

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE
EJECUTIVO EN EL MUNICIPIO DE PASTO AL AÑO 2015

MILENA ISABEL NARVAEZ ACOSTA
GERMAN DARIO DELGADO MELO

CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO -
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
MODULO PLAN DE NEGOCIOS
SAN JUAN DE PASTO
2010

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE EN EL
MUNICIPIO DE PASTO

MILENA ISABEL NARVAEZ ACOSTA
GERMAN DARIO DELGADO MELO

ASESOR:

MG. FABIO MEJIA ZAMBRANO

CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO -
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
MODULO PLAN DE NEGOCIOS
SAN JUAN DE PASTO
2010

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos expresados en el siguiente trabajo son de responsabilidad del autor.

Artículo 1 del acuerdo número 32 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan Pasto, Enero de 2011

RESUMEN

El iniciar un nuevo negocio puede ser tan complicado como confuso aún para empresarios con experiencia. Trabajar con el laberinto de requisitos financieros y otros múltiples obstáculos para enfrentar todo lo que el negocio requiere es un desafío formidable, especialmente para aquellos que tienen poca experiencia.

Al mismo tiempo, en muchas comunidades pequeñas los nuevos negocios son un elemento estratégico esencial para el éxito del desarrollo económico.

Los Restaurantes desempeñan un papel especialmente importante en muchas comunidades Pequeñas. Además de ofrecer un lugar para comer, estos establecimientos ofrecen una base importante para facilitar el intercambio de ideas y la oportunidad para construir un recurso social.

Nosotros no tenemos clientes, tenemos INVITADOS. Filosofía del restaurante es el esmero de cuidar sus fuentes de aprovisionamiento con materia prima de calidad.

PALABRAS CLAVE: RESTAURANTE, MATERIA PRIMA DE CALIDAD

ABSTRACT

The starting a new business can be both complicated and confusing even for experienced entrepreneurs. Working with the maze of financial requirements and other numerous obstacles to face everything the business requires is a formidable challenge, especially for those who have little experience. At the same time, many small new businesses are a key strategic element for the success of economic development.

The Restaurants play a particularly important role in many small communities. Besides offering a place to eat, these establishments offer an important basis to facilitate the exchange of ideas and the opportunity to build a social resource.

We do not have customers, we have guests. Restaurant's philosophy is the dedication of caring for their sources of supply of quality raw materials.

KEY WORDS: RESTAURANT, QUALITY RAW MATERIAL

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PROBLEMA.....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	16
2. OBJETIVOS.....	18
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
3. JUSTIFICACIÓN.....	19
4. MARCO DE REFERENCIA.....	21
4.1 ANTECEDENTES.....	21
4.2 MARCO TEÓRICO.....	24
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	35
4.4 MARCO LEGAL.....	38
4.5 MARCO TEMPORAL.....	41
4.6 MARCO ESPACIAL.....	41
5. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	42
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	42
5.2 ENFOQUE DE INVESTIGACION.....	42
5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	43
5.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	43
5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
5.6. TÉCNICA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
6. DIAGNOSTICO COMPETITIVO.....	46
6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	46
6.1.1 Misión.....	46
6.1.2 Visión.....	46

6.1.3 Objetivos Corporativos.....	46
6.2 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS.....	47
6.2.1 DESCRIPCION DE VARIABLES INTERNAS	47
6.2.2 Análisis Estructural.	48
6.3 ANALISIS DEL ENTORNO.....	54
6.3.1 Descripción De Variables Externas.....	54
6.3.2 Análisis Estructural Con Variables Externas	56
6.3.3 Mefe.	60
6.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	61
6.4.1 Matriz Perfil Competitivo.	62
7. ESTUDIO DE MERCADO.....	65
7.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	65
7.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO.....	66
7.3. ANALISIS DE LA DEMANDA.....	67
7.4. ANALISIS DE LA OFERTA.....	81
8. ESTUDIO DE OPERACIONES.....	82
8.1 LOCALIZACION DE LA EMPRESA.....	82
8.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	83
8.3 INGENIERÍA BÁSICA	84
9. ESTUDIO FINANCIERO.....	90
9.1 PRESUPUESTO.....	90
9.2 OPERACIONES DE CAPITAL.....	93
10. EVALUACION FINANCIERA	94
10.1 ESTADOS FINANCIEROS	94
11. PLAN OPERATIVO.....	101
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES.....	104
ANEXO	106

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Muestra población estratificada.....	44
Cuadro 2. Inventario de variables	49
Cuadro 3. MEFI.....	53
Cuadro 4. Variables externas.....	57
Cuadro 5. MATRIZ MEFE	61
Cuadro 6. Matriz del perfil competitivo.....	63
Cuadro 7. ANÁLISIS DOFA	64
Cuadro 8. Portafolio de productos	65
Cuadro 9. Mercado potencial	66
Cuadro 10. Matriz Análisis del cliente.	67
Cuadro 11. Nivel de ingresos familiar	69
Cuadro 12. Estrato socioeconómico	70
Cuadro 13. ¿Actualmente asiste a restaurante con frecuencia?	70
Cuadro 14. ¿Con que frecuencia asiste a restaurantes?.....	71
Cuadro 15. ¿Qué tipo de comidas prefiere?	72
Cuadro 16. ¿Qué restaurantes frecuenta?	73
Cuadro 17. ¿Quién toma la decisión de asistir a restaurantes en su hogar?.....	75
Cuadro 18. ¿En qué lugar le gustaría que funcionara el restaurante?.....	76
Cuadro 19. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un almuerzo o comida?	77
Cuadro 20. Que factores de evaluación utiliza para la asistencia a restaurantes?	78
Cuadro 21. ¿Qué medios de publicidad prefiere para conocer este nuevo restaurante?.....	79
Cuadro 22. Macrolocalización.....	83
Cuadro 23. Tamaño del proyecto.....	83
Cuadro 24. Programa de producción	84
Cuadro 25. Maquinaria y equipo	85

Cuadro 26. Mobiliario.....	85
Cuadro 27. Costo total de maquinaria y equipo.....	90
Cuadro 28. Mobiliario.....	90
Cuadro 29. Nómina de personal.....	91
Cuadro 30. Nomina proyectada.....	92
Cuadro 31. Proyección Precios Promedio plato.....	92
Cuadro 32. Inversión.....	92
Cuadro 33. Amortización del Crédito.....	93
Cuadro 34. Balance General.....	95
Cuadro 35. Estado de resultados.....	97
Cuadro 36. Indicadores financieros proyectados y flujo de caja.....	99
Cuadro 37. TIR Y VPN.....	99

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Plano de influencias / dependencias directas	51
Figura 2. Influencias directas	52
Figura 3. Plano de influencias / dependencias directas	58
Figura 4. Influencias directas	59
Figura 5. ¿Quién toma la decisión de asistir a restaurantes en su hogar?	76
Figura 6. Distribución de planta	86

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Nivel de ingresos familiar	69
Grafico 2. Estrato socioeconómico	70
Grafico 3. ¿Actualmente asiste a restaurante con frecuencia?.....	71
Grafico 4. ¿Con que frecuencia asiste a restaurantes?	72
Grafico 5. ¿Qué tipo de comidas prefiere?	73
Grafico 6. ¿Qué restaurantes frecuenta?.....	74
Grafico 7. Teniendo en cuenta que se crearía un restaurante que combine sus gustos y preferencias estaría interesado en ser cliente?	75
Grafico 8. ¿En qué lugar le gustaría que funcionará el restaurante?.....	77
Grafico 9. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un almuerzo o comida?	78
Grafico 10. Que factores de evaluación utiliza para la asistencia a restaurantes?	79
Grafico 11. ¿Qué medios de publicidad prefiere para conocer este nuevo restaurante?.....	80
Grafico 12. Organigrama	87

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta	106
Anexo B. LISTADO DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE PASTO ANGUS "Parrilla Argentina"	109
Anexo C. Utensilios para medir y preparar	112

1. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La tendencia mundial está enfocada hacia el cambio, la innovación, los nuevos retos, es por esto que las personas cada día se vuelven más críticas y más exigentes a la hora de escoger un lugar donde alimentarse y compartir un momento agradable, ya no solo buscan mejores precios sino un mayor valor agregado que les brinde más beneficios y satisfacciones. Hoy en día ya no solo los hombres son quienes trabajan, también lo hacen las mujeres por lo cual no hay tiempo para preparar la comida y comer en casa, así que el tiempo se ha convertido en un factor importante y limitante. Concurrente con el anterior argumento “De acuerdo con el DANE, el 6,71 por ciento de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98 por ciento a comida en restaurantes. Los servicios de restaurantes y hoteles mostraron el año pasado un crecimiento del 7,57 por ciento”¹

Es así, como potenciales grupos de clientes se ven en la necesidad de salir a conseguir un lugar que les brinde genere la satisfacción de una buena alimentación a un precio que se acomode a las necesidades económicas y alimenticias de cada persona ya que es una actividad que se realiza diariamente, en un ambiente propicio para pasar un buen rato durante su estadía.

En el contexto de el plan de negocios resulta estratégicamente relevante el concepto de negocio con base en el cual la empresa generara posicionamiento, en este sentido es importante referir el argumento de el heraldo que a la letra dice: “Si bien es muy importante los espacios, la decoración y el ambiente de un restaurante y por su puesto la calidad de sus platos, un buen restaurante debe tener algo que lo distinga de los demás, que le dé una identidad particular.”²

En este orden de ideas, los restaurantes como cualquier otro producto se circunscribe en el concepto del ciclo de vida en virtud a que tienen épocas de furor en la que sus clientes generan una comunicación verbal positiva, no obstante existe un punto de inflexión en donde se expresa el declive. “En este sentido la duración promedio de un restaurante es de tan solo un año y de un bar o una

¹ GOBIERNO EN LINEA. DANE. [en línea]<http://www.dane.gov.co>. 2010. [Citado el 21 de Febrero de 2010]

² BIBLIOTECA VIRTUAL. revistas El Heraldo. [en línea]:
<http://www.elheraldo.com.co/revistas/informe7deabril/noti7.htm> el 23 de Febrero de 2010]

discoteca tan solo llega a los seis meses. Por tanto se debe estar a la vanguardia del cambio e innovación para afrontar dicho riesgo”³

Estudios publicados por revista dinero mencionan que las personas en la actualidad, busca la comodidad, lo ligero, lo actual y sobretodo algo con lo cual identificarse; además una mayor economía durante la semana, y en el fin de semana es más flexible, puesto que la gente quiere distraerse, conocer y probar diferentes sitios, comidas, ambientes, experiencias. Muchos buscan experimentar nuevos placeres mediante un alimento que contenga innovación de ingredientes, que sean bajos en calorías, o que sean más saludables y no encontrar tanta comida “chatarra” comer bien sin que sea un restaurante caro o muy elegante y con un impacto social. Sin embargo el mercadeo es prescriptivo considerando factores claves del entorno y el perfil de capacidades internas de la empresa; es relevante citar que Colombia es un país pluricultural caracterizado por singularidades de las regiones en donde la investigación de mercados juega un papel preponderante en los criterios de toma de decisiones.

“Colombia se ha convertido en un país en el que el negocio de la gastronomía está en crecimiento a pasos gigantes lo cual ha generado una gran competencia, cada vez hay más restaurantes de diferentes tipos de comida, nacional e internacional”⁴, que prestan el servicio de restaurante e igualmente han crecido sus sustitutos como las cafeterías, zonas de comidas rápidas, en la ciudad de Pasto la situación no es diferente las personas son más exigentes, selectivas, el aumento de la población y el mayor desempeño de la mujer Nariñense en el ambiente laboral permite que el acudir a un restaurante forme parte de la vida cotidiana.

Los restaurantes satisfacen la necesidad gastronómica de las personas; uno de los deleites más apetecidos por el público en general es el comer, pero no comer cualquier cosa, si no que aquello que a una persona le gusta. Muchas veces esto lo encontramos solamente en los restaurantes, y sin mencionar el aspecto del servicio, el gusto de ser atendido. Estos establecimientos, estos restaurantes que nos entregan el servicio de la alimentación profesional, son en muchos casos, la única manera de poder probar algo que deseamos.

3 BIBLIOTECAS VIRTUALES. El Portafolio. [en línea] http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online. [Citado el 28 de Febrero de 2009]

4 REVISTA LA BARRA. Enrique Jaramillo Anjel. [en línea] www.revistalabarra.com.co/.../evolucion-o-extencion.htm. [Citado el 30 de Febrero de 2009]

La alta cocina en Colombia está viviendo una transformación sin precedentes. Este sector es objeto de millonarias inversiones por la entrada de competidores nuevos y proyectos ambiciosos que adelantan los jugadores tradicionales.

El sector gastronómico en Colombia ha generado ventas por 19.05 billones de pesos aproximadamente durante los últimos 4 años; así mismo estas ventas han presentado un crecimiento sostenido de 6.06% en los últimos cinco años.

Los resultados arrojados por las empresas en el 2007, reflejaron el vigoroso crecimiento que muestra la economía colombiana. Sobresalieron las de petróleo y combustibles, comercio y telecomunicaciones, cabe aclarar que la economía colombiana creció al 7.5%, siendo la cifra más elevada en la últimas décadas. Las ventas de alimentos, de carros, de servicios de telecomunicaciones, de electrodomésticos y de tecnología estuvieron disparadas el año anterior⁵.

Frente al anterior panorama se puede inferir que invertir en el negocio antes aludido resulta potencialmente atractivo no obstante es pertinente realizar diferentes estudios propios del proceso administrativo que permitan con base en el pensamiento estratégico optar cursos alternativos de acción para minimizar riesgos en posibles contextos de incertidumbre. En consecuencia no será la subjetividad la base de decisiones.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo constituir estratégicamente el Plan de Negocios que permita la implementación de un RESTAURANTE con concepto diferenciador, con sostenibilidad y crecimiento en el municipio de Pasto?

1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el perfil de capacidades internas y el ambiente externo, relacionado con la creación de un restaurante con concepto diferenciador?

¿Cuál es el real mercado objetivo y sus características?

¿Cuál es la localización, tamaño y operaciones propias de una unidad estratégica de negocios orientada a la gastronomía?

¿Cuál es la estructura organizacional y administrativa del plan de negocios?

⁵ Acodrés: asociación colombiana de la industria gastronómica. [en línea] <http://www.acodres.org/>. [Citado el 28 de Febrero de 2009]

¿Con base en qué criterios se realizara la operación de capital y cómo se utilizarán recursos y los retornos que se lograran con la implementación del nuevo concepto de negocio?

¿Con base en qué criterios se realizará la evaluación del plan de negocios?

¿Qué estrategias se debe implementar para el fortalecimiento corporativo de la empresa?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar estratégicamente un plan de negocios que permita la creación de un restaurante en el municipio de Pasto con un sistema de gestión eficiente, socialmente responsable que contribuya al crecimiento personal y regional.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Realizar un diagnóstico competitivo.

Hacer un estudio del mercado.

Elaborar un estudio de operaciones.

Establecer una estructura organizacional y administrativa.

Estructurar un estudio financiero.

Evaluar con criterios pertinentes, el plan de negocios.

Elaborar un plan operativo que permita alcanzar los objetivos corporativos.

3. JUSTIFICACIÓN

El tiempo a nivel mundial es cada vez más corto, por tanto la sociedad, cada día, tiende a ser más afanada, todo pasa más rápido y ya el tiempo no alcanza, puesto que se ha convertido en un factor limitante. Las familias, los trabajadores y hasta los mismos niños, comen cada vez menos en sus casas. La tendencia está en alimentarse fuera del hogar, así que recurren a restaurantes, algo que les haga más fácil la vida, donde puedan socializar a la vez y donde se les ahorre tiempo. Las personas cada día buscan en estos sitios un factor que los diferencie de los demás, que les brinde un mejor servicio, mejor calidad e innovación en la preparación de los alimentos.

“El más reciente informe “Dinámica del Consumo en Colombia”, elaborado por la firma Raddar, que se especializa en el conocimiento de las tendencias de comportamiento de compra del consumidor a través de la realización de encuestas mensuales en 13 ciudades del país, se estableció que los colombianos gastan el 56% de su ingreso en comida y vivienda”⁶.

“Es así como de los ocho grupos de consumo que maneja el Dane, la segunda categoría de mayor crecimiento entre 1999 y 2007 fue la de alimentos, que alcanzó un 32,3% de participación en los gastos, frente al 28,7 de 1999”⁷.

El estudio indica que el aumento fue impulsado en gran medida por el consumo en restaurantes, y que el gasto por cabeza en hamburguesas aumentó 9,3% en el lapso mencionado. Dicho incremento se explica, entre otros factores, porque la gente come más por fuera por cuestiones de distancia y trabajo por tanto los restaurantes forman parte de una gran gama de servicios que se requiere para satisfacer las necesidades. El sector de los restaurantes cuenta con la posibilidad de seleccionar la mejor calidad en los alimentos y proporcionar a los consumidores una experiencia gastronómica inolvidable. El secreto del éxito en este tipo de negocio está en la innovación, tanto en la gastronomía y en el servicio al cliente, como en una ambientación diferente del lugar.

La innovación en los negocios se consigue de diferentes maneras prestando ahora mucha atención a la investigación y desarrollo para “innovaciones rompedoras”. Pero las innovaciones pueden ser desarrolladas por meras modificaciones

⁶ GOBIERNO EN LINEA. DANE. [en línea]<http://www.dane.gov.co>. 2010. [Citado el 21 de Febrero de 2010]

⁷ RADAR. Dinámica del Consumo en Colombia.

realizadas en la práctica del trabajo, por intercambios y combinaciones de experiencia profesional y de muchas otras maneras. Las innovaciones más radicales y revolucionarias suelen provenir de I+D (innovación y desarrollo) mientras que las más incrementales suelen emerger de la práctica pero existen excepciones a cualquiera de estas dos tendencias.

En ambos casos, las innovaciones son documentadas y protegidas mediante patentes u otro esquema de propiedad intelectual. De hecho, según Michael Porter el nivel de innovación de una región puede estimarse con la cantidad de patentes generadas, además el mercado de la gastronomía es un mercado muy amplio que permite generar gran innovación con los mismos insumos o materiales.

En el 2009, el sector de restaurantes en Pasto representó un alto porcentaje del total de empresas constituidas. La estrategia ha sido crear zonas en las que se facilite desarrollar nuevos restaurantes más cerca de su mercado objetivo. Los restaurantes se ven obligados a enfrentar una actualización permanente en su menú de productos, porque el consumidor está atento a descubrir nuevas opciones. Así mismo, con la tendencia hacia la comida saludable.

En este sentido se justifica la creación de un restaurante en el Municipio de Pasto por cuanto se tiene buenas expectativas en cuanto al mercado y si genera en sus platos y recetas innovaciones con calidad, buen servicio y precio competitivo el restaurante podrá posicionarse en la mente del consumidor.

Esta investigación tendiente a estructurar estratégicamente un plan de negocios que permita la creación de un restaurante en el municipio de Pasto con un sistema de gestión eficiente, socialmente responsable que contribuya al crecimiento personal y regional es de gran importancia y utilidad ya que permitirá realizar un diagnóstico competitivo y análisis la factibilidad de mercado, técnica, organizacional y financiera que permita tomar decisiones con respecto a su posterior montaje e implementación.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA TRADICIONAL ITALIANA de la Universidad Javeriana de Cali⁸.

ARLECCHINO cocina italiana es un restaurante, que busca diferenciarse de los Demás restaurantes en la ciudad de Cali, gracias a aspectos como la calidad en la comida y en el servicio, relación entre calidad y precio, el valor agregado que se ofrecerá al público y la originalidad de sus platos.

Arlecchino cocina italiana se especializará en preparar pasta fresca, pasta casera, recién hecha; por esta razón se desea entrar en el negocio ya que éste podrá ser un gran atractivo, en un mercado todavía en descubrimiento. Esto es lo que hace la diferencia frente a los competidores: es algo diferente de lo que se ve tradicionalmente en la ciudad de Cali.

Este proyecto contenía el siguiente objetivo general: Diseñar un plan de negocios para el montaje y gerencia de un restaurante, para las nuevas tendencias gastronómicas de la ciudad de Cali.

Esta investigación busco explorar tendencias, con base en una serie de preguntas que fueron respondidas a través de encuestas realizadas a personas de la ciudad de Cali. Se encontraron puntos interesantes; el más importante fue corroborar la tendencia que comer en restaurantes es un negocio que crece día a día.

Otro punto súper interesante, es por qué las personas van a los restaurantes, en este caso la mayoría va por razones sociales, lo que implica que buscan un lugar confortable y de relajación en el cual puedan disfrutar de una buena comida o bebida en compañía de amigos.

La investigación mencionada junto con la intención mía de establecer un nuevo restaurante en la ciudad de Cali, me permitió prospectar el negocio en sus aspectos legales, operativos, financieros y prácticos cuyo resultado es precisamente el presente proyecto de grado que aquí se presenta, además como un negocio completamente viable.

8 MONTALVO CASTRO, ISABEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA TRADICIONAL ITALIANA. Universidad Javeriana. 2008

Restaurantes de alta cocina (gourmet): El concepto de restaurante gourmet implica que desde la cosecha de los alimentos hasta la preparación, presentación y servicio, se cuente con alta calidad, donde el consumidor pueda sentir que todo a su alrededor está cuidadosamente escogido y diseñado para su satisfacción. Este tipo de restaurante ofrece los productos "a la carta" o escogiendo de un "menú"; exclusivamente elaborado por el chef principal del lugar, quien requiere siempre en su cocina de los más exquisitos productos para dar gusto al paladar de los comensales que apetecen de finos platos, de acuerdo a la especialidad que establezca el restaurante. Al ofrecer alta calidad en los productos y el servicio, el costo del plato puede ser relativamente costoso, pero quien apetece de calidad y buena mesa no repara en el precio de la comida. Una característica importante de éstos lugares, radica en la procedencia de los alimentos utilizados, ya que según un estudio de la Universidad de Nevada, Estados Unidos, los chef de la localidad, expresan estar interesados en productos propios de la comunidad, frescos y de acuerdo a su estacionalidad, pagando un alto precio, solo por obtener una buena cantidad y una magnífica calidad. Además argumentan que requieren poder planear sus menús de acuerdo a la disponibilidad de productos en las localidades, lo que implica una relación eficiente y eficaz entre proveedor-cliente.

