

PLAN DE NEGOCIOS PARA FORTALECER LA POSICION COMPETITIVA DEL
ASADERO RICO POLLO DEL MUNICIPIO DE PASTO

ANGELA MARIA ALVAREZ ORDOÑEZ
LILIANA DEL CARMEN BENAVIDES CHAMORRO
WILMER ESNEYDER YASCUAL LAGOS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO 2011

PLAN DE NEGOCIOS PARA FORTALECER LA POSICION COMPETITIVA DEL
ASADERO RICO POLLO DEL MUNICIPIO DE PASTO

ANGELA MARIA ALVAREZ ORDOÑEZ
LILIANA DEL CARMEN BENAVIDES CHAMORRO
WILMER ESNEYDER YASCUAL LAGOS

Trabajo de Grado requisito para optar el titulo de:
Especialistas en Alta Gerencia

Asesor: CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO 2011

NOTA DE RESPONSABILIDAD

"Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de su autor"

Artículo 1 del Acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2011

RESUMEN

Este proyecto propone y demuestra la viabilidad de un Plan de Negocios para Fortalecer la Posición Competitiva del Asadero Rico Pollo ubicado en la ciudad de Pasto, partiendo de que se aplica en una microempresa familiar que viene funcionando informalmente, que tiene un posicionamiento significativo entre sus clientes y por lo tanto un gran potencial de crecimiento en el mercado, sin embargo posee muchas debilidades en sus áreas administrativa, financiera, técnica y de mercadeo a las que se debe dar prioridad ya que solucionándose pueden garantizar dicho crecimiento.

Para demostrar la necesidad y formular este plan de negocios se realizaron cuatro estudios: el de mercadeo, el técnico, el organizacional y el financiero.

En el estudio de mercadeo se identifica el grado de aceptación de los productos de Rico Pollo, las razones, frecuencia y cantidad de consumo, y la evaluación de la competencia, se hace la proyección de demanda y oferta, de cuya relación se evidencia una demanda insatisfecha, y finalmente se hacen unas propuestas de precio, comercialización y comunicación que ayuden al logro de los objetivos de esta área.

Con el estudio técnico se clarifican y definen los procesos y procedimientos del negocio, se demuestra la necesidad de ampliar la capacidad instalada y de mejorar sus instalaciones y equipos.

En el estudio organizacional, a través de la planeación estratégica se definen la misión, visión y objetivos estratégicos; la estructura organizacional adecuada que debe manejar el negocio, y la propuesta de formalización de la empresa.

El estudio financiero proporciona la evaluación del proyecto, considera los estados e indicadores financieros cuyos resultados permiten tomar decisiones acertadas y minimizar los riesgos de la puesta en marcha de este plan de negocios, finalmente se analiza su impacto económico, regional, social y ambiental.

ABSTRACT

This project proposes and demonstrates the feasibility of a Business Plan to Strengthen Competitive Position Rico Pollo Restaurant is located in the city of Pasto, on the basis that it applies in a small family which has been operating informally, which has a significant position among its customers and therefore a great potential for growth in the market, however has many weaknesses in their administrative areas, financial, technical and marketing to which priority should be given since solutions can ensure that growth.

To demonstrate the need and formulating the business plan were carried out four studies: the marketing, technical, organizational and financial.

In the marketing study identifies the degree of acceptance of products Rico Pollo, reasons, frequency and amount of consumption, and competency assessment, we estimate demand and supply, whose relationship is evidence of a demand dissatisfied, and eventually make proposals for price, marketing and communication to assist the achievement of the objectives of this area.

With the technical study are clarified and defined business processes and procedures, it demonstrates the need to expand capacity and improve its facilities and equipment.

In the organizational study, through strategic planning defines the mission, vision and strategic objectives, the appropriate organizational structure that should handle the business, and the proposed formalization of the company.

The financial study provides the evaluation of the project, consider the statements and financial indicators and the results can make informed decisions and minimize the risks of launching this business plan, finally discusses its economic impact, regional, social and environmental.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN	17
1.1 TÍTULO	17
1.2 TEMA	17
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.5 JUSTIFICACIÓN	19
1.6 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	20
1.7 OBJETIVOS	20
1.7.1 Objetivos General	20
1.7.2 Objetivos Específicos	21
2. METODOLOGÍA	22
2.1 TIPO DE ESTUDIO	22
2.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	23
2.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	23
2.3.1 Fuentes primarias	23
2.3.1.1 Observación simple	23
2.3.1.2 Encuesta	23
2.3.1.3 Entrevista	23
2.3.2 Fuentes secundarias	23
2.4 POBLACIÓN	24
2.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	24
2.5.1 Tabulación	24
2.5.2 Representación gráfica	25
3. MARCO DE REFERENCIA	26
3.1 ANTECEDENTES	26
3.2 MARCO TEÓRICO	28
3.2.1 Planeación estratégica	28
3.2.2 Teoría de la contingencia	29
3.2.3 Teoría general de los sistemas	29
3.2.4 Teoría de la competitividad	29
3.3 MARCO CONCEPTUAL	29
3.3.1 Plan	29
3.3.2 Posición	30
3.3.3 Gestión	30

3.3.4	Mercado	30
3.3.5	Sector	31
3.3.6	Producto	31
3.3.7	Precio	31
3.3.8	Promoción	31
3.3.9	Distribución (Plaza)	31
3.3.10	Evaluación	32
3.3.11	Estudio	32
3.3.12	Impacto	32
3.4	MARCO NORMATIVO	32
3.5	MARCO CONTEXTUAL	33
4.	ESTUDIO DE MERCADO	35
4.1	CARACTERIZACION DEL SERVICIO	35
4.1.1	Diseño propuesto del producto	36
4.1.1.1	Imagen corporativa	36
4.1.1.2	Fachada	37
4.1.1.3	Cajas de luz	37
4.1.1.4	Empaque	38
4.1.1.5	Uniforme meseros	38
4.1.1.6	Uniforme personal de cocina	39
4.1.1.7	Uniforme administrador	39
4.1.1.8	Volante	40
4.2	CARACTERIZACION DEL CONSUMIDOR	41
4.3	MERCADO OBJETIVO	41
4.3.1	Segmentación del mercado	41
4.3.2	Análisis e interpretación del mercado	42
4.4	ESTUDIO DE DEMANDA Y OFERTA	63
4.4.1	Análisis de la demanda	63
4.4.1.1	Demanda actual	63
4.4.1.2	Demanda futura	64
4.4.2	Análisis de la oferta	64
4.4.2.1	Oferta actual	64
4.4.2.2	Oferta futura	70
4.4.3	Relación Oferta Demanda	71
4.5	POLITICA DE PRECIOS DEL PROYECTO	72
4.6	POLITICA DE COMERCIALIZACION	72
4.7	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	73
4.8	MERCADO DE INSUMOS	73
5.	ESTUDIO TECNICO	74
5.1	TAMAÑO DEL PROYECTO	74
5.2	LOCALIZACION	76

5.2.1	Macrolocalización	76
5.2.2	Microlocalización	76
5.2.3	Microlocalización mediante el método cualitativo	76
5.2.4	Proceso de prestación del servicio	77
5.2.4.1	Análisis de procesos	77
5.2.4.2	Selección de procesos	78
5.2.4.3	Descripción de procesos	79
5.2.4.4	Diagramas de flujo de procesos	99
5.2.5	Selección y especificación de equipos	109
5.2.6	Materias primas e insumos	109
5.2.7	Costos administrativos	110
5.2.7.1	Gastos de Personal Administrativo	110
5.2.7.2	Otros Gastos de Administración	110
5.2.8	Obras físicas y destrucción en el negocio	111
5.2.9	Diseño y distribución del negocio	112
6.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	115
6.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	115
6.1.1	Misión	115
6.1.2	Visión	116
6.1.3	Objetivos Estratégicos	118
6.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	119
6.2.1	Análisis de la competencia	119
6.2.2	Evaluación de Factores Internos	122
6.2.3	Evaluación de Factores Externos	125
6.2.4	Análisis DOFA	134
6.3	PLAN DE ACCION	137
6.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	138
6.4.1	Descripción de Niveles Jerárquicos y Especificación de Funciones	139
6.5	MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN	141
7.	EVALUACION FINANCIERA ECONOMICA Y SOCIAL	157
7.1	ESTUDIO E IMPACTO FINANCIERO	157
7.1.1	Inversiones	157
7.1.2	Activos de menor cuantía	158
7.1.3	Costos operacionales	158
7.1.3.1	Mano de Obra Directa	158
7.1.3.2	Costo anuales de mano de obra directa	159
7.1.3.3	Materia prima	159
7.1.3.4	Costos anuales de producción	160
7.1.4	Depreciación de Inversiones Fijas	160
7.1.5	Gastos Administrativos	161
7.1.6	Estimación de IVA	161

7.1.7	Condiciones de financiación	162
7.1.8	Retenciones y aportes de nómina	162
7.1.9	Estimación de impuestos	163
7.1.10	Resumen de costos	163
7.1.11	Punto de equilibrio operativo	163
7.1.12	Proyección de ingresos y costo de ventas	165
7.1.13	Estados financieros	166
7.1.13.1	Balance General	166
7.1.13.2	Estado de Resultados	167
7.1.13.3	Flujo de Efectivo	167
7.1.13.4	Flujo de Caja y Rentabilidad	168
7.2	EVALUACIÓN ECONÓMICA	168
7.2.1	Valor Presente Neto (VPN)	168
7.2.2	Tasa Interna de Retorno (TIR)	169
7.2.3.	Relación costo beneficio	169
7.2.4	Indicadores financieros	170
7.3	EVALUACION ANALISIS DE SENSIBILIDAD	171
7.4	ANÁLISIS DE IMPACTO	172
7.4.1	Impacto económico	172
7.4.2	Impacto regional	173
7.4.3	Impacto social	173
7.4.4	Impacto ambiental	173

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

NETGRAFIA

ANEXOS

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Ciclo de Vida del Producto	36
Gráfico 2. Distribución de encuestados por barrio	43
Gráfico 3. Distribución de encuestados por estrato	43
Gráfico 4. Nivel de ingresos	44
Gráfico 5. Conocimiento y/o Consumo en General de productos de Rico Pollo	45
Gráfico 6. Consumo de los productos de Rico Pollo	45
Gráfico 7. Razones por las que consumen los productos de Rico Pollo	46
Gráfico 8. Tiempo de Conocimiento y Consumo de los Productos de Rico Pollo	47
Gráfico 9. Grado de Satisfacción con los Productos y Servicios de Rico Pollo	48
Gráfico 10. Cantidad de Producto Consumido	49
Gráfico 11. Calificación de Variables de Pollo Asado en RICO POLLO	50
Gráfico 11.1 Calificación de Variables de Pollo Asado en MISTER POLLO	50
Gráfico 11.2 Calificación de Variables de Pollo Asado en POLLO SORPRESA	51
Gráfico 11.3 Calificación de Variables de Pollo Asado en LA CANASTA	51
Gráfico 12. Calificación de Variables de Pollo Broaster RICO POLLO	52
Gráfico 12.1 Calificación de Variables de Pollo Broaster MISTER POLLO	53
Gráfico 12.2 Calificación de Variables de Pollo Broaster POLLO SORPRESA	53
Gráfico 12.3 Calificación de Variables de Pollo Broaster LA CANASTA	54
Gráfico 13. Calificación de Variables para RICO POLLO	55
Gráfico 13.1 Calificación de Variables para MISTER POLLO	56
Gráfico 13.2 Calificación de Variables para POLLO SORPRESA	56
Gráfico 13.3 Calificación de Variables para LA CANASTA	57
Gráfico 14. Recomendación de los Productos de Rico Pollo	58
Gráfico 15. Otros Productos y/o Servicios que debería ofrecer Rico Pollo	59
Gráfico 16. Problemas presentados en Rico Pollo	60

Gráfico 17.	Intención de seguir consumiendo los Productos de Rico Pollo	61
Gráfico 18.	Recomendaciones para que Rico Pollo mejore su servicio	62
Gráfico 19.	Radar de Valores	68
Gráfico 20.	Radar de valores sopesados	69
Gráfico 21.	Mapa de procesos	78
Gráfico 22.	Planta arquitectónica primer piso	112
Gráfico 23.	Planta arquitectónica segundo piso	113
Gráfico 24.	Planta arquitectónica tercer piso	114
Gráfico 25.	Estructura organizacional	139
Gráfico 26.	Punto de equilibrio operativo	164
Gráfico 27.	Análisis de sensibilidad	172

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Demanda del negocio	63
Cuadro 2. Demanda Potencial total en unidades	64
Cuadro 3. Características de la competencia	65
Cuadro 4. Matriz de Perfil Competitivo	67
Cuadro 5. Radar de Valores	67
Cuadro 6. Radar de Valores Sopesados	68
Cuadro 7. Oferta actual	70
Cuadro 8. Establecimientos Comerciales Pasto	71
Cuadro 9. Oferta futura en unidades	71
Cuadro 10. Relación oferta demanda	71
Cuadro 11. Insumos y Proveedores	74
Cuadro 12. Microlocalización Mediante Método Cuantitativo de Puntos	77
Cuadro 13. Flujograma selección de proveedores	100
Cuadro 14. Flujograma compra de insumos y materias primas	101
Cuadro 15. Flujograma adquisición de otros suministros o equipos de trabajo	102
Cuadro 16. Flujograma porcionado, preparación y elaboración de alimentos	103
Cuadro 17. Flujograma apertura, cierre y organización del Establecimiento	104
Cuadro 18. Flujograma atención de clientes	105
Cuadro 19. Flujograma de caja	106
Cuadro 20. Flujograma selección, contratación e inducción de personal	107
Cuadro 21. Flujograma mercadeo	108
Cuadro 22. Requerimiento de activos fijos	109
Cuadro 23. Materias primas e insumos	110
Cuadro 24. Gastos de personal administrativo	110
Cuadro 25. Otros gastos de administración	111
Cuadro 26. Obras físicas	111
Cuadro 27. Matriz de formulación y evaluación de la misión	114
Cuadro 28. Objetivos estratégicos Periodo: 2011 – 2016	118
Cuadro 29. Amenaza competidores potenciales	119
Cuadro 30. Rivalidad entre competidores existentes	120
Cuadro 31. Amenaza productos sustitutos	120

Cuadro 32. Poder de negociación de compradores	121
Cuadro 33. Poder de negociación de proveedores	121
Cuadro 34. Matriz de evaluación de factores internos EFI	124
Cuadro 35. Entorno geofísico	127
Cuadro 36. Entorno económico	129
Cuadro 37. Entorno social	130
Cuadro 38. Entorno tecnológico	131
Cuadro 39. Entorno jurídico	132
Cuadro 40. Entorno cultural	133
Cuadro 41. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	134
Cuadro 42. Matriz DOFA	135
Cuadro 43. Matriz estratégica empresarial – DOFA	136
Cuadro 44. Plan de Acción	137
Cuadro 45. Inversiones	157
Cuadro 46. Activos de menor cuantía	158
Cuadro 47. Mano de obra directa	158
Cuadro 48. Costos anuales de mano de obra directa	159
Cuadro 49. Costos de materia prima	159
Cuadro 50. Costos anuales de producción	160
Cuadro 51. Depreciación de inversiones fijas	160
Cuadro 52. Gastos administrativos	161
Cuadro 53. Estimación de IVA	161
Cuadro 54. Condiciones de financiación	162
Cuadro 55. Retenciones y aportes de nómina	162
Cuadro 56. Estimación de impuestos	163
Cuadro 57. Resumen de costos	163
Cuadro 58. Punto de equilibrio	164
Cuadro 59. Proyección de ingresos por ventas y costo de ventas	165
Cuadro 60. Balance General	166
Cuadro 61. Estado de Resultados	167
Cuadro 62. Flujo de Efectivo	167
Cuadro 63. Flujo de Caja y Rentabilidad	168
Cuadro 64. Indicadores financieros	170
Cuadro 65. Análisis de sensibilidad	171

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Barrios de las comunas 6 y 7	180
Anexo 2. Mapa comuna 6	181
Anexo 3. Mapa comuna 7	182
Anexo 4. Formato de la encuesta	183
Anexo 5. Formato R-004 Comparación de cotizaciones	186
Anexo 6. Formato R-005 Proyección de compras trimestrales	187
Anexo 7. Formato R-001 Listado de frecuencia de compra de insumos	188
Anexo 8. Formato R-002 Solicitud de bienes y servicios	189
Anexo 9. Formato R-003 Orden de compra	190
Anexo 10. Formato R-007 Recepción interna de pollo	191
Anexo 11. Formato R-008 Pedido	192

INTRODUCCION

Aprovechando el espacio que la universidad ofrece a través de la elaboración de trabajos de grado para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia, se pretende con este proyecto, más allá de cumplir con un requisito, contribuir al desarrollo del sector empresarial, siendo consecuentes con la misión de la especialización que pretende, entre otras cosas, impulsar activamente el desarrollo integral del país y en especial del departamento de Nariño.

Si se tiene en cuenta que el mayor aporte en la economía del país y del departamento lo hacen las microempresas, es a ellas a quienes se debe prestar la mayor atención y quienes requieren de manera urgente que se les brinde apoyo y asesoría para crecer y proyectarse hacia el futuro, por esta razón este proyecto se desarrolló en una microempresa de la ciudad de Pasto, el “Asadero Rico Pollo” que con mucho esfuerzo y creada en medio de la informalidad, ha logrado ganarse un mercado y ser un negocio de preferencia y tradición entre sus clientes, y que de acuerdo a esto tiene mucho potencial por lo que es necesario orientarla para el mejoramiento de la forma en que viene funcionando en sus áreas: administrativa, financiera, de mercadeo y técnica.

El objetivo es formular un plan de negocios para fortalecer la posición competitiva, para que a partir de su situación actual y lo que ha logrado hasta el momento, pueda entrar en un proceso de recuperación que le permita convertirse en un negocio dinámico, con crecimientos mensuales de sus ingresos, más productivo, generador de empleo y capaz de competir con otras empresas del sector.

Los principales aspectos que se tratan en esta investigación son: diagnóstico competitivo, plan estratégico de mercado, estudio técnico, estudio organizacional, estudio y evaluación financiera, análisis de sensibilidad y análisis de impacto.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION

1.1 TITULO

PLAN DE NEGOCIOS PARA FORTALECER LA POSICION COMPETITIVA DEL ASADERO RICO POLLO DEL MUNICIPIO DE PASTO

1.2 TEMA

Elaboración de un Plan de Negocios para una empresa del sector de Restaurantes y Cafeterías

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Asadero Rico Pollo de la ciudad de Pasto como microempresa familiar informal, tiene un área de influencia que abarca 43 barrios de las comunas 6 y 7 (Ver Anexo 1, 2 y 3), los cuales a su vez están conformados por 10.800 hogares¹. Tiene una tradición de 9 años atendiendo a esta población y gracias al dinamismo, empuje y tenacidad de sus propietarias, ha logrado cautivar este mercado con un producto de excelente sabor y precio justo, que le han permitido obtener un volumen de ventas muy importante y un notable posicionamiento del negocio.

Como la mayoría de las empresas de nuestra región, este asadero se montó como negocio informal, como una alternativa de obtener ingresos de sobrevivencia y dejando el futuro en manos del azar, razón por la cual no se tuvo en cuenta aspectos importantes como la formulación de un plan de negocios, que minimice riesgos y, lo más importante, que se proyecte de manera técnica su comportamiento en el mediano y largo plazo.

A pesar de que en este sector existen 6 asaderos de pollo similares, sus ventas no se han visto afectadas, por el contrario son muchos los clientes nuevos que a diario lo visitan.

Teniendo en cuenta el amplio sector que cubre y la creciente preferencia de sus clientes, se evidencia que su capacidad de atención es extremadamente baja, lo que significa que hay una buena cantidad de consumidores insatisfechos porque no pueden adquirir el producto o se sienten mal atendidos.

¹ ESTA INVESTIGACION a partir de ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO Disponible en: http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=6, citado el 15 de septiembre de 2010

El negocio mantiene su volumen normal de ventas pero no está creciendo como debería por razones de peso como:

- ✓ **Inadecuada infraestructura física**, que obedece a que el negocio se montó en una casa de familia, sin las condiciones mínimas que un establecimiento como este requiere para poder operar con normalidad, entre las que se resalta: zona de asado y manipulación de alimentos, zona de facturación y atención al cliente, zona de consumo, unidades sanitarias, vestier del personal, zona de circulación y zona de parqueadero.
- ✓ **Carencia de una estructura organizacional** que le permita mediante el proceso administrativo, formular su misión, visión, valores, objetivos y estrategias; establecer y llevar acabo procesos y procedimientos; determinar funciones y establecer los métodos de evaluación y control.
- ✓ **Escasas normas de higiene y salubridad**, vitales para la prestación del servicio de restaurante que permita ofrecer un servicio seguro y con la mayor responsabilidad, donde hayan buenas prácticas de manipulación de alimentos; higiene personal, de instalaciones, equipos y utensilios.
- ✓ **Ausencia de un plan estratégico de mercadeo**, empezando por la carencia de identidad o formato del negocio y un conjunto de estrategias que le permitan darse a conocer en otras zonas de la ciudad y tener una dinámica de ventas para lograr mayor crecimiento, de acuerdo a metas claras y presupuestos establecidos con anticipación.
- ✓ **Manejo informal de la información financiera y contable** que le impide tener herramientas de análisis para la toma de decisiones y llevar un control adecuado de las operaciones, y no facilita la evaluación de proyectos de inversión para el mejoramiento de la prestación del servicio y crecimiento del negocio.

Se considera que la puesta en marcha de un plan de negocios que abarque entre otros aspectos, un diagnóstico competitivo, un estudio y plan estratégico de mercadeo, un estudio técnico organizacional, un estudio y evaluación financiera, un análisis de sensibilidad y un análisis de impacto, permitirá que este negocio informal atienda la demanda que en el momento, por los planteamientos expuestos anteriormente, es insatisfecha y a su vez generará mayores utilidades y puestos de trabajo, sin dejar a un lado el objetivo de sostenerse en el mercado en el mediano y largo plazo.

1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Por qué es necesaria la formulación de un plan de negocios para fortalecer la posición competitiva del Asadero Rico Pollo de la ciudad de Pasto?

1.5 JUSTIFICACION

De acuerdo con el censo que realizó el DANE en el año 2005, en Colombia las microempresas, que son organizaciones que tienen hasta 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), representan el 96.03% del total de las empresas existentes, mientras que la pequeña y mediana empresa, representan el 3.84%; teniendo en cuenta que la pequeña empresa tiene entre 11 y 50 trabajadores y activos totales entre 501 y 5.001 SMMLV, en tanto que la mediana empresa tiene entre 51 y 200 trabajadores y activos totales entre 5.001 y 15.000 SMMLV. Las grandes empresas representan tan solo el 0.13% del total de las empresas existentes en el país.

Como se puede observar, la microempresa se constituye en un componente de mucha importancia dentro de la economía colombiana, ya que aporta cerca del 50% del empleo nacional a pesar de que, en un gran porcentaje, estas se crean de manera espontánea, sin planeación, sin recursos y con muchas restricciones de parte del estado.

Del total de las microempresas, las organizaciones unipersonales representan el 49.7% y de estas el 42.36% corresponden al sector de los servicios.

En este contexto, y considerando que las cifras anteriores son similares por sus características en la mayoría de los departamentos, se centra la justificación de este proyecto en dos razones importantes:

Contribución con el desarrollo social de la región, ya que las microempresas en su mayoría, como empresas familiares, son un excelente vehículo para construir la equidad social, que es la que determinará que nuestra región baje sustancialmente el índice de pobreza, si se tiene en cuenta que el 20% de la población concentra más del 70% de la riqueza.

Contribución con el desarrollo económico, pues son las microempresas las que generan el mayor número de empleos, por lo tanto, todos los estamentos de la comunidad nariñense del orden público y privado estamos llamados cada cual desde su escenario a contribuir con su promoción, recuperación o desarrollo.

El asadero Rico Pollo hace parte de este importante grupo de microempresas y requiere de una inmediata asesoría para replantear su operación, mejorar sus

condiciones, obtener mejores resultados, generar valor y ser sostenible en el mediano y largo plazo

Estamos completamente seguros de que nuestro aporte como estudiantes, con la formulación de un plan de negocios para el fortalecimiento de la posición competitiva del asadero Rico Pollo, el cual contempla aspectos relevantes como la cultura organizacional, estructura física y sanitaria, estructura administrativa y financiera, imagen corporativa y gestión comercial, sin duda alguna le va a permitir a esta microempresa familiar prestar un mejor servicio, aprovechar eficiente y eficazmente sus recursos, mejorar sustancialmente sus ingresos, ampliar su cobertura, generar un mayor número de empleos y, como es el deseo de todos, contribuir con el desarrollo social y económico de nuestra ciudad.

1.6 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cómo es el mercado del Asadero Rico Pollo en el Municipio de Pasto?
- ✓ ¿Cómo deben ser los aspectos técnicos del Asadero Rico Pollo?
- ✓ ¿Cuál es la estructura organizacional del Asadero Rico Pollo?
- ✓ ¿Cuál es la estructura financiera del Asadero Rico Pollo?
- ✓ ¿Cuál es la evaluación que se le debe realizar al Asadero Rico Pollo?

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo general.

Formular un plan de negocios para fortalecer la posición competitiva del Asadero Rico Pollo del Municipio de Pasto.

1.7.2 Objetivos específicos.

- ✓ Realizar el estudio de mercado para el Asadero Rico Pollo.
- ✓ Definir los aspectos técnicos de la empresa.
- ✓ Definir la estructura organizacional del Asadero Rico Pollo.
- ✓ Realizar el estudio financiero de la empresa.
- ✓ Realizar la evaluación financiera, económica, social y ambiental de la empresa.

2. METODOLOGIA

Esta investigación consta de tres etapas: una estratégica, una de diseño y una de acción. La etapa estratégica determina antecedentes de la investigación, el planteamiento del problema, la justificación y el planteamiento de los objetivos. La etapa de diseño establece la metodología de trabajo a seguir, el mercado objetivo y las técnicas de investigación. Finalmente, la etapa de acción con la que se recolecta y analiza la información, se sacan las conclusiones y se propone el plan de acción y mejoramiento.

2.1 TIPO DE ESTUDIO

En este proyecto se utilizó el método de estudio descriptivo, que pretende determinar la situación actual del negocio, establecer, analizar y valorar sus características, así como medir el grado de satisfacción de los consumidores y conocer sus expectativas frente al servicio y productos que ofrece. Para este estudio fue necesario realizar etapas metodológicas de tipo exploratorio y descriptivo que proporcionaron la información requerida para proponer e implementar un plan que permita su recuperación.

La información en la cual se sustenta y desarrolla el plan de recuperación se obtuvo directamente de las propietarias, colaboradores, proveedores y clientes del Asadero Rico Pollo, quienes con su experiencia, conocimiento del negocio y manejo de los productos, permiten establecer el estado actual de la microempresa y definir los aspectos de mayor relevancia que pueden, en un momento dado, determinar el éxito del plan de recuperación que se pretende proponer e implementar.

Para complementar la información de estas fuentes, fue de vital importancia consultar textos especializados en temas administrativos, financieros, de mercadeo, contables, tributarios, de higiene, salubridad y todos los necesarios en la parte normativa y legal.

Estas fuentes de información conducen la investigación a un estudio de carácter exploratorio, que proporciona las evidencias para definir, delimitar e interrelacionar los elementos encontrados con el fin de lograr los objetivos propuestos en este proyecto.

2.2 METÓDO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los objetivos planteados en este proyecto, se utilizaron los métodos básicos: inductivo, deductivo, analítico y sintético indistintamente, ajustándose a la necesidad requerida en cada etapa de este proyecto.

El método inductivo en esta investigación permitió, desde la observación directa, las entrevistas y las encuestas personales, lograr generalizar comportamientos, deseos y necesidades entre los actores del servicio de restaurante.

En este proyecto también se utilizaron los métodos analítico y sintético, por cuanto proporcionan profundidad a cada tema y permiten la generación de ideas, estrategias y políticas, que contribuyan al desarrollo del negocio.

2.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.3.1 Fuentes primarias. Para tener un panorama amplio en tiempo real del mercado y la dinámica del negocio, es pertinente que toda la información que se requiere para el desarrollo de este proyecto se obtenga de manera directa de las propietarias del negocio, empleados, proveedores y clientes.

2.3.1.1 Observación simple. Con la que se pudo mirar, percibir y registrar, los gustos, deseos, hábitos, costumbres y en general el comportamiento de los clientes y posibles consumidores, así como el desempeño de los colaboradores de la empresa y el comportamiento de la competencia.

2.3.1.2 Encuesta. Que permite con mayor facilidad, recolectar, tabular, cuantificar, cualificar, graficar, interpretar y analizar la información obtenida de los consumidores actuales y potenciales y a su vez conocer sus necesidades, expectativas, motivaciones y opiniones.

2.3.1.3 Entrevistas. Realizadas a las propietarias del Asadero y a los competidores, las cuales permiten conocer aspectos importantes de la empresa y el sector.

2.3.2 Fuentes secundarias. Para que la investigación no sea ambigua ni sesgada, es importante remitirse a los trabajos de grado que tienen que ver con el proyecto que se pretende proponer e implementar, así como a toda la documentación de apoyo consagrada en textos, revistas especializadas y artículos periodísticos locales y nacionales, esto proporciona una orientación al trabajo que se quiere desarrollar.

2.4 POBLACIÓN

Teniendo en cuenta que el área de influencia del Asadero Rico Pollo, está conformada por todos los barrios que hacen parte de las comunas seis (6) y siete (7) de la ciudad de Pasto, se ha tomado como universo para la aplicación de la encuesta los 10.800 hogares que se ubican en ellas. Para el cálculo de la muestra y teniendo en cuenta el tamaño del universo, se aplica la fórmula para poblaciones finitas (inferiores a 30.000 unidades)², definida por Nicolás Jany. Se utiliza un nivel de confianza del 95% y teniendo en cuenta que la población en estudio es pequeña y la empresa es local se acepta un margen de error del 10%.

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{(N-1) e^2 + Z^2 pq}$$

N: universo = 10.800

Z: constante para definir el nivel de confianza de la muestra (95%) = 1,96.

p: probabilidad de éxito = 0,5.

q: probabilidad de fracaso = 0,5.

e: margen de error aceptado = 10%

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(10.800)}{(10.800-1)(0,1)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

n = 95 (se aproxima a 100)

El tamaño de la muestra lo conforman 100 hogares de las comunas 6 y 7, de estratos 2, 3 y 4, a los cuales se les aplicó la encuesta de manera aleatoria.

2.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Como herramientas para interpretar y analizar la información recolectada, se utiliza la tabulación y la representación gráfica.

2.5.1 Tabulación. Es necesario trasladar sistemáticamente y de manera ordenada la información a una hoja electrónica que agilice su cuantificación y facilite la interpretación en términos aritméticos.

²JANY CASTRO, José Nicolás, Investigación integral de mercados: Un enfoque operativo, Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá, 1994, P. 69

2.5.2. Representación gráfica. Para la comprensión inmediata de los resultados obtenidos se requiere de la utilización de diagramas de barras, además de tablas que condensen información precisa y que está relacionada con el estudio propuesto en este documento.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 ANTECEDENTES

En Colombia, no existe un estudio a profundidad, enfocado a determinar la historia, el presente y el futuro de los negocios de servicios dedicados a la venta de pollo asado o broaster, y por ello es conveniente para sustentar de manera clara y objetiva este proyecto, tener presente en comienzo datos importantes como la producción y consumo de pollo en el país como referentes que pueden dar luces claras en el comportamiento, tendencias y oportunidades de este producto en Nariño y más específicamente en la ciudad de Pasto.

Durante la última década, la producción de pollo se ha duplicado en Colombia, pasando de 535.336 toneladas en el año 1999 a 1.019.864 toneladas en el año 2009. El crecimiento acelerado del sector obedece, entre otros factores, al aumento en el consumo, debido al moderado incremento en los precios, ya que la variación en los precios del pollo ha sido menor a la inflación nacional; ha oscilado entre -0.03% y 3.7% anual. El consumo per cápita en Colombia pasó de 13.7 kilos en 1997 a 22.7 kilos en el año 2009³.

Estos datos son consecuentes con el comportamiento y auge que han tenido destacadas marcas en el país, su participación en el mercado ha sido determinante para impulsar el consumo de pollo y, gracias a sus recetas, preparaciones y calidad, cada vez más colombianos consumen este tipo de carne, en especial frito o asado.

Según el informe especial: Restaurantes de Pollo, de la Revista La Barra⁴, la empresa líder en Colombia de pollo asado es Kokoriko, nacida en Cali hace 40 años, su producto bandera, el pollo acompañado con papas y arepas, ha sido el preferido de los colombianos por décadas. A principios de los años 80, Kokoriko inició una etapa de expansión de puntos y diversificación de productos, entonces introdujo recursos tecnológicos y un desarrollo novedoso para la época, añadiendo a su menú productos de comida rápida. En 1986, Avesco S.A., dueña de la marca, construyó una nueva planta de producción con tecnología europea y norteamericana, que dio inicio a la línea de pollos apanados, prefritos y congelados con los que la empresa incursionaría en el mercado institucional. De igual manera, en ese mismo año, la compañía adquirió equipos especializados para preparar pollo frito apanado, que hasta ese entonces era nuevo en el

³ ESTADISTICAS FENAVI, programa de estudios económicos, consumo per cápita de las carnes (1995 – 2009)

⁴REVISTA LA BARRA. Los más destacados del segmento. Disponible en:

<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/edicion-30/informe-especial-restaurantes-de-pollo.htm>, citado el: 15 de septiembre de 2010.

mercado. Hoy en día, Kokoriko tiene 100 restaurantes en el país y uno en Miami, entre servicio a la mesa, Drive Thru y Kokoriko Boutique.

Hace 30 años, en la ciudad de Pereira nace la primera cadena de pollo frito del país, Frisby, quien tiene actualmente 100 restaurantes en 24 ciudades, el sabor particular de sus productos se debe a la aplicación de alta tecnología, con máquinas de fritura a presión, conservando las propiedades naturales de la carne y agregando una textura crocante que se ha convertido en el sello de Frisby. Todos los productos están adobados con finas especias y son freídos en aceite vegetal totalmente libre de colesterol. Según la compañía, la cadena genera 1.290 empleos directos y 4.000 indirectos.

Por otra parte, hace 35 años nació en Boyacá CBC (Cali mío, Cali Veja y Brasa Roja) cuyas operaciones estaban dirigidas básicamente a estratos populares. En total, las tres marcas del grupo CBC tienen 62 restaurantes en todo el país, siendo Bogotá el mercado más fuerte, donde cuentan con 47 puntos. La compañía hace presencia en la capital del país, Pereira, Armenia y Cali, donde ha captado nuevos segmentos de clientes que han encontrado en sus establecimientos un producto de excelente sabor. Hoy en día, sus tres cadenas de restaurantes generan 1.700 empleos y reciben un millón de clientes al año. Pero CBC adelanta un dinámico plan de crecimiento en el que está prevista la apertura de 20 puntos más, en regiones como la Costa Atlántica y el Eje Cafetero. La meta del grupo es convertirse en la cadena líder de restaurantes de pollo en 2012, comenzando por alcanzar ventas alrededor de \$65 mil millones este año y por expandirse en franquicias tanto nacionales como en el exterior.

En la región, a comienzos de la década de los 70, en 1.972, el señor Primitivo Crespo Lora, hombre visionario y emprendedor trae a la ciudad de Pasto un asador de pollos electromecánico cuya fuente de calor a base de carbón marcó el inicio de una nueva forma de consumo de pollo, él con su ímpetu y receta única, le dio vida al asadero La Canasta, con un solo punto de venta ubicado sobre la calle 16 entre carreras 23 y 24 y con un equipo humano de 23 empleados, este ilustre personaje revolucionó el mercado del pollo. Hasta los rincones más apartados de Nariño llegó esta receta, pues no había excusa alguna para retornar al lugar de origen sin llevar consigo el delicioso pollo asado de La Canasta.

Después de dos décadas continuas de éxito, en 1.992 tras serias dificultades económicas, decide otorgar a una parte de sus empleados, en contraprestación a sus obligaciones laborales, la razón social para funcionar en un local sobre la calle 18 entre carreras 19 y 20; hoy en día el asadero La Canasta es de propiedad de la señora Fanny Solarte de Estrada y cuenta con 3 empleados.

En el local sobre la calle 16 se quedó otra parte de los empleados y en acuerdo con el señor Crespo Lora crearon el negocio conocido como La Canastita que en

el momento cuenta con 2 puntos adicionales uno sobre La Avenida Idema y otro sobre La Avenida Los Estudiantes y cuenta con 13 empleados.

En 1981, los señores Humberto Portilla y Luís Chamorro constituyen en la ciudad de Pasto la sociedad Mister Pollo, que con el paso de los años se convertiría en una de las cadenas de restaurantes de pollo más grande del sur del país. Con siete puntos de venta estratégicamente ubicados en Pasto y uno en Bogotá, ofrece servicio a domicilio y Drive Thru 24 horas en su sucursal más grande de la capital nariñense, ubicada en la salida al norte. Esto ha redundado en una ventaja sobre la competencia, no sólo en servicio y fidelización sino en incremento de sus ventas. La empresa genera 325 empleos directos en todos sus locales de servicio a la mesa.

En 1990, la familia Enríquez – Erazo, de manera informal y como empresa familiar monta un local contiguo al entonces Ley, sobre la calle 18 con la marca Pollo Sorpresa. Hoy en día tiene un posicionamiento muy importante, cuenta con alrededor de 50 empleados y tres puntos de venta, el último de ellos ubicado en el Centro Comercial Unicentro.

Si bien es cierto que en Pasto, Mister Pollo, Pollo sorpresa y La Canasta, se consideran como los líderes del mercado, existe hoy en día un tipo de negocio informal que está poniendo en aprietos a todas estas marcas de reconocida trayectoria, estos son los Asaderos de garaje. En cada Barrio, existen al menos dos de estos establecimientos y sus precios son mucho menores a los de las firmas tradicionales, en estos sitios el precio de un pollo asado oscila entre \$12.000 y \$13.000 el frito, mientras que en los reconocidos es de \$19.500 y \$20.000 respectivamente, es decir 38% más económicos.

A parte de los precios, la distancia es otro factor que está favoreciendo a los clientes en estos negocios, ya que los encuentran cerca de sus hogares y por ende, no tiene costos adicionales de desplazamiento.

3.2 MARCO TEORICO

El desarrollo de este proyecto tiene como fundamento teórico los siguientes enfoques:

3.2.1 Planeación estratégica. Este modelo permite declarar la visión y la misión de la empresa, previo un análisis detallado de su situación interna y externa, permite además establecer los objetivos a largo plazo (5 a 10 años) y formular las estrategias y planes para alcanzarlos.

La Planeación permite dar respuesta a interrogantes como: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cuál es la situación actual?, ¿Qué se puede hacer?, ¿Qué se va a hacer? ¿Cuándo se va a hacer?, ¿Qué recursos se necesitan? ¿Quiénes son los responsables? y ¿Cuál es la inversión requerida?

3.2.2 Teoría de la contingencia. “Desarrollada por Lawrence y Lorsch (1967), dice que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente, etcétera”⁵.

3.2.3 Teoría general de los sistemas. El planteamiento de esta teoría se le atribuye al biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972), según la cual, “la organización es un sistema abierto, dinámico, social, complejo o muy complejo y probabilístico”⁶

La organización como sistema abierto utiliza recursos para transformar entradas en salidas, donde se hace necesario identificar los procesos relacionados que interactúan porque a menudo la salida de un proceso es la entrada del siguiente.

3.2.4 Teoría de la competitividad. Planteada por el estadounidense Michael Porter, en la que afirma que la competitividad de una empresa está determinada por cinco dimensiones fundamentales que interactúan entre sí, rivalidad existente entre competidores, amenaza de nuevos competidores en el sector, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos y poder de negociación de los proveedores.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

3.3.1 Plan. Procedimiento para conseguir un objetivo. En este estudio se utilizará este término para referirse a un plan de negocios que permita fortalecer la posición competitiva del negocio, el cual se considera como una guía que permite a la empresa clarificar su propósito, su visión, sus procesos, los recursos con que cuenta, así como identificar sus debilidades y fortalezas, amenazas y

⁵ADMINISTRACION EN SISTEMAS DE COMUNICACIÓN: Teoría de la contingencia desde 1967. Disponible en: <http://administraciondesistemas.blogspot.com/2009/02/teoria-de-la-contingencia-desde-1967.html>, citado el 16 de septiembre de 2010.

⁶RAMIREZ, Carlos Arturo. Módulo de fundamentos de administración. P. 13

oportunidades, y de esta manera poder proyectarse hacia el futuro tanto a corto, mediano y largo plazo.

El plan parte del estudio de las diferentes áreas del negocio y del mercado donde se desenvuelve para identificar oportunidades y posteriormente formular estrategias que le permitan aprovecharlas y minimizar riesgos, cumpliendo con las expectativas de los diferentes grupos de interés como sus socios, clientes y empleados, entre otros. En síntesis, este plan permite identificar la situación actual y futura de la empresa, de su entorno, y definir un plan de acción teniendo en cuenta los pros y los contras que permitan verificar, controlar, evaluar y corregir los procesos y gestión de la empresa.

3.3.2 Posición. Estado natural de una persona o empresa para defenderse o contrarrestar posibles acciones o cambios del entorno. Este término en este estudio estará relacionado con la posición competitiva del negocio objeto de la investigación y considerará elementos como: dimensión del mercado, tasa de crecimiento, barreras de entrada, factores tecnológicos, factores económicos y financieros, portafolio de productos, participación en el mercado, satisfacción de necesidades, capacidad instalada, entre otros.

3.3.3 Gestión. Conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto. En esta investigación, esta gestión se enfoca hacia todos los aspectos organizacionales, debido a que el asadero Rico Pollo funciona de manera informal, haciéndose necesario identificar la forma como está organizada y trabaja actualmente, que procesos y procedimientos maneja, cuál es la relación con sus trabajadores y qué funciones desempeñan, para establecer una estructura organizacional adecuada que considere entre otros aspectos, perfiles de cargos, proceso de selección y contratación del personal, funciones, manual de procesos y procedimientos, organigrama, plan estratégico (misión, visión y valores corporativos), indicadores de gestión y evaluación de desempeño.

3.3.4 Mercado. Lugar físico o virtual donde interactúan compradores y vendedores de productos o servicios. En este proyecto, el estudio de esta variable permite analizar el comportamiento de los clientes para establecer en primera instancia el concepto que tienen sobre los productos y en general sobre el negocio, así como sus necesidades, gustos, expectativas y servicio de atención para obtener un diagnóstico de la situación actual y con base en este elaborar un plan de mercadeo que permita diseñar la imagen corporativa, definir el formato del negocio, proponer cambios en la infraestructura, en los procesos y generar las políticas y estrategias que orienten a la empresa a un mayor posicionamiento, satisfacción plena de los clientes, crecimiento de las ventas, mayor participación del mercado y finalmente, obtener un incremento de sus utilidades.

3.3.5 Sector. Grupo de empresas dedicadas a una misma actividad económica. En este estudio se asocia este termino con el sector de restaurantes y cafeterías, el cual se analiza de manera minuciosa para identificar su situación actual y su comportamiento, contemplando aspectos como: políticas económicas, participación en el PIB, participación en la economía, inversión, generación de empleo, tecnología, herramientas administrativas utilizadas; además se incluye un resumen del negocio dentro de la industria y qué papel juega dentro de ella.

3.3.6 Producto. Elemento tangible o intangible que se ofrece en un mercado para satisfacer necesidades y deseos. En este estudio se identifican los aspectos básicos del producto: características, beneficios, calidad, presentación, ventajas competitivas, servicio post venta, entre otros; el ciclo de vida del producto: establecimiento de la etapa en que se encuentra (introducción, crecimiento, maduración o declinación); las ventajas competitivas, es decir, las características que lo hacen diferente de los demás y que por ello lo prefieren; las fortalezas y debilidades del producto; investigación y desarrollo; estado de la propiedad. Es importante describir los beneficios de los productos y/o servicios desde la perspectiva del cliente, entendiendo sus necesidades y expectativas y de esta manera satisfacerlas.

3.3.7 Precio. Valor monetario asignado a un producto. En este estudio es necesario identificar y evaluar la política de precios para ser competitivo frente a productos similares existentes en el mercado, teniendo en cuenta la perspectiva de los clientes y de los competidores.

