencia de consumo para este tipo de servicio.
- Estimar rango de precios que los clientes están dispuestos a pagar.

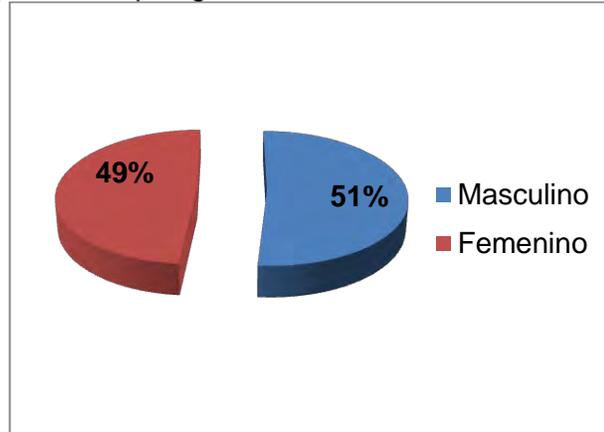
RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADO

FICHA TÉCNICA	
Realizada por	Grupo de trabajo
Universo (mercado potencial)	Personas pertenecientes a los estratos 4 y 5
Unidad de muestreo	Hombres y mujeres mayores de 16 años
Área de cobertura	Ciudad de Pasto
Tipo de muestreo	Probabilístico estratificado
Técnica de recolección de datos	Encuesta directa, telefónica y vía correo electrónico.
Tamaño de la muestra	381
Trabajo piloto	Julio de 2012
Objetivo de la encuesta	Identificar aspectos relacionados con el gusto y preferencia por la comida internacional en la ciudad de Pasto.
Número de preguntas realizadas	9

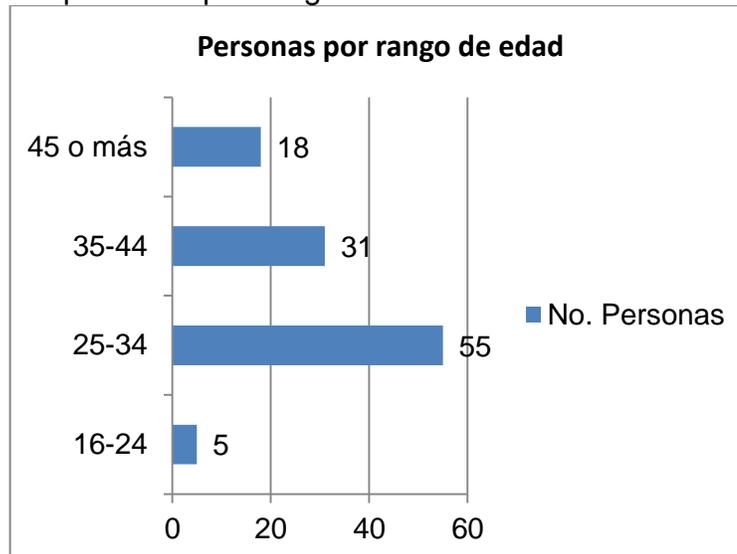
Filtro 1: Personas que han frecuentado restaurantes de comida internacional en los últimos seis meses.

Análisis gráfico de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta.

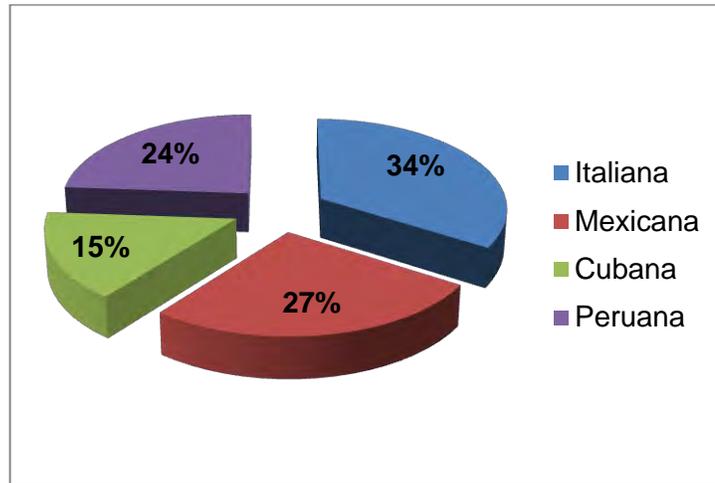
1. Distribución de personas por género



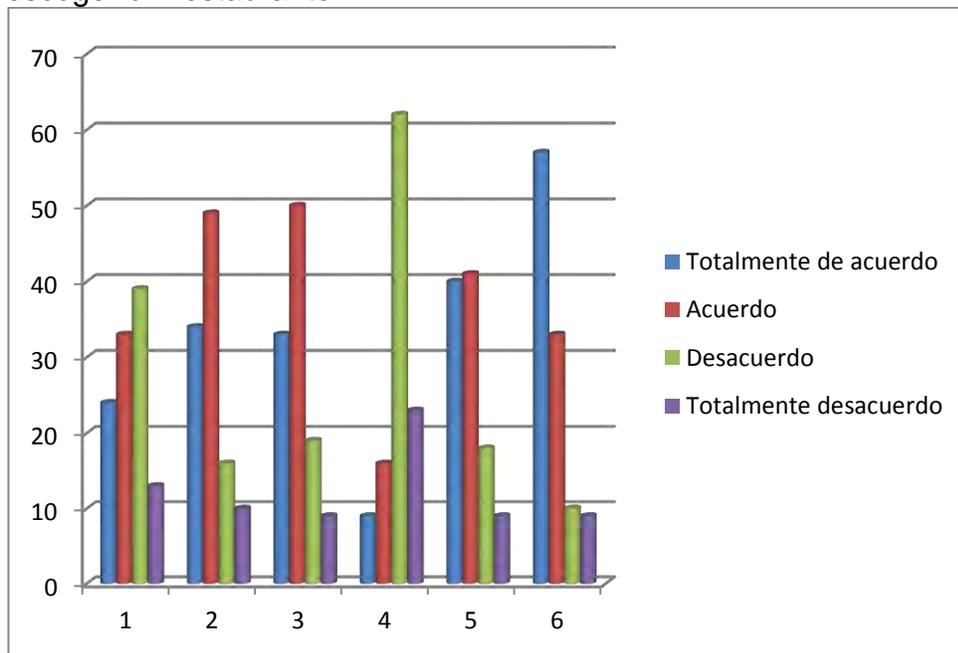
2. Distribución de personas por rango de edad.