Restaurantes temáticos: La globalización no deja de lado sectores como el de la gastronomía; ésta permite que los alimentos, las delicias y especialidades de otros países entren a ser parte de una comida local; de este modo los restaurantes temáticos o ethnic food, en inglés, ofrecen platos "a la carta" según el origen de la cocina, es decir, se preparan platos tradicionales de otros grupos étnicos o culturales de todo el mundo. Por tanto la cocina italiana, china, mexicana, española, francesa, peruana, tailandesa, y americana comienzan a ser parte de la dieta alimenticia de otros países. Este concepto de comida es innovador y cautivador en aquellos comensales que desean probar exquisiteces de otros lugares sin necesidad de desplazarse hasta la China o Europa. Esta tendencia se ve reflejada en el aumento de las franquicias de puesto de comidas rápidas y de restaurantes tipo gourmet o buffet que mezclan sus conocimientos con otras culturas.

Restaurante bufet o self-service: La palabra bufet proviene del francés buffet que en español traduce una comida servida y dispuesta sobre una mesa donde el comensal es quien se atiende por sí solo. Los alimentos presentados deben ser sencillos de servir y de comer, ya que una de las características principales del bufet es poder servir varios alimentos en un mismo plato y pagar una cantidad de dinero fijo. Los restaurantes tipo Bufet creados en los años 70's, son una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de personas, con un tipo de servicio self-service que en español traduce autoservicio, contando así con facilidad de escogencia y selección de menú. En América del Norte y parte de México, según encuestas realizadas, la mayoría de la población adulta selecciona los restaurantes de tipo bufet, que ofrece la idea de "all you can eat" que al español

traduce "todo lo que puedas comer" por un solo precio, pero más elevado. A su vez se asocia este tipo de servicios con niveles elevados de obesidad y calorías ya que el consumo ilimitado y el acceso libre a los alimentos no presenta control sobre los comensales.

Restaurante de comida rápida (fast food): Los Restaurantes de comidas rápidas son lugares informales donde se preparan y consume alimentos simples y de fácil elaboración, ofreciendo un servicio en la barra, donde los comensales escogen y pagan sus productos en un mostrador o barra. Este tipo de lugares presenta características como: entrega inmediata de alimentos, productos para llevar a casa, poco tiempo de esperar para ser atendido y altos contenidos calóricos. Existen varios estudios a nivel mundial que exponen diversas razones para que estos lugares sean tan visitados, entre ellas determinaron: la comida rápida esta en poco tiempo de preparación, se cuentan con fácil acceso y los productos ofrecidos son de buen gusto y excelente sazón, coincidiendo con el texto de Block. La tendencia de este tipo de establecimientos es a establecerse dentro de los supermercados, centros comerciales, pasajes comerciales o lugares donde el volumen de personas es considerable y donde otro tipo de atracciones invitan al consumidor a tener no solo una experiencia gastronómica sino también una ambiente social y cultural más agradable.

Restaurantes de menú diario: Por último se encuentran los restaurantes cuya oferta implica un menú diario, es decir, donde día tras día se ofrece al comensal una especialidad de la casa diferente, dando adicionalmente otras posibilidades de consumo con platos fijos de una carta. En Colombia, según ACODRES, para el año 2004 el 73,2% de los restaurantes de las principales ciudades del país, presentan sus ofertas de comida a través de un menú diario.

Es importante resaltar que el diseño de un menú diario implica poder cautivar a los comensales diariamente evitando una rutina de alimentación, pero logrando una estrategia en la rotación de inventarios y una captura mayor de clientes. Planear un menú es lo más importante dentro del desarrollo de un restaurante, éste depende del tipo de restaurante a establecer y exige que las condiciones locativas de la cocina se adecuen a éste, ya que preparar carne asada no es lo mismo que preparar una pasta italiana. Un punto clave a considerar en la creación del menú es tener en cuenta que son los comensales los que demandan o establecen lo que debería ir en el menú, indiferente del tipo de restaurante, de las preferencias de los propietarios y del chef. Igualmente es vital revisar la rentabilidad y las preferencias de los productos con cierta frecuencia, que permitan poder determinar la inclusión de nuevos platos, clasificar los de mayor preferencia y los de menor rotación, dándole nuevos aires al menú y mejores opciones a los clientes.

4.2 MARCO TEÓRICO

PROCESO DE PLANIFICACION

El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio⁹.

El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial.

"El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha"¹⁰.

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de "rutas". Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar "caminos equivocados" y "callejones sin salida"¹¹.

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

DEFINICION DEL NEGOCIO

¿Cuál es el negocio?

Cuando se ha seleccionado una idea como iniciativa para desarrollar un negocio, la misma debe responder a una necesidad o deseo actual o potencial de los consumidores. Ese es el objetivo fundamental.

⁹ Nassir Sapag Chain, Criterios de Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, 1.995
Saporosi Gerardo, Clínica Empresaria, Ediciones Macchi.

¹⁰ Ibíd.

¹¹ Ibíd.

La Misión: La misión es el enunciado que hace el empresario de lo que va a hacer y para quién lo va a hacer¹².

La misión de una empresa queda definida por tres componentes:

¿Qué vendemos? (oferta).

¿A quién se lo vendemos? (demanda).

¿Por qué nos eligen a nosotros? (ventaja competitiva).

Al construir un plan de negocio alrededor de una misión bien concebida, la compañía podrá usar sus recursos limitados más efectivamente.

En otras palabras, una misión ayuda a que la compañía pase de "tratar de hacer las cosas bien" a "hacer lo correcto".

Ejemplo (definición de la misión):

El atractivo de un "sector del mercado" es el que determina la rentabilidad de la empresa. El objetivo estratégico de un empresario es encontrar esa "porción de mercado" donde va a actuar la empresa y va a ejercer una influencia directa sobre los precios, los costos y la inversión requerida para entrar y mantenerse en el negocio y comprobar la viabilidad del mismo.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico abarca una serie de estudios basados en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desempeña la empresa cuyo objetivo es formular una estrategia empresarial¹³.

Se evalúa el ambiente interno de la empresa que comprende sus "fortalezas" y "debilidades", que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.¹⁴.

Se analiza el contexto que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo de mercado (producto/servicios) y las alternativas que ofrecen mayores perspectivas de crecimiento rentable constituyen las "oportunidades"; y por otra parte se evalúan las "amenazas" que representan un obstáculo para su crecimiento.

¹² Ibíd.

¹³ Ibíd.

¹⁴ Ibíd.

Podemos identificar a modo de ejemplo:

Fortalezas

La experiencia que uno tenga en el ramo de la actividad
Recursos humanos bien capacitados y motivados
La accesibilidad a las materias primas a precios adecuados
La calidad de los productos
Ubicación apropiada

Oportunidades

Mercado en crecimiento
Deficiencia de la competencia en la producción y/o distribución de sus productos
Posibilidades de exportar

Debilidades

Falta de capital de trabajo
Recursos humanos sin capacitación y totalmente desmotivados
Conocimiento inadecuado del mercado
Precio alto
Calidad deficiente

Amenazas

Competencia desleal
Aparición de productos sustitutos
Introducción de productos importados
Escasez de materia prima

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

Los objetivos. El objetivo establece un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado.

Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. Se deben cuantificar y medir. Tienen que ser alcanzables y accesibles para quién se lo proponga¹⁵.

¹⁵ Ibíd.

A medida que se van logrando los objetivos, es necesario establecer nuevas metas o modificar objetivos ya definidos en función de los cambios que se producen en los negocios.

La formulación de objetivos debe cumplir con algunos requisitos esenciales:

Establece un único resultado a lograr (aumentar la producción un 10 % el año próximo).

Comienza con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar, etc.).

Tiene una fecha límite para su cumplimiento.

Debe ser lo más específico y cuantificable posible.

Es coherente con la misión de la empresa y con los demás objetivos que se establezcan.

Debe ser factible de alcanzar, para no provocar frustración y falta de motivación.

Las estrategias

Estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas¹⁶.

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva.

Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o una parte del mismo, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos.

Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

Liderazgo general en costos Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer productos y servicios a un precio bajo.

¹⁶ Ibíd.

Estrategia de diferenciación Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.

Concentración o enfoque de especialista El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores.

Esta última estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y es la más aconsejable para los micro y pequeños empresarios.

Análisis de Mercado

Investigación de Mercado: La investigación de mercado es el instrumento que posibilita a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia para satisfacerlo.

La investigación de mercado permite aproximarnos a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma¹⁷.

La Competencia: Toda empresa enfrenta una serie de competidores. Para tener éxito, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

Es imprescindible conocer quiénes van a competir con el negocio. Las empresas deben adaptarse no sólo a las necesidades de los clientes, sino también a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos sectores.

No existe una estrategia competitiva que funcione para todas las empresas. Cada empresa debe considerar su tamaño y su posición en el mercado en relación con sus competidores. Las empresas pequeñas también pueden elegir estrategias que les proporcionen ciertas ventajas¹⁸.

Antes de iniciar un negocio es conveniente responder a preguntas como las siguientes:

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd.

¿Quiénes son mis competidores?

¿Qué productos o servicios ofrecen?

¿Qué forma de pago tienen?

¿Qué participación tienen los competidores en el mercado?

¿Qué política de precios tienen para sus productos o servicios?

¿Es un mercado muy competitivo, donde aparecen y desaparecen rápidamente empresas? ¿Por qué?

¿Qué productos sustitutos pueden aparecer?

¿Cuáles son las tendencias del sector en los próximos años?

¿Cómo cree que pueden reaccionar frente al ingreso de otro competidor?

Por ello es necesario incluir en el Plan de Negocios los siguientes temas:

Descripción de la competencia.

Tamaño de la competencia.

Estimación de ganancias de la competencia.

Como opera la competencia.

El Cliente: Cualquiera sea el producto o servicio que se ofrece, es imprescindible conocer al cliente. El cliente es la razón de ser de un negocio. Es el que compra y hace que la empresa se desarrolle o no. Por eso es necesario conocerlos¹⁹.

Hay distintas maneras de acercarse al cliente para conocerlo.

Encuestas periódicas.

Investigación de mercado.

Conversar con los empleados que están en contacto con el cliente.

¹⁹ Ibíd.

Atender personalmente los reclamos y las quejas.

De esta manera se puede tener un panorama cercano a la realidad, pero es necesario conocer con detenimiento este aspecto.

Conocer a fondo al cliente implica dedicación, tiempo y trabajar con el personal en estrategias y soluciones; tratando de anticiparse a los problemas.

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

Las siguientes son algunas preguntas que pueden servir de guía para el análisis de los clientes:

¿A qué segmento/s de mercado se va dirigir con el producto o servicio?

¿Cuántas personas constituyen el mercado potencial?

¿Cómo se podrá ampliar la cantidad de clientes?

¿Quiénes y cuántos conocen los productos o servicios?

¿Por qué razones se acepta el producto/servicio que se va a ofrecer?

¿Con qué frecuencia se compra?

¿Es un producto estacional o de todo el año?

¿Cómo pagan los clientes (tarjeta, efectivo, cheque, etc.)

¿El precio del producto o servicio es aceptado por el mercado?

¿Cómo se desarrollará la demanda en los próximos años?

¿Qué causas pueden modificar la actitud de los posibles clientes?

¿Cuáles son los procedimientos para comprar que usan los clientes? (por teléfono, van al comercio, los visitan los vendedores, etc.)

¿Están sus clientes dispuestos a arriesgarse a comprar algo nuevo?

CÓMO REALIZAR EL MARKETING

"Marketing es el conjunto de actividades que facilitan el paso de los productos/servicios desde el lugar de origen o producción hasta el destino final: el consumidor"²⁰.

El marketing debe tener en cuenta:

Lo que quiere el cliente.

Dónde y cuándo lo quiere.

Cómo quiere comprarlo.

Quién quiere realmente comprarlo.

Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.

Por qué puede querer comprarlo.

Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

Una vez identificado al grupo de clientes potenciales, el objetivo es satisfacer las demandas del segmento que se ha elegido, mediante el producto o servicio que se ofrece.

Es necesario lograr que el producto encuentre un lugar en la mente de los consumidores, para que lo conozcan, lo elijan y lo compren. Para ello es necesario desarrollar un plan de marketing que comprenda las cuatro variables fundamentales: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (comunicación).

LA ORGANIZACIÓN

Todas las empresas, grandes o pequeñas, necesitan definir alguna forma de ordenamiento interno. Es necesario distribuir las tareas y responsabilidades entre los propietarios y empleados de la empresa²¹

²⁰ Ibíd.

²¹ Ibíd.

En general las áreas principales de la empresa son: Producción, Ventas, Administración y Finanzas.

En los micro o pequeños emprendimientos es común que el propietario esté a cargo de todas las áreas desempeñando todas las funciones. Se encarga de producir, vender, cobrar, realizar la administración y manejar las finanzas.

Una de las mayores dificultades que tienen los microemprendedores en cuanto a su organización interna es la implementación de un sistema de gestión. Como tienen que encargarse de todas o la mayoría de las tareas, deben conocer cada aspecto y hacer las cosas con la mayor eficiencia posible. Pero tropiezan muchas veces con la falta de capacitación y entrenamiento, que son factores claves para su negocio.²²

Cuando se va a incorporar personal a la empresa, es necesario realizar una selección adecuada, para permitir el cumplimiento de los objetivos de la misma. Incorporar gente a la organización implica un esfuerzo y una inversión que se justifica en la medida que se traduzca en un crecimiento y prosperidad del negocio. Para ello es necesario contar con personal idóneo, porque de lo contrario se traduce en un perjuicio económico. En este aspecto "no hay que improvisar". Es contraproducente tomar como empleados a parientes o amigos porque están desocupados, sin tener en cuenta las aptitudes específicas y los antecedentes laborales. En la mayoría de los casos esto termina costándole muy caro al empresario.

La capacitación y el entrenamiento juegan un rol fundamental para lograr el rendimiento óptimo en el desarrollo del trabajo. El adiestramiento debe ser algo permanente, tanto para los empleados como para los propietarios del negocio.

Cuando se redacta el plan de negocios, es necesario prestar mucha atención al área de personal, porque el éxito de un emprendimiento depende en gran medida de la gente que participa en la organización. Para ello se debe tomar en cuenta:
La descripción de los puestos de trabajo.

Cantidad de personal a incorporar.

Cuáles son las aptitudes, formación y antecedentes que debe reunir el personal para cubrir la función a desempeñar.

²² Ibíd.

Establecer el nivel de remuneraciones.

Elaborar un programa de trabajo y fijar la línea de autoridad y responsabilidad.

Tratar de conocer con la mayor amplitud posible los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral.

Desarrollar algún programa de incentivos.

Información Económica y Financiera²³

La Inversión necesaria

Existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, y es el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos. Si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio.

Análisis de rentabilidad.

El objetivo de toda empresa es generar utilidades. Muchas empresas en determinados períodos pueden tener pérdidas o rentabilidad nula. Esta situación a largo plazo se hace insostenible y la empresa no sobrevive.

Para calcular la utilidad de un negocio es imprescindible considerar todos los componentes necesarios para determinar por un lado lo que se denomina el "costo" para producir un bien o un servicio y por otro lado los "ingresos" generados por la venta de los mismos

No se debe confundir ingresos con ganancias.

El ingreso es el valor que recibe la empresa por los bienes o servicios que comercializa. A ese valor se le debe restar el monto de todos los componentes que intervienen en la producción de esos bienes o servicios (costos), para obtener un resultado económico, que puede ser positivo (ganancia) o negativo (pérdida).

²³ Ibíd.

La proyección de Ventas

Una de las etapas más críticas del inicio de un negocio es predeterminar el volumen de ventas, antes de abrir las puertas de la empresa. Para aquel empresario que ya está operando el negocio la pregunta puede estar relacionada con ¿cuánto se puede ganar con una expansión o diversificación del mercado? Pero para aquel que recién comienza el interrogante que se le plantea es ¿qué información estratégica me permite una proyección de ventas realista? Lamentablemente no hay una respuesta apropiada a esa pregunta. De lo contrario, si fuera fácil predecir, no cerrarían sus puertas muchas empresas²⁴

Para obtener una proyección razonable, se pueden seguir algunos procedimientos básicos:

Se puede realizar un estudio de la ubicación del negocio, analizando información sobre el tráfico de personas que transita por ese lugar, población de la zona y otros elementos importantes que hacen a una investigación de mercado.

Obtener información sobre las ventas de la competencia o negocios similares en otras zonas.

Tomar en cuenta la experiencia propia si uno ya está operando en un negocio y ver el comportamiento y rendimiento en el pasado.

Se puede informar a través de publicaciones especializadas, censos económicos, cámaras empresariales, etc.; para verificar el comportamiento del sector en el cual la empresa va a desarrollar su actividad.

No existen fórmulas específicas para llegar a la proyección de ventas, son técnicas de estimación aplicando criterios razonables para su medición. Este criterio no debe basarse tampoco en extremos optimistas o pesimistas. Lo importante es la "razonabilidad" de las cifras que se manejan.

Esta proyección de ventas sirve de base para el cálculo de la rentabilidad del negocio, tomando en cuenta los costos de los productos o servicios

²⁴ Ibíd.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

¿Qué es un producto?

"Un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas²⁵".

Costos: Los precios deben cubrir los costos y permitir un margen de utilidad aceptable. Esto es aplicable tanto a empresas industriales, de servicios o que comercializan productos fabricados por terceros. Se deben tomar en cuenta la suma de los costos fijos y variables más un margen de ganancia.

Precios de los competidores: El precio en relación a la competencia puede ser más alto o más bajo aun cuando se venda el mismo producto debido a una serie de factores. Puede ser que los costos sean mayores o menores que la competencia, porque los beneficios que se ofrecen al cliente (servicio, garantía, etc.) son distintos; los clientes pueden ser diferentes y estar dispuestos a pagar un mayor o menor precio según su poder adquisitivo.

Percepción de los clientes: Existen productos que a mayor precio genera mayores ventas, puesto que los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano. Muchas veces ocurre que para algunos productos o servicios el precio alto está asociado con la calidad y se pueden aumentar los precios, mejorando la rentabilidad del negocio, pero sin defraudar al cliente. Esto ocurre generalmente con la ropa de vestir de marcas reconocidas.

La Distribución (Plaza) ²⁶ El propósito fundamental de ésta variable de marketing es poner el producto o servicio lo más cerca posible del cliente para que éste pueda comprarlo con rapidez y simplicidad. Tiene que ver con el lugar donde se va a ofrecer el producto (ubicación) y la forma de llegar al cliente (distribución).

Ubicación: La ubicación para muchos emprendimientos representa un factor crítico para realizar la comercialización de los productos.

Plan de negocios: El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio

²⁵ Ibíd.

²⁶ Ibíd.

Retorno a la Inversión: Medir el beneficio a obtener por cada unidad monetaria invertida durante un periodo de tiempo. Su medida es un número relacionado con el ratio Coste/

Ventas y mercadeo: Una de las claves para tener buenas ventas es conocer a sus clientes, lo que les gusta, disgusta, sus necesidades y expectativas. Cuando se identifican estos factores, se puede desarrollar una estrategia de ventas que le permitirá entender y satisfacer sus necesidades. Es importante conocer la competencia. Considerar las estrategias de ventas y precios. Planificar la estrategia de precios. Antes que nada, establecer una política, ya sean con precios más caros o más baratos que su competencia. Luego, se podrá controlar los precios y costos y hacer los ajustes necesarios para garantizar una ganancia.

Mercadeo: función administrativa orientada a satisfacer expectativas de un grupo social a través del intercambio con beneficio. A través del mercadeo se genera valor a la empresa considerando la ventaja diferencial de romper con la homogeneidad todas las actividades relacionadas con el marketing mix del producto (leche orgánica) producto, precio, promoción y plaza. Es el arte de generar, mantener y atraer nuevos clientes.

Es el proceso de influir en las transacciones de intercambio voluntarias que se llevan a cabo entre productor y consumidor. Dicho proceso incluye la comunicación y requiere de un mecanismo o sistema para realizar el intercambio, de los productos del mercadólogo (persona que realiza el mercadeo) por algo de valor.

Es importante estudiar variables sociales y económicas que condicionan el proyecto, aunque parezcan ajenas a este y recopilar información y análisis de antecedentes que permitan determinar la conveniencia o no de ofrecer un bien o servicio para satisfacer una necesidad.

Los canales de distribución: Los objetivos que deben cumplir los canales de distribución se relacionan con la cobertura del mercado (masiva, selectiva o exclusiva), su penetración y los servicios que facilitan el acceso al producto por parte del consumidor.

La Comunicación (Promoción)

La comunicación comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general.

Publicidad: El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. A continuación se detallan los medios publicitarios más utilizados, donde cada uno de ellos tiene un cierto impacto.

Promoción de Ventas: La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa.

Entorno legal: Define la posibilidad legal y social que existe, para que el negocio se establezca y opere. Temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipos de sociedad, responsabilidades, entre otros, deben estudiarse detalladamente para visualizar la factibilidad de cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad.

