

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE
COMIDA SUSHI EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**ALAN MOSQUERA JIMENEZ
DANIEL ERNESTO RICAURTE MAYA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE
COMIDA SUSHI EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**ALAN MOSQUERA JIMENEZ
DANIEL ERNESTO RICAURTE MAYA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
DR. WILSON REVELO MAYA
Docente Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

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

Artículo Primero del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2013

RESUMEN

El sector de los restaurantes y en especial la comida internacional tipo gourmet adquiere actualmente un gran auge que responde a una tendencia creciente del mercado, por frecuentar nuevas alternativas que están a la vanguardia. TOSHI MAKI SUSHI un restaurante de comida tipo sushi crea una alternativa innovadora que cumple con las expectativas de esta demanda insatisfecha en nuestra región, que marque la diferencia tanto en producto, calidad y servicio.

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

El proyecto cuenta con oportunidades muy favorables con su ejecución, como es la creciente tendencia por el consumo de nuevos tipos de comida que otorguen nuevas experiencias en nuestros clientes; contando con un equipo que cuenta con los requerimientos profesionales necesarios para el desarrollo de sus funciones y poseen los conocimientos técnicos y de producción que se requiere, para garantizar la excelencia en la calidad tanto del producto como del servicio.

Con la ejecución de este proyecto, se calcula contar con una TIR de 21% y la inversión requerida para su puesta en marcha se calcula en un monto cercano a los \$ 28.923.609, generando impactos positivos dentro de la sociedad, el medio ambiente pero en especial aportando al desarrollo y al crecimiento económico de la región.

ABSTRACT

The sector especially restaurants and gourmet international food acquires a boom currently responding to a growing market trend, by frequent new alternatives are at the forefront. SUSHI MAKI TOSHI food restaurant sushi type creates an innovative alternative that meets the expectations of this unmet demand in our region that makes a difference in both product quality and service.

TOSHI MAKI SUSHI restaurant was located in the town of San Juan de Pasto, Nariño. Our target market includes families from strata 4 and 5 of the city of San Juan de Pasto, with special taste for international food type sushi and has a regular habit of attending such places, for it was located on an area belonging to the layer 5.

The project is very favorable opportunities to its execution, as is the increasing tendency by eating new foods that give new experiences to our customers, with a team which has professional requirements necessary for the performance of its functions and have the technical knowledge and production required to ensure excellence in both product quality and service.

With the implementation of this project, is estimated to have an IRR of 21% and the investment required for implementation is estimated at an amount close to \$28.923.609 million, generating a positive impact in society, the environment but especially contributing to the development and economic growth of the region.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	16
1. ASPECTOS GENERALES.....	17
1.1 TEMA.....	17
1.2 TITULO.....	17
1.3 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACION.....	17
1.3.1 Línea de investigación.....	17
1.3.2 Sublínea de investigación.....	17
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.4.1 Descripción de la situación actual.....	17
1.4.2 Formulación del problema.....	19
1.4.3 Sistematización del problema.....	19
1.5 JUSTIFICACION.....	19
1.6 OBJETIVOS.....	20
1.6.1 Objetivo general.....	20
1.6.2 Objetivos específicos.....	20
1.7 DELIMITACION DEL TEMA.....	21
2. MARCOS DE REFERENCIA.....	22
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	22
2.1.1 Reseña histórica.....	22
2.1.2 Entornos de investigación.....	24
2.1.3 Entorno económico.....	26
2.1.4 Entorno cultural.....	29
2.1.5 Entorno político-administrativo.....	33
2.1.6 Entorno ambiental.....	33
2.2 MARCO TEORICO.....	34
2.2.1 ANTECEDENTES.....	34
2.2.2 Fundamentación teórica.....	38
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	48

2.4	MARCO LEGAL DE FUNCIONAMIENTO	49
3.	ASPECTOS METODOLOGICOS	54
3.1	PARADIGMA DE LA INVESTIGACION.....	54
3.2	TIPO DE INVESTIGACION.....	54
3.3	ENFOQUE DE INVESTIGACION.....	54
3.4	METODO DE INVESTIGACION.....	55
3.5	FUENTES DE INFORMACION	55
3.6	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	55
3.7	POBLACION Y MUESTRA	55
3.7.1	Proceso de muestreo	56
3.7.2	Tipos de muestreo	56
3.7.3	Procedimiento de muestreo	56
3.7.4	Tratamiento y análisis de la información	58
4.	DESARROLLO PLAN DE NEGOCIOS	59
4.1	ESTUDIO DE MERCADO	59
4.1.1	Análisis del mercado	59
4.1.2	Investigación y desarrollo.....	61
4.2	ESTRATEGIAS DE MERCADO	87
4.3	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	89
4.3.1	Carta de comidas.....	89
4.4	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	90
4.5	ESTRATEGIAS DE PRECIOS	90
4.5.1	Definición del precio.....	91
4.5.2	Condiciones de pago	91
4.6	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	91
4.7	ESTRATEGIAS DE SERVICIO, MECANISMOS DE ATENCIÓN A CLIENTES	92
4.8	ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO.....	93
5.	ANALISIS TECNICO Y OPERATIVO.....	94
5.1	ESTUDIO TECNICO OPERATIVO	94
5.2	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	94

5.3	FACTORES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA.....	96
5.4	INFRAESTRUCTURA.....	97
5.5	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	98
5.6	ANÁLISIS PRODUCTO - COSTO.....	99
5.6.1	Características técnicas de los makis.....	99
5.6.2	Costos de ingredientes por plato.....	101
5.7	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.....	104
5.7.1	Preparación de platos.....	104
5.7.4	Diagrama de flujo de proceso.....	107
5.8	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	108
5.9	DISEÑO DEL LUGAR.....	110
5.10	ESTADO DE DESARROLLO.....	111
6.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	112
6.1	ESTUDIO ADMINISTRATIVO – ORGANIZACIONAL.....	112
6.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	112
6.2.1	Misión.....	112
6.2.2	Visión.....	112
6.2.3	Objetivos organizacionales.....	112
6.3	ESTRATEGIAS FADO.....	114
6.4	ORGANIGRAMA.....	115
6.4.1	Descripción de cargo.....	115
6.4.2	Perfil del trabajador.....	118
6.5	ASPECTOS LEGALES.....	118
6.5.1	Procedimiento de constitución de la empresa.....	118
6.5.2	Tipo de sociedad.....	119
6.5.3	Estado legal actual.....	119
6.5.4	Aspectos sanitarios.....	123
6.5.5	Costos administrativos del proyecto.....	124
7.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	125
7.2	PROYECCION VENTAS UNIDADES.....	125

7.3	PROYECCION INGRESOS POR VENTA.....	126
7.4	PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRACION.....	126
7.5	PRESUPUESTO GASTO DE VENTAS.....	127
7.6	COSTO TOTAL MATERIA PRIMA	127
7.7	COSTO TOTAL MANO DE OBRA	128
7.8	PROYECCION EGRESOS	128
7.9	CAPITAL DE TRABAJO.....	129
7.10	PUNTO DE EQUILIBRIO	130
7.10.1	Punto equilibrio unidades	130
7.11	BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	131
7.12	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	132
7.13	FLUJO DE EFECTIVO	133
7.14	CRITERIOS DE DECISION	134
8.	ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	135
9.	EVALUACION SOCIAL, ECONOMICA, AMBIENTAL	138
9.1	EVALUACION AMBIENTAL.....	138
9.2	EVALUACION SOCIAL	139
9.3	EVALUACION ECONÓMICA	140
	CONCLUSIONES	143
	RECOMENDACIONES.....	144
	BIBLIOGRAFIA.....	145
	NETGRAFIA.....	146

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Composición PIB	27
Cuadro 2. Número de suscriptores por estrato cedenar.	57
Cuadro 3. Estimación de número de personas por estrato	57
Cuadro 4. Número de encuestas a aplicar por estrato.....	58
Cuadro 5. Ficha técnica.....	59
Cuadro 6. Número de encuestas a aplicar por estrato.....	60
Cuadro 7. Productos sustitutos.....	85
Cuadro 8. Análisis de la competencia.....	86
Cuadro 9. Identificación fortalezas y debilidades del producto.	88
Cuadro 10. Ventajas estrategias de distribución propia.....	90
Cuadro 11. Presupuesto mezcla de mercadeo.	94
Cuadro 12. Amortización obligación financiera.....	95
Cuadro 13. Listado requerimientos maquinaria, equipos y utensilios.	97
Cuadro 14. Listado de equipos de oficina y mobiliario.....	98
Cuadro 15. Proyección del precio por producto	98
Cuadro 16. Proyección unidades a vender por producto.	99
Cuadro 17. Proyección de ventas.....	99
Cuadro 18. Costo de ingredientes por plato.	102
Cuadro 19. Costo y precio de venta makis.	103
Cuadro 20. Proyección costo producto.....	103
Cuadro 21. Proyección costos totales.	104
Cuadro 22. Alternativas localización.....	109
Cuadro 23. Análisis organizacional	113
Cuadro 24. Formulación de estrategias FADO	114
Cuadro 25. Tarifas impuesto de renta para las S.A.S.....	123
Cuadro 26. Presupuesto del salario del personal	124
Cuadro 27. Proyección ventas unidades	125

Cuadro 28.	Proyección ingresos por ventas	126
Cuadro 29.	Presupuesto gastos administración	126
Cuadro 30.	Presupuesto gastos de ventas	127
Cuadro 31.	Costo total materia prima	127
Cuadro 32.	Costo total mano de obra.....	128
Cuadro 33.	Proyección de egresos	128
Cuadro 34.	Capital de trabajo.....	129
Cuadro 35.	Punto de equilibrio en unidades	130
Cuadro 36.	Balance general proyectado	131
Cuadro 37.	Estado de resultados proyectado.....	132
Cuadro 38.	Flujo de efectivo.....	133
Cuadro 39.	Criterios de decisión	134
Cuadro 40.	Inversiones requeridas.....	141
Cuadro 41.	Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.....	142

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. Diagrama circular ocupación.....	62
Gráfico 2. Diagrama de barras edad.	62
Gráfico 3. Diagrama circular frecuencia asiste a un restaurante.....	63
Gráfico 4. Diagrama de barras horario.	63
Gráfico 5. Diagrama de barras restaurante favorito.....	64
Gráfico 6. Diagrama de preferencias por un restaurante.	64
Gráfico 7. Diagrama circular estacionamiento.	65
Gráfico 8. Diagrama circular servicio a domicilio.	65
Gráfico 9. Diagrama de barras medios de información sobre restaurantes.	66
Gráfico 10. Diagrama de barras aspectos para escoger un restaurante.....	66
Gráfico 11. Diagrama circular conocimiento del sushi.	67
Grafico 12. Diagrama circular sushi en Pasto.....	67
Grafico 13. Diagrama cilíndrico presentaciones de sushi.	68
Grafico 14. Diagrama de barras tipos de sushi.....	68
Grafico 15. Diagrama de barras criterios de compra.	69
Grafico 16. Diagrama circular precio del sushi.	69
Grafico 17. Diagrama de barras personas de buen gusto.	70
Grafico 18. Diagrama de barras personas que salen a comer.....	70
Grafico 19. Diagrama de barras personas que no tienen un día en particular para salir a comer.	71
Grafico 20. Diagrama de barras personas que les gusta un ambiente familiar. ...	71
Grafico 21. Diagrama de barras personas que consideran la comida natural nutritiva.	72
Grafico 22. Diagrama de barras personas que salen el fin de semana a comer.	72
Grafico 23. Diagrama de barras personas que salen a un restaurante cuando quieren divertirse.	73

Grafico 24.	Diagrama de barras personas que consideran la comida japonesa su preferida.	73
Grafico 25.	Diagrama de barras personas que les gusta la comida de mar.	74
Grafico 26.	Diagrama de barras personas que les gusta las verduras.	74
Grafico 27.	Diagrama de barras personas que les gusta las comidas casi crudas.	75
Grafico 28.	Diagrama de barras personas que prefieren la comida chatarra.	75
Grafico 29.	Volumen de ventas restaurantes.	79
Grafico 30.	Volumen de ventas según región de restaurantes.	79
Grafico 31.	Comportamiento ventas por regiones.	80
Grafico 32.	Definición del nombre, imagen y logo del restaurante.	87
Grafico 33.	Preparación del maki.	106
Grafico 34.	Diagrama de flujo preparación del sushi.	107
Grafico 35.	Pasto macro localización.	108
Grafico 36.	Pasto micro localización.	110
Grafico 37.	Organigrama.	115

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Encuesta Consumidores.....	149
Anexo 2. Fichas Técnicas de Los Productos.....	154
Anexo 3. Carta de Productos TOSHI MAKI SUSHI.....	163
Anexo 4. Distribución de Planta.....	166
Anexo 5. Imágenes Maquinaria Y Equipo.....	167
Anexo 6. Modelo Constitución de Sociedad Por Acciones Simplificada S.A.S....	168

INTRODUCCION

El presente plan de negocios, está encaminado hacia la creación de un restaurante de comida tipo sushi, donde se desarrolle un nuevo estilo de consumo basado en comida internacional de excelente calidad y las experiencias que puedan ser generadas a partir del consumo.

El constante cambio del mundo del marketing y la competitividad de productos o servicios, crean la necesidad de estar alerta a las expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, de tal manera, que la organización se adapte, ajuste y responda de una forma rápida a los cambios suscitados dentro del mercado, para poder competir vislumbrando que los mercados son altamente cambiantes, garantizando así el posicionamiento de esta frente a las demás empresas del sector y brindando dichos beneficios de actualización a los potenciales clientes.

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

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

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA

Plan de negocio.

1.2 TITULO

Plan de Negocios para la creación de un restaurante de comida sushi en la ciudad de San Juan de Pasto. Año 2013.

1.3 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACION

1.3.1 Línea de investigación. Dinámica empresarial, cuyo propósito es estudiar el sector productivo e institucional, regional, nacional e internacional, en el contexto de la globalización, para su comprensión y para contribuir a su transformación.

1.3.2 Sublínea de investigación. Desarrollo regional.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 Descripción de la situación actual. El sector de las comidas es actualmente uno de los más innovadores y con mayor potencial de crecimiento, dada la necesidad de los consumidores de incorporar al mercado nuevos alimentos saludables y nutritivos. En países avanzados comer sano hace parte de un estilo de vida, en Colombia a un ritmo más lento se está consolidando esta idea, en donde los consumidores optan por otras opciones de consumo, donde los alimentos respondan además de la necesidad de alimentarse, a la necesidad de cuidarse.

En la ciudad de San Juan de Pasto se percibe un ambiente de cotidianidad y escasa oferta de restaurantes que ofrezcan al consumidor platos de cocina internacional, al igual que opciones diferentes a la hora de adquirir cualquier tipo de comida.

Las personas llevan un ritmo muy agitado de vida y no les es posible disfrutar el poco tiempo libre que tienen, debido a su trabajo, estudios u otras labores; es por esto que en momentos como el almuerzo o la cena, la gente tiende a comer lo que

más rápido se prepara, sin saber que no es muy benéfico para su salud, como lo que comúnmente se denomina “comidas rápidas” o “comida chatarra”, que por su precio y elaboración sencilla, son las más consumidas en el medio, tanto a nivel local como global, encontramos que en Pasto existen muchos restaurantes de comida “chatarra”, y a precios muy accesibles, todos ellos en las zonas céntricas y universitarias en los cuales se ofrecen muy pocas posibilidades de comida saludable.

De igual forma existe un segmento de población que sus gustos son más sofisticados, exigentes y selectivos a la hora de adquirir una comida, y para ellos no existe una oferta de restaurantes completa, que satisfaga sus gustos.

Al hablar de los restaurantes de la ciudad de Pasto se observa situaciones particulares que tienen que ver principalmente con el análisis operacional, es decir aquellas que permiten determinar el grado de aceptación y la capacidad administrativa, razones por las cuales se condiciona el ciclo de vida del negocio en cuanto a variables que pueden optimizar las ventas, y mantienen el control de costos y gastos; una labor que se observa en pequeños porcentajes dentro del sector de los restaurantes, dado la poca planeación y ejecución de planes de acción que aseguren el buen manejo de los recursos y el sostenimiento a lo largo del tiempo.

Otro factor a considerar dentro de la situación actual que viven los restaurantes de la ciudad de Pasto, es lo concerniente al manejo de los residuos, la presentación de los platos, empleados y el lugar en sí mismo. La principal característica de la alta cocina es la presentación del plato y tendría que ser de cualquier tipo de negocio que ofrezca el servicio de alimentación, pero en este sentido dentro de la ciudad pocas veces se presta atención a este detalle, dando más importancia a otras características como cantidad, sabor, entre otros. Al hablar de la presentación del lugar y los espacios es imprescindible considerar siempre un lugar agradable acogedor y en extremo limpio, dada las características del negocio; factor que ha sido descuidado por dueños y administradores.

Y además no se ha tenido en cuenta el manejo de los residuos, como un medio amigable con el medio ambiente, simplemente se arroja los desperdicios de manera tradicional, sin tener en cuenta elementos del reciclaje como selección, clasificación y manejo de los desperdicios.

La posibilidad de crear un restaurante que ofrezca un tipo de comida poco convencional como es el sushi, es una excelente opción que permitirá a los pastusos tener una alternativa deliciosa, diferente y nutritiva.

El comer sano es una tendencia manejada como un estilo de vida en los últimos años, la preocupación por cuidar la salud y mantener una buena nutrición como figura ha originado interés por empezar a consumir alimentos nutritivos. El sushi,

es un alimento que contiene un valor nutritivo alto y con bajas calorías; sin embargo se convierte en un tipo de comida de lujo inexistente en nuestra región y entorno.

Además que la comida sushi hoy en día es una alternativa bastante ligera y beneficiosa para el cuerpo humano. La mayoría de los platos están creados a base de pescado crudo, entre los más usados están el salmón, el atún, la anguila y diversos pescados blancos, todos ofrecen un buen aporte de omega 3, vitaminas y nutrientes por muy pocas calorías, por lo que son muy beneficiosos a la hora de su consumo.

1.4.2 Formulación del problema. ¿Cuáles son las condiciones de mercadeo, técnicas, administrativa y financiera en la creación de un restaurante de comida sushi en la ciudad de san Juan de Pasto?

1.4.3 Sistematización del problema.

- ¿Cuál es el comportamiento del mercado actual en cuanto a demanda insatisfecha en la comida sushi en la ciudad de Pasto?
- ¿Qué requerimientos son necesarios para el montaje y adecuado funcionamiento del restaurante de comida sushi?
- ¿Cuál es la estructura administrativa organizacional más adecuada para el funcionamiento del restaurante?
- ¿Cuál es la viabilidad económica y financiera del restaurante de comida sushi?
- ¿Cómo afecta el análisis de sensibilidad al desarrollo del proyecto?
- ¿Qué impacto social, ambiental, económico genera la creación del restaurante de comida sushi?

1.5 JUSTIFICACION

Si bien la gastronomía colombiana es muy rica y variada por ser una región que agrupa una diversidad multicultural y variedad de climas, se somete siempre a procesos de selección de poca convicción, es decir, elegir una alternativa para comer se torna como algo típico y un poco costumbrista, al hablar de comida internacional tipo gourmet en un mundo globalizado es ampliar lo que denominamos la cultura gastronómica. Hoy en día este tipo de comida tiene un

gran auge y responde a una tendencia creciente en el mercado por frecuentar nuevas alternativas que están a la vanguardia en calidad y distinción.

La ciudad de Pasto, es un entorno en el cual se ha diversificado el mercado de los restaurantes, sin perder la esencia de la comida típica, dado el arraigo a las costumbres, aun así, existe una connotación de insatisfacción por frecuentar los mismos lugares y sitios en la búsqueda de alimentos. La diferenciación es un factor primordial en el éxito de cualquier tipo de negocio, al querer incluir el sushi como comida diferente, exclusiva y nutritiva en el menú de los pastusos, se logra un nivel de diferenciación considerable frente a los demás competidores, ya que, no existe, ninguna propuesta de restaurante con estas características específicas.

Crear un restaurante de comida sushi en la ciudad de Pasto es algo novedoso que busca primordialmente satisfacer con calidad y distinción un tipo de demanda insatisfecha en nuestra región. La diferencia frente a la competencia estará dada por la combinación de un inigualable nivel de calidad y sabor en cada uno de los platos, excelente servicio en todo momento y un ambiente completamente encantador. Todos estos aspectos tienen como objetivo final la satisfacción completa de cada cliente y haciendo de su estadía una experiencia inolvidable.

Crear esta nueva experiencia gastronómica romperá un paradigma dentro de nuestra cultura puesto que la variedad y sabor del sushi acabara con la rutina, y la cotidianidad, siendo el sushi un alimento rico y nutritivo, buscando explorar nuevas experiencias en nuevos entornos que muchas veces han quedado inexplorados.

Como instrumento este plan de negocio pretende instaurar un nuevo concepto de cultura gastronómica creado a partir de la inclusión de un tipo de alimento nuevo en nuestra región, que permita no únicamente la generación de un nuevo negocio sino a la vez el desarrollo de la región fomentando el empleo directo, consolidando un grupo de trabajo capaz de unificar conceptos de atención, servicio e innovación a disposición del consumidor final.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general. Formular un plan de negocios para la creación de un restaurante de comida sushi en la ciudad de San Juan de Pasto. Año 2013.

1.6.2 Objetivos específicos.

- Realizar un estudio de mercado que permita caracterizar el producto, la demanda, la oferta y en general el mercado objetivo para la creación de un restaurante de comida sushi en la ciudad de Pasto.