3. Preferencias de comida por país.

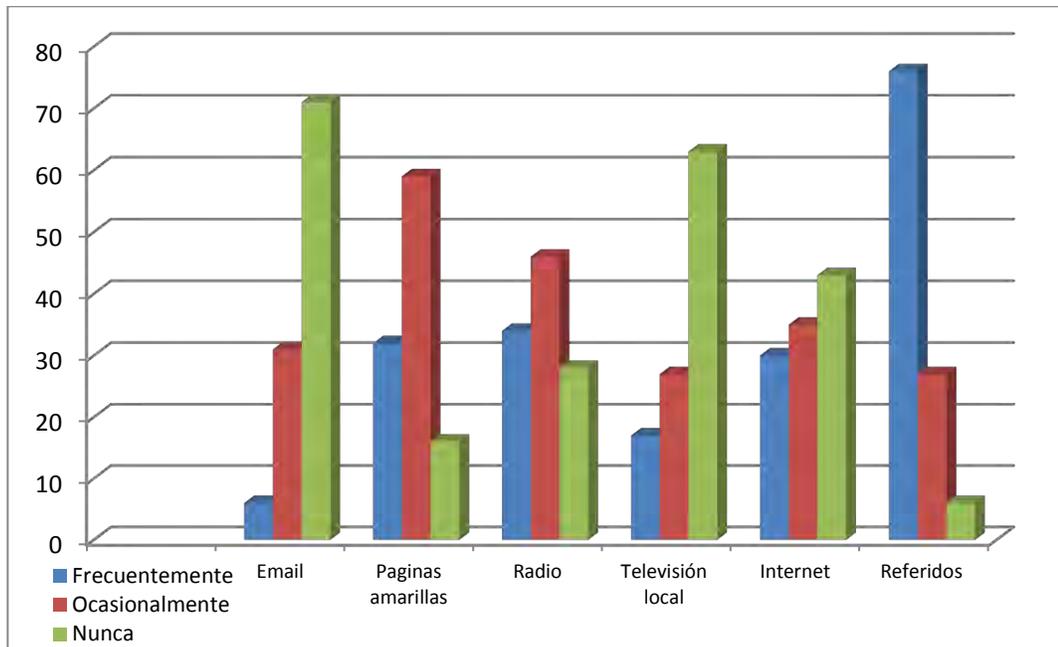


4. Opinión de los diferentes aspectos que las personas tienen en cuenta a la hora de escoger un restaurante.

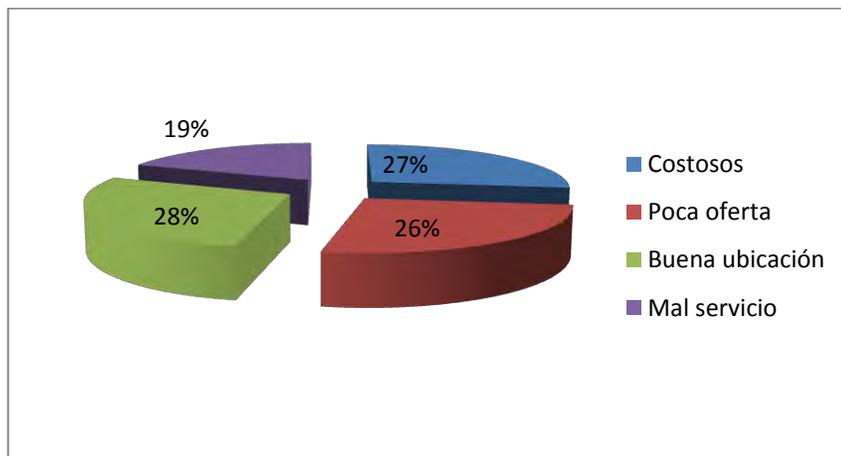


- 1, A la hora de escoger el restaurante para mi el precio es el aspecto fundamental.
- 2, Para mi es prioritaria la ubicación del restaurante.
- 3, Prefiero un restaurante con reconocimiento y prestigio.
- 4, Busco restaurantes que ofrezcan mayor cantidad.
- 5, Me interesa un restaurante con una amplia oferta de menú.
- 6, Considero que es muy limitada la oferta de restaurantes internacionales en la ciudad.

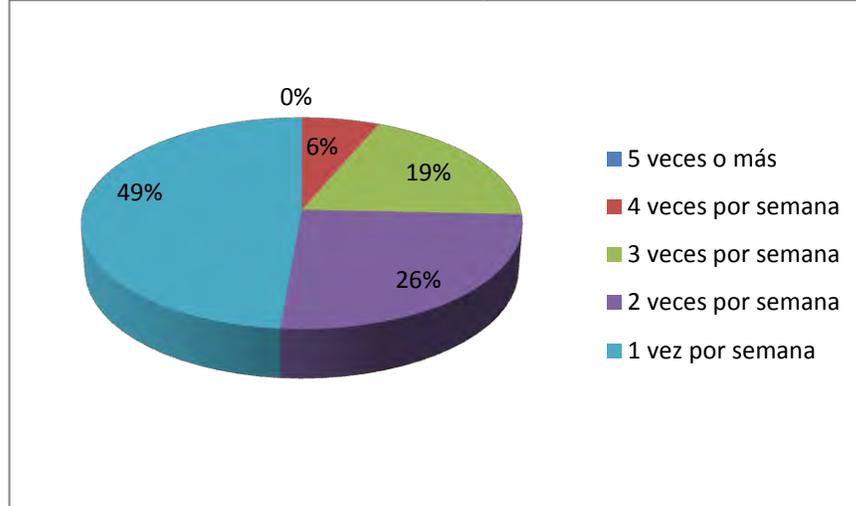
5. De los siguientes medios publicitarios cuales son los que más consulta para buscar una alternativa de comida internacional.



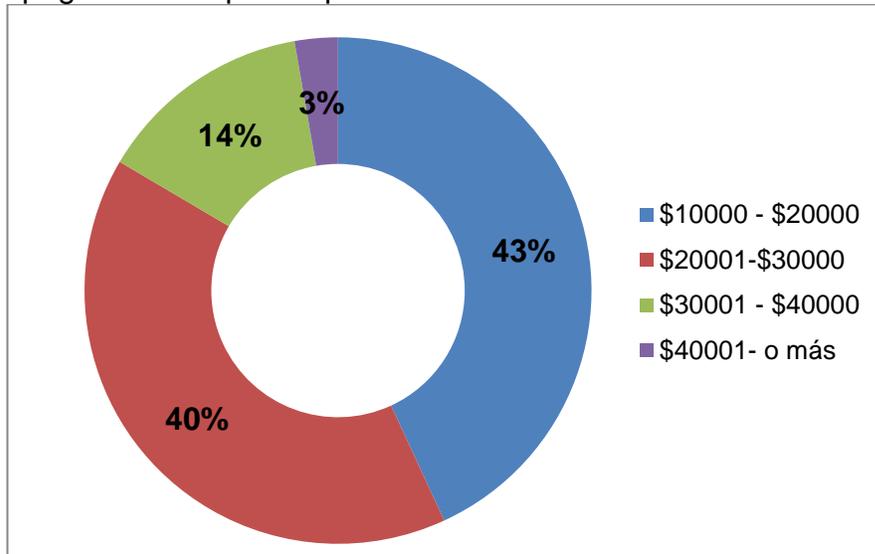
6. Qué aspectos considera usted tienen los restaurantes de comida internacional en Pasto.



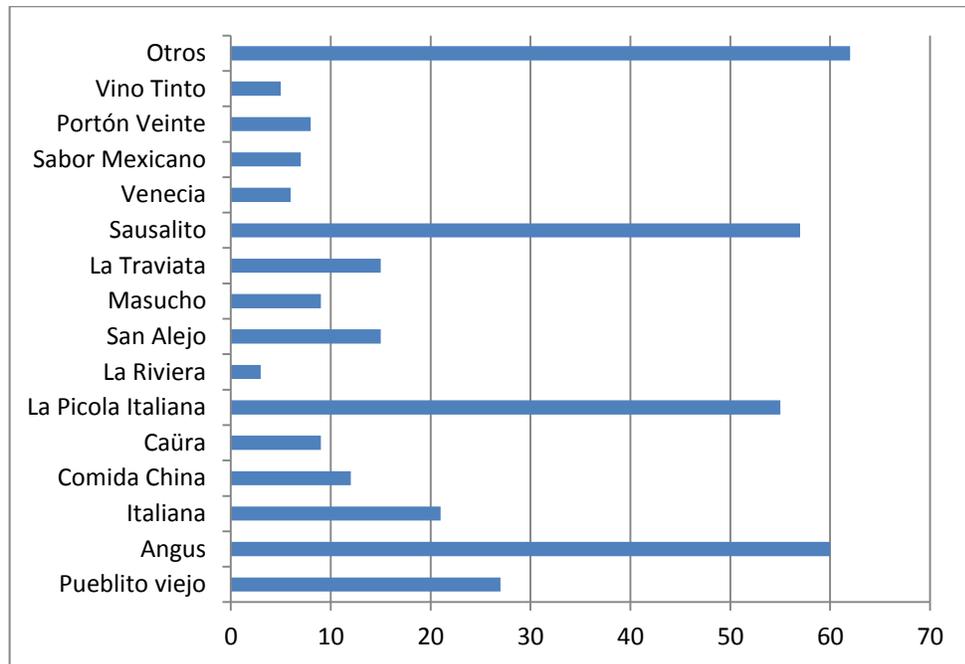
7. Con que frecuencia usted acude a este tipo de restaurantes



8. Cuanto pagaría usted por un plato de comida internacional.

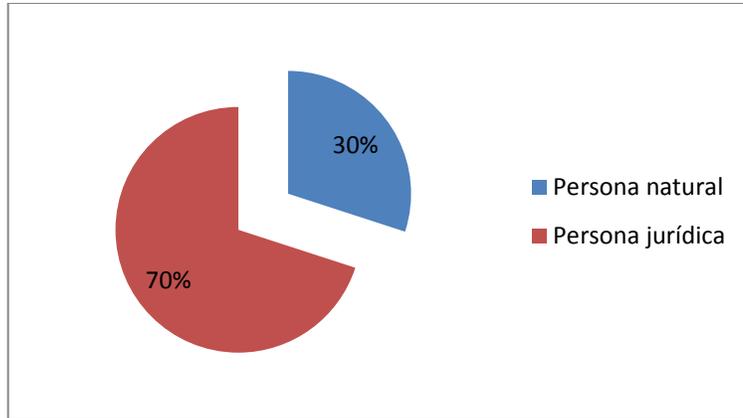


9. Mencione nombres de restaurantes de comida internacional que usted conozca.

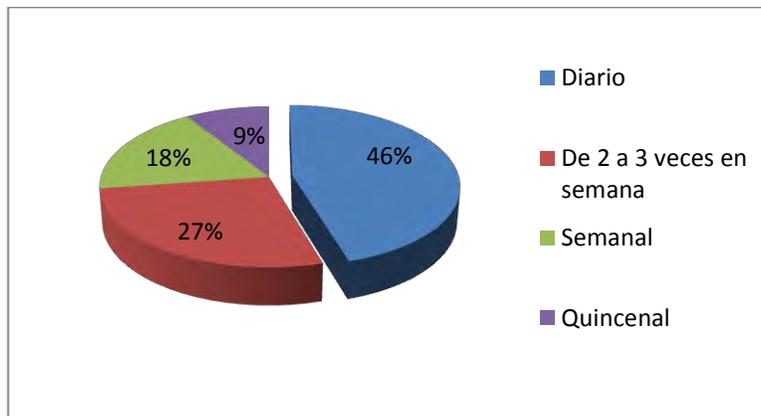


RESULTADOS ENCUESTA PROVEEDORES

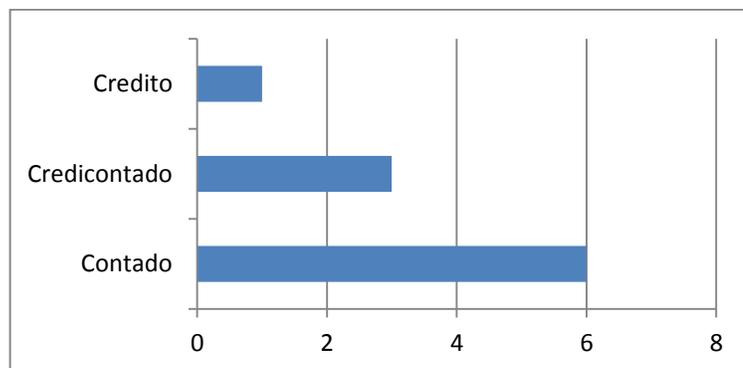
1. Tipo de empresa desde el punto de vista legal