Análisis económico: Determinas las características económicas del proyecto, para ellos hay necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico y determinar la posibilidad de que al vender el producto al precio establecido, el negocio deje un excelente adecuado.

Calidad: Selección y capacitación cuidadosa de los empleados, ambiente de trabajo de calidad, fuerte apoyo para quienes tratan con los clientes.

Cientes: Clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otros clientes.

Servicio: Es un establecimiento público donde se presta una amplia gama servicios gastronómicos, un lugar de esparcimiento, acogedor que satisface una de las principales necesidades básicas de las personas “la alimentación”.

Restaurante bar: Es un lugar en el cual se sirven comida y bebidas tanto alcohólicas como sin alcohol, tiene un horario de atención de día entre Semana y de noche los fines de semana

Restaurante temático: Establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas mediante precio, para ser consumidas en el mismo local cuya ambientación tiene un tema específico que lo caracteriza

Innovación: Es la aplicación de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad por hectárea, por unidad de trabajo hombre o por unidad bovina adulta, o cualquier medida de aquella (aunque algunas no lo consiguen vistas con perspectiva). Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. Es decir, no

solo hay que inventar algo, si no, por ejemplo introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.

Transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado que es introducido en el mercado, o en un proceso de fabricación nuevo o significativamente mejorado que es utilizado en la industria o en el comercio. La novedad que define la innovación debe serlo para el mercado en el que se desenvuelve la empresa, independientemente de si éste es local, regional, nacional o internacional.

Acción. Tiene por objeto hacer realidad, en el tiempo, la misión y los objetivos establecidos con base en las políticas y estrategias específicas para tales fines.

Demanda: La demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

Dirección. Dirigir es guiar a las personas, eficazmente, a la consecución de la misión y los objetivos.

4.4 MARCO LEGAL

NORMA TECNICA NTS-USNA.

SECTORIAL COLOMBIANA 001

PREPARACION DE ALIMENTOS DEACUERDO AL ORDEN DE PRODUCCION

- 2002-10-0

Las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) son códigos de voluntaria aceptación que el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec), como máximo organismo de normalización, crea para un determinado sector, entre éstos, hoteles y restaurantes. La puesta en práctica de estas normas permite que el sector restaurador y hotelero tenga un estándar para una mayor calidad en la prestación de sus servicios.

Para Restaurantes: Las normas sectoriales de Icontec para restaurantes, creadas con la colaboración de la Asociación Colombiana de Industria Gastronómica (Acodrés), pretenden una mejoría continua en la preservación y proyección de la calidad del sector restaurador. Cuantos mayores estándares de calidad posea el restaurante, será calificado con mayor número de "Tenedores", los cuales representan la categoría del sitio.

Los principales estándares de calidad a alcanzar son:

- Servicio de bebidas y alimentos al cliente de acuerdo con los estándares establecidos: Permite la elaboración de productos en el tiempo, calidad y cantidad señalados en las recetas.
- Infraestructura básica en los establecimientos de la industria gastronómica: Indica los requisitos básicos que debe tener un establecimiento en higiene, calidad en productos y la refrigeración de los mismos.
- Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa: Atiende los manejos de dinero, producción y presupuestos que tiene el restaurante de acuerdo al plan de trabajo previamente establecido²⁷.

Además de demostrar la calidad del restaurante por tenedores, el valor agregado del negocio se incrementa. También le proporciona al cliente la confiabilidad de que el valor pagado por éste, realmente si es coherente con el servicio recibido, incrementando los procedimientos de calidad en todo el sector.

Para mantener la categorización en el sector de manera adecuada y transparente, el Icontec realiza visitas durante tres años seguidos a los lugares a los que ya se les ha otorgado la certificación de calidad. Los nuevos establecimientos que deseen recibirla donde se evaluarán las NTS.

Ley No. 590 del 10 de julio de 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

La presente Ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

²⁷ REVISTA LA BARRA. Enrique Jaramillo Anjel. [en línea]. <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-20/calidad/normas-tecnicas-para-restaurantes-y-hoteles.htm>. [Citado el 15 de Febrero de 2009]

b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas,- MIPYMES-.

c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.

d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

ARTÍCULO 2º. DEFINICIONES. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

4.5 MARCO TEMPORAL

El proyecto se ejecutó desde febrero de 2009 a enero de 2011. Se tiene en cuenta la proyección de crear un restaurante de comida ejecuta proyectado al año 2015.

4.6 MARCO ESPACIAL

El Plan de Negocios tendrá su actividad principal en el municipio de Pasto, y se desarrollara con profesionales de las diferentes áreas que nos puedan contribuir al correcto funcionamiento de los diferentes departamentos.

5. ASPECTOS METODOLOGICOS

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio para el presenta plan de negocios será Descriptiva, ya que se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. La Investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo.

El estudio es EXPLORATORIO por cuanto pretende identificar e investigar las preferencias de los consumidores en referencia al montaje de un restaurante. El análisis exploratorio de datos es, básicamente, el tratamiento estadístico al que se someten las muestras recogidas durante las encuestas. Para mayor rapidez y precisión, todo el proceso suele realizarse por medios informáticos, con aplicaciones específicas para el tratamiento estadístico.

Es DESCRIPTIVO, puesto que se busca especificar características, establecer comportamientos y comprobar asociación entre variables de investigación, así como encontrar relaciones de causa efecto en los distintos estudios que se realizarán. Así también se pretende obtener resultados válidos de acuerdo con las investigaciones realizadas que permitan un grado de generalización con validez estadística.

Además se considera descriptivo por cuanto pretende establecer características demográficas de unidades investigadas de la población de la ciudad de Pasto, identifica formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de consumo como son las preferencias de los restaurantes.

5.2 ENFOQUE DE INVESTIGACION

El enfoque a desarrollar es el CUANTITATIVO donde el direccionamiento metodológico de esta investigación se refiere a la estimación cuantitativa y análisis NÚMÉRICO del mercado y de las implicaciones financieras considerando los diferentes indicadores de evaluación. En este orden de situaciones se acudirá a la estadística descriptiva e inferencial.

El estudio de investigación será principalmente utilizando el método CUANTITATIVO porque se supedita de la expresión de los hallazgos del estudio de mercado (encuesta dirigida a las familias de estratos 3 al 6) el cual se presenta de manera cuantitativa mediante porcentajes y frecuencias, igualmente se presentan los resultados de evaluación financiera a través de indicadores financieros como el VPN y la TIR.

5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar para la identificación y obtención de la información será analítico, inductivo y de síntesis.

Se utiliza el método analítico que permiten al investigador conocer el contexto de la realidad en el que se circunscribe el presente estudio estratégico de inversión; a partir de las fases que conforman el estudio en su totalidad como resultado de ir aumentando el conocimiento iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para llegar al conocimiento más complejo.

En cuanto al método se considera inductivo por cuanto permitirá conocer la realidad a partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares como el entorno o del mercado que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y a su vez premisas que expliquen ámbitos del plan de negocios. Se aplicará el método de síntesis que implica a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos puede relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación.

5.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para una precisa y adecuada recolección de la información se recurrirá a las siguientes fuentes de información:

Fuentes primarias: es necesario recoger información directa del entorno, y que suministren información clara y precisa, como en las encuestas, las entrevistas y los sondeos.

Fuentes secundarias: se tendrá en cuenta la información existente en revistas, periódicos, documentos generales, boletines, entre otros.

Fuentes terciarias: se empleara Internet como una fuente de información actualizada y completa, con fácil acceso.

5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Cuadro 1. Muestra población estratificada

ESTRATO	DESCRIPCIÓN	TOTAL SUSCRIPTORES
3	Medio bajo	15926
4	Medio	5723
5	Medio alto	1567
6	Alto	15
TOTAL		23231

Fuente: Empopasto

Para la determinación de la muestra de las familias objeto de estudio se realizó mediante la siguiente fórmula:

Se aplicará la siguiente fórmula de muestreo aleatorio simple proporcional con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%:

$$n = N \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población universal

Z = Valor de la tabla normal estándar correspondiente al área bajo la curva, para un 95% de confiabilidad.

p = probabilidad que un suceso ocurra, generalmente un 50%

q = probabilidad que un suceso no ocurra, generalmente un 50%

e = error permisible 5%

Remplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2}$$
$$n = 384.16 = 384 \text{ encuestas}$$

5.6. TÉCNICA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El medio de recolección seleccionado para desarrollar el presente estudio es la encuesta y entrevistas con el ánimo de conocer la opinión y la información que suministren los empresarios.

Formato de preguntas:

Se utilizaran tres tipos de preguntas:

- a) Preguntas cerradas: las cuales constan de varias opciones y el encuestado se guía por una única respuesta.
- b) Preguntas abiertas: se incluyen preguntas abiertas con el objetivo de obtener opiniones, puntos de vista y aportes.

6. DIAGNOSTICO COMPETITIVO

6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

6.1.1 Misión

DELIHOGAR le ofrece una nueva experiencia a su paladar, una mezcla de agradables sabores, en el mejor ambiente para comer.

El compromiso principal de DELIHOGAR es y será la satisfacción de las expectativas y deseos de los clientes, al ofrecerles un menú diferente, un sabor inigualable, alta calidad junto a un servicio excepcional al cliente.

6.1.2 Visión

Queremos ser un restaurante en el año 2015 con un servicio y atención excepcional, líderes en la innovación y presentación de nuestros platos, lográndolo a través de un trabajo en equipo, con una planificación y organización adecuada, que responda a cualquier reto del consumidor y de la competencia.

6.1.3 Objetivos Corporativos

Objetivos.

Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes.

Ofrecer los mejores estándares en la presentación de los platos.

Lograr el mejor ambiente laboral con el fin de lograr un excelente trabajo en equipo.

Valores de la Organización

- El cliente es primero.
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Respeto mutuo.
- Trabajo en equipo
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento
- Conducta ética responsable.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Respetar a los empleados.

6.2 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

6.2.1 DESCRIPCION DE VARIABLES INTERNAS

VARIABLES INTERNAS:

CALIDAD: Productos de Calidad, con excelente servicio.

VARIEDAD DE PLATOS: Alta variedad gastronómica y platos frescos.

ESTANDARES LEGALES: Cumplimiento de estándares legales.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA: ubicación estratégica de fácil acceso y en un lugar de gran influencia de público.

PAGINA WEB: Página WEB con acceso a los servicios del restaurante, solicitud de pedidos y reservas.

INSTALACIONES: Establecimiento cálido y acogedor.

PRECIOS: Precios asequibles y cómodos.

INNOVACION: Concepto innovador y atractivo.

AMBIENTE: Ambiente relajado para los ejecutivos que trabajan cerca y buscan un buen lugar para comer.

SERVICIOS ADICIONALES: Servicio de wifi

POSICIONAMIENTO: Por ser un Restaurante nuevo tiene un bajo posicionamiento en el mercado para lo cual se dará a conocer la marca.

INCERTIDUMBRE FINANCIERA: Incertidumbre financiera ya que no se conoce el restaurante y sus resultados financieros.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES: El poder de negociación de los proveedores aumenta si es reducido el número de proveedores que ofrecen el insumo, lo que hace que estos puedan fijar precios altos.

ESTRATEGIA: Actualmente la empresa no tiene una estrategia global de competencia bien definida, pero tiende a la excelencia operativa (debido a que busca la manera de reducir sus costos), pero no tiene procedimientos y reglas específicas que funcionen como fórmulas.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: El poder de negociación de los compradores se traduce a las demandas que hacen los consumidores, ya sea para que haya mejoras o un valor agregado al servicio que actualmente se da, sin que haya un aumento en el precio ofrecido o reducir los precios de los productos.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: La infraestructura de la empresa es la base para toda la cadena y está compuesta por las áreas administrativas como lo son la gerencia, planeación, finanzas entre otros.

PLANEACION: La empresa actualmente no realiza una planeación estratégica ni operativa, lo que hace que no se tenga una meta definida, esto es negativo para la empresa ya que no ayuda a que crezca y a mejorar aquellos procesos que lo necesitan.

TALENTO HUMANO: La empresa no cuenta con un área de recursos humanos o una persona que este encargado de esta tarea.

MERCADO: Desconocimiento del mercado.

Desconocimiento de los procesos gastronómicos.

Desconocimiento de la competencia.

Desconocimiento de la inversión y logística de la infraestructura.

6.2.2 Análisis Estructural. Teniendo en cuenta el software MIC MAC se realizó el análisis estructural; este software fue de gran utilidad ya que permitió calificar las variables seleccionadas y establecer las influencias y relación entre las variables para poder obtener las variables clave que se analizan en la matriz MEFI (Matriz de evaluación de factores internos). Para realizar el análisis estructural se tuvo en cuenta tres fases:

Inventario de variables clave: se realizó un estudio de las variables internas que afectan a la empresa; donde se realiza una descripción de cada una de las variables.

Calificación de relación entre variables: se procede a calificar de 0 a 3 de acuerdo a la influencia.

Identificación de variables clave: se realizó un estudio de las variables internas que afectan a la empresa.

Cuadro 2. Inventario de variables

N	Título largo	Título corto	Descripción	Tema
1	CALIDAD:	CALIDAD:	Productos de Calidad, con excelente servicio. Se pretende crear una nueva alternativa que brinde a los ciudadanos una opción diferente en cuanto a la gastronomía, con gran variedad, a buen precio; en un espacio acogedor, en un establecimiento que marque la diferencia y sobre todo con impacto social. En cuanto a la ubicación geográfica del mismo debe ser de fácil acceso y con la facilidad de estacionamiento para los clientes ya que este aspecto es de gran influencia en la decisión de compra.	VARIABLE INTERNA
2	VARIEDAD DE PLATOS	VARIEDAD	Alta variedad gastronómica y platos frescos. Alto grado en la calidad de los platos, calidad del servicio y Creatividad a la hora de crear los platos.	VARIABLE INTERNA
3	ESTANDARES LEGALES	LEGAL	Cumplimiento de estándares legales.	VARIABLE INTERNA
4	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	UBICACION	Ubicación estratégica de fácil acceso y en un lugar de gran influencia de público.	VARIABLE INTERNA
5	PAGINA WEB	PAGINA WEB	Página WEB con acceso a los servicios del restaurante, solicitud de pedidos y reservas.	VARIABLE INTERNA
6	INSTALACIONES:	INSTALACION	Establecimiento cálido y acogedor	VARIABLE INTERNA
7	PRECIOS	PRECIOS	Precios asequibles y cómodos.	VARIABLE INTERNA
8	INNOVACION:	INNOVACION	Concepto innovador y atractivo.	VARIABLE INTERNA
9	AMBIENTE	AMBIENTE	Ambiente relajado para los ejecutivos que trabajan cerca y buscan un buen lugar para comer	VARIABLE INTERNA
10	SERVICIOS ADICIONALES	SERVICIOS	Servicio de wifi	VARIABLE INTERNA
11	POSICIONAMIENTO	POSICION	por ser un Restaurante nuevo tiene un bajo posicionamiento en el mercado para lo cual se dará a conocer la marca.	VARIABLE INTERNA
12	INCERTIDUMBRE FINANCIERA	INCERTIDUM	Incertidumbre financiera ya que no se conoce el restaurante y sus resultados financieros.	VARIABLE INTERNA
13	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES:	PROVEEDORES	El poder de negociación de los proveedores aumenta si es reducido el número de proveedores que ofrecen el insumo, lo que hace que estos puedan fijar precios altos. Otro factor que puede afectar es la no existencia de sustitutos para el insumo que vende el proveedor o si el insumo es muy especializado. Los proveedores de la materia prima para cocinar los platillos no tienen un alto poder de negociación, ya que se toma el precio aproximado que dicta el mercado, además existen buenos sustitutos para la mayoría	VARIABLE INTERNA
14	ESTRATEGIA:	ESTRATEGIA	Actualmente la empresa no tiene una estrategia global de competencia bien definida, pero tiende a la excelencia operativa (debido a que busca la manera de reducir sus costos), pero no tiene procedimientos y reglas específicas que funcionen como fórmulas. Ofrecen mucha variedad, actualmente tiene 100 platillos en su menú, además utiliza únicamente el 50% de su capacidad. Si la empresa no logra establecer una estrategia definida no tendrá muchas oportunidades de tener éxito.	VARIABLE INTERNA
15	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	COMPRADORE	El poder de negociación de los compradores se traduce a las demandas que hacen los consumidores, ya sea para que haya mejoras o un valor agregado al servicio que actualmente se da, sin que haya un aumento en el precio ofrecido o reducir los precios de los productos. Los clientes tienen cierto nivel de poder de negociación, debido a que pueden cambiar fácilmente de restaurante de comida china si los precios son demasiado altos, lo que hace que se bajen los precios según se requiera, sin llegar a los costos.	VARIABLE INTERNA
16	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	INFRAESTRU	La infraestructura de la empresa es la base para toda la cadena y está compuesta por las áreas administrativas como lo son la gerencia, planeación, finanzas entre otros.	VARIABLE INTERNA
17	PLANEACION:	PLANEACION	La empresa actualmente no realiza una planeación estratégica ni operativa, lo que hace que no se tenga una meta definida, esto es negativo para la empresa ya que no ayuda a que crezca y a mejorar aquellos procesos que lo necesitan.	VARIABLE INTERNA
18	TALENTO HUMANO	TALENTO HU	La empresa no cuenta con un área de recursos humanos o una persona que este encargado de esta tarea. Esto trae problemas, debido a que a las personas no se sienten motivadas, no tienen capacitación constante o una evaluación para tener un retroalimentación. Todo lo anterior ayuda a que haya una alta rotación de los empleados	VARIABLE INTERNA
19	MERCADO	MERCADO	Desconocimiento del mercado, Desconocimiento de los procesos gastronómicos y desconocimiento de la competencia	VARIABLE INTERNA

Fuente: Este estudio. 2010

En este inventario de variables se tuvo en cuenta las variables internas más importantes para el éxito o fracaso del proyecto, donde se muestra el título completo de la variable, el título corto, una breve descripción y se relaciona el tema. En total se identificaron 19 variables entre las que se destacan como fortalezas la variedad de platos, calidad, precios, infraestructura de la empresa; entre tanto en las debilidades se encuentra el mercado, los procesos de planeación y talento humano.

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0: Sin influencia
1: Débil
2: Media
3: Fuerte
P: Potencial

Para identificar las variables estratégicas, llamadas también variables clave se empleó la matriz de impactos cruzados. Esta técnica permite reconocer el grado de causalidad de las variables a través de una matriz relacional. En este sentido se analizó la influencia de las variables en pares.

Los resultados se muestran son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, el cual está dividido en cuatro cuadrantes.

Cuadrante I – Zona de poder: cuadrante superior izquierdo, son variables muy influyentes pero poco dependientes.

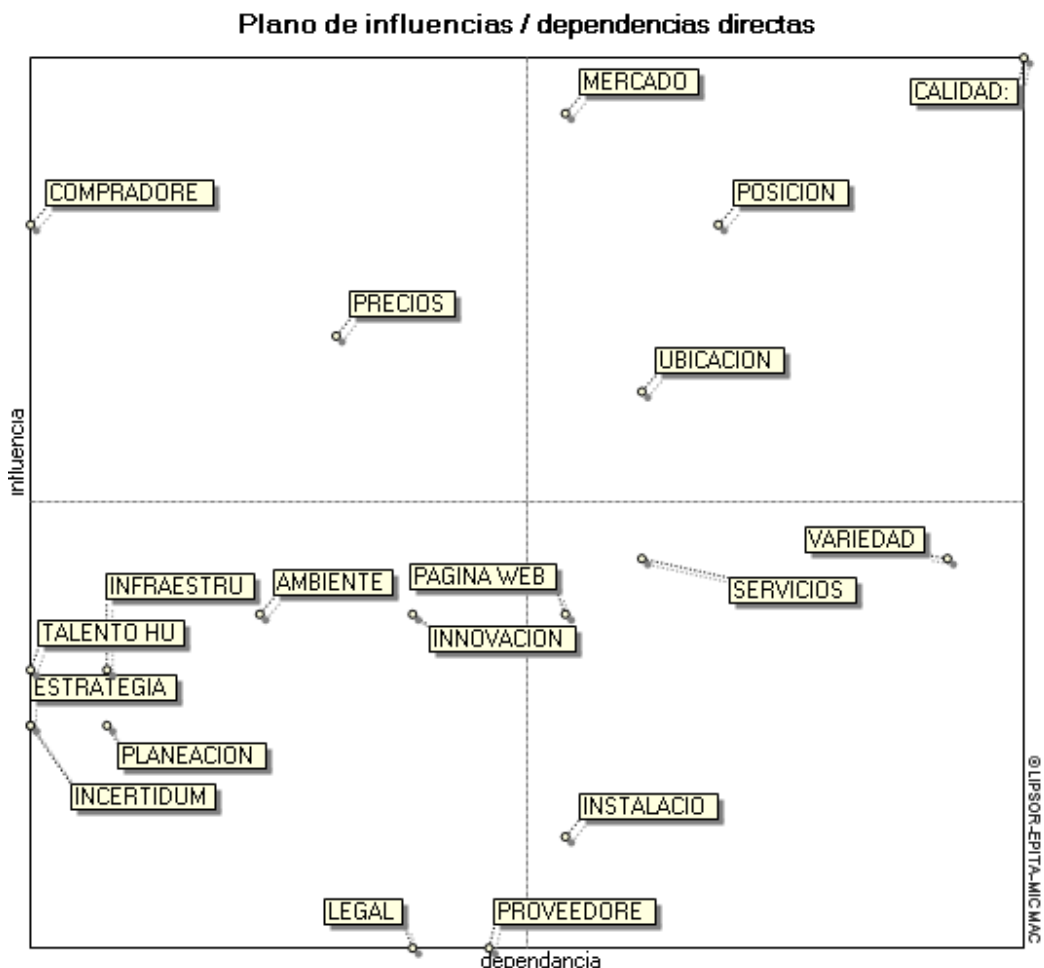
Cuadrante II – Zona de conflicto: cuadrante superior derecho, se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes.