3.3.8 Promoción. Conjunto de herramientas utilizadas para comunicar, informar y persuadir al cliente sobre el consumo de los productos que ofrece la empresa. Rico Pollo tiene que comunicarse con el medio que lo rodea para dar a conocer al mercado sus productos y recibir de parte de él información relativa a las necesidades que surgen, los gustos, las preferencias, actitudes, motivaciones y percepciones. El medio para realizar este intercambio de información es la publicidad, que comienza determinando los objetivos de la comunicación y la población a la cual va dirigido el mensaje, para luego diseñar el contenido y forma del mensaje, elegir el medio y el soporte a utilizar, planificar el ritmo y la intensidad de los impactos, presupuestar costos y finalmente controlar la eficacia publicitaria.

3.3.9 Distribución (Plaza). Se refiere a cómo se hace llegar el producto o servicio al cliente, hace referencia a aspectos logísticos como movimiento de los productos, manipulación, almacenamiento, procedimientos de venta y gestión de existencias o inventarios.

3.3.10 Evaluación. Proceso mediante el cual se produce y se procesa información para la toma de decisiones orientada a mejorar la eficiencia de un negocio. En este proyecto de investigación, este concepto es abordado para identificar el estado económico actual del negocio, las necesidades de inversión, las fuentes y condiciones para acceder a ella, así como las posibilidades de retorno. De igual manera contempla proyecciones a corto, mediano y largo plazo, y su seguimiento a través de los estados financieros, todo esto encaminado a facilitar la toma de decisiones de la administración y sus propietarias. Para ello, es necesario, establecer que sistema de información contable maneja la empresa y cuál es la situación financiera actual: volumen y condiciones de compras y ventas, niveles de inventario, márgenes y rentabilidad, gastos, activos, pasivos, flujo de caja y capital de trabajo con el propósito de preparar los respectivos pronósticos o presupuestos, para de esta manera evaluar la viabilidad financiera del proyecto.

3.3.11 Estudio. Investigación para asimilar, comprender y conocer algo. En este trabajo esta variable estará relacionada con estudio técnico cuyo objetivo esencial es determinar las condiciones que posee la empresa para ofrecer el producto o servicio, en cuanto a cantidad, calidad y costo adecuados. Involucra el proceso productivo que tiene que ver con los requerimientos de personal y materia prima, los proveedores, planta y equipo, área de producción, etc.; la distribución en planta, es decir, la utilización apropiada del espacio; el manejo de inventarios tanto de materia prima, producto en proceso y terminado, conservando unas cantidades adecuadas para no afectar el proceso productivo; y mejoramiento continuo para controlar todos los procesos. Elementos que al final contribuirán a determinar la viabilidad del estudio.

3.3.12 Impacto. Efecto o consecuencia que produce una determinada acción sobre algo. En este estudio se analiza el impacto que el negocio y sus actividades tiene en la región, la economía, el medio ambiente y la sociedad. Sin dejar a un lado la evaluación de los riesgos internos y externos procedentes de condiciones económicas, normalización, industria, proveedores, clientes, competencia, entre otros, a los que está expuesta la empresa.

3.4 MARCO NORMATIVO

Para el desarrollo del proyecto es necesario tener como referentes legales, entre otros, los siguientes:

- ✓ **Código Sustantivo del Trabajo:** es indispensable para todo lo relacionado con asuntos laborales ya que regula la contratación de trabajadores y como lo menciona en su artículo 1, su finalidad es lograr la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores.

- ✓ **Ley 1258 del 5 de Diciembre de 2008**, artículos 1 al 46, que permite la constitución de las sociedades por acciones simplificadas.
- ✓ **Estatuto Tributario**: compila las normas jurídicas y Leyes que regulan los impuestos de renta y complementarios, ventas, timbre y retención en la fuente, por lo cual es importante para los empresarios, ya que las normas fiscales tienen un gran impacto sobre cualquier actividad económica.
- ✓ **Plan Unico de Cuentas (PUC)**: contiene todas las cuentas necesarias para registrar los hechos contables y económicos de las empresas de manera clara, confiable y compatible.
- ✓ **Sistema HACCP (Hazard Análisis and Critical Control Points)**: Conjunto de procedimientos que permiten adelantar acciones y coadyuva a detectar y vigilar puntos críticos en los procesos y manipulación de alimentos.
- ✓ **Código de Regulación BMP**: conjunto de disposiciones generales, definiciones, BPM, personal, exclusiones, edificios e instalaciones sanitarias, equipos y utensilios, producción y procesos de control, niveles de acción por defectos, entre otros.

3.5 MARCO CONTEXTUAL

Rico Pollo, es una empresa informal familiar con domicilio en Pasto. Esta ciudad se encuentra ubicada en la región centro oriental de los Andes en el Departamento de Nariño, limitando al norte con los Municipios de Taminango y San Lorenzo, al oriente con el Municipio de Buesaco y el Valle de Sibundoy en el Departamento de Putumayo, al sur con el Municipio de Córdoba y al Occidente con los Municipios de el Tambo, la Florida y Tangua. Su extensión es de 1.194 kilómetros cuadrados, posee una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media de 14 grados centígrados. Con aproximadamente 500.000 habitantes, quienes en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y las artesanías.

El área de influencia del Asadero Rico Pollo comprende las comunas 6 y 7, ubicadas al occidente de la ciudad de Pasto donde la mayoría de los habitantes pertenecen a estratos 2 y 3. La zona occidental de Pasto, ha tenido una creciente actividad de construcción, en especial de viviendas de interés social. En el momento se terminó un proyecto de 800 apartamentos ubicados al respaldo de la urbanización Agualongo, los cuales tuvieron una excelente demanda, tanto que ya están en venta dos proyectos adicionales, uno por 400 apartamentos y el otro, alrededor de 500, los que sumado a los hogares existentes, se constituyen en un total de 10.800 hogares potenciales.

En su mayoría las personas de este sector, se dedican de manera independiente a actividades informales o se encuentran vinculadas a empresas cuyas condiciones salariales no son las legales, esto hace que su ingreso sea de subempleo y que oscile entre \$300.000 y \$ 700.000.

El Asadero Rico Pollo, se encuentra localizado en un punto estratégico porque: cuenta con 3 Instituciones Educativas, El colegio INEM, San Felipe Neri y Filipense que representan alrededor de ocho (8) mil estudiantes; su domicilio se encuentra en la calle 6 Sur del barrio Tamasagra, que es una arteria principal de este sector porque lo atraviesa en doble sentido, por esta vía circula un alto porcentaje de tráfico público y particular, en especial los taxis que hacen pista para recoger a sus pasajeros; contiguo al barrio Tamasagra, se encuentra el parque recreacional La Pastucidad, cuyas instalaciones son visitadas a diario por más de quinientas personas que también generan tráfico para el Asadero Rico Pollo; el sector cuentan con una de las iglesias más importantes de la ciudad, la Del Niño Jesús de Praga ubicada a tan solo dos cuadras de Rico Pollo, este aspecto y la condición religiosa muy arraigada de los habitantes, congregan en este lugar todos los días, en especial los fines de semana cientos de feligreses para escuchar las misas que se celebran.

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 CARACTERIZACION DEL SERVICIO

El producto que ofrece Rico Pollo es el pollo asado acompañado de papas al vapor y consomé, el pollo broaster acompañado de papa a la francesa, tanto entero como en cuartos, además ofrece el menú del día.

El pollo se asa al carbón, lo cual le da un sabor especial, además del que le da la fórmula con que se aliña y que es secreto de su propietaria. La receta es lo que lo distingue de los demás y hace que lo prefieran sus consumidores.

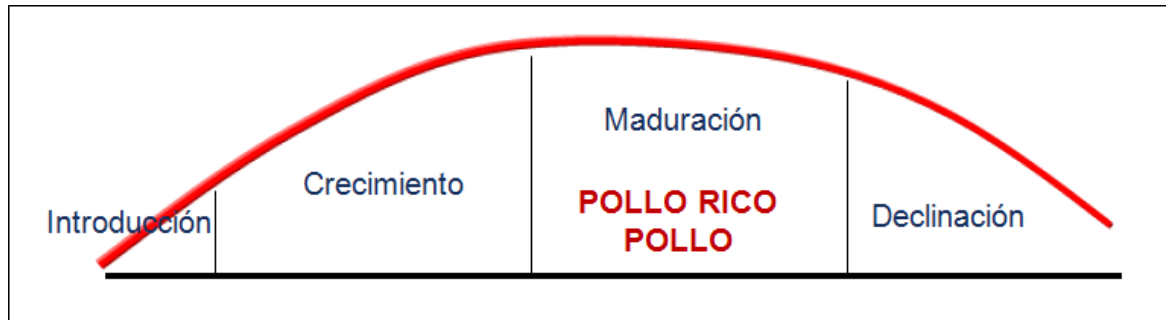
El pollo a la broaster es un pollo frito, después de haber pasado por un proceso de marinado y apanado, es aquí donde está el secreto de un buen producto.

El pollo es un producto considerado como una comida sana, sabrosa y económica, razón por la cual tiene un gran potencial en el mercado de la región. En este sentido Rico Pollo pretende satisfacer, a través de sus productos, a aquellas personas que desean alimentarse con un producto nutritivo, de buen sabor y tamaño, buscando una alternativa saludable, económica y práctica a la hora de almorzar o comer.

Las fortalezas que tiene el pollo de la empresa están representadas en su sabor característico y ya posicionado en los consumidores, su buen tamaño y precio asequible. Es un producto que tiene todas las características para competir frente a cualquier otra empresa.

Haciendo referencia al ciclo de vida del producto, se considera que el pollo está en la etapa de maduración (Ver Gráfico 1), ya que el crecimiento en las ventas es reducido y para sostenerlo y aún más, lograr un crecimiento, es necesario buscar nuevos consumidores y segmentos de mercado o innovar en el producto.

Gráfico 1. Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Esta investigación

4.1.1 Diseño propuesto del producto. Actualmente Rico Pollo, no tiene una identidad por esta razón y para fortalecer su posicionamiento, se propone dos logos, uno para utilizar en fondo blanco y otro para fondo amarillo, conservando uno de los colores que lo han identificado casi durante una década. Esta imagen, será utilizada en todos los elementos requeridos para el Mercadeo del Asadero.

Cabe resaltar que el slogan está inspirado en los dos principales atributos por los que es reconocido el producto por sus clientes actuales.

4.1.1.1 Imagen corporativa





4.1.1.2 Fachada



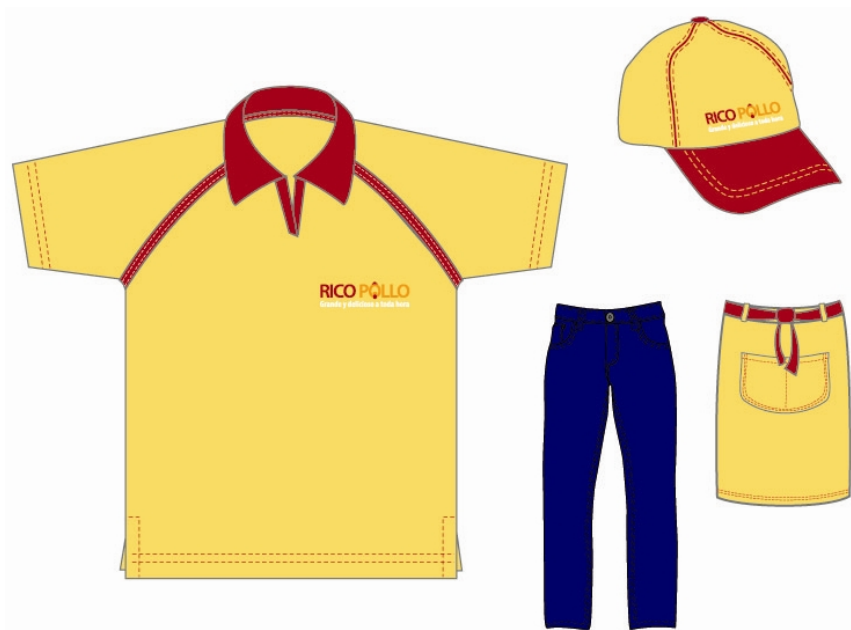
4.1.1.3 Cajas de luz



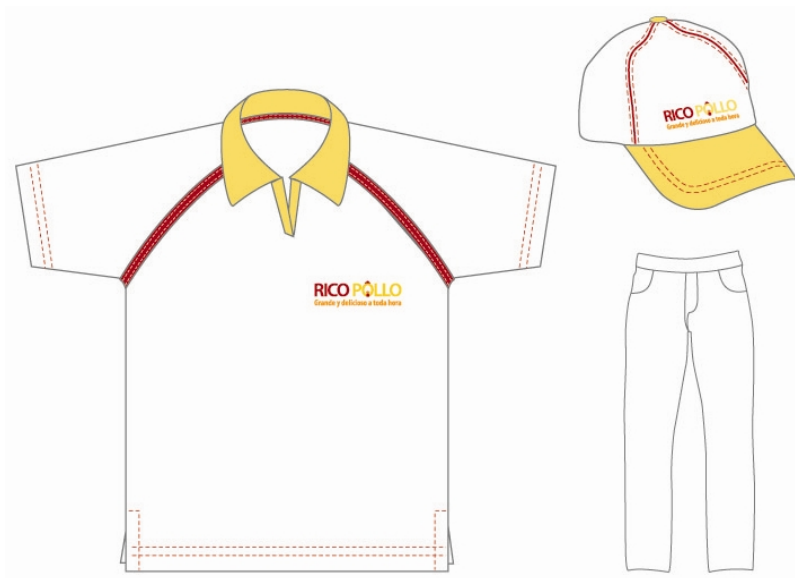
4.1.1.4 Empaque



4.1.1.5 Uniforme meseros



4.1.1.6 Uniforme personal de cocina



4.1.1.7 Uniforme administrador



4.1.1.8 Volante

RICO PÓLLO
Grande y delicioso a toda hora

	
<p>POLLO ASADO \$13.900 Perfecto para toda la familia.</p>	<p>POLLO BROASTER \$15.900 Siempre crocante e irresistible.</p>
	
<p>MENÚ DEL DÍA \$6.000 Siete delicias a la semana.</p>	<p>MENÚ INFANTIL \$3.500 Al gusto de los más pequeños.</p>

Domicilios  **7226016**

Calle 6ta Sur # 25A – 22. Pasto, Nariño.

4.2 CARACTERIZACION DEL CONSUMIDOR

Los clientes de Rico Pollo son hombres, mujeres y niños de todas las edades, dedicados a diferentes actividades, que desean alimentarse con un producto nutritivo, de buen sabor y tamaño, buscando una alternativa saludable, económica y práctica a la hora de almorzar o comer.

Gran parte de las personas de los hogares de la zona de influencia de Rico Pollo, se dedican de manera independiente a actividades informales o se encuentran vinculadas a empresas informales cuyas condiciones salariales no son las legales, esto hace que su ingreso sea de subempleo y que oscile entre los \$300.000 y \$ 700.000 y sea destinado a cubrir necesidades básicas.

Hoy en día existe una fuerte orientación hacia el consumo de productos saludable entre los que se encuentran las carnes blancas, especialmente el pollo, que además de ser nutritivo es una forma práctica y económica de alimentarse. Los hogares del mercado del asadero no son la excepción, existe una alta preferencia por estos productos, tanto adultos como niños gustan del pollo asado o broaster.

4.3 MERCADO OBJETIVO

4.3.1 Segmentación del mercado. Tradicionalmente Rico Pollo atiende los barrios de las comunas 6 y 7, ubicadas al occidente de la ciudad de Pasto, donde la mayoría de los habitantes pertenecen a estratos 2 y 3.

La zona occidental de Pasto, ha tenido una creciente actividad de construcción, en especial de viviendas de interés social. En el momento se terminó un proyecto de 800 apartamentos ubicados al respaldo de la urbanización Agualongo, los cuales tuvieron una excelente demanda, tanto que ya están en venta dos proyectos adicionales, uno por 400 apartamentos y el otro, alrededor de 500, los que sumado a los hogares existentes, se constituyen en un total de 10.800 hogares potenciales. Esto sin duda alguna representa una oportunidad para Rico Pollo.

Por su ubicación, el negocio está orientado hacia la población estudiantil de los tres colegios cercanos: El colegio INEM, San Felipe Neri y Filipense que en total alcanzan los ocho (8) mil estudiantes.

Por otro lado, por estar sobre la calle 6 Sur del barrio Tamasagra, que es una arteria principal de este sector porque lo atraviesa en doble sentido Norte – Sur – Sur – Norte y que por esta vía circula todo el tráfico público y el particular, en especial los taxis que hacen pista para recoger a sus pasajeros, esta parte de la población se constituye en clientes del negocio.

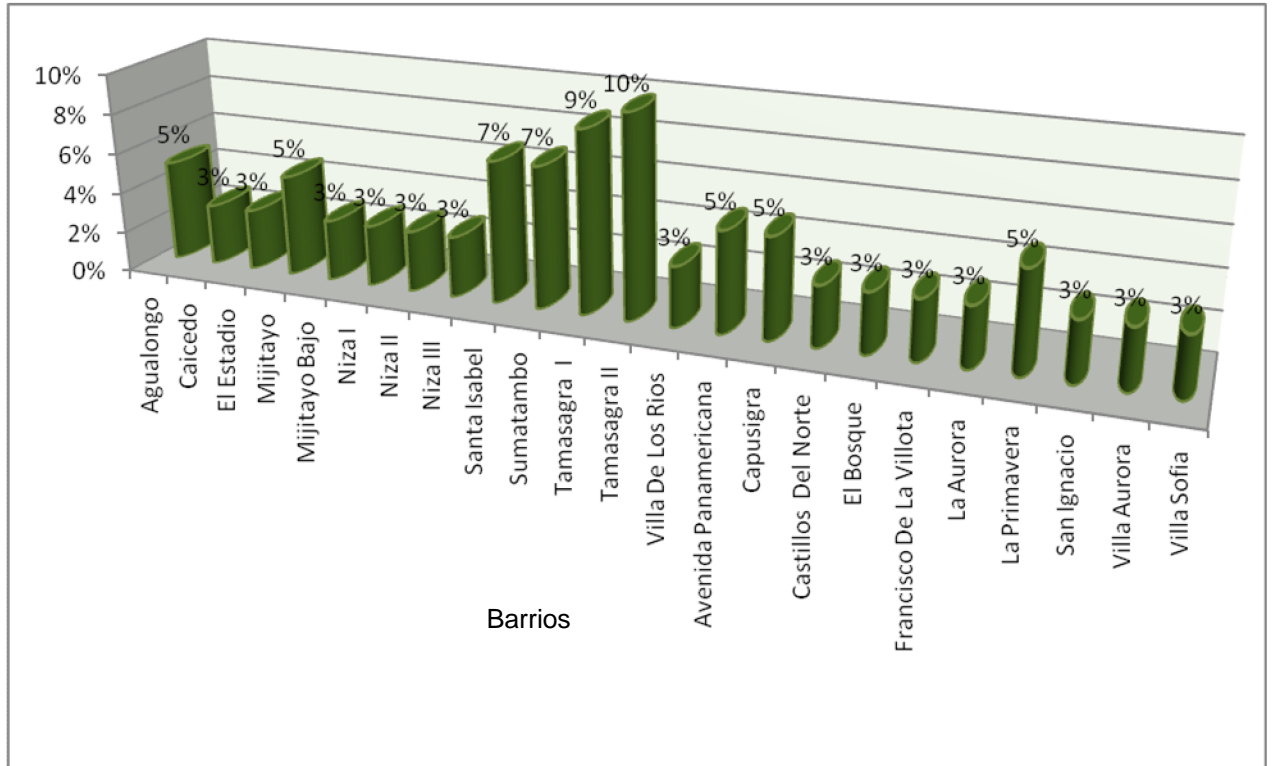
En este sector existen muchas zonas verdes y zonas recreacionales como es el caso del parque de La Pastucidad, cuyas instalaciones son visitadas a diario por más de quinientas personas, rodea todo el barrio Tamasagra también siendo un generador de tráfico para el Asadero. Igualmente se cuenta con una de las iglesias más importantes de la ciudad, la del Niño Jesús de Praga ubicada a tan solo dos cuadras de Rico Pollo, este aspecto y la condición religiosa muy arraigada de los habitantes, congregan en este lugar todos los días, en especial los fines de semana cientos de feligreses para escuchar las misas que se celebran.

4.3.2 Análisis e interpretación del mercado. La presente investigación de mercado pretende, entre otras, identificar el grado de aceptación de los productos de Rico Pollo, las razones por las que consumen estos productos, establecer la frecuencia y cantidad de consumo, comparar los productos de Rico Pollo con los de la competencia y proyectar la demanda.

Además se pretende identificar las condiciones que rodean la prestación del servicio y las necesidades de mejoramiento a que haya lugar para satisfacer las necesidades de los consumidores y finalmente llegar al objetivo central del plan de negocios que es el de fortalecer la posición competitiva del negocio.

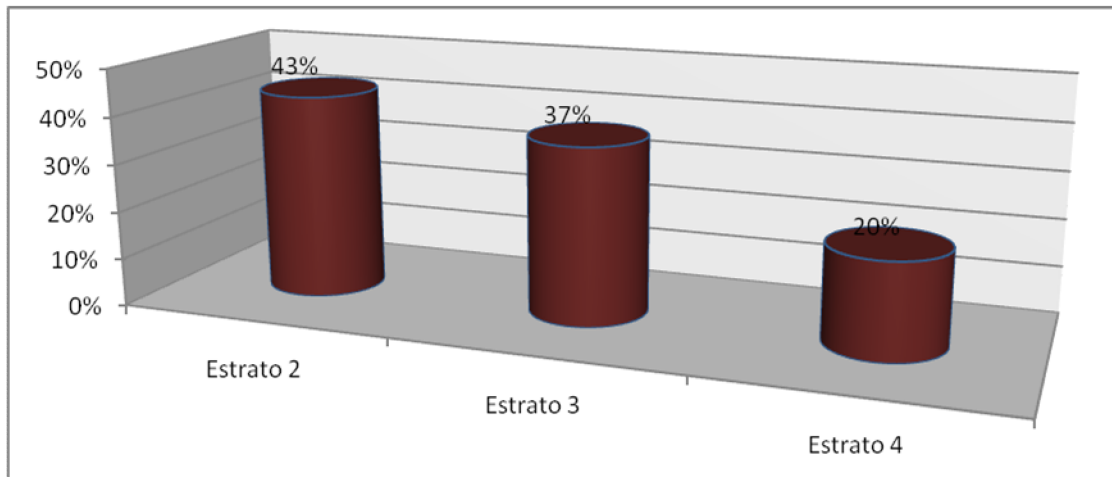
Para la investigación se determinó aplicar la encuesta (Ver anexo 4: Formato de la Encuesta) a una muestra de 100 hogares aleatoriamente en los diferentes barrios, pertenecientes a las comunas de influencia como se puede observar en la gráfica (Ver Gráfico 2: Distribución de encuestados por barrio). El 43% de los hogares pertenecen al estrato 2, el 37% al estrato 3 y el 20% al estrato 4 (Ver Gráfico 3: Distribución de encuestados por estrato). Los resultados encontrados se describen a continuación.

Gráfico 2. Distribución de encuestados por barrio



Fuente: Esta investigación

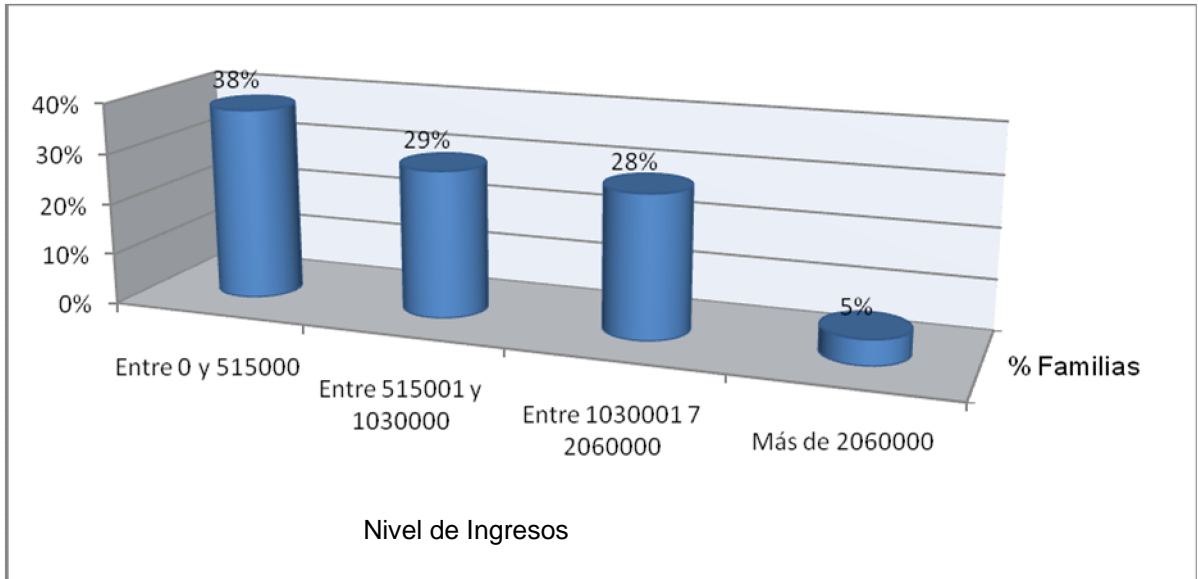
Gráfico 3. Distribución de encuestados por estrato



Fuente: Esta investigación

Al indagar sobre el nivel de ingresos, el 38% de la población encuestada manifiesta tener ingresos menores a un salario mínimo, el 29% y el 28% entre uno (1) y dos (2), y entre dos (2) y tres (4) salarios respectivamente (Ver Gráfico 4: Nivel de ingresos), lo que confirma las anotaciones realizadas en el perfil del consumidor sobre sus condiciones económicas precarias.

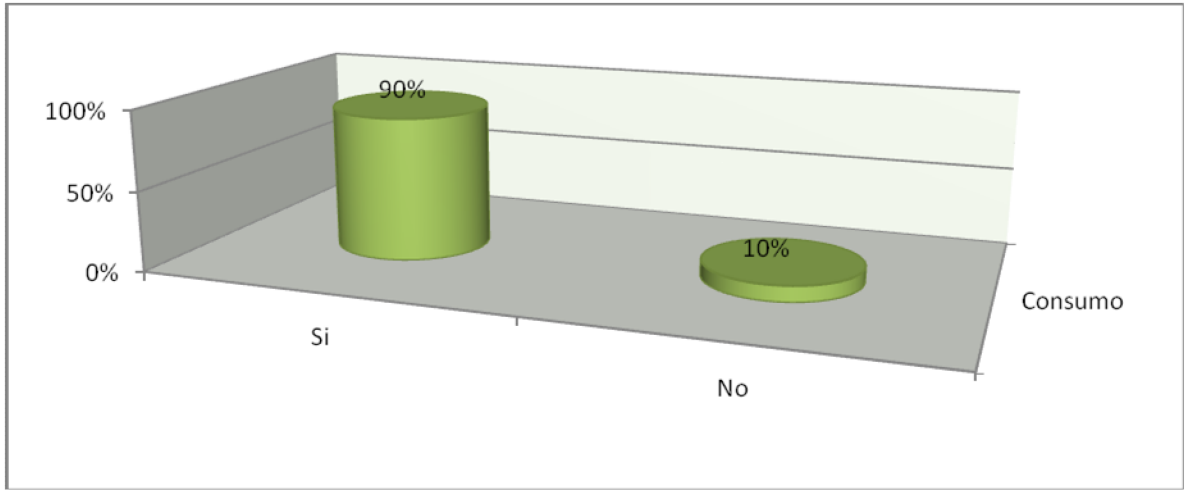
Gráfico 4. Nivel de ingresos



Fuente: Esta investigación

Centrando la investigación en el consumo de los productos ofrecidos por el Asadero Rico Pollo, se encuentra en principio que de los encuestados, el 90% los ha consumido alguna vez y el 10% no lo ha hecho (Ver Gráfico 5: Conocimiento y/o Consumo en General de productos de Rico Pollo), básicamente porque no conocen el negocio, lo cual sugiere la necesidad de difundir ampliamente la existencia del asadero.

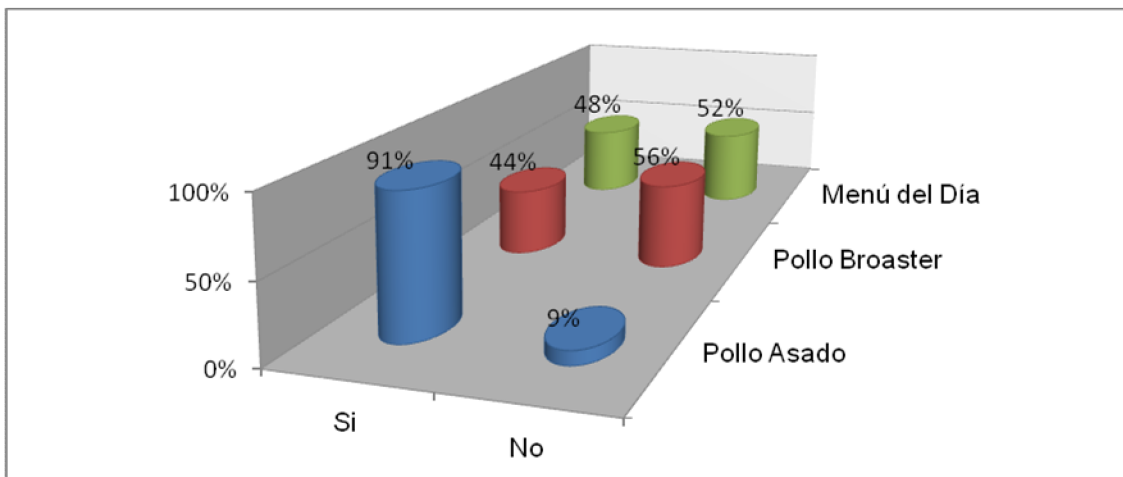
Gráfico 5. Conocimiento y/o Consumo en General de productos de Rico Pollo



Fuente: Esta investigación

Haciendo el análisis de las respuestas de las 90 personas que respondieron afirmativamente sobre el consumo de los productos de Rico Pollo, se puede establecer que su preferencia está muy orientada al Pollo Asado, representada en un 91% de la población (Ver Gráfico 6: Consumo de los productos de Rico Pollo); solo el 44%, es decir menos de la mitad, consume el Pollo Broaster, según se pudo identificar se debe principalmente al tema de salud, ya que el segundo posee un mayor porcentaje de grasa. En cuanto al Menú del día, el 48% lo consume, siendo un porcentaje no muy representativo.

Gráfico 6. Consumo de los productos de Rico Pollo

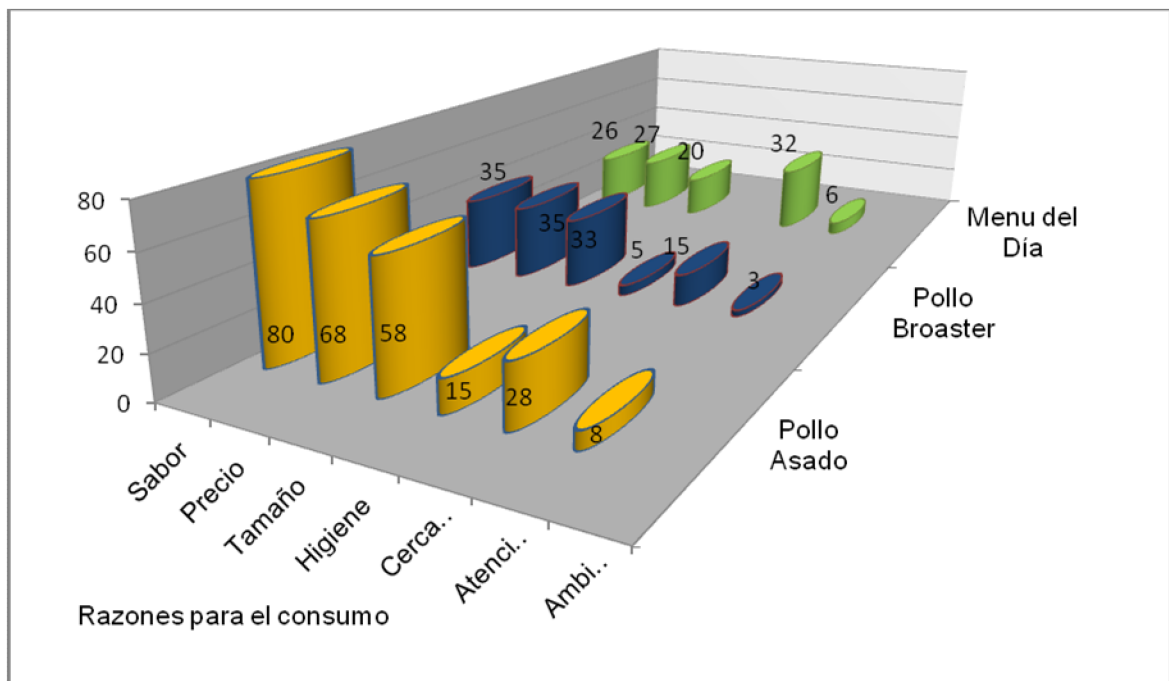


Fuente: Esta investigación

Las razones por las que consumen (Ver Gráfico 7: Razones por las que consumen productos de Rico Pollo) el pollo asado de Rico Pollo en su orden son principalmente el sabor (80%), precio (68%), tamaño (58%) y cercanía (28%), en el pollo broaster también se destacan las mismas razones. Teniendo en cuenta esto, es de resaltar el posicionamiento que tiene el pollo en el sector, la importancia que tiene la fórmula o receta con que se prepara, el tamaño adecuado y un precio acorde; son tres variables a las que se debe poner total atención ya que son las que dan fuerza al producto.

Para el consumo del menú del día la razón con mayor peso es la cercanía del negocio pues como se mencionaba anteriormente está ubicado en una zona de alto tráfico de estudiantes, taxistas, personas que acuden a lugares religiosos y recreativos aledaños, entre otras.

Gráfico 7. Razones por las que consumen los productos de Rico Pollo

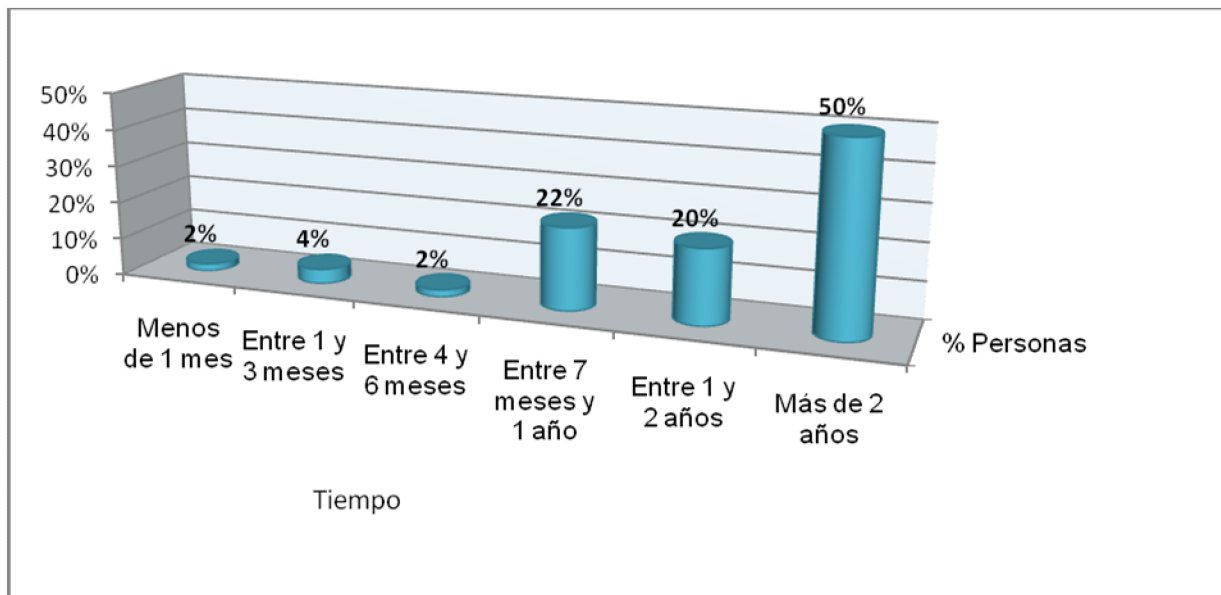


Fuente: Esta investigación

Con respecto a la pregunta sobre el tiempo hace el cual las personas encuestadas conocen y consumen los productos de Rico Pollo (Ver Gráfico 8: Tiempo de Conocimiento y Consumo de los productos de Rico Pollo), el 50% lo hace desde hace más de 2 años, tiempo que se considera prudente para evaluar un producto, conocerlo y definitivamente quedarse con él; esto da fe de la fidelidad y la satisfacción de esta parte de la población hacia los productos del negocio. En

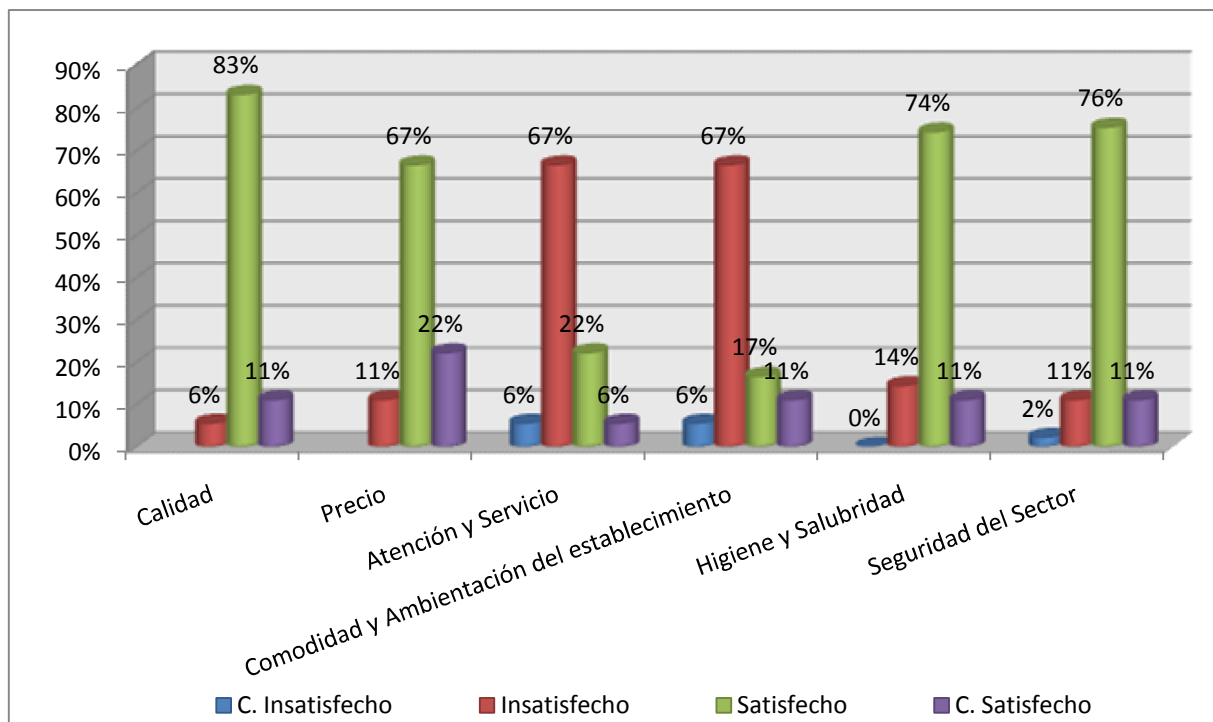
menor proporción, 22% y 20%, conocen el asadero entre 7 meses y 1 año y entre 1 y 2 años, respectivamente, que también se convierte en un tiempo importante de conocimiento de los productos y suficiente para tomar la decisión de seguirlos consumiéndolos.

Gráfico 8. Tiempo de Conocimiento y Consumo de los Productos de Rico Pollo



Fuente: Esta investigación

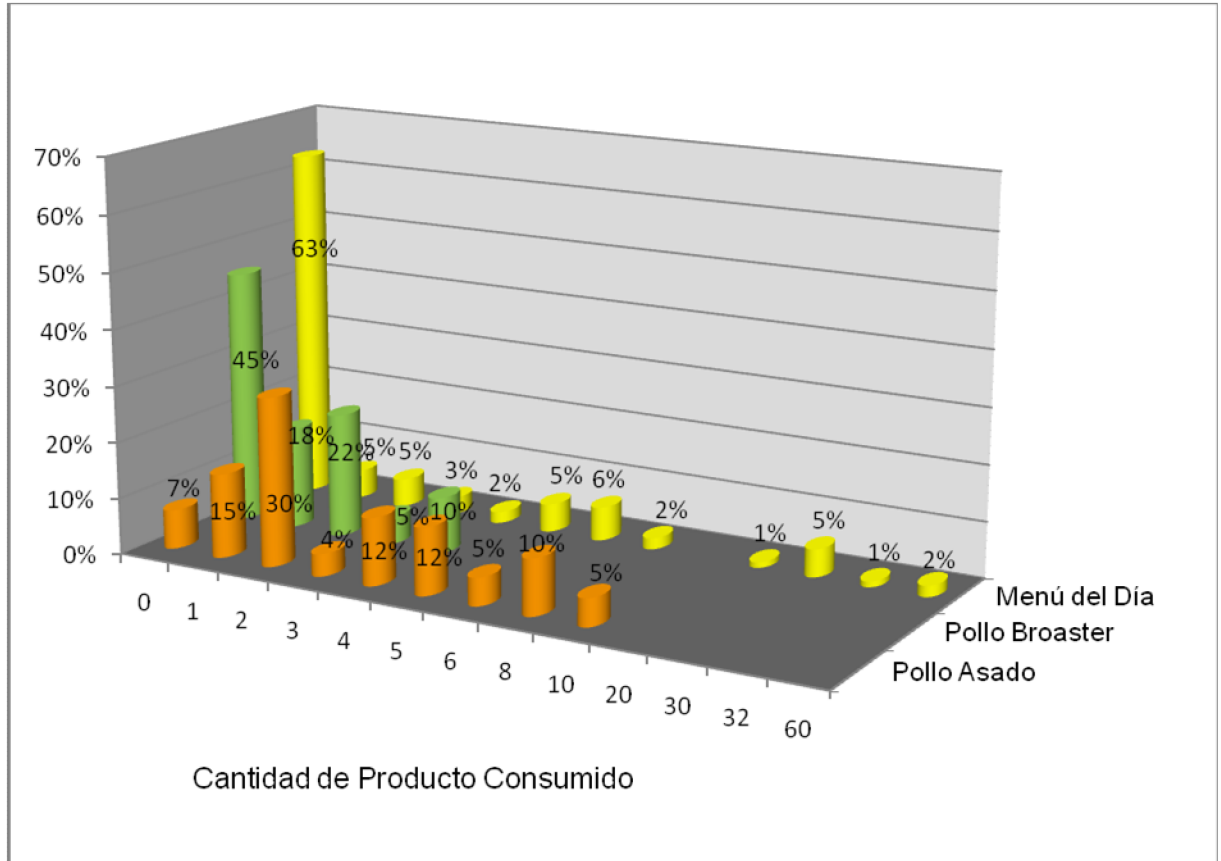
Los resultados obtenidos frente al grado de satisfacción con los productos y servicio ofrecidos por el asadero, con respecto a seis (6) aspectos básicos fueron positivos para cuatro (4) de ellos (Ver Gráfico 9): el 83% de la población se encuentra satisfecha y el 11% completamente satisfecha con respecto a la Calidad, el 67% y 22% con el precio, el 74% está satisfecha con la higiene y salubridad, y el 76% con la seguridad del sector; los resultados fueron desfavorables para atención y servicio, y comodidad y ambientación del establecimiento, ya que el 67% de la población se encuentra insatisfecha con estas dos variables. Aquí se pueden ver las fortalezas con que cuenta Rico Pollo, así como las debilidades que se deben atacar de manera urgente para no perder estos clientes sino por el contrario conservarlos y fidelizarlos al negocio.

Gráfico 9. Grado de Satisfacción con los Productos y Servicios de Rico Pollo

Fuente: Esta investigación

En cuanto a la cantidad de producto que consume una familia por mes a nivel general (Ver Gráfico 10), se evidencia que el mayor porcentaje (30%) de la población compra 2 pollos asados al mes. Con respecto al pollo broaster, el porcentaje más alto está representado por las familias que no consumen este producto (45%) y los que más consumen (22%) lo hacen 3 veces al mes. Igualmente, hablando del menú del día, el mayor porcentaje (63%) lo conforman las familias que no consumen este tipo de productos. Esta situación es posible dado que en la ciudad está muy arraigada la costumbre de comer en casa ya que se considera como un espacio y un momento para compartir en familia, además se facilita por las cortas distancias de desplazamiento, por ejemplo quienes trabajan o estudian fácilmente pueden salir a almorzar a sus casas. El comer por fuera se da especialmente en los fines de semana cuando las familias prefieren salir a pasear o de compras.