- Elaborar un estudio técnico que permita definir aspectos como localización, tamaño, ingeniería del proyecto, maquinaria y equipo, materia prima e insumos necesarios para montaje y ejecución del restaurante de comida sushi en la ciudad de Pasto.
- Establecer la estructura operativa, administrativa y legal que respalde el buen funcionamiento y desarrollo de los procesos dentro del restaurante de comida sushi en la ciudad de Pasto.
- Determinar la viabilidad económica y financiera, resultado de un estudio económico y una evaluación financiera para la creación de un restaurante de comida sushi en la ciudad de Pasto.
- Realizar un análisis de sensibilidad para la creación del restaurante de comida sushi en la ciudad de Pasto.
- Realizar una evaluación social, económico ambiental en la creación de un restaurante de comida sushi en la ciudad de Pasto.

1.7 DELIMITACION DEL TEMA

El presente plan de negocios se llevara a cabo en la ciudad de San Juan de Pasto, ubicado en el departamento de Nariño, aplicado a los estratos 4 y 5 de los grupos familiares de la ciudad, en el periodo académico comprendido entre enero y junio de 2013.

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Reseña histórica. Los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas; aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 d J.C. fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio. En sus calles había una gran cantidad de bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes. Después de la caída del imperio romano, las comidas fuera de casas se realizaban generalmente en las tabernas o posadas pero alrededor del año 1200 ya existían casas de comidas en Londres, París y en algunos otros lugares en las que podían comprarse platos ya preparados.

Las cafeterías son también un ante pasado de nuestros restaurantes. Éstas aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres. El primer restaurante propiamente dicho tenía las siguientes inscripción en la puerta; “Venite ad me omnes qui sfomacho lavoratoratis et ego retuarabo vos”. No eran muchos los parisinos que en el año de 1765 sabían leer francés y menos aún latín, pero los que podían sabían que Monsieeur Boulanger, el propietario, decía: Venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo los restauraré.

El restaurante de Boulanger, Champú d'Oiseau, cobraba unos precios lo suficientemente altos como para convertirse en un lugar exclusivo en el que las damas de la sociedad acudían para mostrar su distinción. Boulanger amplió el menú sin pérdida de tiempo y así nació un nuevo negocio.

La palabra restaurante se estableció en breve y los chef de más reputación que hasta entonces solo habían trabajado para familias privadas abrieron también sus propios negocios o fueron contratados por un nuevo grupo de pequeños empresarios: los restauradores. La palabra restaurante llegó a Estados Unidos en 1974, traída por el refugiado francés de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt, este fundó lo que sería el primer restaurante francés en Estados Unidos llamado Julien's Restorator. En el que servían trufas, fundes de queso y sopas. El restaurante que generalmente se considera como el primero de Estados Unidos es el Delmonico, fundado en la ciudad de Nueva York en 1827. Después de 1850, gran parte de la buena cocina de ese país se encontraba en los barcos fluviales de pasajeros y en los restaurantes de los trenes. El servicio de los coches restaurante de lo más elegante y caros, tanto para los pasajeros como para los ferrocarriles.¹

¹ Historia de los restaurantes. [En línea]. 2013. [consultado marzo 30 de 2013]. Disponible en internet: <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>

Reseña histórica de la comida sushi

Sushi significa arroz avinagrado, en japonés. Es un plato de origen nipón a base de arroz cocido aderezado con vinagre de arroz, azúcar y sal. Este plato es uno de los más reconocidos de la gastronomía japonesa y uno de los más populares en el mundo.

Fuera de Japón el nombre sushi designa sólo a las variedades más habituales, como el makizushi o el nigirizushi; curiosamente se suele hacer extensivo al sashimi, un plato a base de pescado crudo pero sin arroz.

La referencia más temprana del sushi en Japón apareció en el año 718 aunque tendrían que pasar 800 años, hasta el siglo XIX, para que el sushi fuera cambiando al mismo ritmo que la gastronomía japonesa: el arroz pasó a ser hervido en vez de cocido al vapor, y lo más importante: se inventó el vinagre de arroz. Mientras el sushi continuaba haciéndose fermentado junto con el arroz, el tiempo de fermentación se redujo gradualmente y el arroz se comenzó a comer con el pescado.

En el período Muromachi, entre los años 1336 y 1573, se desarrolló el proceso para crear oshizushi. Consistía en sustituir la fermentación por el uso del vinagre. Más tarde, en el período Azuchi-Momoyama, del 1573 al 1603, se inventó el namanari que se fermentaba durante un período más corto que el narezushi (en el que el pescado se fermenta durante largo tiempo junto con el arroz y se come tras separarlo del arroz) y posiblemente se marinaba con vinagre de arroz, lo que le confería un olor diferente al narezushi. El fuerte olor del narezushi fue probablemente una de las razones del acortamiento y eventual desaparición del proceso de fermentación.

Existen escritos de la época que describen el olor del producto como "un cruce entre queso azul, pescado y vinagre de arroz".

A inicios del siglo XVIII, el oshizushi se perfeccionó en Osaka y llegó a Edo (actual Tokio) a mediados de ese siglo. Estos sushi requerían un tiempo de fermentación mucho menor, así que las tiendas avisaban a los clientes que esperaban cuando el sushi estaba listo.

Hanaya Yohei, al final del período Edo, inventó la variedad Kanto del nigirizushi. Se trataba de un tipo de sushi sin fermentar y que se podía comer con las manos (o usando palillos de bambú). Ésta nueva variedad supuso el comienzo del sushi como comida rápida dentro del Japón. Estos primeros nigirizushi no eran iguales que las variedades actuales. El pescado se marinaba en salsa de soja o vinagre o se salaba mucho, así que no era necesario mojar el sushi en salsa de soja. A veces el pescado se cocinaba antes de formar el sushi; estos métodos se

utilizaban debido a que en aquella época no existían posibilidades de refrigeración.

La llegada de la refrigeración moderna a inicios del siglo XX permitió al sushi hecho de pescado fresco durar mucho más tiempo. A finales del siglo XX el sushi comenzó a ganar importancia y popularidad a nivel mundial².

El sushi cada día está tomando nuevas formas y nuevos sabores, y Colombia no puede ser la excepción, con sabores tan variados, y tan apetecidos en el mundo, con una variedad de frutas tan exquisitas, con dos mares y muchos ríos que proporcionan la materia prima de este producto y todos los climas posibles que hacen que el cultivo de casi cualquier producto sea posible en nuestro territorio, es solo cuestión de apropiarse del sushi, intentar nuevas formas, nuevos colores, nuevos sabores, mezclas que antes no se creían posibles que se conviertan en realidad, y tener productos que cada día se mejoren.

Y si Colombia es reconocida mundialmente por su exquisito café, o sus bellas mujeres, sus hermosas esmeraldas, y sus platos criollos como la bandeja paisa y la ternera a la llanera, también puede ser reconocida por incursionar en el mercado con un segundo sushi un poco más criollos, más atrevido, pero con más variedad de sabores, “un sushi con sabor a Colombia”.

2.1.2 Entornos de investigación. San Juan de Pasto es una ciudad colombiana, capital del departamento de Nariño y cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como «Ciudad sorpresa de Colombia».

Situación y extensión

El Municipio de Pasto se encuentra localizado al oriente del Departamento de Nariño y limita al norte con los municipios de la Florida, Chachagui y Buesaco, al sur con Tangua, Funes y el Departamento del Putumayo y al occidente con Tangua, Consacá, Nariño y la Florida. Geoestratégicamente se encuentra bien posicionado tanto por su proximidad a la zona de frontera del Ecuador, como por hacer parte de las vertientes andina, pacífica y amazónica.

Composición étnica

Según las cifras presentadas por el DANE del censo 2005, la composición etnográfica de la ciudad es³:

² Historia y significado del sushi. [En línea]. 2008. [consultado: marzo 31 de 2013]. Disponible en internet: <http://www.sushi.com.es/historia.htm>

- Blancos y Mestizos (97,6%)
- Afrocolombianos (1,6%)
- Indígenas (0,8%)

Infraestructuras

Acueducto y alcantarillado: La cobertura de acueducto y alcantarillado en el área urbana, a cargo de EMPOPASTO S.A E.S.P, es del 95.7%. En la zona rural la cobertura de acueducto es de 74% y de alcantarillado es de 33.17%⁴

Transporte y vías de acceso

Acceso terrestre: Pasto está conectado hacia el norte por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, a 78 km de distancia con Ipiales en la frontera con la república del Ecuador a través de la Carretera panamericana. La distancia de Pasto a la capital de la república, Bogotá, por la vía panamericana es de 798 km¹⁸ para un tiempo promedio de viaje de 18 horas.

Hacia el occidente la ciudad se comunica con el puerto de Tumaco sobre el océano Pacífico, por medio de una carretera pavimentada de 284 km, y hacia el oriente con Mocoa en el departamento de Putumayo con una carretera de aproximadamente 145 km.

Para el transporte intermunicipal nacional terrestre existe un terminal en el que operan las principales empresas y por el cual pasan aproximadamente 2 millones de pasajeros al año.

Acceso aéreo: El Aeropuerto Antonio Nariño a 35 km de la ciudad, en la localidad cercana de Chachagüí, ofrece conexiones aéreas nacionales a través de empresas aéreas colombianas como Avianca y Satena.

Telecomunicaciones

Telefonía e Internet: Varias empresas, como Telmex, Movistar, Claro, Tigo, Avantel, Movistar y UNE - Orbitel, ofrecen servicios de telecomunicaciones en Pasto mediante telefonía móvil con disponibilidad de cobertura UMTS y tecnología HSDPA (todos los operadores), además de Internet por banda ancha, Internet móvil y telefonía fija.

Radiodifusión: En el municipio existen varias emisoras de radiodifusión FM, institucionales como la de la Radio de la Universidad de Nariño y la Radio de la

³DANE. Boletín censo general 2005: Perfil Municipal de Pasto, Proyección de población para el 2010, [En línea]. 2010. [Consultado el 30 de marzo de 2013]. Disponible en internet: www.dane.gov

⁴Plan de desarrollo 2012-2015

Policía Nacional, de radio comunitaria y emisoras comerciales con programación principalmente musical. También hay varias estaciones de radio AM disponibles siendo las más antiguas la Radio Nariño (fundada en 1937) y la Emisora Ecos de Pasto (1941).⁵

Televisión: En Pasto se encuentran disponibles los canales públicos nacionales de televisión: Canal Uno, Señal Institucional y Señal Colombia, así como los canales regionales Telepacífico y TelePasto, los canales privados locales como Nariño TV de Telmex y CNC de Global TV y los canales nacionales privados RCN Televisión y Caracol Televisión. También hay disponible servicio de televisión por suscripción a través de empresas como Telmex, Movistar, Claro, Global TV y DIRECTV.

2.1.3 Entorno económico. El producto interno bruto (PIB) de Pasto y del Departamento son muy poco significativos en el ámbito nacional, siendo consecuencia del apreciable rezago que tiene la economía regional en lo que a generación de valor agregado se refiere, frente a economías de otros departamentos y ciudades, caso Antioquia y Valle del Cauca que según el DANE, son los departamentos con mayor aporte 13,4% y 9,7% respectivamente, y ciudades como Bogotá que con 25,8% tiene el mayor aporte del País, en tanto que Nariño representó el 1.49% y Pasto el 1.11%.

La actividad económica gira en torno a cinco ramas, las cuales en el 2011 representaron el 83% del PIB municipal, en tanto que en el aporte de las otras ramas se aproxima al 17%, situación que se ha mantenido casi constante durante los últimos 5 años. La rama de Administración Pública, que ocupa el tercer lugar en importancia en la contribución al PIB municipal, ha tenido una tendencia decreciente durante el período, explicada en parte por la menor participación del Estado en la actividad económica. No obstante sigue siendo uno de los generadores de ingreso más importantes para la economía regional.

⁵ PAREJA, Reynaldo. Historia de la radio en Colombia 1929-1980. Editor Servicio Colombiano de Comunicación Social, 1984

ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO MUNICIPAL PROGRAMA
GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD

Cuadro 1.Composición PIB

CONCEPTO- AÑO	2007	2008	2009	2010	2011
agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2,8	2,6	2,6	2,7	2,4
explotación de minas y canteras	0,1	0,1	0	0,1	0,1
Industria manufacturer	11,0	10,9	8,9	7,1	6,1
electricidad y agua	1	1	1	0,8	0,7
Construcción	5,8	11,6	9,1	19,1	25,7
comercio, reparación, restaurante y hoteles	23	24,1	22,7	20	18,1
transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,2	6,5	8,1	7,6	7,1
establecimiento financieros, seguros, actividades inmobiliarias	19	17,3	21	21	20,8
administración pública	15,8	14,2	15,4	12,4	10,9
actividades de servicios sociales, comunales y personales	11,2	9,7	9,2	7,6	6,6
SUBTOTAL VALOR AGREGADO	97,8	97,9	98,1	98,3	98,5
impuestos menos subvenciones sobre la producción e impuestos	0	0	0	0	0
derechos de impuestos sobre importaciones	1	0,9	0,8	0,8	0,7
impuestos menos subvenciones sobre los productos	0,4	0,3	0,3	0,2	0,2
impuesto sobre el valor agregado (IVA)	0	0,8	0,8	0,7	0,6
Otros	0,8	0	0	0	0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100	100	100	100	100

Fuente: CEDRE UDENAR

En el contexto local es muy débil la participación de la industria manufacturera en el PIB municipal, a ello habría que agregarle la inestabilidad de su dinámica y la tendencia decreciente de la misma, factores que explicarían los altos niveles de desempleo que históricamente ha tenido Pasto y que han estado casi siempre por encima del promedio nacional y ubicándonos entre los cinco más altos del país.

La actividad manufacturera, está constituida en su inmensa mayoría micro y pequeñas empresas y en menor medida de medianas. Un alto porcentaje de estas disponen de un capital limitado, no cuentan con un nivel tecnológico importante y viven en la informalidad porque es el medio en el cual pueden sobrevivir. La demanda local se hace cada vez más dependiente y se encuentra saturada por productos manufacturados que provienen del interior del país. El sector se debilita y por tanto, los trabajadores buscan otras opciones de empleo, como el comercio informal. Esta situación se ve agravada por una serie de normas y leyes que regulan la vida industrial y las precauciones de seguridad que éstas deben asumir y que lleva prácticamente, a que muchas de ellas, desaparezcan del mercado.

Un factor relevante del sector manufacturero es que la atomización del sector micro empresarial ha sido fuente de generación de empleo aunque de mala calidad, sin prestaciones sociales, sin garantías laborales, y sin embargo ha servido de colchón para amortiguar el nivel de desempleo local.

En el campo agropecuario, su aporte a la riqueza municipal está perdiendo protagonismo. Es importante destacar que este sector presenta graves problemas y los cuales están relacionados con la pérdida de valor de los productos tradicionales en un mercado cada día más globalizado; reducción de la base de recursos naturales a causa de presiones de supervivencia que apremia la comida de hoy frente al cuidado de los recursos del mañana; abandono del campo por muchas familias en búsqueda de mejores opciones en la ciudad sin poder lograr medios de vida dignos para sus miembros; enfoque de producción y de comercialización pero no de mercadeo; organización empresarial incipiente, tendencia hacia el individualismo y no a la búsqueda de la competitividad sectorial y poca o nula coordinación y enfoque parcial de los servicios de apoyo.

La organización comunitaria de los productores ha mejorado con la asistencia técnica desarrollada por la Administración Municipal. A pesar de esto, la cobertura continúa siendo escasa y el pequeño productor que no está acogido a los programas municipales de asesoría y transferencia de tecnología, presenta baja capacidad empresarial, escaso sentido de organización, bajo nivel de transformación que no permite generar valor agregado, y los pocos organizados no cuentan con una planificación real de su producción que garantice volúmenes estables y continuos que a su vez permitan realizar contratos a futuros para su comercialización.

La población rural de Pasto se caracteriza por tener una economía basada en la producción agropecuaria de pequeños productores. El 87% son predios con una área promedio de 0.5 a 5 has, con explotaciones de pan coger, con bajo nivel tecnológico de producción, con una alta tasa de desempleo mayor al 17,1%, el 20% de las vías que llevan a las diferentes veredas se encuentran entre regular y mal estado, la gran mayoría de estas veredas cuentan con el servicio de energía eléctrica, el 86% de estas veredas no cuentan con servicio de acueducto con tratamiento de agua, ocasionando graves problemas sanitarios. El promedio de hijos por familia es de 5.

La actividad económica de la zona rural es netamente pequeño agropecuario. Su producción está representada en cultivos de papa, especialmente sobre los corregimientos de Santa Bárbara, Calambuco, La Laguna y El Encano; hortalizas (cebolla, repollo, coliflor, brócoli, zanahoria, remolacha entre otras), sobre los corregimientos de Gualmatan, Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, San Fernando y Obonuco; cultivos de mora en los corregimientos del Encano y Santa Bárbara y, café sobre el corregimiento de la Caldera. En el sector pecuario sobre todo el municipio concentra su actividad en bovinos de leche, cría de porcinos, cuyes y la explotación piscícola de trucha arco iris, especialmente en los corregimientos del Encano, Catambuco y Santa Bárbara.

Las actividades de Comercio y hoteles y restaurantes es la rama en la que se genera el mayor volumen de empleo, y es importante observar, además, que ha tenido un comportamiento permanentemente favorable en la generación de empleo.

El peso en la generación de empleo recae sobre actividades que no requieren un nivel de formación ni cualificación avanzada y donde las barreras de entrada no son tan exigentes, como sí lo son en otros subsectores como industria manufacturera, sector financiero, entre otros.

En el año 2011, el sector los servicios sociales, comercio, restaurantes y hoteles generaban aproximadamente el 60% de oportunidades para los ocupados. Es importante observar el poco aporte que la industria manufacturera hace a la generación de empleo (10%).⁶

2.1.4 Entorno cultural.

Teatros y auditorios

La ciudad cuenta con algunos escenarios importantes como el teatro "Imperial", de arquitectura clásica en U o en herradura inaugurado en 1922, con capacidad para

⁶Plan de desarrollo 2012-2015

500 espectadores en su platea y los cuatro pisos de palcos y que fue declarado Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional por el Ministerio Nacional de Cultura en 1998. Desde el año 2000 es administrado por la Universidad de Nariño que lo adquirió y restauró.

También existe un teatro al aire libre llamado Agustín Agualongo con una concha acústica y administrado por la alcaldía y pequeñas salas teatrales pertenecientes a los colegios privados como el Liceo de La Merced Maridiaz, el colegio San Francisco Javier, el colegio San Felipe Neri (teatro Francisco de la Villota) y el colegio de las hermanas Bethlemitas.

Museos

Los principales son el Museo del oro del Banco de la República, el Museo Taminango de Artes y Tradiciones Populares de Nariño, el museo Juan Lorenzo Lucero (Casa Mariana) y el museo Taller Alfonso Zambrano. Igualmente existe un museo del carnaval de negros y blancos, en donde se exhiben las figuras de algunas carrozas ganadoras del primer premio.

Centros culturales

El Banco de la República construyó y administra el centro cultural "Leopoldo López Álvarez" que cuenta con una biblioteca, salas de exposición, salones de uso múltiple y un vestíbulo que se habilita para pequeños conciertos.

Desde el 2004 existe la Plaza del Carnaval y la Cultura, construida en la ubicación original del terminal de transportes de la ciudad; planeada y diseñada como proyecto de renovación urbana, y sobre todo para darle un escenario al Carnaval de Negros y Blancos pues su forma se concibió para proporcionar la mayor visibilidad a los espectadores de los desfiles, que muestran todo su esplendor al atravesarla.

Encuentros culturales

Desde el 2009 en la ciudad se realiza anualmente en agosto el Encuentro Internacional de Culturas Andinas. En el 2011 y con el lema "Tiempo de florecer" el evento se celebra del 13 al 21 de agosto con participación de países del área andina así como de España, Cuba, Alemania, EUA, México y Guatemala.

Artesanía

El Barniz de Pasto es una artesanía típica de esta ciudad y de las pocas que existen en Colombia. Se trabaja con una resina vegetal que nada tiene que ver con una témpera o cualquier tipo de pintura similar.

La periodista Luz Dary Vélez M., dice que es un bellissimo arte, herencia de nuestros indígenas y único en el mundo. Porque según lo comprobó el botánico Luis Eduardo Mora Osejo, el «Mopa-Mopa», ese árbol de donde sale esta sustancia maravillosa con la que los aborígenes se inspiraron para crear sus pinturas, sólo se da en las selvas del Putumayo.

En Pasto existen muchos lugares en donde se consigue excelentes objetos artísticamente decorados con barniz. Y son muchos los artesanos que ejercen esta actividad. Pero sobresale en la actualidad la labor del maestro Eduardo Muñoz Lora por ser el único que se ha apartado de la costumbre inveterada de barnizar con los mismos colores y las mismas técnicas. El ha colocado el barniz dentro de las manifestaciones de las Artes Plásticas, como una inquietud artística. Los artesanos pastusos de marroquinería así como de la madera, ebanistas y talladores, son famosos desde la época de la colonia.⁷

Pero la más característica y original de las manifestaciones culturales y artesanales de los pastusos es la elaboración de utensilios de madera tallada y cubierta con una resina obtenida del fruto de un arbusto de la selva andina, llamado Mopa-Mopa; utilizan una técnica refinada manual que data del periodo prehispánico, conocida como Barniz de Pasto. El refinamiento alcanzado permite obtener objetos utilitarios o decorativos de gran belleza y mérito artístico que trascienden lo artesanal.