Cuadrante III – Zona de salida: se sitúan variables que se encuentran resultantes o efectos de la zona de poder y conflicto.

Cuadrante IV - Zona de variables autónomas: variables poco articuladas con el resto del sistema.

Figura 1. Plano de influencias / dependencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



Fuente: Este estudio. 2010

La matriz de impactos cruzados permitió reconocer el grado de causalidad de las variables a través de una matriz relacional. En este sentido se analizó la influencia de las variables en pares. Los resultados son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, el cual está dividido en cuatro cuadrantes.

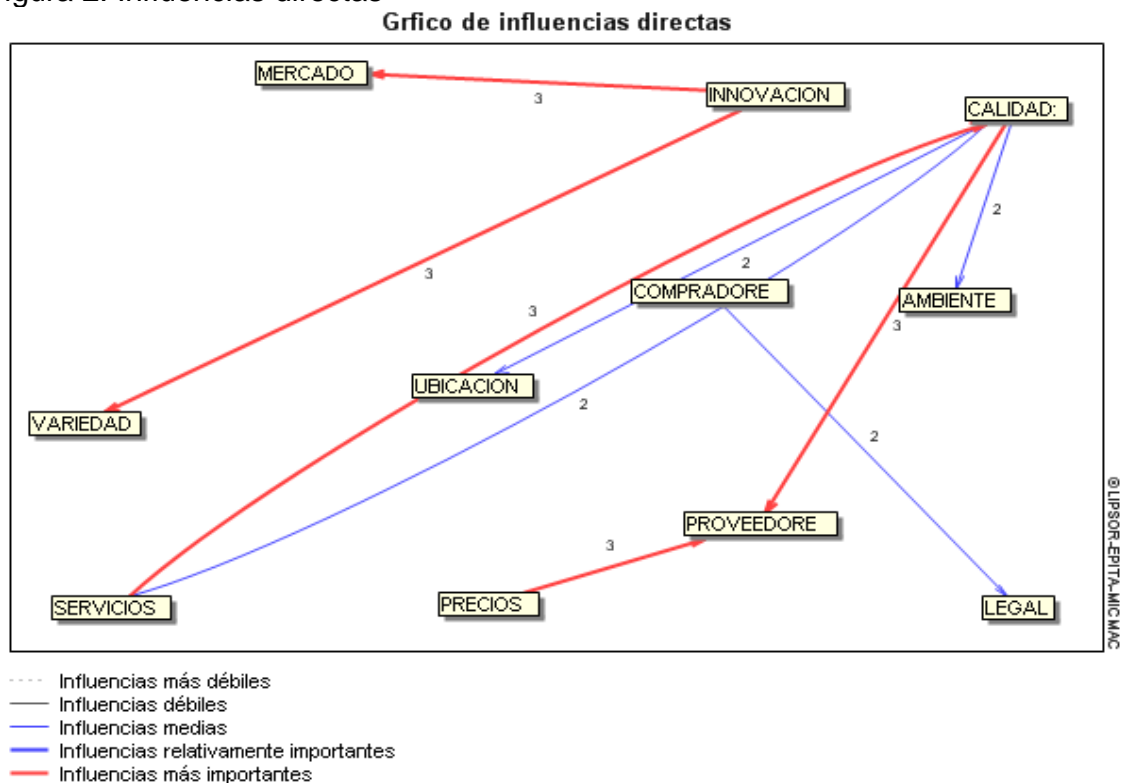
Cuadrante I – Zona de poder: cuadrante superior izquierdo, son variables muy influyentes pero poco dependientes; donde se encuentran los compradores y precios.

Cuadrante II – Zona de conflicto: cuadrante superior derecho, se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes; donde se encuentran el mercado, calidad, posicionamiento y ubicación.

Cuadrante III – Zona de salida: se sitúan variables que se encuentran resultantes o efectos de la zona de poder y conflicto.; en este cuadrante se ubican variables como la variedad de platos, servicios, instalaciones, proveedores, entre otros.

Cuadrante IV - Zona de variables autónomas: variables poco articuladas con el resto del sistema; donde se encuentran talento humano, planeación, incertidumbre económica, página web, innovación, entre otros.

Figura 2. Influencias directas



Fuente: Este estudio. 2010

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas donde se muestran las influencias relativamente importantes marcadas con líneas de color azul entre los que se encuentran compradores, servicios, entorno legal y calidad. Las influencias más importantes se recalcan de color rojo entre los que se encuentran innovación frente al mercado, innovación frente a la variedad de platos, calidad frente a la ubicación y servicios, calidad frente a proveedores y precios.

6.2.3. Mefi

Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las FORTALEZAS Y DEBILIDADES más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al evaluar la matriz MEFI para la empresa se obtuvo el siguiente resultado.

Evalúa primeramente la situación interna de la compañía. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. Para la realización de la matriz EFI es necesario:

Listar los factores críticos del éxito encontrados en la auditoría interna, emplear entre 10 y 20 factores. Considerar fortalezas y debilidades listando en este orden. Asignar un valor de entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada factor listado, la suma total de los valores debe ser 1.0.

Indicar para cada factor listado un peso de 1 a 4, considerando que 1= mayor debilidad y 4= mayor fortaleza.

Multiplicar los valores por los pesos de cada factor (valores ponderados).

Sumar los valores ponderados de todos los factores listados.

6.2.3 Matriz MEFI

Cuadro 3. MEFI

FACTOR CLAVE EXTERNO	IMPACTO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
CALIDAD	11,5	0,2	4,00	0,8
UBICACIÓN GEOGRAFICA	10,5	0,2	4,00	0,8
MERCADO	10	0,1	2,00	0,2
BAJO POSICIONAMIENTO	10	0,1	2,00	0,2
PRECIOS ACCESIBLES	11,5	0,2	4,00	0,8
VARIEDAD DE COMIDAS	11	0,2	4,00	0,8
Σ	62	1,0		3,6

Fuente: Este estudio. 2010

El total ponderado de la MEFI obtuvo un valor de 3.6, valor que se encuentra por encima de la media lo que indica que son mayores las fortalezas que las debilidades.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Se puede observar que las fuerzas más importantes de la empresa son la calidad, ubicación geográfica precios y variedad de comidas, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son el mercado y el bajo posicionamiento. El total ponderado de 3.6 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

6.3 ANALISIS DEL ENTORNO

6.3.1 Descripción De Variables Externas

DINAMISMO DEL SECTOR: El sector gastronómico en Colombia y específicamente la ciudad de Pasto se ha convertido en uno de los más interesantes y atractivos para invertir en él.

DESTINACION DEL INGRESO: De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98% a comida en restaurantes.

TENDENCIAS DE CONSUMO: “Afortunadamente en Colombia ya estamos viviendo todo su esplendor este creciente interés por la comida y sus asuntos.

VENTAS; Aumento de las ventas del sector gastronómico. “El sector gastronómico en Colombia ha generado ventas por 19.05 billones de pesos aproximadamente durante los últimos 4 años; así mismo estas ventas han presentado un crecimiento sostenido de 6.06% en los últimos cinco años”.⁴⁶

COMPETENCIA: La competencia directa que tiene actualmente son todos los restaurantes de la zona UNICENTRO. La competencia relevante para cada uno de los dos restaurantes es distinta, a pesar que está a unas diez cuadras de distancia.

INFLACION: El factor económico que puede influir directamente en la empresa es el índice de inflación, debido a que deberá de modificar sus precios para no perder.

CREDITO: En primer lugar la Disponibilidad de Crédito, las entidades financieras actualmente brindan un portafolio de servicios (Competitivo en el Sector) que refleja tasas de interés competitivas, beneficio para un tipo de empresa como el Restaurante que necesita un capital de trabajo alto de forma continua.

EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO ECONOMICO: Las expectativas de crecimiento de la economía colombiana arrojan un promedio de 5.5% para el 2009 y de 5.2% para el 2010.

HABITOS DE COMPRA: También los hábitos de Compra, es indiscutible que una sociedad requiere del abastecimiento de productos de primera necesidad (alimentos); además la gastronomía es una necesidad de diversión, es por esto que se desarrollan las actividades de restaurantes y se convierten en una oportunidad.

ACTITUD HACIA LA INVERSIÓN: La actitud hacia a la Inversión podría estar encaminada a la implantación de empresas productoras o comercializadoras de productos o insumos, lo que ha reflejado una confianza y el retorno a la producción de la Nación, sin embargo existe una alta participación de empresas o restaurantes del mismo tipo lo cual a la vez se convierte en una oportunidad por cuanto obliga a la empresa a mejorar el servicio permanentemente e implementar estrategias de mercadeo.

CRECIMIENTO POBLACIONAL: El crecimiento poblacional se considera una excelente oportunidad por cuanto permite una mayor afluencia de clientes al restaurante.

FACTORES CLIMÁTICOS: Se considera como una amenaza menor, por que el cambiante estado del clima genera derrumbes y deterioro de vías, impidiendo el transito normal de los vehículos.

LEYES Y DECRETOS: Otros factores que inciden en el desarrollo de la empresa son las reformas, Leyes y Decretos: El Ministerio de Hacienda, el Gobierno Nacional, la DIAN, la Alcaldía, Cámara de Comercio regulan y emiten resoluciones permanentes sobre temas relacionados como lo son reformas tributarias, permisos, licencias, entre otros; con lo cual se pueden generar factores que dificulten el desarrollo de la empresa. Con la posible entrada del TLC se puede adquirir nueva tecnología a un mejor precio lo cual beneficiaría a la empresa.

6.3.2 Análisis Estructural Con Variables Externas. Teniendo en cuenta el software MIC MAC se realizó el análisis estructural; este software fue de gran utilidad ya que permitió calificar las variables seleccionadas y establecer las influencias y relación entre las variables para poder obtener las variables clave que se analizan en la matriz MEFI (Matriz de evaluación de factores internos). Para realizar el análisis estructural se tuvo en cuenta tres fases:

Inventario de variables clave: se realizó un estudio de las variables internas que afectan a la empresa; donde se realiza una descripción de cada una de las variables.

Calificación de relación entre variables: se procede a calificar de 0 a 3 de acuerdo a la influencia.

Identificación de variables clave: se realizó un estudio de las variables internas que afectan a la empresa.

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

- 0: Sin influencia
- 1: Débil
- 2: Media
- 3: Fuerte
- P: Potencial

Para identificar las variables estratégicas, llamadas también variables clave se empleó la matriz de impactos cruzados. Esta técnica permite reconocer el grado de causalidad de las variables a través de una matriz relacional. En este sentido se analizó la influencia de las variables en pares.

Como se puede observar en la matriz exportada a Word arroja resultados tanto en filas como en columnas.

Los resultados se muestran son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, el cual está dividido en cuatro cuadrantes.

Cuadrante I – Zona de poder: cuadrante superior izquierdo, son variables muy influyentes pero poco dependientes.

Cuadrante II – Zona de conflicto: cuadrante superior derecho, se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes.

Cuadrante III – Zona de salida: se sitúan variables que se encuentran resultantes o efectos de la zona de poder y conflicto.

Cuadrante IV - Zona de variables autónomas: variables poco articuladas con el resto del sistema.

Cuadro 4. Variables externas

N.º	Título largo	Título corto	Descripción	Tema
1	DINAMISMO DEL SECTOR	DINAMICO	El sector gastronómico en Colombia y específicamente la ciudad de Pasto se ha convertido en uno de los más interesantes y atractivos para invertir en él, dado el alto grado de crecimiento y desarrollo durante los últimos años. Razones como la entrada de nuevos inversionistas y una tendencia para que el sector gastronómico sea más formal e innovador impulsaron las ventas del mismo en el año 2010. En Colombia, durante el año 2009 las ventas llegaron a 5,2 billones de pesos,	VARIABLE EXTERNA
2	DESTINACION DEL INGRESO	DEST INGRE	De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98% a comida en restaurantes. Además de lo anterior, es pertinente resaltar que en el sector se viene dando una fuerte tendencia hacia la formalización y procesos de mejoras en las concepciones de los negocios. Para comprobar lo manifestado, solo basta con mirar el gran número de empresas con estructuras fuertes que permiten el desarrollo de cadenas de restaurantes.	VARIABLE EXTERNA
3	TENDENCIAS DE CONSUMO	TENDENCIAS	: "Afortunadamente en Colombia ya estamos viviendo todo su esplendor este creciente interés por la comida y sus asuntos. De la misma manera, se puede ver que pasto se está consolidando como una ciudad gourmet al ofrecer múltiples alternativas de comida nacional.	VARIABLE EXTERNA
4	VENTAS	VENTAS	Aumento de las ventas del sector gastronómico. "El sector gastronómico en Colombia ha generado ventas por 19.05 billones de pesos aproximadamente durante los últimos 4 años; así mismo estas ventas han presentado un crecimiento sostenido de 6.06% en los últimos cinco años". ⁴⁶ 46 FENALCO. (2008).	VARIABLE EXTERNA
5	COMPETENCIA	COMPETENCI	La competencia directa que tiene actualmente son todos los restaurantes de la zona UNICENTRO. La competencia relevante para cada uno de los dos restaurantes es distinta, a pesar que están a unas diez cuadras de distancia.	VARIABLE EXTERNA
6	INFLACION	INFLACION	El factor económico que puede influir directamente en la empresa es el índice de inflación, debido a que deberá de modificar sus precios para no perder. En Pasto se registro una tasa de inflación del 3.21% para 2010. Los insumos que utiliza el restaurante en su mayoría son de origen nacional, por lo que el tipo de cambio no afecta directamente dentro de los flujos de caja de la empresa. Pero si hay un aumento general en los insumos nacionales si puede afectar directamente a los flujos del proyecto.	VARIABLE EXTERNA
7	CREDITO:	CREDITO:	En primer lugar la Disponibilidad de Crédito, las entidades financieras actualmente brindan un portafolio de servicios (Competitivo en el Sector) que refleja tasas de interés competitivas, beneficio para un tipo de empresa como el Restaurante que necesita un capital de trabajo alto de forma continua. La disponibilidad de crédito se debe a una necesidad continua del gobierno y las entidades por reactivar la economía y propiciar fuentes de financiamiento para las empresas.	VARIABLE EXTERNA
8	EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO ECONOMICO	CREC ECON	Las expectativas de crecimiento de la economía colombiana arrojan un promedio de 5.5% para el 2009 y de 5.2% para el 2010 impulsado principalmente por: Ø El dinamismo de la industria, comercio y construcción Ø El grado de confianza de los empresarios y consumidores Ø El aumento de la demanda interna Ø La valorización de los activos locales Ø El fortalecimiento patrimonial y solidez del sector financiero Ø Los importantes planes de inversión Ø El menor crecimiento de la economía mundial.	VARIABLE EXTERNA
9	HABITOS DE COMPRA	H COMPRA	También los hábitos de Compra, es indiscutible que una sociedad requiere del abastecimiento de productos de primera necesidad (alimentos); además la gastronomía es una necesidad de diversión, es por esto que se desarrollan las actividades de restaurantes y se convierten en una oportunidad.	VARIABLE EXTERNA
10	ACTITUD HACIA LA INVERSIÓN	INVERSION	La actitud hacia a la Inversión podría estar encaminada a la implantación de empresas productoras o comercializadoras de productos o insumos, lo que ha reflejado una confianza y el retorno a la producción de la Nación, sin embargo existe una alta participación de empresas o restaurantes del mismo tipo lo cual a la vez se convierte en una oportunidad por cuanto obliga a la empresa a mejorar el servicio permanentemente e implementar estrategias de mercadeo.	VARIABLE EXTERNA
11	CRECIMIENTO POBLACIONAL	CREC POBLA	El crecimiento poblacional se considera una excelente oportunidad por cuanto permite una mayor afluencia de clientes al restaurante. El Crecimiento poblacional, según estadísticas del DANE la proyección de crecimiento poblacional es un indicador que favorece a las empresas.	VARIABLE EXTERNA
12	FACTORES CLIMÁTICOS	CLIMA	Se considera como una amenaza menor, por que el cambiante estado del clima genera derrumbes y deterioro de vías, impidiendo el tránsito normal de los vehículos.	VARIABLE EXTERNA
13	LEYES Y DECRETOS	LEYES	Otros factores que inciden en el desarrollo de la empresa son las reformas, Leyes y Decretos: El Ministerio de Hacienda, el Gobierno Nacional, la DIAN, la Alcaldía, Cámara de Comercio regulan y emiten resoluciones permanentes sobre temas relacionados como lo son reformas tributarias, permisos, licencias, entre otros; con lo cual se pueden generar factores que dificulten el desarrollo de la empresa. Con la posible entrada del TLC se puede adquirir nueva tecnología a un mejor precio lo cual beneficiará	VARIABLE EXTERNA

Fuente: Este estudio. 2010

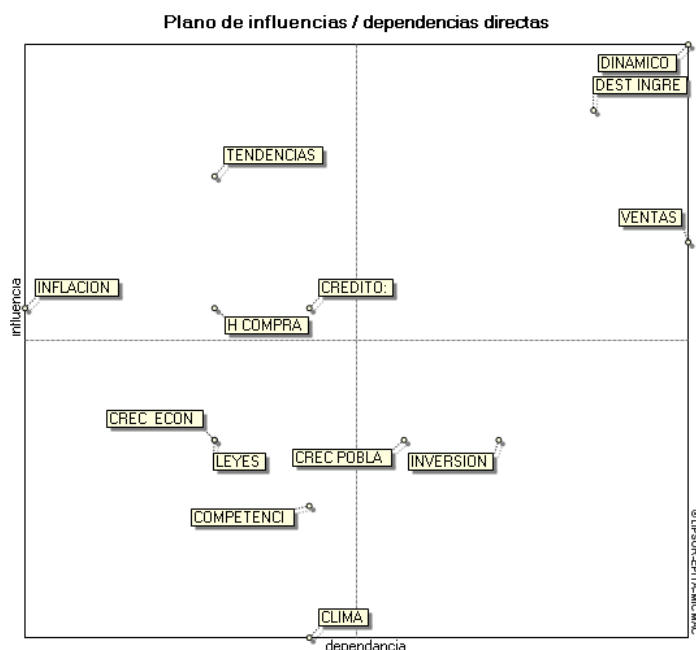
En este inventario de variables se tuvo en cuenta las variables externas más importantes para el éxito o fracaso del proyecto, donde se muestra el título completo de la variable, el título corto, una breve descripción y se relaciona el tema. En total se identificaron 13 variables entre las que se destacan como oportunidades el crecimiento poblacional, dinamismo del sector, hábitos de compra; entre tanto en las amenazas se encuentra los factores climáticos, leyes y decretos e inflación.

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

- 0: Sin influencia
- 1: Débil
- 2: Media
- 3: Fuerte
- P: Potencial

Figura 3. Plano de influencias / dependencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



Fuente: Este estudio. 2010

La matriz de impactos cruzados permitió reconocer el grado de causalidad de las variables a través de una matriz relacional. En este sentido se analizó la influencia

de las variables en pares. Los resultados son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, el cual está dividido en cuatro cuadrantes.

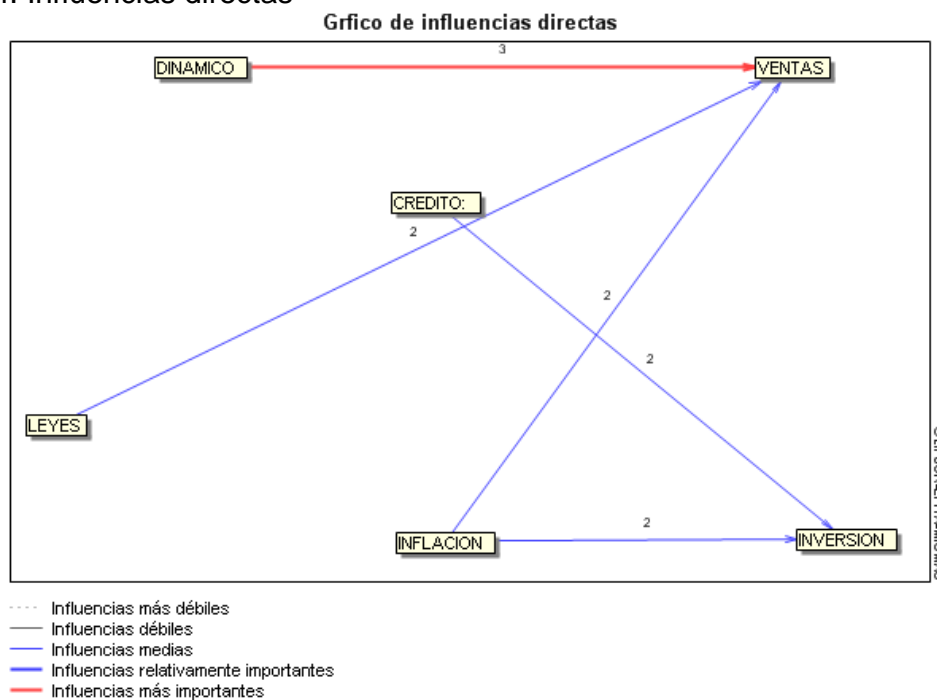
Cuadrante I – Zona de poder: cuadrante superior izquierdo, son variables muy influyentes pero poco dependientes; donde se encuentran sector dinámico, destinación del ingreso y ventas.