Gráfico 10. Cantidad de Producto Consumido

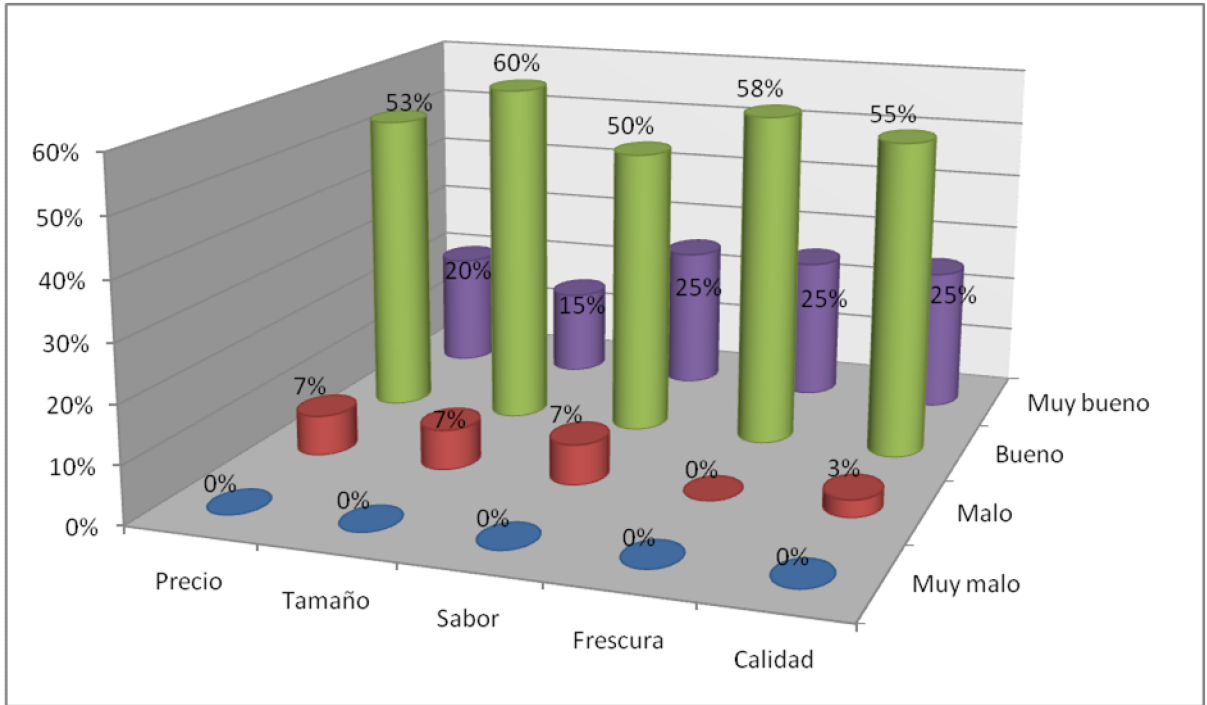


Fuente: Esta investigación

Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades tanto de Rico Pollo como de sus principales competidores, se formuló dos preguntas para que los encuestados califiquen las variables más trascendentales del producto básico, el pollo, en todas las empresas: precio, tamaño, sabor, frescura y calidad.

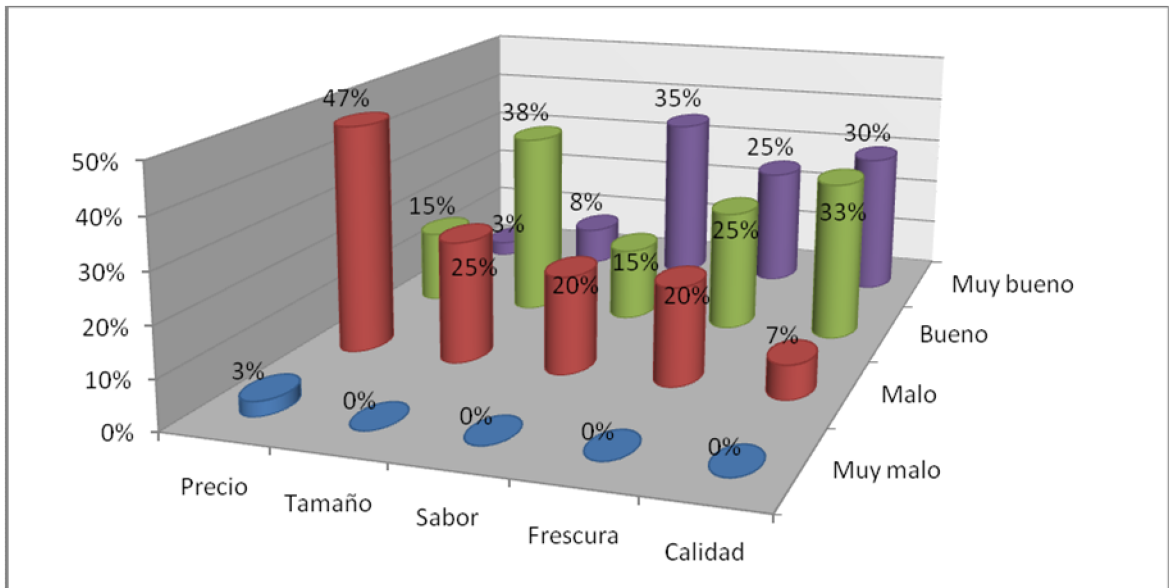
Inicialmente se tienen los resultados acerca del pollo asado, en general la empresa con mayor aceptación es Rico Pollo (Ver Gráficos 11, 11.1, 11.2 y 11.3). Frente a la variable precio, el de Rico Pollo el 53% lo considera bueno, luego está Mister Pollo con el 47%, luego Pollo Sorpresa con el 33% y finalmente La Canasta con el 13%. Con respecto al tamaño del producto, el de Rico Pollo lo consideran bueno el 60% de la población, al de Mister Pollo solo el 38% y al de Pollo Sorpresa el 43%. Sabor, frescura y calidad son calificados como buenos por el 50%, 58% y 55% de la población respectivamente. En conclusión estas cinco (5) variables son claves para el negocio y se constituyen en fortalezas frente a la competencia, contando con un muy buen producto para “pelear”.

Gráfico 11. Calificación de Variables de Pollo Asado en RICO POLLO



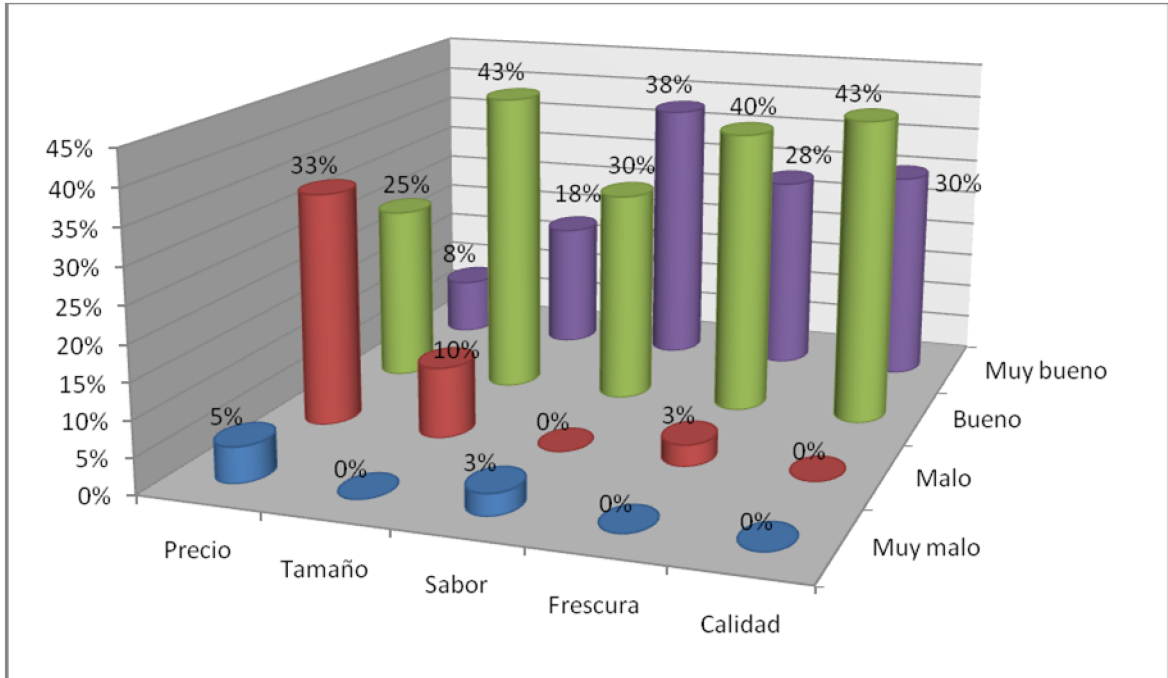
Fuente: Esta investigación

Gráfico 11.1 Calificación de Variables de Pollo Asado en MISTER POLLO



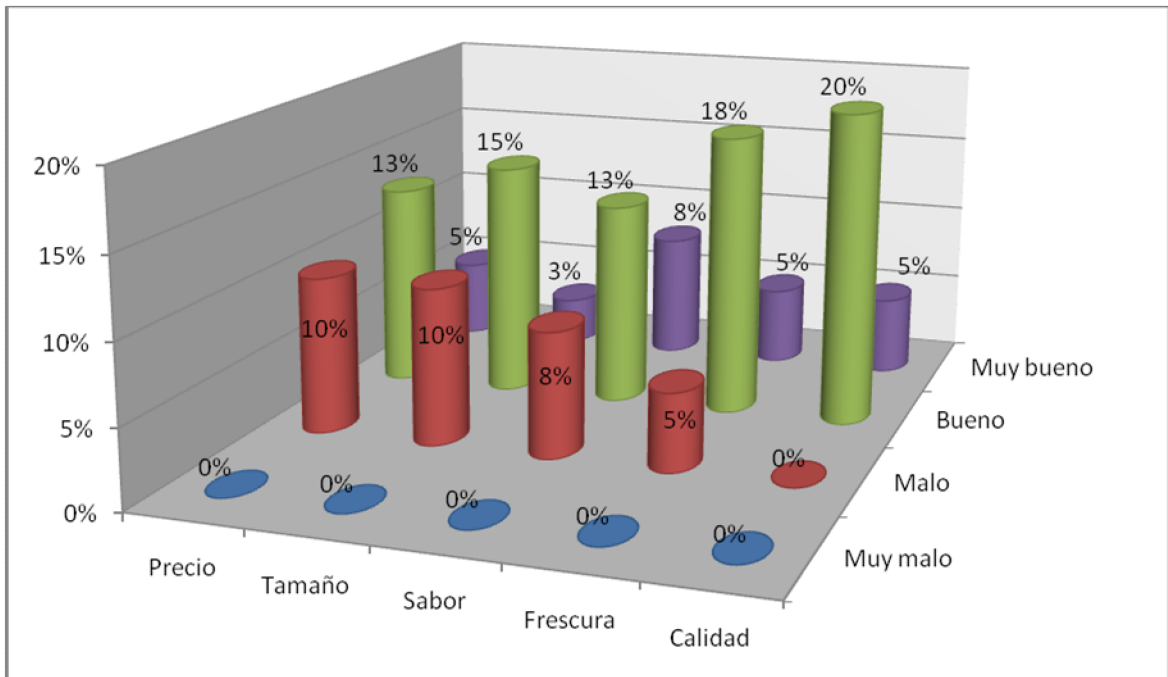
Fuente: Esta investigación

Gráfico 11.2 Calificación de Variables de Pollo Asado en POLLO SORPRESA



Fuente: Esta investigación

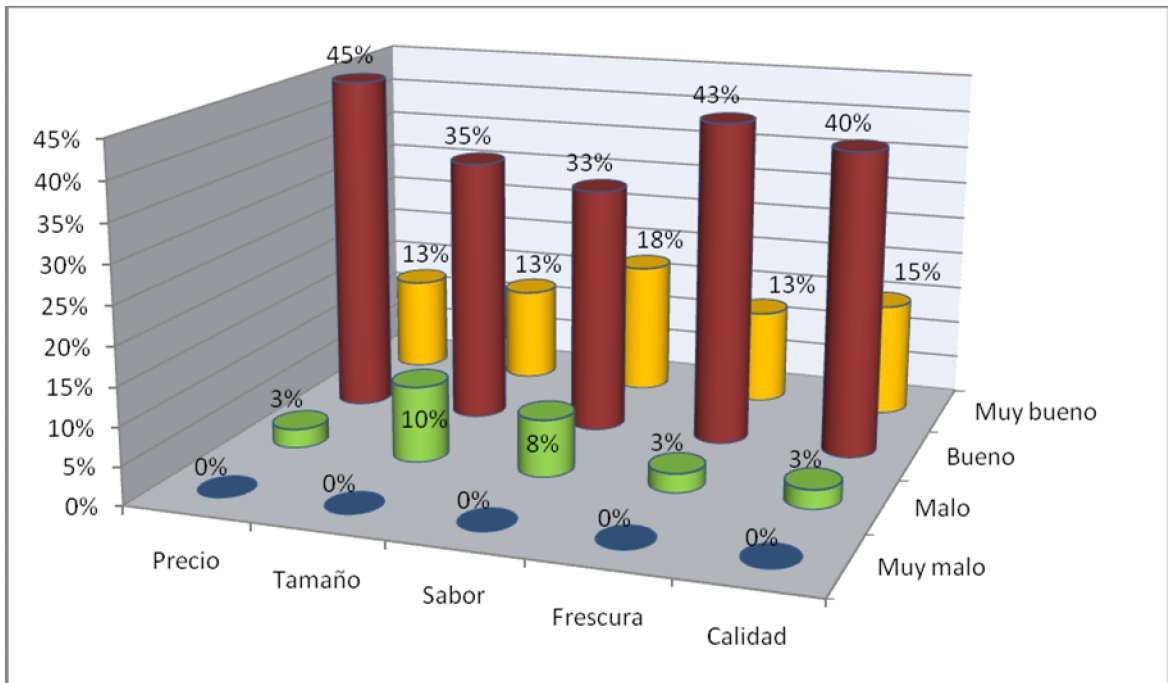
Gráfico 11.3 Calificación de Variables de Pollo Asado en LA CANASTA



Fuente: Esta investigación

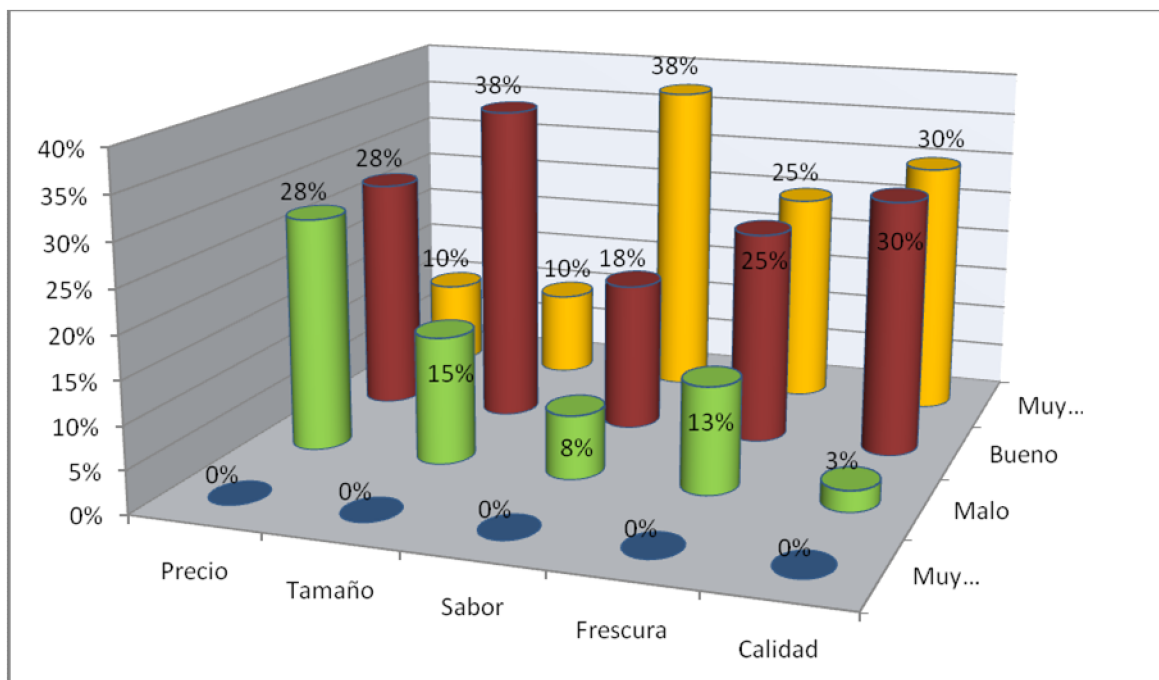
Analizando estas mismas variables para el pollo broaster (Ver Gráficos 12, 12.1, 12.2 y 12.3), se puede apreciar una puntuación más homogénea en términos de porcentaje de población, incluso en variables como tamaño, sabor y frescura Mister Pollo y Pollos Sorpresa obtienen la calificación de bueno o muy bueno con mayores porcentajes que Rico Pollo. Sin embargo, el pollo broaster de este último negocio es considerado bueno en sus cinco (5) variables; esto significa que tiene un buen producto pero debe ponerse mucha atención para no dar espacio a que la competencia se adelante mucho.

Gráfico 12. Calificación de Variables de Pollo Broaster RICO POLLO



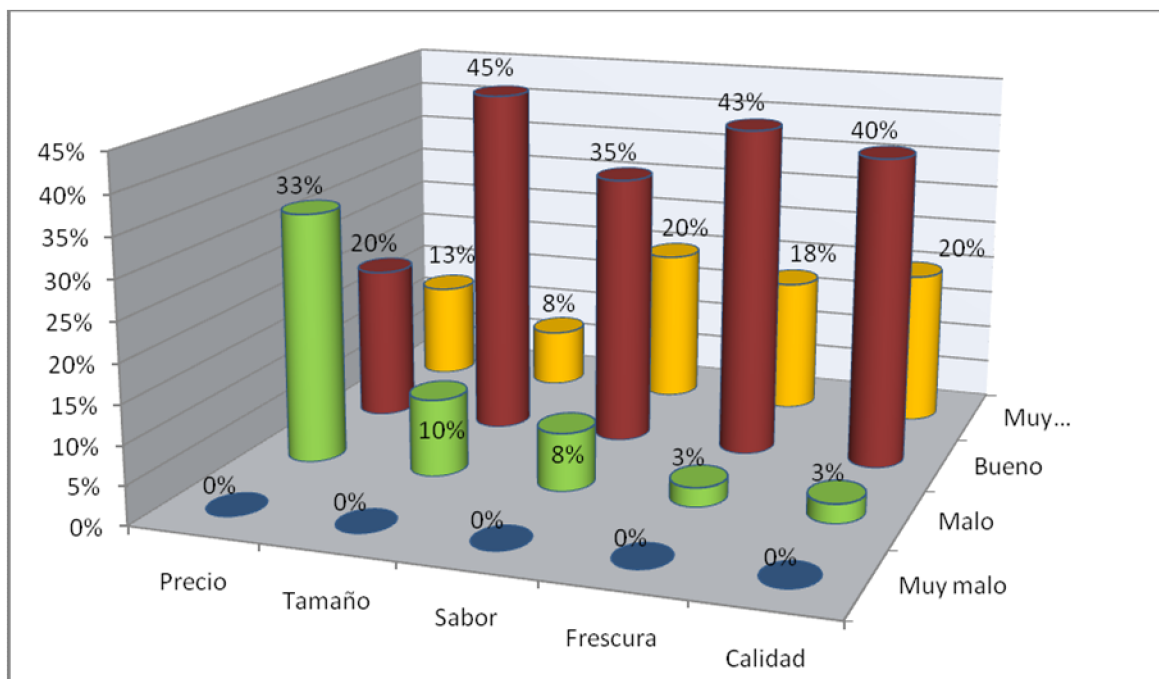
Fuente: Esta investigación

Gráfico12.1 Calificación de Variables de Pollo Broaster MISTER POLLO



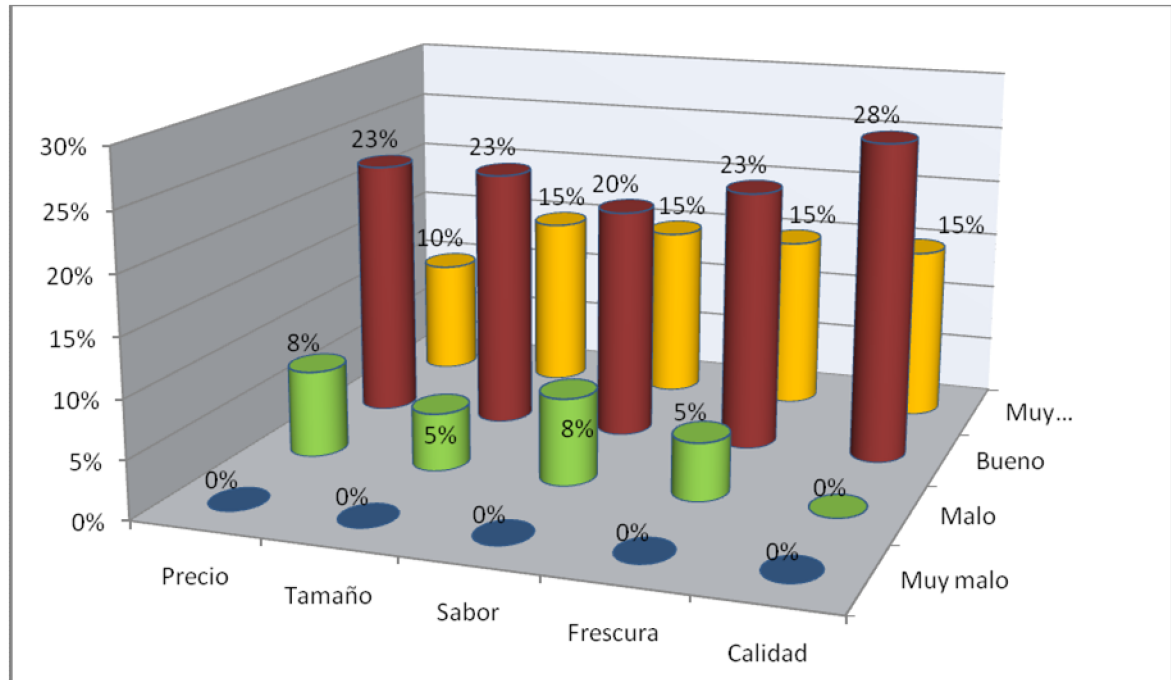
Fuente: Esta investigación

Gráfico 12.2 Calificación de Variables de Pollo Broaster POLLO SORPRESA



Fuente: Esta investigación

Gráfico 12.3 Calificación de Variables de Pollo Broaster LA CANASTA



Fuente: Esta investigación

Con el ánimo de conocer y hacer una confrontación mayor con la competencia, también se pidió calificar nueve (9) variables relacionadas con la prestación del servicio como tal (Ver Gráficos 13, 13.1, 13.2 y 13.3):

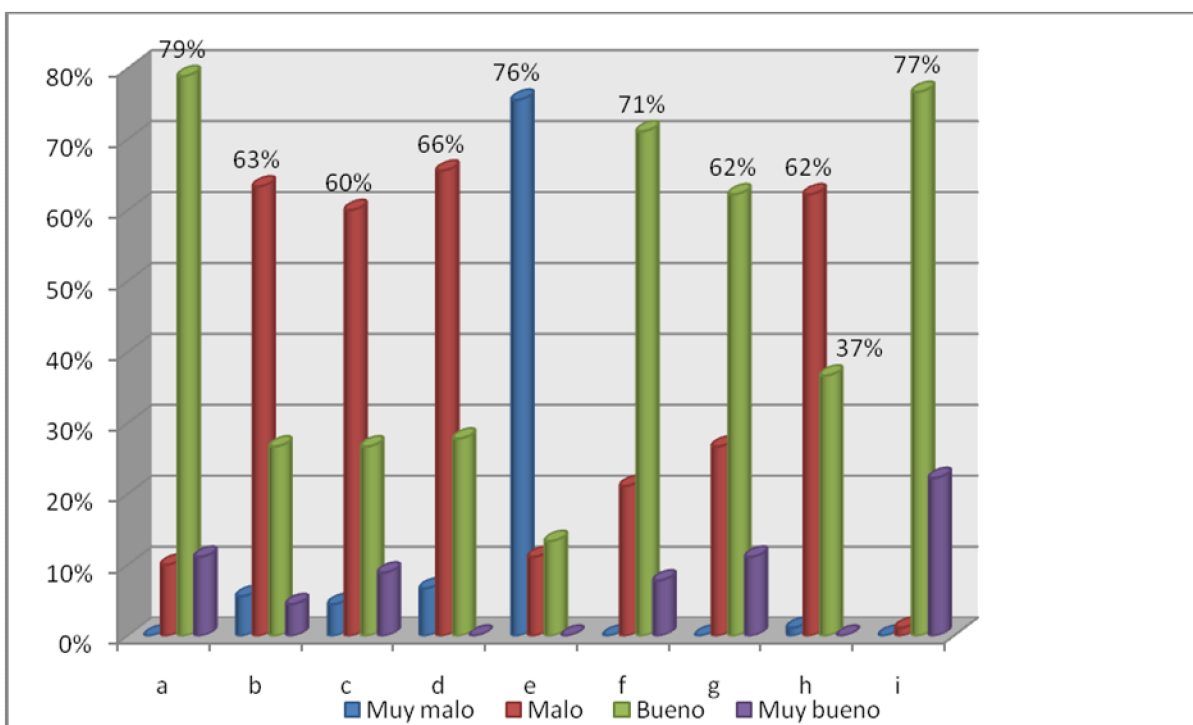
- a. Higiene y Salubridad
- b. Comodidad y Ambientación
- c. Atención y Servicio
- d. Instalaciones
- e. Parqueadero
- f. Disponibilidad de Productos
- g. Eficiencia en la Facturación
- h. Agilidad en la Entrega de Pedidos
- i. Entrega acorde con el Pedido

En este sentido, se identifican claramente las debilidades del negocio que son las variables que obtuvieron una calificación de malo y muy malo en altos porcentajes: Comodidad y Ambientación (63%), Atención y Servicio (60%), Instalaciones (66%), Agilidad en la Entrega de Pedidos (62%) y Parqueadero (76%); en estas mismas las empresas competidoras recibieron calificaciones de bueno y muy bueno; razón por la cual se tiene aquí una gran desventaja que hay que atacar de manera

urgente para ofrecer un servicio óptimo, brindar una completa satisfacción a los clientes y competir en iguales condiciones.

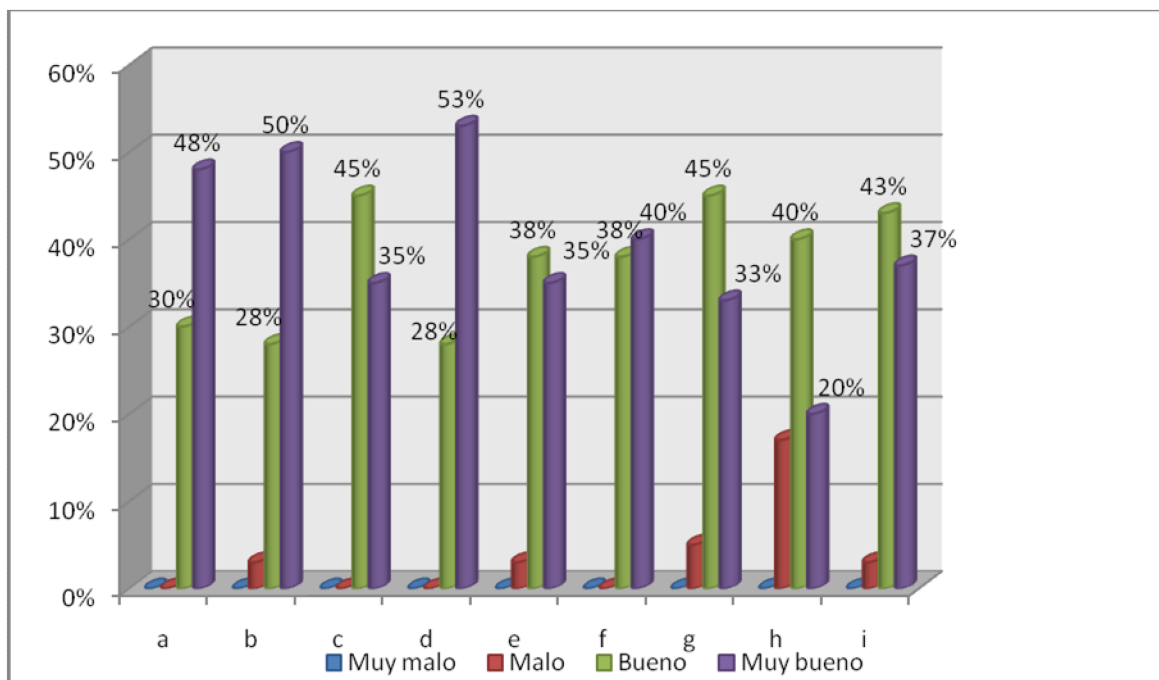
En variables como: Higiene y Salubridad (79%), Disponibilidad de Productos (71%), Eficiencia en la Facturación (62%) y Entrega acorde con el Pedido (77%), los consumidores de Rico Pollo las calificaron con un bueno, igualmente a la competencia. Estos son aspectos que no se pueden descuidar, que se deben potencializar para que sean muy buenos.

Gráfico 13. Calificación de Variables para RICO POLLO



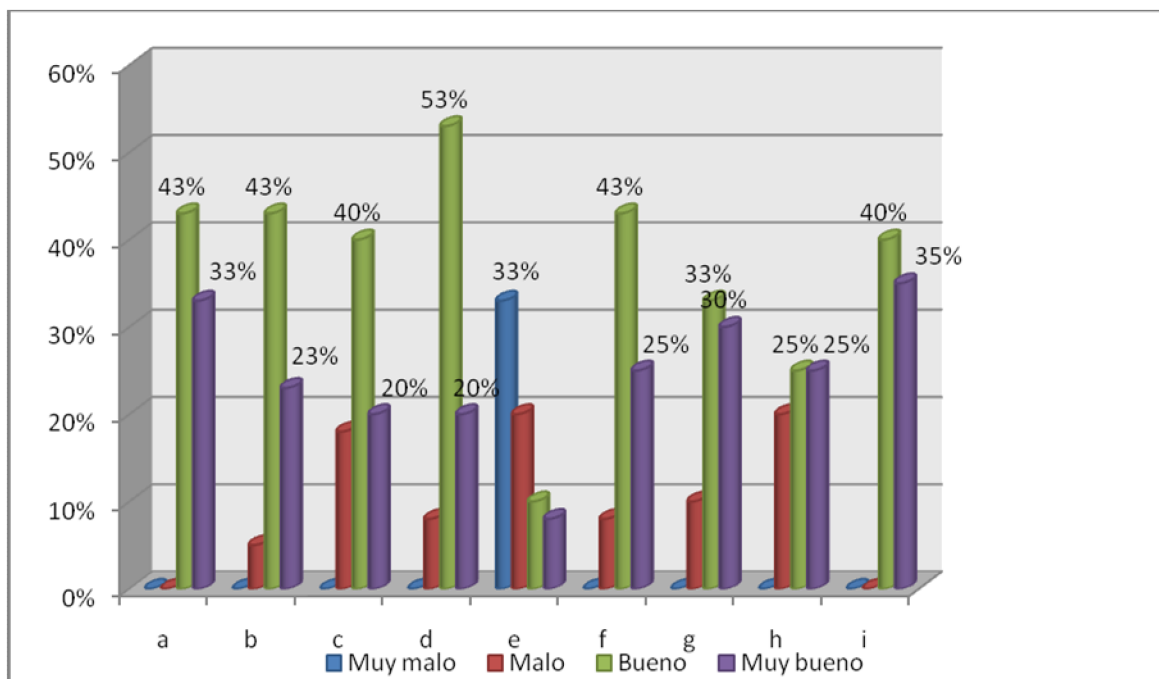
Fuente: Esta investigación

Gráfico 13.1 Calificación de Variables para MISTER POLLO



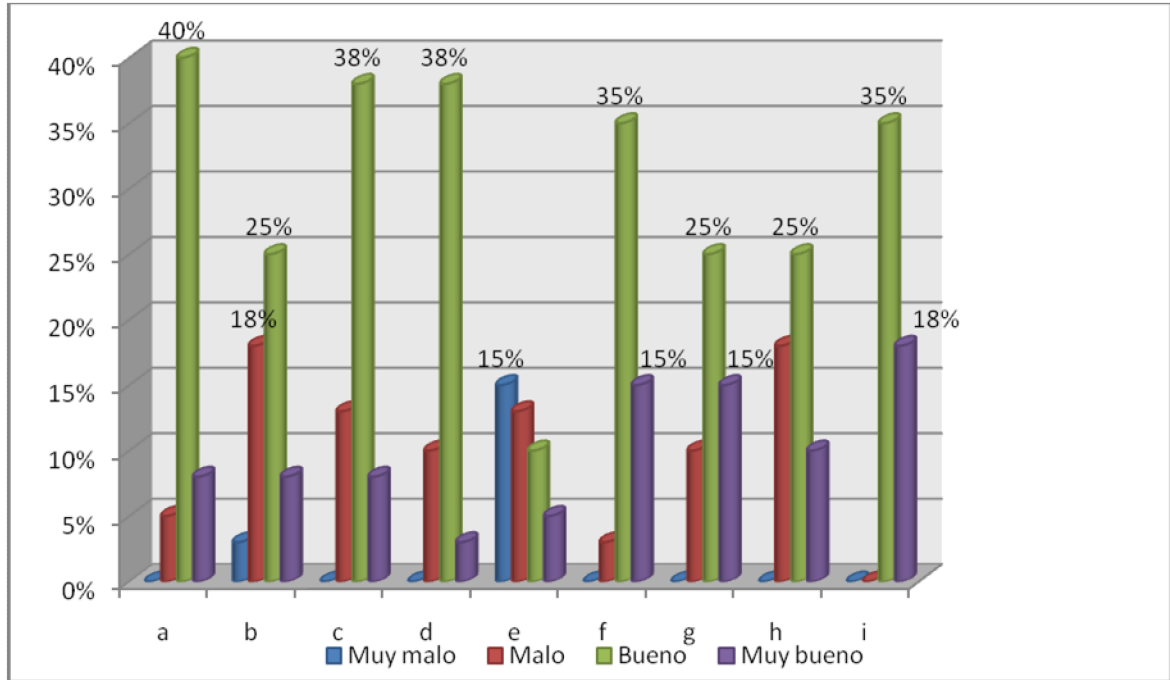
Fuente: Esta investigación

Gráfico 13.2 Calificación de Variables para POLLO SORPRESA



Fuente: Esta investigación

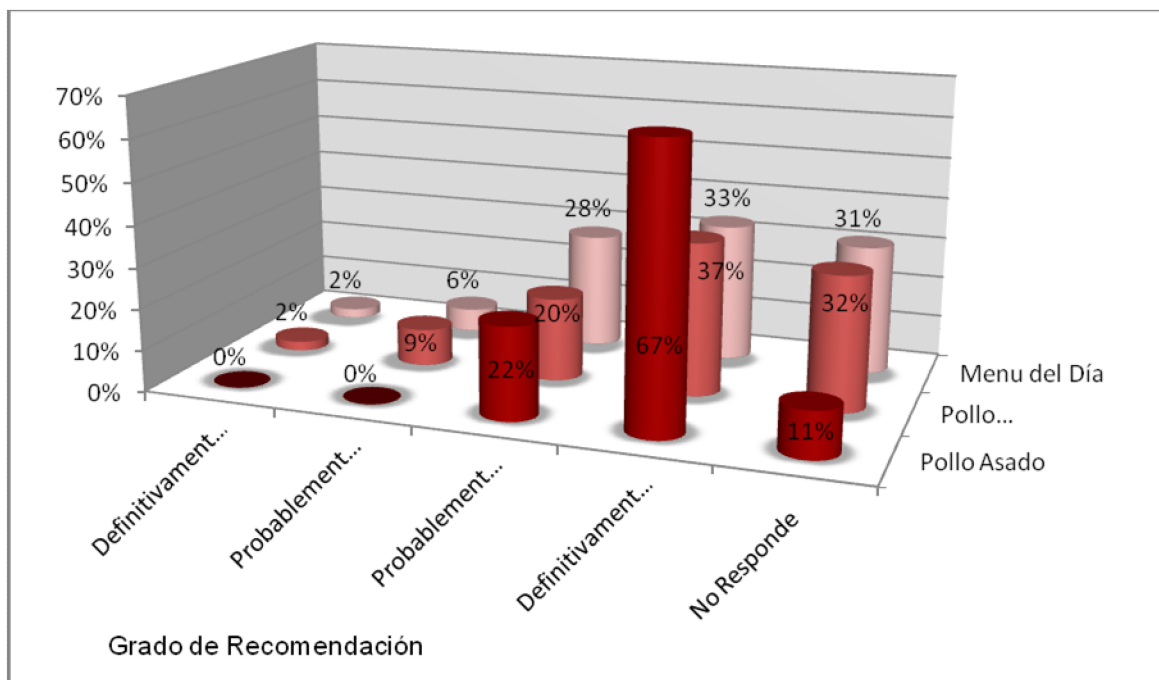
Gráfico 13.3 Calificación de Variables para LA CANASTA



Fuente: Esta investigación

Con la opinión de las personas que son clientes actualmente de los productos de Rico Pollo se mide el grado en que los recomendarían (Ver Gráfico 14), así se tiene que el pollo asado sigue siendo el producto bandera del negocio ya que el 67% de los encuestados lo recomendarían definitivamente a otras personas, al pollo broaster lo recomendarían en esta misma medida el 37% y al menú del día el 33%. Se debe tener en cuenta sin embargo, que la puntuación de estos dos últimos productos es menor también porque un porcentaje importante, 32% y 31% respectivamente, no responden a la pregunta debido a que no son consumidores de ellos.

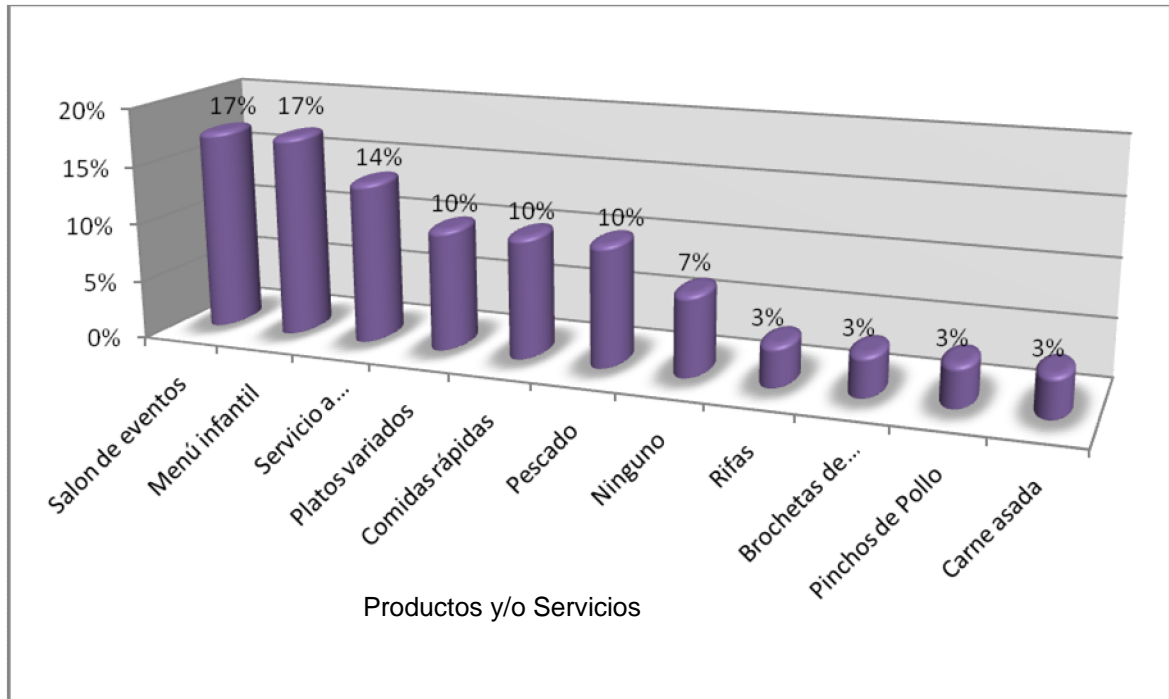
Gráfico 14. Recomendación de los Productos de Rico Pollo



Fuente: Esta investigación

Para satisfacer las necesidades de los clientes, en mayor medida, se indagó sobre qué otros productos y/o servicios les gustaría que Rico Pollo ofreciera, frente a esto sugieren variedad de alternativas (Ver Gráfico 15), aunque las tres que se presentan con mayor frecuencia son: salón de eventos (17%), Menú infantil (17%) y Servicio a domicilio (14%). Es importante tener en cuenta estas sugerencias y tratar de implementarlas ya que complementan el portafolio de productos y servicios ofrecidos actualmente y que pueden ser generadores de mayor consumo, captación de nuevos clientes e incremento de participación en el mercado.

Gráfico 15. Otros Productos y/o Servicios que debería ofrecer Rico Pollo



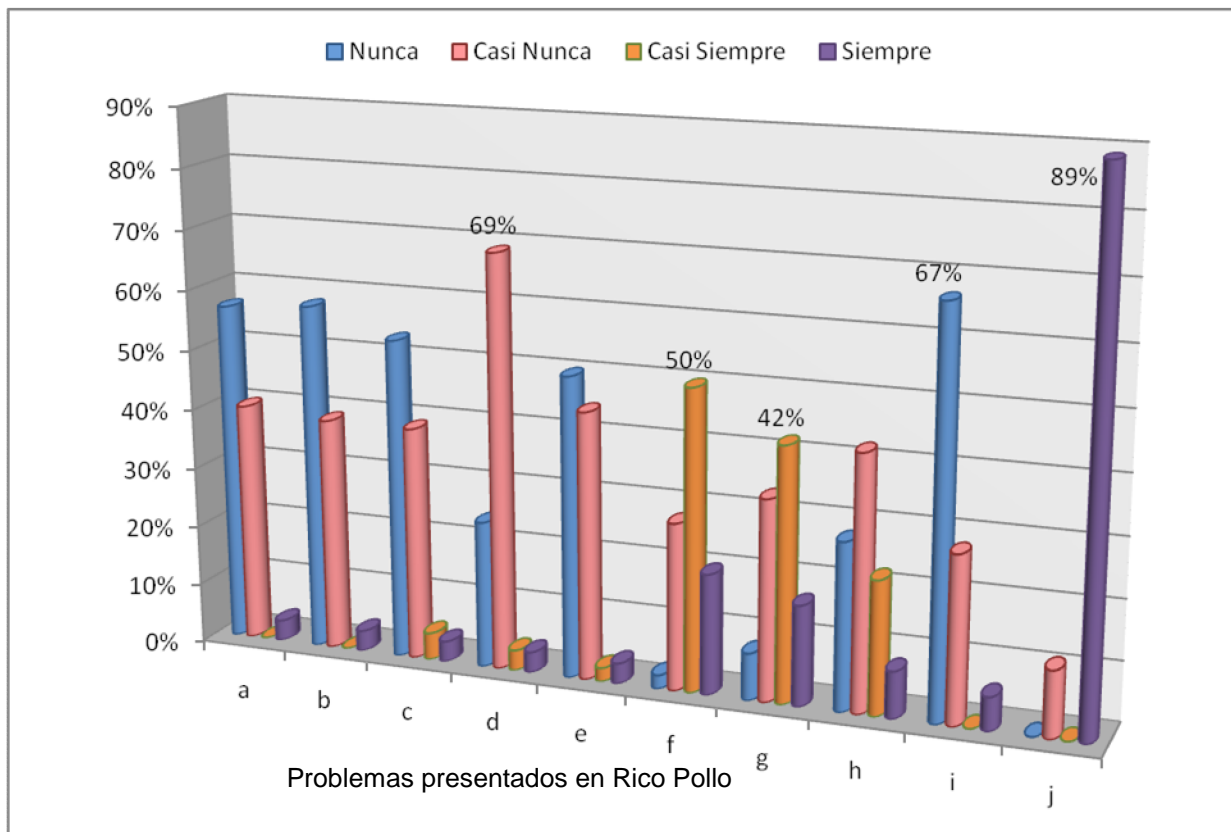
Fuente: Esta investigación

Con el objetivo de mejorar el servicio prestado en el negocio, se han planteado posibles problemas que los encuestados evaluaron y permiten determinar la frecuencia con que se han presentado (Ver Gráfico 16).