Igualmente es muy característica de la ciudad la artesanía de enchapado en tamo de objetos de madera usando delgadas láminas vegetales coloreadas, obtenidas de la paja de cereales y con las cuales se elaboran dibujos y figuras con resultados semejantes a los de la taracea o marquetería.

Gastronomía

Tiene una variada y amplia gastronomía basada en sus productos básicos. Entre los pasa bocas y manjares de pasto encontramos: las Pambazos o pan tradicional corriente, La Allullas o pan dulce, empanadas de harina, empanadas de Añejo, Tortillas de harina o Hojaldras, Pastel de Queso hechos en hojaldre blando dulce, las orejas que son de hojaldre sólido y azúcar, berlina o dona pastusa.

Son famosos los hervidos o bebidas calientes a base de jugo de frutas, como de lulo, mora, maracuyá. Licor o chapil (guarapo). Preparados como infusión de canela o llamados también “canelazos”. El champús (bebido a base de miel o melado de panela, maíz con frutas de lulo, naranjilla, piña, membrillo, etc., aromatizado con canela, clavos de olor y hojitas de naranjo, cedrón y congona

⁷ Conozcamos Nariño. [En línea]. 2010. [citado el 31 de marzo de 2013]. Disponible en internet: <http://www.umariana.edu.co/sanjuandepasto.htm>

Como platos fuertes se encuentran indiscutiblemente el famoso roedor doméstico, el Cuy o conejillo de Indias asado a la brasa.⁸

Fiestas

El carnaval de negros y blancos es la fiesta tradicional, celebrado los días, 4, 5 y 6 de enero de cada año, en los cuales sobresale el valor simbólico de la familia Castañeda, la auténtica manifestación del sentimiento del pueblo nariñense y esa gran riqueza histórica y artística que se aprecian en estas festividades. “EL Carnaval de Negros y Blanco” es patrimonio Histórico de la Nación”.

Las festividades se inician el 28 de Diciembre “el día de los Inocentes”, es un día ecológico destinado a apreciar el medio ambiente a través de la recreación deportiva y cultural de las personas. Hasta hace pocos años este día era conocido como “día del agua”. Esta tradición consistía en arrojarse agua mutuamente hasta quedar empapados. En esta fiesta surge y brota el humor pastuso, el chiste cordial y simpático, donde los habitantes de la ciudad se recrean intercambiando bromas, con una originalidad propia de nuestra idiosincrasia.

Fiesta de la Virgen en La Cocha.

En el corregimiento de El Encano, el 11 de febrero se celebran actos litúrgicos y festivos en honor a la Virgen de Lourdes, a quien se rinde culto en una capilla ubicada en la isla “La Corota” situada en la laguna de la Cocha

Fiesta de las Guaguas de pan.

Fiesta agraria que se celebra el día de San Pedro y San Pablo, cada 29 de Junio, en los corregimientos de Jongovito, Genoy y Obonuco, en la cual se destacan altares con las figuras de pan llamados “castillos de guaguas de pan” a cargo de anfitriones o fiesteros.⁹

Religión

La mayor parte de la población profesa la religión católica, aunque también existen iglesias cristianas (no católicas) como la Iglesia Cristiana de los Hechos, Asambleas de Dios, así como la Iglesia de Dios Ministerial de Jesucristo Internacional, la Iglesia de los Santos de últimos días (mormones), los Testigos de Jehová entre otras, que tienen sus respectivos lugares de culto. La minoría

⁸ Turismo en San Juan de Pasto. [En línea]. 2008. [citado el 31 de marzo de 2013]. Disponible en internet: <http://www.encolombia.com/el-turismo/destinos-turisticos/destinos-colombianos/narino/san-juan-de-pasto/>

⁹Ibíd., p. 31.

musulmana está constituida generalmente por inmigrantes provenientes de Palestina, Líbano y Siria, asentados en la región desde mediados del siglo XX.¹⁰

Escenarios deportivos

- Estadio Departamental Libertad, con capacidad para 27.380 espectadores.
- El coliseo cubierto Sergio Antonio Ruano.
- El coliseo cubierto de los Barrios Surorientales. (usados principalmente para fútbol de salón, baloncesto y voleibol).
- Unidad deportiva Pastusidad Tercer Milenio, que cuenta con patinódromo, pista de ciclismo y bicicrós ubicado en la vía al corregimiento de Obonuco.
- El Club Tenis Pasto que cuenta con 6 canchas de polvo de ladrillo.
- El Club Colombia con 6 canchas de tenis de polvo de ladrillo.
- El Club del Comercio con 2 canchas de tenis de polvo de ladrillo.

2.1.5 Entorno político-administrativo. La Alcaldía alberga la rama del poder ejecutivo del municipio, que recae en el Alcalde de Pasto que cumple un ciclo de 4 años, y que trabaja en conjunto con el Concejo, órgano del poder administrativo.

El área urbana está dividida en 12 comunas: La zona rural está compuesta por 17 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatan, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, San Fernando y Santa Bárbara.

2.1.6 Entorno ambiental. El municipio de San Juan de Pasto está ubicado al suroccidente de Colombia, en medio de la cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado Nudo de los Pastos y la ciudad está ubicada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras. Debido a que la ciudad está en un valle interandino, a una altitud de 2.527 msnm y al pie de dicho volcán, la precipitación y la nubosidad son bastantes altas. La temperatura anual es de 13.3°C, la visibilidad es de 10 Km y la humedad es de 60% a 88%. En promedio tiene 211 días lluviosos al año”.

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

- Humedal Internacional Ramsar del Lago Guamués;
- Dos Parques Naturales Nacionales el Santuario de Flora y Fauna Galeras y al Santuario de Flora y Fauna Isla la Corota; Más de 50 Reservas naturales de la Sociedad Civil.

¹⁰Ibíd., p. 32.

- Páramos de Las Ovejas, Bordoncillo, Patascoy, Morasurco y Cuchilla El Tában. Sistemas de bosques Andinos.
- Corrientes hídricas: río Pasto, río Bobo, río El Encano, río Guamués, río los Alisales y río Opongoy.

Las áreas naturales ofrecen una serie de servicios ambientales tales como: abastecimiento de agua para el consumo humano, agrícola y pecuario; aporte de oxígeno que contribuye a mejorar las condiciones de salud de los habitantes que viven cerca de estos lugares; paisajes naturales que pueden ser aprovechados para el desarrollo turístico promoviendo el esparcimiento mediante el contacto directo con la naturaleza, bajo condiciones que permitan la conservación de los sistemas¹¹.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 ANTECEDENTES. Con respecto a los planes de negocios, en la universidad de Nariño se encuentran registrados los siguientes antecedentes:

1. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN RESTAURANTE EJECUTIVO EN EL MUNICIPIO DE PASTO AL AÑO 2015

AUTORES:

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 año 2010

OBJETIVOS

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 responsables que contribuya al crecimiento personal y regional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico competitivo
- Hacer un estudio del mercado

¹¹ OBANDO, Arturo. Los recursos ambientales de pasto. [En línea]. 2010. [consultado: marzo 30 de 2013]. Disponible en Internet: <http://arturobando.blogspot.com/2010/01/los-recursos-ambientales-depasto>

- 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.

CONCLUSIONES

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, con respecto a matrices como: 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. 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.

Además 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.

Se observa que los precios competitivos y la calidad de los productos es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, El mercado está constituido por 23.231 familias pertenecientes a estratos 3 al 6 en la ciudad de Pasto. La maquinaria para el montaje y equipo asciende a \$ 30.270.000. Aludiendo una TIR 58.13% sobre la inversión y el VPN de \$ 96.728.909.

2. PROYECTO DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN RESTAURANTE CAFÉ ENCUENTRO QUE OFREZCA NUEVAS TENDENCIAS EN GASTRONOMIA EN EL MUNICIPIO DE TUQUERRES-NARIÑO

AUTORES:

DIANA MAYA YARPAZ, YURANY DEL ROSARIO PANTOJA ESTRADA

Universidad de Nariño, Facultad de ciencias económicas administrativas y contables, Programa de administración de empresas, San Juan de pasto 2012.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular un proyecto de negocios que permita demostrar la factibilidad de la creación de un restaurante café encuentro, que ofrezca nuevas tendencias gastronómicas en el municipio de Tuquerres- Nariño y así satisfaga la necesidad de los clientes y los consumidores.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar una investigación de mercado tendiente a conocer las necesidades, gustos y percepciones de los consumidores, y así generar estrategias para poder brindar a la empresa una guía útil con el fin de posesionarse en el mercado con un nuevo servicio y productos innovadores.
- Analizar y determinar el tamaño de la planta, los equipos tecnológicos, y recursos necesarios para la realización de la puesta en marcha de la empresa.
- Analizar la ubicación donde se establecerá el restaurante para que obtenga una buena aceptación del mercado local.
- Realizar un estudio de ingeniería para que los principales procesos del restaurante sean efectivos y así determinar una distribución para un buen funcionamiento de la empresa.
- Establecer la estructura organizacional y los aspectos administrativos para el montaje de la empresa.
- Determinar la inversión necesaria para saber el monto financiero para la puesta en marcha del proyecto.
- Analizar una prospectiva del presupuesto de ingresos, egresos, punto de equilibrio de las ventas estimadas, que presenta el proyecto con el fin de ser incorporados en la proyección del flujo de caja para su posterior evaluación.
- Estudiar monto financiero del proyecto para elaborar los estados financieros requeridos.
- Evaluar la viabilidad del proyecto para saber su rentabilidad.
- Analizar los riesgos para Identificar los impactos socioeconómicos y ambientales que generará la implementación del proyecto.

CONCLUSIONES

El proyecto de negocios para la creación de un restaurante café encuentro que ofrece nuevas tendencias de comida gastronómica en el municipio de Tuquerres es factible desde el punto de vista del mercado, técnico, organizacional y financiero.

Se determinó la localización en el centro de ciudad y los factores que condicionaron esta ubicación fueron: costo moderado de arrendamiento del local,

las tarifas de los servicios públicos son medianas, las condiciones del inmueble y el sector donde se ubica son favorables.

3. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA TÍPICA COLOMBIANA CON ÉNFASIS EN PLATOS NARIÑENSES EN LA CIUDAD DE PASTO.

AUTORES:

ANGELA CORDOBA GARZON, GERARDO ENRIQUEZ DELGADO.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO, CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO, PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

SAN JUAN DE PASTO 2010.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios tendiente a la creación de un restaurante de comida colombiana con énfasis en platos nariñenses en la ciudad de Pasto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar la oferta, demanda, demanda insatisfecha, precio, plaza y demás variables que garanticen un pleno conocimiento del mercado.
- Gestionar los recursos técnicos y operativos suficientes y necesarios que permitan satisfacer la demanda del proyecto.
- Conformar una estructura organizacional y un proceso administrativo que satisfaga los requerimientos internos y externos de la empresa.
- Elaborar un estudio económico y financiero que permita conocer la viabilidad económica y financiera del proyecto, sus posibles fuentes de financiación y su rentabilidad y sostenibilidad.
- Dar un manejo adecuado a residuos por medio de políticas ambientales acordes con las exigencias legales.

CONCLUSIONES

Se trata de un restaurante especializado en comida típica colombiana con énfasis en platos nariñenses, que además, muestra por medio de música, arte y eventos, la cultura de la región. Se estima una inversión de \$52.397.180 lo cual corresponde al equipo necesario y adecuaciones para la puesta en marcha del proyecto. Proyecta ingresos para el primer año de \$207.480.000. Los clientes

principales del proyecto son los habitantes de estratos 3 al 6, lo cual, según el DANE, corresponde al 42% de la población total.

La Tasa Interna de retorno arroja un 29.69 % y un VPN de \$14.711.501, lo cual lo hace financieramente viable. En cuanto a lo económico, la financiación se hará con aportes propios de los socios. Por tratarse de una empresa que maneja alimentos, se prevén políticas tendientes al manejo de desperdicios y reducción de impacto ambiental.

2.2.2 Fundamentación teórica.

Plan de negocios

En primera instancia se debe abarcar la teoría del plan de negocios; el plan de negocios es como una prueba de laboratorio que permite identificar qué pasaría si se creara una empresa sin asumir el riesgo de hacerlo. En otras palabras, sirve para simular el futuro de la empresa y tomar decisiones. Por eso es que la mayoría de los empresarios del mundo, sean grandes, pequeños, locales, multinacionales, etc., usan los planes de negocios en su día a día.¹²

Un plan de negocios, debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

De esta forma, el plan de negocios busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, desea resolver:

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se va a usar para conseguirlos?¹³

¹² MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Manual para la elaboración de planes de negocios. [En línea]. 2010. [consultado 20 de febrero de 2013]. Disponible en : www.mincomercio.gov.co

¹³ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Tercera Edición: 2008.

Surge la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros.

El plan de negocios consta de ocho partes:

- Definición del producto o servicio, donde se orienta al lector en el proceso de transformar una idea básica en una oportunidad de negocio.
- Equipo de trabajo, sección que establece la importancia de convocar un equipo estratégicamente conformado y que explica cómo se deben exponer sus bondades de cara a un inversionista.
- Plan de mercado, donde se esbozan los aspectos más importantes para determinar si la iniciativa empresarial tiene oportunidad real en el mercado y la forma como se le presentará al cliente.
- Sistema de negocio, sección en la cual se identifican el sistema de negocio de la industria y de la empresa, y se determinan el enfoque de la empresa y sus competencias principales, variables clave para establecer el diseño de la organización. Análisis de riesgos, donde se muestra cómo integrar las amenazas del entorno y los riesgos internos a los procesos de planeación.
- Plan de implementación, donde se expone la importancia de realizar una planificación sistemática y de identificar la ruta crítica de procesos antes de crear la empresa.
- Plan financiero, donde se sabrá cuánto capital es necesario para poner en marcha el negocio y determinar la viabilidad económica del mismo. Resumen ejecutivo, donde se explica la importancia de presentar de forma clara, concisa y atractiva los aspectos más relevantes de la iniciativa empresarial en la parte introductoria de la misma. Si bien el resumen ejecutivo se explica al final porque ya el emprendedor ha resuelto todos los componentes del plan, éste deberá ubicarse al principio del plan de negocios.¹⁴

“Para la construcción del Plan de Negocios de un Restaurante, es necesario seguir unos pasos; en primer lugar es necesario realizar una vista de conjunto, para poder luego empezar a evaluar parte por parte”.¹⁵

Las partes esenciales del plan de negocios para el montaje de un restaurante son:

¹⁴ MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO, Op. Cit., p. 38.

¹⁵ TERRANGO, Daniela y LEUCONA, María Laura. (Mercadeo/ Dinero).

a) Cubierta y Contenido del Plan.

b) Objetivo.

c) Desarrollo del Plan: Corta descripción del tipo de restaurante que se tiene en mente, quienes van a hacer los socios, ésta debe incluir:

- Nombre, dirección, número telefónico, dirección telefónica, y diseño gráfico. (por ejemplo: logotipo o distintivos).
- Una descripción de la clase y estilo de restaurante. (Por ejemplo: elegante, bistró, bar, comida rápida).
- Localización
- Perfil de Clientes y mercado objetivo. Estrategias de marketing y de publicidad.
- Descripción de la competencia y análisis de qué hace a su restaurante especial, y de porque llenará un vacío en el mercado.
- Equipo directivo: Las destrezas, experiencia, y habilidades de los miembros. (Chef, Administrador de comedor, encargado de los vino, diseñador del restaurante, etc.).
- Estructura de propiedad y del negocio: Quien va a tener qué porcentaje de la empresa. (Capital Propio- Deuda). Descripción de la estructura de la operación.

Es importante de la misma forma tener en cuenta lo siguiente:

- El tipo o clase: (Fino o Gourmet, de llevar o comedor pequeño, familiar, restaurante de hotel, bistró, bar, de comida rápida, etc.)
- El Local.(Tamaño)
- Número de mesas y asientos.
- Número de empleados.
- Comidas que sirven.
- Promedio de cuenta por comida.
- Tipo de propiedad. (Manejado por su dueño, de propiedad del chef, franquicia, cadena).
- Promedio de edad de los clientes.
- Promociones y eventos.

Restaurante

Un restaurante o restorán¹⁶ es un establecimiento comercial, en el mayor de los casos, público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local o para llevar. Hoy en día existe una gran variedad de modalidades de servicio y tipos de cocina.

¹⁶ DEFINICION DE RESTAURANTE, Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición.

Tipos de establecimientos y fórmulas de restauración:

- Restaurante buffet. Es posible escoger uno mismo una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida. Surgido en los años 70's, es una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de persona.
- Restaurante de comida rápida (*fast food*). Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas fritas, pizza, pollo, entre otros.
- Restaurantes de alta cocina (*gourmet*). Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "*a la carta*" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.
- Restaurantes temáticos. Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según origen de la cocina, siendo los más populares en todo el mundo: La cocina italiana y la cocina china, pero también cocina mexicana, cocina japonesa, cocina española, cocina francesa, cocina peruana, cocina colombiana, cocina tailandesa, restaurantes espectáculo, entre otros.
- Comida para llevar (*take away*). Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos, y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición. El cliente elige la oferta y se confecciona un menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por raciones individuales o como grupos de menús. Dentro de los take away podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada. Al igual que los *fast food*, la vajilla y el menaje que se usa son recipientes desechables.

Tipos de servicios

Existen distintos tipos de servicios de mesa, según la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos. De todos ellos, el más empleado a nivel mundial es el servicio a la rusa.¹⁷

Servicio francés: se asocia generalmente a la gastronomía francesa, aunque hoy en día es poco empleado incluso en Francia, más allá de en restaurantes clásicos de alto nivel. La principal característica de este servicio es que todo su menú es

¹⁷ Restaurantes y tipos de servicios. [En línea]. 2010. [citado el 31 de marzo de 2013]. Disponible en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/restaurante>

elaborado en el restaurante en presencia del cliente. Los ingredientes se traen de la cocina y se le muestran al cliente para su inspección. Posteriormente, son devueltos a la cocina, donde se preparan de una pieza. Una vez cocinados, el *maître* los presenta a los comensales, que eligen de entre lo presentado la cantidad que desean comer, de manera que el *maître* prepara la ración delante de los clientes y la sirve en su plato, sirviendo siempre por la izquierda. Este tipo de servicio precisa gran habilidad del personal para ser eficaz, y aun así requiere gran cantidad de personal; los camareros deben estar familiarizados con los ingredientes del menú y los métodos de preparación. El servicio francés es por todo ello muy caro y sólo se emplea en los restaurantes de más alto nivel.

Servicio a la rusa: pese a su nombre, parece ser que se originó en Francia a principios del siglo XIX, probablemente como servicio de mesa del embajador ruso Alexander Kurakin. Al sentarse a la mesa, los comensales encuentran con un plato vacío –el plato de servicio– sobre el que se coloca una servilleta, así como toda la cubertería necesaria, a excepción de cubiertos de postre y, en algunas ocasiones, cubiertos específicos como lo son los cuchillos de carne o pescado. Se espera del comensal que nada más sentarse coloque la servilleta sobre su regazo. Tras elegir aquello que se va a comer, se retira el plato de servicio y se van trayendo los platos encargados siguiendo un orden específico, usualmente sopa y entremeses, primeros y segundos platos, postres. Los platos son servidos totalmente preparados y presentados, sin requerir ninguna acción por parte del servicio. Usualmente, según se vaya acabando de comer un plato, este es retirado y sustituido por el siguiente sin esperar al resto de comensales, aunque esto se vea afectado por los tiempos del comedor y cocina; además, tradicionalmente se hace esperar para los entremeses y el plato principal. El *maître* actúa aquí de jefe de sala, pero no toma parte activa en servir platos, dado que estos vienen ya preparados y presentados de cocina. Los camareros sólo tienen que servir un plato ya preparado, por lo que se requiere de todo el personal una menor formación. El chef y el personal de cocina se encargan del emplatado y la presentación, y en general tienen mayor protagonismo que en el servicio a la francesa. Por ello, este servicio, mucho más dinámico, es el más empleado hoy en día.

Servicio a la inglesa: en este servicio, el cliente se encuentra una mesa con un plato de servicio vacío y toda la cubertería necesaria, pero a diferencia del servicio a la rusa en este caso el camarero sirve los alimentos al cliente desde una fuente o bandeja. Los alimentos se sirven por la izquierda. La presentación de plato se pierde, y como el servicio es muy incómodo tanto para camarero como para comensal, el servicio a la inglesa solo es empleado en algunos banquetes.

Servicio americano: así llamado al servicio sencillo asociado a los restaurantes estadounidenses, una simplificación del servicio a la rusa. La característica que distingue este servicio americano es su rapidez, la comida se prepara en la cocina y un camarero la lleva a la mesa de los comensales. Los entremeses se reducen

al máximo y las reglas del servicio son muy sencillas. Servir los alimentos por la derecha, las bebidas por la derecha y retirar los platos por la izquierda. No se requiere de mucho personal porque el servicio no es complicado; este servicio lo encontramos en cafeterías, almacenes comerciales y en la mayor parte de los restaurantes.

Sushi

El sushi es un plato de origen japonés con base en arroz cocido adobado con vinagre de arroz, azúcar, sal y otros ingredientes, como pescados o mariscos. Este plato es uno de los más reconocidos de la gastronomía japonesa y uno de los más populares internacionalmente y recomendado por nutricionistas.