Cuadrante II – Zona de conflicto: cuadrante superior derecho, se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes; donde se encuentran el tendencias, crédito, hábitos de compra e inflación.

Cuadrante III – Zona de salida: se sitúan variables que se encuentran resultantes o efectos de la zona de poder y conflicto.; en este cuadrante se ubican variables como la inversión y crecimiento de la población.

Cuadrante IV - Zona de variables autónomas: variables poco articuladas con el resto del sistema; donde se encuentran crecimiento económico, leyes, entre otros.

Figura 4. Influencias directas



Fuente: Este estudio. 2010

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas. Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas donde se muestran las influencias relativamente importantes marcadas con líneas de color azul. Las

influencias más importantes se recalcan de color rojo entre los que se encuentran sector dinámico frente a ventas. .

6.3.3 Mefe. Matriz de evaluación de factores externos – MEFE. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al evaluar la matriz MEFE para la empresa se obtuvo el siguiente resultado.

(Evaluación de Factores Externos), establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas. Para la realización de la matriz EFE es necesario:

Listar factores críticos del éxito encontrados en la auditoría externa, emplear entre 10 y 20 factores. Considerar Oportunidades y Amenazas listando en este orden. Asignar un valor de entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada factor listado, la suma total de los valores debe ser 1.0.

Indicar para cada factor listado un peso de 1 a 4, considerando que 4= Mayor importancia / respuesta y 1= Menor importancia / respuesta.

Multiplicar los valores por los pesos de cada factor (valores ponderados).

Sumar los valores ponderados de todos los factores listados.

Valor máximo posible 4.0; Valor mínimo posible 1.0

Valor superior a 2.5 indica que la organización aprovecha satisfactoriamente las oportunidades y minimiza las amenazas.

Valor inferior a 2.5 indica que la organización no capitaliza las oportunidades y evade las amenazas.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Cuadro 5. MATRIZ MEFE

FACTOR EXTERNO	CLAVE	IMPACTO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
DESTINACION DEL INGRESO		11,5	0,2	4,0	0,8
COMPORTAMIENTO DE VENTAS		10,5	0,2	3,00	0,6
SECTOR DINAMICO		10,5	0,2	4,00	0,8
TENDENCIAS DE CONSUMO		10,5	0,2	4,00	0,8
INFLACION		11	0,2	1,00	0,2
Σ		62	1,0		3,2

Fuente: Este estudio. 2010

El total ponderado de la MEFE obtuvo un valor de 3.2, valor que se encuentra por encima de la media lo que indica que son mayores las oportunidades que las amenazas.

Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "DESTINACION DEL INGRESO, SECTOR DINAMICO y TENDENCIAS DE CONSUMO", como lo señala el peso de 0.2. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 3.2 indica que esta empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

6.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

El sector gastronómico en Colombia y específicamente la ciudad de Pasto, se ha convertido en uno de los más interesantes y atractivos para invertir en él, dado el alto grado de crecimiento y desarrollo durante los últimos años.

Razones como la entrada de nuevos inversionistas y una tendencia para que el sector gastronómico sea más formal e innovador impulsaron las ventas del mismo en el año 2006. Así mismo, siguiendo la tendencia, en la ciudad de Pasto se ha presentado en los años recientes un auge importante de la gastronomía, según una encuesta realizada por ACODRES (Asociación Colombiana de Restaurantes).

En Colombia, durante el año 2007 las ventas llegaron a 5,2 billones de pesos, de acuerdo con un estudio que hizo el Centro Nacional de Consultoría para ACODRES. A esto se suma que para el 2009 se prevé un crecimiento considerable en las ventas.

De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98% a comida en restaurantes. Además de lo anterior, es pertinente resaltar que en el sector se viene dando una fuerte tendencia hacia la formalización y procesos de mejoras en las concepciones de los negocios. Para comprobar lo manifestado, solo basta con mirar el gran número de empresas con estructuras fuertes que permiten el desarrollo de cadenas de restaurantes, con grandes inversiones y altas utilidades.

En años recientes se ha visto la entrada de varios inversionistas jóvenes, quienes usan como estrategia la unión de varios socios para reunir más fácilmente el capital necesario y así iniciar el negocio en un periodo corto de tiempo.

Salir a comer o almorzar se volvió cotidiano, dejó de ser algo para celebrar, la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios.

Esta afirmación corrobora que el sector gastronómico en Colombia y en particular en Pasto está en crecimiento y representa una opción bastante atractiva para los inversionistas extranjeros así como para los nacionales.

Hasta hace poco, la cocina de los restaurantes era un lugar escondido. Hoy es abierta y se integra con la decoración. Términos como cocina de autor, y cocina especializada eran desconocidos, hoy están de moda porque identifican a escuelas gastronómicas de vanguardia.

6.4.1 Matriz Perfil Competitivo. Matriz del perfil competitivo – MPC. En la matriz del perfil competitivo se identificó a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de DELIHOGAR. Al evaluar la matriz MPC para la empresa se obtuvo el siguiente resultado.

Cuadro 6. Matriz del perfil competitivo

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PES O	DELIHOGA R		MISTER POLLO		LA MERCED	
		C AL IF	TOTAL POND	CA LIF	TOTA L POND	CA LIF	TOTAL POND
Imagen Corporativa.	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33
Micro localización	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Instalaciones físicas.	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Precios competitivos.	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,33
Calidad de productos.	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Servicio al cliente	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Variedad de productos	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33
Bajo posicionamiento	0,11	1	0,11	4	0,44	3	0,33
Mercado	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
TOTAL	1,00		3.3		3.74		3.08

Fuente: Este estudio. 2010

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

En este ejemplo, los precios competitivos y la calidad de los productos es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 1.00. La "calidad del producto" de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4;, como lo indica el total ponderado de 3.3.

El resultado de la Matriz del Perfil Competitivo nos indica que DELIHOGAR frente a su principal competidor MISTER POLLO., muestra internamente que la empresa presenta debilidades en la parte interna lo cual nos indica que se deben elegir alternativas que ayuden a mejorar la parte interna así como aprovechar las fortalezas que la organización posee.

Cuadro 7. ANÁLISIS DOFA

ANÁLISIS DOFA			
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
FACTORES INTERNOS	Productos de Calidad, con excelente servicio.	Desconocimiento del mercado	
	Alta variedad gastronómica, platos frescos.	Desconocimiento de los procesos gastronómicos.	
	Cumplimiento de estándares legales.	Desconocimiento de la competencia.	
	Ubicación geográfica estratégica de fácil acceso y en un lugar de gran influencia de público	Desconocimiento de la inversión y logística de la infraestructura	
	Poder de negociación con los diferentes proveedores.		
	Página WEB con acceso a los servicios del restaurante, solicitud de pedidos y reservas.		
	Establecimiento cálido y acogedor		
	Precios asequibles		
	Concepto innovador y atractivo.		
	Ambiente relajado para los ejecutivos que trabajan cerca y buscan un buen lugar para comer.		
	Servicio de wifi		
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		
	Innovar en cuanto al ambiente y servicio	Posicionamiento en el mercado a través de fuerte campaña publicitaria	Campaña publicitaria y de promoción
	Alta demanda de proveedores	Estrategia de precios para penetrar el mercado	
	Implementación de nuevas tácticas de venta		
	Desarrollo de nuevos productos y servicios		
	Clientes potenciales por las oficinas y establecimientos comerciales.		
	El concepto del restaurante se presta a contemplar posibilidades de crecimiento		
	Los menús serán variados e innovadores y se pueden incorporar nuevos platillos periódicamente.		
	Valor de impacto social		
	AMENZAS		
La competencia con otros restaurante y sustitutos.	Lanzar platos con precios accesibles para acceder al mercado	Presentar un amplio portafolio de productos y platos a la carta.	
Crisis económica		Realizar página web para la promoción del restaurante.	
Situación económica del país			
Accesibilidad a créditos			

Fuente: Este estudio. 2010

7. ESTUDIO DE MERCADO

7.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

DELIHOGAR ofrece 3 tipos genéricos de productos, estos son:

ALMUERZO EJECUTIVO.

PLATOS A LA CARTA . Sus especialidades son: Lasagna, Ravioli, Fettucini (Alfredo, Primavera, Carbonada), Spaghetti con Albondigas.

Varios. Estos productos varios incluyen lo que son los helados, desayunos, almuerzos, platos a la carta, sándwiches, postres.

Cuadro 8. Portafolio de productos

Estrellas Postres	Interrogantes Variedad de platos a la carta.
Vacas Lecheras Almuerzo Ejecutivo	Perros Sandwich de Huevo

Fuente: Este estudio. 2010.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. La evolución de la Matriz del Boston Consulting Group vino a ser la Matriz de McKinsey, algo más compleja. En general, la segunda se utiliza para carteras mucho más diversificadas o para análisis más completos.

a) ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

b) INCÓGNITA. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) VACA LECHERA. Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

d) PERRO. Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

7.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO

Población estratificada.

El mercado está constituido por 23.231 familias pertenecientes a estratos 3 al 6 en la ciudad de Pasto.

Cuadro 9. Mercado potencial

ESTRATO	DESCRIPCIÓN	TOTAL SUSCRIPTORES
3	Medio bajo	15926
4	Medio	5723
5	Medio alto	1567
6	Alto	15
TOTAL		23231

Fuente: Empopasto.2008

¿Quiénes necesitan el producto? mercado potencial. El servicio lo necesitan todos los niños o adultos, hombres y mujeres de cinco años de edad en adelante que deseen satisfacer necesidades primarias de alimentación y bienestar.

¿Cuáles de ellos lo podrían adquirir? mercado objetivo. Este servicio puede ser adquirido por personas quienes tengan la capacidad económica y deseen acceder al servicio, (69,21%) en este sentido, pueden ser niños o adultos, por eso se habla de los estratos dos en adelante que son segmentos que tienen dentro de sus posibilidades el uso de su dinero en actividades como esta.

¿Cómo y porque lo compran? Lo compran acercándose a las instalaciones y requiriendo el plato preferido, pagando en efectivo, previo uso del servicio, también se puede acceder al servicio bajo reservación, siempre y cuando vayan a utilizar el producto paguen.

Lo compran con el objetivo de obtener bienestar, el servicio tiene como objetivo brindarle a la comunidad una alternativa que le permita una alimentación sana y variada.

Cuadro 10. Matriz Análisis del cliente.

Matriz Análisis del Cliente			
	USA	COMPRA	DECIDE
¿Quién?	Personas que deseen acceder al servicio y tengan la disponibilidad económica	Personas que deseen acceder al servicio y tengan la disponibilidad económica (69,21%)	Personas cuya capacidad de ingresos permitan el acceso a este servicio (73%)
¿Qué?	Un servicio de restaurante	Bienestar a través de alimentación variada	La variedad, calidad y sabor.
¿Cómo?	Acercándose a las instalaciones, donde podrá decidir el plato preferido.	En efectivo	Con información publicitaria a través de TV y radio.
¿Cuándo?	Cuando tenga el deseo de obtener bienestar.	En 36% asistirá entre una o dos veces por semana, y otro 36% asistirá una o dos veces por mes.	Cuando existe necesidad y capacidad de pago. Cuando se le exponga la relación costo beneficio.
¿Dónde?	En las instalaciones del Restaurante.	Puede pagar por el servicio dentro de las instalaciones	En la casa, oficina y donde se esté desplazando
¿Por qué?	Unión familiar, bienestar, alimentación	Porque requiere satisfacer una necesidad.	Costo / Beneficio
¿Para qué?	Para tener un momento de bienestar.	Para tener un momento de bienestar.	para acceder al servicio del restaurante.

Fuente: Este estudio. 2010

Perfil del Cliente

Género: hombres y mujeres.

Edad: de 5 años en adelante.

Ingresos: de un salario mínimo en adelante.

Ocupación: estudiantes y trabajadores independientes.

7.3. ANALISIS DE LA DEMANDA

Objetivo General

Determinar el nicho de mercado interesado en acceder a los servicios de DELIHOGAR compuesto por 23.231 familias.

Objetivos Específicos.

Establecer el rango de precios promedio que los clientes están dispuestos a pagar por un plato.

Determinar razones por las cuales los clientes van a un restaurante.

Producto / Servicio

En los últimos años se ha venido aumentando el gusto por la comida, cada vez más los clientes buscan nuevos lugares a donde ir y no solamente buscan un sitio donde comer, sino un lugar en donde se coma bien.

Atributos

DELIHOGAR será un restaurante de comida tradicional, ejecutiva, a la carta, entre otros, se destacará por el atractivo visual de los platos, en la variedad de los mismos, en el servicio, y en la información dada a los clientes por parte de Chefs y meseros.

Clientes.

Está dirigido a las personas que vivan en Pasto, y que sean de estrato 3 al 5, entre los clientes estarán personas de distintas edades, niños, jóvenes y adultos; que no sólo les guste comer, sino comer bien.

El mercado objetivo al que va dirigido este restaurante de comida es el siguiente:

Su nicho estará conformado por los estratos 3 al 6 de la ciudad.

Para todas las edades.

También que busquen excelente servicio y calidad.

Los clientes del restaurante serán los consumidores finales, ya que son quienes realmente probarán el producto dentro del lugar. No se manejarán cadenas de mayoristas o minoristas, por lo que toda la estrategia de mercadeo va dirigida a ese único segmento y esto permite mayor efectividad en los procesos de marketing.

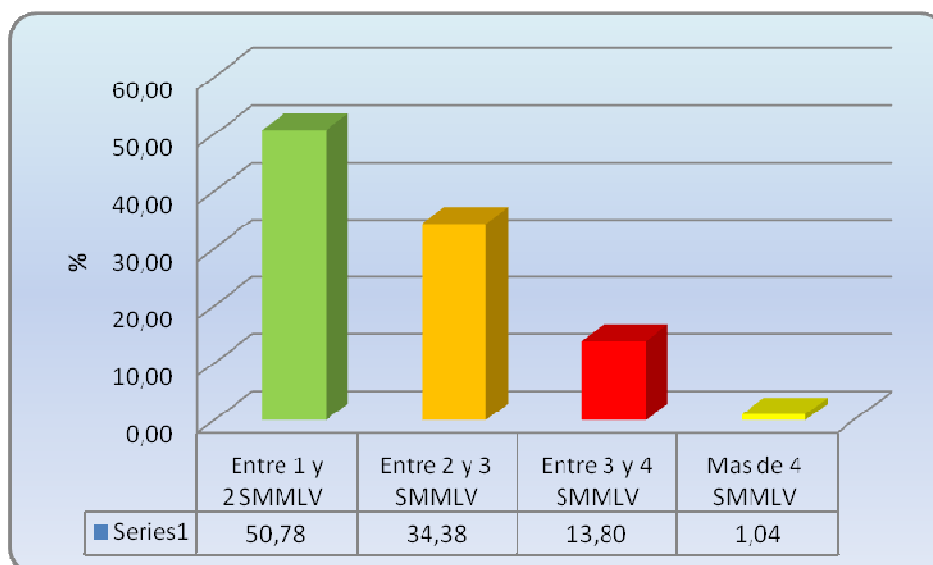
RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADOS

Cuadro 11. Nivel de ingresos familiar

Cuál es el nivel de ingresos en su familia	No	%
Entre 1 y 2 SMMLV	195	50,78
Entre 2 y 3 SMMLV	132	34,38
Entre 3 y 4 SMMLV	53	13,80
Más de 4 SMMLV	4	1,04
TOTAL	384	100,00

Fuente: Este estudio. 2010

Gráfico 1. Nivel de ingresos familiar



Fuente: Este estudio. 2010

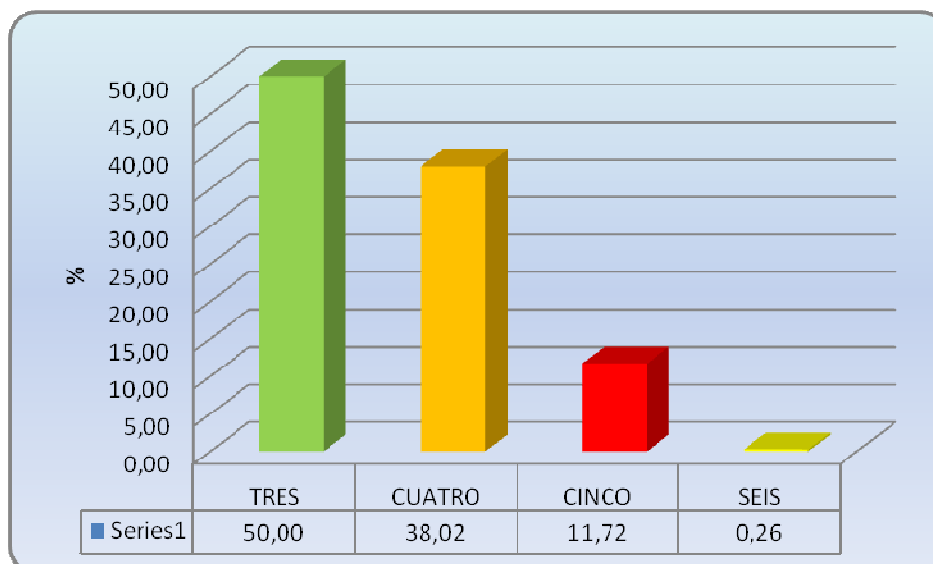
El nivel de ingresos sirve para detectar y segmentar el mercado y saber quiénes son el nicho del mercado para el restaurante ; que en este caso están las familias que devengan salarios entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes, los cuales representan el 50,78 % del total encuestados.

Cuadro 12. Estrato socioeconómico

Estrato Socioeconómico	No	%
TRES	192	50,00
CUATRO	146	38,02
CINCO	45	11,72
SEIS	1	0,26
TOTAL	384	100,00

Fuente: Este estudio. 2010

Grafico 2. Estrato socioeconómico



Fuente: Este estudio. 2010

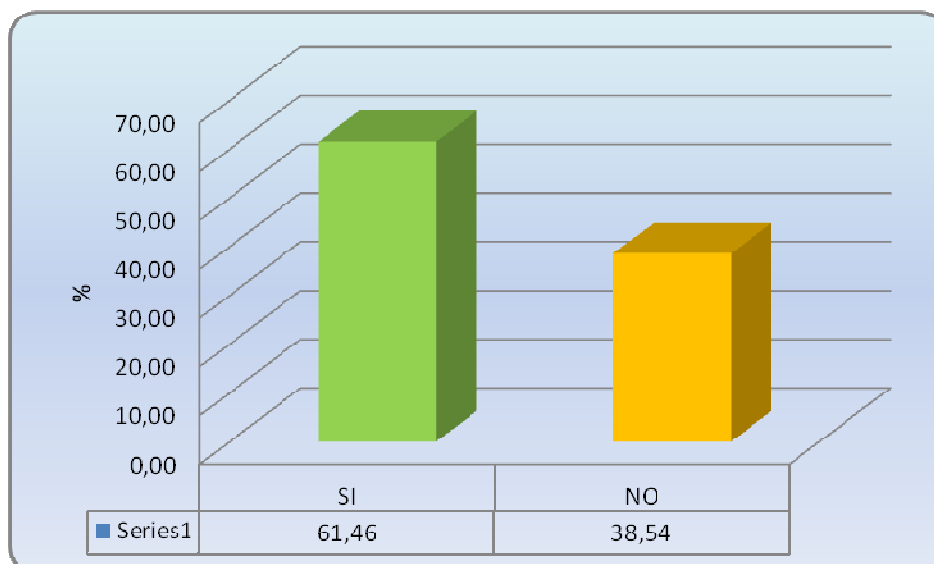
Se observa que la mayoría de la población se encuentra en estratos 3 y 4; por tanto el objetivo publicitario debe enfocarse en este mercado ya que para este estudio representa el 50% del total.

Cuadro 13. ¿Actualmente asiste a restaurante con frecuencia?

Actualmente asiste a restaurantes con frecuencia	No	%
SI	236	61,46
NO	148	38,54
TOTAL	384	100,00

Fuente: Este estudio. 2010

Grafico 3. ¿Actualmente asiste a restaurante con frecuencia?



Fuente: Este estudio. 2010

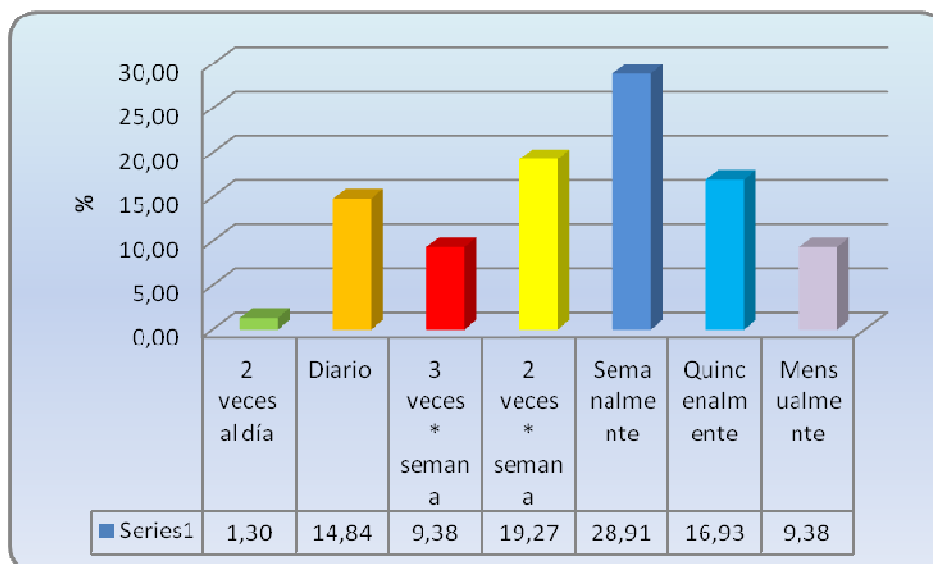
El 61.46% de las personas encuestadas asiste con frecuencia a restaurantes y el 38.54% no asiste con frecuencia. La asistencia a los restaurantes es un parámetro de importancia para segmentar el mercado y conocer el tamaño de este mercado para observar la viabilidad de mercado del restaurante.