Los posibles problemas sobre los que se cuestionó son:

- a. Productos fríos o de mal sabor
- b. Productos recalentados
- c. Errores en la entrega de producto
- d. Productos no disponibles
- e. Falta de higiene en los productos
- f. Mala atención
- g. Demora en la entrega de pedido
- h. Facturación Lenta
- i. Error en la entrega de regresos
- j. Ausencia de parqueadero

Gráfico 16. Problemas presentados en Rico Pollo

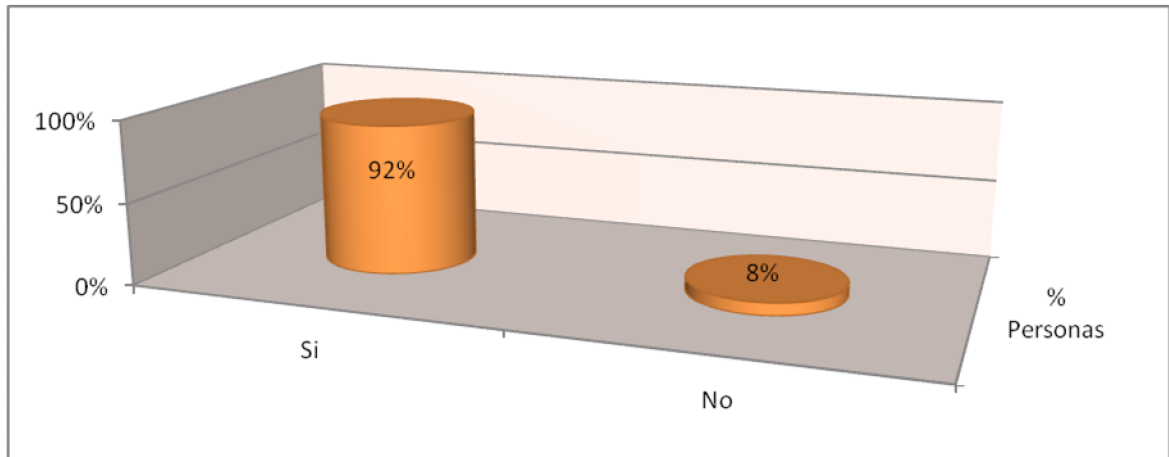


Fuente: Esta investigación

Los problemas más frecuentes presentados en Rico Pollo son la mala atención y demora en la entrega de pedido que han sido experimentados, casi siempre, por el 50% y 42% de la población respectivamente los cuales pueden alejar a los clientes por más de que se cuente con un muy buen producto, y el problema más delicado porque se le ha presentado, siempre, al 89% de los encuestados, es la ausencia de parqueadero, esto porque realmente el negocio no cuenta con un parqueadero, los clientes estacionan en la calle o anden, lo cual obstaculiza el tráfico de vehículos y peatones generando un problema público.

Por otra parte, al preguntar sobre la intención de seguir consumiendo los productos de Rico Pollo, el 92% de los encuestados respondieron afirmativamente (Ver Gráfico 17), lo cual garantiza por ahora seguir contando con los clientes actuales.

Gráfico 17. Intención de seguir consumiendo los Productos de Rico Pollo



Fuente: Esta investigación

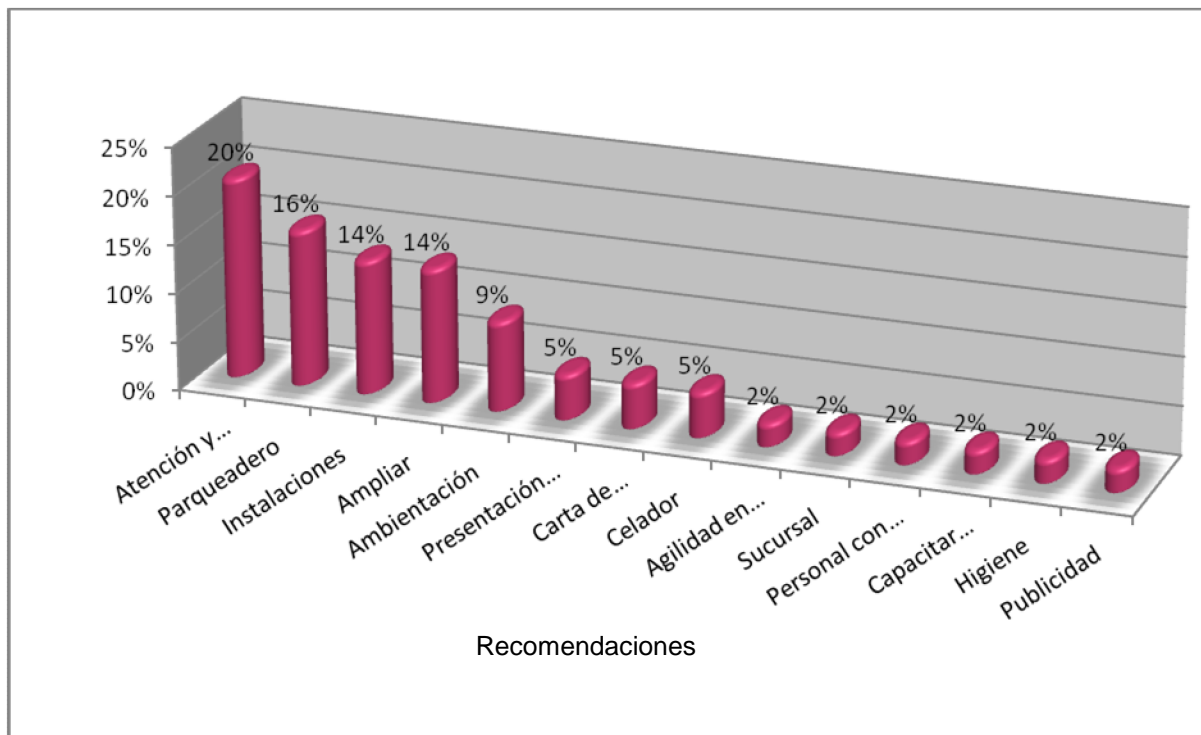
Finalmente ante la solicitud de recomendaciones para que Rico Pollo mejore su servicio se obtuvieron las siguientes (Ver Gráfico 18) en orden de frecuencia:

- ✓ Mejorar la atención y servicio
- ✓ Habilitar parqueadero
- ✓ Mejorar sus instalaciones
- ✓ Ampliar las instalaciones
- ✓ Mejorar la ambientación
- ✓ Mejorar la presentación de los meseros
- ✓ Ampliar carta de productos
- ✓ Tener un celador, ya que no hay parqueadero
- ✓ Mejorar agilidad en la facturación
- ✓ Abrir una sucursal en otro lugar de la ciudad
- ✓ Contratar personal con experiencia en este tipo de negocios
- ✓ Capacitar a los meseros
- ✓ Mejorar la higiene
- ✓ Mayor promoción y publicidad

Las cuatro primeras fueron las más frecuentes, mejorar la atención y servicio fue recomendación del 20% de la población, habilitar parqueadero para los clientes del 16% y mejorar y ampliar las instalaciones del 28%.

Estas recomendaciones y su implementación son vitales para mejorar el servicio, tener satisfechos a los clientes, mantenerlos y atraer nuevos.

Gráfico 18. Recomendaciones para que Rico Pollo mejore su servicio



Fuente: Esta investigación

Los resultados de esta investigación han arrojado información valiosa para el planteamiento de alternativas de solución a los problemas y debilidades que actualmente tiene Rico Pollo y que básicamente están concentradas en aspectos relacionados con el servicio y atención, la comodidad y ambientación del lugar, la estreches de las instalaciones y la necesidad de un parqueadero. Así mismo esta información permitió identificar que la empresa tiene una gran fortaleza y es el contar con un muy buen producto, en cuanto a sabor, tamaño, precio y calidad, lo cual es importante potencializar junto con el aprovechamiento de las oportunidades que le presenta el entorno.

4.4. ESTUDIO DE DEMANDA Y OFERTA

4.4.1 Análisis de la demanda

4.4.1.1 Demanda actual. La demanda actual de Rico Pollo inicialmente está conformada por los 10.800 hogares que hacen parte de las comunas 6 y 7 de la ciudad de Pasto, que como se corroboró con la encuesta, en su mayoría manifiestan consumir especialmente el pollo asado y broaster, igualmente confirman su intención de seguir comprando los productos ofrecidos por la empresa en estudio.

Existe en este sector y está acorde con la tendencia nacional, una cultura del consumo del pollo asado, por lo cual es el más vendido en el segmento, y seguirá siendo así dada la orientación mundial hacia la comida saludable. Es de resaltar que los estratos populares hacen parte mayoritaria del mercado del pollo asado.

Los consumidores de Rico Pollo son hogares de estratos 2 y 3, cuyos ingresos son bajos ya que provienen de actividades informales y de trabajos no bien remunerados. Son personas que gustan alimentarse bien, sanamente, pero con escaso tiempo como para dedicarse a las labores culinarias. Son personas que disfrutan los fines de semana saliendo en familia a realizar actividades recreacionales, deportivas, religiosas y comparten momentos especiales como el almuerzo o comida.

Actualmente y de acuerdo a información suministrada por las propietarias del asadero, la demanda del negocio es como se muestra en el cuadro 1

Cuadro 1. Demanda del negocio

Producto	Semana	Mes	Año
Pollo Asado	470	1.880	22.560
Pollo Broaster	440	1.760	21.120
Menú del día	280	1.120	13.440
Total	1.190	4.760	57.120

Fuente: Esta investigación

La demanda potencial teniendo en cuenta el área de influencia del asadero (comuna 6 y 7) se podría estimar tomando como parámetro el consumo de pollos mensual por hogar, de acuerdo a los resultados de esta investigación (Ver Gráfico 10) y el nivel de consumo (Ver Gráfico 6), así se tiene lo siguiente:

Demanda potencial = Aceptación (porcentaje) X población X posibles unidades de consumo/mes X factor de conversión en años.

Demanda Pollo Asado = 91% x 10.800 x 2 x 12 = 235.872

Demanda Pollo Broaster = 44% x 10.800 x 3 x 12 = 101.072

Demanda Menú del día = 48% x 10.800 x 6 x 12 = 373.248

4.4.1.2 Demanda futura. Para determinar la proyección anual de la demanda (Cuadro 2) se toma como parámetro el crecimiento promedio de la población de Nariño de los últimos 5 años, el cual es del 1.18% según lo establecido por el DANE⁷ y con base en la demanda actual.

Cuadro 2. Demanda Potencial total en unidades

NEGOCIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RICO POLLO	57.120	57.794	58.476	59.166	59.864	60.571
MISTER POLLO	720.734	729.239	737.844	746.550	755.360	764.273
POLLO SORPRESA	257.405	260.442	263.516	266.625	269.771	272.955
LA CANASTA	128.702	130.221	131.757	133.312	134.885	136.477
NEGOCIOS DE GARAJE	482.634	488.329	494.091	499.922	505.821	511.789
OTROS NEGOCIOS	257.405	260.442	263.516	266.625	269.771	272.955
TOTAL	1.904.000	1.926.467	1.949.200	1.972.200	1.995.472	2.019.019

Fuente: Esta investigación

4.4.2 Análisis de la oferta

4.4.2.1 Oferta Actual. En el análisis de la oferta también conocido como análisis de la competencia, se estudia las empresas que compiten con Rico Pollo.

⁷ DANE, Proyecciones de población 2006 - 2020.

El sector de Restaurantes y cafeterías de la ciudad de Pasto contaba en el año 2009 con 1.465⁸ negocios, dentro de los cuales se encuentran los dedicados a la producción y venta de pollo asado y broaster, almuerzos y cenas. Para evaluar el desempeño de Rico Pollo en dicho sector la herramienta gerencial Benchmarking* es útil y permite referenciar el Asadero Rico Pollo con los mejores negocios existentes en la ciudad de Pasto.

Los principales competidores de Rico Pollo, con los cuales se efectúa el Benchmarking son Mister Pollo, Pollo Sorpresa y La Canasta. Sus características se detallan en el Cuadro 3:

Cuadro 3. Características de la competencia

Característica	Mister Pollo	Pollo Sorpresa	La Canasta
Años de tradición	29	20	38
Puntos de venta	7	3	2
Número de empleados	325	50	13
Servicio a domicilio	X	X	X
Drive thru	X		
Panadería	X		
Parqueadero	X	X	
Salón de eventos	X		
Servicio 24 horas	X		

Fuente: Esta investigación

De acuerdo al método de Factores Clave de Éxito del profesor Benjamín Betancourt G., se definen en seguida los factores que se consideran relevantes para los negocios del sector:

Fórmula: Se refiere a la combinación de ingredientes en la preparación del aliño que determina el sabor del producto.

Publicidad: La capacidad que tienen las organizaciones de este sector para establecer un plan estratégico de mercadeo y comunicación que contribuye a posicionar el negocio.

⁸ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, Anuario estadístico: Movimiento del registro público 2009, Pasto, Mayo de 2010, P. 13

* Según MICHAEL J. SPENDOLINE, el BENCHMARKING es "Un proceso continuo y sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas, encaminadas al mejoramiento organizacional".

Imagen del negocio: Contempla la imagen corporativa, la distribución de los espacios al interior de sus instalaciones y su estado físico, los colores utilizados, el logotipo, los uniformes del personal, slogan e identidad del negocio.

Atención y servicio al cliente: la mayoría de las empresas del sector se preocupan y hacen grandes inversiones en tecnologías enfocadas a capacitar a sus trabajadores en atención y servicio al cliente. Este factor incluye agilidad en la atención, facturación y recaudo; amabilidad; cultura y educación del personal; velocidad de respuesta para atender quejas y reclamos de los clientes.

Posicionamiento en el mercado: Grado de reconocimiento y aceptación de los negocios en las áreas donde habitan sus clientes.

Ubicación del negocio: Sitio estratégico de alta concurrencia o tráfico de clientes donde las empresas ejercen su actividad económica, cuya característica fundamental es la facilidad para acceder a los servicios y/o productos.

Valores agregados: Son todos los servicios adicionales que ofrece la empresa para brindar mayor comodidad y satisfacción al cliente, tales como servicio a domicilio, drive ture, entre otros.

Horarios extendidos: Son horarios de atención nocturnos que brindan la posibilidad para que el cliente pueda acceder al servicio y/o producto después del horario normalmente establecido.

Capital de trabajo: Hace referencia a los recursos monetarios que apalancan las inversiones de los negocios.

Precio del producto: En este sector es una de las variables determinante a la hora de que el cliente tome su decisión de compra.

En la Matriz de Perfil Competitivo (Cuadro 4) se da valor a estos Factores Clave de Éxito tanto para Rico Pollo como para sus competidores, para luego siguiendo con el método del profesor Benjamín determinar el Radar de Valores (Cuadro 5 y Gráfico 19) y el Radar de Valores Sopesados (Cuadro 6 y Gráfico 20).

Cuadro 4. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES DE ÉXITO	PESO		RICO POLLO		MISTER POLLO		POLLO SORPRESA		LA CANASTA	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Fórmula	13	0.13	4.0	0.52	3.0	0.39	3.5	0.46	2.5	0.33
Publicidad	9	0.09	1.0	0.09	4.0	0.36	2.0	0.18	1.5	0.14
Imagen del negocio	12	0.12	1.0	0.12	4.0	0.48	3.5	0.42	2.0	0.24
Atención y servicio al cliente	10	0.10	2.0	0.20	3.5	0.35	3.0	0.30	2.5	0.25
Posicionamiento en el mercado	12	0.12	3.0	0.36	4.0	0.48	3.5	0.42	2.5	0.30
Ubicación del negocio	8	0.08	3.0	0.24	4.0	0.32	3.5	0.28	2.5	0.20
Valores agregados	7	0.07	1.0	0.07	4.0	0.28	3.0	0.21	2.0	0.14
Horarios extendidos	7	0.07	2.0	0.14	4.0	0.28	2.5	0.18	1.5	0.11
Capital de trabajo	10	0.10	1.0	0.10	4.0	0.40	3.5	0.35	2.0	0.20
Precio del producto	12	0.12	4.0	0.48	2.0	0.24	2.5	0.30	3.0	0.36
TOTAL	100	1.00		2.32		3.58		3.09		2.26

VALOR			
Líder	4	Se aleja del líder	2
Sigue al líder	3	Pobre desempeño	1

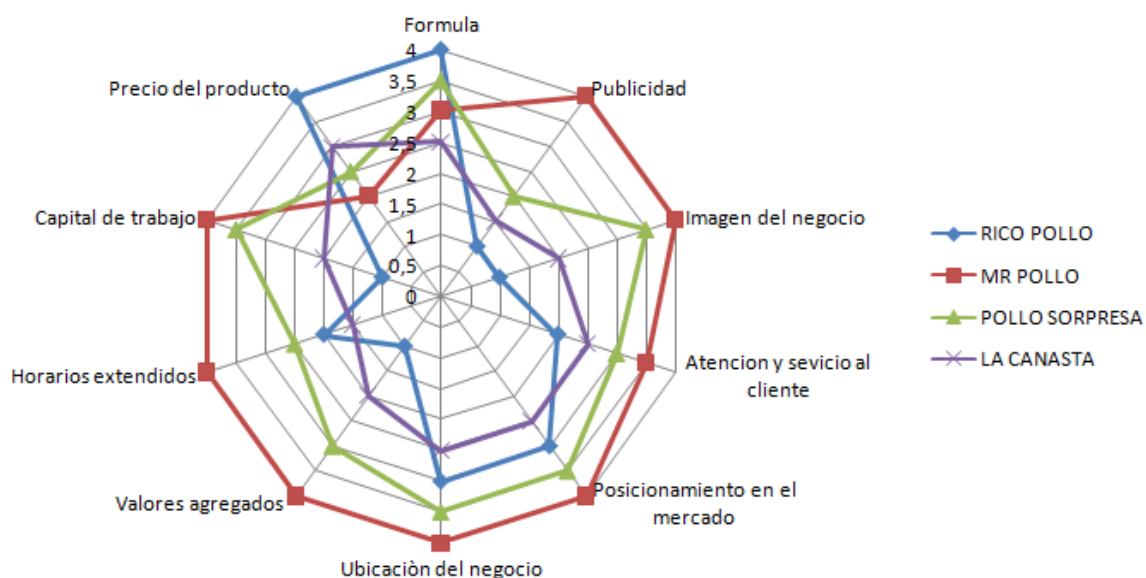
Fuente: Esta investigación

Cuadro 5. Radar de Valores

FACTORES DE ÉXITO	RICO POLLO	MISTER POLLO	POLLO SORPRESA	LA CANASTA
Fórmula	4	3	3.5	2.5
Publicidad	1	4	2	1.5
Imagen del negocio	1	4	3.5	2
Atención y servicio al cliente	2	3.5	3	2.5
Posicionamiento en el mercado	3	4	3.5	2.5
Ubicación del negocio	3	4	3.5	2.5
Valores agregados	1	4	3	2
Horarios extendidos	2	4	2.5	1.5
Capital de trabajo	1	4	3.5	2
Precio del producto	4	2	2.5	3

Fuente: Esta investigación

Gráfico 19. Radar de Valores



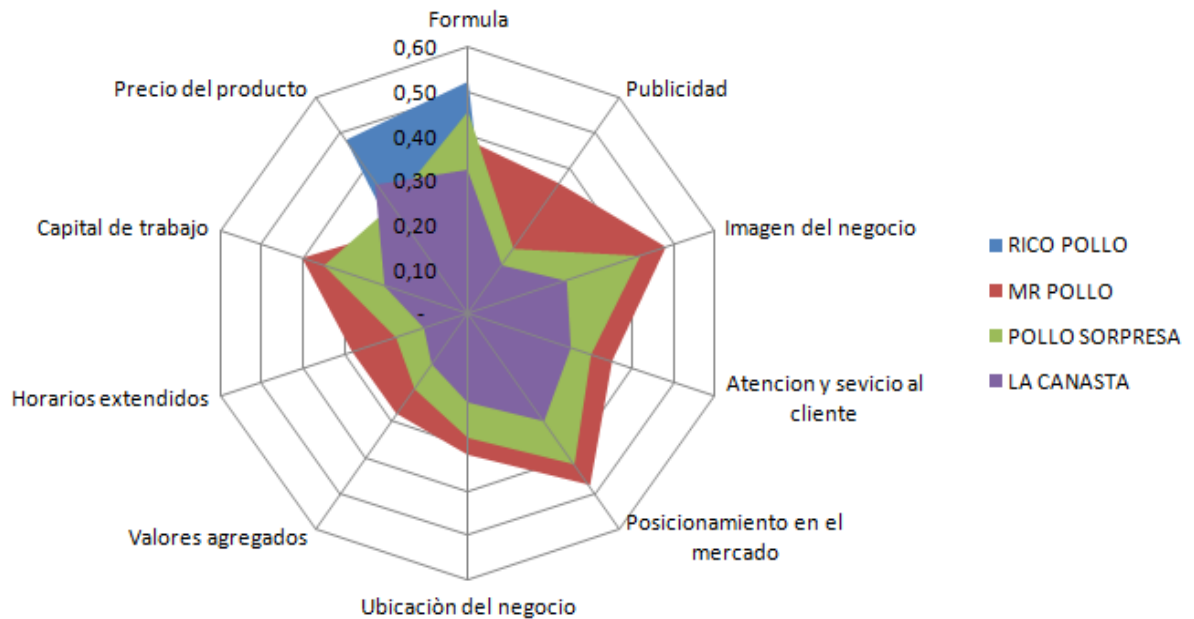
Fuente: Esta investigación

Cuadro 6. Radar de Valores Sopesados

FACTORES DE ÉXITO	RICO POLLO	MISTER POLLO	POLLO SORPRESA	LA CANASTA
Fórmula	0.52	0.39	0.46	0.33
Publicidad	0.09	0.36	0.18	0.14
Imagen del negocio	0.12	0.48	0.42	0.24
Atención y servicio al cliente	0.20	0.35	0.30	0.25
Posicionamiento en el mercado	0.36	0.48	0.42	0.30
Ubicación del negocio	0.24	0.32	0.28	0.20
Valores agregados	0.07	0.28	0.21	0.14
Horarios extendidos	0.14	0.28	0.18	0.11
Capital de trabajo	0.10	0.40	0.35	0.20
Precio del producto	0.48	0.24	0.30	0.36

Fuente: Esta investigación

Gráfico 20. Radar de valores sopesados



Fuente: Esta investigación

Las gráficas y la Matriz de Perfil Competitivo de los negocios del sector de restaurantes muestra que la empresa de mejor desempeño competitivo es Mister Pollo porque cubre, en el radar de valores sopesados, una extensa área que indica claramente un equilibrio de los factores de éxito, excepto en la variable precio y fórmula del producto, cuyas valoraciones están en 2 y 3 respectivamente. En segundo lugar se encuentra Pollo Sorpresa que también presenta equilibrio en los factores aunque con menor valor pero muy débil en la variable publicidad.

Por su parte Rico Pollo presenta un área dispersa en sus factores de éxito; es muy fuerte en variables determinantes como precio, posicionamiento y fórmula (sabor), destacando que en el resto de factores tiene una gran oportunidad para replantear y mejorar.

La oferta anual actual del sector de restaurantes (asaderos de pollo), asciende a \$17.820.000.000, distribuidos como se muestra en el cuadro 7, esto se pudo establecer de acuerdo a la información obtenida en entrevistas aleatorias con propietarios y empleados de los distintos establecimientos dedicados a la preparación de pollo asado y broaster de la ciudad de Pasto.

Cuadro 7. Oferta actual

NEGOCIO	DIA	MES	AÑO	UNIDADES
RICO POLLO	1.666.667	50.000.000	600.000.000	42.857
MISTER POLLO	18.666.667	560.000.000	6.720.000.000	480.000
POLLO SORPRESA	6.666.667	200.000.000	2.400.000.000	171.429
LA CANASTA	3.333.333	100.000.000	1.200.000.000	85.714
NEGOCIOS DE GARAJE	12.500.000	375.000.000	4.500.000.000	321.429
OTROS NEGOCIOS	6.666.667	200.000.000	2.400.000.000	171.429
TOTAL			17.820.000.000	1.272.857

Fuente: Esta investigación

4.4.2.2 Oferta futura. Las empresas líderes en el sector (Mister Pollo, Pollo Sorpresa, La Canasta) tienen una tradición y un posicionamiento ganado que les garantiza su permanencia en el mercado, sin embargo existe un problema que está afectando este sector y es la informalidad; en los últimos tiempos se ha dado la aparición de los llamados “asaderos de garaje” que no cumplen con la regulación tributaria, ni sanitaria, ni laboral; la estrategia de estos establecimientos es ofrecer producto a precios por debajo del promedio, generando una competencia desleal y afectando la competitividad del segmento.

En cada barrio existen por lo menos 2 de estos negocios lo cual afecta enormemente las ventas de las empresas que si trabajan legalmente. Es importante que los consumidores se concienticen del tipo de productos que consumen ya que si lo hacen en este tipo de negocios ponen en riesgo su salud, dado que ninguno de estos establecimientos cumple con Buenas Prácticas de Manufactura.

Para determinar la oferta futura del sector de restaurantes se utilizó como parámetro el porcentaje promedio de crecimiento empresarial de la ciudad de Pasto, de los últimos 4 años, obtenido de acuerdo a información de la Cámara de Comercio de Pasto (Ver Cuadro 8).

Cuadro 8. Establecimientos Comerciales Pasto

	2009	Variación 09 - 08	2008	Variación 08 - 07	2007	Variación 07 - 06	2006	Promedio Variación
Total Establecimientos de Comercio	14.235	1,20%	14.066	-4,85%	14.783	-1,94%	15.075	-1,86%
Sector Hoteles y Restaurantes	1.465	6,16%	1.380	-2,54%	1.416	-0,49%	1.423	1,04%

Fuente: Esta investigación a partir de Anuarios Estadísticos CCP

Según este crecimiento, la oferta proyectada para los próximos cinco (5) años en el sector se muestra en el cuadro 9.

Cuadro 9. Oferta futura en unidades

NEGOCIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RICO POLLO	42.857	43.303	43.753	44.208	44.668	45.133
MISTER POLLO	480.000	484.992	490.036	495.132	500.282	505.485
POLLO SORPRESA	171.429	173.211	175.013	176.833	178.672	180.530
LA CANASTA	85.714	86.606	87.506	88.416	89.336	90.265
NEGOCIOS DE GARAJE	321.429	324.771	328.149	331.562	335.010	338.494
OTROS NEGOCIOS	171.429	173.211	175.013	176.833	178.672	180.530
TOTAL	1.272.857	1.286.095	1.299.470	1.312.985	1.326.640	1.340.437

Fuente: Esta investigación

4.4.3 Relación Oferta Demanda. Como se puede apreciar en el cuadro 10, la demanda total proyectada del sector supera la oferta proyectada, lo cual significa que hay una demanda insatisfecha y por lo tanto, una oportunidad muy grande para el Asadero Rico Pollo de incrementar su participación en el mercado aprovechando el posicionamiento que ya tiene por los atributos del producto.

Cuadro 10. Relación oferta demanda

NEGOCIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Oferta Total	1,272,857	1,286,095	1,299,470	1,312,985	1,326,640	1,340,437
Demanda Total	1,904,000	1,926,467	1,949,200	1,972,200	1,995,472	2,019,019
Demanda insatisfecha	(631,143)	(640,372)	(649,729)	(659,215)	(668,832)	(678,582)

Fuente: Esta investigación

4.5 POLITICA DE PRECIOS DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta que este sector es muy competido y de poca diferenciación, la estrategia de precios más recomendable es la de “precios con base en la competencia”, obviamente en la medida en que los costos lo permitan para obtener un margen de rentabilidad adecuado. Específicamente la estrategia sería diferenciarse de los competidores con precios inferiores para estimular la demanda del segmento actual y/o potencial.

Sin embargo dentro de un programa de mercadeo es importante crear algunas estrategias comerciales periódicas, como:

- ✓ Descuentos especiales: seleccionar el día de menor movimiento en ventas de la semana y ofrecer un descuento especial que permita dinamizar la venta de ese día. Esto permitirá no solo generar mayores ventas sino también posicionar el negocio, fidelizar al cliente y construir marca; además es una forma de ayudar a la economía de los hogares.
- ✓ Descuentos en ventas por volumen: establecer unos descuentos para instituciones con las que se hagan convenios especiales. Esta es una buena oportunidad dada la existencia de diferentes instituciones educativas, deportivas y empresas en las zonas aledañas.

4.6 POLITICA DE COMERCIALIZACION

La estrategia de comercialización del asadero es directa con el consumidor final. El producto se prepara y se entrega en el establecimiento con dos opciones: producto para consumo en el lugar o producto para llevar.

En este sentido es clave contar con unas instalaciones adecuadas que brinden comodidad y motiven el consumo. Como se pudo evidenciar con la investigación de mercado, este aspecto en este momento es una gran debilidad de Rico Pollo ya que sus instalaciones son estrechas, su mobiliario está deteriorado y el ambiente es poco agradable. Es urgente, y se presenta como propuesta de mejoramiento en este plan de negocios, la ampliación y remodelación del establecimiento.

Para ampliar el número de consumidores se deben considerar otras formas de distribución como:

- ✓ Implementación del servicio a domicilio: Este tiene que ser estructurado adecuadamente, que sea ágil y oportuno, de tal forma que brinde mayor satisfacción al cliente en lugar de convertirse en causa de descontento.

- ✓ Ventas institucionales: Realizar convenios con instituciones educativas y de otras actividades para ofrecer refrigerios y/o combos especiales.

4.7 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

De nada sirve que el negocio tenga un buen producto para ofrecer si no lo comunica, debe abrirse paso en el mercado y hacerle saber al cliente de su existencia. El objetivo de la estrategia de comunicación será conseguir que los clientes potenciales sepan que el negocio existe, que lo visiten, prueben el producto, vuelvan y lo recomienden. Para los clientes actuales la comunicación será una forma de oxigenar el negocio y de reafirmar los beneficios que se ofrecen.

- ✓ La comunicación iniciará desde el mismo punto de venta, con su imagen, con su decoración y ambientación, con la disposición de los productos, el mobiliario, entre otros.
- ✓ Algo característico de la región, es escuchar mucha radio; las amas de casa sintonizan su emisora preferida mientras se dedican a las labores domésticas, quienes se desplazan a sus trabajos escuchan la radio en sus vehículos, los transportadores públicos (taxis y buses) siempre la escuchan, es así como este medio de comunicación puede ser muy efectivo para comunicar el mensaje, además por su cobertura y costos.
- ✓ Otro medio útil y apropiado para llegar a los clientes actuales y potenciales son los volantes, los cuales pueden ser distribuidos en la zona de influencia puerta a puerta y en los sitios públicos.
- ✓ Igualmente es importante diseñar un volante especial, puede ser de frecuencia mensual, donde se publique una promoción que ayude a incrementar el número de visitantes al negocio y por ende el consumo.
- ✓ Diseñar la página Web del negocio, con el fin de realizar mercadeo electrónico y construir una base de datos que permita implementar estrategias de mercadeo relacional donde, por ejemplo se tenga en cuenta las fechas especiales de celebración de los clientes más frecuentes.

4.8 MERCADO DE INSUMOS

Los insumos o materias primas utilizadas en Rico Pollo son adquiridos a través de proveedores regionales, siendo el factor más importante para la selección de proveedores la calidad de los productos, el tiempo y la oportunidad en la entrega, y el precio.

Entre los principales insumos y proveedores se tienen los siguientes:

Cuadro 11. Insumos y Proveedores

Materia Prima o Insumo	Proveedor
Gaseosa	Coca Cola
Servilletas, Desechables, Jabón	Diszambrano (William Zambrano)
Harina	Molino San Nicolás
Gas	Montagas
Carbón	El Encano
Pollo Fresco	Distribuidora Rico Pollo
Papa	Papas la Pana (Sra. Miriam)
Especias	Mercado

Fuente: Esta investigación

5. ESTUDIO TECNICO

5.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Actualmente el negocio cuenta con una capacidad productiva instalada para 150 pollos asados diarios, 54.000 anuales, ya que el horno que posee tiene capacidad para 30 unidades y la cocción demora 2 horas, donde el proceso empieza a las 9:00am y termina a las 7:00pm.

En el caso del pollo broaster, se tiene un freidor con capacidad para 50 presas con un tiempo de cocción de 25 minutos. Si el proceso inicia a las 10:30am y termina a las 8:30pm se pueden preparar 1000 porciones, es decir 125 pollos broaster diarios, 45.000 al año.

Sin embargo la capacidad instalada no es utilizada al 100% debido al reducido espacio físico de sus instalaciones donde no alcanza a atender a toda la demanda potencial, por lo cual se ve la necesidad de realizar un cambio importante en sus instalaciones, equipos y muebles para ofrecer un buen servicio y tener la capacidad de atender a todos los clientes potenciales.

En este sentido se propone una remodelación y reorganización total de las instalaciones, de manera que en el mismo espacio que hoy posee se pueda alcanzar una mayor capacidad de sillas, pasando de 84 a 120, que posibilitarán la atención de un mayor número de consumidores.

Igualmente el objetivo es adquirir un horno a gas para asar el pollo, este permitirá agilizar el proceso de cocción, pasando de 120 a 90 minutos y ampliar la capacidad de producto asado diariamente. Además de estos beneficios el pasar de la utilización del carbón al gas en el proceso de asado es una pequeña contribución de la empresa con la protección del medio ambiente y parte de su responsabilidad social.

Se sugiere la renovación de equipos como freidores, mostrador, mesas, sillas, entre otros, como parte del mejoramiento de la imagen del negocio y que vayan de acuerdo con las normas de higiene y salubridad que deben cumplir este tipo de lugares y que inspire a los clientes confianza y tranquilidad en el consumo. En este mismo orden de ideas también se considera importante la renovación de utensilios de cocina como vajilla, cuchillos y cubiertos.

5.2 LOCALIZACION

5.2.1 Macrolocalización. El desarrollo de este proyecto se llevará a cabo en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño, ubicada al sur occidente de la República de Colombia en medio de la cordillera de los Andes, en el nudo de los pastos, al pie del volcán Galeras, muy cercana a la línea ecuatorial. El territorio municipal tiene 1.181km² de superficie de la cual 26.4 km² corresponde a área urbana.

La economía de la región se basa en la agricultura y ganadería, capaz de abastecer los mercados locales y los excedentes comercializarlos en otras zonas del país. En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas microempresas, de las cuales cerca del 50% se dedican a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses más grandes se ubican en Pasto, y corresponden a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

El área urbana de Pasto está dividida en 12 comunas y la zona rural la componen 17 corregimientos; su población, según el último censo realizado por el DANE en el año 2005, era de 382.618 habitantes y la proyección para el 2011 es de 416.842.

Esta región se caracteriza por una amplia y variada gastronomía basada en sus productos básicos, entre los cuales se encuentra el plato típico: cuy asado a la brasa; pasabocas y manjares: empanadas de añejo, las hojaldras y el dulce de chilacuan; y los hervidos o bebidas a base de jugo de frutas.

5.2.2 Microlocalización. En este proyecto se pretende que el Asadero Rico Pollo permanezca en su ubicación original, donde viene funcionando hace 9 años, debido a que está en un sitio estratégico, se encuentra situado sobre la vía principal, calle 6 sur, del barrio Tamasagra. En sus alrededores cuenta con varias instituciones educativas, una Iglesia, parques recreativos, un CAI y en general una gran afluencia de tráfico público y particular.

5.2.3 Microlocalización mediante el método cualitativo. Para este proyecto se evaluaron 2 alternativas de ubicación adicionales a la ya existente, como se muestra en el cuadro 12. De esta evaluación se tiene que la opción B tuvo una calificación levemente mayor que la actual, sin embargo se recomienda dejar el negocio en el domicilio original debido a que allí lleva alrededor de 10 años, por lo que los clientes ya lo identifican y reconocen, además el terreno es propio, evitándose hacer inversiones adicionales.

Cuadro 12. Microlocalización Mediante Método Cuantitativo de Puntos

FACTORES RELEVANTES	Peso Asignado	Tamasagra		Av. Panam. costado Éxito		C.C. Villa Vergel	
		A		B		C	
		Calif. 0-100	Calif. Pond.	Calif. 0-100	Calif. Pond.	Calif. 0-100	Calif. Pond.
Ubicación de clientes	0,12	100	12	100	12	100	12
Vías de comunicación	0,12	100	12	100	12	100	12
Facilidad para utilizar instalaciones existentes	0,08	10	1	10	1	20	2
Disposición de fuentes de abastecimiento	0,10	80	8	80	8	80	8
Tarifas de servicios públicos	0,09	75	7	75	7	75	7
Seguridad	0,10	90	9	80	8	80	8
Costo de inmuebles y/o arrendamientos	0,10	40	4	50	5	40	4
Empresas competidoras	0,09	70	6	70	6	65	6
Disposición de parqueadero	0,10	20	2	60	6	20	2
Disponibilidad de servicios públicos	0,10	100	10	100	10	100	10
TOTAL	1,00		71		74,9		70,2

Fuente: Esta investigación

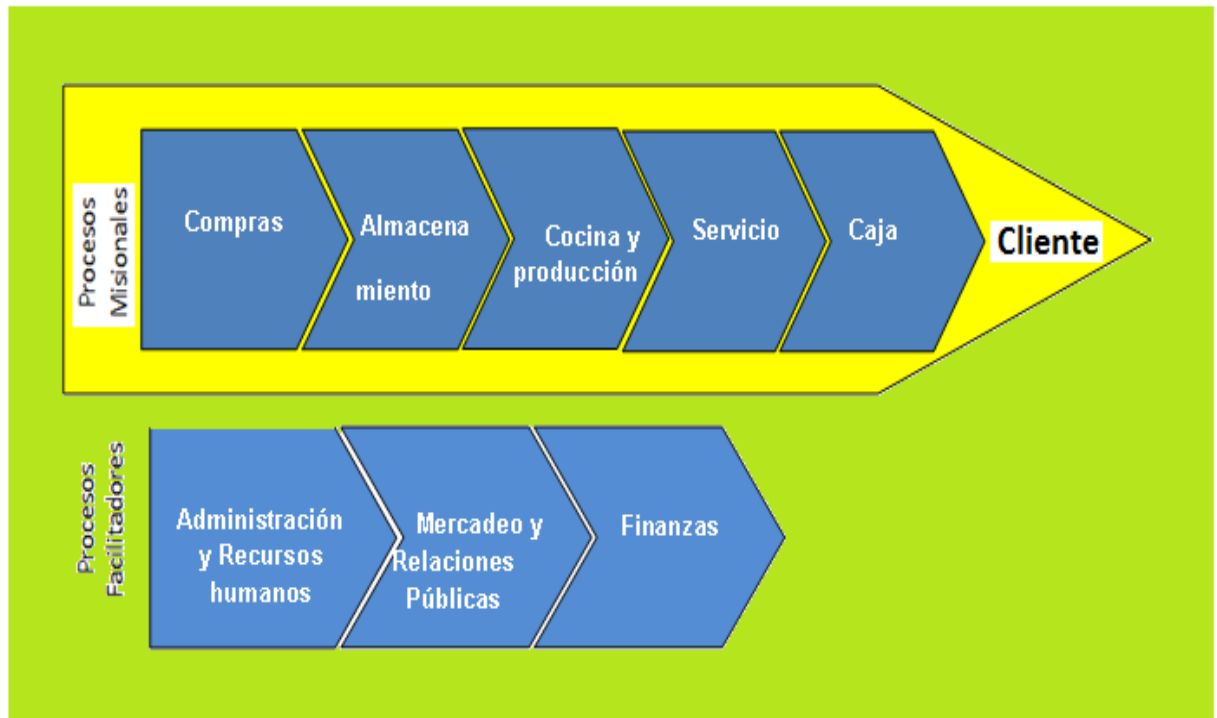
5.2.4 Proceso de prestación del servicio. Rico Pollo es una empresa dedicada a la prestación del servicio de restaurante ya que su propósito es preparar productos alimenticios y entregarlos listos para el consumo. El proceso inicia desde el momento de la selección de proveedores para la compra de insumos hasta entregar el producto final al cliente.

5.2.4.1 Análisis del proceso. En Rico Pollo se han identificado dos clases de procesos: los misionales y los facilitadores (Ver Gráfico 21).

Dentro de los procesos misionales, es decir, los vitales de la operación del negocio, se encuentran las compras, el almacenamiento, la cocina y producción, el servicio y la caja.

Como procesos facilitadores de la operación se tienen la administración y recursos humanos, mercadeo y relaciones públicas y, finanzas.

Gráfico 21. Mapa de procesos



Fuente: Esta investigación

5.2.4.2 Selección de procesos. La operación del Asadero Rico Pollo se basa en los procesos que se describen a continuación.

Compras: En esta área se desarrollan los procesos relacionados con la selección de proveedores, la compra de insumos y materias primas y la adquisición de otros suministros o equipos de trabajo, de acuerdo a criterios establecidos de calidad, costo y frecuencia. Con respecto a proveedores esta área deberá realizar negociaciones de las condiciones de compra como precio, plazo, pago y entrega. Deberá conocer las características requeridas en las materias primas e insumos y actuar en coordinación con la administración. El área de compras comprende los siguientes subprocesos: selección de proveedores, compra de insumos y materias primas y, adquisición de otros suministros o equipos de trabajo.

Almacenamiento: Esta área tiene funciones de manejo de insumos y materias primas garantizando al negocio el abastecimiento adecuado y en las condiciones óptimas de conservación, así como el suministro de equipos y materiales de trabajo no comestibles. Entre los subprocesos de esta área están el pedido y recepción de mercancías, abastecimiento de cocina, inventario de insumos y, almacenamiento y verificación de suministros.

Cocina: Es el área responsable de la preparación y elaboración de los alimentos verificando que todos los productos ofrecidos a los consumidores salgan en óptimas condiciones de temperatura, apariencia e higiene. Dentro de esta área, se encuentra el proceso de porcionado, preparación y elaboración de alimentos.

Servicio: Esta área contempla actividades como la apertura y cierre del negocio, limpieza y organización del restaurante y, recepción y atención de clientes. El personal que trabaja en esta área deberá poseer características especiales relacionadas con una actitud de servicio, deben ser personas amables, ágiles y conocedoras de los productos que se ofrecen en el asadero. En esta área se encuentran los subprocesos de apertura, cierre y organización del establecimiento, y atención a clientes.

Caja: Esta área se encarga de la atención de clientes cuando el servicio es para llevar, de la facturación de los consumos y del cierre y cuadro de caja diario. Debe estar en permanente coordinación con el área de servicio.

Administración y Recursos Humanos: Esta área es la que se encarga de gerenciar el negocio, de establecer objetivos y metas, analizar indicadores y tomar decisiones adecuadas. También es responsable del reclutamiento, selección y contratación del personal, de la evaluación de su desempeño, la capacitación y propiciar un buen clima laboral.

Mercadeo y Relaciones Públicas: Esta área tiene como objetivo velar por la satisfacción de los clientes, manteniéndose en contacto con ellos para conocer sus necesidades y nuevos requerimientos del servicio. Debe ser un área en permanente innovación, diseño y creación de nuevos productos y programas que permitan obtener la lealtad de los consumidores.

Finanzas: Esta área se encarga del manejo de la información financiera del negocio, de tener al día la contabilidad, las declaraciones tributarias, elaborar y presentar los estados financieros y demás informes complementarios que den cuenta de la evolución del negocio y que permitan tomar decisiones acertadas y de manera oportuna.

5.2.4.3 Descripción de procesos. La definición de procedimientos permite la estandarización de las actividades y tareas delegando responsabilidades sobre objetivos y metas, permite controlar y hacer seguimiento de dichas actividades, reducir costos y tiempo eliminando desperdicios o actividades que no agregan valor y, en general son fundamentales para el cumplimiento de la misión del negocio ofreciendo un producto de calidad.

Las fallas en la rutina de trabajo ocasionan efectos negativos como pérdidas, desperdicios que generar altos costos, desorganización y urgencias generando un clima laboral tenso, quejas de clientes afectando la imagen en el mercado.

A continuación se describen los principales procedimientos que se deben tener en cuenta en el negocio.

		P-001
	PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES	FECHA: 01/Ene/2011
		VERSION: 1

OBJETIVO

Seleccionar los mejores proveedores de insumos y servicios teniendo en cuenta precios, cumplimiento, tiempos de entrega y calidad, estableciendo con los proveedores buenas relaciones que perduren en el tiempo.

ALCANCE

De manera trimestral, el administrador debe reunirse con las propietarias del Asadero, a fin de analizar y determinar los proveedores a seleccionar para la compra de insumos y materias primas durante el trimestre.