Aunque normalmente se asocia el sushi con el pescado y el marisco, también puede llevar verduras o huevo, o incluso cualquier otro acompañante. Además, los productos frescos tradicionales que acompañan al arroz no tienen que ir siempre crudos (mayoritariamente a la brasa). Se incluyen también preparaciones hervidas, fritas o marinadas. Es decir, que el nombre sushi se refiere a la preparación del arroz y que el acompañamiento, si bien es relevante en el sabor, no hace al plato en sí. Aunque existe una variedad de acompañamientos de sushi internacionalmente reconocidos y acostumbrados, lo ideal es que cada región adopte acompañamientos típicos del lugar con pescados o frutos de la región que estén identificados con el gusto y la gastronomía local. Sin embargo, debe abstenerse del uso de pescado de agua dulce crudo, dado que, a diferencia del pescado de mar, puede contener salmonela.

El sushi se prepara generalmente en raciones pequeñas, aproximadamente del tamaño de un bocado, y puede adoptar diversas formas. Si se sirven el pescado y el arroz enrollados en una hoja de alga nori se le llama maki ('rollo'). Si se trata de una especie de albóndiga de arroz cubierta por el pescado hablamos de nigiri. Cuando el pescado se presenta embutido en una pequeña bolsa de tofu frito se denomina inari. También puede servirse un cuenco de arroz para sushi con trozos de pescado y otros ingredientes por encima; entonces se llama chirashizushi.

Fuera de Japón el nombre sushi designa sólo a las variedades más habituales, como el makizushi o el nigirizushi; curiosamente se suele hacer extensivo al sashimi, un plato a base de pescado crudo pero sin arroz.

Cómo comer sushi

Los elementos básicos al momento de consumir sushi son: un plato, hashi (o palillos de madera), hashioki (o posa-palillos), wasabi y gari (o jengibre encurtido).

- Los japoneses aconsejan comerlo con palillos o cubiertos de madera, o directamente con la mano; pero se debe evitar el uso de utensilios metálicos

como tenedores, cucharas o pinzas, ya que los mismos alterarían el sabor de la comida.

- Para comenzar se vacía una cantidad de salsa de soja en un pocillo pequeño. En occidente es común diluir un poco de wasabi en la soja, pero es una práctica no recomendada ya que oculta el sabor del conjunto.
- Tomar una pieza de sushi y mojarlo si se desea en la salsa de soja levemente, nunca por el lado del arroz, ya que se desharía.
- Llevar la pieza completa a la boca y comerla de un bocado siempre que sea posible.
- Cuando no se estén usando los palillos, dejarlos sobre el *hashi-oki* o sobre el plato.
- No se considera de buena educación dar comida a otro comensal con los propios palillos, ni jugar con ellos, mantenerlos separados, pinchar la comida, o moverlos por el aire. Al servirse de un plato común se debe utilizar la parte anterior de los palillos.
- Entre bocado y bocado se puede comer un trozo de *gari* con un poco de wasabi para limpiar el paladar de sabores.
- Tratar de dejar el plato completamente limpio de alimento, especialmente de arroz.

Estilos y variedades

El rasgo fundamental del sushi es el arroz de sushi o sushi-meshi, aderezado con vinagre de arroz o su. Según la forma en que se rellene, se distinguen varias clases de sushi:

Makizushi: el "sushi en rollos" se monta colocando el arroz sobre una lámina de algas nori secas, y rellenándola con verduras o pescado. Ocasionalmente el nori es reemplazado con una lámina delgada de tortilla francesa (la tortilla siempre suele llevar un poco de azúcar). Utilizando una esterilla de bambú llamada makisu se enrolla el conjunto y se cierra humedeciendo el borde de la lámina de algas para que se pegue. Finalmente, se corta el rollo en porciones de unos dos centímetros de grosor, aproximadamente salen entre seis y ocho piezas.

Futomaki: el "sushi de rollo grueso". Es cilíndrico y largo, con el nori en el exterior. El Futomaki común mide de dos a tres centímetros de espesor y cuatro a cinco centímetros de largo. A veces se confeccionan con dos o tres rellenos, elegidos para complementar y mejorar su sabor y color.

Hosomaki: el "sushi de rollo delgado". Es cilíndrico y pequeño, con el nori en el exterior. El hosomaki común mide dos centímetros de espesor y dos centímetros de largo. Se confeccionan generalmente con un solo relleno, debido a su pequeño tamaño.

Temaki: el "sushi enrollado a mano" es un cono de gran tamaño formado por una hoja de nori rellena de arroz y otros ingredientes en la parte abierta del cono. Un temaki típico tiene alrededor de diez centímetros de largo y se come con la mano al ser demasiado grande como para emplear los palillos.

Uramaki: el "sushi del revés". Es un sushi de mediano tamaño y cilíndrico, con dos o más rellenos. El uramaki difiere de los otros sushi porque el arroz está en el exterior y el nori se encuentra adentro. El relleno está en el centro rodeado por una capa de nori, luego una capa de arroz, y aparte otros ingredientes como huevas o semillas tostadas de sésamo.

Oshizushi: el "sushi prensado" es un bloque de arroz, prensado en un molde de madera, llamado oshibako; se recubre el fondo del oshibako con el relleno, se coloca encima el arroz y se presiona la tapa del molde para crear un bloque compacto y rectilíneo, que después se corta en rodajas.

Nigirizushi: es posiblemente la forma más común de sushi en Japón. El "sushi amasado" es similar al oshi, pero se moldea a mano en forma de varilla oblonga; encima de un bloque de arroz se coloca pescado, marisco u otro ingrediente plano, normalmente sazonado con algo de wasabi, y a veces se añade una fina tira de alga para mantener el pescado en su sitio.

Gunkanzushi: llamado también como "sushi acorazado", es un sushi ovalado y amasado (similar al nigirizushi) es enrollado con una tira de nori, para formar un cuenco que se rellena con algún ingrediente, por ejemplo: ensalada de macarrones.

Inarizushi: conocido como "sushi relleno", es una especie de saco pequeño relleno con arroz de sushi y otros ingredientes. El saco está hecho de tōfu frito o aburaage, de una tortilla muy delgada fukusazushi.

Chirashizushi: conocido también como "sushi esparcido" es un bol de arroz sazonado con otros ingredientes. También se lo llama barazushi.

Edomae chirashizushi: sushi esparcido estilo Edo. Los ingredientes no se cocinan y se decoran de una manera ingeniosa sobre la bola de arroz.

Gomokuzushi: sushi estilo Kansai. Los ingredientes pueden ser cocinados o no cocinados, y son puestos dentro de la bola del arroz.

Ingredientes

La parte fundamental del sushi es el arroz especialmente preparado, aderezado con otros ingredientes esenciales.¹⁸

Arroz

El sushi se hace con un arroz blanco y dulce, de grano corto, llamado arroz japonés; se adereza con vinagre de arroz, azúcar, sal, alga konbu y vino de arroz nihonshū o mirin que en Occidente se conoce como sake, aunque en Japón sake se refiere a cualquier bebida alcohólica. Tras haber hervido el arroz se tiene que dejar que alcance la temperatura ambiente antes de poder usarlo. El arroz de sushi (sushi-meshi) es por lo general de la variedad Japónica, con una consistencia que difiere de las clases que se comen habitualmente fuera de Japón. La cualidad más importante es su textura cremosa y glutinosa; si se lava en exceso para eliminar el almidón superficial que proporciona la textura resultará seco al comerlo. El arroz recién cosechado (shinmai) generalmente tiene demasiada agua y requiere un tiempo de drenaje extra después de lavarlo.

Hay variaciones regionales en el arroz de sushi, y por ende los chefs especializados tienen sus métodos de preparación. La mayoría de las variaciones se dan en el aderezo de vinagre de arroz: la versión del aderezo de Tokio usa más sal; en Osaka, el aderezo tiene más azúcar. La preparación del arroz es el punto más importante en la elaboración del sushi, y buena parte de la formación de un chef se orienta a poder encontrar el punto exacto. El arroz se deja refrescar a temperatura ambiente antes de montar el sushi; generalmente se usa inmediatamente después de cocido, una vez se ha enfriado. Ollas especiales de origen japonés permiten conservarlo, pero la textura se degrada rápidamente.

Nori

Las envolturas vegetales usadas en el makizushi y en el temaki se llaman nori. Es un alga comestible tradicionalmente cultivada en Japón. Originalmente, el nori se obtenía de los muelles de los puertos, secando las algas en láminas bajo el sol, en un proceso similar al del papel. El nori se tuesta antes de ser usado para comer. Hoy, el producto comercial se cultiva, procesa, tuesta y empaqueta industrialmente. El producto suele resultar en láminas de tamaño estándar de 18 x 21 cm. El nori de buena calidad es grueso, liso, brillante y no tiene huecos en las láminas.

Las hojas de nori gozan de un gran valor nutritivo. Contienen proteínas, minerales, especialmente yodo, y son ricas en vitaminas A, B1, B2, B6, niacina y vitamina C.

¹⁸ Sushi, estilos e ingredientes. [En línea]. 2008. [citado el 31 de marzo de 2013]. Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/sushi#cite_ref-4

Ayudan a prevenir que el colesterol se deposite en las venas. Cuanto más oscura sea el alga de nori tanto mejor será su calidad.

Tamago

Para el fukusazushi, una tortilla delgada ligeramente dulce (denominada "tortilla japonesa") reemplaza a las láminas de alga; la tortilla se hace tradicionalmente en una sartén rectangular japonesa llamada makiyakinabe.

Relleno

- Pescado: Por razones sanitarias y estéticas, el pescado que se consume debe ser fresco y de buena calidad. Un chef profesional de sushi ha aprendido a reconocer el pescado en buenas condiciones; debe oler a limpio, tener un color vivo y estar libre de parásitos. Solo el pescado de mar se emplea crudo en sushi; el pescado de río, que está con más frecuencia contaminado con parásitos, se emplea cocido. Los pescados más utilizados son el atún, el salmón, el bonito, el pargo, el jurel o pez limón y la caballa. La anguila se emplea también, aunque sólo cocida. El ingrediente más apreciado en el sushi es el toro, un corte del vientre del atún, finamente vetado de grasa. Las huevas de salmón y de atún se consideran también un plato muy delicado.
- Marisco: Se utilizan el calamar/sepia, el pulpo, el langostino/gamba, el erizo de mar, el abalone y varias clases de almejas. Las ostras no se emplean para sushi, debido a que su sabor no combina bien con el del arroz.
- Vegetales: Se emplea el rábano japonés, la soya fermentada, el aguacate, el pepino, el tōfu y las ciruelas encurtidas.
- Carne roja: Se emplea ocasionalmente la carne de ternera muy tierna o el jamón de cerdo sin curar. La carne se macera antes de utilizarla casi siempre.
- Huevos: El huevo de gallina se utiliza en el tamagoyaki para envolver el fukusazushi o como ingrediente en los nigiri; los huevos de codorniz se emplean a veces crudos.

Condimentos

- Sushi-zu: El vinagre de arroz, al que se le añade sal, azúcar y a veces mirin es el principal aderezo del sushi; su propio nombre deriva del término sui, ácido.
- Shōyu: Salsa de soja japonesa. Siempre está presente por si el comensal quiere mojar las piezas de sushi en ella. En occidente se cree erróneamente que siempre hay que hacerlo, incluso habiendo diluido antes un poco de wasabi en la salsa. Hacer eso oculta el sabor del sushi y está desaconsejado. Si se quiere un sushi más picante la mejor opción es pedir al que no se prepare así, o en su defecto, añadir nosotros el wasabi a la pieza.

- Gari: El jengibre dulce encurtido y cortado en láminas junto con un poco de wasabi se usa entre bocados de sushi para limpiar el sabor de la boca. El rizoma de jengibre se encurte y se sirve junto al sushi para neutralizar el pH de la saliva o limpiar el paladar. Al igual que el vinagre de arroz, el jengibre es un antiséptico natural. Facilita la digestión protegiendo el sistema inmunitario y ayudando al cuerpo a salvaguardarse de la gripe y los resfriados.
- Shiso: La perilla verde o shiso es una hierba aromática que se usa igual que el gari.
- Wasabi: El wasabi (rábano) verde picante, se utiliza para realzar el sabor del sushi. Es rico en vitamina C, estimula la producción de saliva y facilita la digestión. Tiene poderosas propiedades antibacterianas y es un antiséptico suave.
- Mirin: Vino de arroz sin alcohol que sirve para eliminar el sabor a pescado.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- BARAZUSHI: Arroz esparcido en el que se reparten los ingredientes sobre un lecho de arroz de forma que la armonía del colorido atraiga a los comensales.
- DAIKON: Rábanos japoneses en conserva.
- GARI: Raíz de jengibre, normalmente se encuentra en conserva.
- HANGIRI: Cuenco de madera de fondo plano usado para depositar y enfriar el arroz (sumeshi) una vez éste ha sido cocinado.
- HASHI: Esta es la denominación japonesa para los palillos de madera.
- SURIMI: Es la popular imitación de la carne de cangrejo. Puede encontrarse en cualquier supermercado y se usa en muchas recetas populares de sushi como el California Roll. En algunos restaurantes se refieren a él, en japonés, como Kani Kamaboko.
- IKURA: Nombre que reciben las huevas en japonés. Principalmente se consumen las de bacalao y salmón. Estas últimas están consideradas como un manjar, sin llegar a la categoría del caviar, se sirven en sushi y sashimi. Las de bacalao se ahúman y, entre otros usos, son utilizadas para la elaboración del onigiri.
- ITAMAE: Denominación del chef en japonés. Persona que prepara el sushi.
- KAPPA: En el mundo del sushi se conoce al pepino por este nombre.
- MAKI SUSHI: Forma más popular de las piezas de sushi, consistente en un rollo de arroz, ingredientes y alga nori.
- NORI: Alga seca que sirve para enrollar la mayoría de las variedades de sushi.
- ONIGIRI: Bolas de arroz rellenas de pescado.
- SAKE: Bebida alcohólica que se elabora mediante la fermentación del arroz.

- SUMESHI: Arroz con el que se prepara el sushi. Literalmente significa arroz de vinagre, aunque además de este ingrediente lleva azúcar y sal.
- TAMAGO: Así se conoce a la tortilla francesa.
- TEKKA: Atún con el que se elabora algunos tipos de sushi.
- TOBIKO: Huevas de pez volador.
- UNAGI: Anguila, normalmente se encuentra condimentada con salsa Teriyaki.
- WASABI: Rábano picante japonés, de color verde claro. Se usa a menudo para condimentar muchas variedades de sushi. Muchas veces se mezcla con salsa de soja para aligerar el punto picante del wasabi. El wasabi puro es casi imposible encontrarlo fuera de Japón y es considerado artículo de lujo. Se elabora un tipo de wasabi parecido a base de mostaza y rábano con colorante. Se trata de un polvo verde que se mezcla con agua fría y se debe dejar reposar unos pocos minutos para que adquiera su sabor característico. No conviene prepararlo con mucha antelación.

2.4 MARCO LEGAL DE FUNCIONAMIENTO

Ley 1014 de fomento a la cultura del emprendimiento.

En Colombia existe una ley nacional que busca fomentar la cultura del emprendimiento. Esta, identificada como la ley 1014 de 2006, pretende promover el espíritu emprendedor entre los estudiantes y hacer de ellos personas capacitadas para innovar y generar bienes servicios dirigidos a formar competencias empresariales.

La Ley del Emprendimiento se rige por varios principios de formación integral del ser humano: fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo, reconocimiento de responsabilidades y apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde lo social, cultural, ambiental y regional.

Esta ley pretende: Promover el espíritu emprendedor, Fomentar y desarrollar la cultura emprendedora. Para que el país tenga emprendedores con planes de negocio exitosos. Creando un vínculo entre el sistema educativo y el emprendimiento. Para la Creación de nuevas empresas. Promover la innovación. Fortalecer las empresas y unidades productivas existentes.

Destinar recursos públicos a través del Ministerio de Comercio para apoyar las redes de emprendimiento, Buscar acuerdos con entidades financieras que apoyen a los nuevos empresarios. Establecer fondos de capital semilla y de capital de riesgo para apoyar nuevas empresas.

La Ley establece la creación de redes de emprendimiento que direccionen políticas de fomento a la cultura emprendedora. Para este fin existe la Red

Nacional del Emprendimiento, la cual es coordinada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. La Red está conformada por 15 representantes de instituciones públicas y privadas, tal es el caso de ministerios, SENA, Colciencias, FENALCO y ACOPI. Así mismo, acoge a jóvenes empresarios y representantes de fundaciones que apoyan y promueven la cultura del emprendimiento

Ley 590 de 2000 - promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas mipymes

Tiene por objeto Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES; 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; Estimulando la formación de mercados altamente competitivos, la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, 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;

- Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las MIPYMES.
- Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de Economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.

Normas de calidad

1. DECRETO 3075 DE 1997: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 (por la cual se dictan medidas sanitarias) y se dictan otras disposiciones.

Temas contemplados:

I. Disposiciones generales

II. Condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos: edificación e instalaciones, equipos y utensilios, personal manipulador de alimentos, requisitos higienicos de fabricación, aseguramiento y control de la calidad, saneamiento, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización, restaurantes y establecimientos de consumo de alimentos.

III. Vigilancia y control: registro sanitario, importaciones, exportaciones, vigilancia sanitaria, revisión de oficio del registro sanitario, medidas sanitarias de seguridad, procedimientos y sanciones.

2. DECRETO 202/2000, de 11 de febrero, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos.

Temas contemplados:

- I. Requisitos de los manipuladores de alimentos
- II. Control y supervisión de la autoridad competente
- III. Exámenes médicos
- IV. Acreditación de la formación
- V. Régimen sancionador.

Buenas prácticas de manufactura según el decreto 3075 de 1997(bpm)

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

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

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

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

- Buenas prácticas de manufactura en edificios-instalaciones: Localización y accesos. Diseño y construcción. Abastecimiento de agua. Disposición de residuos sólidos y líquidos. Instalaciones sanitarias. Áreas de elaboración.
- Buenas prácticas de manufactura en equipos y utensilios: Fabricados en materiales resistentes a la corrosión y al uso frecuente de agentes de limpieza y desinfección. Todas las Superficies de Contacto con Alimentos (SPCA) deben ser inertes bajo las condiciones de proceso. Todas las SPCA deben poseer acabado liso, no poroso ni absorbente y estar libres de defectos.

- Personal manipulador de alimentos: Reconocimiento médico. Medidas preventivas de salubridad. Educación y capacitación. Prácticas higiénicas y medidas de protección. Enseres de uso personal.
- Requisitos higiénicos de fabricación: Materias Primas e Insumos (MPI). Recibir MPI evitando su contaminación o daño físico. Inspeccionar y clasificar MPI antes de su uso. Descontaminar las MPI. Almacenar las MPI, separadas de las áreas de elaboración y productos terminados.
- Envases Materiales aprobados para contacto con alimentos. Proteger adecuadamente contra el deterioro y la contaminación. No haber sido usados con anterioridad en nada que pueda representar riesgo de contaminación. Mantener en condiciones higiénicas antes de su uso.
- Operaciones de Fabricación. Establecer procedimientos de control en puntos críticos (HACCP). Los procedimientos que eliminan o controlan microorganismos deben evitar la alteración o deterioro de los alimentos. Controlar las condiciones de fabricación de manera que se evite la contaminación o adulteración de los alimentos.

Las operaciones deben realizarse en forma secuencial y continua. Las esperas o demoras deben hacerse por encima de 60°C o por debajo de 4°C. Evitar la contaminación cruzada o con materias extrañas. Las áreas de fabricación de alimentos de consumo humano no deben usarse para fabricar otro tipo de alimentos o productos. Los productos devueltos por defectos de fabricación que tengan incidencia sobre la inocuidad y la calidad, no podrán someterse a reproceso.

- Prevención de la contaminación Cruzada. Evitar la contaminación de productos en proceso o terminados (PPT) con MPI que se encuentren en fases iniciales del proceso. Lavarse frecuentemente las manos, evitando la contaminación de PPT por personas contaminadas. Limpiar y desinfectar continuamente los equipos y utensilios que contactan MPI.
- Operaciones de Envasado Envasar en condiciones que excluyan la contaminación. Identificar los lotes de producción. Llevar registros de producción de cada lote. Conservar los registros de los productos por un periodo de tiempo que supere la vida útil, pero no más de dos años.
- Aseguramiento y control de calidad: Control de calidad. Someter a control de calidad todas las operaciones de alimentos. Los procedimientos de control deben prevenir los defectos evitables y reducir los inevitables a niveles que no representen riesgos para la Salud.

- Saneamiento: El plan de saneamiento debe estar escrito y a disposición de la autoridad sanitaria competente e incluirá: Programa de limpieza y desinfección.
- Programa de desechos sólidos. Programa de control de plagas.
- Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización: Deben evitar: Contaminación y alteración del alimento. Proliferación de microorganismos indeseables. El deterioro o daño del envase¹⁹.

¹⁹Decreto 3075 (Alcaldía de Bogotá,1997)

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1 PARADIGMA DE LA INVESTIGACION

Clasificamos la investigación con Paradigma Cuantitativo, “la investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas”. Dentro de esta investigación cuantitativa se puede observar:

- La encuesta social, aplicada en el ámbito de las ciencias sociales, consiste en aplicar una serie de técnicas específicas con el objeto de recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado.
- Los estudios cuantitativos con datos secundarios, los cuales abordan el análisis con utilización de datos existentes.

3.2 TIPO DE INVESTIGACION

En la presente investigación, el estudio metodológico corresponde a un estudio Descriptivo, cuyo objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de actividades, procesos, objetos, etc. Estos “estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”²⁰, ya que se pretende determinar, describir y evaluar los entornos y los componentes para desarrollar la idea de negocio y con base en esta información, se tomaran datos de las diferentes fuentes de información tanto primarias como secundarias.