2. Frecuencia de compra de sus clientes



3. Forma más frecuente de pago.



Anexo 5: carta de productos restaurante Tomattinos

LADO A

COMIDA PERUANA



- Seviche de Mariscos** \$23.000
(Pescados y mariscos marinados con ajíes ahumados, acompañados de tostados de pan francés) x 200 gr
- Arroz Chaufa con tallarin saltado** \$20.000
(Arroz, carne de res, carota, vegetales, tallarines saltados, tortilla de huevo en trozos, salsa de soya, acompañado de ensalada) x 200 gr
- Arroz Chaufa de Mariscos** \$25.000
(Arroz, caballa china, verduras, tortilla de huevo, variedad de mariscos y mariscos, salsa de soya, acompañado de ensalada) x 200 gr
- Chupe de Camarones** \$23.000
(Camarones, cebolla, vino blanco, leche, arroz, choclo, papas, zanahoria, huevo, sal, comestible) x 200 gr

COMIDA CUBANA



- Ropa Vieja** \$17.000
(Carne de res ripada, cebolla, pimentón, comino, paprika, salsa de tomate, vinagre. Acompañado de ensalada, yuca con mozo y salsa de ajo) x 200 gr
- Sandwich Cubano** \$18.000
(Jamón de puerca de cordero al horno, queso francés, queso fundido, mostaza, mortadela, pepinillo, acompañado de ensalada y papitas fritas) x 200 gr
- Jamón al Plato** \$20.000
(Corteza gruesa de jamón de puerca de cordero a la plancha, queso fundido, yuca con mozo, ensalada, papitas, papas fritas, papitas foforitas y salsa de ajo) x 200 gr
- Arroz Congri** \$18.000
(Arroz blanco, frioles negros, tocineta, cebolla, ajo, orégano, comino, acompañado de ensalada y salsa de ajo) x 200 gr



Restaurante Temático



Menú

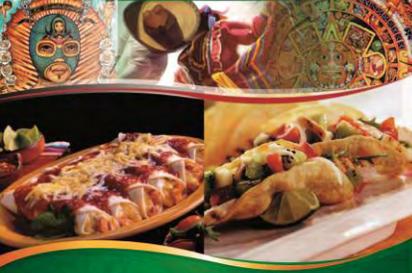
LADO B

COCTELERIA Y LICORES



Mojito Cubano \$12.000 <small>(Ron, yerba buena, azúcar, limón, agua con gas)</small>	Jugo Natural en Agua \$2.500
Margarita \$12.000 <small>(Tequila, triple sec, limón, hielo, sal)</small>	Jugo Natural en leche \$3.000
Pisco Sour \$15.000 <small>(Pisco, limón, azúcar, hielo, clara de huevo)</small>	Gasosa \$ 2.000
Vino tinto Botella \$ 45.000	Agua \$2.000
Vino Blanco Botella \$40.000	
Whisky Botella \$90.000	
Vodka Botella \$70.000	
Cerveza Importada \$9.000	
Cerveza Nacional \$6.000	

COMIDA MEXICANA



- Tacos mexicanos** \$ 12.000
(Tortilla de maíz, carne o pollo, verduras, salsas, aderezos, tomate, chile o ají) x 2 unidades
- Chilaquiles** \$16.000
(Tortilla de maíz frita en trozos, salsa de chile verde o roja, pollo desmechado, carne asada, cabellito, queso crema, queso, frioles, chorizo, lechuga) x 200 gr
- Enchiladas** \$15.000
(Tortillas de maíz, pollo o carne, queso, aguacate, salsas, chile) x 1 unidad
- Quesadillas** \$ 13.000
(Tortilla de maíz, frioles, queso para fundir, crema de leche, ají jalapeño, perejil) x 2 unidades



Restaurante Temático



AV. Los Estudiantes
 telef: 7210452 - 3014230634
 www.tomattinos.com.do

Anexo 6: fichas técnicas comida peruana

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
<p>Nombre del producto: Seviche peruano de mariscos</p>	
<p>Presentación: Porción por 150 g</p>	
<p>Características físicas</p> <p>Es un plato consistente en carne marinada con aliños cítricos, siendo los más comunes preparados a base de pescado, mariscos o ambos.</p>	
<p>Beneficios básicos del producto para el consumidor</p> <p>Se trata de un alimento fresco y nutritivo se destacan las vitaminas del grupo B (B1, B2, B3, B12), las liposolubles A y D, minerales como: fósforo, omega, potasio, sodio, calcio, magnesio, hierro y yodo, bajo en calorías, sus ingredientes resultan ideales para favorecer el tránsito intestinal por su alto contenido en fibra alimenticia.⁶⁹</p>	
<p>Empaque y embalaje</p> <p>La porción se sirve en un recipiente cerámico o de vidrio de manera directa para su consumo como se muestra en su imagen.</p>	
<p style="text-align: center;">Almacenamiento</p> <p>El producto se prepara y se sirve inmediatamente no existe un tiempo de almacenamiento del producto preparado. En lo relacionado con el pescado y los mariscos empleados estos se conservan refrigerados hasta su uso, los demás elementos perecederos empleados se utilizan frescos, los aliños y condimentos se guardan con las debidas precauciones en contenedores plásticos o de vidrio.</p>	

⁶⁹ <http://revista.peruanosenusa.net/2009/07/coma-cebiche-y-olvidese-de-la-artritis>. Consultado 29-09-2012.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
<p>Nombre del producto: Arroz chaufa de mariscos</p>	
<p>Presentación: Porción de 250-300 g</p>	
<p>Características físicas</p> <p>El arroz chaufa es uno de los platos más representativos del chifa en especial y de la gastronomía del Perú en general. Consiste en un arroz frito con verduras, entre ellas la cebolla china, además de tortilla de huevo en trozos y carnes al gusto salteado a fuego alto y muy rápido en un wok con sillao y aceite.</p>	
<p style="text-align: center;">Beneficios básicos del producto para el consumidor</p> <p>Es una preparación con un alto contenido de proteína y carbohidratos, similar a todas las comidas que contengan pescados y mariscos cuentan con importante contenido de vitaminas del grupo B, además de las liposolubles A y D, y alto contenido mineral como: fósforo, omega, potasio, sodio, calcio, magnesio, hierro y yodo, igualmente los vegetales empleados en la preparación hacen un alto aporte de veta carotenos.⁷⁰</p>	
<p>Empaque y embalaje</p> <p>La porción se sirve en un plato cerámico de manera directa para su consumo adornado con vegetales frescos como se muestra en su imagen.</p>	
<p>Almacenamiento</p> <p>El producto se prepara y se sirve caliente no existe un tiempo de almacenamiento del producto una vez se finalizado su preparación. En lo relacionado con el pescado y los mariscos empleados en la preparación estos se conservan refrigerados hasta su uso, los demás elementos perecederos empleados se utilizan frescos, los aliños y condimentos se guardan con las debidas precauciones en contenedores plásticos o de vidrio.</p>	