RESPONSABLE

Administrador

CONTENIDO

No.	Tarea	Descripción	Responsable
1	Planear trimestralmente la compra	El administrador, durante la tercera semana del mes anterior al inicio de un trimestre, debe hacer cotizaciones de los insumos y materias primas requeridas para el próximo trimestre, para ello debe elaborar un listado del consumo del último trimestre y hacer una proyección del siguiente, diligenciando el formato R-005 "Proyección compras trimestrales".	Administrador
2	Solicitar cotizaciones	El administrador elabora invitaciones a cotizar y las envía mínimo a tres proveedores. En las invitaciones se debe detallar el producto, las cantidades requeridas, la forma y plazo de pago, las fechas de suministro.	Administrador
3	Comparar cotizaciones	El administrador recibe las cotizaciones y realiza una comparación de ellas, analizando precio, cumplimiento y calidad. Para	Administrador

		ello diligenciará el formato R-004 y lo firmará.	
4	Seleccionar proveedores	El administrador se reunirá con las propietarias, a quienes les expondrá el análisis de las cotizaciones y juntos seleccionarán los proveedores para el siguiente trimestre. De esta reunión se debe levantar acta, en la que deben quedar consignadas estas decisiones y aprobaciones.	Administrador
5	Informar al proveedor seleccionado	El administrador le informará por escrito al proveedor que fue seleccionado como proveedor del próximo trimestre.	Administrador

REFERENCIAS

- ✓ R-004 Comparación de cotizaciones (Ver anexo 5)
- ✓ R-005 Proyección de compras trimestral (Ver anexo 6)

ELABORO	REVISO	APROBO
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		P-002
	PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE INSUMOS Y MATERIAS PRIMAS	FECHA: 01/Ene/2011
		VERSION: 1

OBJETIVO

Proveer a la despensa del restaurante los insumos y materias primas requeridas para la preparación de los alimentos en el asadero

ALCANCE

Aplica para todas las compras de insumos y materias primas que tengan que hacerse para el asadero.

RESPONSABLE

Administrador

CONTENIDO

No.	Tarea	Descripción	Responsable
1	Efectuar requerimiento de compra	Diariamente, el jefe de cocina, teniendo en cuenta el formato R-001 "Listado de frecuencia de compra de insumos", diligencia la Solicitud de bienes y servicios, formato R-002, especificando las cantidades y productos que se requieren.	Jefe de cocina
2	Efectuar pedido de compra	El administrador realiza la compra al proveedor seleccionado, diligenciando el formato R-003 "Orden de compra", el cual firma y envía al proveedor para su aceptación, facturación y despacho.	Administrador
3	Recepción de los bienes y/o servicios	El proveedor envía los bienes y/o servicios al restaurante, los cuales son recibidos por el jefe de cocina, quien verifica contra la Orden de pedido. Si lo recibido está conforme con lo solicitado firma la factura del proveedor y recibe la mercancía. En caso de no estar conforme hace las anotaciones respectivas en la parte posterior de la factura asegurándose de no firmar conformidad de recibo.	Jefe de Cocina

4	Almacenamiento	El ayudante de cocina, almacena los alimentos de acuerdo a su categoría: <ul style="list-style-type: none"> - Alimentos secos. - Frutas y verduras. - Alimentos congelados. - Alimentos refrigerados. 	Auxiliar de cocina
5	Contabilizar factura	El administrador revisa el cumplimiento de las condiciones pactadas con el proveedor y los requisitos legales. Si todo está en orden, contabiliza la factura, liquida las retenciones a que hubiere lugar y archiva el documento para su pago posterior. De lo contrario procede con la devolución de la misma para el respectivo cambio.	Administrador
6	Pago de factura	El administrador revisa diariamente los pagos que están programados y elabora el cheque.	Administrador

REFERENCIAS

- ✓ R-001 Listado de frecuencia de compra de insumos. (Ver anexo 7)
- ✓ R-002 Solicitud de bienes y servicios. (Ver anexo 8)
- ✓ R-003 Orden de compra. (Ver anexo 9)

ELABORO	REVISO	APROBO
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		P-003
	PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICION DE OTROS SUMINISTROS O EQUIPOS DE TRABAJO	FECHA: 01/Ene/2011
		VERSION: 1

OBJETIVO

Efectuar las compras de suministros o equipos de trabajo necesarios para el funcionamiento del Asadero, diferentes a la compra de insumos y materias primas para la preparación de alimentos.

ALCANCE

Aplica para todas las compras de suministros o equipos de trabajo que tengan que hacerse para el Asadero, con excepción de las compras por caja menor. Aquí se incluyen compras de utensilios de cocina, equipos de cocina, suministros de limpieza, suministros de papelería, equipos de cómputo, muebles y enseres, mantenimiento de equipos, etc. Las compras de Activos fijos superiores a 2 salarios mínimos deben ser autorizadas por las propietarias.

RESPONSABLE

Administrador

CONTENIDO

No.	Tarea	Descripción	Responsable
1	Efectuar requerimiento de compra	El Administrador, jefe de cocina, y Jefe de Servicio, de acuerdo con la necesidad que exista de la compra de un suministro o equipo de trabajo, diligenciará la Solicitud de bienes y servicios, formato R-002, especificando las cantidades y productos que se requieren, justificando su compra y el campo del solicitante.	Jefe de cocina Administrador Jefe de Servicio
2	Autorizar la compra	El administrador revisa la Solicitud de bienes y servicios y si se trata de compras de activos fijos inferiores a dos salarios mínimos la autoriza, de lo contrario se lleva a las propietarias para su aprobación	Administrador
3	Efectuar cotizaciones	El administrador realiza tres cotizaciones y analiza cual es la	

		mejor, de acuerdo con criterios de mejor precio, calidad y cumplimiento. Para ello debe diligenciar el formato R-004 "Comparación de cotizaciones"	Administrador
4	Efectuar pedido de compra	El administrador realiza la compra al proveedor seleccionado, diligenciando el formato R-003 "Orden de compra", el cual firma y envía al proveedor para su aceptación, facturación y despacho.	Administrador
5	Recepción de los bienes y/o servicios	El proveedor envía los bienes y/o servicios al restaurante, los cuales son recibidos por el solicitante, quien debe verificar contra la Orden de Compra. Si lo recibido está conforme con lo solicitado firma la factura del proveedor y recibe la mercancía y/o servicio. De lo contrario procede con la devolución para su cambio.	Jefe de Cocina Jefe de Servicios Administrador
6	Contabilizar factura	El administrador revisa el cumplimiento de las condiciones pactadas con el proveedor y los requisitos legales. Si todo está en orden, contabiliza la factura, liquida las retenciones a que hubiere lugar y archiva el documento para su pago posterior. De lo contrario procede con la devolución de la misma para el respectivo cambio.	Administrador
7	Pago de factura	El administrador revisa diariamente los pagos que están programados y elabora el cheque.	Administrador

REFERENCIAS

- ✓ R-002 Solicitud de Bienes y Servicios (Ver anexo 8)
- ✓ R-003 Orden de Compra (Ver anexo 9)
- ✓ R-004 Comparación de cotizaciones (Ver anexo 5)

ELABORO	REVISO	APROBO
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	PROCEDIMIENTO DE PORCIONADO, PREPARACION Y ELABORACION DE ALIMENTOS	P-004
		FECHA: 01/Ene/2011
		VERSION: 1

OBJETIVO

Preparar con excelente calidad los productos que ofrece el restaurante, de acuerdo a las recetas estándar, aplicando buenas prácticas de higiene y salubridad.

ALCANCE

Aplica para todos los platos que ofrece el restaurante y se preparan en la cocina.

RESPONSABLE

Jefe de cocina.

CONTENIDO

No.	Tarea	Descripción	Responsable
1	Limpiar superficies de trabajo	El Auxiliar de cocina procede con la limpieza y desinfección de las superficies de trabajo a su cargo.	Auxiliar de cocina.
2	Preparar adobo	Diariamente la propietaria, prepara de acuerdo a la fórmula secreta, el adobo que se utilizará en el día para el pollo asado y para el broaster.	Propietaria.
3	Recibir y condimentar el pollo	Diariamente el auxiliar de cocina, recibe el pollo crudo a las 7:15 A.M, procede a lavar y luego a condimentarlo con el adobo.	Auxiliar de cocina
4	Alistar papas para cocinar	El auxiliar de cocina, lava las papas del día para el plato de pollo asado y las deja en recipientes con agua que las cubra para posteriormente ponerlas al fuego.	Auxiliar de cocina
5	Alistar papas para freír	El auxiliar de cocina lava las papas para el plato de pollo broaster, las pela, las vuelve a lavar, las pica a la francesa y las deja en agua hasta el momento de ponderas a freír, sin olvidar que antes debe escurrirlas.	Auxiliar de cocina

6	Alistar insumos para el menú del día e infantil	El auxiliar de cocina de acuerdo con la receta del menú del día e infantil, y las instrucciones del jefe de cocina, procede a preparar los insumos requeridos. Para la utilización de los insumos y materias primas, debe aplicarse el método PEPS (primeras en entrar, primeras en salir).	Jefe de cocina Auxiliar de cocina
7	Cargar el horno de pollo	Hacia las 9 A.M. el auxiliar de cocina, le entrega al auxiliar de mostrador pollo asado los pollos para asar, utilizando una carga del 50% si se realiza los días entre semana, para los días sábados y domingos, la carga se pone al 100%. El proceso de asado dura 2 horas, esta actividad se repite a las 11 A.M., 2 P.M. Y 5 P.M. Se diligencia el formato R-007 Recepción interna de pollo, donde queda constancia que el auxiliar recibió una determinada cantidad, por la que tendrá que responder al final de la jornada en el cuadro con la caja.	Auxiliar de mostrador (Hornero)
8	Preparar el pollo broaster	Hacia las 11 A.M., el auxiliar de cocina, le entrega al Auxiliar de mostrador pollo broaster, 50 porciones de pollo listas para freír, este proceso dura 25 minutos. Se diligencia el formato R-007 Recepción interna de pollo, donde queda constancia que el auxiliar recibió determinadas porciones, por las que tendrá que responder al final de la jornada en el cuadro con la caja.	Auxiliar de mostrador pollo broaster
9	Preparar el menú del día e infantil.	A las 10:00 A. M. el auxiliar de cocina procede con la preparación del menú del día e infantil de acuerdo a la programación, cantidades y receta establecida para el día. El jefe de cocina es el responsable de supervisar todo el proceso	Jefe y auxiliar de cocina

		relacionado con la preparación tanto del menú del día como el infantil.	
--	--	---	--

REFERENCIAS

- ✓ R-007 Recepción interna de pollo (Ver anexo 10)

ELABORO	REVISO	APROBO
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

		P-005
	PROCEDIMIENTO PARA LA APERTURA, CIERRE Y ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	FECHA: 01/Ene/2011
		VERSION: 1

OBJETIVO

Establecer las tareas que deben desarrollarse para prestar el servicio dentro de los estándares de higiene, imagen y calidad requeridos para el asadero.

ALCANCE

Aplica para el área de servicio.

RESPONSABLE

Administrador

CONTENIDO

No.	Tarea	Descripción	Responsable
1	Abrir el asadero	Diariamente, el administrador hace la apertura del asadero a las 7:45 A.M., verificando que todo se encuentre en orden. El establecimiento presta servicio toda la semana, de lunes a domingo	Administrador
2	Verificar la entrada de los colaboradores	El administrador verifica la entrada de los colaboradores, llevando un registro de las novedades presentadas.	Administrador
3	Lavar baños y verificar suministros	Diariamente el mesero de turno realiza la primera limpieza de los baños a las 2 P.M. y la segunda limpieza a las 9 P.M. debe verificar que haya suministro de jabón y papel higiénico. El Jefe de Servicio debe supervisar esta actividad.	Mesero Jefe de Servicio
4	Aseo general	Cada día después del cierre del establecimiento, y de acuerdo a los turnos semanales establecidos por el Jefe de Servicio, las personas encargadas deberán realizar el aseo de la zona de servicio del restaurante y la organización de las mesas. Durante el día se realizará el aseo	Colaborador de turno Jefe de Servicio

		del lugar de acuerdo a la necesidad, sin causar incomodidad a los clientes.	
5	Organizar mesas	Diariamente, antes de abrir el restaurante a los clientes, los meseros deben realizar llenado de contenedores salsas, sal, ají, alistado de servilletas.	Meseros
6	Cierre del asadero	El cierre del establecimiento debe hacerse todos los días a las 9 P.M. después de que se haya retirado el último cliente.	Administrador

REFERENCIAS

Ninguna

ELABORO	REVISO	APROBO
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

		P-006
	PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCION DE CLIENTES	FECHA: 01/Ene/2011
		VERSION: 1

OBJETIVO

Atender a los clientes del restaurante con el fin de satisfacer sus necesidades gastronómicas, bajo estándares de calidad.

ALCANCE

Aplica para todas las actividades que tienen que ver con la atención y servicio al cliente.

RESPONSABLE

Jefe de servicio

CONTENIDO

No.	Tarea	Descripción	Responsable
1	Recibir a los clientes	En el asadero, todos los colaboradores, deben saludar y dar la bienvenida a los clientes dentro de los primeros 30 segundos.	Todos los colaboradores del asadero
2	Identificar servicio	Los meseros deben abordar al cliente, e indagar si requiere servicio a la mesa o para llevar. Si el servicio es para llevar, el mesero debe conducir al cliente hacia la caja donde le tomaran el pedido.	Mesero Cajero
3	Ofrecer una mesa	Si el servicio es en el restaurante, el mesero debe ofrecerle al cliente una mesa adecuada a sus necesidades, dependiendo de si viene solo, es un grupo, pareja, familia o persona de la tercera edad, etc.	Mesero
4	Ofrecer el menú	Una vez que los clientes se han ubicado en una mesa, el mesero de servicio, debe ofrecerles el menú y una bebida.	Mesero
5	Presentarse	El mesero debe, presentarse por su nombre y ponerse a la orden.	Mesero
6	Retirarse de la mesa	El mesero debe retirarse y dar unos minutos para que el cliente decida su	Mesero

		pedido.	
7	Disponibilidad	Los meseros deben estar muy pendientes de los clientes, deben estar atentos, siempre que un cliente esta volteando, significa que necesita algo. Los meseros deben mantener siempre un trato cordial amable con los clientes, lo mismo que mantener una postura adecuada evitando distracciones.	Meseros
8	Tomar pedido	El mesero regresa a la mesa y toma la orden en el Formato de pedido R-008 y se lo entrega al Jefe de Servicio. El mesero debe advertir al cliente si su platillo requiere tiempo largo de preparación o si hay muchos pedidos en espera. El mesero debe verificar el pedido, sobre todo en mesas grandes.	Mesero
9	Elaboración pedido del cliente	El jefe de servicio, dependiendo del producto que requiere el cliente, entrega el formato de pedido a: <ol style="list-style-type: none"> 1. La Cocina si se trata del menú del día 2. La barra de pollo asado si se trata de pollo asado 3. La barra de pollo broaster si se trata de pollo broaster. 	Jefe de Servicio Jefe de cocina Auxiliar de pollo broaster Auxiliar de pollo asado
10	Entregar pedido al cliente	Una vez preparado el plato requerido, el mesero hace entrega al cliente de su pedido. Si el cliente no requiere más productos, el mesero proceder a cerrar el pedido y le entrega una copia al cliente, documento con el cual, al terminar el servicio, podrá acercarse a cancelar en la caja.	Mesero
10	Facturar pedido y pago	Una vez concluido el servicio al cliente, éste debe acercarse con la copia de pedido a cancelar en la caja. El cajero elabora la factura y efectúa el cobro al cliente.	Cajero

REFERENCIAS

✓ R-008Formato de Pedido (Ver anexo 11)

ELABORO	REVISO	APROBO
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

		P-007
	PROCEDIMIENTO DE CAJA	FECHA: 01/Ene/2011
		VERSION: 1

OBJETIVO

Realizar el cobro de las ventas que se hacen a diario en el restaurante garantizando el cuadro de la caja.

ALCANCE

Aplica para las actividades de venta tanto de servicio a la mesa como para llevar.

RESPONSABLE

Cajero

CONTENIDO

No.	Tarea	Descripción	Responsable
1	Apertura de caja	El cajero ingresará a las 9:00am e iniciará haciendo limpieza de su área para luego realizar la apertura de caja, verificando que se encuentre completa la base y tenga cambio.	Cajero
2	Verificar papelería	Verificar que hayan suficiente formatos de pedido, facturas, rollo y tinta de impresora de tickets, etc.	Cajero
3	Atención de clientes	El cajero deberá estar presto para atender a los clientes que requieran información y que vayan a tomar el servicio para llevar.	Cajero
4	Facturación	Recibir del cliente la factura que le entregó el mesero al final del servicio y realizar el cobro, verificando que corresponda al servicio prestado y la mesa que ocupó el cliente.	Cajero
5	Registro en caja	Una vez generado el ticket de caja adjuntarlo a la factura y archivar.	Cajero
6	Cierre y cuadro de caja	Al terminar la jornada, el cajero realiza el cierre de caja y procede a hacer el conteo del dinero verificando que coincida con lo facturado en el día.	Cajero

7	Informe diario	El cajero realiza el cuadro de caja, registrando en informe diario los ingresos y egresos determinando la existencia de diferencias para luego ser firmado. Si hay sobrantes se dejarán en la caja como un aprovechamiento y si hay faltante se carga una cuenta por cobrar al cajero.	Cajero
8	Entrega de informe	El cajero al finalizar la jornada diaria, entrega el informe diario de caja al administrador junto con el efectivo recaudado.	Cajero

REFERENCIAS

Ninguna

ELABORO	REVISO	APROBO
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL	P-008
		FECHA: 01/Ene/2011
		VERSION: 1

OBJETIVO

Realizar una buena selección y contratación de personal

ALCANCE

Aplica para todas las áreas

RESPONSABLE

Administrador

CONTENIDO

No.	Tarea	Descripción	Responsable
1	Identificar el requerimiento de personal	Evaluar la necesidad de personal en cada una de las áreas	Administrador
2	Realizar convocatoria	Recepción de hojas de vida	Administrador
3	Seleccionar la persona requerida	Evaluar las hojas de vida de acuerdo al perfil solicitado. Entrevistar a las tres personas que más se acercan al perfil. Seleccionar la persona.	Administrador
4	Contratar a la persona	Llamar a la persona seleccionada y firmar el contrato.	Administrador
5	Programar inducción de nuevo personal	El administrador realizará la inducción institucional al nuevo personal y luego el jefe de área le dará la capacitación sobre el cargo y funciones a desempeñar.	Administrador Jefe de área

REFERENCIAS

Ninguna

ELABORO	REVISO	APROBO
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Fecha:	Fecha:	Fecha:
		P-009
	PROCEDIMIENTO DE MERCADEO	FECHA: 01/Ene/2011
		VERSION: 1

OBJETIVO

Realizar una programación de actividades comerciales y de mercadeo que conlleven al posicionamiento del negocio.

ALCANCE

Aplica para la administración

RESPONSABLE

Administrador

CONTENIDO

No.	Tarea	Descripción	Responsable
1	Realizar programación	El administrador se reunirá, a inicio de año, con las propietarias del negocio para realizar una programación de actividades comerciales y de mercadeo mes a mes.	Administrador
2	Hacer presupuesto	Una vez realizada la programación destinar un presupuesto mensual para desarrollar las actividades.	Administrador
3	Contratar radio	Mensualmente el administrador contratará con las principales emisoras de la ciudad, pautas radiales.	Administrador
4	Programar material publicitario	De acuerdo a la programación de actividades definir la realización de material pop como volantes, pasacalles, pendones, entre otros.	Administrador






REFERENCIAS

Ninguna

ELABORO	REVISO	APROBO
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

5.2.4.4 Diagramas de flujo de procesos. Para facilitar el entendimiento de los procesos, se utilizan los flujogramas que muestran gráficamente las tareas, los responsables y el tipo de actividad que se desarrolla. Los flujogramas de los procedimientos anteriormente descritos se pueden ver en los cuadros 13 a 21.

Para identificar el tipo de actividad se utilizan las siguientes convenciones:

Operación que añade valor al producto	
Transportes	
Demoras o trabajos en suspenso	
Inspecciones	
Almacenamientos	

Cuadro 13. Flujograma selección de proveedores

Objeto:	Actividad					Cantidad
		Operación				
	Transporte					0
Actividad: Selección de proveedores	Espera					0
	Inspección					0
	Almacenamiento					0
Método: Propuesto						
Operario(s): administrador	Lugar: Asadero					
Descripción	Símbolo					Observaciones
	○	⇒	D	□	▽	
Planear trimestralmente la compra.	○					El administrador debe diligenciar el formato R-005 de proyección de compras trimestrales
Solicitar cotizaciones.	○					Detallar cantidad, producto, forma y plazo de pago y fechas de suministro.
Comparar cotizaciones.	○					Diligenciar el formato R-004.
Seleccionar proveedores.	○					Levantar acta con decisiones y aprobaciones.
Informar al proveedor seleccionado	○					Informar por escrito al proveedor que fue seleccionado para el próximo trimestre.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 14. Flujograma compra de insumos y materias primas

Objeto:	Actividad	Cantidad				
Insumos y materias primas	Operación	4				
	Transporte	0				
Actividad: Compra de insumos y materias primas	Espera	0				
	Inspección	1				
	Almacenamiento	1				
Método: Propuesto						
Operario(s): administrador, jefe de cocina	Lugar: Asadero					
Descripción	Símbolo					Observaciones
	○	⇒	D	□	▽	
Efectuar requerimiento de compra.	○					Se realiza diariamente por el Jefe de Cocina. Llenar formatos R-001 Y R-002
Efectuar pedido de compra.	○					El administrador llena el formato R-003
Recepción de los bienes y/o servicios.					○	Se debe verificar la orden de pedido con la mercancía para firmar la factura.
Almacenamiento de alimentos según su categoría.					○	El responsable es el auxiliar de cocina.
Contabilizar la factura.	○					El responsable es el administrador.
Pago de factura.	○					El cheque debe realizarlo el administrador.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 15. Flujograma adquisición de otros suministros o equipos de trabajo

Objeto:	Actividad		Cantidad			
Suministros y equipo de trabajo	Operación		6			
	Transporte		0			
Actividad: Adquisición de otros suministros o equipo de trabajo	Espera		0			
	Inspección		1			
	Almacenamiento		0			
Método: Propuesto						
Operario(s): administrador, jefe de cocina, jefe de servicio	Lugar: Asadero					
Descripción	Símbolo					Observaciones
	○	⇒	D	□	▽	
Efectuar requerimiento de compra.	○					Llenar formato R-002 justificando compra.
Autorizar la compra.	○					Si el valor es superior a 2 salarios mínimos consultar al propietario.
Efectuar cotizaciones.	○					Diligenciar formato R-004 de comparación de cotizaciones.
Efectuar pedido de compra	○					Diligenciar formato R-003 de orden de compra.
Recepción de los bienes y/o servicios.					□	Verificar la orden de compra con la mercancía recibida.
Contabilizar factura.	○					El responsable es el administrador.
Pago de factura	○					El cheque debe realizarlo el administrador.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 16. Flujograma porcionado, preparación y elaboración de alimentos

Objeto:	Actividad	Cantidad				
Alimentos	Operación	9				
	Transporte	2				
Actividad:	Espera	0				
Porcionado, preparación y elaboración de alimento	Inspección	0				
	Almacenamiento	0				
Método: Propuesto						
Operario(s): auxiliar de cocina, auxiliar de mostrador.	Lugar: Asadero					
	Símbolo					
Descripción	○	➔	D	□	▽	Observaciones
Limpiar superficies de trabajo.	○					La labor la realiza el auxiliar de cocina.
Preparar adobo para pollo broaster y asado.	○					El adobo lo prepara la propietaria del restaurante.
Recibir, lavar y condimentar el pollo.	○					El responsable de esta labor es el auxiliar de cocina.
Alistar papas para cocinar.	○					Se deben lavar las papas previo a la cocción.
Alistar papas para freír.	○					Se deben lavar las papas antes de freírse.
Alistar insumos para el menú del día.	○					Para utilizar los insumos y materias primas se debe aplicar método PEPS
Llevar pollo para asar al horno	○					
Cargar el horno de pollo.	○					Diligenciar el formato R-007
Entregar 50 porciones listas para freír al auxiliar de mostrador.	○					
Preparar el pollo broaster.	○					Diligenciar el formato R-007
Preparar el menú del día.	○					

Fuente: Esta investigación

Cuadro 17. Flujograma apertura, cierre y organización del establecimiento

Objeto:	Actividad					Cantidad
		Operación				
	Transporte					0
Actividad: Apertura, cierre y organización del establecimiento	Espera					0
	Inspección					1
	Almacenamiento					0
Método: Propuesto						
Operario(s): Meseros, jefe de servicio, administrador	Lugar: Asadero					
Descripción	Símbolo					Observaciones
	○	⇒	D	□	▽	
Abrir el asadero.	○					El administrador hace la apertura del asadero a las 7:45 A.M.
Verificar la entrada de los colaboradores.				○		El administrador lleva un registro de las novedades presentadas.
Lavar baños y verificar suministros de los mismos.	○					Realizar la limpieza a las 2 P.M. y a las 9 P.M.
Realizar el aseo de la zona de servicio del restaurante y la organización de las mesas.	○					
Organizar las mesas llenando los contenedores de sal, aji y alistar servilletas.	○					
Cerrar el establecimiento a las 9 P.M después que se haya retirado el último cliente.	○					

Fuente: Esta investigación

Cuadro 18. Flujograma atención de clientes

Objeto:	Actividad					Cantidad
	Operación					8
Actividad: Atención de clientes Método: Propuesto	Transporte					5
	Espera					0
	Inspección					0
	Almacenamiento					0
Operario(s): Meseros, auxiliares de mostrador, cajero, jefe de servicio, administrador	Lugar: Asadero					
Descripción	Símbolo					Observaciones
	○	⇒	D	□	▽	
Recibir a los clientes y darles la bienvenida.	○					Saludar dentro de los primeros 30 segundos del ingreso del cliente.
Identificar el servicio, si es para la mesa o para llevar.	○					
Si el servicio es para llevar, conducir el cliente hasta la caja para que le tomen el pedido.	○					
Si el servicio es para la mesa, conducir el cliente a una mesa.	○					
El mesero de servicio, debe ofrecerles el menú y una bebida.	○					
El mesero debe, presentarse por su nombre y ponerse a la orden.	○					
El mesero debe retirarse y dar unos minutos para que el cliente decida su pedido.	○					
Los meseros deben estar atentos de los clientes y mantener un trato cordial.	○					
El mesero debe regresar a la mesa para tomar el pedido del cliente.	○					
Tomar el pedido y verificarlo con el cliente.	○					Tomar pedido en el formato R-008 y entregarlo al jefe de servicio.
Elaboración de pedido del cliente.	○					El formato del pedido se entrega a la cocina, barra de pollo broaster o asado según lo que indique el pedido.
Entregar pedido al cliente y si el cliente no desea más productos se cierra el pedido.	○					Cuando se cierra el pedido se entrega una copia al cliente para que cancele en caja.
Facturar pedido y recibir el pago.	○					

Fuente: Esta investigación

Cuadro 19. Flujograma de caja

Objeto:	Actividad					Cantidad
		Operación				
	Transporte					0
Actividad: Procedimiento de caja	Espera					0
	Inspección					3
	Almacenamiento					0
Método: Propuesto						
Operario(s): cajero	Lugar: Asadero					
Descripción	Símbolo					Observaciones
	○	⇒	D	□	▽	
El cajero realiza la limpieza de su área para luego realizar la apertura de caja.	○					El cajero inicia sus labores a las 9:00 a.m.
Verificar que se encuentre completa la base y tenga cambio.				○		
Verificar que hayan suficiente formatos de pedido				○		Los formatos de pedido pueden ser facturas, rollo, tinta de impresora de tickets, etc.
El cajero debe estar atento para atender a los clientes.	○					
Recibir del cliente la factura que le entregó el mesero y realizar el cobro.	○					
Una vez generado el ticket de caja adjuntarlo a la factura y archivar.	○					
Realizar cierre de caja y contar el dinero verificando que coincida con lo facturado en el día.				○		
Realizar un informe registrando los ingresos y egresos, para luego ser firmado.	○					
Entregar el informe diario de caja al administrador junto con el efectivo recaudado.	○					

Fuente: Esta investigación

Cuadro 20. Flujograma selección, contratación e inducción de personal

Objeto:	Actividad					Cantidad
	Operación					5
	Transporte					0
Actividad:	Espera					0
Selección, contratación e inducción de personal	Inspección					0
	Almacenamiento					0
Método: propuesto						
Operario(s): administrador	Lugar: Asadero					
Descripción	Símbolo					Observaciones
	○	⇒	D	□	▽	
Evaluar la necesidad de personal en cada una de las áreas.	○					
Realizar convocatoria y recibir hojas de vida.	○					
Evaluar hojas de vida y seleccionar la persona requerida.	○					La persona se debe elegir de un grupo de tres personas con el perfil apropiado.
Llamar a la persona seleccionada y firmar el contrato.	○					
Programar inducción de nuevo personal.	○					El jefe de área dará la capacitación sobre el cargo y funciones a desempeñar.

Fuente: Esta investigación

Cuadro 21. Flujograma mercadeo

Objeto:	Actividad					Cantidad
		Operación				
	Transporte					0
Actividad: Mercadeo	Espera					0
	Inspección					0
	Almacenamiento					0
Método: Propuesto						
Operario(s): administrador	Lugar: Asadero					
Descripción	Símbolo					Observaciones
	○	⇒	D	□	▽	
Realizar una programación de actividades comerciales y de mercadeo mes a mes.	○					
Destinar un presupuesto mensual para desarrollar las actividades.	○					
Contratar emisoras de la ciudad para pautas radiales.	○					
Programar material publicitario.	○					Volantes, pasacalles , pendones, entre otros.

Fuente: Esta investigación

5.2.5 Selección y especificación de equipos. Para poner en marcha este proyecto es necesario adquirir los activos fijos que se describen en el cuadro 22

Cuadro 22. Requerimiento de activos fijos

MAQUINARIA Y EQUIPO
Mesa de manipulación de alimentos en acero inoxidable Extractor de olores en acero inoxidable Horno Asador de pollos a gas en acero inoxidable 32 unidades Juego de espadas Barra de atención en acero inoxidable Cuarto frio (9 mts. cuadrados) con división carne y verduras Estufa industrial de gas de dos puestos Juego industrial de cuchillos Menaje completo de 200 puestos
MUEBLES Y ENSERES
Mesas de cuatro puestos con sillas Mesas de seis puestos con sillas Gabinete metálico para vestier de empleados de 20 compartimentos Escritorio Silla ergonómica Caja fuerte pequeña Archivador metálico
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN
Computador PC servidor Impresora térmica Impresora laser Telefax

Fuente: Esta investigación

5.2.6 Materias primas e insumos. Para la elaboración de los productos en el Asadero Rico Pollo se utilizan, entre otras, las materias primas e insumos que se describen en el cuadro 23.

Cuadro 23. Materias primas e insumos

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS
Pollo fresco 1,85 kg
Pollo fresco 2 kg
Adobo pollo asado
Adobo pollo broster
Papa capiro 400 gr
Gaseosa 350 ml.
Gaseosa 200 ml.
Gas
Energía
Agua
Granos y cereales
Frutas, verduras y hortalizas
Papelería

Fuente: Esta investigación

5.2.7 Costos administrativos

5.2.7.1 Gastos de Personal Administrativo

Cuadro 24. Gastos de personal administrativo

DETALLE DE COSTOS	SALARIO	PRES.SOC	PARAFIS.	SEG.SOC	SUB.TR.	DOTAC.	BONIF.	TOTAL
GASTOS DE								
Administrador	535.600	117.832	48.204	112.476	63.600	30.000	150.000	1.057.712
Cajera	535.600	117.832	48.204	112.476	63.600	30.000		907.712
TOTAL GP MES	1.071.200	235.664	96.408	224.952	127.200	60.000	150.000	1.965.424
TOTAL GP AÑO	12.854.400	2.827.968	1.156.896	2.699.424	1.526.400	720.000	1.800.000	23.585.088

Fuente: Esta investigación.

5.2.7.2 Otros Gastos de Administración. Para el año de inicio del proyecto se tienen otros gastos de administración descritos en el cuadro 25. En los gastos de personal se incluyen los salarios y prestaciones de las 9 personas necesarias para la operación del negocio; los gastos de menor cuantía se refieren a las inversiones en muebles y enseres y equipo de cómputo, que por su valor se pueden depreciar en el primer año; y los honorarios corresponden a los del contador.

Cuadro 25. Otros gastos de administración

DETALLE DE GASTOS	AÑO 1
GASTOS DE ADMINISTRACION	
Gastos de personal	23.585.088
Gastos menor cuantía	9.350.000
Honorarios	2.000.000
Trámites y licencias	2.600.000
Mercadeo	6.000.000
Servicios públicos	2.160.000
Útiles y papelería	960.000
Gastos de apertura	6.000.000
Gastos bancarios	18.734.099
Impuesto Industria y Comercio	
Impuesto renta y complementarios	43.257.033
Impuesto predial	0
Gastos varios	3.500.000
TOTAL	118.146.220

Fuente: Esta investigación

5.2.8 Obras físicas y distribución en el negocio. La inversión que se propone para el negocio se concentra en las obras físicas que se describen en el cuadro 26.

Cuadro 26. Obras físicas

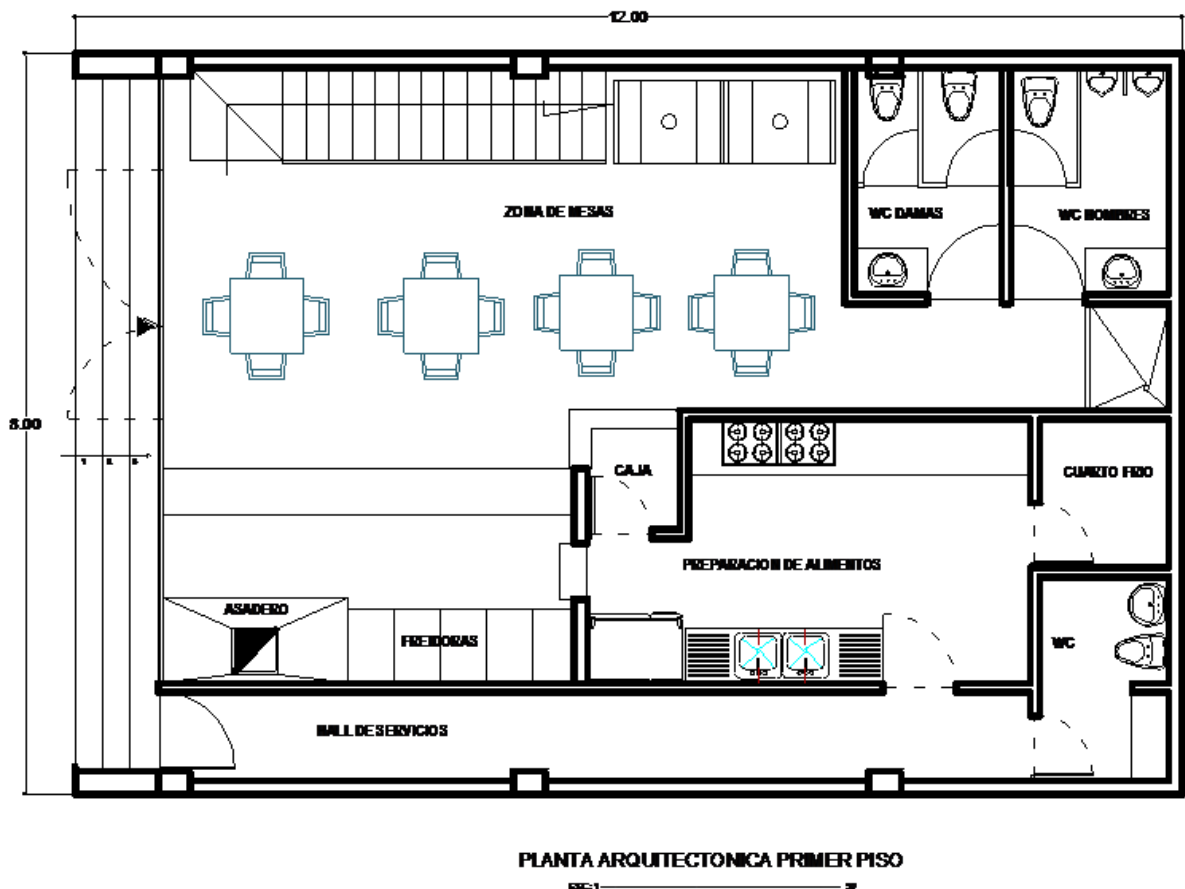
Obras	Valor
Diseño arquitectónico	1.200.000
Diseño estructural	1.200.000
Diseño hidrosanitario	800.000
Diseño eléctrico	800.000
Radicación y licencia de construcción	1.300.000
Impuestos Alcaldía Municipal	1.400.000
Obras civiles	93.300.000
TOTAL	100.000.000

Fuente: Estas investigación

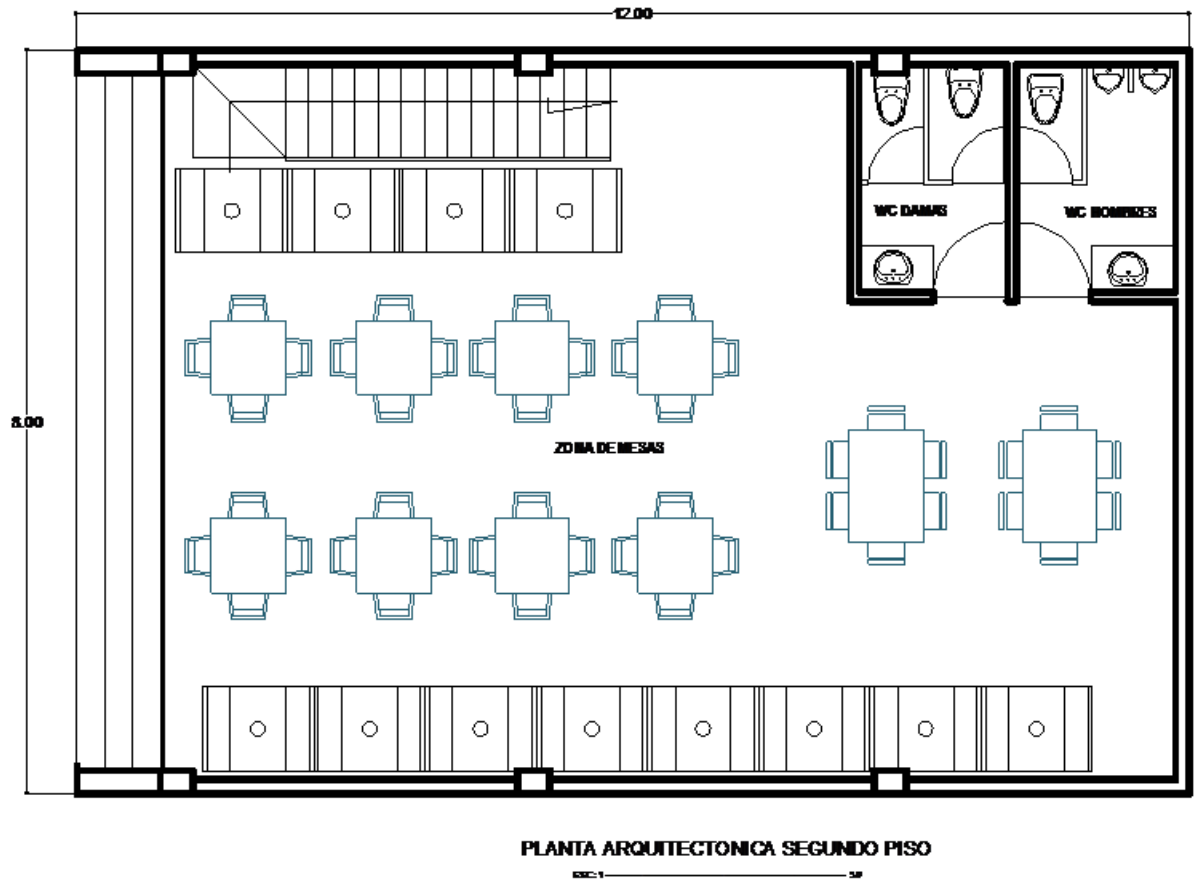
5.2.9 Diseño y distribución del negocio. La propuesta se basa en un diseño del negocio en tres pisos, donde:

En el primero se tendrá la zona de preparación de alimentos, la zona de asado y freidoras, la zona de mesas, el cuarto frío, la caja, y las baterías sanitarias tanto para los clientes como para empleados. Se propone un acceso independiente para trabajadores y para materias primas e insumos. (Ver gráfico 22). En la segunda planta se encuentra la zona de mesas y una unidad de baterías sanitarias para los clientes. (Ver gráfico 23). En el tercer piso se tiene un salón de eventos, oficinas y una unidad sanitaria. (Ver gráfico 24). Este salón podrá ser adaptado para zona de restaurante si llegara a ser necesario.

Gráfico 22. Planta arquitectónica primer piso

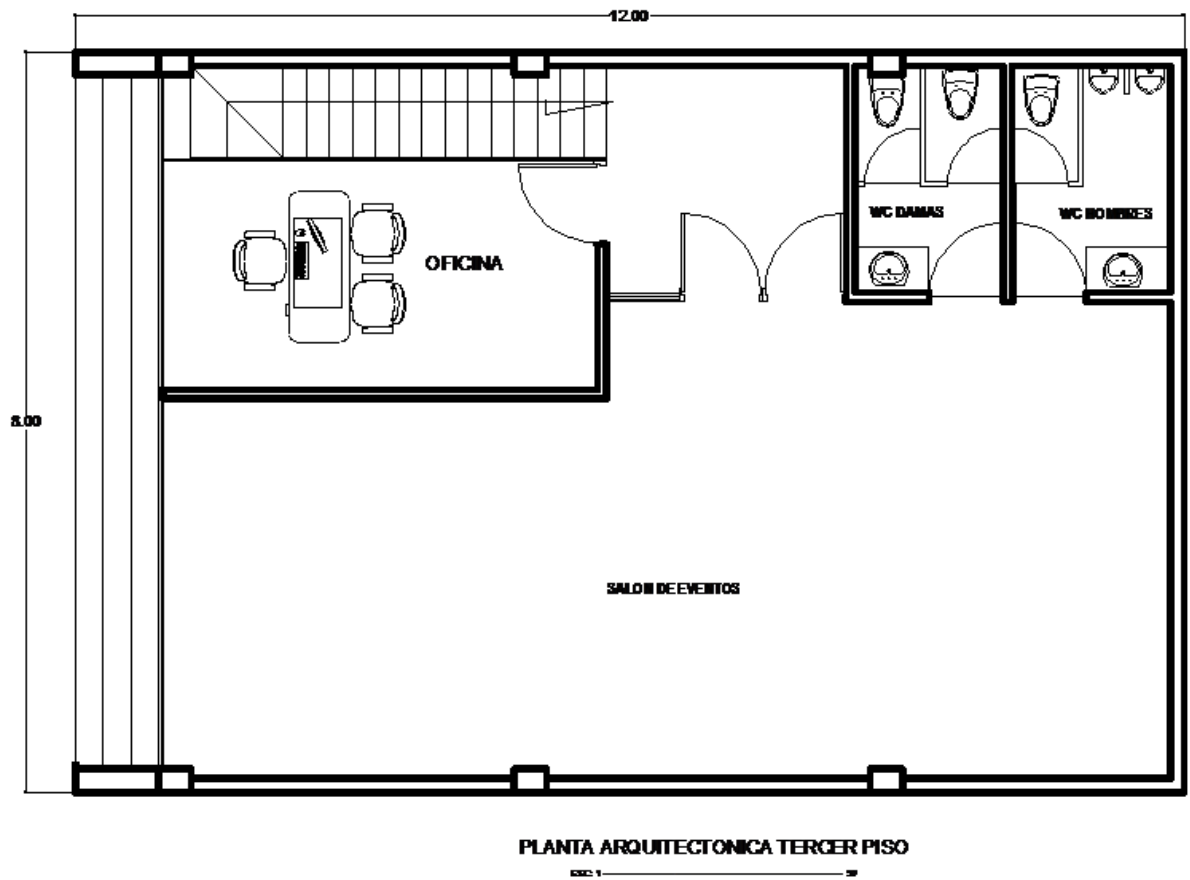


Fuente: Esta investigación

Gráfico 23. Planta arquitectónica segundo piso

Fuente: Esta investigación

Gráfico 24. Planta arquitectónica tercer piso



Fuente: Esta investigación

6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La empresa por haber sido constituida informalmente, no cuenta con los elementos del direccionamiento estratégico. Con la información recogida a través de este estudio se puede formular la misión, visión y Objetivos estratégicos de la siguiente manera.