Cuadro 14. ¿Con que frecuencia asiste a restaurantes?

¿Con que frecuencia asiste a restaurantes?	No	%
2 veces al día	5	1,30
Diario	57	14,84
3 veces * semana	36	9,38
2 veces * semana	74	19,27
Semanalmente	111	28,91
Quincenalmente	65	16,93
Mensualmente	36	9,38
TOTAL	384	100,00

Fuente: Este estudio. 2010

Grafico 4. ¿Con que frecuencia asiste a restaurantes?



Fuente: Este estudio. 2010

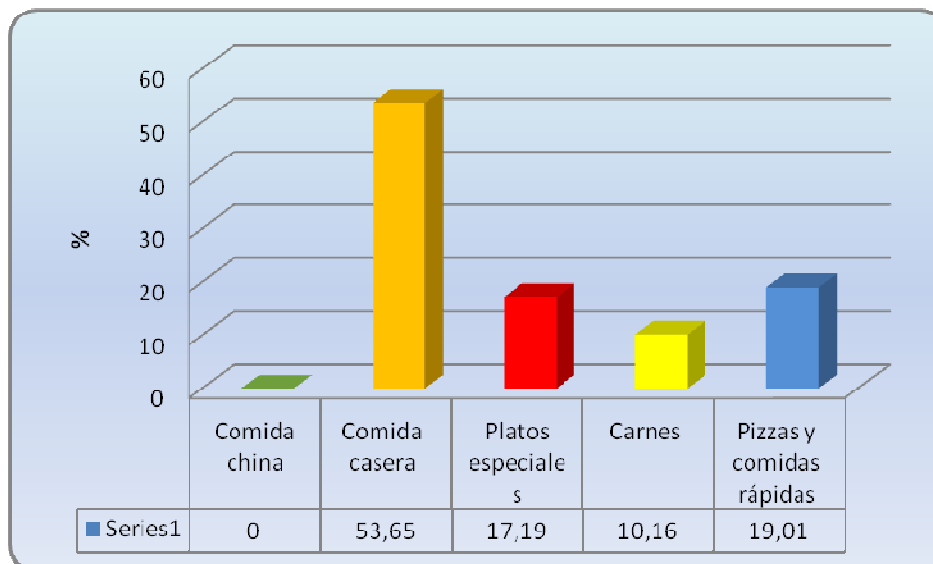
Del total de personas encuestadas el 28.91% asiste a restaurantes con una frecuencia semanal, el 19.27% dos veces por semana, el 16.93% quincenal y el 14.84% con una frecuencia diaria. La frecuencia de asistencia a los restaurantes nos permite tener un parámetro para proyectar la demanda y conocer la factibilidad de mercado en base a las ventas proyectadas y los indicadores de rentabilidad.

Cuadro 15. ¿Qué tipo de comidas prefiere?

¿Qué tipo de comidas prefiere?	No	%
Comida china	0	0
Comida casera	206	53,65
Platos especiales	66	17,19
Carnes	39	10,16
Pizzas y comidas rápidas	73	19,01
TOTAL	384	100,00

Fuente: Este estudio. 2010

Grafico 5. ¿Qué tipo de comidas prefiere?



Fuente: Este estudio. 2010

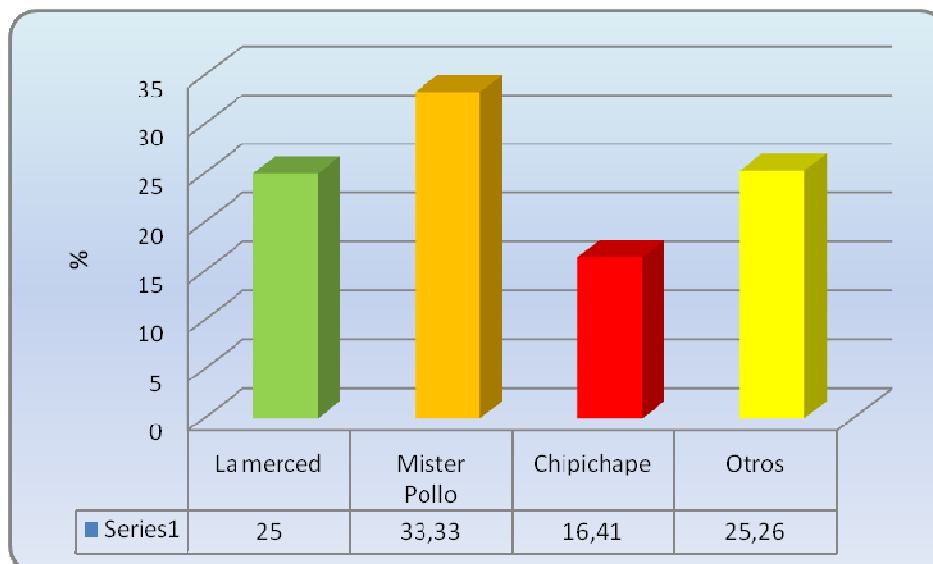
Con respecto al tipo de comidas preferida, el 53.65% prefiere comida casera, el 19.01% pizza y comidas rápidas, el 17.19% platos a la carta o especiales y el 10.16% carnes. El tipo de comidas es una variable de importancia para presentar una carta de platos que se ajuste a las necesidades y gustos de los clientes objetivos.

Cuadro 16. ¿Qué restaurantes frecuenta?

¿Qué restaurantes frecuenta?	No	%
La merced	96	25
Mister Pollo	128	33,33
Chipichape	63	16,41
Otros	97	25,26
TOTAL	384	100,00

Fuente: Este estudio. 2010

Grafico 6. ¿Qué restaurantes frecuenta?



Fuente: Este estudio. 2010

Con respecto a los restaurantes que frecuentan el 33.33% asiste con mayor frecuencia a Míster Pollo, el 25% a la Merced, 16.41% a Chipichape y 25.26% a otros restaurantes. La Gráfica 6 muestra los restaurantes de la competencia, es de suma importancia conocer sus fortalezas y debilidades para poder ingresar al mercado y lograr el posicionamiento de la marca.

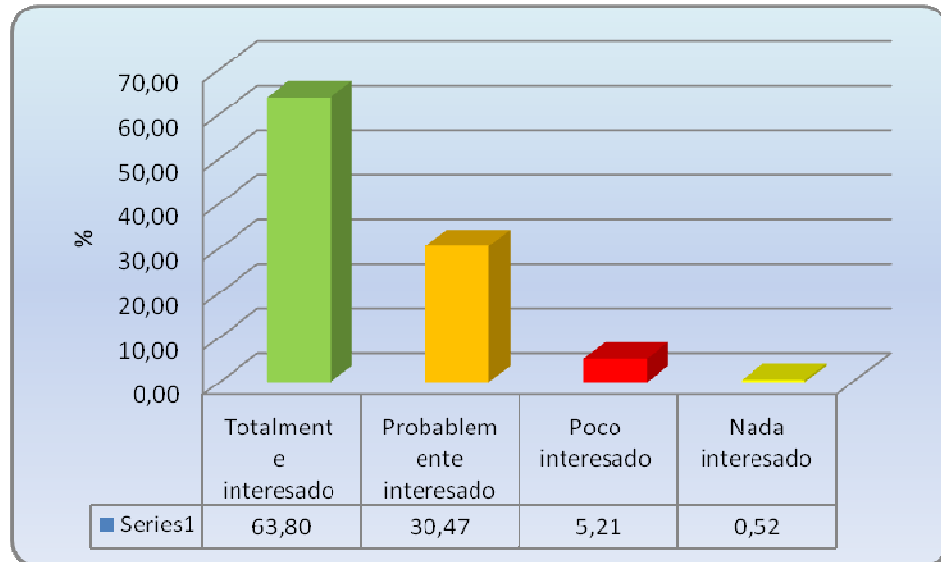
INTERES DE COMPRA

Cuadro 16. Teniendo en cuenta que se crearía un restaurante que combine sus gustos y preferencias estaría interesado en ser cliente?

Teniendo en cuenta que se crearía un restaurante que combine sus gustos y preferencias estaría interesado en ser cliente?	No	%
Totalmente interesado	245	63,80
Probablemente interesado	117	30,47
Poco interesado	20	5,21
Nada interesado	2	0,52
TOTAL	384	100,00

Fuente: Este estudio. 2010

Grafico 7. Teniendo en cuenta que se crearía un restaurante que combine sus gustos y preferencias estaría interesado en ser cliente?



Fuente: Este estudio. 2010

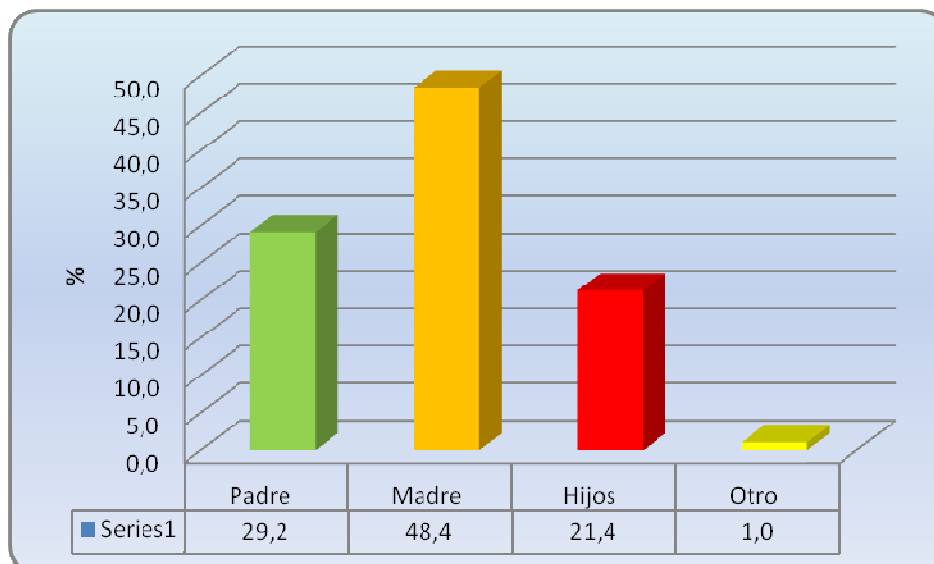
En referencia a la creación de un restaurante que combine los gustos y preferencias estaría interesado en ser cliente el 63.80% se encuentra totalmente interesado, el 30.47% probablemente interesado, 5.21% poco interesado y 0.52% nada interesado. Con esta pregunta se observa y se concluye que el proyecto es viable desde el punto de vista del mercado por cuanto existe un 63.80% de la población interesada en acceder al servicio.

Cuadro 17. ¿Quién toma la decisión de asistir a restaurantes en su hogar?

¿Quién toma la decisión de asistir a restaurantes en su hogar?	No	%
Padre	112	29,2
Madre	186	48,4
Hijos	82	21,4
Otro	4	1,0
TOTAL	384	100,00

Fuente: Este estudio. 2010

Figura 5. ¿Quién toma la decisión de asistir a restaurantes en su hogar?



Fuente: Este estudio. 2010

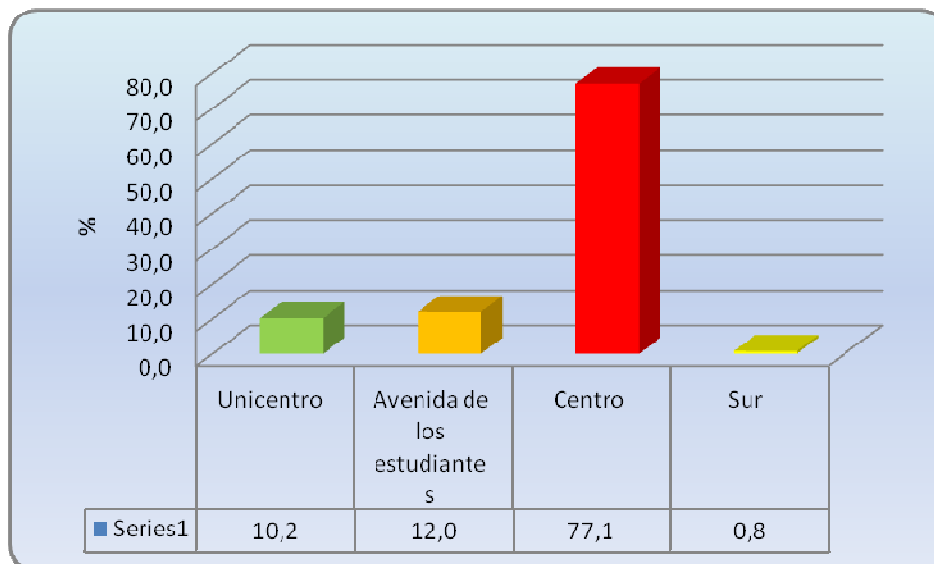
La decisión de compra es un factor importante ya que brinda un mayor direccionamiento a nuestro cliente potencial, en este estudio sería a las madres que representan el 48. % en dicha decisión.

Cuadro 18. ¿En qué lugar le gustaría que funcionara el restaurante?

¿En qué lugar le gustaría que funcionara el restaurante?	No	%
Unicentro	39	10,2
Avenida de los estudiantes	46	12,0
Centro	296	77,1
Sur	3	0,8
TOTAL	384	100,00

Fuente: Este estudio. 2010

Grafico 8. ¿En qué lugar le gustaría que funcionará el restaurante?



Fuente: Este estudio. 2010

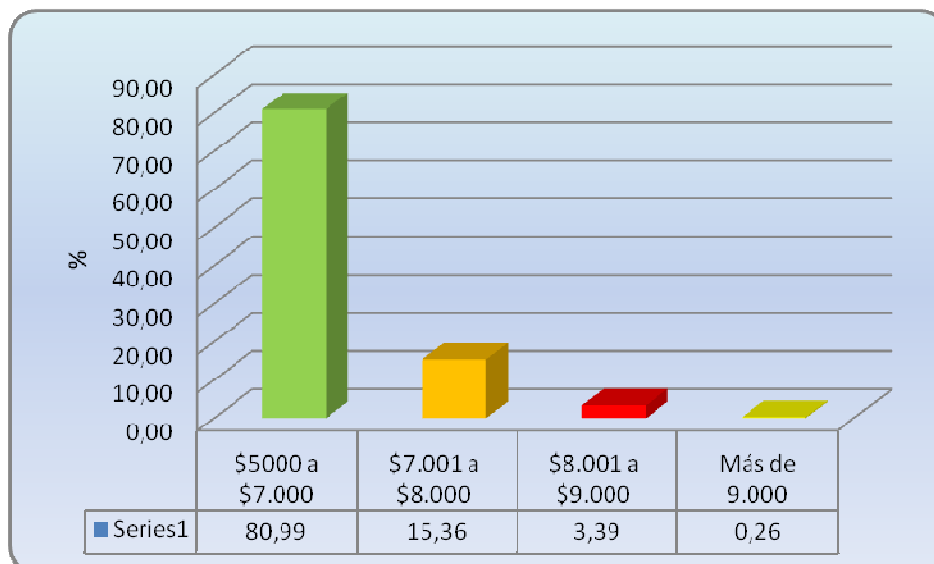
El lugar de preferencia para la ubicación del restaurante es en el centro de la ciudad en un 77.1%, 10.2% Unicentro y 12% Avenida de los Estudiantes. Se observa que la mayor preferencia es el centro por la comodidad, cercanía, confort y mayor concurrencia de transporte público.

Cuadro 19. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un almuerzo o comida?

¿En que lugar le gustaría que funcionará el restaurante?	No	%
\$5000 a \$7.000	311	80,99
\$7.001 a \$8.000	59	15,36
\$8.001 a \$9.000	13	3,39
Más de 9.000	1	0,26
TOTAL	384	100,00

Fuente: Este estudio. 2010

Grafico 9. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un almuerzo o comida?



Fuente: Este estudio. 2010

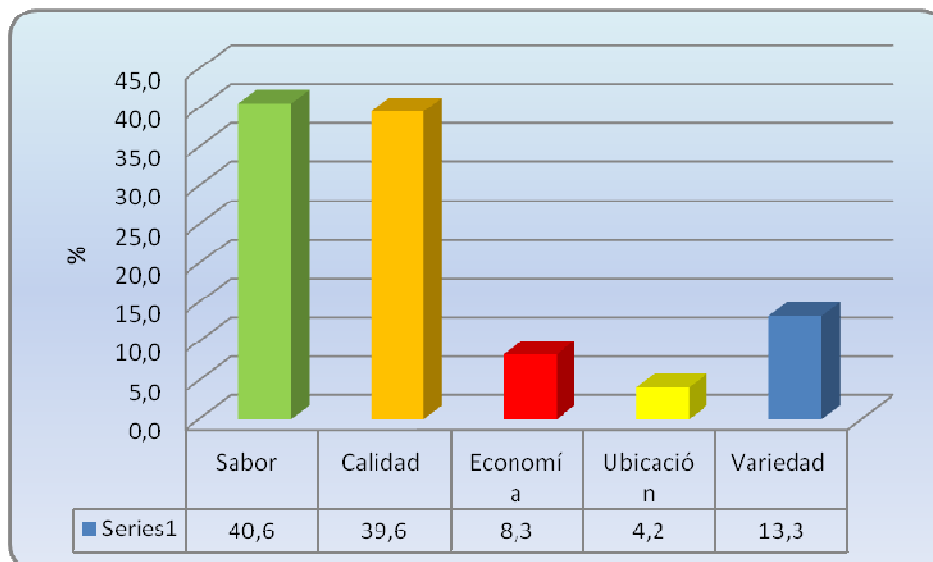
El precio que están dispuestos a pagar las personas encuestadas es de \$5.000 a \$7.000 por un almuerzo en un 80.99%, de \$7.000 a \$8000 en un 15.36%, 3.39% de \$8.000 a \$9.000 y 0.26% más de \$9.000. El precio es fundamental para el éxito del proyecto por tanto debe ajustarse a las preferencias del mercado.

Cuadro 20. Que factores de evaluación utiliza para la asistencia a restaurantes?

Que factores de evaluación utiliza para la asistencia a restaurantes	No	%
Sabor	156	40,6
Calidad	152	39,6
Economía	32	8,3
Ubicación	16	4,2
Variedad	51	13,3
TOTAL	384	100,00

Fuente: Este estudio. 2010

Grafico 10. Que factores de evaluación utiliza para la asistencia a restaurantes?



Fuente: Este estudio. 2010

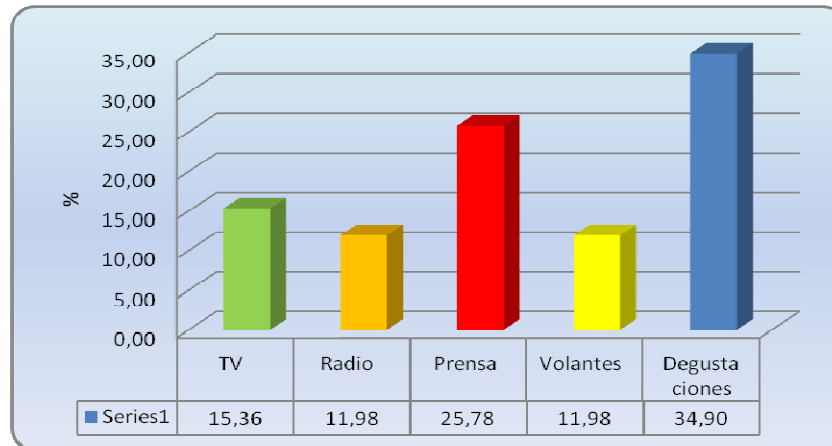
Los factores de evaluación que tienen en cuenta los posibles consumidores es sabor en un 40.6%, calidad 39.6%, economía 8.3%, ubicación 4.2% y variedad de platos 13.3%.

Cuadro 21. ¿Qué medios de publicidad prefiere para conocer este nuevo restaurante?

¿Qué medios de publicidad prefiere para conocer este nuevo restaurante?	No	%
TV	59	15,36
Radio	46	11,98
Prensa	99	25,78
Volantes	46	11,98
Degustaciones	134	34,90
TOTAL	384	100,00

Fuente: Este estudio. 2010

Grafico 11. ¿Qué medios de publicidad prefiere para conocer este nuevo restaurante?



Fuente: Este estudio. 2010

El medio de publicidad preferido para conocer el restaurante son las degustaciones en un 34.90%, prensa 25.78%, TV 15.36%, Radio y volantes 11.98%.

Finalmente después de la investigación de mercados realizada a personas en la Ciudad de Pasto, información recolectada por medio de encuestas se identificaron los aspectos más importantes que afectan la decisión de compra de las personas directamente.

Estos aspectos son:

Calidad de la comida: para los clientes es muy importante saber que los procesos de manipulación de alimentos, así como la preparación de los platos, sean de la mejor de calidad posible, esto se refleja en el sabor de la comida y generará un alto grado de confianza, aumentando al mismo tiempo el valor agregado del producto.

Buen sabor: muy ligado al tema de calidad de los platos, se encuentra el buen sabor. Este es uno de los aspectos más importantes a la hora de escoger y preferir un restaurante. Ya que éste es como el imán que atraerá a los clientes.