3.3 ENFOQUE DE INVESTIGACION

Es de tipo empírico analítico, porque se orienta a la comprobación de hipótesis, tiene como finalidad el establecimiento de leyes generales, que permitan explicar, predecir y controlar el fenómeno de estudio.

²⁰ HERNANDEZ FERNANDEZ, Baptista. Metodología de la Investigación. Segunda edición. México: Mc Graw Hill, 2000. Pág. 60.

3.4 METODO DE INVESTIGACION

Para esta investigación se empleara el método deductivo, procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de subyacentes teorías formales.

3.5 FUENTES DE INFORMACION

Para el desarrollo del plan de negocios se utilizaran fuentes primarias y secundarias.

- Fuentes Primarias: correspondiente a la información que se recogerá directamente de potenciales clientes a través del uso de una encuesta, por medio de la cual se recopilaran datos importantes para cuantificar algunas variables de aspectos del mercado para realizar este estudio.
- Fuentes Secundarias: referente a la información proveniente de diferentes fuentes como lo son estudios sectoriales relacionados con el tema de investigación, consultas bibliográficas, periódicos, revistas e información de internet, la que fortalecerá diferentes estudios desarrollados a lo largo del plan de negocios.

3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Atendiendo al nivel científico de investigación que es descriptivo, el procesamiento de la información se basara en la recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos, esencialmente consiste en resumir e interpretar estos a factores comunes que nos puedan brindar un claro panorama y un acercamiento total al cumplimiento de los objetivos de la presente investigación. Se realizaran encuestas a nuestro mercado objetivo que corresponde a la población de San Juan de Pasto de los estratos 4 y 5.

3.7 POBLACION Y MUESTRA

Cuando de tarta de una población amplia se recoge la información a partir de unas pocas unidades seleccionadas cuidadosamente, para que los datos no pierdan vigencia antes de concluir el estudio. Si los elementos de muestra representan las características de la población, las generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo.

3.7.1 Proceso de muestreo. El muestreo es por lo tanto una herramienta de la investigación científica, cuya función es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. La muestra debe lograr una representación adecuada de la población en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales de dicha población que son importantes para la investigación.

3.7.2 Tipos de muestreo. Se dividen en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos. Para nuestro caso emplearemos el muestreo probabilísticos aleatorio simple estratificado, que consiste en la división previa de la población de estudio, en grupos o clases que se suponen homogéneos con respecto a alguna característica de las que se van a estudiar. A cada uno de estos estratos se les asignara una cuota que determinara el número de miembros del mismo que compondrán la muestra. Se debe tener en cuenta que nuestro mercado objetivo lo constituyen los estratos 4 y 5 de la población de la ciudad de San Juan de Pasto.

3.7.3 Procedimiento de muestreo. “Se trabajara con un universo infinito, ya que los elementos de estudio son claramente definidos y se emplea un procedimiento probabilístico aleatorio simple estratificado para seleccionar el tamaño de la muestra y la selección de la misma.”

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

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

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

P = Proporción que se cree toma la característica de interés.

Q = Complemento de P.

E = Error de estimación 5 %.

Utilizaremos una base de datos establecida, es decir nuestra base será los suscriptores de energía de la empresa eléctrica del municipio de Pasto como lo es CEDENAR, en donde se proyecta una población de 39.164 habitantes correspondientes a los estratos 4 y 5 de la población, es entonces como aplicaremos la anterior fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

Cuadro 2. Número de suscriptores por estrato cedonar.

ESTRATO	No. SUSCRIPTORES
1	15.262
2	30.900
3	21.748
4	7.653
5	2.138

FUENTE: CEDENAR Diciembre De 2012

Cuadro 3. Estimación de número de personas por estrato

ESTRATO	No. SUSCRIPTORES	Personas Promedio Por Familia	TOTAL PERSONAS
4	7.653	3	22.959
5	2.138	3	6.414
TOTAL			29.373

FUENTE: Los Autores.

Con base en la información anterior, podemos aplicar la fórmula para determinar el número de encuestas a aplicar con base en el tamaño de la población.

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

N = Tamaño de la población.

Z = nivel de confianza 95% (1.96)

P = 0.5

Q = complemento de P = 0.5

E = error de estimación 5%

$$n = \frac{29373 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{[(29373 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5]}$$

n = 384.

Cuadro 4. Número de encuestas a aplicar por estrato.

ESTRATO	TOTAL PERSONAS	PORCENTAJE	No. ENCUESTAS
4	22.959	78%	299
5	6.414	22%	85
TOTAL	29.373	100%	384

FUENTE: Los Autores.

3.7.4 Tratamiento y análisis de la información. La interpretación de los datos encontrados en las encuestas se tabulara en el programa EXCEL. Para el análisis de la información se utilizara un análisis comparativo de variables tanto internas como externas a través de la matriz FODA.

4. DESARROLLO PLAN DE NEGOCIOS

4.1 ESTUDIO DE MERCADO

Objetivo General:

Identificar aspectos relacionados con los gustos y preferencias por la comida tipo sushi en la ciudad de Pasto para consumidores de estratos 4 y 5.

Objetivo Específicos:

- Indagar sobre características y preferencias de los consumidores por la comida sushi.
- Determinar el nivel de preferencia de los consumidores por los diferentes tipos de comida sushi.
- Definir los medios de promoción más efectivos para dar a conocer este tipo de negocios.
- Identificar frecuencias de consumo.

Resultado estudio de mercado

Cuadro 5.Ficha técnica

FICHA TECNICA	
UNIVERSO	PERSONAS DE ESTRATOS 4 Y 5
TIPO DE MUESTREO	PROBABILISTICO ESTRATIFICADO
TECNICA DE RECOLECCION	ENCUESTA DIRECTA
TAMAÑO MUESTRA	384
TRABAJO	ABRIL 2013

4.1.1 Análisis del mercado. La oferta gastronómica en nuestra ciudad es muy variada en lo regional, pero existe escasa variedad en otro tipo de comidas, tendiendo siempre a los platos tradicionales de la comida no típica y direccionada al de comidas rápidas, sin que exista una importante variedad gastronómica de comida internacional. El estudio adelantado por la Asociación Colombiana de restaurantes, revela que del total del mercado estimado en 15 billones de pesos, la ciudad de Pasto participa con un 0,9% del total Nacional incluyéndose dentro de las 13 principales ciudades del país, con un consumo per cápita estimado de \$24.148.

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

Estimación de número de personas por estrato. Total personas estrato 4 y 5.

ESTRATO	No. SUSCRITORES	Personas Promedio Por Familia	TOTAL PERSONAS
4	7.653	3	22.959
5	2.138	3	6.414
TOTAL			29.373

FUENTE: Los Autores.

Con base en la información anterior, podemos aplicar la fórmula para determinar el número de encuestas a aplicar con base en el tamaño de la población.

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

N = Tamaño de la población.

Z = nivel de confianza 95% (1.96)

P = 0.5

Q = complemento de P = 0.5

E = error de estimación 5%

$$n = \frac{29373 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{[(29373 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5]}$$

n = 384.

Cuadro 6. Número de encuestas a aplicar por estrato.

ESTRATO	TOTAL PERSONAS	PORCENTAJE	No. ENCUESTAS
4	22.959	78%	299
5	6.414	22%	85
TOTAL	29.373	100%	384

FUENTE: Los Autores.

4.1.2 Investigación y desarrollo. Se observaron falencias y se detectaron oportunidades que podían ser aprovechadas por vacíos en el mercado. El restaurante es innovador ya que no solo serán protagonistas los diferentes tipos de sushi, sino que será, un lugar donde converjan, la gastronomía, el arte y la cultura, un lugar agradable para turistas y residentes.

Se crearán ambientes identificadores que reflejen la cultura, procurando dar a conocer la riqueza gastronómica de una cultura como la japonesa en especial el sushi como un alimento saludable y uno de los más populares internacionalmente y recomendado por nutricionistas.

En el momento, los clientes recurren a restaurantes corrientes donde se ofrecen platos típicos, mas no especializados. Este proyecto permitirá a los turistas y habitantes de la región, contar con un servicio que presente las siguientes aplicaciones y ventajas:

- Diferenciación y exclusividad en el producto y servicio, entre otras, por su especialidad, la cual se enmarca en ofrecer únicamente sushi. Además, por las muestras culturales.
- La ubicación estratégica, permitirá cumplir con las expectativas de ventas, puesto que se encuentra en la zona norte de la ciudad de Pasto, en donde se encuentra y concurre el mercado objetivo, es decir las personas de los estratos 4 y 5 de la población de la ciudad de Pasto.

Para este proyecto se realizaron 384 encuestas el cual es la muestra del mercado meta al que se hará enfoque, que dará varios factores claves para conocer qué tan factible es el proyecto y conocer aspectos que serán claves para ser enfatizados, es por esta razón que se muestra a continuación el análisis de las encuestas:

- Ocupación: EL 65% de las personas encuestadas son empleados, el 27% corresponde a estudiantes y el 8% son personas independientes. Alrededor de 250, 104 y 31 personas respectivamente independientemente del sexo.

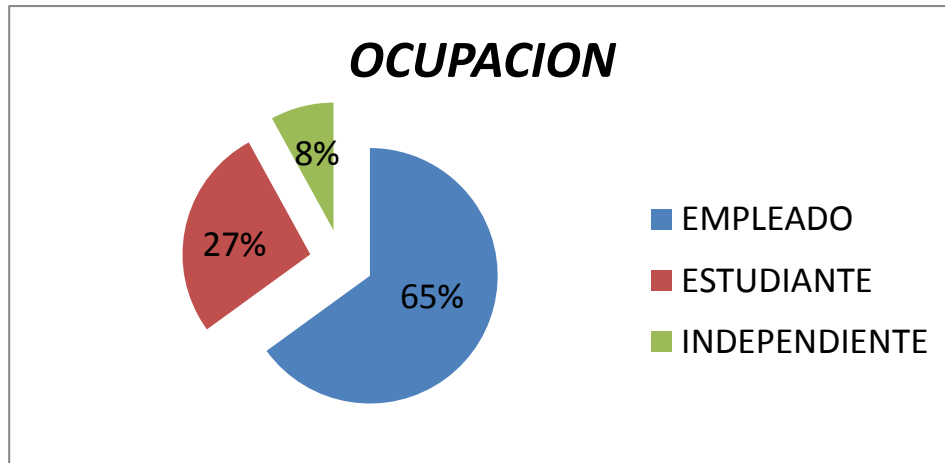


Gráfico 1. Diagrama circular ocupación.

- Edad: Alrededor del 56% de las personas encuestadas se encuentran entre los 40 años en adelante, pero el hecho a destacar es la población de este sector encontrada entre los 18 y 28 años, es decir un 21% de población joven interesada en conocer y adquirir el sushi, y que ven en este algo innovador como un nuevo tipo de gastronomía dentro de la región.



Gráfico 2. Diagrama de barras edad.

- Frecuencia en asistir a un restaurante: Cerca del 49% de la población encuestada que corresponde alrededor de 188 personas asiste a un restaurante mínimo una vez por semana y el 26% que equivalen a 100 personas encuestadas asisten al menos dos veces a la semana lo que indica una oportunidad considerable en asistencia al restaurante.

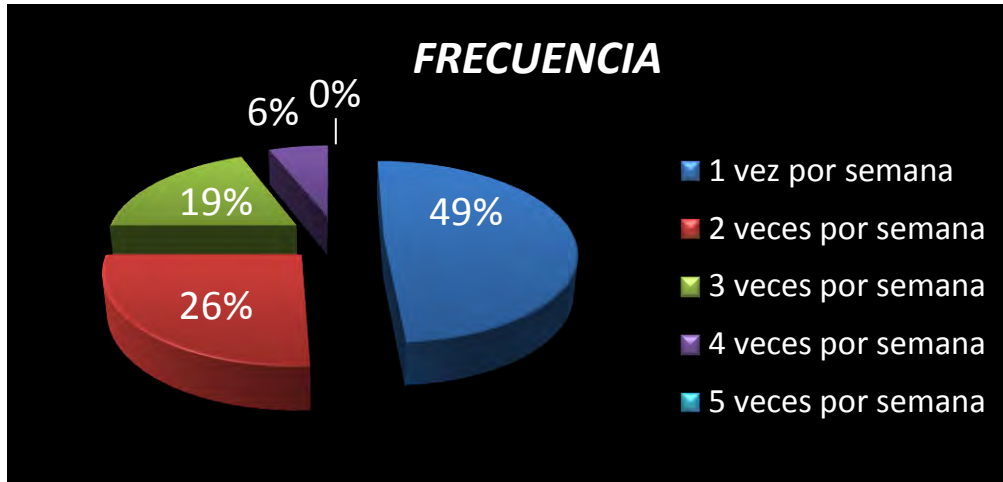


Gráfico 3. Diagrama circular frecuencia asiste a un restaurante.

- Horario: el 42% de las personas encuestadas asisten a restaurantes en su mayoría en horas de la noche, y el 37% de 12m a 2 pm. Lo que significaría el establecimiento de un posible horario de trabajo de entre 10 y 11 horas aproximadamente.



Gráfico 4. Diagrama de barras horario.

- Restaurante favorito: entre los restaurantes favoritos de este sector de la población de estratos 4 y 5 se encuentran restaurantes de menús variados, tipos comida típica y de tipo vegetarianos.

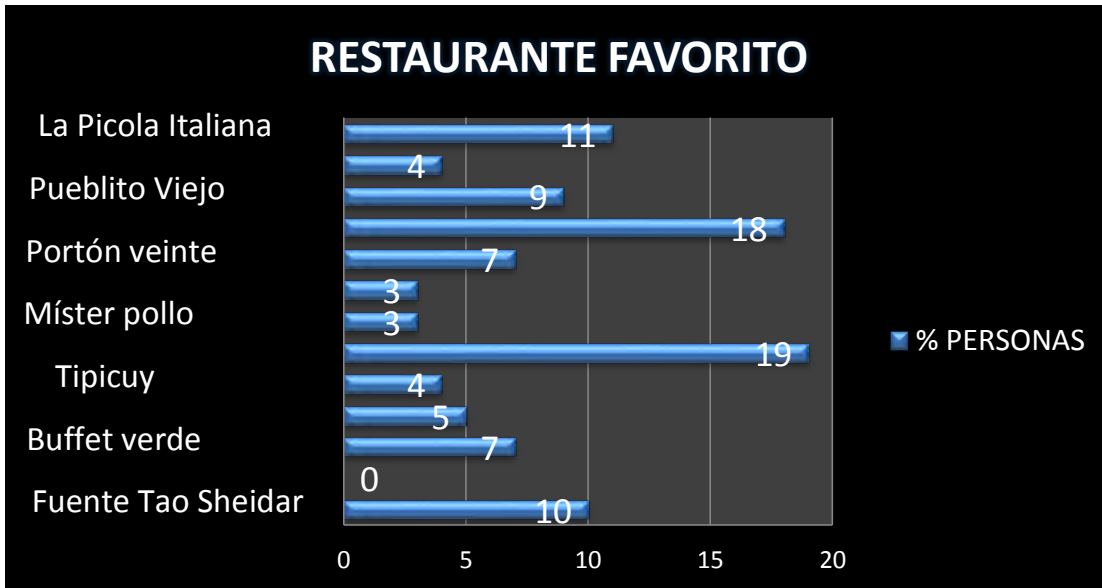


Gráfico 5. Diagrama de barras restaurante favorito.

- Preferencia por el restaurante: al indagar sobre porque asisten a dichos restaurantes el 46% de las personas encuestadas afirma su preferencia por el sabor y un 21% por el buen servicio siendo factores imprescindibles de alcanzar como metas propias para un desarrollo y posicionamiento óptimo.



Gráfico 6. Diagrama de preferencias por un restaurante.

- Estacionamiento propio: un factor clave aunque subvalorado en la mayoría de ocasiones, el 53% de las personas encuestadas considera importante que se tenga un estacionamiento propio en el restaurante.

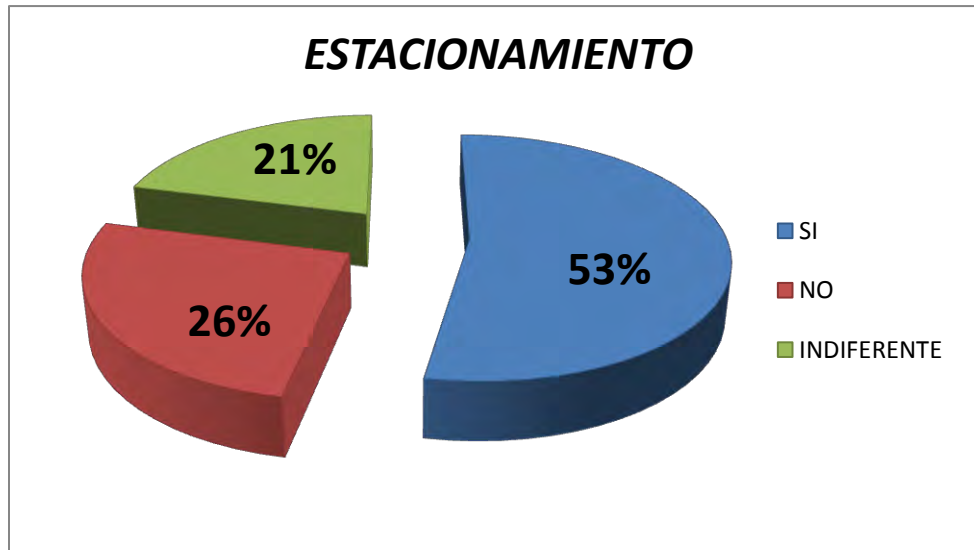


Gráfico 7. Diagrama circular estacionamiento.

- Servicio a domicilio: el 73% de la población no prefiere el servicio a domicilio dado el tipo de comida que se va a preparar, prefieren asistir al lugar donde se preparan los alimentos.



Gráfico 8. Diagrama circular servicio a domicilio.

- Medio de comunicación para obtener información sobre restaurantes: siendo una ciudad pequeña los medios tradicionales que prevalecen entre los encuestados son la radio con un 30%, y el voz a voz con un 27%; dado el interés de una parte de la población joven de este segmento de la población y el gran auge de medios como el internet y la redes sociales es importante publicitar también por este medio.

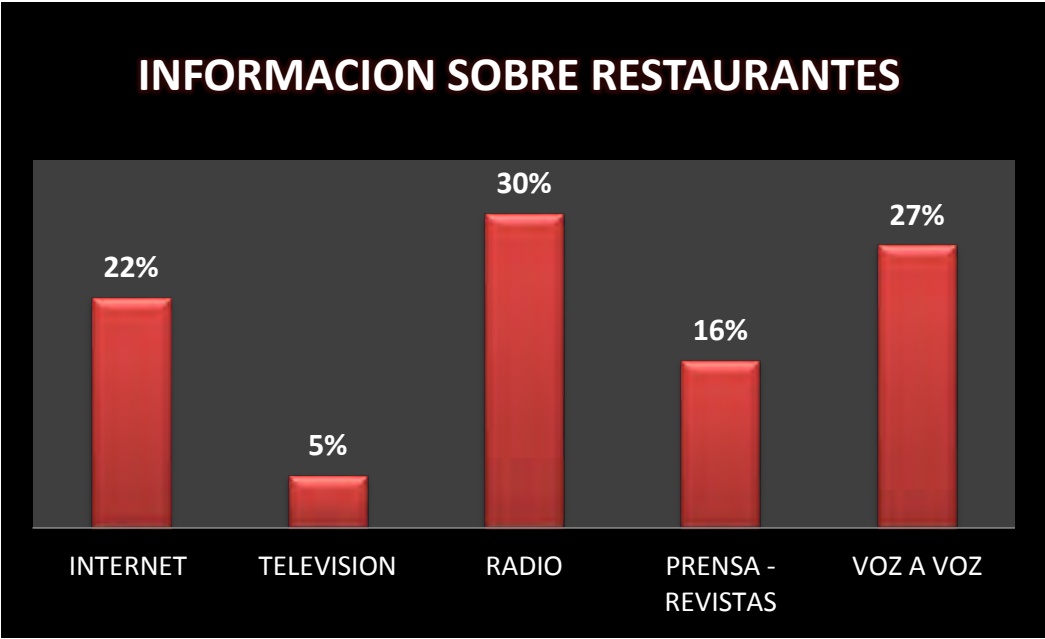


Gráfico 9. Diagrama de barras medios de información sobre restaurantes.

- Relevancia para escoger un restaurante: según la clasificación que le dieron los encuestados y el grado de importancia se agrupa y concluye que entre los aspectos para escoger un restaurante sobresalen la calidad en los platos y el buen sabor con un 23% y 17% respectivamente.



Gráfico 10. Diagrama de barras aspectos para escoger un restaurante.

- Conoce la comida sushi: el 92% de la población encuestada conoce la comida sushi.