6.1.1 Misión. Para formularla, acudimos a la siguiente matriz de formulación y evaluación de la misión:

Cuadro 27. Matriz de formulación y evaluación de la misión

CLIENTE: Hombres, mujeres y niños de todas las edades, dedicados a diferentes actividades, que desean alimentarse con un producto nutritivo, de buen sabor y tamaño, buscando una alternativa saludable, económica y práctica a la hora de almorzar o comer.	IMAGEN PUBLICA: Los clientes y no clientes nos ven como una microempresa familiar que vende buenos productos a un muy buen precio y tamaño, que genera un número importante de empleos, que apoya la industria regional al comprar sus materias primas a empresas de la ciudad de Pasto y poblaciones vecinas, pero de igual manera con notables debilidades en infraestructura e imagen corporativa que no le han permitido por sus escasos recursos, atender la generosa demanda que tiene.
PRODUCTO / SERVICIO: El portafolio de productos del Asadero son: Pollo asado, pollo a la broaster, ¼ de pollo asado, porción de pollo a la broaster, menú del día.	TECNOLOGIA: el proceso que soporta la misión de la empresa es el del manejo de productos frescos e ingredientes de adobo que caracteriza los productos de Rico Pollo.
MERCADOS: Comunas 6 y 7, Estrato 2 y 3, hogares, estudiantes de los cuatro colegios cercanos, trabajadores de las empresas vecinas y taxistas de la ciudad de Pasto.	EFFECTIVIDAD RECONCILIATORIA: La empresa trabajará para ser reconocida como una organización en la que se fomenten excelentes relaciones con los colaboradores, proveedores, clientes y comunidad en general, caracterizadas por el respeto y

	calidad humana.
FILOSOFIA: Rico Pollo se orientará por los principios de Calidad en sus productos, Atención y Servicio, Amabilidad, Comodidad y Respeto por el medio ambiente.	RESPONSABILIDAD SOCIAL: La generación de empleo y desarrollo de las comunas 6 y 7, que permite mejorar la calidad de vida de las familias del sector, soportado en el pago oportuno de salarios y prestaciones. Apoyo a la empresa regional con la compra de materias primas e insumos producidos en Pasto y zonas aledañas.
AUTOCONCEPTO: Somos una empresa dedicada desde hace 9 años a brindar satisfacción en la alimentación de nuestros clientes, con excelente sabor, precios bajos y buen tamaño del producto.	PREOCUPACION POR LA SUPERVIVENCIA: Rico Pollo se identificará por ser una organización rentable para sus propietarias, que otorgue beneficios para sus empleados y contribuya con el desarrollo de los sectores aledaños.

Fuente: Esta investigación

Declaración de la misión

Rico Pollo es una empresa especializada en la preparación de pollo asado y broaster, ofrece a sus clientes productos nutritivos, de sabor único, buen tamaño y precios bajos; prestando el servicio con calidez humana, busca satisfacer a sus clientes generando beneficios para sus propietarias, empleados y comunidad en general.

6.1.2 Visión. De acuerdo a las expectativas de las propietarias del negocio se puede definir la visión teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Presente (Qué sabe hacer?): Rico Pollo es fuerte en su producto por su sabor, dado por la fórmula que utiliza, y su tamaño.
- ✓ Elementos del pasado (fallas y errores de la organización): La principal falencia de Rico Pollo es trabajar informalmente, sin una estructura organizacional definida ni el cumplimiento estricto de las normas de higiene y salubridad.
- ✓ Futuro (Cómo será el mundo del futuro al cual se enfrentaría la organización): El mercado del pollo asado será muy competido y tendrá un crecimiento importante dado que la tendencia es que la gente le dedique menos tiempo a las labores de la cocina, prefiriendo formas prácticas de alimentarse pero a la vez saludables.

- ✓ Imaginar la empresa a largo plazo (Qué queremos ser): En el futuro se espera que Rico Pollo sea líder en el mercado regional en la prestación del servicio de restaurante y específicamente de pollo asado, compitiendo en el mismo nivel de las más grandes empresas del sector.
- ✓ Elaborar la estrategia (Cómo llegaremos a ese futuro deseado): Rico Pollo necesita organizarse formalmente, definir su estructura organizacional adecuada, mejorar las condiciones en que se presta el servicio, invertir en el negocio, en síntesis, superar sus debilidades.
- ✓ Prever los obstáculos (Cómo superar las dificultades): Para superar las dificultades es necesario que Rico Pollo aproveche sus fortalezas y las oportunidades que le ofrece el entorno para contrarrestar los obstáculos que se encuentran dados básicamente por la situación económica de la región caracterizada por el alto desempleo, los bajos ingresos, la actividad laboral informal, entre otras.
- ✓ Concebir la arquitectura del cambio (Cómo rediseño la organización para enfrentar el futuro): Se debe empezar por definir la estructura organizacional de la empresa; ampliar su infraestructura física; establecer procesos, procedimientos y funciones; definir su direccionamiento estratégico; y rediseñar su imagen corporativa y crear una identidad.

Declaración de la Visión

En cinco años, Rico Pollo será reconocido en Pasto, como una empresa líder en la preparación de pollo asado y broaster, identificada por su servicio, calidad y sabor único.

6.1.3 Objetivos Estratégicos

Cuadro 28. Objetivos estratégicos Periodo: 2011 – 2016

OBJETIVOS	ESTRATEGIA
FINANCIEROS	
Incrementar la rentabilidad en 0,8% para el segundo año	Cambiar el horno asador de pollos de carbón por uno de mayor capacidad a gas para reducir costos. Mejorar las condiciones de compra de los insumos.
CRECIMIENTO	
Incrementar las ventas anuales mínimo en un 10%.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el portafolio de productos ofreciendo un menú infantil y servicios adicionales como el salón de eventos.
Incrementar la participación en el mercado, pasando de un 3% a un 5% en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan de mercadeo que permita dar a conocer el negocio en otras zonas de la ciudad y fortalecer el mercado actual.
Incrementar los activos y patrimonio de la empresa en un 50% como mínimo.	<ul style="list-style-type: none"> • Remodelación total del local en el primer año. • Renovar equipos y mobiliario en el primer año. • Construcción de un nuevo local en el segundo año. • Adquisición de un software administrativo y contable.
COMPETITIVIDAD	
Mantener la calidad que caracteriza a los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con insumos y materia prima de buena calidad. • Conservar la receta o fórmula de preparación del producto.
Desarrollar nuevos productos para cubrir otras necesidades de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el portafolio de productos y servicios, entre ellos un menú infantil y salón de eventos.
Mejorar radicalmente la atención y servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en: técnicas para la manipulación de alimentos, servicio al cliente, manejo de relaciones interpersonales, motivación y superación y presentación personal apropiada para el trabajo. • Hacer convenios con entidades como el SENA para desarrollar en los colaboradores las competencias necesarias para la ejecución de sus funciones.
Mantener los costos de operación de tal manera	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de manuales de procesos y

que solo se incrementen cada año con el IPC.	<p>procedimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adelantar campañas para el buen manejo de los recursos de la empresa.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	
Generar 3 nuevos empleos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las necesidades de personal como resultado del logro de los objetivos de crecimiento.
Adquirir compromiso con el medio ambiente y la comunidad de influencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa de manejo de basuras y disposición final de residuos. • Cambiar el horno a carbón por uno de gas.

Fuente: Esta investigación

6.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.2.1 Análisis de la competencia. A continuación se hace una descripción de la estructura de la industria⁹, en términos del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

La amenaza de competidores potenciales dentro del sector es alta (Cuadro 29), porque es muy fácil acceder a los insumos, por tanto los costos de producción son bajos. Se destaca como barrera fundamental de entrada la identificación de marca y la experiencia de los negocios.

Cuadro 29. Amenaza competidores potenciales

FUERZA	VARIABLES		--	-	N	+	++	
AMENAZA COMPETIDORES POTENCIALES	BARRERAS DE ENTRADA							
	Diferenciación de producto	Pequeña			X			Alta
	Identificación de marca	Pequeña					X	Alta
	Requisitos de capital	Bajos			X			Altos
	Acceso canales de distribución	Amplio			X			Restringido
	Ventajas absolutas de costo							
	Curva de experiencia	No importante					X	Muy import.
	Acceso a insumos	Amplio		X				Restringido
	Diseño productos bajo costo	Amplio		X				Restringido
	Protección gubernamental	No existe			X			Alta
	Expectativas de reacción	Bajas			X			Altas

Fuente: Esta investigación

⁹ BETANCOURT G. Benjamín. Planeación Estratégica: Papeles de trabajo para planes estratégicos. p. 36

En el sector existe una gran concentración y diversidad de competidores (Cuadro 30), caracterizado no solo por los negocios formales sino también por los informales en una alta proporción, debido a que no existe mayor diferenciación del producto y no requiere de activos especializados; sin embargo influye altamente el posicionamiento de marca.

Cuadro 30. Rivalidad entre competidores existentes

FUERZA	VARIABLES		--	-	N	+	++	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento industria	Bajos					X	Alto
	Costos fijos / valor agregado	Altos	X					Bajos
	Diferenciación de producto	Baja		X				Alta
	Identificación de marca	Baja					X	Alta
	Concentración de competidores	Baja					X	Alta
	Balance de competidores	Mucho equilibrio					X	Poco equil.
	Diversidad de competidores	Altos	X					Bajos
	Intereses corporativos	Altos			X			Bajos
	Barreras de salida							
	Especialización activos	Alta					X	Baja
	Interrelación estratégica	Alta					X	Baja
	Barreras emocionales	Altas		X				Bajas
	Restricción gubernamental	Alta			X			Baja

Fuente: Esta investigación

En el sector de restaurantes existe una alta amenaza de productos sustitutos (Cuadro 31), a los cuales, en especial la población infantil y adolescente puede acceder, entre estos se tiene la variedad de comidas rápidas o la popularmente llamada comida chatarra por sus bajos precios.

Cuadro 31. Amenaza productos sustitutos

FUERZA	VARIABLES		--	-	N	+	++	
AMENAZA SUSTITUTOS	PRODUCTOS CON LA MISMA FUNCION DEL PRODUCTO DE LA INDUSTRIA							
	Disponibilidad sustitutos cercanos	Muchos	X					Pocos
	Relación valor / precio producto sustituto	Alta	X					Baja
	Propensión compradores a sustituir	Alta		X				Baja

Fuente: Esta investigación

Con respecto al poder de negociación de los compradores (Cuadro 32), es de vital importancia la marca del producto y su calidad como factores determinantes de la

compra. En esta clase de negocios resulta fácil el manejo de toda la cadena productiva (cría, engorde, sacrificio, procesamiento y venta) porque no requiere grandes montos de inversión y se puede conseguir a través de créditos con entidades que otorgan beneficios como bajos intereses, plazo muerto, condonación de deuda y subsidios, entre otros.

Cuadro 32. Poder de negociación de compradores

FUERZA	VARIABLES		--	-	N	+	++	
PODER DE NEGOCIACION COMPRADORES	SENSIBILIDAD AL PRECIO							
	Compras a la industria / total	Alta		X				Baja
	Diferenciación de productos	Baja		X				Alta
	Identificación de marca	Baja					X	Alta
	Impacto, calidad / desempeño	Bajo					X	Alto
	Beneficio de los compradores	Bajas			X			Altas
	PALANCA DE NEGOCIACION							
	Productos sustitutos	Muchos	X					Pocos
	Concentración de competidores	Alta	X					Baja
	Volumen de compras	Alto		X				Bajo
	Costos de cambio de compradores	Bajos			X			Altos
	Información compradores	Mucha	X					Poca
	Amenaza integración hacia atrás	Alta	X					Baja

Fuente: Esta investigación

El poder de negociación de los proveedores (Cuadro 33) en general es bajo, por dos razones, primero porque existe una gran cantidad de proveedores regionales y nacionales que tienen la capacidad de suministrar los insumos y, segundo porque no hay mayor diferenciación en los insumos.

Cuadro 33. Poder de negociación de proveedores

FUERZA	VARIABLES		--	-	N	+	++	
PODER NEGOCIACION PROVEEDORES	Diferenciación de insumos	Alta					X	Baja
	Costos de cambio proveedores Vs industria	Altos					X	Bajos
	Disponibilidad insumos sustitutos	Pocos	X					Muchos
	Concentración de proveedores	Alta					X	Baja
	importancia volumen para proveedores	Pequeña		X				Grande
	Compras proveedores / total de compras	Alta			X			Baja
	Impacto de insumos sobre calidad	Alta	X					Baja
	Amenaza integración hacia adelante	Alta			X			Baja

Fuente: Esta investigación

6.2.2 Evaluación de Factores Internos. A continuación se hace una evaluación de cada área del negocio para determinar sus fortalezas y debilidades.

Administración

Fortalezas

- ✓ Toma de decisiones basada en la experiencia y conocimiento del negocio.
- ✓ Enfoque estratégico basado en el enfoque de espíritu empresarial.

Debilidades

- ✓ Estructura organizacional informal
- ✓ Ausencia de planeación
- ✓ Doble administración y dirección, ejercida por sus dos propietarias.
- ✓ Administración dedicada a actividades operativas
- ✓ Carencia de control de procesos y procedimientos
- ✓ Inexistencia de objetivos y metas organizacionales, misión, visión y direccionamiento estratégico.
- ✓ Inexistencia de presupuestos de ventas y gastos.
- ✓ Incapacidad para delegar.
- ✓ Inexistencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos.

Area de Mercadeo y Ventas

Fortalezas

- ✓ Reconocimiento del producto, sabor y tamaño por parte de los clientes
- ✓ Posicionamiento del negocio
- ✓ Precios competitivos
- ✓ Ubicación del negocio en un sitio estratégico (zona escolar, religiosa y deportiva)
- ✓ Significativa clientela cautiva

Debilidades

- ✓ La microempresa no cuenta con un plan estratégico de mercadeo.

- ✓ No hay imagen corporativa ni formato del negocio
- ✓ Carencia de un plan de medios publicitarios (radio, prensa, tv.)
- ✓ Deficiente atención y servicio al cliente
- ✓ Inadecuadas instalaciones físicas y equipo mobiliario
- ✓ Ausencia de parqueadero

Area Operativa o Producción

Fortalezas

- ✓ Insumos y materias primas de calidad
- ✓ Receta y formula exclusiva
- ✓ Calidad adecuada

Debilidades

- ✓ Condiciones mínimas de higiene y salubridad
- ✓ Elementos de producción obsoletos y en malas condiciones
- ✓ Espacio de producción pequeño y estrecho

Area Contable y Financiera

Fortalezas

Dada la naturaleza informal del negocio, no existen fortalezas en esta área, coloquialmente se puede decir que sus propietarias, manejan los datos y las cifras en la cabeza.

Debilidades

- ✓ Sistema contable manual
- ✓ Sistema de facturación obsoleto
- ✓ Control de inventarios informal
- ✓ Carencia de una política de compras que establezca parámetros y condiciones definidas.
- ✓ Endeudamiento, liquidez y rentabilidad.

Area de Talento Humano

Fortalezas

No existen fortalezas en esta área.

Debilidades

- ✓ No existe un proceso establecido de selección de personal
- ✓ Personal no calificado
- ✓ Ausencia de elementos de seguridad industrial
- ✓ No hay un programa de seguridad social
- ✓ Salario informal, por debajo del mínimo y sin prestaciones sociales
- ✓ Ausencia de un programa de motivación y capacitación
- ✓ Jornadas laborales excedidas
- ✓ No están establecidos los perfiles de los cargos

La anterior información se resume en la matriz de evaluación de factores internos (Cuadro 34), donde el resultado está por debajo de la media, lo que indica que en la parte interna, Rico Pollo presenta una situación delicada, atribuida al manejo informal del negocio y a la carencia de una infraestructura adecuada para la prestación de un óptimo servicio.

Cuadro 34. Matriz de evaluación de factores internos EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIF.	POND.
FORTALEZAS			
Reconocimiento del producto, sabor y tamaño	6	4	24
Posicionamiento del negocio	6	4	24
Precios competitivos	7	4	28
Ubicación del negocio en un sitio de alta concurrencia	6	4	24
Clientela cautiva	6	4	24
Insumos y materia prima de calidad	4	3	12
Receta y fórmula exclusiva	6	4	24
Margen neto operacional del 15%	3	3	9
DEBILIDADES			
Ausencia de planeación	4	1	4
Inexistencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos	4	1	4

No hay imagen corporativa ni formato del negocio	3	2	6
Atención y servicio al cliente deficiente	7	1	7
Instalaciones físicas y mobiliario inadecuado	6	1	6
Ausencia de parqueadero	6	1	6
Espacio de producción pequeño y estrecho	4	2	8
Condiciones mínimas de higiene y salubridad	6	1	6
Sistema de compra informal (no hay políticas ni condiciones definidas)	2	2	4
Salario informal, no es el mínimo, ni se pagan prestaciones	6	1	6
No hay un proceso de selección y contratación de personal	4	1	4
Personal no calificado	4	1	4
TOTAL	100		234

Fuente: Esta investigación

6.2.3 Evaluación de Factores Externos. Para esta evaluación se analiza el entorno del Asadero Rico Pollo, teniendo en cuenta las variables geofísicas, económicas, sociales, tecnológicas, jurídicas y culturales que permitirán identificar sus oportunidades y amenazas.

Entorno Geofísico

En este entorno las variables más representativas o determinantes son:

- ✓ El área de influencia del Asadero Rico Pollo comprende las comunas 6 y 7, ubicadas al occidente de la ciudad de Pasto donde la mayoría de los habitantes pertenecen a estratos 2 y 3. Se considera esta variable como una oportunidad porque los precios que maneja el negocio son asequibles para las condiciones económicas de esta población.
- ✓ En su mayoría las personas se dedican de manera independiente a actividades informales o se encuentran vinculadas a empresas informales cuyas condiciones salariales no son las legales, esto hace que su ingreso sea de subempleo y que oscile entre los \$300.000 y \$ 700.000, representando para el negocio una amenaza ya que este dinero tiene que ser distribuido para cubrir necesidades básicas.
- ✓ La zona occidental de Pasto, ha tenido una creciente actividad de construcción, en especial de viviendas de interés social. En el momento se terminó un proyecto de 800 apartamentos ubicados al respaldo de la urbanización Agualongo, los cuales tuvieron una excelente demanda, tanto que ya están en

venta dos proyectos adicionales, uno por 400 apartamentos y el otro, alrededor de 500, los que sumado a los hogares existentes, se constituyen en un total de 10.800 hogares potenciales. Esto sin duda alguna representa una oportunidad para Rico Pollo.

- ✓ El Asadero Rico Pollo, se encuentra localizado en un punto estratégico y cuenta con 3 Instituciones Educativas, El colegio INEM, San Felipe Neri y Filipense que en total alcanzan los ocho (8) mil estudiantes.
- ✓ La calle 6 Sur del barrio Tamasagra, es una arteria principal de este sector porque lo atraviesa en doble sentido Norte – Sur – Sur – Norte y por esta vía circula todo el tráfico público y el particular, en especial los taxis que hacen pista para recoger a sus pasajeros.
- ✓ Por encontrarse el negocio al occidente de pasto, está en la zona de influencia del Volcán Galeras y la Quebrada Mijitayo que tiene su nacimiento en su cima, esta variable sin duda alguna se convierte en una latente amenaza.
- ✓ El parque recreacional La Pastucidad, cuyas instalaciones son visitadas a diario por más de quinientas personas, rodea todo el barrio Tamasagra también es un generador de tráfico para el Asadero Rico Pollo.
- ✓ El sector cuenta con una de las iglesias más importantes de la ciudad, la Del Niño Jesús de Praga ubicada a tan solo dos cuadras de Rico Pollo, este aspecto y la condición religiosa muy arraigada de los habitantes, congregan en este lugar todos los días, en especial los fines de semana cientos de feligreses para escuchar las misas que se celebran.
- ✓ El CAI ubicado al frente de la iglesia genera cierta seguridad en el sector.

Estos aspectos del entorno geofísico se resumen en el cuadro 35, donde:

A	Amenaza
O	Oportunidad
AM	Amenaza mayor
am	Amenaza menor
om	Oportunidad menor
OM	Oportunidad mayor

Cuadro 35. Entorno geofísico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Comuna 6 y 7, de estratos 2 y 3	O			X	
Ingresos bajos entre \$300000 y \$700000	A	X			
Actividad laboral predominantemente informal	A	X			
10800 habitantes en el sector	O				X
Concurrencia de población estudiantil	O				X
Vía de alto tráfico de transporte público	O				X
Zona de riesgo por la quebrada Mijitayo y Volcán	A		X		
Zona de sitios deportivos y recreativos	O				X
Cultura de almuerzo y comida en casa y en familia	A	X			
Habitantes muy religiosos en su mayoría	O			X	
Cercanía a sitio religioso	O			X	
800 hogares nuevos	O				X
Zona segura, existencia de CAI	O			X	

Fuente: Esta investigación

Entorno Económico

- ✓ La ruptura de relaciones comerciales por parte de Venezuela y Ecuador, generaron en el país un desequilibrio económico de magnitudes muy grandes en especial las zonas de frontera. De tal manera que los municipios de la franja fronteriza colombo-ecuatoriana, entre los que se encuentra la ciudad de Pasto, no fueron ajeno a esta situación.
- ✓ El coletazo de la crisis económica mundial generada por los sectores de vivienda y financiero en Estados Unidos que hicieron tambalear al mundo entero, también impactó de manera directa a la economía Nacional, las empresas exportadoras colombianas en especial, calzado, flores, textiles, y alimentos, se vieron obligadas a recortar su planta de personal. El efecto y las consecuencias de esta crisis redundaron en todos los rincones en una desactivación de la economía que también afecto a todas las poblaciones de Nariño.
- ✓ Aunque Nariño es un departamento muy limitado en industrias y grandes empresas y un tanto más las dedicadas a la exportación e importación de productos, los tratados de libre comercio afectan en alguna medida el comportamiento de la economía y para los negocios informales se hace necesario tener en cuenta estos acuerdos que así como generan dificultades, también traen en su conjunto beneficios y oportunidades para la población colombiana y regional.

- ✓ El crecimiento de la producción nacional del segundo trimestre de 2010, se ubica en 4.5 y genera sin duda alguna un panorama alentador a la economía local. Esta situación genera unas expectativas de consumo muy buenas y afectan de manera positiva el entorno para el sector.
- ✓ Una de las consecuencias devastadoras de la crisis que ha tenido que afrontar el país desde finales de 2007 es el desempleo y el impacto en nuestra región ha sido más notoria porque como se menciona anteriormente, no existen en Nariño grandes empresas generadoras de empleo y esto hizo que los pequeños negocios colapsaran agravando aún más la situación.
- ✓ En el argot popular se dice que la inflación es el impuesto de los pobres, en este aspecto el gobierno colombiano ha dado la pelea para mantenerla en niveles bajos. La inflación anual a Septiembre de 2010, se ubicó en 2.28, esto también es alentador para todos los sectores de la economía a nivel nacional y tienen replica directa en las economías regionales y genera oportunidades para los pequeños negocios.
- ✓ La Revaluación nominal del peso frente al dólar en los últimos 12 meses ha sido del 5.79%, siendo este aspecto negativo para las empresas que exportan y positivo para las empresas que importan o tienen que recurrir a deuda externa porque a la hora de pagar en moneda local el costo se hace menor. Este aspecto en la región incentiva el comercio por la vía ilegal del contrabando.
- ✓ Un aspecto que se ha convertido en una traba para los comercios es la alta tasa de interés de consumo de los establecimientos financieros, situación que no es consecuente ni racional, si se tiene en cuenta que la tasa de intermediación del Banco De La República es del 3%. Esto desde luego genera una amenaza en especial para los negocios informales por las restricciones al crédito de consumo de los clientes.
- ✓ El déficit del sector público consolidado fue de 2,7% del PIB en 2009, frente a 0,1% de 2008 y la proyección para 2010 es de 3,7% del PIB¹⁰. Esto supone una serie de restricciones en gastos e inversiones por parte del gobierno cuya consecuencia casi inmediata es la reducción de circulante y desaceleración de la economía, a lo cual ninguna empresa, de ningún sector, en ninguna región puede excluirse.

¹⁰VANGUARDIA.COM. Gobierno proyecta un déficit fiscal de 4,5% del PIB en 2010. Disponible en: www.vanguardia.com, citado el 16 de septiembre de 2010.

- ✓ Nariño fue junto con el Departamento del Putumayo el epicentro de la crisis generada por las pirámides, se considera que sus efectos van a tarda algunos años para ser superados. En Pasto muchas microempresas y negocios informales quebraron por esta situación y las que sobrevivieron fue gracias a las estrategias adoptadas de manera inmediata.

Estos aspectos del entorno económico se resumen en el cuadro 36.

Cuadro 36. Entorno económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Relaciones con países vecinos	A		X		
Crisis económica mundial	A		X		
Tratado de libre comercio	A		X		
Crecimiento de la producción nacional (PIB)	O			X	
Alto nivel de desempleo	A	X			
Inflación baja	O			X	
Revaluación del peso	O			X	
Alta tasa de interés de consumo	A		X		
Déficit fiscal	A		X		
Crisis pirámides 2008	A	X			

Fuente: Esta investigación

Entorno Social

- ✓ Si bien, a nivel nacional las condiciones de seguridad han tenido una notable mejoría en el sector rural, es escalofriante las cifras de crecimiento de la inseguridad urbana. Pasto y en general las poblaciones de Nariño, no son ajenas a esta problemática que vive el país.
- ✓ También generan impacto negativo en el sector amenazas como: violencia intrafamiliar, desplazamiento forzado, narcotráfico, contrabando, indigencia, delincuencia común y el abuso sexual de menores. Aunque es importante resaltar que en otras regiones son más fuertes estos problemas y sus consecuencias en las formas de vida de las ciudades y las empresas.
- ✓ A pesar de que en Pasto, algunos servicios son subsidiados, las tarifas de los servicios públicos son unas de las más altas del país. Esto se convierte en una amenaza mayor para las empresas del sector porque afectan directamente en los costos y los establecimientos se ven en la obligación de trasladarlos a sus clientes.

El resumen de estas variables se puede ver en el cuadro 37.

Cuadro 37. Entorno social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Inseguridad	A		X		
Violencia intrafamiliar	A		X		
Desplazamiento forzado	A		X		
Narcotráfico	A		X		
Contrabando	A		X		
Indigencia	A		X		
Delincuencia común	A		X		
Servicios públicos costosos	A	X			
Explotación infantil	A		X		
Abuso sexual de menores	A		X		

Fuente: Esta investigación

Entorno Tecnológico

- ✓ Hoy en día todas las empresas, en especial las dedicadas al servicio de cafetería y restaurante están implementando normas de salubridad e higiene y buenas prácticas de manufactura, que les permita garantizar calidad en sus productos.
- ✓ El manejo de la cadena de frío garantiza un manejo adecuado de las condiciones de los insumos y como resultado productos finales que no atenten contra la salud y bienestar de los clientes.
- ✓ A pesar de que puede ser costoso y difícil, hoy en día, las empresas del sector, están empezando a tener el control de toda la cadena productiva, la razón es una sola y determinante, tener frente a su competencia ventajas competitivas que les permita ser agresivos y contundentes con sus estrategias de producto y restricciones para posibles y futuros competidores.
- ✓ La tecnología gastronómica (receta o fórmula) que tienen los Asaderos y Restaurantes del sector hace que tengan condiciones especiales para diferenciarse, posicionarse y enfrentar a la competencia, en este sentido y como reto para los negocios locales ya están en la ciudad cadenas de reconocida trayectoria en el país como Frisby y El Corral.
- ✓ La tecnología utilizada en equipos industriales del negocio de cafeterías y restaurantes como, hornos industriales para el asado, freidoras y cuartos fríos

permiten mejorar los costos de producción, obtener productos con mínima pérdida de sus propiedades naturales y prestar una oportuna atención y servicio al cliente.

- ✓ Aunque los negocios deberían tener implícito una excelente atención y servicio al cliente, la mayoría de empresas del sector en la región, están realizando inversiones altas para lograr un verdadero cambio de su servicio y atención, tanto que esta variable es determinante en todos los negocios y en algunos llega a ser más importante que el mismo precio, es decir, a los clientes no les importa pagar lo que sea si son atendidos de una manera especial y diferenciadora.
- ✓ Aunque la variable Software Administrativo y Contable, es una herramienta de carácter administrativo, los establecimientos pequeños o grandes están implementando plataformas de comunicaciones para tener un control al detalle de sus operaciones. Esto redundará en disminución de pérdidas y manejo adecuado de costos que al final del ejercicio contribuye a mejorar de manera sustancial el resultado operacional de los establecimientos.

Estas variables se sintetizan en el cuadro 38.

Cuadro 38. Entorno tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Normas salubridad e higiene, buenas prácticas – manufactura	A	X			
Manejo de cadena de frío	O			X	
Cadena productiva avícola	O			X	
Tecnologías gastronómicas (receta o fórmula)	O				X
Hornos industriales de asado	O				X
Freidores	O				X
Cuartos fríos	O				X
Servicio y atención	O				X
Software administrativo y contable	O			X	

Fuente: Esta investigación

Entorno Jurídico

- ✓ Hoy en día las empresas del sector están tomando conciencia de la importancia que tiene el operar sus negocios con todas las normas que establece la ley colombiana y que buscan garantizar para todas las partes

condiciones adecuadas y equitativas, entre estas están el código sustantivo del trabajo, que establece deberes y obligaciones tanto del patrono como del trabajador; el estatuto tributario, que determina los impuestos que se deben cobrar a los clientes como los que debe pagar el establecimiento; el código civil de contratación, que determina el marco legal para contrato con terceros; el código de comercio que establece las normas de carácter comercial que rigen a los establecimientos; las normas de INVIMA, que garantiza las condiciones de los productos; los sistemas de gestión de calidad, que permiten estandarizar los procesos para lograr productos y servicios de calidad y la Cámara de Comercio de Pasto quién de acuerdo a la ley registra a las empresas y sus objetos sociales.

Estos aspectos se resumen en el cuadro 39.

Cuadro 39. Entorno jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Código sustantivo del trabajo	O				X
Estatuto tributario	O			X	
Código civil de contratación	O			X	
Código de comercio	O			X	
Normas INVIMA	O				X
Normas sistema de gestión de calidad	O			X	
Industria y Comercio de Pasto	O			X	

Fuente: Esta investigación

Entorno Cultural

- ✓ En general, Nariño y en especial la ciudad de Pasto se caracteriza por tener una muy buena cultura de pago, lo que se traduce en unas provisiones bajas para deudas malas y en un crecimiento de las ventas a crédito.
- ✓ La ciudad de Pasto cuenta en su casco urbano con más de treinta iglesias y capillas, lo que demuestra la cultura religiosa católica de sus habitantes.
- ✓ El trabajador nariñense en el país es reconocido por su capacidad de trabajo y honestidad, y se distingue por sus altos principios éticos y morales.
- ✓ Hay quienes afirman que en Nariño, en cada casa hay un artista (músico, artesano, pintor, escultor, etc.), por tanto son indiscutibles las habilidades que

tienen las personas en nuestra región y su reconocimiento en el ámbito nacional e internacional.

- ✓ El 40% de la población de Nariño vive en zonas rurales, y por ello sus costumbres y actividades agrícolas.
- ✓ Recientemente la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura), declaró el Carnaval de Blancos y Negros de Pasto como patrimonio universal e inmaterial de la humanidad, hecho de connotaciones históricas que internacionaliza este magno evento de los habitantes de Nariño y le otorga un carácter de alta importancia y oportunidades para todas las organizaciones de carácter público y privado.

En el cuadro 40 se resumen estas variables.

Cuadro 40. Entorno cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Cultura de pago	O			X	
Cultura religiosa católica	O			X	
Gente muy trabajadora	O			X	
Altos principios éticos y morales	O			X	
Habilidades artísticas y artesanales	O			X	
Costumbres agrícolas	O			X	
Carnaval de negros y blancos	O			X	

Fuente: Esta investigación

Las oportunidades y amenazas más relevantes para Rico Pollo encontradas con el análisis de los entornos se trasladan a la matriz de Evaluación de Factores Externos para su correspondiente evaluación (Ver cuadro 41).

Cuadro 41. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIF.	POND.
OPORTUNIDADES			
Número de hogares objetivo: 10,800	5	4	20
Concurrencia de población estudiantil	5	4	20
800 hogares nuevos	5	4	20
Crecimiento de la producción nacional	3	3	9
Revaluación del peso	3	3	9
Tecnologías gastronómicas (receta o fórmula)	8	4	32
Servicio y atención	8	4	32
Normas INVIMA	5	4	20
Código sustantivo del trabajo	4	4	16
Carnaval de negros y blancos	2	3	6
AMENAZAS			
Ingresos bajos entre \$300,000 y \$700,000	7	1	7
Crisis pirámides 2008	6	1	6
Inseguridad	4	2	8
Contrabando	4	2	8
Servicios públicos costosos	4	1	4
Normas salubridad/higiene, buenas prácticas manufactura	5	1	5
Zona de riesgo por la Quebrada Mijitayo y Volcán Galeras	4	2	8
Cultura de almuerzo y comida en casa y en familia	5	1	5
Actividad laboral predominantemente informal	6	1	6
Alto nivel de desempleo	7	1	7
TOTAL	100		248

Fuente: Esta investigación

Como se puede apreciar, el valor ponderado de esta matriz está por debajo de 250, lo que muestra que el entorno de Rico Pollo es crítico por la cantidad de amenazas, en su mayoría de tipo económico, que impactan fuertemente sobre el nivel de ingresos de los hogares restringiendo su poder adquisitivo y de paso el consumo.

6.2.4 Análisis DOFA. Después del análisis interno y externo, en la matriz DOFA se resumen las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades (Ver cuadro 42).

Cuadro 42. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<p>Reconocimiento del producto, sabor y tamaño</p> <p>Posicionamiento del negocio</p> <p>Precios competitivos</p> <p>Ubicación del negocio en un sitio de alta concurrencia</p> <p>Cientela cautiva</p> <p>Insumos y materia prima de calidad</p> <p>Receta y fórmula exclusiva</p> <p>Margen neto operacional del 15%</p>	<p>Ausencia de planeación</p> <p>Inexistencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos</p> <p>No hay imagen corporativa ni formato del negocio</p> <p>Atención y servicio al cliente deficiente</p> <p>Instalaciones físicas y mobiliario inadecuado</p> <p>Ausencia de parqueadero</p> <p>Espacio de producción pequeño y estrecho</p> <p>Condiciones mínimas de higiene y salubridad</p> <p>Sistema de compra informal (no hay políticas ni condiciones definidas)</p> <p>Salario informal, no es el mínimo, ni se pagan prestaciones</p> <p>No hay un proceso de selección y contratación de personal</p> <p>Personal no calificado</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO	<p>Número de hogares objetivo: 10,800</p> <p>Concurrencia de población estudiantil</p> <p>800 hogares nuevos</p> <p>Crecimiento de la producción nacional</p> <p>Revaluación del peso</p> <p>Tecnologías gastronómicas (receta o fórmula)</p> <p>Servicio y atención</p> <p>Normas INVIMA</p> <p>Código sustantivo del trabajo</p> <p>Carnaval de negros y blancos</p>	<p>Ingresos bajos entre \$300,000 y \$700,000</p> <p>Crisis pirámides 2008</p> <p>Inseguridad</p> <p>Contrabando</p> <p>Servicios públicos costosos</p> <p>Normas de salubridad e higiene, buenas prácticas de manufactura</p> <p>Zona de riesgo por la Quebrada Mijitayo y Volcán Galeras</p> <p>Cultura de almuerzo y comida en casa y en familia</p> <p>Actividad laboral predominantemente informal</p> <p>Alto nivel de desempleo</p>

Fuente: Esta investigación

Cuadro 43. Matriz estratégica empresarial – DOFA

ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
<ul style="list-style-type: none"> • Usar el reconocimiento del producto, sabor y tamaño para aprovechar los 800 nuevos hogares, la población estudiantil, feligreses, deportistas y visitantes en épocas de carnaval. • Usar el posicionamiento del negocio para aprovechar la población objetivo. • Usar los precios competitivos que ofrece el negocio para aprovechar la reactivación económica generada por el crecimiento de la producción nacional y la revaluación del peso. • Usar la ubicación del negocio en un sitio de alta concurrencia para cautivar la población estudiantil y los nuevos hogares. • Usar los insumos y materia prima de calidad para aprovechar las tecnologías gastronómicas (receta o fórmula) • Usar la receta y fórmula exclusiva para cautivar a los nuevos hogares y población estudiantil. • Usar la clientela cautiva para mejorar el servicio y atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar masivamente los precios competitivos del negocio para contrarrestar los efectos negativos de la economía local y nacional, por la crisis de las pirámides 2008 y el alto nivel de desempleo. • Aprovechar la ubicación del negocio en un sitio de alta concurrencia para contrarrestar los efectos de la inseguridad. • Explotar la exclusividad de la receta y fórmula para contrarrestar la cultura de almuerzo y comida en casa. • Aprovechar el posicionamiento del negocio y el reconocimiento del producto, sabor y tamaño para atraer a las familias que tienen la cultura de almuerzo y comida en casa.
ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las normas INVIMA para minimizar los efectos de la falta de condiciones de higiene y salubridad. • Aprovechar la reglamentación del Código Sustantivo del Trabajo para minimizar mejorar las condiciones laborales y el proceso de selección y contratación de personal. • Aprovechar el crecimiento de la producción nacional para minimizar las dificultades económicas del negocio que le permitan invertir en infraestructura para solucionar el problema de parqueadero e 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el proceso administrativo en el negocio. • Diseñar e implementar los manuales de funciones, procesos y procedimientos. • Diseñar la imagen corporativa y el formato del negocio. • Mejorar la atención y servicio al cliente • Adecuar las instalaciones físicas y mobiliario. • Adecuar zona de parqueadero. • Ampliar el espacio de producción. • Implementar programas de higiene y salubridad.

instalaciones físicas y en la creación de un formato e imagen corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una política de compras. • Reestructurar salarios. • Establecer un proceso de selección y contratación de personal. • Implementar un programa de capacitación para el personal. • Para contrarrestar el efecto de los ingresos bajos del sector, de la crisis de las pirámides y del contrabando se propone vender pollo en octavos. • Para contrarrestar la inseguridad se propone organizar un frente de seguridad con la comunidad y el CAI cercano.
--	--

Fuente: Esta investigación

6.3 PLAN DE ACCION

Cuadro 44. Plan de Acción

Objetivos Corto Plazo	Actividades	Fecha	Recursos y presupuesto	Responsables
AREA ADMINISTRATIVA				
Constituir el negocio legalmente (formalización).	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estatutos. • Solicitud de RUT ante la DIAN. • Elaborar y registrar escritura de constitución ante Notaria y Cámara de Comercio. • Solicitud de registro de salud pública. 	01 – 08 – 11	\$2.500.000	Propietarias
Implementar la estructura organizacional y procesos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de cargos. • Socialización de manuales de funciones y procedimientos. • Capacitación de personal • Socializar el plan estratégico. 	01 – 09 – 11	\$1.000.000	Administrador
AREA FINANCIERA				
Contar con información clara y oportuna de las operaciones del negocio para la toma	Adquirir un software administrativo y contable para el registro de operaciones y manejo de la información.	01 – 09 – 11	\$2.500.000	Administrador

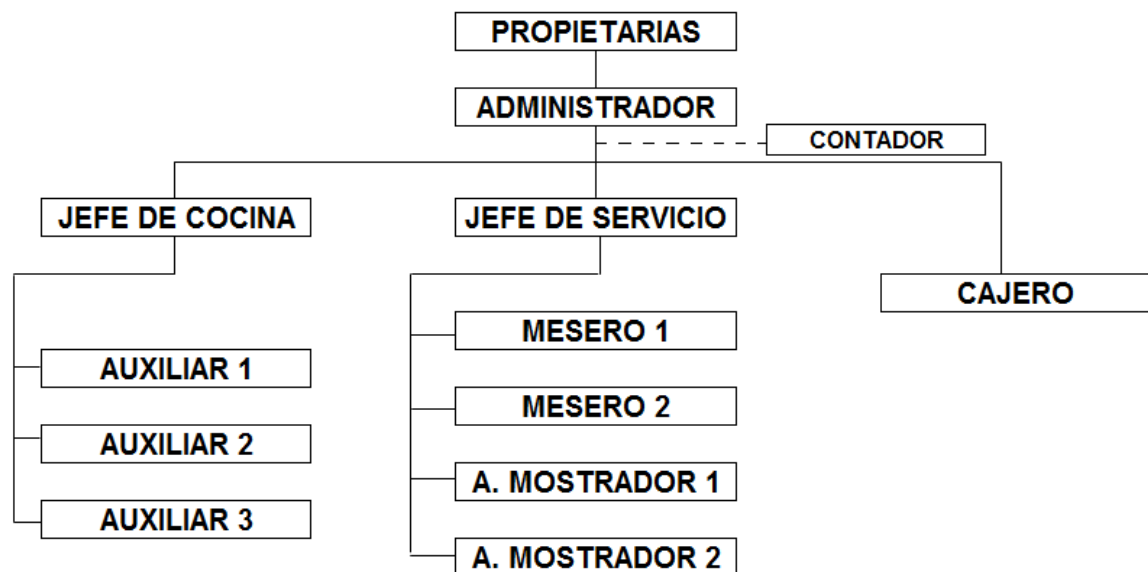
de decisiones y minimizar riesgos.				
Conseguir recursos por valor de \$170.950.000 a través de préstamo bancario y Fondo emprendedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y presentación del plan de negocios, al fondo emprendedor con el fin de obtener recursos por \$94.408.000 para ampliar la capacidad instalada. • Buscar financiación a través de un crédito bancario por \$74.542.000. 	15 – 03 – 11		Asesores y Propietarias
Capacitar a propietarias para que adquieran las competencias gerenciales necesarias para un buen manejo del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción y asistencia a un diplomado de gerencia y finanzas. 	01 – 05 – 11	\$2.000.000	Propietarias
AREA DE TALENTO HUMANO				
Implementar un programa de selección, contratación y capacitación personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el procedimiento de selección, contratación y capacitación de personal. • Establecer un programa de incentivos para el personal. • Capacitación del personal en manipulación de alimentos y seguridad industrial. 	01 – 09 – 11	\$500.000	Administrador

Fuente: Esta investigación

6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Rico Pollo no posee una estructura organizacional definida por lo cual se sugiere el siguiente esquema (Ver gráfico 25).

Gráfico 25. Estructura organizacional



Fuente: Esta investigación

6.4.1 Descripción de Niveles Jerárquicos y Especificación de Funciones. En la empresa es necesario definir la línea de autoridad para que el personal tenga claros los conductos regulares y quien es su superior así como saber a quién acudir para solucionar una determinada situación; sin embargo se considera importante manejar el estilo de administración por procesos donde todos los colaboradores interactúen.

Además es indispensable tener claro los perfiles de cargos para garantizar la idoneidad del personal y la contratación del personal adecuado con las competencias requeridas. A continuación se describen los perfiles de los cargos definidos en la estructura organizacional.

Nombre del cargo	Administrador
Perfil	Técnico, Tecnólogo o Profesional en administración financiera, administración de empresas, ingeniería de alimentos o profesiones afines.
Edad	Entre 22 y 35 años.
Experiencia	Mínima de dos años en manejo de personal y operaciones de restaurantes.
Habilidades	Manejo de personal, orientación al cliente y a resultados, manejo de las compras, procesos de restaurantes o asaderos de pollo, manejo e interpretación de estados financieros e indicadores de gestión, excelentes relaciones interpersonales.

Nombre del cargo	Jefe de cocina
Perfil	Bachiller o Técnico en alimentos.
Edad	Entre 22 y 35 años.
Experiencia	Mínima de dos años en manejo de personal y operaciones de restaurantes.
Habilidades	Manejo de personal, orientación al cliente y a resultados, conocimiento de los procesos de restaurantes o asaderos de pollo, excelentes relaciones interpersonales.

Nombre del cargo	Jefe de servicio
Perfil	Bachiller, Técnico en alimentos o profesiones afines.
Edad	Entre 22 y 35 años.
Experiencia	Mínima de dos años en el cargo.
Habilidades	Manejo de personal, orientación al cliente y a resultados, conocimiento de los procesos de restaurantes o asaderos de pollo, excelentes relaciones interpersonales.

Nombre del cargo	Cajero
Perfil	Bachiller, Técnico o Tecnólogo.
Edad	Entre 22 y 35 años.
Experiencia	Mínima de un año en el cargo.
Habilidades	Manejo de caja registradora, orientación al cliente y a resultados, tolerancia al trabajo bajo presión y excelentes relaciones interpersonales.