Servicio: otro aspecto que representa suma importancia para los clientes es la calidad en el servicio. Esto tiene que ver con la cordialidad, respeto, eficiencia y eficacia por parte del personal a la hora de tratar a los clientes del restaurante. Si se logra rapidez y eficacia al tomar los pedidos, llevar las comidas a la mesa y atender cualquiera de las inquietudes que pueda tener una persona, ésta se sentirá totalmente a gusto y disfrutará tranquilamente de la mejor experiencia de

sabor y calidad de servicio, e incluso si quisieran cierta asesoría por parte del chef en la escogencia de los platos, para que éste les hable sobre sus especialidades.

Limpieza del establecimiento: (LO MAS IMPORTANTE), Para ellos es vital encontrar un restaurante ordenado y limpio, en el cual se puedan sentar tranquilamente y saber que los platos, cubiertos, etc., estén limpios.

Los restaurantes más prestigiosos del mundo son conscientes de este aspecto y tienen un control minucioso para garantizar el orden y limpieza de su establecimiento.

Variables a considerar:

Calidad interna del servicio: Se debe seleccionar y capacitar a los empleados que hagan parte del restaurante, que el clima organizacional sea bueno, ya que este es el que refleja las actitudes, comportamientos y satisfacción de los empleados tanto en la organización como en el trato que le da a los clientes.

Empleados satisfechos: Cuando los empleados están satisfechos con el trato que la organización les brinda, son leales a ésta y, por ende, son mejores trabajadores.

Mayor valor del servicio: Se crea valor para el cliente y la entrega del servicio es más eficiente y eficaz.

Clientes satisfechos y leales: Cuando los clientes quedan satisfechos mantienen la lealtad y por ende vuelven al restaurante y lo recomiendan a sus amigos.

7.4. ANALISIS DE LA OFERTA

La competencia global para un restaurante son todos los demás restaurantes y establecimientos que ofrecen cualquier tipo de comida, dado que una persona puede decidirse por ir a comer hamburguesas en vez de ir a un restaurante de mantel en cualquier momento.

Aun así, es claro que las personas se interesan más cuando se les presenta una propuesta distinta que se destaca entre las demás, y este es uno de los puntos fuertes del restaurante dado que es una alternativa diferente y novedosa que no se había visto en la ciudad de Pasto.

Es por esto que a continuación se presentan todas las opciones de comida para los clientes y los posibles campos competidores con los que se enfrenta cualquier restaurante de Pasto, igualmente en los anexos se da un análisis detallado de los competidores directos del restaurante, que son los restaurantes en el centro de la ciudad.

8. ESTUDIO DE OPERACIONES

8.1 LOCALIZACION DE LA EMPRESA

Macro localización. El proyecto se localizará en el Municipio de Pasto,. Para el análisis de la localización del proyecto se empleó el método cualitativo por puntos analizando las siguientes variables de importancia:

El plan de ordenamiento territorial: el proyecto debe ubicarse en un sitio permitido por la administración municipal para este tipo de negocios.

Preferencias del mercado: La localización es un factor determinante en el éxito o fracaso del proyecto, en este sentido, es necesario conocer la opinión del mercado.

Vías de acceso: es necesario que el lugar seleccionado tenga en cuenta condiciones de pavimentación.

Costo de arrendamiento o del lote: El precio que se paga por arrendamiento es un factor que se tiene en cuenta para la mejor selección de la ubicación de la empresa.

Estrato (valor de servicios): El estrato socioeconómico es un factor de importancia por el valor de los servicios.

Iluminación: Las condiciones de iluminación deben tenerse en cuenta para la selección de la macrolocalización por situaciones de seguridad.

Accesibilidad y zonas de parqueo: Es importante que las zonas de macrolocalización cuenten con múltiples rutas de bus, buenas vías de comunicación, no existan restricciones de parqueo y se encuentran pavimentadas.

Cuadro 22. Macrolocalización.

FACTORES RELEVANTES	IMPORTANCIA RELATIVA	PESO	Centro		Unicentro		Norte	
			Calific. Escala 0-100	Calific. Ponderado	Calific. Escala 0-100	Calific. Ponderada	Calific. Escala 0-100	Calific. Ponderada
el plan de ordenamiento territorial	9	0.21	100	21	90	18.9	90	18.9
Preferencias del mercado	9	0.21	100	21	80	16.8	60	12.6
Vías de acceso	7	0.18	90	16.2	90	16.2	100	18
Costo arrendamiento o del lote	6	0.14	100	14	90	12.6	40	5.6
estrato (valor de servicios)	4	0.04	90	3.6	100	4	40	1.6
Iluminación	4	0.04	95	3.8	80	3.2	100	4
accesibilidad (distancia, zonas de parqueo)	5	0.1	70	7	70	7	100	10
Congestión vehicular		0.04	90	3.6	90	3.6	70	2.8
TOTALES		1,00		94.2		86.3		73.9

Fuente: Este estudio. 2010

El lugar que obtuvo mayor calificación fue el CENTRO con un puntaje de 94.2, seguido de Unicentro con el 86.3 y el norte con el 73.9%.

8.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA

El tamaño de la empresa y de oferta del servicio se basa en el número de mesas y sillas disponibles y en el tiempo de atención al público.

Cuadro 23. Tamaño del proyecto

Horario	9 am a 9 pm
Días disponibles	Lunes a Domingo
Mesas disponibles	10
Número de sillas disponibles	50
Número de horas diarias a trabajar	12
Número de horas semanales	84
Número de horas mensuales	336
Número de horas anuales	4032
Numero de personas por mesa (hora)	3
Total capacidad	120.960

Fuente: Este estudio. 2010

Cuadro 24. Programa de producción

AÑO	PRODUCCION (SERVICIOS)	CAPACIDAD INSTALADA APROVECHADA	VENTA (SERVICIOS)	PRECIO PROMEDIO	VENTAS TOTALES
2010	120.960	30%	36.288	\$ 5.000	\$ 181.440.000
2011	128.218	30%	38.465	\$ 5.250	\$ 201.942.720
2012	135.911	30%	40.773	\$ 5.513	\$ 224.762.247
2013	144.065	30%	43.220	\$ 5.788	\$ 250.160.381
2014	152.709	30%	45.813	\$ 6.078	\$ 278.428.504

Fuente: Este estudio. 2010

8.3 INGENIERÍA BÁSICA

1. El proceso comienza con las compras de insumos y material necesario para la manipulación y transformación de los alimentos, lo cual se hace a los proveedores.

2. Después se escogen los alimentos que se van al cuarto frío, y los que va al depósito.

3. Luego se escogen los ingredientes que serán necesarios para la preparación de los distintos platos y pedidos de los clientes.

4. El cliente escoge su plato y el mesero escribe el pedido; luego lleva ésta información al chef principal.

5. El chef y sus ayudantes de cocina se encargan de la creación del plato pedido por el cliente; para esto hacen uso de los diversos materiales y utensilios de cocina, así como de los ingredientes indicados en el plato.

6. Por último el chef entrega el pedido al jefe de meseros, quien se lo asigna al mesero que atendió la mesa, y este lo lleva a la mesa.

7. Luego, tanto los meseros como el jefe de meseros están pendientes de cualquier necesidad del cliente para atenderlo y mantenerlo a gusto.

Finalmente se una vez el cliente haya terminado de comer, pide la cuenta, y se realiza el registro del pedido en la caja para llevar la cuenta y facturar al final.

Tipos de equipos y maquinarias.

La maquinaria y los equipos son aquellos bienes industriales que permiten y facilitan el proceso de producción; en este caso son todas las máquinas y tecnología con las que se crean los diversos platos.

A continuación se puede apreciar el cuadro correspondiente a los costos de las máquinas y equipo necesarios para la operación del restaurante:

Cuadro 25. Maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo	
Estufas	\$ 650.000,00
Máquina para hacer pasta	\$ 5.000.000,00
Mesas para secar la Pasta	\$ 2.000.000,00
Hornos	\$ 7.500.000,00
Horno microondas	\$ 200.000,00
Neveras +Congelador	\$ 5.400.000,00
Licadoras	\$ 120.000,00
Batidora industrial	\$ 1.200.000,00
Lavaplatos	\$ 1.200.000,00
Ollas Y Sartenes	\$ 3.000.000,00
Utensilios	\$ 4.000.000,00
Total	\$ 30.270.000,00

Fuente: Este estudio. 2010

Este cuadro especifica qué maquinaria y equipo es requerida para el funcionamiento de la empresa y los costos de cada uno de estos instrumentos. El total de maquinaria es de \$ 30.270.000,00.

Cuadro 26. Mobiliario

Muebles y mobiliario	
Mesas Y Sillas	\$ 24.000.000,00
Otros:	\$ 6.523.000,00
Total	\$ 30.523.000,00

Fuente: Este estudio. 2010

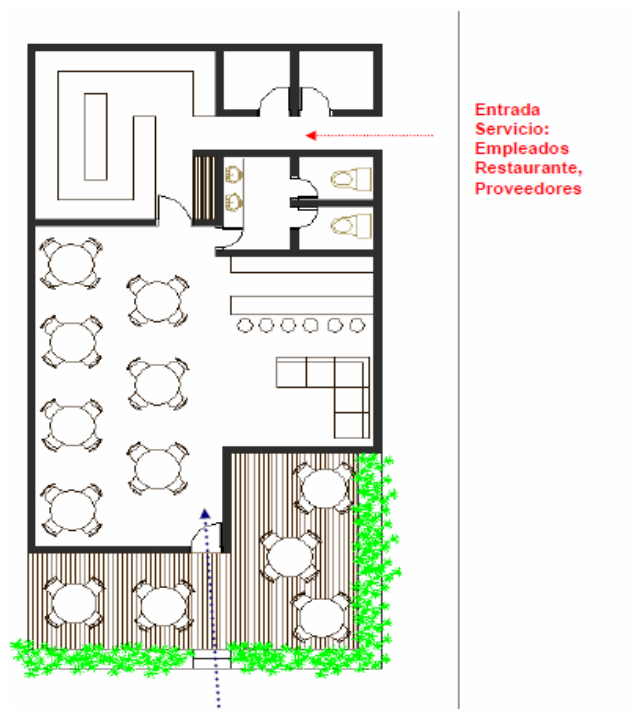
Distribución

- Lote Esquinero.
- Entra posterior proveedores.
- Depósitos.
- Cocina.
- Zona Mesas.
- Bar.
- Entrada Frontal.
- Baños.
- Terraza.

Para estar en la capacidad de prestar un servicio de calidad, en el cual los clientes no se sientan incómodos, y que los cocineros tengan un espacio adecuado para realizar su trabajo, los meseros y demás funcionarios puedan moverse libremente dentro del lugar, se necesita establecer la distribución del espacio necesario para el correcto funcionamiento del restaurante.

Es muy importante saber repartir cada espacio ya que un cliente no disfrutaría el tener su mesa junto a la de otro; así mismo, los cocineros necesitan gran espacio para movilizarse, para realizar sus platos sin que se tropiecen y poder llegar a tener accidentes, o daños en la cocina, presentándose pérdidas o demoras en los platos, lo cual generaría inconvenientes con los clientes.

Figura 6. Distribución de planta



Fuente: Este estudio. 2010

Se seleccionó esta forma de distribución de planta por cuanto es cómodo para la gente, tiene una terraza donde la población objeto de estudio muestra mayor agrado, igualmente la ubicación de las sillas mantienen un espacio óptimo de privacidad y de fácil desplazamiento para el cliente y para el personal de planta.

8.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL

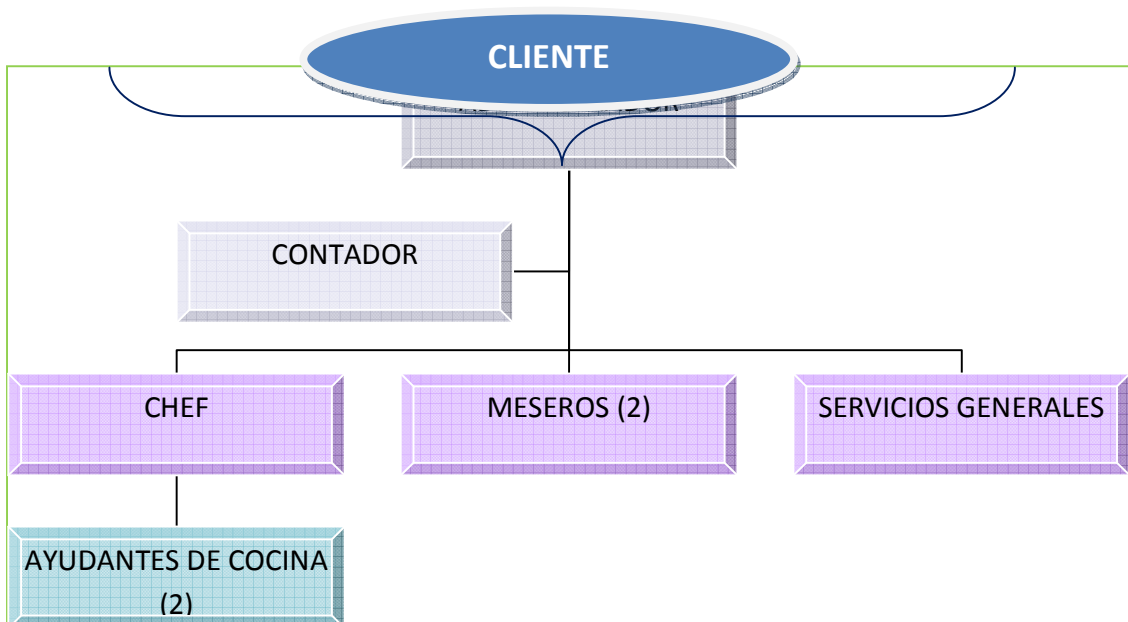
La estructura del restaurante es lineo-funcional, dado que el organigrama se encuentra formado por líneas verticales y se caracteriza por la autoridad, división

del trabajo y delegación de autoridades, pero se conserva la especialización de cada parte en su función específica.

A continuación se presenta el organigrama que se manejará inicialmente en el restaurante. El número de personas está repartido así:

- 1 chef principal.
- 2 ayudantes de cocina.
- 2 meseros.
- 1 encargado de limpieza.
- Administrador

Grafico 12. Organigrama



Fuente: Este estudio. 2010

Descripción de los Puestos.

Descripción del Puesto: Administrador.

Personal a Cargo: (7).

Educación:

Secundaria

Profesional

Entrenamiento en culinaria.

Descripción de Tareas: Dirigir y coordinar todas las actividades y los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección, y control a fin de lograr los objetivos establecidos. Representar al restaurante frente a terceros.

- Dirección gastronómica
- Manejo de Personal
- Manejo de Proveedores.

Descripción del Puesto: Chef

Personal a Cargo: Dos (2)

Supervisor: Administrador

Educación

- Graduado en culinaria

Experiencia

- Mínimo 2 años de experiencia en una posición de alto nivel culinario.

Traerá ejemplos de los menús que ha creado y demostrará, mediante prueba de preparación y degustación de un menú que tiene habilidad para cocinar. Deberá tener conocimiento de cocina, ser creativo y tener excelentes destrezas comunicativas.

Detalle de Tareas:

- Control de los productos y bienes de la cocina.
- Elaboración de los distintos platos.
- Control de higiene de la cocina y empleados.

Descripción del Puesto: Ayudantes de cocina

Personal a Cargo: Cero (0)

Supervisor: Chef

Educación:

- Estudios Secundarios.
- Curso técnico de cocina.

Experiencia:

- Tener al menos 2 años de experiencia en algún restaurante reconocida, del mismo nivel, o en algún hotel.

Detalle de Tareas:

- Colaborar en la realización de los platos.
- Higiene tanto de la cocina como de los instrumentos esenciales.
- Cuidado de los bienes de uso de la cocina.
- Cuidado de su sector de trabajo.

Descripción del Puesto: Meseros

Personal a Cargo: Cero (0)

Supervisor: Jefe de meseros

Educación:

- Secundaria.
- Carrera técnica.

Experiencia:

- Tener experiencia previa en restaurantes, o en hoteles.
- Cursos de capacitación.

Detalle de Tareas:

- Orden y limpieza del recinto.
- Cuidado de su sector de trabajo.
- Atención cordial y eficaz.
- Debe reordenar su sector de trabajo después del servicio.

Particularidades de una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Constitución: Por escritura pública; copia de ésta debe ser inscrita en la cámara de comercio competente. En los estatutos se estipulará que la responsabilidad de los socios de limita a sus aportes y que éstos han sido pagados íntegramente.

Situación Jurídica: La sociedad una vez constituida legalmente forma una persona jurídica distinta de los socios, individualmente considerados; La sociedad paga un porcentaje sobre las utilidades.

9. ESTUDIO FINANCIERO

9.1 PRESUPUESTO

Inversión en maquinaria.

Para la puesta en marcha del restaurante se necesita de maquinaria tales como estufas, hornos, neveras, entre otros., los cuales son fundamentales para la operación del restaurante. Aquí también se tienen en cuenta los instrumentos de cocina con los que contarán el chef y sus ayudantes como licuadoras, ollas, sartenes, entre otros. En el cuadro que se presenta a continuación se pueden ver claramente estos rubros con su respectivo costo y posteriormente el costo total de la inversión requerida en maquinaria y equipo.

Cuadro 27. Costo total de maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo	
Estufas	\$ 650.000,00
Máquina para hacer pasta	\$ 5.000.000,00
Mesas para secar la Pasta	\$ 2.000.000,00
Hornos	\$ 7.500.000,00
Horno microondas	\$ 200.000,00
Neveras +Congelador	\$ 5.400.000,00
Licuadoras	\$ 120.000,00
Batidora industrial	\$ 1.200.000,00
Lavaplatos	\$ 1.200.000,00
Ollas Y Sartenes	\$ 3.000.000,00
Utensilios	\$ 4.000.000,00
Total	\$ 30.270.000,00

Fuente: Este estudio. 2010

Inversión en muebles y enseres.

Los muebles y enseres son los activos relacionados directamente con el servicio, dado que son aquellos instrumentos y equipos con los que cada cliente tendrá interacción directamente. A continuación se presenta el cuadro con los costos individuales y el total de inversión requerida para muebles y enseres:

Cuadro 28. Mobiliario

Muebles y mobiliario	
Mesas Y Sillas	\$ 24.000.000,00
Otros:	\$ 6.523.000,00
Total	\$ 30.523.000,00

Fuente: Este estudio. 2010

En el cuadro 29 se observa la nómina de personal conformada por 6 personas, para un total mensual de \$3.337.500.

Cuadro 29. Nómina de personal

VALOR NOMINA MENSUAL	SALARIOS			SEGURIDAD SOCIAL			APORTES PARAFISC.	PRESTACIONES SOCIALES			
CARGO	Sueldo Básico	Auxilio Transporte	Total Devengado	Aporte Salud 8%	Aporte Pensión 10,88%	A. Riesgos Profesionales 1,044%	SENA,ICBF , COMFAM 9%	Cesantías 8,33%	Intereses Cesantías 1%	Primas 8,33%	Vacaciones 4,17%
Administrador	1.000.000		1.000.000	80.000	108.750	10.440	90.000	83.300	10.000	83.300	41.700
Contador	250.000		250.000	20.000	27.188	2.610	22.500	20.825	2.500	20.825	10.425
Chef	800.000		800.000	64.000	87.000	8.352	72.000	66.640	8.000	66.640	33.360
meseros	515.000	61500	576.500	41.200	56.006	5.377	46.350	42.900	5.150	42.900	21.476
Auxiliar de cocina	515.000	61500	576.500	41.200	56.006	5.377	46.350	42.900	5.150	42.900	21.476
Servicios generales	257.500	61500	319.000	20.600	28.003	2.688	23.175	21.450	2.575	21.450	10.738
TOTALES	3.337.500	184.500	3.522.000	267.000	362.953	34.844	300.375	278.014	33.375	278.014	139.174

Fuente: Este estudio. 2010

En el siguiente cuadro se observa la nómina de personal proyectada a 3 años.

Cuadro 30. Nomina proyectada

PRESUP. ANUAL	SALARIOS	SEGURIDAD SOCIAL	APORTES PARAFISC.	PRESTAC. SOCIALES	TOTAL PAGOS PERSONAL
2010	42.264.000	7.977.560	3.604.500	8.742.915	62.588.975
2011	44.799.840	8.456.213	3.820.770	9.267.490	66.344.313
2012	47.487.830	8.963.586	4.050.016	9.823.539	70.324.972

Fuente: Este estudio. 2010

En el cuadro 31 se proyecta el precio de los almuerzos ejecutivos del 2010 al 2017.

Cuadro 31. Proyección Precios Promedio plato

AÑOS		PRECIOS	
2010	1	5.000,00	*
2011	2	5.250,00	*
2012	3	5.512,50	*
2013	4	5.788,13	*
2014	5	6.077,53	p
2015	6	6.381,41	p
2016	7	6.700,48	p
2017	8	7.035,50	p

Fuente Estudio de mercados p: proyectado.2010

Cuadro 32. Inversión

INVERSION	
Mobiliario Diverso	30.523.000
Informática y comunicaciones	32.370.000
Medios de transporte	0
Acondicionamiento de local	0
Stock Inicial	11.390.133
Publicidad	4.000.000
Gastos de constitución empresa	1.000.000
Caja Inicial	5.000.000
Subtotal Inversión	84.283.133
FINANCIACION	
Capital Propio Aportes Socios	10.000.000
Prestamos bancarios	74.000.000
Subtotal Financiero	84.000.000

Fuente: Este estudio. 2010

Se observa que el total de la inversión requerida es de \$84.283.133; el cual será financiado \$10.000.000 con capital propio y \$74.000.000 con préstamo bancario.