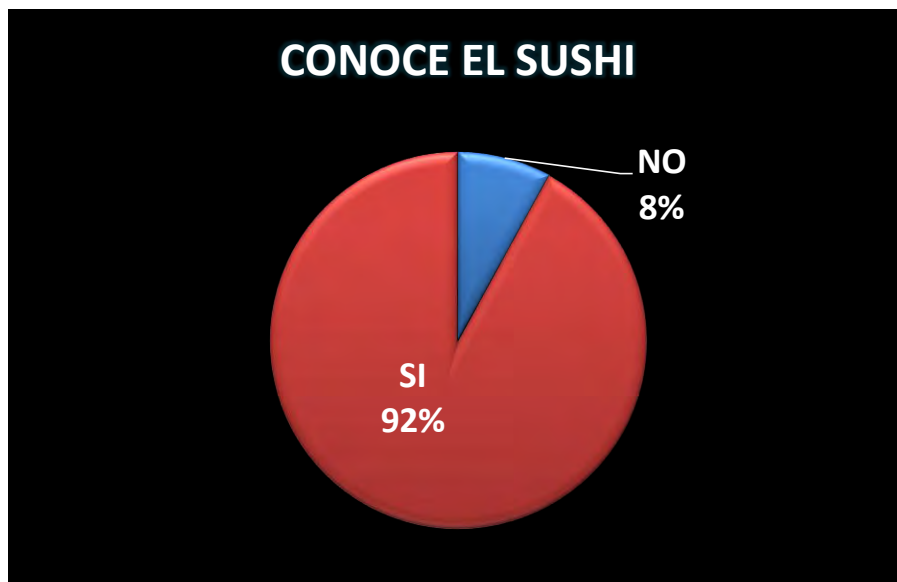


Gráfico 11. Diagrama circular conocimiento del sushi.

- Ha estado en un lugar de comida sushi en Pasto: el 25% de la población ha estado en un lugar de comida sushi llamado "sushi lounge".



Gráfico 12. Diagrama circular sushi en Pasto.

- Conoce las presentaciones de sushi: dentro del 92% que conoce el sushi, son más conocidos los rollos con un 48%, seguido de los conos con un 37% y las albóndigas con un 15%.

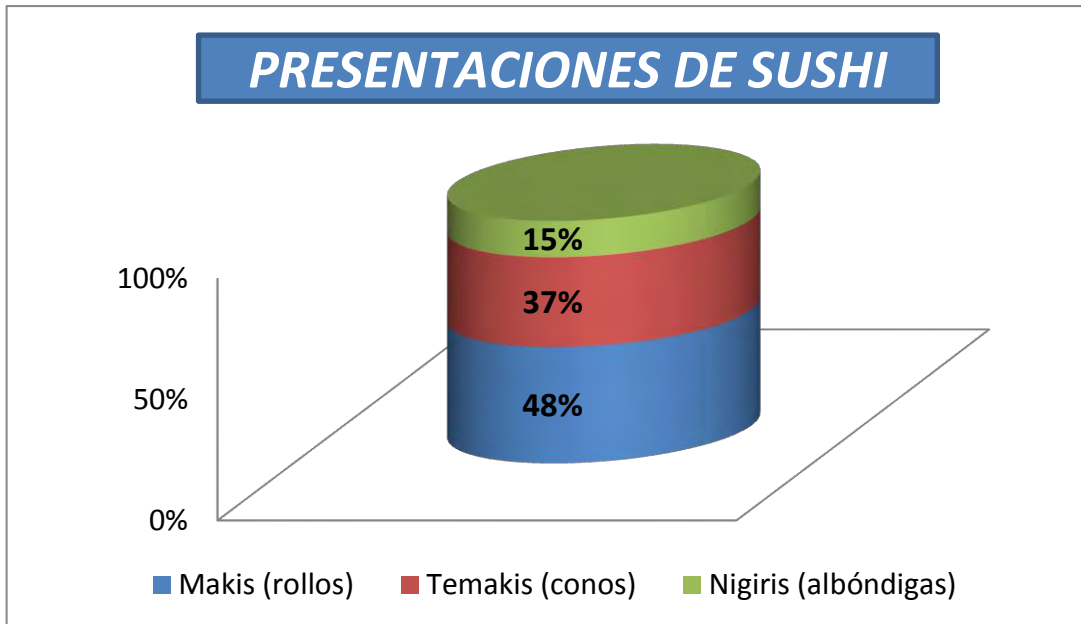


Grafico 13. Diagrama cilíndrico presentaciones de sushi.

- Tipos de sushi: al hablar de qué tipo de sushi prefieren las personas encuestadas se agrupan las preferencias y se realiza una escala de mayor a menor, siendo el salmón, los langostinos, los camarones, el pollo, la carne, y vegetales los de acogida muy similar.

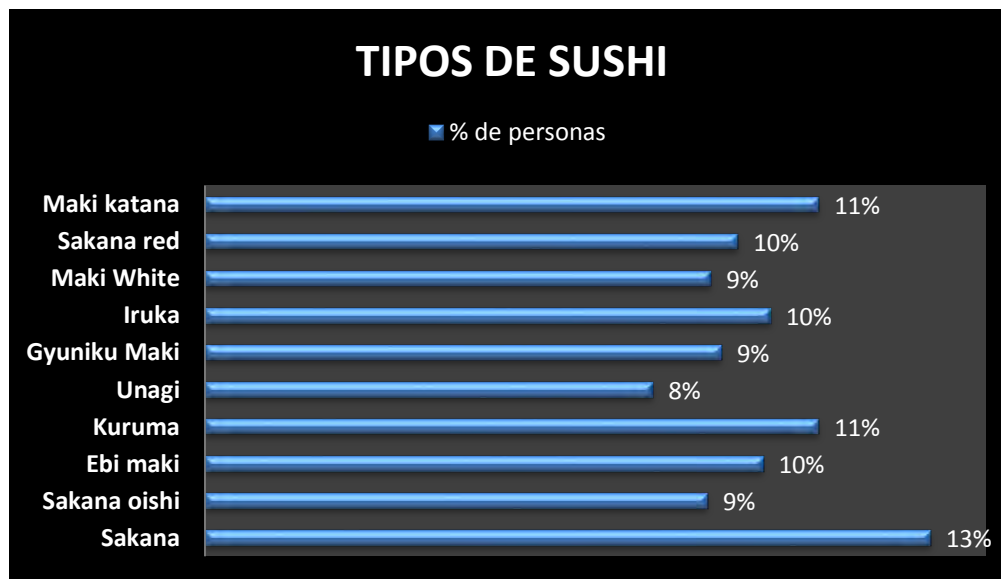


Grafico 14. Diagrama de barras tipos de sushi.

- Criterios de decisión de compra: en el momento de decidir la compra de sushi se prefiere la presentación como un criterio primordial, seguido de la frescura, la cantidad y variedad.

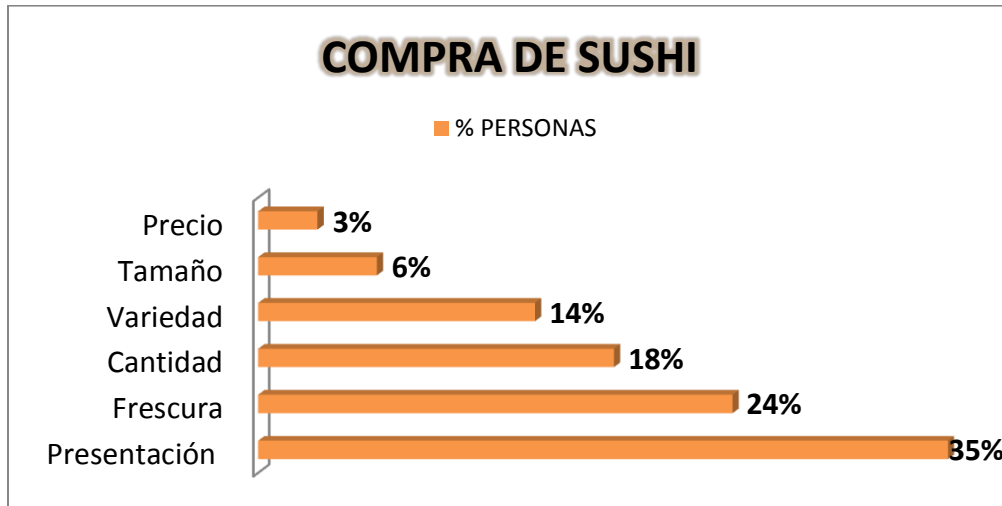


Grafico 15. Diagrama de barras criterios de compra.

- Cuanto pagaría por un plato de comida sushi: el 43% de las personas encuestadas pagarían entre \$10.000 y \$20.000 por un plato de comida, y el 40% entre \$20.000 y \$30.000.

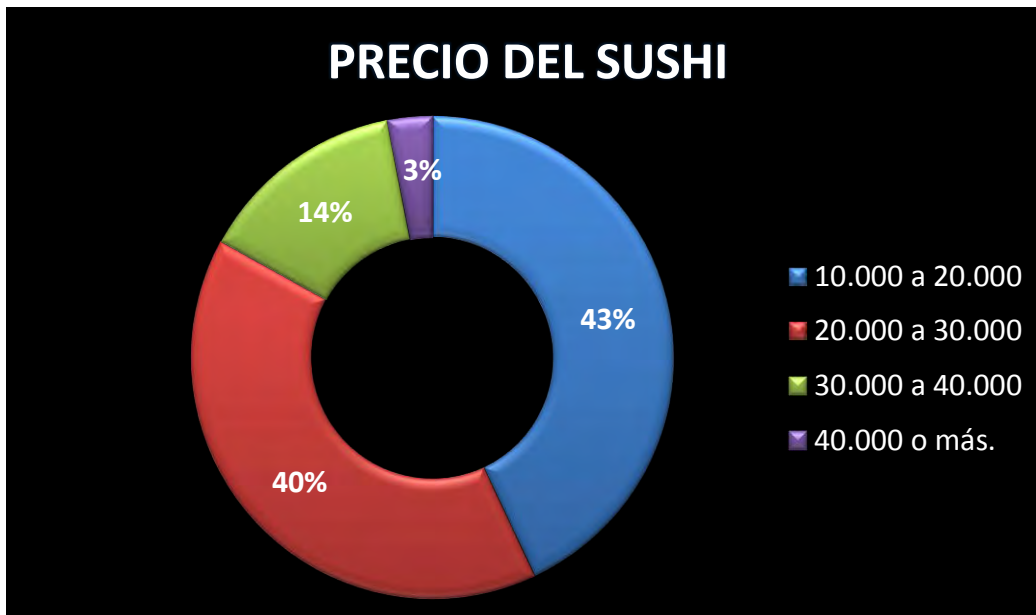


Grafico 16. Diagrama circular precio del sushi.

Actitudes y hábitos

- El 78% de las personas encuestadas se consideran de buen gusto.

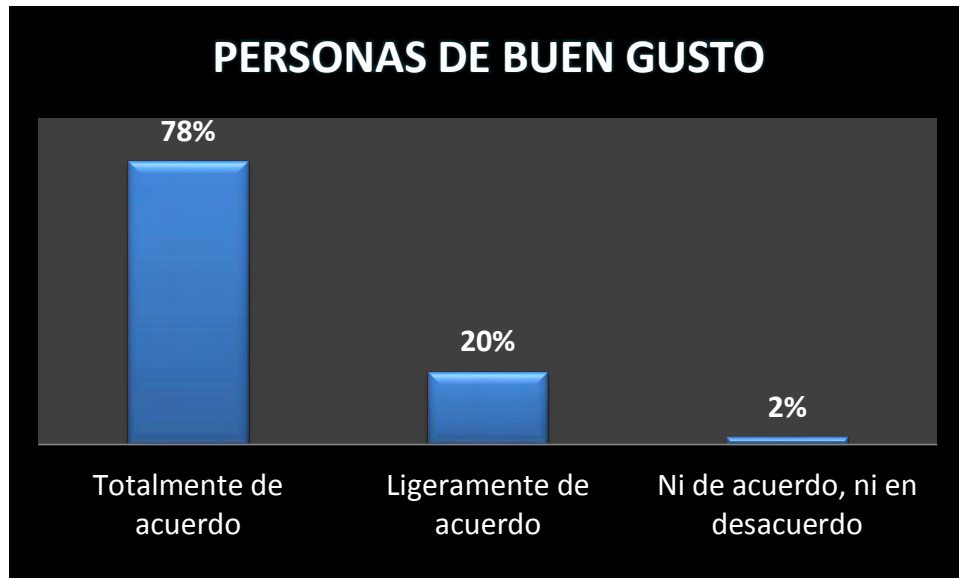


Grafico 17. Diagrama de barras personas de buen gusto.

- El 39% de las personas encuestadas afirman que después de una semana de trabajo necesitan salir el fin de semana a comer; el 19% están de acuerdo ni en desacuerdo.



Grafico 18. Diagrama de barras personas que salen a comer.

- Al 51% de las personas encuestadas les es indiferente el día para salir de su casa a comer en un restaurante.



Grafico 19. Diagrama de barras personas que no tienen un día en particular para salir a comer.

- Al 44% de los encuestados les agrada un restaurante con un ambiente familiar. Solo el 2% de las personas encuestadas equivalente a 7 personas no prefieren un restaurante con ambiente familiar.



Grafico 20. Diagrama de barras personas que les gusta un ambiente familiar.

- El 60% de los encuestados opinan que la comida natural y nutritiva es importante para su salud. Alrededor del 83% de las personas afirman la importancia de este tipo de comida en su salud.

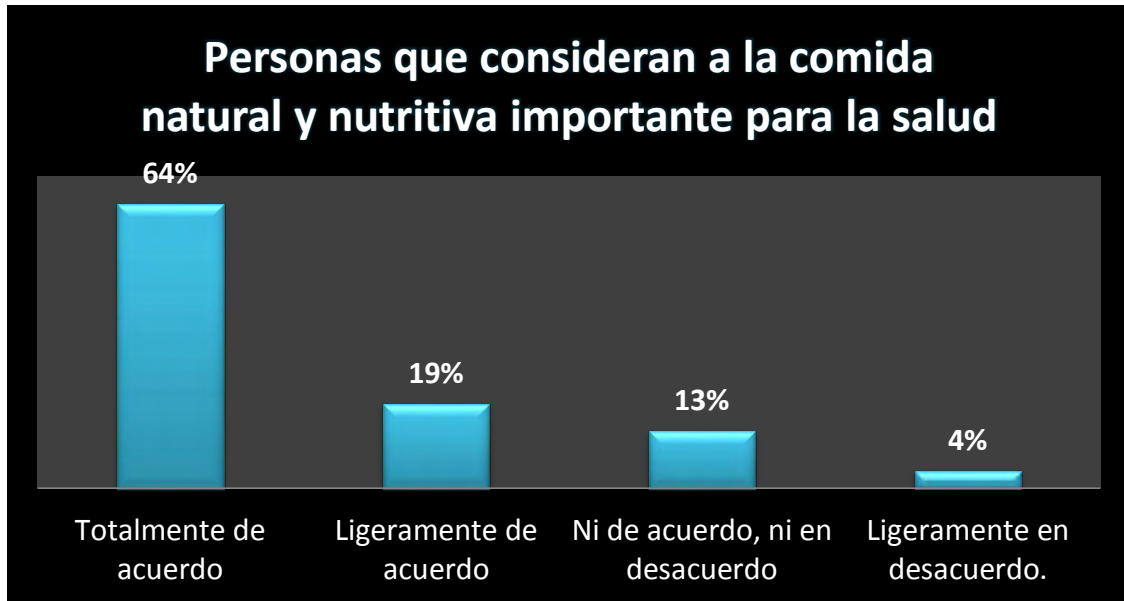


Grafico 21. Diagrama de barras personas que consideran la comida natural nutritiva.

- El 48% de las personas encuestadas sale el fin de semana a comer a un restaurante así como, el 38% está ligeramente de acuerdo con esta afirmación.



Grafico 22. Diagrama de barras personas que salen el fin de semana a comer.

- El 31% de las personas encuestadas están ligeramente de acuerdo en que prefieren salir a un restaurante cuando van a divertirse; el 27% no están de acuerdo ni en desacuerdo con la anterior afirmación.



Grafico 23. Diagrama de barras personas que salen a un restaurante cuando quieren divertirse.

- El 33% de las personas encuestadas no están de acuerdo en que la comida japonesa sea su preferida, y el 29% del total de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo con catalogar este tipo de comida como su preferida.



Grafico 24. Diagrama de barras personas que consideran la comida japonesa su preferida.

- Al 47% de los encuestados les gusta la comida de mar y el 33% están ligeramente de acuerdo con su gusto por este tipo de comida.



Grafico 25. Diagrama de barras personas que les gusta la comida de mar.

- El 30% de los encuestados están de acuerdo en que es delicioso comer verduras. Otro 26% de la población encuestada no está ni en acuerdo ni en desacuerdo.



Grafico 26. Diagrama de barras personas que les gusta las verduras.

- El 36% de las personas encuestadas no están de acuerdo ni en desacuerdo con que las mejores comidas sean casi crudas.

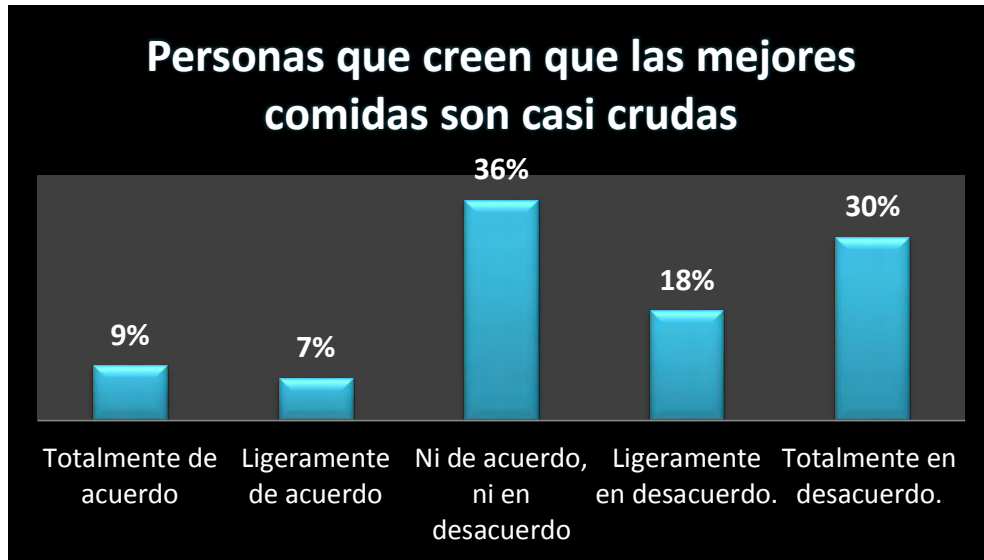


Grafico 27. Diagrama de barras personas que les gusta las comidas casi crudas.

- El 31% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo con esta preferencia; el 20% de las personas están ligeramente en desacuerdo con este argumento.

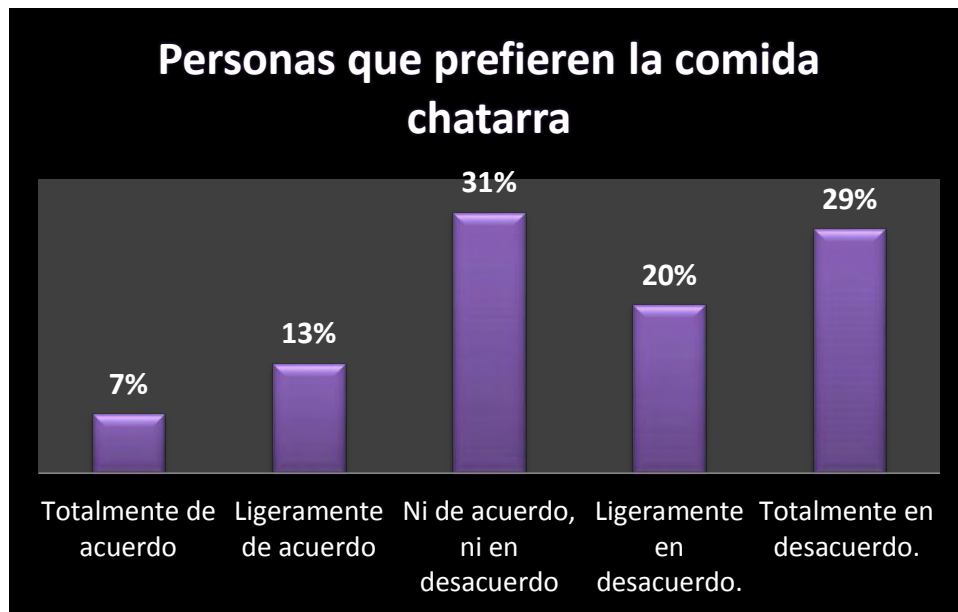


Grafico 28. Diagrama de barras personas que prefieren la comida chatarra.

Principales conclusiones de la encuesta

- Los consumidores se consideran personas de gusto.
- Las personas en su mayoría salen el fin de semana a comer después de una semana de trabajo, mas este no es el motivo para salir frecuentemente a comer a un restaurante.
- Para los consumidores es indiferente el día para salir de su casa a comer en un restaurante.
- Para los consumidores la comida natural y nutritiva es importante para su salud.
- A los consumidores les gusta mucho el ambiente familiar en un restaurante.
- Las personas encuestadas no tienen en su preferencia la comida chatarra.
- Dada la ciudad en su mayoría los consumidores no emplean la radio como medio para informarse de los restaurantes más populares.
- Los 3 criterios más importantes que los consumidores emplean para escoger un restaurante son la calidad en los platos, el buen sabor y la atención que le brindan.
- Pocas personas de las totales encuestadas han estado alguna vez en un lugar de comida sushi.
- Casi todos los consumidores dicen conocer en que consiste la comida sushi.
- La presentación de sushi que más conocen los consumidores son los makis o rollos.
- El tipo de sushi preferido por los consumidores es el de salmón, langostino y camarones.
- La mayoría de los consumidores acostumbran a comer sushi en un restaurante y los dos criterios más importantes que tienen en cuenta para la compra de sushi son la frescura y la presentación.

JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO.