Nombre del cargo	Auxiliar de cocina
Perfil	Bachiller, Técnico o Tecnólogo.
Edad	Entre 22 y 35 años.
Experiencia	Mínima de un año en el cargo.
Habilidades	Destreza culinaria, orientación al cliente y a resultados, tolerancia al trabajo bajo presión y excelentes relaciones interpersonales.

Nombre del cargo	Auxiliar de mostrador
Perfil	Bachiller, Técnico o Tecnólogo.
Edad	Entre 22 y 35 años.
Experiencia	Mínima de un año en el cargo.
Habilidades	Destreza en asado, freído y corte de pollo, orientación al cliente y a resultados, tolerancia al trabajo bajo presión y excelentes relaciones interpersonales.

Nombre del cargo	Mesero
Perfil	Bachiller, Técnico o Tecnólogo.
Edad	Entre 22 y 35 años.
Experiencia	Mínima de un año en el cargo.
Habilidades	Destreza en atención y servicio, orientación al cliente y a resultados, tolerancia al trabajo bajo presión y excelentes relaciones interpersonales.

6.5 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

La ejecución y puesta en marcha del Plan de Negocios para fortalecer la posición competitiva del Asadero Rico Pollo del Municipio de Pasto, debe considerar la formalización del negocio, no tan solo por el tamaño del proyecto, sino porque sus operaciones actuales y el monto de sus ingresos lo obligan. En este sentido es necesario que la empresa, se inscriba en el registro mercantil, se constituya como tal, declare sus ingresos, cambie su régimen contributivo, contrate de manera legal a sus empleados, pague las prestaciones sociales a las que tienen derecho, así como los aportes parafiscales, lleve de manera sistemática la contabilidad y cumpla con todas las normas de carácter legal de acuerdo a la constitución y legislación colombiana.

Se propone que el negocio se constituya como una sociedad por acciones simplificadas, para ello se destacan los artículos de mayor relevancia que establece la ley 1258 del 5 de Diciembre de 2008 emanada del Congreso de la República:

Artículo 1. Constitución. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Artículo 2. Personalidad jurídica. La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Artículo 3. Naturaleza. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Artículo 4. Imposibilidad de negociar valores en el mercado público. Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

Artículo 5. Contenido del documento de constitución. La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada" o de las letras S.A.S.;
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse;
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Parágrafo 1. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

Parágrafo 2. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Artículo 6. Control al acto constitutivo y a sus reformas. Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo anterior o en la ley.

Efectuado en debida forma el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

Artículo 7. Sociedad de hecho. Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para todos los efectos legales que la sociedad es de hecho si fueren varios los asociados. Si se tratare de una sola persona, responderá personalmente por las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

Artículo 8. Prueba de existencia de la sociedad. La existencia de la sociedad por acciones simplificada y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad.

Artículo 9. Suscripción y pago del capital. La suscripción y pago del capital podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos de los previstos en las normas contempladas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas. Sin embargo, en ningún caso, el plazo para el pago de las acciones excederá de dos (2) años.

En los estatutos de las sociedades por acciones simplificadas podrán establecerse porcentajes o montos mínimos o máximos del capital social que podrán ser controlados por uno o más accionistas, en forma directa o indirecta. En caso de establecerse estas reglas de capital variable, los estatutos podrán contener disposiciones que regulen los efectos derivados del incumplimiento de dichos límites.

Artículo 10. Clases de acciones. Podrán crearse diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes, según los términos y condiciones previstos en las normas legales respectivas: (i) acciones privilegiadas; (ii) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) acciones con dividendo fijo anual y (iv) acciones de pago. Al dorso de los títulos de acciones, constarán los derechos inherentes a ellas.

Parágrafo. En el caso en que las acciones de pago sean utilizadas frente a obligaciones laborales, se deberán cumplir los estrictos y precisos límites previstos en el Código Sustantivo del Trabajo para el pago en especie.

Artículo 11°. Voto singular o múltiple. En los estatutos se expresarán los derechos de votación que le correspondan a cada clase de acciones, con indicación expresa sobre la atribución de voto singular o múltiple, si a ello hubiere lugar.

Artículo 12. Transferencia de acciones a fiducias mercantiles. Las acciones en que se divide el capital de la sociedad por acciones simplificada podrán estar radicadas en una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 17. Organización de la sociedad. En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal.

Parágrafo. Durante el tiempo en que la sociedad cuente con un sólo accionista, éste podrá ejercer las atribuciones que la ley les confiere a los diversos órganos sociales, en cuanto sean compatibles, Incluidas las del representante legal.

Artículo 24. Acuerdos de accionistas. Los acuerdos de accionistas sobre la compra o venta de acciones, la preferencia para adquirirlas, las restricciones para transferirlas, el ejercicio del derecho de voto, la persona que habrá de representar las acciones en la asamblea y cualquier otro asunto lícito, deberán ser acatados por la compañía cuando hubieren sido depositados en las oficinas donde funcione la administración de la sociedad, siempre que su término no fuere superior a diez (10) años, prorrogables por voluntad unánime de sus suscriptores por períodos que no superen los diez (10) años.

Los accionistas suscriptores del acuerdo deberán indicar, en el momento de depositario, la persona que habrá de representarlos para recibir información o para suministrarla cuando ésta fuere solicitada. La compañía podrá requerir por escrito al representante aclaraciones sobre cualquiera de las cláusulas del acuerdo, en

cuyo caso la respuesta deberá suministrarse, también por escrito, dentro de los cinco (5) días comunes siguientes al recibo de la solicitud.

Parágrafo 1. El presidente de la asamblea o del órgano colegiado de deliberación de la compañía no computará el voto proferido en contravención a un acuerdo de accionistas debidamente depositado.

Parágrafo 2. En las condiciones previstas en el acuerdo, los accionistas podrán promover ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario, la ejecución específica de las obligaciones pactadas en los acuerdos.

Artículo 25. Junta directiva. La sociedad por acciones simplificada no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

Parágrafo. En caso de pactarse en los estatutos la creación de una junta directiva, ésta podrá integrarse con uno o varios miembros respecto de los cuales podrán establecerse suplencias. Los directores podrán ser designados mediante cociente electoral, votación mayoritaria o por cualquier otro método previsto en los estatutos. Las normas sobre su funcionamiento se determinarán libremente en los estatutos. A falta de previsión estatutaria, este órgano se regirá por lo previsto en las normas legales pertinentes.

Artículo 26. Representación legal. La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, designada en la forma prevista en los estatutos. A falta de estipulaciones, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad. A falta de previsión estatutaria frente a la designación del representante legal, su elección le corresponderá a la asamblea o accionista único.

Artículo 27. Responsabilidad de administradores. Las reglas relativas a la responsabilidad de administradores contenidas en la Ley 222 de 1995, les serán aplicables tanto al representante legal de la sociedad por acciones simplificada como a su junta directiva y demás órganos de administración, si los hubiere.

Parágrafo. Las personas naturales o jurídicas que, sin ser administradores de una sociedad por acciones simplificada, se inmiscuyan en una actividad positiva de gestión, administración o dirección de la sociedad, incurrirán en las mismas responsabilidades y sanciones aplicables a los administradores.

Artículo 28. Revisoría fiscal. En caso de que por exigencia de la ley se tenga que proveer el cargo de revisor fiscal, la persona que ocupe dicho cargo deberá ser contador público titulado con tarjeta profesional vigente.

En todo caso las utilidades se justificaran en estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y dictaminados por un contador público independiente.

Artículo 29. Reformas estatutarias. Las reformas estatutarias se aprobarán por la asamblea, con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. La determinación respectiva deberá constar en documento privado inscrito en el Registro Mercantil, a menos que la reforma implique la transferencia de bienes mediante escritura pública, caso en el cual se regirá por dicha formalidad.

Artículo 34. Disolución y liquidación. La sociedad por acciones simplificada se disolverá:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
4. Por las causales previstas en los estatutos;
5. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;
6. Por orden de autoridad competente, y
7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 36. Liquidación. La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador, el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Artículo 37. Aprobación de estados financieros. Tanto los estados financieros de propósito general o especial, como los informes de gestión y demás cuentas sociales deberán ser presentadas por el representante legal a consideración de la asamblea de accionistas para su aprobación.

Parágrafo. Cuando se trate de sociedades por acciones simplificadas con único accionista, éste aprobará todas las cuentas sociales y dejará constancia de tal aprobación en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 40. Resolución de conflictos societarios. Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, podrán someterse a decisión arbitral o de amigables componedores, si así se pacta en los estatutos.

Si no se pacta arbitramento o amigable composición, se entenderá que todos los conflictos antes mencionados serán resueltos por la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

Artículo 42. Desestimación de la personalidad jurídica. Cuando se utilice la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.

La declaratoria de nulidad de los actos defraudatorios se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el procedimiento verbal sumario. La acción indemnizatoria a que haya lugar por los posibles perjuicios que se deriven de los actos defraudatorios será de competencia, a prevención, de la Superintendencia de Sociedades o de los jueces civiles del circuito especializados, y a falta de estos, por los civiles del circuito del domicilio del demandante, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

Artículo 45. Remisión. En lo no previsto en la presente ley, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las disposiciones contenidas en los estatutos sociales, por las normas legales que rigen a la sociedad anónima y, en su defecto, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales que rigen a las sociedades previstas en el Código de Comercio. Así mismo, las sociedades por acciones simplificadas estarán sujetas a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Sociedades, según las normas legales pertinentes.

Parágrafo. Los instrumentos de protección previstos en la Ley 986 de 2005, se aplicarán igualmente a favor del titular de una sociedad por acciones simplificada compuesta por una sola persona.

También es de vital importancia acatar las disposiciones establecidas en el Decreto 3075 de 1997, del cual también detallamos algunos de sus artículos:

ARTICULO 1o. AMBITO DE APLICACION. La salud es un bien de interés Público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

- a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
- b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

ARTICULO 3o. ALIMENTOS DE MAYOR RIESGO EN SALUD PUBLICA. Para efectos del presente decreto se consideran alimentos de mayor riesgo en salud pública los siguientes:

- Carne, productos cárnicos y sus preparados.
- Leche y derivados lácteos.
- Productos de la pesca y sus derivados.
- Productos preparados a base de huevo.
- Alimentos de baja acidez empacados en envases sellados herméticamente. (pH > 4.5)
- Alimentos o Comidas preparados de origen animal listos para el consumo.
- Agua envasada.
- Alimentos infantiles.

PARAGRAFO 1o. Se consideran alimentos de menor riesgo en salud pública aquellos grupos de alimentos no contemplados en el presente artículo.

ARTICULO 8o. Los establecimientos destinados a la fabricación, el procesamiento, envase, almacenamiento y expendio de alimentos deberán cumplir las condiciones generales que se establecen a continuación:

LOCALIZACION Y ACCESOS

- a. Estar ubicados en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento.
- b. Su funcionamiento no deberá poner en riesgo la salud y el bienestar de la comunidad.
- c. Sus accesos y alrededores se mantendrán limpios, libres de acumulación de basuras y deberán tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario e impidan la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el alimento.

DISEÑO Y CONSTRUCCION

- d. La edificación debe estar diseñada y construida de manera que proteja los ambientes de producción, e impida la entrada de polvo, lluvia, suciedades u otros contaminantes, así como del ingreso y refugio de plagas y animales domésticos.
- e. La edificación debe poseer una adecuada separación física y / o funcional de aquellas áreas donde se realizan operaciones de producción susceptibles de ser contaminadas por otras operaciones o medios de contaminación presentes en las áreas adyacentes.
- f. Los diversos locales o ambientes de la edificación deben tener el tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos, así como para la circulación del personal y el traslado de materiales o productos.

Estos ambientes deben estar ubicados según la secuencia lógica del proceso, desde la recepción de los insumos hasta el despacho del producto terminado, de tal manera que se eviten retrasos indebidos y la contaminación cruzada. De ser requerido, tales ambientes deben dotarse de las condiciones de temperatura, humedad u otras necesarias para la ejecución higiénica de las operaciones de producción y/o para la conservación del alimento.

- g. La edificación y sus instalaciones deben estar construidas de manera que se faciliten las operaciones de limpieza, desinfección y desinfestación según lo establecido en el plan de saneamiento del establecimiento.
- h. El tamaño de los almacenes o depósitos debe estar en proporción a los volúmenes de insumos y de productos terminados manejados por el establecimiento, disponiendo además de espacios libres para la circulación del personal, el traslado de materiales o productos y para realizar la limpieza y el mantenimiento de las reas respectivas.

i. Sus áreas deberán estar separadas de cualquier tipo de vivienda y no podrán ser utilizadas como dormitorio.

j. No se permite la presencia de animales en los establecimientos objeto del presente decreto.

ABASTECIMIENTO DE AGUA

k. El agua que se utilice debe ser de calidad potable y cumplir con las normas vigentes establecidas por la reglamentación correspondiente del Ministerio de Salud.

l. Deben disponer de agua potable a la temperatura y presión requeridas en el correspondiente proceso, para efectuar una limpieza y desinfección efectiva.

ll. Solamente se permite el uso de agua no potable, cuando la misma no ocasione riesgos de contaminación del alimento; como en los casos de generación de vapor indirecto, lucha contra incendios, o refrigeración indirecta.

En estos casos, el agua no potable debe distribuirse por un sistema de tuberías completamente separados e identificados por colores, sin que existan conexiones cruzadas ni sifonaje de retroceso con las tuberías de agua potable.

m. Deben disponer de un tanque de agua con la capacidad suficiente, para atender como mínimo las necesidades correspondientes a un día de producción. La construcción y el mantenimiento de dicho tanque se realizar conforme a lo estipulado en las normas sanitarias vigentes.

DISPOSICION DE RESIDUOS LIQUIDOS

n. Dispondrán de sistemas sanitarios adecuados para la recolección, el tratamiento y la disposición de aguas residuales, aprobadas por la autoridad competente.

o. El manejo de residuos líquidos dentro del establecimiento debe realizarse de manera que impida la contaminación del alimento o de las superficies de potencial contacto con este.

DISPOSICION DE RESIDUOS SÓLIDOS

p. Los residuos sólidos deben ser removidos frecuentemente de las áreas de producción y disponerse de manera que se elimine la generación de malos olores, el refugio y alimento de animales y plagas y que no contribuya de otra forma al deterioro ambiental.

q. El establecimiento debe disponer de recipientes, locales e instalaciones apropiadas para la recolección y almacenamiento de los residuos sólidos, conforme a lo estipulado en las normas sanitarias vigentes. Cuando se generen residuos orgánicos de fácil descomposición se debe disponer de cuartos refrigerados para el manejo previo a su disposición final.

INSTALACIONES SANITARIAS

r. Deben disponer de instalaciones sanitarias en cantidad suficiente tales como servicios sanitarios y vestideros, independientes para hombres y mujeres, separados de las áreas de elaboración y suficientemente dotados para facilitar la higiene del personal.

s. Los servicios sanitarios deben mantenerse limpios y proveerse de los recursos requeridos para la higiene personal, tales como: papel higiénico, dispensador de jabón, implementos desechables o equipos automáticos para el secado de las manos y papeleras.

t. Se deben instalar lavamanos en las áreas de elaboración o próximos a estas para la higiene del personal que participe en la manipulación de los alimentos y para facilitar la supervisión de estas prácticas.

u. Los grifos, en lo posible, no deben requerir accionamiento manual. En las proximidades de los lavamanos se deben colocar avisos o advertencias al personal sobre la necesidad de lavarse las manos luego de usar los servicios sanitarios, después de cualquier cambio de actividad y antes de iniciar las labores de producción.

v. Cuando lo requieran, deben disponer en las áreas de elaboración de instalaciones adecuadas para la limpieza y desinfección de los equipos y utensilios de trabajo. Estas instalaciones deben construirse con materiales resistentes al uso y a la corrosión, de fácil limpieza y provistas con suficiente agua fría y caliente, a temperatura no inferior a 80°C.

ARTICULO 9o. CONDICIONES ESPECIFICAS DE LAS AREAS DE ELABORACION. Las áreas de elaboración deben cumplir además los siguientes requisitos de diseño y construcción:

PISOS Y DRENAJES

a. Los pisos deben estar contruidos con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes, no deslizantes y con acabados libres de grietas o defectos que dificulten la limpieza, desinfección y mantenimiento sanitario.

b. El piso de las áreas húmedas de elaboración debe tener una pendiente mínima de 2% y al menos un drenaje de 10cm de diámetro por cada 40m² de área servida; mientras que en las áreas de baja humedad ambiental y en los almacenes, la pendiente mínima será del 1% hacia los drenajes, se requiere de al menos un drenaje por cada 90m² de rea servida. Los pisos de las cavas de refrigeración deben tener pendiente hacia drenajes ubicados preferiblemente en su parte exterior.

c. El sistema de tuberías y drenajes para la conducción y recolección de las aguas residuales, debe tener la capacidad y la pendiente requeridas para permitir una salida r pida y efectiva de los volúmenes máximos generados por la industria. Los drenajes de piso deben tener la debida protección con rejillas y, si se requieren trampas adecuadas para grasas y sólidos, estarán diseñadas de forma que permitan su limpieza.

PAREDES

d. En las áreas de elaboración y envasado, las paredes deben ser de materiales resistentes, impermeables, no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección.

Además, según el tipo de proceso hasta una altura adecuada, las mismas deben poseer acabado liso y sin grietas, pueden recubrirse con material cerámico o similar o con pinturas plásticas de colores claros que reúnan los requisitos antes indicados.

e. Las uniones entre las paredes y entre estas y los pisos y entre las paredes y los techos, deben estar selladas y tener forma redondeada para impedir la acumulación de suciedad y facilitar la limpieza.

TECHOS

f. Los techos deben estar diseñados y contruidos de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de mohos y hongos, el desprendimiento superficial y además facilitar la limpieza y el mantenimiento.

g. En lo posible, no se debe permitir el uso de techos falsos o dobles techos, a menos que se construyan con materiales impermeables, resistentes, de fácil limpieza y con accesibilidad a la cámara superior para realizar la limpieza y desinfección.

VENTANAS Y OTRAS ABERTURAS

h. Las ventanas y otras aberturas en las paredes deben estar contruidas para evitar la acumulación de polvo, suciedades y facilitar la limpieza; aquellas que se comuniquen con el ambiente exterior, deben estar provistas con malla anti insectos de fácil limpieza y buena conservación.

PUERTAS

i. Las puertas deben tener superficie lisa, no absorbente, deben ser resistentes y de suficiente amplitud; donde se precise, tendrán dispositivos de cierre automático y ajuste hermético. Las aberturas entre las puertas exteriores y los pisos no deben ser mayores de 1 cm.

j. No deben existir puertas de acceso directo desde el exterior a las áreas de elaboración; cuando sea necesario debe utilizarse una puerta de doble servicio, todas las puertas de las áreas de elaboración deben ser autocerrables en lo posible, para mantener las condiciones atmosféricas diferenciadas deseadas.

ESCALERAS, ELEVADORES Y ESTRUCTURAS COMPLEMENTARIAS (RAMPAS, PLATAFORMAS)

k. Estas deben ubicarse y construirse de manera que no causen contaminación al alimento o dificulten el flujo regular del proceso y la limpieza de la planta.

l. Las estructuras elevadas y los accesorios deben aislarse en donde sea requerido, estar diseñadas y con un acabado para prevenir la acumulación de suciedad, minimizar la condensación, el desarrollo de mohos y el descamado superficial.

ll. Las instalaciones eléctricas, mecánicas y de prevención de incendios deben estar diseñadas y con un acabado de manera que impidan la acumulación de suciedades y el albergue de plagas.

ILUMINACION

m. Los establecimientos objeto del presente decreto tendrán una adecuada y suficiente iluminación natural y/o artificial, la cual se obtendrá por medio de ventanas, claraboyas, y lámparas convenientemente distribuidas.

n. La iluminación debe ser de la calidad e intensidad requeridas para la ejecución higiénica y efectiva de todas las actividades. La intensidad no debe ser inferior a: 540 lux (59 bujía - pie) en todos los puntos de inspección; 220 lux (20 bujía - pie) en locales de elaboración; y 110 lux (10 bujía - pie) en otras áreas del establecimiento.

o. Las lámparas y accesorios ubicados por encima de las líneas de elaboración y envasado de los alimentos expuestos al ambiente, deben ser del tipo de seguridad y estar protegidas para evitar la contaminación en caso de ruptura y, en general, contar con una iluminación uniforme que no altere los colores naturales.

VENTILACION

p. Las áreas de elaboración poseerán sistemas de ventilación directa o indirecta, los cuales no deberán crear condiciones que contribuyan a la contaminación de estas o a la incomodidad del personal. La ventilación debe ser adecuada para prevenir la condensación del vapor, polvo, facilitar la remoción del calor. Las aberturas para circulación del aire estarán protegidas con mallas de material no corrosivo y serán fácilmente removibles para su limpieza y reparación.

q. Cuando la ventilación es inducida por ventiladores y aire acondicionado, el aire debe ser filtrado y mantener una presión positiva en las áreas de producción en donde el alimento este expuesto, para asegurar el flujo de aire hacia el exterior. Los sistemas de ventilación deben limpiarse periódicamente para prevenir la acumulación de polvo.

ARTICULO 10. CONDICIONES GENERALES. Los equipos y utensilios utilizados en el procesamiento, fabricación, preparación, de alimentos dependen del tipo del alimento, materia prima o insumo, de la tecnología a emplear y de la máxima capacidad de producción prevista. Todos ellos deben estar diseñados, contruidos, instalados y mantenidos de manera que se evite la contaminación del alimento, facilite la limpieza y desinfección de sus superficies y permitan desempeñar adecuadamente el uso previsto.

ARTICULO 11. CONDICIONES ESPECÍFICAS. Los equipos y utensilios utilizados deben cumplir con las siguientes condiciones específicas:

a. Los equipos y utensilios empleados en el manejo de alimentos deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión, así como a la utilización frecuente de los agentes de limpieza y desinfección.

b. Todas las superficies de contacto con el alimento deben ser inertes bajo las condiciones de uso previstas, de manera que no exista interacción entre estas o de estas con el alimento, a menos que este o los elementos contaminantes migren al producto, dentro de los límites permitidos en la respectiva legislación.

De esta forma, no se permite el uso de materiales contaminantes como: plomo, cadmio, zinc, antimonio, hierro, u otros que resulten de riesgo para la salud.

c. Todas las superficies de contacto directo con el alimento deben poseer un acabado liso, no poroso, no absorbente y estar libres de defectos, grietas, intersticios u otras irregularidades que puedan atrapar partículas de alimentos o microorganismos que afectan la calidad sanitaria del producto. Podrán emplearse otras superficies cuando exista una justificación tecnológica específica.

d. Todas las superficies de contacto con el alimento deben ser fácilmente accesibles o desmontables para la limpieza e inspección.

- e. Los ángulos internos de las superficies de contacto con el alimento deben poseer una curvatura continua y suave, de manera que puedan limpiarse con facilidad.
- f. En los espacios interiores en contacto con el alimento, los equipos no deben poseer piezas o accesorios que requieran lubricación ni roscas de acoplamiento u otras conexiones peligrosas.
- g. Las superficies de contacto directo con el alimento no deben recubrirse con pinturas u otro tipo de material desprendible que represente un riesgo para la inocuidad del alimento.
- h. En lo posible los equipos deben estar diseñados y contruidos de manera que se evite el contacto del alimento con el ambiente que lo rodea.
- i. Las superficies exteriores de los equipos deben estar diseñadas y contruidas de manera que faciliten su limpieza y eviten la acumulación de suciedades, microorganismos, plagas u otros agentes contaminantes del alimento.
- j. Las mesas y mesones empleados en el manejo de alimentos deben tener superficies lisas, con bordes sin aristas y estar contruidas con materiales resistentes, impermeables y lavables.
- k. Los contenedores o recipientes usados para materiales no comestibles y desechos, deben ser a prueba de fugas, debidamente identificados, contruidos de metal u otro material impermeable, de fácil limpieza y de ser requerido provistos de tapa hermética. Los mismos no pueden utilizarse para contener productos comestibles.
- l. Las tuberías empleadas para la conducción de alimentos deben ser de materiales resistentes, inertes, no porosas, impermeables y fácilmente desmontables para su limpieza. Las tuberías fijas se limpiarán y desinfectarán mediante la recirculación de las sustancias previstas para este fin.

ARTICULO 12. CONDICIONES DE INSTALACION Y FUNCIONAMIENTO

Los equipos y utensilios requerirán de las siguientes condiciones de instalación y funcionamiento:

- a. Los equipos deben estar instalados y ubicados según la secuencia lógica del proceso tecnológico, desde la recepción de las materias primas y demás ingredientes, hasta el envasado y embalaje del producto terminado.
- b. La distancia entre los equipos y las paredes perimetrales, columnas u otros elementos de la edificación, debe ser tal que les permita funcionar adecuadamente y facilite el acceso para la inspección, limpieza y mantenimiento.

c. Los equipos que se utilicen en operaciones críticas para lograr la inocuidad del alimento, deben estar dotados de los instrumentos y accesorios requeridos para la medición y registro de las variables del proceso. Así mismo, deben poseer dispositivos para captar muestras del alimento.

d. Las tuberías elevadas no deben instalarse directamente por encima de las líneas de elaboración, salvo en los casos tecnológicamente justificados y en donde no exista peligro de contaminación del alimento.

e. Los equipos utilizados en la fabricación de alimentos podrán ser lubricados con sustancias permitidas y empleadas racionalmente, de tal forma que se evite la contaminación del alimento.

ARTICULO 13. ESTADO DE SALUD

a. El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, debe efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomar las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año.

b. La dirección de la empresa tomara las medidas necesarias para que no se permita contaminar los alimentos directa o indirectamente a ninguna persona que se sepa o sospeche que padezca de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o que sea portadora de una enfermedad semejante, o que presente heridas infectadas, irritaciones cutáneas infectadas o diarrea. Todo manipulador de alimentos que represente un riesgo de este tipo deberá comunicarlo a la dirección de la empresa.

De igual manera todas las actividades mercantiles del Asadero Rico Pollo, estarán enmarcadas bajo las disposiciones establecidas en el Decreto 410 del 27 de Marzo de 1971 que contiene el articulado del Código de Comercio de la República de Colombia principalmente los libros número 1, 2, 3 y 4; decreto reglamentario 2649 de 1993 que establece el Marco general de la contabilidad y todas las normas contenidas en el Código Sustantivo del Trabajo y acuerdo 004 del 26 de marzo de 2009 Fondo Emprender.

7. EVALUACION FINANCIERA ECONOMICA Y SOCIAL

7.1 ESTUDIO E IMPACTO FINANCIERO

Para realizar toda la evaluación financiera y económica es necesario tener en cuenta que el negocio en la actualidad tiene una operación que le permite vender alrededor de cincuenta y cinco millones de pesos y que sus propietarias tienen la firme intención de realizar un cambio definitivo de la infraestructura del Asadero, en la que incluyen obras civiles, adquisición de equipo, enseres, utilitario, cambio de imagen, entre otras para tener una posición competitiva acorde a las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y mercado en general.

A continuación se detallan las inversiones, materias primas, costos fijos, mano de obra directa e indirecta, estados financieros, flujos de efectivo, indicadores financieros y el análisis de sensibilidad, necesarios para una efectiva y adecuada evaluación financiera y económica.

7.1.1 Inversiones

Cuadro 45. Inversiones

DETALLE DE LA INVERSION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL
EDIFICIOS				
Terreno	1	150.000.000	150.000.000	
Edificios	1	100.000.000	100.000.000	20
Total edificios			250.000.000	
MAQUINARIA Y EQUIPO				
Mesa de manipulación de alimentos en acero inoxidable	1	6.000.000	6.000.000	10
Extractor de olores en acero inoxidable	1	5.000.000	5.000.000	10
Horno Asador de pollos a gas en acero inoxidable 32 und.	1	12.000.000	12.000.000	10
Juego de espadas	1	1.200.000	1.200.000	10
Barra de atención en acero inoxidable	1	4.500.000	4.500.000	10
Cuarto frio (9 mts cuadrados) con división carne y verduras	1	14.000.000	12.000.000	10
Estufa industrial de gas de dos puestos	3	2.000.000	6.000.000	10
Juego industrial de cuchillos	2	500.000	1.000.000	10
Menaje completo de 200 puestos	1	2.500.000	2.500.000	10
Total maquinaria y equipo			50.200.000	
MUEBLES Y ENSERES				
Mesas de cuatro puestos con sillas	15	750.000	11.250.000	10
Mesas de seis puestos con sillas	10	950.000	9.500.000	10
Total muebles y enseres			20.750.000	
TOTAL INVERSION			320.950.000	
MENOS TERRENO			150.000.000	
INVERSION NETA			170.950.000	
FONDO EMPRENDER			96.408.000	
CREDITO BANCARIO			74.542.000	

Fuente: Esta investigación.

7.1.2 Activos de menor cuantía

Cuadro 46. Activos de menor cuantía**

DETALLE DE LA INVERSION	VIDA UTIL	COSTO DEL ACTIVO
MUEBLES Y ENSERES		
Gabinete metálico para vestier de empleados de 20 compartimentos	1	800.000
Escritorio	1	120.000
Silla ergonómica	1	80.000
Caja fuerte pequeña	1	1.000.000
Archivador metálico	1	250.000
Subtotal muebles y enseres		2.250.000
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN		
Software administrativo y contable	1	2.500.000
Computador	1	2.400.000
PC servidor	1	1.500.000
Impresora termica	1	300.000
Impresora laser	1	280.000
Telfax	1	120.000
Subtotal equipo de comupto y comunicaci3n		7.100.000
TOTAL		9.350.000

Fuente: Esta investigaci3n.

7.1.3 Costos operacionales

7.1.3.1 Mano de Obra Directa

Cuadro 47. Mano de obra directa

DETALLE DE COSTOS	SALARIO	PRES.SOC	PARAFIS.	SEG.SOC	SUB.TR.	DOTAC.	TOTAL
GASTOS DE PERSONAL							
Jefe de cocina	535.600	117.832	48.204	112.476	63.600	30.000	907.712
Jefe de servicio	535.600	117.832	48.204	112.476	63.600	30.000	907.712
Auxiliar de cocina 1	535.600	117.832	48.204	112.476	63.600	30.000	907.712
Auxiliar de cocina 2	535.600	117.832	48.204	112.476	63.600	30.000	907.712
Auxiliar de cocina 3	535.600	117.832	48.204	112.476	63.600	30.000	907.712
Mesero 1	535.600	117.832	48.204	112.476	63.600	30.000	907.712
Mesero 2	535.600	117.832	48.204	112.476	63.600	30.000	907.712
Auxiliar mostrador 1	535.600	117.832	48.204	112.476	63.600	30.000	907.712
Auxiliar mostrador 2	535.600	117.832	48.204	112.476	63.600	30.000	907.712
TOTAL GP MES	4.820.400	1.060.488	433.836	1.012.284	572.400	270.000	8.169.408
TOTAL GP AÑO	57.844.800	12.725.856	5.206.032	12.147.408	6.868.800	3.240.000	98.032.896

Fuente: Esta investigaci3n.

* **De acuerdo a la Resoluci3n 012066 del 19 de noviembre de 2010 expedida por la DIAN los activos de menor cuantía pueden depreciarse en el mismo año que se adquieren, cuyo valor sea inferior a 50 UVT (Unidad de Valor Tributario). Para el año 2011 el monto de los activos de menor cuantía es de \$1.256.600.

7.1.3.2 Costos anuales de mano de obra directa

Cuadro 48. Costos anuales de mano de obra directa

DETALLE DE COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA DIRECTA					
Pollo asado	32.677.632	33.984.737	35.344.127	36.757.892	38.228.208
Pollo broster	32.677.632	33.984.737	35.344.127	36.757.892	38.228.208
Menú del día e infantil	32.677.632	33.984.737	35.344.127	36.757.892	38.228.208
TOTAL MOD	98.032.896	101.954.212	106.032.380	110.273.676	114.684.623

Fuente: Esta investigación.

7.1.3.3 Materia prima

Cuadro 49. Costos de materia prima

DETALLE DE COSTOS	CANTIDAD MES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL MES	COSTO ANUAL
MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Pollo fresco 1,85 kg	2.068	8.148	16.850.064	202.200.768
Pollo fresco 2 kg	2.068	8.808	18.214.944	218.579.328
Adobo pollo asado	2.068	50	103.400	1.240.800
Adobo pollo broster	2.068	50	103.400	1.240.800
papa capiro 400 gr	4.136	240	992.640	11.911.680
Gaseosa 350 ml.	2.000	813	1.626.000	19.512.000
Gaseosa 200 ml.	3.000	563	1.689.000	20.268.000
Gas	2.068	140	289.520	3.474.240
Energía	2.068	200	413.600	4.963.200
Agua	6.000	50	300.000	3.600.000
Menú del día	3.500	3.450	12.075.000	144.900.000
Menú infantil	2.500	1.250	3.125.000	37.500.000
Papelería	10.136	10	101.360	1.216.320
Mantenimiento equipos	10.136	50	506.800	6.081.600
TOTAL MPI			56.390.728	676.688.736

Fuente: Esta investigación.

7.1.3.4 Costos anuales de producción

Cuadro 50. Costos anuales de producción

DETALLE DE COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIA PRIMA E INSUMOS					
Pollo fresco 1,5 kg	202.200.768	210.288.799	218.700.351	227.448.365	236.546.299
Pollo fresco 1,7 kg	218.579.328	227.322.501	236.415.401	245.872.017	255.706.898
Adobo pollo asado	1.240.800	1.290.432	1.342.049	1.395.731	1.451.561
Adobo pollo broster	1.240.800	1.290.432	1.342.049	1.395.731	1.451.561
papa capiro 400 gr	11.911.680	12.388.147	12.883.673	13.399.020	13.934.981
Gaseosa 350 m.l	19.512.000	20.292.480	21.104.179	21.948.346	22.826.280
Gaseosa 200 m.l	20.268.000	21.078.720	21.921.869	22.798.744	23.710.693
Gas	3.474.240	3.613.210	3.757.738	3.908.048	4.064.369
Energía	4.963.200	5.161.728	5.368.197	5.582.925	5.806.242
Agua	3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510	4.211.491
Menú del día	144.900.000	150.696.000	156.723.840	162.992.794	169.512.505
Menú infantil	37.500.000	39.000.000	40.560.000	42.182.400	43.869.696
Papelería	1.216.320	1.264.973	1.315.572	1.368.195	1.422.922
Mantenimiento equipos	6.081.600	6.324.864	6.577.859	6.840.973	7.114.612
TOTAL MPI	676.688.736	703.756.285	731.906.537	761.182.798	791.630.110

Fuente: Esta investigación.

7.1.4 Depreciación de inversiones fijas

Cuadro 51. Depreciación de inversiones fijas

DETALLE DE LA INVERSION	VIDA UTIL	COSTO DEL ACTIVO	DEPRECIACION ANUAL					VALOR RESIDUAL
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
EDIFICIOS								
Demolición y construcción edificio (incluye licencia e impuestos)	20	100.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	75.000.000
Subtotal edificios		100.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	75.000.000
MAQUINARIA Y EQUIPO								
Mesa de manipulación de alimentos en acero inoxidable	10	6.000.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	3.000.000
Extractor de olores en acero inoxidable	10	5.000.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	2.500.000
Horno Asador de pollos en acero inoxidable	10	12.000.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	6.000.000
Juego de espadas	10	1.200.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	600.000
Barra de atención en acero inoxidable	10	4.500.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	2.250.000
Cuarto frío (9 mts cuadrados) con división	10	12.000.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	6.000.000
Estufa industrial de gas de dos puestos	10	6.000.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	3.000.000
Juego industrial de cuchillos	10	1.000.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
Menaje completo de 200 puestos	10	2.500.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.250.000
Subtotal maquinaria t equipo		50.200.000	5.020.000	5.020.000	5.020.000	5.020.000	5.020.000	25.100.000
MUEBLES Y ENSERES								
Mesas de cuatro puestos con sillas	10	11.250.000	1.125.000	1.125.000	1.125.000	1.125.000	1.125.000	5.625.000
Mesas de seis puestos con sillas	10	9.500.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	4.750.000
Subtotal muebles y enseres		20.750.000	2.075.000	2.075.000	2.075.000	2.075.000	2.075.000	10.375.000
TOTAL		170.950.000	12.095.000	12.095.000	12.095.000	12.095.000	12.095.000	110.475.000

Fuente: Esta investigación.

7.1.5 Gastos administrativos

Cuadro 52. Gastos administrativos

DETALLE DE GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE ADMINISTRACION					
Gastos de personal	23.585.088	24.528.492	25.509.631	26.530.016	27.591.217
Honorarios	2.000.000	2.080.000	2.163.200	2.249.728	2.339.717
Trámites y licencias	2.600.000	2.704.000	2.812.160	2.924.646	3.041.632
Amortizaciones	9.350.000	0	0	0	0
Mercadeo	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151
Servicios publicos	2.160.000	2.246.400	2.336.256	2.429.706	2.526.894
Útiles y papelería	960.000	998.400	1.038.336	1.079.869	1.123.064
Gastos de apertura	6.000.000	0	0	0	0
Gastos bancarios	10.458.243	6.972.162	3.486.081	0	0
Impuesto Industria y Ccio.		5.905.182	6.141.389	6.387.045	6.642.527
Impuesto renta y complementarios	43.885.736	49.992.884	53.394.693	56.886.558	59.321.674
Impuesto predial	0	1.260.000	1.310.400	1.362.816	1.417.329
Gastos varios	1.280.000	1.331.200	1.384.448	1.439.826	1.497.419
TOTAL GA	108.279.066	104.258.720	106.066.194	108.039.395	112.520.625

Fuente: Esta investigación.

7.1.6 Estimación de IVA

Cuadro 53. Estimación de IVA

VENTAS

CONCEPTO	AÑO 1			
	CANT.	PV	VALOR	IVA
Pollo asado	24.816	11.983	297.370.128	47.579.220
Pollo broster	24.816	13.707	340.152.912	54.424.466
Menú del día	42.000	5.172	217.224.000	34.755.840
Menú infantil	30.000	2.155	64.650.000	10.344.000
Gaseosa 350 ml.	24.000	1.200	28.800.000	0
Gaseosa 200 ml.	36.000	1.000	36.000.000	0
TOTAL MOD			984.197.040	147.103.526

COSTO DE VENTAS

CONCEPTO	AÑO 1			
	CANT.	PC	VALOR	IVA
Pollo fresco 1,85 kg	24.816	8.148	202.200.768	0
Mano de obra directa	24.816	1.317	32.677.632	0
Pollo fresco 2 kg	24.816	8.808	218.579.328	0
Mano de obra directa	24.816	1.317	32.677.632	0
Adobo pollo asado	24.816	50	1.240.800	198.528
Adobo pollo broster	24.816	50	1.240.800	198.528
papa capiro 400 gr	49.632	240	11.911.680	0
Gas	24.816	140	3.474.240	0
Energía	24.816	200	4.963.200	0
Agua	72.000	50	3.600.000	0
Papelería	121.632	10	1.216.320	194.611
Mantenimiento equipos	121.632	50	6.081.600	973.056
Menú del día	42.000	3.450	144.900.000	6.955.200
Menú infantil	30.000	1.250	37.500.000	1.800.000
Mano de obra directa	72.000	454	32.677.632	0
Gaseosa 350 ml.	24.000	813	19.512.000	0
Gaseosa 200 ml.	36.000	563	20.268.000	0
TOTAL MOD			774.721.632	10.319.923
IVA POR PAGAR			209.475.408	136.783.603

Fuente: Esta investigación.

7.1.7 Condiciones de financiación

Cuadro 54. Condiciones de financiación

Monto	74.542.000
Tasa efectiva anual	14,03%
Plazo	3 años
Intereses primer año	10.458.243
Intereses segundo año	6.972.162
Intereses tercer año	3.486.081

Fuente: Esta investigación.

7.1.8 Retenciones y aportes de nómina

Cuadro 55. Retenciones y aportes de nómina

CONCEPTO	MES	AÑO
BASICO	535.600	
CESANTIAS	44.615	5.353.858
INTERESES	5.354	642.463
PRIMA	44.615	5.353.858
VACACIONES	22.308	2.676.929
TOTAL EMPL.	116.893	
TOTAL PLANTA	1.168.926	22%
TOTAL AÑO	14.027.107	

SENA	10.712	
ICBF	16.068	
COMFAMILIAR	21.424	9%
EPS	45.526	
AFP	64.272	
ARP	2.796	
TOTAL EMPL.	112.594	21%
TOTAL PLANTA	1.125.938	

Fuente: Esta investigación.

7.1.9 Estimación de impuestos

Cuadro 56. Estimación de impuestos

IMPUESTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Industria y comercio	0	5.905.182	6.141.389	6.387.045	6.642.527
Renta y complementarios	43.885.736	49.992.884	53.394.693	56.886.558	59.321.674
Impuesto predial	0	1.260.000	1.310.400	1.362.816	1.417.329
TOTAL GA	43.885.736	57.158.066	60.846.482	64.636.419	67.381.529

Fuente: Esta investigación.

7.1.10 Resumen de costos

Cuadro 57. Resumen de costos

DESCRIPCION	COSTOS AÑO		COSTOS MES		COSTOS DIA	
COSTOS FIJOS						
Depreciación	12.095.000		1.007.917		33.597	
Gastos de administración	108.279.066		9.023.256		334.372	
TOTAL COSOTOS FIJOS		120.374.066		10.031.172		367.970
COSTOS VARIABLES						
Mano de obra directa	98.032.896		8.169.408		272.314	
Costos de producción	676.688.736		56.390.728		1.879.691	
TOTAL COSTOS VARIABLES		774.721.632		64.560.136		2.152.005
TOTAL COSTOS (F+V)		895.095.698		74.591.308		2.519.974

Fuente: Esta investigación.

7.1.11 Punto de equilibrio operativo

Dado que son seis (6) los productos a producir y vender, es necesario utilizar el siguiente procedimiento:

Análisis vertical para establecer la participación de cada producto sobre las unidades totales a producir y vender.

Multiplicar el porcentaje de participación de cada producto por su margen de contribución unitario. El resultado será el margen de contribución ponderado de cada producto.

Sumar estos valores ponderados, el resultado es el margen de contribución total ponderado de la producción de pollo asado, broaster, menú del día, menú infantil, gaseosa 350ml. y gaseosa 200ml.

Aplicar la fórmula: $CF/(PV-CV)$.

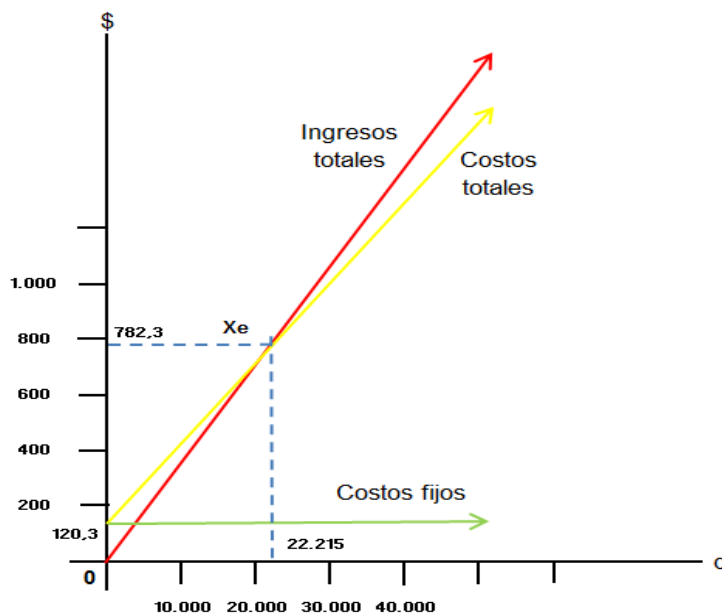
Cuadro 58. Punto de equilibrio

COSTOS	P. ASADO	P. BROASTER	M. DIA	M. INFANTIL	G. 350	G. 200	TOTAL
Unidades a producir	24.816	24.816	42.000	30.000	24.000	36.000	181.632
Costos variables unitarios:							0
Materia prima directa unitaria	8.638	9.358	3.560	1.360	813	563	24.292
Mano de obra directa unitaria	1.317	1.317	454	454			3.541
Total costo variable unitario	9.955	10.675	4.014	1.814	813	563	27.833
Costos fijos	120.374.066						
Precio de venta unitario	11.983	13.707	5.172	2.155	1.200	1.000	35.217
Margen unitario	2.028	3.032	1.158	341	387	437	7.384
Punto de equilibrio	3.035	3.035	5.137	3.669	2.935	4.403	22.215
Participación unidades a prod.	14%	14%	23%	17%	13%	20%	100%
Margen de contribución ponderado	1.637	1.873	1.196	356	159	198	5.419
Ventas año en punto de equilibrio	782.340.114						
Costo variable año en punto de equilibrio	661.966.048						
Costo fijo en punto de equilibrio	120.374.066						
Diferencia Ingresos y costos totales	0						
Ventas en unidades día en punto de equilibrio	62						
Ventas en pesos día en punto de equilibrio	2.173.167						

Fuente: Esta investigación

El punto de equilibrio o nivel de producción y ventas para el primer año que Rico Pollo debe alcanzar para lograr cubrir los costos totales con sus ingresos obtenidos, es de 25.039 unidades que representan \$731.794.094.