⁷⁰ <http://dietas.tv/beneficios-de-los-mariscos>. Consultado 29-09-2012.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
<p>Nombre del producto: Arroz chaufa con tallarín saltado</p>	
<p>Presentación: Porción 250-300 g</p>	
<p>Características físicas</p> <p>El arroz chaufa es uno de los platos más representativos del chifa en especial y de la gastronomía del Perú en general, existen múltiples variaciones de este plato entre las que se encuentran esta, se pueden combinar con diferentes tipos de carnes, res, cerdo, pescado, mariscos y otros elementos vegetales como quinua y soya. Es un arroz frito con verduras, entre ellas la cebolla china, además de tortilla de huevo en trozos y el tipo de carne seleccionado todo saltado a fuego alto y muy rápido en un wok con sillao y aceite, los tallarines son salteados y acompañan esta preparación.</p>	
<p>Beneficios básicos del producto para el consumidor</p> <p>Es una preparación con un alto contenido de proteína y carbohidratos, un importante aporte de minerales como: fósforo, omega, potasio, sodio, calcio, magnesio, hierro y yodo, igualmente los vegetales empleados en la preparación hacen un alto aporte de veta carotenos.⁷¹</p>	
<p>Empaque y embalaje</p> <p>La porción se sirve en un plato cerámico de manera directa para su consumo acompañado de tallarines saltados y se decora con vegetales frescos.</p>	
<p>Almacenamiento</p> <p>El producto se prepara y se sirve caliente no existe un tiempo de almacenamiento del producto una vez se finalizada su preparación. En lo relacionado con la carne empleada en la preparación esta se conserva refrigerada hasta su uso, los demás elementos perecederos empleados se utilizan frescos, los aliños y condimentos se guardan con las debidas precauciones en contenedores plásticos o de vidrio.</p>	

⁷¹ <http://boliviachef.blogspot.com/2012/07/comida-asiatica-el-arroz-chaufa-con.html>. Consultado 29-09-2012.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
<p>Nombre del producto: Chupe de camarones</p>	
<p>Presentación: Porción 250-300 g</p>	
<p>Características físicas</p> <p>Es un plato que forma parte de la cocina de diversos países sudamericanos de la cuenca del pacífico, destacado en la gastronomía peruana; esta muy difundido en Lima, se prepara también en todo el país y particularmente los valles de la Costa Sur, especialmente en la ciudades de Moquegua y Arequipa.</p>	
<p>Beneficios básicos del producto para el consumidor</p> <p>Este delicioso producto posee reconocidas propiedades nutricionales entre las que se destaca: bajo en grasas y calorías, contiene vitaminas como la B3, B12, el ácido fólico y la D Carotenos, Beta carotenos, Omega-3, Pre-vitamina A y buenos valores de antioxidantes. En cuanto a minerales destacan el Yodo, Sodio y Fosforo.⁷²</p>	
<p>Empaque y embalaje</p> <p>El producto se sirve en plato cerámico de manera directa, acompañado de tostadas de pan francés</p>	
<p>Almacenamiento</p> <p>La materia prima se comprará 3 veces en semana para garantizar su frescura y después de ser lavada y desinfectada se procede a empaçar en bolsas resellables individuales de acuerdo al peso estipulado; se mantiene en refrigeración o congelación según sea el caso.</p>	

⁷² <http://www.nutricion.pro/16-01-2009/alimentos/camaron-propiedades-nutricionales>. Consultado 29-09-2012.

Anexo 7: fichas técnicas comida mexicana

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
<p>Nombre del producto: TACOS MEXICANOS</p>	
<p>Presentación: Porción por 150 g</p>	
<p>Características físicas</p> <p>El taco consiste en una tortilla doblada o enrollada a fin de que pueda contener varios tipos de alimentos, se puede rellenar con cualquier guiso de carne y/o verduras. Se come directamente con las manos y suele ir acompañado por salsa picante, roja o verde por lo general, pero asimismo se acompaña con cualquiera de los infinitos tipos de salsas y aderezos propios de la cocina mexicana tradicional. La masa para elaborar la tortilla puede ser de maíz o de trigo.</p>	
<p>Beneficios básicos del producto para el consumidor</p> <p>Se trata de un alimento fresco y nutritivo se destacan las vitaminas del grupo B (B1, B2, B3, B12), las liposolubles A y D, minerales como: fósforo, omega, potasio, sodio, calcio, magnesio, hierro y yodo, bajo en calorías, sus ingredientes resultan ideales para favorecer el tránsito intestinal por su alto contenido en fibra alimenticia.⁷³</p>	
<p>Empaque y embalaje</p> <p>La porción se sirve en un recipiente cerámico o de vidrio de manera directa para su consumo como se muestra en su imagen.</p>	
<p>Almacenamiento</p> <p>El producto se prepara y se sirve inmediatamente no existe un tiempo de almacenamiento del producto preparado. En lo relacionado con el pescado y los mariscos empleados estos se conservan refrigerados hasta su uso, los demás elementos perecederos empleados se utilizan frescos, los aliños y condimentos se guardan con las debidas precauciones en contenedores plásticos o de vidrio.</p>	

⁷³ <http://www.nutricion.pro/04-04-2007/cocina-internacional/los-tacos-mexicanos>. Consultado 29-09-2012.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
<p>Nombre del producto: ENCHILADAS</p>	
<p>Presentación: 8 Porción por 150 g</p>	
<p>Características físicas</p> <p>Es un plato elaborado a base de tortillas, relleno pollo o carne de res (también pueden estar rellenas de queso y aguacate) y salsas de chile (salsas picantes). Es un plato bastante colorido. Lo más común, es que las tortillas sean pre-fritas levemente en aceite vegetal antes de rellenarlas del ingrediente principal (carne o queso), enrolladas en forma de taco o simplemente dobladas por la mitad y sumergidas en la salsa picante.</p>	
<p>Beneficios básicos del producto para el consumidor</p> <p>Se trata de un alimento fresco y nutritivo se destacan las vitaminas del grupo B (B1, B2, B3, B12), las liposolubles A y D, minerales como: fósforo, omega, potasio, sodio, calcio, magnesio, hierro y yodo, bajo en calorías, sus ingredientes resultan ideales para favorecer el tránsito intestinal por su alto contenido en fibra alimenticia.⁷⁴</p>	
<p>Empaque y embalaje</p> <p>La porción se sirve en un recipiente cerámico o de vidrio de manera directa para su consumo como se muestra en su imagen.</p>	
<p>Almacenamiento</p> <p>El producto se prepara y se sirve inmediatamente no existe un tiempo de almacenamiento del producto preparado. En lo relacionado con el pescado y los mariscos empleados estos se conservan refrigerados hasta su uso, los demás elementos perecederos empleados se utilizan frescos, los aliños y condimentos se guardan con las debidas precauciones en contenedores plásticos o de vidrio.</p>	

⁷⁴ <http://www.nutricion.pro/10-04-2007/cocina-internacional/las-enchiladas>. Consultado 29-09-2012.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
<p>Nombre del producto CHILAQUILES</p>	
<p>Presentación: Porción por 150 g</p>	
<p>Características físicas</p>	
<p>Los chilaquiles son un plato elaborado a base de trozos de tortilla de maíz frita bañados en salsa de chile verde o roja con totopos, es decir, fragmentos de tortilla (usualmente de forma triangular) fritos hasta obtener una textura crujiente. Estos totopos se elaboran con anticipación, para disponerlos en la salsa picante en el último momento y que lleguen a la mesa todavía con cierta firmeza, de tal forma que sea posible cogerlos con facilidad con un tenedor. Similarmente a las enchiladas, este platillo se aliña con ingredientes varios, tales como pechuga de pollo deshebrada, carne asada, cebolla rebanada en aros, crema, queso espolvoreado, huevos estrellados, chorizo, e incluso hojas de lechuga.</p>	
<p>Beneficios básicos del producto para el consumidor</p>	
<p>Se trata de un alimento fresco y nutritivo se destacan las vitaminas del grupo B (B1, B2, B3, B12), las liposolubles A y D, minerales como: fósforo, omega, potasio, sodio, calcio, magnesio, hierro y yodo, bajo en calorías, sus ingredientes resultan ideales para favorecer el tránsito intestinal por su alto contenido en fibra alimenticia.⁷⁵</p>	
<p>Empaque y embalaje</p>	
<p>La porción se sirve en un recipiente cerámico o de vidrio de manera directa para su consumo como se muestra en su imagen.</p>	
<p>Almacenamiento</p>	
<p>El producto se prepara y se sirve inmediatamente no existe un tiempo de almacenamiento del producto preparado. En lo relacionado con el pescado y los mariscos empleados estos se conservan refrigerados hasta su uso, los demás elementos perecederos empleados se utilizan frescos, los aliños y condimentos se guardan con las debidas precauciones en contenedores plásticos o de vidrio.</p>	

⁷⁵ <http://www.vidaysalud.com/recetas-saludables/chilaquiles-adobados>. Consultado 29-09-2012.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
<p>Nombre del producto: QUESADILLAS</p>	
<p>Presentación: Porción por 150 g</p>	
<p>Características físicas</p>	
<p>Consisten básicamente en unos rollitos a base de tortilla de maíz a la cual se le agrega frijoles y queso para fundir, y doblando la tortilla por la mitad se encierra estos ingredientes. Se calienta en una sartén sin aceite, hasta que el queso se funda.</p>	
<p>Beneficios básicos del producto para el consumidor</p>	
<p>Se trata de un alimento fresco y nutritivo se destacan las vitaminas del grupo B (B1, B2, B3, B12), las liposolubles A y D, minerales como: fósforo, omega, potasio, sodio, calcio, magnesio, hierro y yodo, bajo en calorías, sus ingredientes resultan ideales para favorecer el tránsito intestinal por su alto contenido en fibra alimenticia.⁷⁶</p>	
<p>Empaque y embalaje</p>	
<p>La porción se sirve en un recipiente cerámico o de vidrio de manera directa para su consumo como se muestra en su imagen.</p>	
<p>Almacenamiento</p>	
<p>El producto se prepara y se sirve inmediatamente no existe un tiempo de almacenamiento del producto preparado. En lo relacionado con el pescado y los mariscos empleados estos se conservan refrigerados hasta su uso, los demás elementos perecederos empleados se utilizan frescos, los aliños y</p>	

⁷⁶ www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones. Consultado 29-09-2012.