En la ciudad de San Juan de Pasto se evidencia la escasa oferta de restaurantes de comida internacional, limitando al consumidor siempre a procesos de selección de poca convicción, es decir, elegir una alternativa para comer se torna como algo típico y un poco costumbrista; esto se pudo evidenciar a través de la investigación de mercado realizada para desarrollar el presente Plan de Negocios el cual a través de la aplicación de una encuesta permitió evidenciar esta situación.

La diferenciación es un factor primordial en el éxito de cualquier tipo de negocio, al querer incluir el sushi como comida diferente, exclusiva y nutritiva en el menú de los pastusos, se logra un nivel de diferenciación considerable frente a los demás competidores. Crear esta nueva experiencia gastronómica romperá un paradigma dentro de nuestra cultura puesto que la variedad y sabor del sushi acabara con la rutina, y la cotidianidad, siendo el sushi un alimento rico y nutritivo, buscando explorar nuevas experiencias en nuevos entornos que muchas veces han quedado inexplorados.

ANTECEDENTES DEL NEGOCIO

A finales del mes de julio de 2012, se crea una página en facebook con la idea de crear un negocio que ofreciera un producto diferente y exclusivo como lo es el sushi, llamado “sushi lounge-comida fusión”; cuyo montaje y apertura se da después de 3 meses, y funciona hasta la fecha de manera intermitente, es decir, trabaja algunos días de la semana y algunas horas al día.

Esta experiencia llevo a los integrantes a realizar una planeación adecuada de un plan de negocios, puesto que observar plasmada una idea que en su momento pareció atípica aunque propia y no llevarla al campo de acción enjuició, la falta de emprendimiento y espíritu empresarial.

ANÁLISIS DEL SECTOR

EL SECTOR DE LA HOSPITALIDAD Y RESTAURACIÓN A NIVEL MUNDIAL

El sector de servicios ocupa hoy un lugar importante en las economías de todos los países, a pesar que no generan bienes materiales de manera directa son fundamentales para el funcionamiento de una economía y dinamizan el desarrollo de otros sectores de los cuales se nutren para su funcionamiento. El sector de la hospitalidad en el mundo dentro del cual encontramos el de la restauración se encuentra en un momento de dinamismo enmarcado en la diferenciación. Se estima que entre el 3 y 4% del PIB mundial corresponde al sector de hotelería, restauración y turismo, empleando un 3% de la fuerza laboral a nivel mundial.²¹

EL SECTOR DE LA HOSPITALIDAD EN COLOMBIA

La economía colombiana registra un crecimiento importante en los últimos años, pese a las dificultades que enfrenta la economía mundial las cifras colombianas son verdaderamente alentadoras; por otra parte el sector de la hospitalidad es cada vez más importante en la economía de nuestro país, este sector en el que se incluyen bares, restaurantes y hotelería, está cobrando una mayor fuerza dentro de las actividades económicas que se desarrollan en Colombia; se estima que el 34% de los recursos que emplea un turista lo hace en alimentación, siendo la representación del sector turístico un 2% aproximadamente del PIB en nuestro país.

Dentro del sector de la hospitalidad la distribución por subsectores, la ocupan en primer lugar, los restaurantes con un 52%, seguido por los hoteles con 21% y en tercer lugar se encuentran clubes y banquetes, panaderías y pastelerías, bares y cafés con un porcentaje casi igual de aproximadamente el 6% del total del sector.

²¹Restaurantes Sura. [En línea]. 2011. [consultado en junio 22 de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/Restaurantesbannercrucigra.pdf>.

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

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

"Cabe resaltar que somos también el tercer gasto en los hogares colombianos después de los alimentos que compran para preparar y los gastos de arrendamiento y vivienda. Igualmente, tenemos el décimo puesto entre los sectores económicos que aportan al PIB colombiano, estando por encima de actividades como la educación y las telecomunicaciones" explicó Claudia Elena Hernández, directora ejecutiva de Acodres.²²

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

De acuerdo con los últimos estudios del sistema informático de consumo Raddar, los colombianos gastaron más de 18 billones de pesos en alimentos fuera del hogar en 2009; más de 19 billones de pesos en el 2010 y más de 22 billones de pesos en el 2011.

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

Según el estudio realizado por Acodres sobre la operación de restaurantes en Colombia, en su cuarta edición nos arroja cifras sobre su estudio que dividió a los restaurantes en 4 grupos según el volumen de ventas mensuales:

²² Consumo colombianos en restaurantes. [En línea]. 2010. [citado 24 de mayo de 2013]. Disponible en Internet:
http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/consumo_de_colombianos_en_restaurantes_aumento_en_la_ultima_decada/consumo_de_colombianos_en_restaurantes_aumento_en_la_ultima_decada.asp

Grupo 1: Restaurantes con ventas hasta 100 millones de pesos al mes.

Grupo 2: Restaurantes con ventas entre 100 y 199,9 millones de pesos al mes.

Grupo 3: Restaurantes con ventas entre 200 y 299,9 millones de pesos al mes.

Grupo 4: Restaurantes con ventas superiores a 300 millones de pesos al mes.

Volumen de Ventas	Cantidad	%
Ventas menores de 100 millones	29	31,87%
Ventas entre 100 y 199,9 millones	39	42,86%
Ventas entre 200 y 299,9 millones	18	19,78%
Ventas superiores a 300 millones	5	5,49%
Total	91	100.00%

El 74,73% de los restaurante tienen ventas inferiores a 200 millones de pesos mensuales, y 5 presentaron

Cuadro No 2. Distribución - Ventas

Ventas que superaron los 300 millones de pesos mensuales.

Grafico 29. Volumen de ventas restaurantes.

Combinación de restaurantes según región y volumen de ventas:

Región	Ventas Mensuales en Millones				Total
	Menos de 100	Entre 100 y 199,9	Entre 200 y 299,9	Más de 300	
Barranquilla	5	4	1	0	10
Bogotá	14	20	5	2	41
Bogotá alrededor	1	2	3	2	8
Bucaramanga	3	4	2	0	9
Cartagena	2	4	5	1	12
Medellín	4	5	2	0	11
Total	29	39	18	5	91

Cuadro No 3 Distribución en valores - Región y Ventas

El 48,28% de los restaurantes con ventas inferiores a 100 millones de pesos mensuales se encuentran en Bogotá.

Grafico 30. Volumen de ventas según región de restaurantes.

Comportamiento ventas por regiones

En promedio el 75,15% de las ventas provienen de la venta de alimentos, el 24,24% provienen de la venta de bebidas y sólo el 0,61% proviene de otros ingresos.

Venta	Barranquilla	Bogotá	Bogotá Alrededor	Bucaramanga	Cartagena	Medellín	Total
Venta de Alimentos	71,82%	78,25%	69,38%	70,61%	74,12%	76,10%	75,15%
Venta de Bebidas	27,19%	21,01%	29,93%	28,88%	25,57%	23,75%	24,24%
Licores	35,99%	60,90%	30,56%	20,19%	45,80%	23,19%	43,62%
Cerveza	25,74%	1,57%	28,68%	37,43%	21,96%	28,30%	17,52%
Gaseosa	19,08%	3,08%	20,41%	24,10%	15,88%	21,23%	13,20%
Jugos	12,89%	26,44%	15,90%	15,58%	13,99%	21,63%	20,00%
Café/Té	6,31%	8,02%	4,46%	2,70%	2,36%	5,64%	5,66%
Otros	0,99%	0,74%	0,69%	0,51%	0,31%	0,15%	0,61%
Total Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Cuadro No. 22. Comportamiento de las Ventas - Regiones

Grafico 31. Comportamiento ventas por regiones.

EL SECTOR DE LA HOSPITALIDAD EN NARIÑO Y PASTO

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

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

APOYO GUBERNAMENTAL

En Colombia las PyMEs conforman el 96 por ciento de las empresas; generan el 63 por ciento del empleo industrial; realizan el 25 por ciento de las exportaciones

no tradicionales; pagan el 50 por ciento de los salarios y aportan el 25 por ciento del PIB, según datos del Ministerio de Desarrollo.

Con la aprobación de la Ley 590 del 2000, mejor conocida como la Ley MIPYME se le dio prioridad a cuatro temas buscando un mayor desarrollo de éste importante sector con el fin de que esté preparado para ser más productivo y competitivo:

- Incentivos a la PYME.
- Promoción del espíritu empresarial.
- Apoyo técnico especializado.
- Financiamiento sectorial.

Sin embargo, el gobierno a través del Ministerio de Desarrollo, Bancoldex y la Banca Privada, desde el año anterior, hacen grandes esfuerzos para facilitar el crédito a las PyMEs. Igualmente instituciones como el SENA, Colciencias, Proexport y el ICONTEC apoyan este sector para la implementación de sistemas de gestión que permitan volverlo más competitivo.

MERCADO OBJETIVO

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

Los datos con los que se cuenta del número de suscriptores nos permiten definir que entre los estratos 4 y 5 se estima un mercado potencial de 29.373 personas ver cálculos cuadro 3, del cual se plantea alcanzar como Mercado Objetivo un porcentaje del total de este, representado por el número de platos que se consumen tomando como base para su cálculo la frecuencia más baja de visitas a restaurantes, que es de una visita por semana, para un total de 4 visitas mensuales y 48 por año, para el total de personas que se encuentran agrupadas en los estratos seleccionados.

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

$$n = N \times C$$

N = población estimada total

C = número de visitas por persona al año

$$n = 29.373 \times 48 = 1.409.904$$

JUSTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

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

Como resultado del estudio de mercado se estableció que la asistencia a restaurantes presenta una frecuencia de una vez por semana en un 49% y dos veces por semana un 26% del total de personas, de acuerdo a ello se puede establecer que un 75% de los encuestados se encuentran en estas frecuencias siendo las de mayor predominancia (ver gráfico 3). Se toma como referencia para realizar el cálculo del mercado objetivo la frecuencia de mayor predominancia y se establece como una vez por semana esta, pudiendo esta ser mucho mayor por tratarse de estratos medio y medio alto, pero partiendo de un valor más representativo.

ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

Se estima el mercado potencial MP con base en la información correspondiente al número de personas que forman parte de los estratos 4 y 5, además del valor de consumo per cápita determinado para la ciudad de Pasto con base en los estudios consultados (\$24.148). Se aplica la siguiente fórmula:

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

N = número potencial de compradores en la ciudad de Pasto.

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

C = número de periodos para un año.

$$MP = 29.373 * \$24.148 * 12$$

$$MP = \$ 8.511.590.448 \text{ por año.}$$

CONSUMO APARENTE

De acuerdo a las cifras consultadas el sector de restaurantes en Colombia se encuentra alrededor de los 15 billones de pesos y a la ciudad de Pasto le corresponde un 0,9% de participación dentro de este sector²³. Con base en esta información y teniendo en cuenta que el consumo aparente se obtiene de la relación entre producción, importaciones y exportaciones, para el caso del sector

²³El sector de la hospitalidad en Colombia. [En línea]. 2010. [citado 24 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: http://www.colombiaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articles-218036_archivo_pdf3.pdf.

de restauración hablaríamos que el consumo este consumo a nivel nacional y local lo obtenemos con base en los datos únicamente de la producción.

$$\text{Consumo aparente} = \text{Producción} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

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

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

CONSUMO PER CÁPITA

El consumo per cápita se obtuvo mediante la información del estudio adelantado por la revista La Barra a cerca del sector de la hospitalidad con base en los datos suministrados por la empresa Raddar, este muestra el consumo mensual per cápita de restaurantes por ciudades (sin incluir comidas rápidas) adelantado en las 14 principales ciudades de Colombia. Este arroja que la ciudad de Pasto alcanza un valor de \$24.148²⁴.

Esto permitiría calcular un valor estimado de consumo mensual, para la población seleccionada como objetivo que es de 29.373 habitantes y con base en el consumo per cápita determinado para Pasto, este alcanzaría un valor de \$709.229.204 mensuales.

MAGNITUD DE LA NECESIDAD

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

- Esposas que trabajan
- Mayores distancias
- Jóvenes consumidores
- Clase media creciente
- Pedir alimentos costosos, mejor que cocinar

²⁴ Ibíd.

ESTIMACIÓN DEL SEGMENTO/ NICHOS DE MERCADO (TAMAÑO Y CRECIMIENTO)

Para la estimación del segmento del mercado se tuvo en cuenta que dentro del mercado potencial el cual está constituido por 29.373 personas y que corresponde a los estratos 4 y 5, en adelante y según el estudio de mercado el 92% conoce la comida sushi y el 25% ha asistido a un lugar en el que vendan este tipo de comida. Lo que reduce el mercado potencial a 6.756 personas; el restaurante tiene como segmento de mercado para atender un 4% de estos clientes, los cuales con una frecuencia de compra de una vez por semana representarían un volumen de ventas de 6.930 unidades al año, teniendo en cuenta que el 49% de los clientes visitan los restaurantes con una frecuencia 1 vez por semana de acuerdo a lo determinado en el estudio de mercado.

El crecimiento que se aspira para este segmento del mercado se proyecta con base en los índices de crecimiento de la economía para el año 2013, 4% según la CEPAL y para las proyecciones que se harán en el estudio financiero se toma esta cifra para los demás años; este valor está acorde con el comportamiento actual de la economía colombiana, y en términos reales puede estar levemente por encima o por debajo teniendo en cuenta la variación que esta puede tener, siendo un valor bastante real y posible de alcanzar.

ANÁLISIS OFERTA DEMANDA - ELASTICIDAD EN LA DEMANDA

El propósito del análisis de la oferta es definir y medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, opera en función de una serie de factores, como es precio del producto o servicio en el mercado, entre otros. La investigación de campo que se utilice deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrolle el proyecto.

Se define elasticidad de precio de la demanda a la respuesta o sensibilidad de los consumidores a un cambio en el precio de un producto, es decir la medición de cuánto cambia la cantidad demandada cuando cambia el precio de ese producto y se puede cuantificar a través del concepto formal de elasticidad precio de la demanda que se calcula como la proporción existente entre:

$$Ed = \frac{\text{Modificación porcentual de la cantidad demandada}}{\text{Modificación porcentual del precio del producto}}$$

$$Ed = \frac{4\%}{4\%} = 1$$

En este caso se observa que la elasticidad en la demanda es de 1 por lo tanto existe unidad elástica; Se dice que la Demanda es unitaria porque al variar el precio, la cantidad Demandada también varía en la misma proporción.

PERFIL DEL CONSUMIDOR Y/O DEL CLIENTE.

Este se define como personas que buscan probar nuevas sensaciones y nuevos platos, que gusten de la comida tipo sushi, con un poder adquisitivo medio-alto, pertenecientes principalmente a los estratos 4 y 5 sin descartar a personas de los estratos 3 y 6 que por su nivel económico y social pueden acceder a los productos que ofrecerá el restaurante. Se definen como multiculturales que buscan nuevas alternativas y conocen acerca de la comida internacional y toda la variedad que esta ofrece, son abiertos a nuevas propuestas que ofrece el mercado y gustan experimentar con todo tipo de preparaciones y la gran variedad de ingredientes que el sushi puede llegar a tener.

RELACIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS

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

Cuadro 7. Productos sustitutos.

TIPO DE COMIDA	DESCRIPCIÓN
Comidas rápidas	Presentan una frecuencia de consumo de alrededor 10 a 14 veces en el mes para el 58% de consumidores de estos productos.
Pollo	Debido a su bajo costo, su consumo per cápita ha aumentado de manera importante igual que el crecimiento y participación en el mercado de los establecimientos que ofrecen este tipo de carne.
Pizza	Representa una cifra de 17,5% de la oferta de restauración en el país y de acuerdo a los estudios es la cuarta comida preferida a la hora de salir de casa.
Comida oriental	En este segmento los rangos de consumo más representativos están entre los 12-19 y 25-34 años. El estrato3 concentra el 40% del consumo.

Fuente: Información extraída del estudio de Restaurantes La Barra

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Con relación a la competencia, se determinaron dos elementos. La competencia genérica, que la constituyen restaurantes de todo tipo satisface la misma necesidad básica, alimentarse y la competencia directa, que la componen restaurantes con productos y características similares. A continuación se detalla:

- Competencia genérica: La competencia genérica a nivel local, ubicados en su mayoría en la zona Norte; aquí se encuentran: Míster Pollo, Portón Veinte, Sausalito, Pueblito Viejo, Steak & BBQ, La Picola Italiana, Tipicuy, la Merced, Fuente Tao Sheidar, la huerta del chef, Buffet verde, Gira el sol y los hoteles con servicio de restaurante también hacen parte de la competencia.
- Competencia directa: Aquí se encuentra únicamente “sushi lounge-comida fusión”.

Como resultado de este análisis se realiza la matriz del perfil competitivo MPC y se selecciona el restaurante sushi lounge comida fusión, analizando seis factores claves de éxito, con el fin determinar cuáles serían las condiciones para la operación del restaurante al entrar al mercado local.

Cuadro 8. Análisis de la competencia.

FACTORES CLAVES DE EXITO	Ponderación	SUSHI LOUNGE		TOSHI MAKI SUSHI	
		Clasificación	Resultado Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderación
Variedad oferta	0.1	3	0.3	3	0.3
Calidad producto	0.15	2	0.3	3	0.45
Competitividad	0.2	4	0.8	4	0.8
Servicio al cliente	0.3	4	1.2	4	1.2
Tecnología	0.1	2	0.2	3	0.3
Experiencia	0.15	3	0.45	2	0.3
TOTAL	1		3.25		3.35

Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1-mayor debilidad, 2-menor debilidad, 3-menor fuerza, 4-mayor fuerza

Con base en la anterior matriz y de acuerdo a los factores analizados se puede determinar que el servicio al cliente es un factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.30. La calidad del producto y la tecnología de sushi lounge es regular, factores primordiales para atender dentro de toshi maki sushi. El restaurante tendría un perfil competitivo fuerte por sobre la media comparativamente con el restaurante que ofrecería los mismos productos dentro de la ciudad. Esta matriz del perfil competitivo radica en la importancia de analizar cada factor clave de éxito es decir, más que el resultado final de ponderación, es imprescindible identificar y fortalecer cada factor para un mejor desempeño y operación de la organización. Para nuestro caso el factor a mejorar la experiencia y las sostenibilidad económica dentro del mercado; que será mejorado a través de estrategias de mercado y organizacionales que garanticen el éxito, posicionamiento y permanencia en el mercado.

4.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO



Grafico 32. Definición del nombre, imagen y logo del restaurante.

- Concepto del producto o servicio: el servicio definido es de un restaurante que ofrece comida tipo sushi, buscando brindar una alternativa diferente en la ciudad con base en las últimas tendencias del sector a nivel mundial y ofreciendo una alternativa diferente a la que los restaurantes tradicionales ofrecen actualmente.
- Restaurante de comida sushi: se busca crear un restaurante único en la ciudad de Pasto en la actual oferta del sector de restauración; este ofrecerá además de los diferentes tipos de sushi, una ambientación y decoración agradable de tal manera que además del menú se permita a los clientes interactuar con shows culinarios, música, etc. El restaurante ofrecerá una comida nutritiva de excelente calidad, y con la posibilidad de seleccionar porciones de sushi de diferentes tipos.

- **Cocina abierta:** consiste en llevar la cocina a los clientes, la idea es que ellos estén comiendo y viendo a su vez cómo les han preparado la comida. Se trata de una nueva tendencia en el mundo restaurantero. Una idea que pone la comida a la vista de los comensales, a fin de demostrarles sus estándares de higiene y calidad. La finalidad es mostrar el compromiso con que se elabora cada plato. Pero además entretener, pues al fin y al cabo, el chef termina haciendo un show culinario demostrando sus habilidades y transmitiendo a los clientes una manera entretenida y diferente de preparar sus comidas favoritas. Para llevar a cabo este concepto se debe tener en cuenta que la infraestructura de la que se dispone cuenta con ciertas características que permitirán interactuar con los clientes que visitan el restaurante.

Cuadro 9. Identificación fortalezas y debilidades del producto.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un tipo de restaurante totalmente innovador en la región que ofrece alternativas de comida internacional de poca oferta en el sector de restauración. • Los productos a ofrecer son para muchos desconocidos, lo que busca ampliar la oferta para clientes cada día más exigentes y que desean salirse de lo habitual. • La característica de ser un restaurante de comida tipo sushi le da un alto grado de diferenciación teniendo en cuenta lo tradicional del servicio en el sector de restauración con que se cuenta en la ciudad. • Personal capacitado por áreas. Profesionales en gastronomía y servicio al cliente. • Rigor en el servicio y atención al cliente en cuanto a tiempos, calidad y presentación. • Tecnología de punta para procesos y procedimientos.
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Competir con un restaurante que ha ganado reconocimiento en la ciudad y gana posición en la mente y el paladar de sus clientes. • La oferta de platos internacionales desconocidos para algunos y el manejo de un concepto especializado en este tipo de comida sushi que no es común en el sector de restauración de la ciudad de Pasto. • Fluctuación en precios en insumos.

4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

De acuerdo a la información obtenida por la investigación de mercado, TOSHI MAKI SUSHI contara con un amplio portafolio de Makis o rollos, tipo de sushi preferido por los consumidores. Se planea ofrecer un portafolio con 10 makis de diferentes sabores y combinaciones, así como también opciones de bebidas diferentes para acompañar los platos.

Las combinaciones de los Makis se harán con diferentes pescados, mariscos, verduras, pollo carnes y hasta ingredientes autóctonos colombianos como el aguacate; lo cual permitirá ofrecer al cliente una mayor variedad de sushi que se adapte a todos los gustos. Cada maki elaborado se corta en 8 rollitos.