Gráfico 26. Punto de equilibrio operativo



Fuente: Esta investigación.

7.1.12 Proyección de ingresos y costo de ventas

Cuadro 59. Proyección de ingresos y costo de ventas

VENTAS

CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR
Pollo asado	24.816	297.370.128	25.312	303.317.531	25.819	309.383.881	26.335	315.571.559	26.862	321.882.990
Pollo broster	24.816	340.152.912	25.312	346.955.970	25.819	353.895.090	26.335	360.972.991	26.862	368.192.451
Menú del día	42.000	217.224.000	42.840	221.568.480	43.697	225.999.850	44.571	230.519.847	45.462	235.130.244
Menú infantil	30.000	64.650.000	30.600	65.943.000	31.212	67.261.860	31.836	68.607.097	32.473	69.979.239
Gaseosa 350 ml.	24.000	28.800.000	24.480	29.376.000	24.970	29.963.520	25.469	30.562.790	25.978	31.174.046
Gaseosa 200 ml.	36.000	36.000.000	36.720	36.720.000	37.454	37.454.400	38.203	38.203.488	38.968	38.967.558
TOTAL MOD		984.197.040		1.003.880.981		1.023.958.600		1.044.437.772		1.065.326.528

COSTO DE VENTAS

CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR
Pollo fresco 1,85 kg	24.816	202.200.768	25.312	206.244.783	25.819	210.369.679	26.335	214.577.073	26.862	218.868.614
Mano de obra directa	24.816	32.677.632	25.312	33.331.185	25.819	33.997.808	26.335	34.677.764	26.862	35.371.320
Pollo fresco 2 kg	24.816	218.579.328	25.312	222.950.915	25.819	227.409.933	26.335	231.958.132	26.862	236.597.294
Mano de obra directa	24.816	32.677.632	25.312	33.331.185	25.819	33.997.808	26.335	34.677.764	26.862	35.371.320
Adobo pollo asado	24.816	1.240.800	25.312	1.265.616	25.819	1.290.928	26.335	1.316.747	26.862	1.343.082
Adobo pollo broster	24.816	1.240.800	25.312	1.265.616	25.819	1.290.928	26.335	1.316.747	26.862	1.343.082
papa capiro 400 gr	49.632	11.911.680	50.625	12.149.914	51.637	12.392.912	52.670	12.640.770	53.723	12.893.586
Gas	24.816	3.474.240	25.312	3.543.725	25.819	3.614.599	26.335	3.686.891	26.862	3.760.629
Energía	24.816	4.963.200	25.312	5.062.464	25.819	5.163.713	26.335	5.266.988	26.862	5.372.327
Agua	42.000	3.600.000	42.840	3.672.000	43.697	3.745.440	44.571	3.820.349	45.462	3.896.756
Papelería	121.632	1.216.320	124.065	1.240.646	126.546	1.265.459	129.077	1.290.769	131.658	1.316.584
Mantenimiento equipos	121.632	6.081.600	124.065	6.203.232	126.546	6.327.297	129.077	6.453.843	131.658	6.582.919
Menú del día	42.000	144.900.000	42.840	147.798.000	43.697	150.753.960	44.571	153.769.039	45.462	156.844.420
Menú infantil	30.000	37.500.000	30.600	38.250.000	31.212	39.015.000	31.836	39.795.300	32.473	40.591.206
Mano de obra directa	72.000	32.677.632	73.440	33.331.185	74.909	33.997.808	76.407	34.677.764	77.935	35.371.320
Gaseosa 350 ml.	24.000	19.512.000	24.480	19.902.240	24.970	20.300.285	25.469	20.706.290	25.978	21.120.416
Gaseosa 200 ml.	36.000	20.268.000	36.720	20.673.360	37.454	21.086.827	38.203	21.508.564	38.968	21.938.735
TOTAL MOD		774.721.632		790.216.065		806.020.386		822.140.794		838.583.610

Fuente: Esta investigación.

7.1.13 Estados financieros

7.1.13.1 Balance General

Cuadro 60. Balance General

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Disponible						
Caja	9.407.220	291.664.868	300.350.702	300.897.169	301.776.338	324.361.575
Bancos						
Total disponible	9.407.220	291.664.868	300.350.702	300.897.169	301.776.338	324.361.575
Inventarios						
Materias primas	12.543.026	13.065.652	13.326.965	13.593.504	13.865.374	14.142.682
Total inventarios	12.543.026	13.065.652	13.326.965	13.593.504	13.865.374	14.142.682
Propiedad planta y equipo						
Terrenos	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Construcciones y edificaciones	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Maquinaria y equipo	50.200.000	50.200.000	50.200.000	50.200.000	50.200.000	50.200.000
Equipo de oficina	20.750.000	20.750.000	20.750.000	20.750.000	20.750.000	20.750.000
Equipo de computo y comunicación	0	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada		(12.095.000)	(24.190.000)	(36.285.000)	(48.380.000)	(60.475.000)
Total propiedad planta y equipo	320.950.000	308.855.000	296.760.000	284.665.000	272.570.000	260.475.000
TOTAL ACTIVO	342.900.246	613.585.520	610.437.667	599.155.673	588.211.713	598.979.257
PASIVO						
Obligaciones financieras						
Bancos nacionales	74.542.000	74.542.000	49.694.667	24.847.333	0	0
Total obligaciones financieras	74.542.000	74.542.000	49.694.667	24.847.333	0	0
Proveedores						
Nacionales	12.543.026	13.065.652	13.326.965	13.593.504	13.865.374	14.142.682
Total proveedores	12.543.026	13.065.652	13.326.965	13.593.504	13.865.374	14.142.682
Cuentas por pagar						
Retenciones y aportes de nomina	1.080.901	1.125.938	1.148.457	1.171.426	1.194.855	1.218.752
Acreedores varios	96.408.000	96.408.000	96.408.000	96.408.000	96.408.000	96.408.000
Total cuentas por pagar	97.488.901	97.533.938	97.556.457	97.579.426	97.602.855	97.626.752
Impuestos gravámenes y tasas						
De renta y complementarios		43.885.736	49.992.884	53.394.693	56.886.558	59.321.674
Impuesto sobre las ventas por pagar		136.783.603	139.519.275	142.309.661	145.155.854	148.058.971
Total impuestos gravámenes y tasas	0	180.669.339	189.512.160	195.704.354	202.042.412	207.380.645
Obligaciones laborales						
Salarios por pagar						
Cesantías consolidadas	5.139.703	5.353.858	5.460.935	5.570.153	5.681.557	5.795.188
Intereses sobre cesantías	616.764	642.463	655.312	668.418	681.787	695.423
Prima de servicios	0					
Vacaciones consolidadas	2.569.852	2.676.929	2.730.467	2.785.077	2.840.778	2.897.594
Total obligaciones laborales	8.326.319	8.673.249	8.846.714	9.023.649	9.204.122	9.388.204
TOTAL PASIVO	192.900.246	374.484.178	358.936.963	340.748.266	322.714.762	328.538.283
PATRIMONIO						
Capital social	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Resultados del ejercicio		89.101.342	101.500.705	108.407.407	115.496.950	120.440.974
Resultados de ejercicios anteriores						
TOTAL PATRIMONIO	150.000.000	239.101.342	251.500.705	258.407.407	265.496.950	270.440.974
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	342.900.246	613.585.520	610.437.667	599.155.673	588.211.713	598.979.257

Fuente: Esta investigación.

7.1.13.2 Estado de Resultados

Cuadro 61. Estado de Resultados

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS					
Alimentos	919.397.040	956.172.922	994.419.838	1.034.196.632	1.075.564.497
Bebidas	64.800.000	67.392.000	70.087.680	72.891.187	75.806.835
Total ventas netas	984.197.040	1.023.564.922	1.064.507.518	1.107.087.819	1.151.371.332
COSTO DE VENTAS					
Alimentos	734.941.632	764.339.297	794.912.869	826.709.384	859.777.759
Bebidas	39.780.000	41.371.200	43.026.048	44.747.090	46.536.974
Total costo de ventas	774.721.632	805.710.497	837.938.917	871.456.474	906.314.733
UTILIDAD BRUTA	209.475.408	217.854.424	226.568.601	235.631.345	245.056.599
Margen Bruto	21,3%	21,3%	21,3%	21,3%	21,3%
Gastos Operacionales	64.393.331	54.265.835	52.671.501	51.152.837	53.198.951
Depreciaciones	12.095.000	12.095.000	12.095.000	12.095.000	12.095.000
Utilidad antes impuestos	132.987.077	151.493.589	161.802.100	172.383.508	179.762.648
Margen operacional	13,5%	14,8%	15,2%	15,6%	15,6%
Imporenta	43.885.736	49.992.884	53.394.693	56.886.558	59.321.674
Utilidad Neta	89.101.342	101.500.705	108.407.407	115.496.950	120.440.974
Margen Neto	9,1%	9,9%	10,2%	10,4%	10,5%

Fuente: Esta investigación.

7.1.13.3 Flujo de Efectivo

Cuadro 62. Flujo de Efectivo

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad		89.101.342	101.500.705	108.407.407	115.496.950	120.440.974
(+) Depreciacion		12.095.000	12.095.000	12.095.000	12.095.000	12.095.000
Variacion en actividades de operación						
(-) Incremento inventarios	-12.543.026	-522.626	-261.313	-266.539	-271.870	-277.307
(+) Incremento oblig. Laborales	8.326.319	346.930	173.465	176.934	180.473	184.082
(+) Incremento impuestos x pag		180.669.339	8.842.821	6.192.194	6.338.058	5.338.233
(+) Incremento cuentas x pag	97.488.901	45.038	22.519	22.969	23.429	23.897
(+) Incremento proveedores	12.543.026	522.626	261.313	266.539	271.870	277.307
Variacion en actividades de inversion						
Terrenos	-150.000.000					
Construcciones y edificaciones	-100.000.000					
Maquinaria y equipo	-50.200.000					
Equipo de oficina	-20.750.000					
(-) Incremento en inversiones						
Variacion en actividades de financiación						
(-) Pago de obligacion financiera	74.542.000		-24.847.333	-24.847.333	-24.847.333	
(-) Utilidad ejercicio anterior			-89.101.342	-101.500.705	-108.407.407	-115.496.950
Capital	150.000.000					
Aumento o disminucion del efectivo	9.407.220	282.257.648	8.685.834	546.467	879.170	22.585.237
Saldo anterior de caja		9.407.220	291.664.868	300.350.702	300.897.169	301.776.338
Saldo siguiente	9.407.220	291.664.868	300.350.702	300.897.169	301.776.338	324.361.575

Fuente: Esta investigación.

7.1.13.4 Flujo de Caja y Rentabilidad

Cuadro 63. Flujo de Caja y Rentabilidad

Variación en actividades de operación	0	282.648.848	126.586.813	131.063.534	138.529.506	142.714.609
Variación en actividades de inversión	0	0	0	0	0	0
Variación en actividades de financiación	170.950.000	0	-114.953.675	-127.393.238	-134.341.748	-116.627.439
Flujo de caja para evaluación	170.950.000	282.648.848	11.633.138	3.670.296	4.187.758	26.087.170
Tasa de descuento		15%	15%	15%	15%	15%
Flujo de caja descontado	170.950.000	245.781.607	10.115.772	3.191.562	3.641.529	22.684.496

Fuente: Esta investigación.

7.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA

7.2.1 Valor Presente Neto (VPN)

Formula:

$$VPN = \left(\frac{FE_1}{(1+K)^1} \right) + \left(\frac{FE_2}{(1+K)^2} \right) \dots + \left(\frac{FE_N}{(1+K)^N} \right) - Inversion$$

Donde:

FE = Flujo Neto de Efectivo

K = Tasa de Descuento Anual = 15%

Inversión= 170.950.000

$$VPN = (245.441.433) + (6.567.739) + (359.311) + (502.668) + (11.228.854) - 170.950.000$$

$$VPN = 264.100.005 - 170.950.000$$

$$VPN = 93.150.005$$

La cifra obtenida de \$ 93.150.005, a una tasa de retorno de inversión del 15%; es positiva significativamente, lo que quiere decir que el proyecto puede ser ejecutado.

7.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Formula:

$$TIR = 0 = \left(\frac{FE_1}{(1+K)^1} \right) + \left(\frac{FE_2}{(1+K)^2} \right) \dots + \left(\frac{FE_N}{(1+K)^N} \right) - Inversion$$

Donde:

FE = Flujo Neto de Efectivo

K = Tasa de rendimiento que genera el proyecto = 15%

Inversión = 170.950.000

$$VPN=0 = (245.441.433) + (6.567.739) + (359.311) + (502.668) + (11.228.854) - 170.950.000$$

TIR = 47,74%

La tasa Interna de Retorno del proyecto es del 47,74%, la cual representa más del doble de la tasa de descuento propuesta para obtener el Flujo de Caja Neto que es del 15%, por lo tanto el proyecto se puede ejecutar.

7.2.3. Relación costo beneficio. Para determinar el beneficio del proyecto en su relación con el costo, utilizamos el método del CAUE o costo anual uniforme equivalente:

Valor beneficio o utilidad neta primer año	89.101.342
Valor inversión:	170.950.000
Tasa social:	12%

$$\text{Costo anual de la inversión} = 170.950.000 \times 0,12 = 20.514.000$$

$$B/C = 89.101.342 / 20.514.000$$

$$B/C = 4,34$$

El resultado obtenido en la relación es mayor que uno, por esta razón el proyecto debe ejecutarse.

7.2.4 Indicadores financieros

Cuadro 64. Indicadores financieros

RAZON	FORMULA	INDICADOR
Corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	1,50
Prueba Acida	Activo corriente-Inventarios/Pasivo co	1,48
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	101.196.342
Endeudamiento	Pasivo/Activo	0,59
Indice de propiedad	Patrimonio/Activo	0,39
Eficiencia Operativa	Ventas/Activo Total	1,60
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta/Ventas Netas	9,1%
Rentabilidad Operacional	Utilidad Operacional/Ventas Netas	13,5%
Rentabilidad Activo Total	Utilidad Neta/Activo Total	14,5%

Fuente: Esta investigación

La razón corriente permite observar que existe una capacidad de liquidez o solvencia suficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo que puede contraer la empresa en el transcurso de sus operaciones, ya que por cada peso de deuda, la empresa dispone de 1,50 para cumplir con las obligaciones.

La prueba ácida muestra que el Asadero Rico Pollo tiene una solvencia líquida importante para cumplir con sus compromisos inmediatos. Dispone de \$1,48 por cada peso de deuda.

El Proyecto y su operación generan un capital de trabajo por valor de \$ 101.196.342 con el que se puede garantizar el pago de las obligaciones y las operaciones adicionales que se requieran en el corto plazo.

El apalancamiento financiero sobre los activos de la empresa es de 59 centavos, y el de las propietarias del Asadero Rico Pollo de 33 centavos.

El índice de rotación del Activo Total o eficiencia operativa muestra que el grado de utilización de los recursos para generar ventas es de \$1,60.

El margen de utilidad neta para el primer año de operación de la empresa es del 9,1%, porcentaje muy significativo si se tiene en cuenta que se encuentra en proceso de formalización.

La utilidad operacional equivale al 13,5%, lo que significa que cada peso vendido genera \$13,5 de beneficio.

La rentabilidad del activo total muestra que por cada peso que se invierte en activos durante el primer año, se genera un rendimiento del 14,5%.

7.3 EVALUACION ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Para una mayor confiabilidad del estudio, se realizaron varios escenarios en los cuales se obtiene la tasa interna de retorno (TIR), considerando las cuatro principales variables del negocio, precio de venta, materias primas, mano de obra directa y costo de la financiación y como constante la tasa de oportunidad (TO) del 15%.

Los rangos porcentuales en cada escenario van de -5% a -1% en el campo negativo y 1% a 5% en el campo positivo.

Cuadro 65. Análisis de sensibilidad

VAR.	PV	MP	MO	FINANC.	TO
-5%	NA	70,88%	52,22%	48,91%	15,00%
-4%	4,14%	66,79%	51,52%	48,86%	15,00%
-3%	21,28%	62,56%	50,81%	48,81%	15,00%
-2%	32,13%	58,15%	50,10%	48,76%	15,00%
-1%	40,94%	53,53%	49,38%	48,71%	15,00%
0	47,74%	47,74%	47,74%	47,74%	15,00%
1%	55,66%	43,45%	47,93%	48,61%	15,00%
2%	62,16%	37,80%	47,19%	48,56%	15,00%
3%	68,29%	31,53%	46,44%	48,51%	15,00%
4%	74,12%	24,28%	45,69%	48,46%	15,00%
5%	79,72%	15,22%	44,92%	48,41%	15,00%

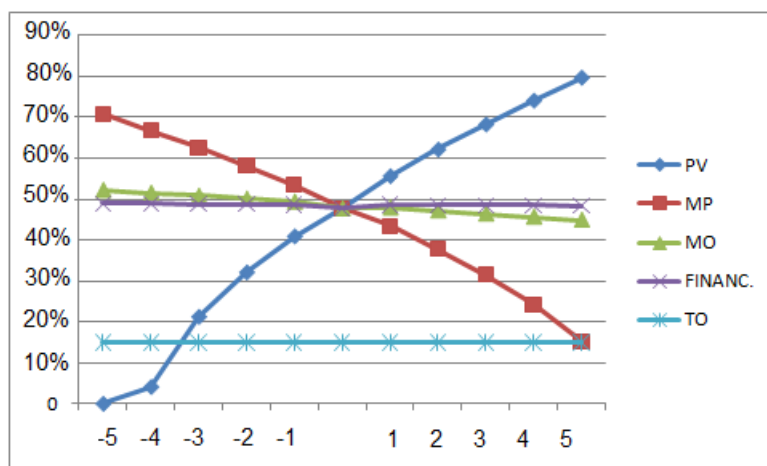
Fuente: Esta investigación.

El gráfico 27 muestra de manera detallada y clara que las variables precio de venta y costo de materias primas son altamente sensibles a las variaciones, la razón fundamental es que estas tienen una participación significativa en los ingresos y costo de ventas respectivamente.

Sin embargo existe un margen de seguridad que permite atender de manera tranquila cualquier contingencia que tenga que ver con una competencia agresiva de precios o alzas en los costos de las materias primas en el mercado.

Por su parte las variables mano de obra directa y costo de la financiación se muestran normales ante los cambios planteados en los escenarios, ya que su incidencia en el estado de resultados es ligeramente baja.

Gráfico 27. Análisis de sensibilidad



Fuente: Esta investigación

7.4 ANÁLISIS DE IMPACTO

7.4.1 Impacto económico. El país en general y en Nariño de manera específica, aún se padece los efectos de la pérdida de dinamismo en la demanda interna y externa, principalmente por la crisis financiera en los Estados Unidos, los distanciamientos políticos y económicos con Venezuela y Ecuador y el fenómeno de las pirámides.

Es importante tener en cuenta que el PIB 2009 por ramas de actividad económica reveló que los sectores más dinámicos fueron en su orden: minería (11,3%), construcción (12,8%) y establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas (3,1%); mientras que las contracciones más importantes se registraron en la industria manufacturera (6,3%) y el comercio, reparaciones, restaurantes y hoteles (2,9%). En tanto, los sectores agropecuario, eléctrico y de servicios, crecieron alrededor del 1%.

Sin duda alguna que todos estos fenómenos afectaron de manera negativa a nuestro departamento y en especial a la capital, por esta razón durante 2009 en Pasto, los empleos informales crecieron y representan un 63,8% del total de la población empleada, que en su mayoría pertenecen a actividades comerciales, servicios y transporte.

En cuanto al número de empresas creadas durante 2009, estas llegaron a 202 y aunque existe un crecimiento en el valor del capital suscrito frente al año inmediatamente anterior, decrecen un 14% en número de establecimientos constituidos pues pasan de 235 en 2008 a 202 en 2009.

El panorama también es desalentador en el número de empresas liquidadas, esté crece un 63%, 22 de las cuales pertenece al comercio, 3 a la construcción, 5 a salud y 12 a otros servicios.

No obstante y pese a todas estas dificultades, este proyecto busca proporcionar una herramienta técnica, para fortalecer la posición competitiva del Asadero Rico Pollo, como un aporte significativo que contribuirá para contrarrestar la situación que vive actualmente la región y en particular la ciudad de Pasto, ya que se pretende dinamizar la economía local, generando unas ventas por valor de \$ 1.179.030.000 en el primer año, realizar las compras a proveedores locales para apoyar la empresa regional y ofrecer productos a precios muy accesibles para que los habitantes de las comunas 6 y 7 puedan economizar y ahorrar.

7.4.2 Impacto regional. Se hace necesario resaltar que en los últimos años y pese a todas las dificultades por las que pasa la región, se ha incrementado notoriamente la construcción de vivienda. En la actualidad los proyectos que se desarrollan en el sector occidental de la ciudad, comunas 6 y 7, han entregado 580 apartamentos y pretenden entregar en los próximos meses alrededor de 800 más.

Este sector lo conforman 10.800 hogares, sin contar con los 1.380 nuevos que están en venta, lo que significa que existe una oportunidad muy buena para que el Asadero Rico Pollo desarrolle sus operaciones, crezca y genere beneficios significativos como utilidades para sus dueñas, empleo, alianzas con los proveedores regionales y alternativas de producto y precio para sus clientes.

7.4.3 Impacto social. Existen numerosas razones que hacen viable la puesta en marcha de un plan de negocios para fortalecer la posición competitiva del Asadero Rico Pollo, el que tenga una operación actual que está generando ingresos y utilidades, contar con número significativo de clientes, la voluntad decidida de sus propietarias, pero tal vez la más importante, los beneficios que otorga el gobierno a través del Fondo Emprender para incentivar la generación de empleo. Se cree que esto se puede lograr porque uno de los propósitos de este proyecto es generar al menos 11 empleos formales que redundarán sin duda alguna en el mejoramiento del nivel de ingresos de este número de hogares.

7.4.4 Impacto ambiental. En la actualidad, el Asadero utiliza una cantidad significativa de carbón vegetal para el asado del pollo, sin medir las consecuencias negativas que esto le causa el medio ambiente.

Para producir el carbón vegetal de manera artesanal, en las zonas rurales del departamento de Nariño, en especial de las poblaciones serranas y costeras del Pacífico, se talan grandes extensiones de bosques y la madera y otros residuos vegetales que se obtienen, se calientan bajo la tierra a temperaturas superiores a los 500°C en ausencia de aire y durante el proceso de combustión que puede tardar días, se emanan una cantidad gigantesca de gases de efecto invernadero que no solo destruyen los ambientes naturales y la fauna, sino que también aumentan la contaminación ambiental. Por esta razón y para disminuir el impacto ambiental, la producción de carbón vegetal de manera artesanal debe remplazarse métodos industriales de generación de energías limpias que no generen más estragos al medio ambiente.

En este sentido los objetivos de este proyecto van más allá de generar mayores ingresos y mejores beneficios para las propietarias, los empleados y la comunidad, la contribución con el medio ambiente también es un propósito del negocio a corto plazo, pues se contempla dentro del plan de inversión, la adquisición de un horno en acero inoxidable a gas, que permita mejorar el tiempo de asado y menos contaminación para el ambiente.

CONCLUSIONES

El plan de negocios para fortalecer la posición competitiva del Asadero Rico Pollo, no solo pretende desde el campo académico proporcionar los elementos que viabilicen su puesta en marcha, sino que lleva inmerso un mensaje de formalizar y apoyar a las famiempresas de tipo informal, porque en realidad son estas las que requieren de la atención de todos los entes de carácter privado y estatal. La razón fundamental, es que estas en su conjunto, generan más del 40% del empleo en el país.

Rico Pollo, es un negocio que en la actualidad y de manera informal tiene unas ventas significativas, genera alrededor de ocho empleos y entrega a sus propietarias unas utilidades anuales importantes, pero es una realidad que las condiciones en las que presta sus servicios son precarios y le impiden crecer y ser competitiva.

Las comunas 6 y 7 de la ciudad de Pasto, la conforman 68 barrios con más de 10.800 hogares, con un promedio de ingresos que no supera los seiscientos mil pesos (\$ 600.000) y no cuentan con un asadero de pollos que satisfaga la demanda actual y que además colme sus necesidades de precio, sabor, tamaño y servicio, por lo que es urgente implementar un plan de acción que permita responder a las sugerencias, inconformidades y expectativas de este mercado.

Los resultados obtenidos en esta investigación, en especial los relacionados al estudio de mercado y al financiero, permiten afirmar con cierta certeza que se deben ejecutar el plan de negocios para fortalecer la posición competitiva, para lo cual se requiere conseguir los recursos necesarios descritos en el plan de inversión, a través del fondo emprender y crédito bancario a tres años.

La formalización del Asadero Rico Pollo debe considerar el nuevo modelo de forma societaria SAS, Sociedad por Acciones Simplificada, ya que permite, entre otros beneficios, la unipersonalidad, no exige un número mínimo o máximo de accionistas, se constituye por documento privado inscrito en la Cámara de Comercio del domicilio, su objeto social puede ser indeterminado, el término de duración puede ser indefinido, la responsabilidad se limita exclusivamente al monto de los aportes de los accionistas, salvo fraude a la ley o abuso en perjuicio de terceros, es mucho más flexible, pues existe libertad para diseñar la estructura de administración y es voluntaria la creación de la junta directiva y de la revisoría fiscal.

RECOMENDACIONES

Si en un comienzo la formalización de la empresa puede significar la disminución de las utilidades actuales que reciben sus propietarias por los impuestos y la carga salarial a los que se verán sometidos, es importante que se considere las proyecciones realizadas con base en los índices de crecimiento poblacional y empresarial de la región que por cierto son muy conservadores, tan solo del 2% sostenido para los cinco años que les permitirán incrementar de manera significativa sus ingresos.

Los actuales beneficios que genera el gobierno nacional a través del Fondo Emprender deben ser aprovechados de manera inmediata ya que el monto otorgado a las empresas que se constituyan y que generen al menos ocho (8) empleos directos, puede ascender a los 180 salarios mínimos legales vigentes, lo cual sin duda alguna, viabiliza el proyecto y reduce de manera significativa los costos de inversión.

Es importante tener en cuenta que no se debe parar la operación actual que tiene Rico Pollo para poner en marcha este Plan de Negocios. El objetivo estratégico, es fortalecer la posición competitiva y por ello se debe buscar en arriendo y de manera provisional un local o una casa cercana que permita seguir prestando el servicio a los clientes tradicionales y generar expectativas a toda la comunidad del sector.

Cambiar u omitir cualquiera de los estudios y planteamientos realizados en esta investigación por parte de las propietarias del negocio, puede causar efectos contrarios a los requeridos o establecidos, por lo que toda modificación o mejoramiento, debe ser consultado con los autores del proyecto.

Finalmente se recomienda seguir todos los pasos establecidos en este estudio y contar con la asesoría de los autores del Plan de Negocios para conseguir el objetivo estratégico de consolidar de manera efectiva el fortalecimiento de la posición competitiva del Asadero Rico Pollo en el mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

ALCARAZ RODRIGUEZ Rafael. El emprendedor de éxito: Guía de Planes de Negocios, México, McGraw-Hill, 2001.

BETANCOURT G. Benjamín. Planeación Estratégica: Papeles de trabajo para planes estratégicos. Septiembre 10 de 2010.

BORELLO Antonio. El Plan de Negocios: De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo, Sta. Fe de Bogotá, McGraw-Hill, 2004.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, Anuario estadístico 2006, 2007, 2008 y 2009.

DAFT, Richard L., Teoría y Diseño Organizacional, International Thomson Editores S.A., México, 2005.

DANE, Censo 2005.

DANE, Proyecciones de población 2006 - 2020.

ESTADÍSTICAS FENAVI, programa de estudios económicos, consumo per cápita de las carnes (1995 – 2009)

GRANDE, Ildefonso. Dirección de Marketing: Fundamentos y Software de aplicaciones. McGraw-Hill, Madrid, 1992.

ILLERA DULCE, Luis Eduardo, ILLERA CORREAL, Arianne, Administración y Teorías Organizacionales, Ediciones Hispanoamericanas Ltda., Bogotá, 2003.

INFANTE VILLARREAL, Arturo, Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1996.

JANY CASTRO, José Nicolás, Investigación integral de mercados: Un enfoque operativo, Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá, 1994.

KOONTZ, Harold. Elementos de Administración Moderna, McGraw-Hill, México, 1975.

KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. México, 1993.

MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos. METODOLOGÍA; Diseño y desarrollo del proceso de investigación 3° Ed. McGraw-Hill, 2004.

Nuevo Código de Comercio, República de Colombia, decreto 410 de 1971, Momo Ediciones, Bogotá, 2002.

RAMIREZ, Carlos Arturo. Módulo de fundamentos de administración.

SENA regional Valle, división de desarrollo empresarial, programa de creación e incubación de empresas. El plan de negocios.

VILLALBA, María, ALBERTE, Monste. Enciclopedia de Marketing y Ventas, Grupo Océano, Barcelona, 1998.

WESTON, J. Fred, Fundamentos de Administración Financiera, McGraw-Hill, México, D.F., 1996.

NETGRAFIA

ADMINISTRACION EN SISTEMAS DE COMUNICACIÓN: Teoría de la contingencia desde 1967. En: <http://administraciondesistemas.blogspot.com/2009/02/teoria-de-la-contingencia-desde-1967.html>.

Plan de Negocios. En: [Http://: www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com).

RODRIGUEZ M., Mauricio y otros. Módulo 5 Operación (Estandarización y control restaurantes). En: <http://www.slideshare.net/tecnicas2/modulo-5-operacion-de-hoteles-v03-presentation>

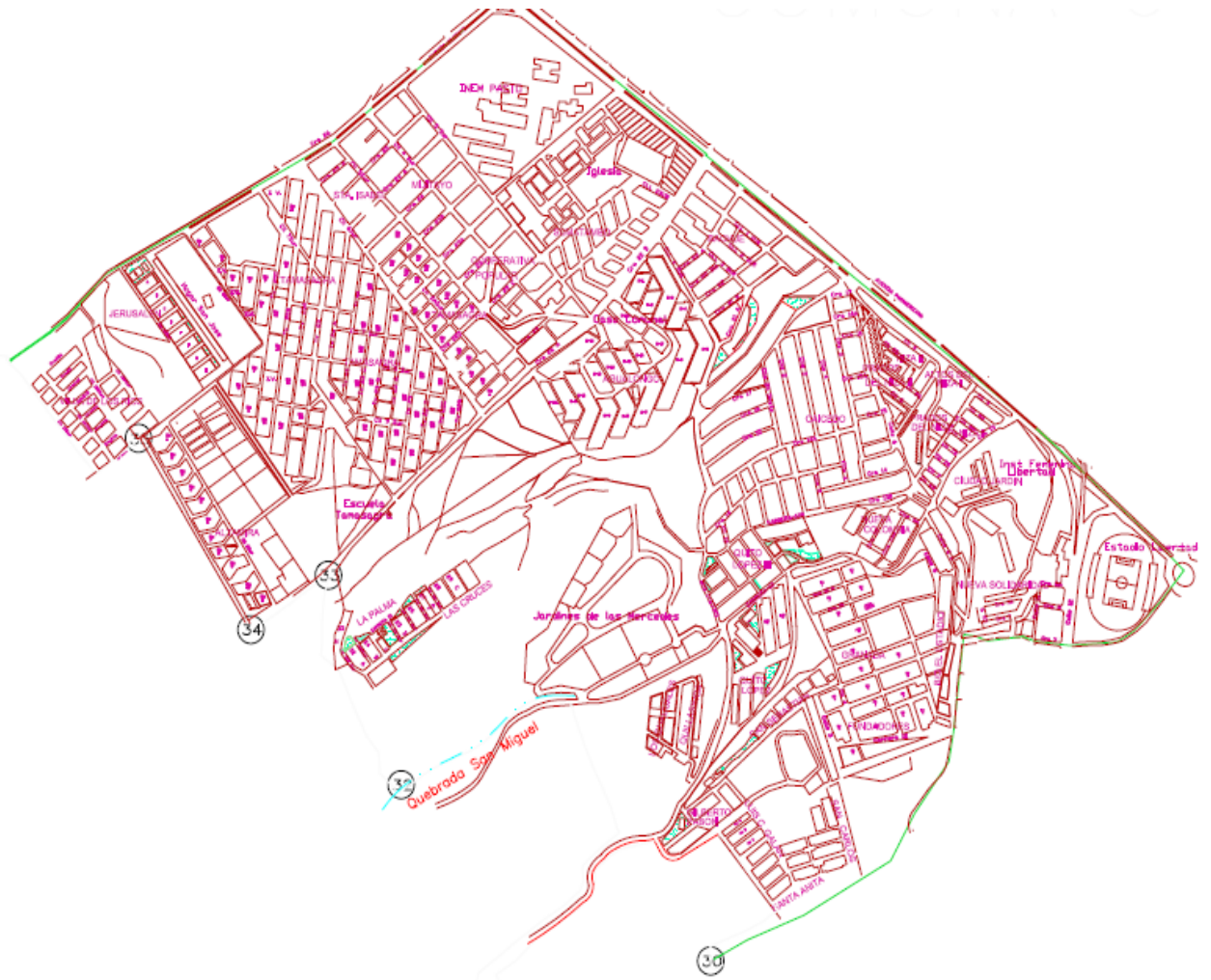
Revista La Barra. Los más destacados del segmento. En: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/edicion-30/informe-especial>.

ANEXOS

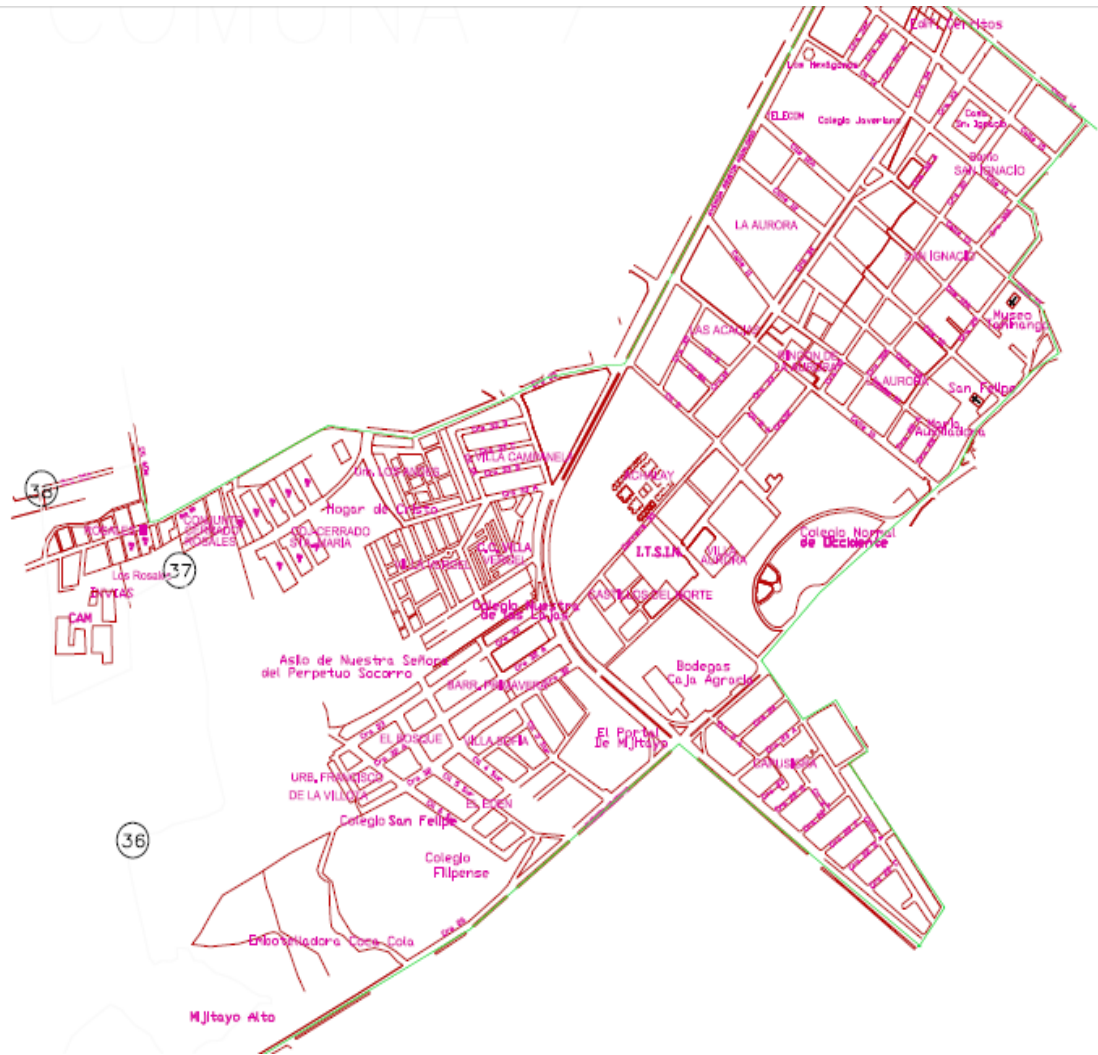
Anexo 1. Barrios de las comunas 6 y 7

COMUNA 6			
1	Agualongo	36	Santa Isabel
2	Altamira	37	Santanita
3	Bachue	38	Sumatambo
4	Caicedo	39	Tamasagra I
5	Ciudad Jardin	40	Tamasagra II
6	Cooperativa Popular Nariñense	41	Tequendama
7	El Estadio	42	Valle Lili
8	El Libertador	43	Villa De Los Rios
9	Gilberto Pabon		
10	Granada I		COMUNA 7
11	Granada II	44	Achalay
12	Granada III	45	Avenida Panamericana
13	Granada IV	46	Capusigra
14	Inem	47	Castillos Del Norte
15	Jerusalen	48	Conjunto El Paque
16	La Cruz	49	El Bosque
17	La Palma	50	El Eden
18	Los Fundadores	51	El Rincon De La Aurora
19	Luis Carlos Galan	52	El Rincon De La Panamericana
20	Majitayo II	53	Francisco De La Villota
21	Mijitayo	54	La Aurora
22	Mijitayo Bajo	55	La Primavera
23	Mirador De Niza	56	Las Acacias
24	Niza I	57	Las Camelias
25	Niza II	58	Los Andes
26	Niza III	59	Los Hexagonos
27	Nueva Colombia	60	Rosales II
28	Prados Del Niza	61	Rosales I
29	Quillacinga	62	San Felipe
30	Quito Lopez I	63	San Ignacio
31	Quito Lopez II	64	Santa Maria
32	Quito Lopez III	65	Villa Aurora
33	San Carlos	66	Villa Campanela
34	San Miguel De Jongovito	67	Villa Sofia
35	San Sebastián	68	Villa Vergel

Anexo 2. Mapa comuna 6



Anexo 3. Mapa comuna 7



Anexo 4. Formato de la encuesta

UNIVERSIDAD DE NARIÑO ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA ENCUESTA - ASADERO RICO POLLO

Fecha: _____ Dirección: _____ Estrato _____

OBJETIVO: Obtener información de los consumidores actuales y potenciales del Asadero Rico Pollo del Municipio de Pasto, necesaria para la formulación de un plan de negocios, el cual será presentado a la Universidad de Nariño como trabajo académico.

1. Su nivel de ingresos o el de su familia, está entre:

0 – 515.000	
515.001 – 1.030.000	
1.030.000 – 2.060.000	
Más de 2.060.000	

2. En el siguiente cuadro marque las razones por las que consume los productos de Rico Pollo.

Producto	Razones a evaluar						
	Sabor	Precio	Tamaño	Higiene	Cercanía	Atención	Ambientación
Pollo asado							
Pollo broaster							
Menú del día							

No consume estos productos

¿Por qué razón? _____

3. ¿Hace cuánto tiempo conoce y consume los productos de Rico Pollo?

Menos de un mes		Entre uno y tres meses	
Entre cuatro y seis meses		Entre siete meses y un año	
Entre uno y dos años		Más de dos años	

4. Califique el grado de satisfacción de los productos y servicio de Rico Pollo con respecto a cada uno de los aspectos, donde 1 es completamente insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 satisfecho y 4 completamente satisfecho.

Aspecto	Calificación
Calidad	
Precio	
Atención y servicio	
Comodidad y ambientación del establecimiento	
Higiene y salubridad	

Seguridad del sector	
----------------------	--

5. ¿Qué cantidad de los siguientes productos consume su familia al mes?

Producto	Cantidad
Pollo asado	
Pollo broaster	
Menú del día	

6. Califique de uno a cuatro las variables del Pollo Asado de cada empresa, donde 1 es Muy malo, 2 Malo, 3 Bueno y 4 Muy bueno.

Variable	Rico Pollo	Mister Pollo	Pollo Sorpresa	La Canasta
Precio				
Tamaño				
Sabor				
Frescura				
Calidad				

7. Califique de uno a cuatro las variables del Pollo Broaster de cada empresa, donde 1 es Muy malo, 2 Malo, 3 Bueno y 4 Muy bueno.

Variable	Rico Pollo	Mister Pollo	Pollo Sorpresa	La Canasta
Precio				
Tamaño				
Sabor				
Frescura				
Calidad				

8. Califique de uno a cuatro las variables para cada empresa, donde 1 es Muy malo, 2 Malo, 3 Bueno y 4 Muy bueno.

Variable	Rico Pollo	Mister Pollo	Pollo Sorpresa	La Canasta
Higiene y salubridad				
Comodidad y ambientación				
Atención y servicio				
Instalaciones				
Parqueadero				
Disponibilidad de productos				
Eficiencia en la facturación				
Agilidad en la entrega de pedidos				
Entrega acorde con el pedido				

9. ¿Qué productos de Rico Pollo recomendaría a otras personas y en qué medida lo haría?

Producto	Grado de recomendación			
	Definitivamente no	Probablemente no	Probablemente si	Definitivamente si
Pollo asado				
Pollo broaster				
Menú del día				

10. ¿Qué otro producto o servicio le gustaría que Rico Pollo le ofrezca?

11. ¿Qué problemas ha tenido en Rico Pollo y con qué frecuencia?

Problemas	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
Productos fríos o de mal sabor				
Productos recalentados				
Errores en la entrega de producto				
Productos no disponibles				
Falta de higiene en los productos				
Mala atención				
Demora en la entrega de pedido				
Facturación lenta				
Error en la entrega de regresos				
Ausencia de parqueadero				
Otros, ¿cuáles?				

12. ¿Usted seguirá consumiendo los productos de Rico Pollo?

Si

No Por qué razones: _____

13. ¿Qué recomendación le haría a Rico Pollo para mejorar su servicio?

OBSERVACIONES DEL ENCUESTADOR

**Anexo 5. Formato R-004
Comparación de cotizaciones**

FECHA _____

DESCRIPCION	PRECIO UND Cotizante 1	PRECIO UND Cotizante 2	PRECIO UND Cotizante 3

Cotizante seleccionado _____

Elaboró _____

Anexo 6. Formato R-005
Proyección de compras trimestrales

FECHA _____

DESCRIPCION	CANTIDAD CONSUMIDA	CANTIDAD PROYECTADA	PRECIO ULTIMA COMPRA	VALOR TOTAL COMPRA

Elaboró _____

Anexo 7. Formato R-001

Listado de frecuencia de compra de insumos

Descripción	Frecuencia	Unidad de medida
POLLO	Diario	Kilos
VERDURAS	Diario	Kilos
FRUTAS	Diario	Kilos
LACTEOS	Diario	Litros
PAPA	Semanal	Kilos
GRANOS	Semanal	Kilos
GAS	Semanal	Libras
GASEOSA	Semanal	Unidad
REFRESCOS	Semanal	Unidad
SERVILLETAS	Mensual	Unidad
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	Mensual	Unidad
SUMINISTROS DE OFICINA	Mensual	Unidad

Anexo 8. Formato R-002
Solicitud de bienes y servicios

FECHA _____

SOLICITANTE _____

DESCRIPCION	CANTIDAD	MOTIVO

APROBADO POR _____

**Anexo 9. Formato R-003
Orden de compra**

NOMBRE PROVEEDOR _____

DIRECCION _____

TELEFONO _____

FECHA _____

Descripción	Cantidad	Valor Bruto	Dcto	Valor Neto	Iva	Valor Total

Total Neto	
Iva	
Valor Total O.C.	

Nombre del Comprador

Nombre del Proveedor

**Anexo 11. Formato R-008
Pedido**

FECHA _____

MESA _____

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Total			
Iva			
Total Neto			

MESERO _____