Anexo 8: fichas técnicas comida cubana

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
<p>Nombre del producto: Ropa Vieja</p> <p>Presentación: Porción por 250 g</p>	
<p>Características físicas</p> <p>Es un plato consistente en carne de res desmechada, cebolla cabezona y pimentón, con aliños como paprika, comino y sal; contiene pasta de tomate y vinagre. Se acompaña con ensalada, yuca con mojo criollo y salsa de ajo.</p>	
<p>Beneficios básicos del producto para el consumidor</p> <p>Contiene los siguientes nutrientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zinc, Fósforo: Necesario para tener huesos más fuertes. • Proteína: Ayuda a desarrollar la estructura muscular del cuerpo. • Vitaminas del complejo B (Riboflavina, Niacina, B6 y B12): Ayuda a producir energía en todas las células del cuerpo.⁷⁷ 	
<p>Empaque y embalaje</p> <p>La porción se sirve en vajilla de manera directa para su consumo como se muestra en su imagen.</p>	
<p>Almacenamiento</p> <p>La carne se cocina, desmecha y una vez porcionada en 150 gr se empaca en bolsas sellables ziploc y se congelan para su posterior utilización. Los vegetales empleados se mantienen en refrigeración pero siempre con las características de calidad que prevalecen en nuestros productos, los aliños y condimentos se guardan con las debidas precauciones en contenedores plásticos o de vidrio con tapa y marcados con nombre, fecha de envase y de vencimiento.</p>	

⁷⁷ <http://www.cubadebate.cu/reflexiones-fidel/2012/06/17/la-alimentacion-y-el-empleo-sano>. Consultado el 29-09-2012.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
<p>Nombre del producto: Sándwich Cubano</p> <p>Presentación: Porción por 200 gr</p>	
<p>Características físicas</p> <p>Es un plato consistente en un sándwich elaborado con pan francés, jamón de pierna de cerdo horneado, mortadela, queso fundido, mostaza y mantequilla. Se acompaña con ensalada, papa frita fosforito y salsa de ajo.</p>	
<p>Beneficios básicos del producto para el consumidor</p> <p>Es un producto fresco sin conservantes que aporta los siguientes nutrientes x 100 gr consumidos:</p> <p>Hidratos de carbono: 1,74 g , azúcares:0,32, calcio:16,63 mg, hierro:0,82 mg, magnesio: 18,02 mg, fósforo: 136,47 mg, potasio:238,3 mg, sodio: 315,78 mg, zinc: 1,49 mg, vitamina A, D, E, C,B1,B2,B3,B5,B6,B1, B12. Y proteína 13,5 g⁷⁸</p>	
<p>Empaque y embalaje</p> <p>El producto se sirve en bandejas rectangulares de manera directa al consumidor.</p>	
<p>Almacenamiento</p> <p>El jamón de pierna de cerdo se envuelve en papel vinipel transparente y se refrigera; diariamente se debe porcionar en tajadas finas y depositar en un recipiente plástico con tapa para su posterior utilización. El jamón y queso se almacenan refrigerados en recipientes plásticos rotulados al igual que la salsa de ajo. La mostaza y mantequilla se mantienen en sus empaques originales refrigerados.</p>	

⁷⁸ <http://comunidad.biensimple.com/salud/w/salud/conoce-las-ventajas-de-consumir-carne-de-cerdo.aspx>. Consultado el 29-09-2012.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Nombre del producto:
Jamón al Plato

Presentación:
Porción por 250 gr



Características físicas

Es un plato consistente en cortes gruesos de jamón de pierna de cerdo horneada, que se lleva a a la plancha, acompañado de ensalada, yuca, queso, papa fosforito y salsa de ajo.

Características del producto para el consumidor x 150 gr

Proteínas: es una fuente de proteína esencial, porque tiene un alto contenido de aminoácidos esenciales, algunos de ellos no son sintetizados por el organismo humano.

Grasas: presentes en el tejido muscular, en proporción no mayor de 3-5%, proporcionan características de jugosidad, ternura y buen sabor, además de ser indispensables en la fabricación de productos cárnicos porque aportan palatabilidad y textura.

Carbohidratos: 1% y está básicamente representado en glicolípidos.

Minerales: 1%, siendo los más importantes el hierro, manganeso y fósforo, los cuales son de gran importancia para el organismo humano, pues intervienen en la formación de huesos y dientes.

Vitaminas sobresalen las vitaminas del Complejo B y, en especial, la B1 que se encuentra en mayor cantidad que en otras carnes. También es rica en vitaminas B6, B12 y Riboflavina.⁷⁹

Empaque y embalaje

La porción se sirve en vajilla de manera directa para su consumo como se muestra en su imagen.

Almacenamiento

El jamón de pierna de cerdo se envuelve en papel vinipel transparente y se refrigera; al momento de elaborar el producto se realizan cortes gruesos del pernil, se vuelve a empaçar y refrigerar, la yuca se cocina, porciona x 150 gr y empaca en papel vinipel para su posterior congelación. Las verduras se almacenan refrigeradas y las papas se pelan, porcionan y se dejan en agua listas para su

⁷⁹ <http://www.vitonica.com/grasas/beneficios-de-la-carne-de-cerdo>. Consultado el 29-09-2012.

utilización, se mantienen refrigeradas.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Nombre del producto:
Arroz Congri

Presentación:
Porción por 250 g



Características físicas

Es un plato consistente en arroz con frijoles negros, tocino, ají, cebolla, ajo, orégano y comino en donde predominan los sabores de la comida caribeña.

Beneficios básicos del producto para el consumidor:

Este plato es una rica fuente de proteínas e hidratos de carbono, además de aportar vitamina del complejo B como la niacina, la riboflavina, el ácido fólico y la tiamina.

Son importantes para proveer proteína de origen vegetal a la dieta diaria y constituyen una buena fuente de minerales.⁸⁰

Empaque y embalaje

La porción se sirve en vajilla de manera directa para su consumo como se muestra en su imagen.

Almacenamiento

Este plato solo permite la cocción y reserva de los frijoles negros en un utensilio plástico, y el caldo de cocción en otro utensilio, los dos se refrigeran. Los demás ingredientes frescos como verduras y carne se mantienen en refrigeración y el arroz en almacenamiento seco. Una vez elaborado el producto se sirve inmediatamente.

⁸⁰ <http://www.puntofrancoagro.com/es/productos/frijol/beneficios-del-frijol>. Consultado 29-09-2012.