9.2 OPERACIONES DE CAPITAL

Las operaciones de capital hacen referencia a la financiación del capital requerido para el montaje del restaurante. En tal sentido se presenta el cuadro de la amortización del crédito a 5 años por valor de 74.000.000 a una tasa efectiva anual del 15%.

Cuadro 33. Amortización del Crédito

SEMESTRE	AMORTIZACION FIJA	INTERES ANUAL 15%	VALOR A PAGAR	SALDO
Inicial				74.000.000
1	-22.075.350,9	-11.100.000	-10.975.351	63.024.649
2	-22.075.350,9	-9.453.697	-12.621.654	50.402.996
3	-22.075.350,9	-7.560.449	-14.514.902	35.888.094
4	-22.075.350,9	-5.383.214	-16.692.137	19.195.957
5	-22.075.350,9	-2.879.394	-19.195.957	0
		-36.376.754	-74.000.000	110.376.754
RECURSOS PROPIOS				
APORTANTE APORTES \$				
Socio1	5.000.000			
Socio2	5.000.000			
TOTAL	10.000.000			

Fuente: Este estudio. 2010

10. EVALUACION FINANCIERA

10.1 ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una empresa, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones de la misma.

Los estados financieros proyectados sirven para facilitar la presentación de la situación de la empresa desde el punto de vista contable. Los estados que la empresa, utiliza son: Estado de Costos, Flujo de Caja, Estado de Resultados y Balance General.

Balance General. Es aquel que presenta en forma resumida el total de sus activos, pertenencias o derechos de sus deudas y de su patrimonio. Este se elabora al finalizar el año o periodo cero y muestra el estado financiero de la empresa en el momento en que se inician las operaciones.

Cuadro 34. Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	10.307.000	60.606.200	108.018.805	165.254.136	232.676.830	311.468.143
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	1.612.800	1.795.033	1.997.877	2.223.669	2.474.933
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	800.000	600.000	400.000	200.000	0	0
Total Activo Corriente:	11.107.000	62.819.000	110.213.838	167.452.013	234.900.499	313.943.076
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	10.000.000	9.500.000	9.000.000	8.500.000	8.000.000	7.500.000
Maquinaria y Equipo de Operación	32.370.000	29.133.000	25.896.000	22.659.000	19.422.000	16.185.000
Muebles y Enseres	30.523.000	24.418.400	18.313.800	12.209.200	6.104.600	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	72.893.000	63.051.400	53.209.800	43.368.200	33.526.600	23.685.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	84.000.000	125.870.400	163.423.638	210.820.213	268.427.099	337.628.076
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	13.817.232	16.952.255	21.235.114	26.017.860	31.422.216
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0

Continuación (cuadro 34 Balance General)

Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación BANCOS (Contingente)	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000	74.000.000
PASIVO	74.000.000	87.817.232	90.952.255	95.235.114	100.017.860	105.422.216
Patrimonio						
Capital Social	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	2.805.317	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	25.247.851	57.471.383	100.585.099	153.409.239
Utilidades del Ejercicio	0	28.053.168	34.418.215	43.113.716	52.824.140	63.796.621
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	10.000.000	38.053.168	72.471.383	115.585.099	168.409.239	232.205.860
PASIVO + PATRIMONIO	84.000.000	125.870.400	163.423.638	210.820.213	268.427.099	337.628.076

Fuente: Este estudio. 2010

Estado de Resultados. El estado de resultados es uno de los estados financieros básicos para las entidades lucrativas. Su importancia reside en que muestra la información relativa al resultado de las operaciones en un periodo contable y, por ende, los ingresos y gastos de dichas entidades, así como, su utilidad o pérdida neta, permitiendo evaluar los logros alcanzados con los esfuerzos desarrollados durante el periodo consignado en el mismo estado.

El estado de resultados debe reunir las características primarias de confiabilidad, relevancia, comprensibilidad y comparabilidad para que éste sea útil para la toma de decisiones por parte de los administrativos.

Cuadro 35. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	181.440.000	201.941.250	224.761.163	250.162.763	278.429.939
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	72.576.000	80.776.500	89.904.465	100.065.105	111.371.976
Depreciación	9.841.600	9.841.600	9.841.600	9.841.600	9.841.600
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	2.688.000	2.775.480	2.859.068	2.945.357	3.034.252
Utilidad Bruta	96.334.400	108.547.670	122.156.030	137.310.700	154.182.112
Gasto de Ventas	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Gastos de Administración	42.264.000	44.377.200	44.377.200	44.377.200	44.377.200
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	200.000	200.000	200.000	200.000	0
Utilidad Operativa	41.870.400	51.370.470	64.348.830	78.842.000	95.218.837
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	41.870.400	51.370.470	64.348.830	78.842.000	95.218.837
Impuestos (33%)	13.817.232	16.952.255	21.235.114	26.017.860	31.422.216
Utilidad Neta Final	28.053.168	34.418.215	43.113.716	52.824.140	63.796.621

Fuente: Este estudio. 2010

Indicadores de rentabilidad

Valor presente neto: Es el valor monetario que resulta de la diferencia entre el valor presente de todos los ingresos y el valor presente de todos los egresos calculados en el flujo neto de efectivo, teniendo en cuenta la tasa de interés de oportunidad.

La tasa de interés de oportunidad es un concepto que depende de cada inversionista de acuerdo con la oportunidad de utilización de recursos monetarios y de generación de riqueza que estos le permitan lograr. Entre mejor sea sus alternativas de inversión, mayor será la tasa de oportunidad.

Tomando como referencia el VPN podemos establecer criterios de decisión como;

Si $VPN > 0$, Recomendable

Si $VPN = 0$, Indiferente

Si $VPN < 0$, No recomendable

Para calcular el Valor Presente Neto del proyecto, se tomó la DTF (8% E.A) más diez puntos (10%) de factor de riesgo, resultando así una tasa de oportunidad del 19.62% E.A.

El valor presente neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero el cual es maximizar dicha inversión.

Además el valor presente neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de la empresa, ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la empresa tendrá un incremento equivalente al monto de valor presente neto; si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN; y si el resultado es cero, la empresa no modificará el monto de su valor.

Para el estudio de factibilidad de la empresa, el resultado del VPN es positivo, lo que demuestra que el proyecto es viable.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es el segundo indicador más aceptable en el desarrollo de este proyecto y es la medida de rentabilidad más adecuada, porque indica la capacidad que tendrá el estudio de factibilidad para producir utilidades, independiente de las condiciones del inversionista.

Equivale a la máxima tasa de interés que soporta el proyecto al momento de financiar la inversión con préstamos, porque al pagar más se obtendrán pérdidas. Como criterio adecuado de decisión se establece la comparación entre la TIR del estudio de factibilidad y el costo de oportunidad del inversionista así:

$TIR >$ Recomendable $TIR =$ Indiferente $TIR <$ No recomendable, el estudio de factibilidad no es viable.

Cuadro 36. Indicadores financieros proyectados y flujo de caja

Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		4,55	6,50	7,89	9,03	9,99
Prueba Acida		4	6	8	9	10
Rotacion cartera (días),		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)		3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Rotacion Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		69,8%	55,7%	45,2%	37,3%	31,2%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		23,1%	25,4%	28,6%	31,5%	34,2%
Rentabilidad Neta		15,5%	17,0%	19,2%	21,1%	22,9%
Rentabilidad Patrimonio		73,7%	47,5%	37,3%	31,4%	27,5%
Rentabilidad del Activo		22,3%	21,1%	20,5%	19,7%	18,9%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		51.912.000	47.594.838	57.438.175	67.648.486	79.042.577
Flujo de Inversión	-84.000.000	-1.612.800	-182.233	-202.844	-225.792	-251.264
Flujo de Financiación	84.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-84.000.000	50.299.200	47.412.605	57.235.331	67.422.694	78.791.313
Flujo de caja descontado	-84.000.000	42.626.441	34.050.994	34.835.189	34.775.876	34.440.409

Fuente: Este estudio. 2010

Cuadro 37. TIR Y VPN

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	58,13%
VAN (Valor actual neto)	96.728.909
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,39
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, (AFE/AT)	88,10%

Fuente: Este estudio. 2010

Para todo inversionista los aspectos más importantes, aquellos que influyen su decisión entre invertir en un proyecto u otro, son la TIR (tasa interna de retorno) y el VPN (valor presente neto del proyecto). Como se puede apreciar, el restaurante es un negocio con una alta tasa de retorno sobre la inversión (58.13%), y así mismo cuenta con un valor actual neto de \$ 96.728.909 pesos. Esto demuestra que es un proyecto que genera altos niveles de beneficio y rentabilidad en periodos cortos de tiempo para aquellos que invierten en el mismo, y es lo que

garantiza su éxito en el mercado, es por esto que se considera un proyecto viable y prometedor.

Es pertinente también resaltar que el rendimiento proyectado del negocio es bueno en sus aspectos financieros evaluados, además de que da muestra del buen manejo de deudas, manejo eficiente de activos y patrimonio, y una correcta organización y uso de maquinaria, equipo, personal y demás recursos relacionados con la operación y funcionamiento del restaurante; para poder de esta forma empezar con el montaje del mismo.

11. PLAN OPERATIVO

OBJETIVOS	ESTRATEGIA CORPORATIVA	ESTRATEGIA DE MERCADEO	TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
Penetrar el 5% del mercado al año 2015.	Desarrollo de producto Desarrollo de mercados	Push Pul Segmentación del mercado	Implementación de página web Campaña de promoción y publicidad	5%	Gerencia Administrador	\$3.000.000	No. Clientes atendidos / Planeados
Incrementar ventas al año 2015 en un 20%, 4% anual.	Desarrollo de productos	Innovación en los productos ofrecidos	Realizar una carta de platos al gusto del cliente	20% en 5 años	Administrador	\$1.000.000	No. Platos nuevos/No. De platos existente
Obtener un incremento de 5% anual en la rentabilidad de la empresa.	Reducción de costos	Desarrollo de mercados	Política de reducción de costos con descuentos con proveedores	5% anual	Administrador y Chef	\$1.000.000	% incremento en rentabilidad.
TOTAL						\$5.000.000	

CONCLUSIONES

La alta cocina en Colombia está viviendo una transformación sin precedentes; “la industria gastronómica colombiana se encuentra en un momento excepcional de posicionamiento y renovación.

Así mismo salir a comer o almorzar se volvió algo cotidiano, dejó de ser algo simplemente para celebrar; actualmente en las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas y en el restaurante encuentra un espacio donde socializar con amigos y familia, o incluso un espacio para hacer negocios.

Esta investigación busco explorar estas tendencias, con base en una serie de preguntas que fueron respondidas a través de encuestas realizadas a personas de la ciudad de Pasto; con lo cual se demostró la factibilidad de mercado del Restaurante DELIHOGAR.

La investigación mencionada permitió prospectar el negocio en sus aspectos legales, operativos, financieros y prácticos cuyo resultado es precisamente el presente proyecto de grado que aquí se presenta, además como un negocio completamente viable.

El total ponderado de la MEFI obtuvo un valor de 3.6, valor que se encuentra por encima de la media lo que indica que son mayores las fortalezas que las debilidades y se cuenta con una posición interna favorable después de utilizar el software mic mac.

El total ponderado de la MEFE obtuvo un valor de 3.2, valor que se encuentra por encima de la media lo que indica que son mayores las oportunidades que las amenazas. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "DESTINACION DEL INGRESO, SECTOR DINAMICO y TENDENCIAS DE CONSUMO", como lo señala el peso de 0.2. El total ponderado de 3.2 indica que esta empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes

entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. Se observa que los precios competitivos y la calidad de los productos es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La "calidad del producto" de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; como lo indica el total ponderado de 3.3.

El mercado está constituido por 23.231 familias pertenecientes a estratos 3 al 6 en la ciudad de Pasto.

Teniendo en cuenta que se crearía un restaurante que combine sus gustos y preferencias estaría interesado en ser cliente el 63.80% se encuentra totalmente interesado, el 30.47% probablemente interesado, 5.21% poco interesado y 0.52% nada interesado. Con esta pregunta se observa y se concluye que el proyecto es viable desde el punto de vista del mercado por cuanto existe un 63.80% de la población interesada en acceder al servicio.

La maquinaria y equipo requerida para el funcionamiento de la empresa asciende a \$ 30.270.000.

Para todo inversionista los aspectos más importantes, aquellos que influyen su decisión entre invertir en un proyecto u otro, son la TIR (tasa interna de retorno y el VPN (valor presente neto del proyecto). Como se puede apreciar, el restaurante es un negocio con una alta tasa de retorno sobre la inversión (58.13%), y así mismo cuenta con un valor actual neto de \$ 96.728.909 pesos. Esto demuestra que es un proyecto que genera altos niveles de beneficio y rentabilidad en periodos cortos de tiempo para aquellos que invierten en el mismo, y es lo que garantiza su éxito en el mercado, es por esto que se considera un proyecto viable y prometedor.

Es pertinente también resaltar que el rendimiento proyectado del negocio es bueno en sus aspectos financieros evaluados, además de que da muestra del buen manejo de deudas, manejo eficiente de activos y patrimonio, y una correcta organización y uso de maquinaria, equipo, personal y demás recursos relacionados con la operación y funcionamiento del restaurante; para poder de esta forma empezar con el montaje del mismo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que este tipo de investigaciones se replique para que se puedan generar otros proyectos similares con otra clase de productos.

Es recomendable obtener financiamiento y colaboración de entidades públicas como privadas, que fomente el desarrollo de nuevas empresas en la región que permitan el fortalecimiento económico del departamento de Nariño al convertirlo en un departamento de generación de empresa que lo vuelvan competitivo en el ámbito regional.

BIBLIOGRAFÍA

Acodrés: asociación colombiana de la industria gastronómica. [en línea] <http://www.acodres.org/>. [Citado el 28 de Febrero de 2009].

BIBLIOTECA VIRTUAL. Revistas El Heraldo. [En línea]: <http://www.elheraldo.com.co/revistas/informe7deabril/noti7.htm> el 23 de Febrero de 2010].

BIBLIOTECAS VIRTUALES. El Portafolio. [En línea] http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online. [Citado el 28 de Febrero de 2009].

GOBIERNO EN LINEA. DANE. [En línea] <http://www.dane.gov.co>. 2010. [Citado el 21 de Febrero de 2010].

MONTALVO CASTRO, ISABEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA TRADICIONAL ITALIANA. Universidad Javeriana. 2008.

Nassir Sapag Chain, Criterios de Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, 1.995 Saporosi Gerardo, Clínica Empresaria, Ediciones Macchi.

RADAR. Dinámica del Consumo en Colombia.

REVISTA LA BARRA. Enrique Jaramillo Anjel. [En línea]. <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-20/calidad/normas-tecnicas-para-restaurantes-y-hoteles.htm>. [Citado el 15 de Febrero de 2009]

REVISTA LA BARRA. Enrique Jaramillo Anjel. [En línea] www.revistalabarra.com.co/.../evolucion-o-extencion.htm. [Citado el 30 de Febrero de 2009]

ANEXO

Anexo A. Encuesta

OBJETIVO: Determinar la factibilidad del montaje de un restaurante en la ciudad de Pasto.

DATOS GENERALES

¿Cuál es el nivel de ingresos en su familia?

Entre 1 y 2 SMMLV	_____
Entre 2 y 3 SMMLV	_____
Entre 3 y 4 SMMLV	_____
Más de 4 SMMLV	_____

Estrato Socioeconómico

3	_____
4	_____
5	_____
6	_____

CONSUMO DEL PRODUCTO

¿Actualmente asiste a restaurante con frecuencia?

SI	_____
NO	_____

¿Con que frecuencia asiste a restaurantes?

2 veces al día	_____
Diario	_____
3 veces * semana	_____
2 veces * semana	_____
Semanalmente	_____
Quincenalmente	_____
Mensualmente	_____

¿Qué tipo de comidas prefiere?

Comida china	_____
Comida casera	_____
Platos especiales	_____
Carnes	_____

Pizzas y comidas rápidas _____
¿Qué restaurantes frecuenta?

INTERES DE COMPRA

Teniendo en cuenta que se crearía un restaurante que combine sus gustos y preferencias estaría interesado en ser cliente?

Totalmente interesado _____
Probablemente interesado _____
Poco interesado _____
Nada interesado _____

¿Quién toma la decisión de asistir a restaurantes en su hogar?

Padre _____
Madre _____
Hijos _____
Otro _____
Cual _____

¿En qué lugar le gustaría que funcionará el restaurante?

Unicentro _____
Avenida de los estudiantes _____
Centro _____
Sur _____

¿Qué precio está dispuesto a pagar por un almuerzo o comida?

\$5000 a \$7.000 _____
\$7.001 a \$8.000 _____
\$8.001 a \$9.000 _____
Más de 9.000 _____

Que factores de evaluación utiliza para la asistencia a restaurantes?

Sabor _____
Calidad _____
Economía _____
Ubicación _____
Variedad _____

¿Qué medios de publicidad prefiere para conocer este nuevo restaurante?

TV _____
Radio _____
Prensa _____
Volantes _____
Degustaciones _____
Cual _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo B. LISTADO DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE PASTO ANGUS
"Parrilla Argentina"

Bar"

Avenida Panamericana No.19A -34
Teléfonos: 7310713 – 7310373

RESTAURANTE LA CARBONERA BAR B-Q
Centro Comercial Valle de Atriz Plazoleta de Comidas Local 233F
Teléfono7315833

RESTAURANTE LA CARBONERA BAR B-Q
Almacén Éxito Plazoleta de Comidas
Teléfono 7225087

DELICIAS DEL MAR
Calle 19A No.31C-43 Las Cuadras
Teléfono 7310637

EL CHAPARRAL "Hamburguesas, Asados y BBQ"
Calle 18 No.41-97
Teléfono 7310453

RESTAURANTE COUNTRY HOUSE
Fábrica Morasurco Catambuco
Teléfono 7217653

RESTAURANTE PORTON VEINTE
Calle 20No.35-05 Palermo
Teléfono 7312940

RESTAURANTE RAMÓN TRAGÓN
Carrera 39 o.16B-36 Avenida Panamericana
Teléfono 7222017

RESTAURANTE SAN FERMIN
Carrera 34A No.20-37 Avenida de los Estudiantes
Teléfonos: 7312975 – 316 765 1934

RESTAURANTE SAUSALITO
Carrera 25 A No.20-63 Versalles
Teléfono 7310908

RESTAURANTE STEAK BBQ
Carrera 35 A No.19-109 Avenida de los Estudiantes
Teléfono 7311722

RESTAURANTE Y CAFETERIA LA MERCED
Carrera 22 No.17-37 Centro
Teléfono 7238830

RESTAURANTE Y CAFETERIA LA MERCED
Avenida Panamericana La Aurora – Centro

ASADERO INCA CUY
Carrera 29 No.13-69
Teléfono 7238050

CABAÑA Y RESTAURANTE NATURALIA LA COCHA
El Encano Vía el Puerto
Teléfono 7219329

CENTRO TURISTICO CATAMBUY
Panamericana Salida al Sur Catambuco
Teléfono 7217632

PICANTERIA IPIALES
Calle 19 No.23-35 Edificio Ariel
Teléfono 7230393

MISTER POLLO
Centro – Unicentro – Sur – Avenida Boyaca – Salida Norte – La Colina

CHIPICHAPE
Centro

EL PORTAL DEL SABOR NARIÑENSE
San Fernando
Tel: (57) (2) 7233693

EL PUNTO DEL SABOR
Los Estudiantes

EL RINCÓN CALIENTE
CI 18 31-62
Tel: (57) (2) 7312401

EL SARTEN PAISA
Cr7 19-31 Brr. CHILE
Tel: (57) (2) 7214968

FRICKENTOCHY RUANO
Cr26 16-28
Tel: (57) (2) 7296213

KIKORIN
CI 21 7-05 Parque Bolívar
Tel: (57) (2) 7217480

LA CANASTA
CI 18 19-13
Tel: (57) (2) 7202091

LA CASA DEL SHAWARMA
Cr32 A 20-23 Av. Los Estudiantes
Tel: (57) (2) 7310729

Anexo C. Utensilios para medir y preparar

- Tazones para mezclar, de acero inoxidable. (Varios tamaños), además estos sirven para preparar.
- Tazas medidoras.
- Cucharas medidoras.
- y controlar porciones. (Es necesario estandarizar las porciones, para no incurrir en pérdidas).
- Batidores.
- Tablas para picar.
- Peladores de hoja móvil para pelar frutas y verduras.
- Mangas de pastelería, y varias boquillas para exprimir purés, y decorar tortas.
- Cucharas de metal y madera, para revolver.
- Tenedores de cocina para voltear carnes.
- Pinzas de acero inoxidable.
- Espumaderas para filtrar caldos y salsas.
- Espátulas (plásticas, para voltear alimentos; de caucho para raspar utensilios).
- Abrelatas.
- Recipientes para almacenar sin peligro alimentos en refrigeradores y congeladores. (Pueden ser plásticos o de acero inoxidable, con tapa).
- Extractor de Jugos.
- Licuadoras y batidoras.
- Ollas y Sartenes.
- Ollas de Varios Tamaños.

- Peroles de varios tamaños.
- Asador Giratorio.
- Cazuela para saltear.
- Sartenes.
- Parillas para asar.
- Utensilios para el Baño María.
- Molde en Aluminio para hornear.
- Cuchillos.
- Set cuchillos del chef.
- Cuchillos para pelar.
- Cuchillo multiusos.
- Cuchillo cebolla y ajo (Con el fin que no se impregne el olor y sabor en otros Alimentos).
- Chuchillos para deshuesar.
- Tajador.
- Cuchillo para carnes.
- Piedra de amolar.
- Estufas.
- Máquina para elaborar la pasta.
- Horno.
- Horno microondas.
- Neveras y congelador