Anexo 9: fotografías maquinaria y equipo

Sanduchera Industrial



Plancha eléctrica



Freidora de doble canastilla



Maquina lava vajilla



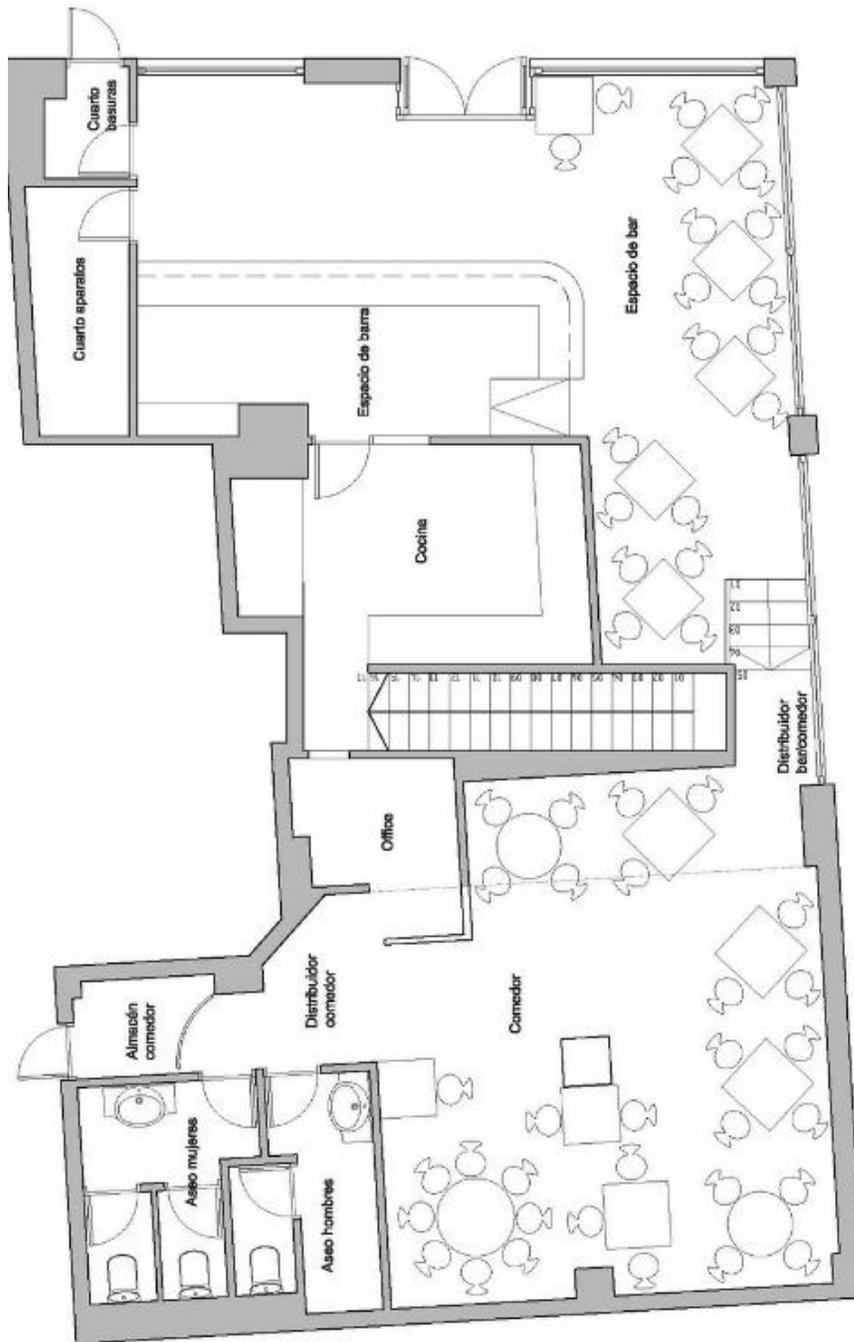
Báscula digital



Estufa industrial con horno a gas



Anexo 10: diseño de planta

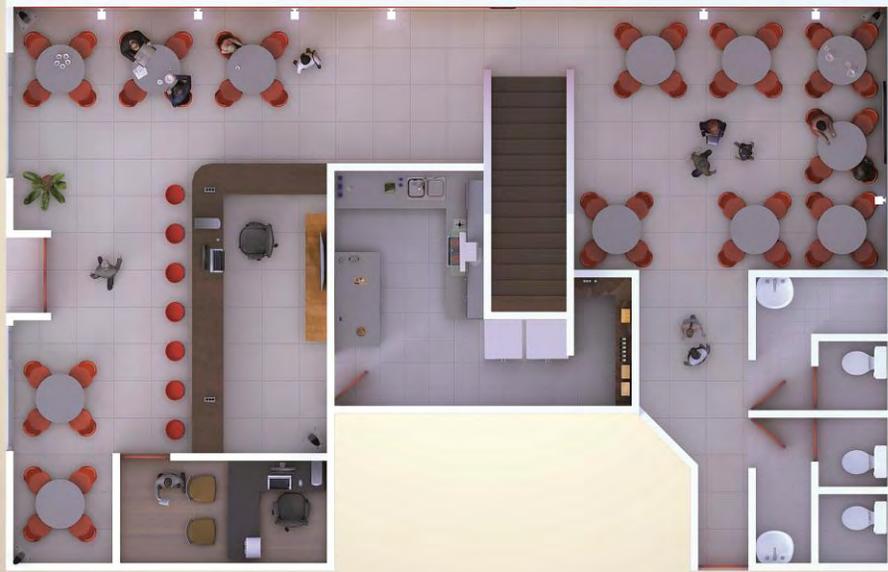






Tomattinos
Restaurante Temático

Primer Piso



Tomattinos
Restaurante Temático

Segundo Piso



Anexo 11: modelo constitución de sociedad por acciones simplificada SAS

CONSTITUCION DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA DOCUMENTO PRIVADO

En el Municipio de Pasto, Departamento de Nariño, República de Colombia, a los ____ días del mes de _____ de dos mil doce (2012), comparecieron los señores: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, domiciliado y residente en el Municipio de la Pasto, identificado con cédula de ciudadanía Numero xxxxxxxx de la Pasto (Nariño), quien obra en este acto en su propio nombre; y manifiestan que es su voluntad crear a través del presente documento privado, una Sociedad por Acciones Simplificada, la cual se registrará por lo siguientes estatutos.

CAPITULO I.

LA SOCIEDAD EN GENERAL

ARTICULO 1. NATURALEZA Y DENOMINACION: Según lo dispuesto en la Ley 1258 del 05 de diciembre del 2008 se conformará La Sociedad Por Acciones simplificada Comercial denominada: xxxxxxxxxxxx. Es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios la sociedad se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. **PARAGRAFO 1.** Los accionistas sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. **PARAGRAFO 2.** Salvo que se este incurrido en lo previsto en el artículo 42 de la Ley 1258 del 05 de diciembre de 2008, (cuando se utilice la S.A.S. en fraude a la ley o en perjuicio de terceros los accionistas y administradores que hubieren participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados) los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. **ARTICULO 2. DOMICILIO SOCIAL:** El domicilio de la sociedad será EL Municipio de la Pasto, en el Departamento de Nariño, República de Colombia, pero podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la Asamblea General de Accionistas y con arreglo a la ley. **ARTICULO 3. DURACION:** La sociedad tendrá una duración indefinida; contados a partir de la fecha del presente Documento de Constitución, se podrá disolver anticipadamente en la forma y por las casuales indicadas en la ley o en los estatutos. **ARTICULO 4. OBJETO SOCIAL:** Brindar a nuestros clientes una atención adecuada acompañada de productos de excelente calidad con precios favorables tanto para ellos como para el restaurante temático con el fin de suplir las necesidades y expectativas del cliente, respetando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo regional.

En desarrollo del mismo, podrá la sociedad ejecutar todos los actos o contratos que fueren convenientes o necesarios para el cabal cumplimiento de su objeto social y que tenga relación directa con el objeto mencionado, tales como: formar parte de otras sociedades como lo dispone la ley.

CAPITULO II.

ACCIONISTAS, CAPITAL, ACCIONES, REPRESENTACION

ARTICULO 5. CAPITAL AUTORIZADO: El capital autorizado de la sociedad asciende a la suma de: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (\$xxxxxxxxxx) moneda legal colombiana, representado en xxxxxxxx (xx) acciones de valor nominal de xxxxxxxxxxxxl pesos (\$xxxxxxxx) moneda legal colombiana. **ARTICULO 6. CAPITAL SUSCRITO:** El capital suscrito de la sociedad es de xxxxxxxxxxxx (\$xxxxxxxx) moneda legal colombiana cada una. **ARTICULO 7. CAPITAL PAGADO:** El capital pagado de la sociedad es de xxxxxxxx de pesos (\$xxxxxxxx) moneda legal colombiana. **ARTICULO 8. ACCIONES:** El capital suscrito se divide en xxxx (xx) acciones nominativas ordinarias, por un valor nominal de xxxxx pesos cada una (\$xxxxxxxx) moneda legal colombiana cada una, las cuales se encuentran pagadas en su totalidad al momento de suscripción del presente documento. **ARTICULO 9. AUMENTO O DISMINUCION DE CAPITAL.-** La sociedad podrá aumentar el capital social siempre que así lo disponga La Asamblea General de Accionistas o lo establecido en los presentes estatutos y la ley. **ARTÍCULO 10: DERECHO DE LOS ACCIONISTAS:** Todas las acciones confieren a su titular igual derecho en el haber social y en los beneficiarios que se reparten y cada una de ellas tiene derecho a un voto en las deliberaciones de la Asamblea General de Accionistas, sin limitación alguna. Igualmente las acciones son libremente negociables con la limitación del derecho de preferencias establecidas en estos estatutos. Por tanto las acciones conceden iguales derechos e imponen iguales obligaciones. La adquisición de una acción significa, de pleno derecho, adhesión a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea General de Accionistas. **ARTICULO 11. TITULOS DE ACCIONES:** Las acciones serán representadas por títulos o certificaciones que llevan la firma autógrafa del representante legal y del secretario y serán expedidas en series numeradas y continuas. Por cada acción se expedirá un título, a menos que el socio prefiera títulos colectivos o parcialmente colectivos. **ARTICULO 12. PERDIDA O EXTRAVIO DE TITULOS:** En caso de pérdida o extravío, o hurto de un título de acción, se ordenará la expedición de uno nuevo con sujeción a las disposiciones legales, siempre que la petición sea fundada a costa del interesado, con la constancia de que se trata el duplicado, haciendo referencia la número del que se sustituye. Si el título perdido apareciere posteriormente, el accionista deberá devolver a la sociedad el duplicado, que será destruido y anulado, en sesión de la Junta Directiva, de lo cual se dejará constancia en el acta respectiva. **ARTICULO 13. IMPUESTO SOBRE TITULOS:** Son de cargo del accionista los impuestos que graven la expedición de títulos de las acciones, lo mismo que las transferencias, mutaciones o transmisiones del dominio de ellas por cualquier causa. **ART. 14°. LIBRO DE REGISTRO:** La sociedad llevará un Libro de Registro de Acciones, previamente registrado en la Cámara de Comercio, en el cual se anotarán los nombres de los accionistas, la cantidad de acciones que a cada uno corresponde, el título o títulos con sus respectivos números y fechas de inscripción, las enajenaciones y traspasos, las prendas, usufructos, embargos y demandas judiciales, así como cualquier otro acto sujeto a inscripción según la ley. **ART. 15°. ENAJENACIÓN DE ACCIONES:**

Los accionistas pueden enajenar libremente sus acciones, pero para validez de cualquier transferencia es necesario el previo lleno de los siguientes requisitos: a. Toda transferencia está sometida a la condición suspensiva negativa de que la sociedad, o en su defecto de esta, alguno o algunos de los accionistas no quieran dentro de los plazos que se indicarán más adelante, tomarlas por el tanto estipulado en la enajenación proyectada; b. El socio que proyecta enajenar sus acciones o parte de ellas a cualquier persona, sea o no accionista dirigirá a la sociedad, con expresión de las condiciones en que se va a efectuar, la cual tendrá que estar aceptada por el presunto adquirente, quien firmará igualmente la referida comunicación; c. Desde la fecha de recibo de la comunicación indicada, la sociedad gozará de un término de 5 días , durante el cual podrá manifestar su deseo de tomar para sí las acciones objeto de la negociación, en las mismas condiciones en que ofrezca hacerlo el presunto adquirente; d. Vencido el término anterior, la sociedad comunicará a todos los accionistas dentro de los 5 días siguientes la operación proyectada y las condiciones de ella, para que manifiesten si están interesados o no en ejercer su derecho de preferencia dentro de los 5 días siguientes a la fecha de la comunicación; e. Si dentro de los plazos señalados, la sociedad y alguno o alguno de los accionistas manifiesten su intención de adquirir las acciones, se preferirá en primer término a la sociedad. Si solo estuvieron interesados en la negociación los accionistas se distribuirán las acciones en proporción al número que cada uno de ellos posea. Lo mismo se aplicará cuando la sociedad manifieste interés en adquirir solo una parte de las acciones que se le ofrecen; f. Si la enajenación proyectada fuere de aquellas que como la permuta no admiten sustitución en la cosa que recibe, o si la sociedad o los accionistas que hubieren manifestado su intención de adquirir las acciones, consideran demasiado onerosas las condiciones de la enajenación proyectada, y así lo comunican al enajenante en la carta en que dan noticia de su voluntad de adquirir las acciones, Se procederá a establecer el precio por medio de peritos nombrados por las partes o en su defecto por la Superintendencia de Sociedades. Hecha la regulación en dinero, la operación es obligatoria para todas las partes por un precio fijado por los peritos, pues se estima que la enajenación proyectada, cualquiera que sea su índole, se resuelve en una compraventa, cuyo precio queda al arbitrio de tales peritos; g. La sociedad sólo podrá ejercer derecho de preferencia cumpliendo los requisitos establecidos en la ley. **ART. 16°. REPRESENTACIÓN DE LAS ACCIONES:** Los accionistas podrán hacerse representar ante la sociedad, para todos los efectos, en todos los casos en su carácter de tales, con las limitaciones establecidas en la ley. Los poderes deberán constar por escrito, por medio de carta o telegrama dirigido a la sociedad, o por cualquier otra forma escrita. También pueden ser representados los accionistas por sus mandatarios y los incapaces por sus representantes legales, siempre con sus limitaciones señaladas en la ley. **ART. 17°. UNIDAD DE REPRESENTACIÓN Y VOTOS:** Cada accionista, sea persona natural o jurídica, no puede designar sino a un solo representante a la Asamblea General de Accionistas, sea cual fuere el número de acciones que posea. El representante o mandatario de un accionista no puede fraccionar el voto de su representado o mandante, lo cual significa que no le es permitido votar con

una o varias acciones en un determinado sentido, o por ciertas personas con una u otras acciones en un determinado sentido, o por ciertas personas con otra u otras acciones en distinto sentido o por otras personas. Esta indivisibilidad del voto no se opone a que el representante o mandatario de varios accionistas vote en cada caso siguiendo separadamente las instrucciones de cada persona o grupo representado por mandato. **ART. 18°. ACCIONISTA EN MORA:** Si un accionista no pagare dentro del plazo establecido en el estatuto o en el reglamento de colocación de acciones, las acciones que haya suscrito, la sociedad podrá dar cuenta y riesgo del socio moroso, vender, por conducto de un comisionista, sus acciones o imputar las sumas recibidas a la liberación del número de acciones correspondientes a las cuotas pagadas, previa deducción de un 20% a título de indemnización, o demandarlo ejecutivamente, a elección de la Junta Directiva.

CAPITULO III

DE LA ADMINISTRACIÓN – CONTROL DE LA SOCIEDAD. ART. 19°. ADMINISTRACIÓN SOCIAL: La dirección, administración y representación de la sociedad serán ejercidas por los siguientes órganos principales. **A.** La Asamblea General de Accionistas; **B** La Junta Directiva y **C.** El Gerente. **D.** Gerente Suplente. **ART. 20°. VIGILANCIA Y FISCALIZACIÓN:** La **vigilancia y fiscalización de la sociedad corresponde al Revisor Fiscal.**

CAPITULO IV

LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

ART. 21°. COMPOSICIÓN: La Asamblea General de Accionistas la constituyen los accionistas inscritos en el libro de registro y gravamen de acciones, o sus representantes o mandatarios reunidos con el quórum y en las condiciones establecidas en estos estatutos. **ART. 22°. REUNIONES:** La Asamblea General de Accionistas tendrá dos clases de reuniones: Las ordinarias y las extraordinarias. **ART. 23°. REUNIONES ORDINARIAS:** Las reuniones ordinarias se efectuarán una vez al año, en la fecha señalada en la convocatoria, entre los meses de enero a marzo de cada año. Si transcurridos estos dos meses no hubiere sido convocada, se reunirá por derecho propio, sin necesidad de previa convocatoria, el primer día hábil del mes de marzo, a las 16 horas, en la oficina de la gerencia, en el domicilio social, y podrá deliberar y decidir válidamente con cualquier número plural de personas que concurren, cualquiera que sea el número de acciones que representen. **ART. 24°. REUNIONES EXTRAORDINARIAS:** Las reuniones extraordinarias se efectuarán siempre que con tal carácter sean convocadas por la Junta Directiva, por el Gerente o por el Revisor Fiscal, por iniciativa propia de la entidad o persona que convoque o a solicitud de accionistas que representen no menos del 25% de las acciones suscritas. La Asamblea General no podrá ocuparse de temas no incluidos en la convocatoria, salvo la remoción de los administradores o de funcionarios cuya designación corresponda a la asamblea a menos que así lo decida con el voto de personas que representan no menos del 70% de las acciones presentes. **ART. 25°. CONVOCATORIA:** Tanto para las reuniones ordinarias como para las extraordinarias de la asamblea, es necesaria la convocatoria y será hecha por la Junta Directiva, por el Gerente o por el Revisor

Fiscal, según el caso, por medio de aviso publicado en un periódico de circulación diaria en todo el territorio de la república o por comunicación escrita a cada uno de los accionistas, dirigida oportunamente. La convocatoria se hará con una anticipación no menor de 15 días comunes a la fecha de la reunión. Sin embargo, para las reuniones en que haya que aprobarse los balances de fines de ejercicio, la convocatoria deberá hacerse con antelación no menor de 15 días hábiles a la fecha de la reunión. En el caso de citación de Asambleas Extraordinarias se insertará además el orden del día, es decir, los temas de los que tendrá que ocuparse la Asamblea. **ART. 26°. QUÓRUM:** Constituye quórum, en las sesiones ordinarias y extraordinarias de la asamblea, cualquier número plural de personas que represente más del 50% de las acciones suscritas. **ART. 27°. FALTA DE QUÓRUM:** Si en cualquier reunión de la asamblea no se obtuviere el quórum fijado en estos estatutos, se citará a una nueva reunión y en esta oportunidad la asamblea podrá sesionar y deliberar con cualquier número de personas que concurren, sea cual fuere el número de acciones que representen. La nueva reunión deberá efectuarse no antes de los 10 días ni después de los 30 contados desde la fecha de la primera reunión. Los días serán hábiles. **ART. 28°. PRESIDENTE:** La Asamblea será presidida por el Gerente o por las personas que designe para tal efecto la misma asamblea. **ART. 29°. FUNCIONES:** Son funciones reservadas a la Asamblea General de Accionistas las siguientes: a. Elegir a los miembros de la Junta Directiva con sus respectivos suplentes, al Revisor Fiscal y su suplente y señalarles su remuneración; b. Darse su propio reglamento; c. Reformar los estatutos; d. Ampliar, restringir o modificar el objeto de la sociedad; e. Decretar el aumento de capital y la capitalización de utilidades; f. Resolver sobre la disolución de la sociedad antes de vencerse el término de duración; o sobre su prórroga; g. Decidir sobre el cambio de razón social, su transformación en otro tipo de sociedad, la fusión con otra u otras sociedades, la incorporación en ellos de otra u otras sociedades, o sobre las reformas que afecten las bases fundamentales del contrato, o que aumenten las cargas de los accionistas; h. Reglamentar lo relativo al derecho de preferencia de las acciones que sean creadas; j. Decretar la enajenación o el gravamen de la totalidad de los bienes de la empresa, autorizado para ello al gerente; k. Aprobar o improbar las cuentas, el balance y el estado de pérdidas y ganancias; l. Decretar la distribución de utilidades, la cancelación de pérdidas y creación de reservas no previstas en la ley o en estos estatutos; ll. Remover libremente a cualquiera de sus empleados o funcionarios de la entidad, cuya designación le corresponda; m. Decretar la compra de sus propias acciones con sujeción a la ley y a los presentes estatutos; n. Autorizar la emisión de bonos industriales; ñ. Estatuir y resolver sobre los asuntos que le correspondan como suprema autoridad directiva de la sociedad y que no hayan sido atribuidos a ninguna otra autoridad o persona. **ART. 30°. DECISIONES.** Todas las decisiones de la Asamblea serán adoptadas con el voto favorable de personas que representen por lo menos el 50% de las presentes, salvo que en la ley o en los estatutos se exija una mayoría especial. **ART. 31°. DECISIONES ESPECIALES:** Las decisiones de la Asamblea referente a reforma de estos estatutos o a la enajenación o gravamen de la totalidad de los bienes de

la empresa, requerirán, para su validez, que sean aprobadas por el voto favorable de las personas que representen no menos del 70% de las acciones representadas en la reunión. No obstante para la creación de acciones privilegiadas y para reglamentar su colocación, se dará estricto cumplimiento a lo estipulado en la ley. **ART. 32°. ELECCIONES:** Siempre que se trate de elegir a dos o más personas para una misma junta, cuerpo o comisión, se aplicará el sistema del cuociente electoral, o cualquier otro sistema permitido por la ley. El cuociente se determinará dividiendo el total de votos válidamente emitidos por el de las personas que se trata de elegir. De cada lista saldrán electos tantos nombres cuantas veces quepa el cuociente en el número de votos obtenidos por cada uno de ellos. Si quedare puestos por proveer, ellos corresponderán a los residuos en orden descendente. En caso de empate en los residuos, se decidirá a la suerte. **ART. 33°. REUNIONES SIN CONVOCATORIA:** La Asamblea General de Accionistas puede reunirse en cualquier tiempo y lugar, sin necesidad de previa convocatoria, y ejercer todas las funciones que le son propias, siempre que se encuentre debidamente representada la totalidad de las acciones suscritas. **ART. 34°. ACTAS:** Todas las reuniones, decretos, acuerdos, resoluciones, decisiones, elecciones y demás actos de la Asamblea General se harán constar en un libro de actas, que firmarán las personas que presidan la sesión y el secretario. Las actas así elaboradas deberán ser sometidas a la aprobación de la Asamblea General o a las personas designadas por ella, caso en el cual éstas también firmarán las actas respectivas.

CAPITULO V

LA JUNTA DIRECTIVA:

(No esta obligada a tener Junta Directiva, salvo previsión estatutaria en contrario)

ART. 35°. COMPOSICIÓN: La Junta Directiva se compone de 1 miembros principales. El gerente general de la sociedad tendrá voz y voto en las reuniones de la Junta Directiva y no devengará remuneración especial por su asistencia a las reuniones de ella, a menos que sea miembro de la junta, caso en el cual tendrá voz, voto y remuneración. **ART. 36°.** El período de duración de los miembros principales y sus suplentes en la Junta Directiva, será de indefinido y unos y otros podrán ser reelegidos o removidos por decisión de la asamblea de accionistas. La junta directiva designará de su seno un presidente y un vicepresidente. **ART. 37°. PRESIDENTE.** La Junta Directiva elegirá en su seno un presidente que presidirá sus sesiones. En ausencia de éste presidirá la persona designada por la misma junta. El Gerente tendrá voz, pero no voto en las deliberaciones de la Junta Directiva, a menos que forme parte de ella como principal o suplente en ejercicio del cargo. **ART. 38°. REUNIONES.** La Junta Directiva se reunirá por lo menos una vez cada dos meses, en la fecha que ella misma señale y siempre que sean convocadas por la misma junta, por el Gerente, Revisor Fiscal o por dos de sus miembros que estén actuando como principales. **ART. 39°. QUÓRUM Y DECISIONES.** La Junta Directiva podrá funcionar y adoptar válidamente sus decisiones con la presencia y los votos de la mayoría de los miembros que la componen. **ART. 40°. FUNCIONES.** Son funciones de la Junta Directiva: a. Elegir al Gerente de la sociedad, al Gerente Suplente, y al Secretario, remover y fijarles

su remuneración; b. Dictar su propio reglamento y aprobar el reglamento interno de la empresa; c. Crear todos los cargos o empleos subalternos que sean necesarios para la cumplida administración de la sociedad, señalarles sus funciones, atribuciones y remuneración respectiva; d. Autorizar al establecimiento de sucursales o agencias; e. Autorizar al gerente para celebrar todos los contratos, cualquiera que sea su cuantía, relativos a la adquisición y enajenación o gravamen de bienes raíces y para ejecutar o celebrar todos los actos o contratos cuya cuantía sea o exceda de doscientos Millones de pesos (\$200.000.000); f. Examinar por sí, o por comisiones de su seno, los libros y cuentas de la sociedad, comprobar los valores que tenga la sociedad y examinar los dineros en caja; g. Establecer las normas que han de regir la contabilidad de la sociedad, señalando las cuotas o porcentajes que se deben apropiar con carácter de gastos para amparar el patrimonio social o para cubrir las obligaciones a cargo de la empresa, h. Interpretar las disposiciones de los Estatutos cuando en su aplicación surgieren dudas y someterlas posteriormente a la Asamblea General y cuidar del estricto cumplimiento de los Estatutos Sociales; i. Decidir qué acciones judiciales deben iniciarse y autorizar al gerente para que designe a los apoderados en las controversias tanto judiciales como extrajudiciales; j. Resolver que se sometan a arbitraje o que se transijan las diferencias de la sociedad con terceros; k. Autorizar la celebración de pactos colectivos de trabajo fijando previamente las condiciones entre las cuales deban hacerse y designar los negociadores que representen a la empresa; l. Aprobar los reglamentos de trabajo e higiene de la empresa; ll. Presentar a la Asamblea General, con las cuentas e inventarios, un informe razonado de la situación financiera de la compañía y proponer la distribución de las utilidades; m. En general, desempeñar todas las funciones para el cumplido manejo de los negocios sociales, desde luego sin perjuicio de las atribuciones que corresponden a la Asamblea General de Accionistas. **ART. 41°. ACTAS.** Las deliberaciones y acuerdos de la Junta se harán constar en un libro de actas que deberán ser firmadas por las personas que hayan presidido la reunión y el secretario de la misma.

CAPITULO VI

GERENTE

ART. 42°. La sociedad tendrá un Gerente que podrá ser o no miembro de la Junta Directiva, con un Gerente Suplente que reemplazará al principal, en sus faltas accidentales, temporales o absolutas. Tanto el Gerente principal, como el suplente, serán elegidos por la Junta Directiva para períodos indefinidos, sin perjuicio de que la misma Junta pueda removerlos libremente en cualquier tiempo.

ART. 43°. El Gerente ejercerá todas las funciones propias de la naturaleza de su cargo, y en especial, las siguientes: 1) Representar a la sociedad ante los accionistas, ante terceros y ante toda clase de autoridades de orden administrativo y jurisdiccional. 2) Ejecutar todos los actos u operaciones correspondientes al objeto social, de conformidad con lo previsto en las leyes y en estos estatutos. 3) Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de la sociedad. 4) Presentar a la Asamblea General en sus reuniones ordinarias, un inventario y un

balance de fin de ejercicio, junto con un informe escrito sobre la situación de la sociedad, un detalle completo de la cuenta de pérdidas y ganancias y un proyecto de distribución de utilidades obtenidas. 5) Nombrar y remover los empleados de la sociedad cuyo nombramiento y remoción le delegue la Junta Directiva. 6) Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración de la sociedad e impartirles las órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la compañía. 7) Convocar la Asamblea General a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente o necesario y hacer las convocatorias del caso cuando lo ordenen los estatutos, la Junta Directiva o el Revisor Fiscal de la sociedad. 8) Convocar la Junta Directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del curso de los negocios sociales. 9) Cumplir las órdenes e instrucciones que le impartan la Asamblea General o la Junta Directiva, y, en particular, solicitar autorizaciones para los negocios que deben aprobar previamente la Asamblea o Junta Directiva según lo disponen las normas correspondientes del presente estatuto. 10) Cumplir o hacer que se cumplan oportunamente todos los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y actividades de la sociedad.