4.3.1 Carta de comidas.

MAKIS

- Supermaki: combinación 2 makis de elección.
- Sakana: Salmón fresco, queso crema y ajonjolí
- Sakana oishi: Salmón fresco apanado
- Ebi maki: Langostino, aguacate y queso crema.
- Kuruma: Camarones, queso crema y ajonjolí.
- Unagi: Anguila, aguacate y ajonjolí
- Gyuniku maki: carnes de res, ajonjolí, crema wasabi, cebollín.
- Iruka: Atún fresco, aguacate y queso crema
- Maki White: maki de pollo, queso, salsa, alga nori.
- Sakana red: salmón, queso crema, jalapeños.
- Maki katana: corvina, queso crema, mango aguacate.

BEBIDAS Y JUGOS

- Limonada
- Guanábana
- Mora
- Mango
- Mandarina
- Fresa
- Gaseosa

El diseño del portafolio de productos (carta) para el año 2013 se puede observar en el anexo 3. Durante el transcurso de este tiempo se identificara cuáles son los sabores de sushi preferidos por los clientes y se lanzaran al mercado un nuevo

tipo de sushi. Además después de un año de funcionamiento se ampliara el portafolio de comidas.

4.4 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

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

Cuadro 10. Ventajas estrategias de distribución propia.

ESTRATEGIA DISTRIBUCIÓN PROPIA	
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Se posee un mayor control sobre los productos y servicios que presta el restaurante • Se obtiene un reconocimiento directo de la empresa por parte de los clientes. • Se pueden desarrollar estrategias de publicidad y promoción de forma más directa con los clientes. • Se posee más control en las políticas de recaudo y negociación con clientes. • Se empieza a estructurar una red de distribución propia sin dependencias.

4.5 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

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

Los precios se definieron con base en la estructura de costos que se elaboró en el estudio técnico y financiero, buscando tener un margen de contribución que

permita cubrir los costos y gastos fijos, siendo además coherente con el precio que están dispuestos a pagar los clientes, valores identificados en el estudio de mercado, se busca también guarden equidad con los precios que en la actualidad se maneja la competencia.

4.5.1 Definición del precio. Para ello se empleó la fórmula,

Precio de venta = (Costos variables / 1 – Margen bruto).

En los hallazgos de la investigación de mercado se encontró que aproximadamente el 83% de las personas están dispuestas a pagar entre \$10.000 y \$30.000 por una plato de sushi (en adelante maki); sin embargo los precios en TOSHI MAKI SUSHI, oscilaran entre \$10.000 y \$20.000. El precio tendrá pequeñas variaciones entre un maki y otro dependiendo del tipo de alimento que contenga, con un margen de ganancia entre el 60% y 70% por plato.

4.5.2 Condiciones de pago. Las condiciones de pago de los productos a comercializar serán de contado para todo el tipo de usuarios.

Posible variación de precios para resistir guerra de precios: dentro de la variación de precios para resistir una guerra de estos, se contempla que a través del alto aspecto de diferenciación que tendrá el servicio el precio no sea un aspecto definitivo a la hora de inducir la decisión de tomar el servicio. Teniendo en cuenta el análisis hecho en el estudio de mercado se puede determinar que el precio no es un factor en la decisión de compra, la gente busca un aspecto como calidad y los rangos de precios identificados en el estudio de mercado están acordes con los precios definidos para los productos.

Fluctuaciones de precios y efectos inflacionarios: En lo que hace referencia a las fluctuaciones de los precios a través del tiempo debido al fenómeno inflacionario, éste será tenido en cuenta a lo largo del horizonte de vida del proyecto, el cual obedecerá a una proyección meramente matemática bajo una tasa del 4%.

4.6 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Promoción dirigida al cliente: se ejecutaran plan de introducción al mercado, que permita a la empresa y sus productos respectivos, posicionarse en el mercado a través de estrategias publicitarias, como son:

- Elaboración carta de menú atractiva e innovadora la cual busca transmitir una imagen fresca y autentica del establecimiento.

- Creación de una página Web, para que por medio de ella y redes sociales como facebook, twitter, MySpace, se darán a conocer las promociones, nuevos servicios, eventos, y demás novedades relacionadas con nombre restaurante.
- Pautas radiales.
- Comerciales en magazín de televisión local.
- Utilización de pantallas publicitarias ubicada en la ciudad de Pasto.
- Divulgación a través de redes sociales.
- Comunicación por diferentes sectores de la ciudad a través de publicidad en bicicleta.
- Tarjetas de presentación, impresos, volantes.
- Voz a voz.

Instrumentos a utilizarse:

- Plegable publicitario: Material de apoyo para dar a conocer las características del producto y de nuestra empresa a administradores de los establecimientos comerciales y público en general.
- Demostraciones y degustaciones: Tendrá como objetivo acompañar en eventos y fechas especiales a nuestros clientes para dar a conocer los beneficios del producto, probar al cliente que el producto realmente evidencia su calidad y dar una adecuado manejo a las 8objecciones que se puedan presentar.
- Contacto Directo con los clientes: gestión a adelantarse desde la Gerencia y que contribuya a la consulta permanente de las necesidades y deseos de los consumidores del producto.
- Elaboración de un atractivo catálogo de productos como un instrumento valioso en el objetivo de llevar mensaje de recordación al mercado objetivo y a un costo razonable.
- Práctica de la comunicación telefónica y el tele mercadeo como instrumentos para conservar los clientes actuales y propiciar la búsqueda de nuevos que permita garantizar el mantenimiento y crecimiento del negocio.
- Práctica de la estrategia cadena sin fin en la cual los clientes actuales recomiendan una o dos personas con potencial de llegar a convertirse en compradores.

4.7 ESTRATEGIAS DE SERVICIO, MECANISMOS DE ATENCIÓN A CLIENTES

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

- Encuesta bimestral de satisfacción del cliente: Más que una estrategia de servicio, constituye una herramienta clave para evaluar la percepción de los clientes hacia la empresa y sus servicios, por lo que permite afianzar las relaciones entre la empresa y los consumidores y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

4.8 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO

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

- Precios de adquisición: teniendo en cuenta la estabilidad en la inflación que se presenta actualmente en la economía de nuestro país este sería un factor que no incide mucho en la variación de los precios, se toman como referencia los precios de plaza de mercado para los productos perecederos y para los insumos transformados los suministrados por un distribuidor local que atiende el sector de tiendas, supermercados, etc.
- Políticas crediticias de los proveedores: todas las compras tanto en materias primas como en insumos y otros productos se realizarán de contado, en el caso de los alimentos perecederos se buscará su aprovisionamiento continuo y periódico, buscando que se tengan las mejores características al emplearlos, para ello se plantea realizar un pago en efectivo que de solidez a la relación con los proveedores.

5. ANALISIS TECNICO Y OPERATIVO

5.1 ESTUDIO TECNICO OPERATIVO

Objetivo General:

Determinar lo concerniente a la instalación y el funcionamiento del restaurante, comprendiendo todo aquello que tiene que ver con el funcionamiento y operatividad del proyecto.

Objetivos Específicos:

- Verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto que se pretende.
- Analizar y determinar el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptimos requeridos para realizar la producción.

5.2 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

- Mezcla de mercadeo: el mercadeo involucra la realización de un portafolio del restaurante y tarjetas de presentación, además de los demás contemplados en los gastos administrativos y de ventas, los dos primeros ítems, son de inversión inicial y se incurrirá en ellos una vez se agote la existencia de cada uno de ellos, los restantes tendrán una periodicidad mensual. Este sería el presupuesto inicial para mercadeo y promoción que corresponde a la puesta en marcha del proyecto.

Cuadro 11. Presupuesto mezcla de mercadeo.

DESCRIPCIÓN	VALOR
Diseño de imagen	400.000
Cartas de menú	500.000
Tarjetas de presentación	60.000
Evento de lanzamiento	900.000
Publicidad	800.000
Contactos, entrega tarjetas invitación	300.000
Capacitación auxiliares de servicio	200.000
TOTAL	3. 160.000

Fuente: Autores

- Abastecimiento, localización de proveedores: La localización de los proveedores se dio a conocer dentro de las estrategias de aprovisionamiento propuestas en el estudio de mercado y su selección obedece a criterios de cercanía, costos y disponibilidad de insumos en cualquier momento determinado, de todas formas esto no quiere decir que se conservará una estructura de aprovisionamiento rígida a lo largo del horizonte de vida del restaurante, sino que la selección de cada proveedor constituirá un proceso sistemático de evaluación de ventajas y calidad de productos ofrecido.
- Recursos humanos: Búsqueda y selección intensiva del recurso humano idóneo, con liderazgo, iniciativa, compromiso y actitud. Capacitación continua y pertinente al puesto.

Para iniciar el funcionamiento TOSHI MAKI SUSHI requiere 6 personas cuyos cargos y funciones se ampliarán más adelante pero que corresponden a: un administrador o gerente, un asesor en la línea staff contable, un chef, un auxiliar de cocina y dos meseros.

- Recursos Financieros: Para financiar el proyecto es necesario, no solo es necesario recurrir al aporte de los socios, sino que además es necesario adquirir un préstamo en una entidad financiera y amortizar sus pagos periódicamente. Para TOSHI MAKI SUSHI solicitara un crédito de \$25.000.000 a una tasa efectiva anual de 30.5% a un periodo de 5 años, así:

Cuadro 12. Amortización obligación financiera.

Período	Cuota	Interés	Abono	Saldo Insoluto
0	0,00	0,00	0,00	25.000.000,00
1	10.362.995,68	7.625.000,00	2.737.995,68	22.262.004,32
2	10.362.995,68	6.789.911,32	3.573.084,36	18.688.919,95
3	10.362.995,68	5.700.120,59	4.662.875,10	14.026.044,86
4	10.362.995,68	4.277.943,68	6.085.052,00	7.940.992,86
5	10.362.995,68	2.422.002,82	7.940.992,86	0,00

Fuente: Autores.

- Actividades:
 - Logística de entrada
 - Control de la cantidad y calidad de los insumos utilizados.
 - Distribución y almacenamiento estratégico de los insumos.

- Recepción cordial y lugar de espera agradable para los clientes.
- Desperdicios: Se busca minimizar los desperdicios ya que estos representan altos costos y generan contaminación, por lo tanto se realizará separación de ellos en el área de producción y disposición final de basuras, el material reciclable se donará y los desechos orgánicos serán recolectados para alimentación animal.
- Servicio: El Restaurante Toshi Maki Sushi prestará sus servicios de martes a domingo, de 11:00 a.m. a 3:00 p.m. y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.

5.3 FACTORES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Los factores a considerar para determinar la capacidad instalada de la empresa se abordarán desde los siguientes aspectos básicos:

- Capacidad Instalada e Inversión Inicial: El estudio de instalación, localización y distribución de Toshi Maki Sushi, se enfocará hacia la instalación de una microempresa, entendida esta como aquella que posee 10 empleados como máximo, además de declarar activos hasta 500 SMLV según la Ley 590 del 2000.
- Capacidad Instalada y Tecnología: En el caso de la prestación del servicio de restaurante, la capacidad se hace en torno al número de personas que se va a atender, logrando así, brindar productos y servicios con más calidad y minimizando costos de mano de obra en exceso. Este factor es determinante ya que se parte de los resultados obtenidos en el estudio de mercado donde se definió la demanda potencial de nuestro negocio y se busca aprovechar al máximo el espacio sin obstaculizar los procesos productivos y siempre pensando en la comodidad del cliente.

5.3.1 CAPACIDAD INSTALADA

El Restaurante Toshi Maki Sushi, tendrá capacidad para 15 mesas de 4 puestos, para un total de 60 personas máximo. La manera de obtenerla es calcular cuántas unidades de producto puede la empresa fabricar por hora, y multiplicar eso por las horas laborables disponibles.

Normalmente se calcula por familia de productos, ya que son los que comparten un proceso similar y nos puede dar una tasa de producción promedio. En este caso se producen 20 makis en una hora, y el restaurante trabaja 8 horas al día, 6 días a la semana, hablaríamos de una capacidad instalada de: $20 * 8 * 6 = 960$ makis a la semana.

5.4 INFRAESTRUCTURA

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

Cuadro 13. Listado requerimientos maquinaria, equipos y utensilios.

CANTIDAD	MAQUINARIA Y EQUIPO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
9	Vajilla Corelle Corel Square Cuadrada Blanca 16	\$ 164.000	\$ 1.476.000
6	Sartenes antiadherentes en cerámica	\$ 105.000	\$ 630.000
3	Juegos de utensilios medidores	\$ 120.000	\$ 360.000
3	Ollas medianas	\$ 62.000	\$ 186.000
3	Pailas medianas	\$ 50.000	\$ 150.000
1	Estufas Industriales con horno en acero inoxidable	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
2	Mesones en acero inoxidable	\$ 700.000	\$ 1.400.000
1	Campanas extractoras en acero inoxidable	\$ 500.000	\$ 500.000
2	Parrillas	\$ 240.000	\$ 480.000
2	Set de utensilios plásticos de diferentes tamaños	\$ 110.000	\$ 220.000
2	Wok	\$ 104.000	\$ 208.000
2	Licudora Oster	\$ 80.000	\$ 160.000
2	Ollas para arroz	\$ 75.000	\$ 150.000
2	Ollas a Presión 6 lt imusa	\$ 70.000	\$ 140.000
2	Juegos de Coladores	\$ 65.000	\$ 130.000
2	Cuadros para picar	\$ 45.000	\$ 90.000
2	Juegos de cucharas de metal y madera	\$ 42.000	\$ 84.000
2	Juegos de tenedores	\$ 32.000	\$ 64.000
2	Espátulas Plásticas	\$ 16.000	\$ 32.000
1	Maquina lavaplatos de acero inoxidable	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
1	Nevera acero inoxidable	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
1	Refrigerador industrial	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
1	Lavamanos de acero inoxidable	\$ 980.000	\$ 980.000
1	Licudora semi industrial	\$ 450.000	\$ 450.000
1	Freidora en acero inoxidable	\$ 320.000	\$ 320.000
1	Set de Cuchillos tramontina	\$ 225.000	\$ 225.000
1	Carro de servicio	\$ 215.000	\$ 215.000
1	Juegos de pinzas en acero inoxidable	\$ 140.000	\$ 140.000
1	Horno microondas	\$ 120.000	\$ 120.000
1	Abrelatas	\$ 55.000	\$ 55.000
	Implementos de limpieza	\$ 124.000	\$ 124.000
TOTAL			\$ 20.189.000

Cuadro 14. Listado de equipos de oficina y mobiliario.

CANTIDAD	MUEBLES EQUIPOS DE OFICINA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
60	Silla auxiliar triangle chocolate	\$ 60.000	\$ 3.600.000
15	Roberta Allen Mesa lateral Emerald	\$ 120.000	\$ 1.800.000
2	Computador Portátil	\$ 1.230.000	\$ 2.460.000
2	Televisores LCD 42"	\$ 990.000	\$ 1.980.000
1	Caja registradora	\$ 399.000	\$ 399.000
1	Teatro en Casa	\$ 450.000	\$ 450.000
1	Teléfono	\$ 120.000	\$ 120.000
	Adecuación locativa		\$ 3.000.000
TOTAL			\$ 13.809.000

Fuente: Autores

5.5 PROYECCIÓN DE VENTAS

Las proyecciones de ventas se definieron con base en el estudio de mercado, el cual permitió determinar el tamaño del mercado potencial y de acuerdo al mercado objetivo que se desea atender alcanzar un 4% de este con un crecimiento del 4% para los cinco años en los que se realiza las proyecciones.

Cuadro 15. Proyección del precio por producto

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sakana	\$ 14.000	\$ 14.560	\$ 15.142	\$ 15.748	\$ 16.378
Sakana oishi	\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 12.979	\$ 13.498	\$ 14.038
Ebi maki	\$ 18.000	\$ 18.720	\$ 19.469	\$ 20.248	\$ 21.057
Kuruma	\$ 14.000	\$ 14.560	\$ 15.142	\$ 15.748	\$ 16.378
Unagi	\$ 18.000	\$ 18.720	\$ 19.469	\$ 20.248	\$ 21.057
Gyuniku Maki	\$ 16.000	\$ 16.640	\$ 17.306	\$ 17.998	\$ 18.718
Iruka	\$ 16.000	\$ 16.640	\$ 17.306	\$ 17.998	\$ 18.718
Maki White	\$ 16.000	\$ 16.640	\$ 17.306	\$ 17.998	\$ 18.718
Sakana red	\$ 14.000	\$ 14.560	\$ 15.142	\$ 15.748	\$ 16.378
Maki katana	\$ 20.000	\$ 20.800	\$ 21.632	\$ 22.497	\$ 23.397
TOTAL	\$ 158.000	\$ 164.320	\$ 170.893	\$ 177.729	\$ 184.838

Fuente: Autores

Cuadro 16. Proyección unidades a vender por producto.

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sakana	901	937	975	1.014	1.054
Sakana oishi	624	649	675	702	730
Ebi maki	693	721	750	780	811
Kuruma	762	792	824	857	891
Unagi	556	578	601	625	650
Gyuniku Maki	641	667	693	721	750
Iruka	702	730	759	790	821
Maki White	628	653	679	706	735
Sakana red	662	688	716	745	774
Maki katana	762	792	824	857	891
TOTAL	6.931	7.208	7.497	7.796	8.108

Fuente: Autores

Cuadro 17. Proyección de ventas.

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sakana	12.614.000	13.643.302	14.756.596	15.960.734	17.263.130
Sakana oishi	7.488.000	8.099.021	8.759.901	9.474.709	10.247.845
Ebi maki	12.474.000	13.491.878	14.592.816	15.783.589	17.071.530
Kuruma	10.668.000	11.538.509	12.480.051	13.498.423	14.599.895
Unagi	10.008.000	10.824.653	11.707.944	12.663.313	13.696.639
Gyuniku Maki	10.256.000	11.092.890	11.998.069	12.977.112	14.036.044
Iruka	11.232.000	12.148.531	13.139.851	14.212.063	15.371.768
Maki White	10.048.000	10.867.917	11.754.739	12.713.925	13.751.382
Sakana red	9.268.000	10.024.269	10.842.249	11.726.977	12.683.898
Maki katana	15.240.000	16.483.584	17.828.644	19.283.462	20.856.992
TOTAL	\$ 109.296.000	\$ 118.214.554	\$ 127.860.861	\$ 138.294.307	\$ 149.579.123

Fuente: Autores

5.6ANALISIS PRODUCTO - COSTO

En TOSHI MAKI SUSHI se fabricaran y comercializaran Makis, entre otros platos al igual que se ofrecerán diferentes bebidas para acompañar su sushi preferido.

5.6.1Características técnicas de los makis. En TOSHI MAKI SUSHI se ofrecerán diferentes tipos de makis que contienen ingredientes como pescado, mariscos, verduras, carne o pollo.

Ingredientes: Los ingredientes del sushi son alimentos llenos de nutrientes y con muy poco aporte calórico.

- **Algas Nory:** Es un alga comestible tradicionalmente cultivada en Japón. Originalmente, el nori se obtenía de los muelles de los puertos, secando las algas en láminas bajo el sol, en un proceso similar al del papel. El nori se tuesta antes de ser usado para comer, es uno de los principales ingredientes ya que es en esta alga donde se colocan los otros ingredientes, y sirve como envoltura vegetal para poder realizar los makis.
- **Arroz Japonés:** Para preparar el sushi es fundamental disponer de un arroz japonés de excelente calidad, este tiene un grano más corto que el arroz convencional, y se comporta de forma bastante diferente a la hora de cocinarlo; es necesario cocinarlo en su punto exacto.

El arroz japonés es de grano corto, liviano y pegajoso al mismo tiempo, además contiene menos almidón que los arroces de grano largo. Para los japoneses es la base de la comida y tiene un significado casi sagrado, es imprescindible en cualquier comida japonesa.

Habitualmente el arroz que compramos en cualquier supermercado es un arroz empaquetado que consiste en la mezcla de varias cosechas. En Japón, esto no suele ser así, los arroces que se compran en el supermercado son todos de la misma cosecha.

Relleno: Hay diferentes clases de relleno que se pueden utilizar para preparar sushi:

- **Pescado:** El pescado que se consume debe ser fresco y de buena calidad. Un profesional del sushi debe reconocer el pescado en buenas condiciones: debe oler a limpio, tener un color vivo y estar libre de parásitos. Solo el pescado de mar se emplea crudo en sushi; el pescado de río, que está con más frecuencia contaminado con parásitos, se emplea cocido.
- Los pescados más utilizados son el atún, el salmón, el pargo, el jurel o pez limón y la caballa. La anguila se emplea también, aunque sólo cocida. El ingrediente más apreciado en el sushi es el toro, un corte del vientre del atún, finamente vetado de grasa.
- **Marisco:** Se utilizan el calamar o sepia, el pulpo, el langostino, el erizo de mar y varias clases de almejas. Las ostras no se emplean para sushi, debido a que su sabor no combina bien con el del arroz. **Vegetales** Se emplea el rábano picado, la soja fermentada, el aguacate, el pepino, el tofu y las ciruelas encurtidas.

- **Carne roja:** Se emplea ocasionalmente la carne de ternera muy tierna o el jamón de cerdo sin curar. La carne se macera antes de utilizarla casi siempre.
- **Huevos:** El huevo de gallina se utiliza en el tamagoyaki o como ingrediente en los nigiri; los huevos de codorniz se emplean a veces crudos.
- **Verduras:** El sushi admite todo tipo de vegetales y verduras como relleno. Es muy habitual ver en las cartas de los restaurantes el llamado 'sushi vegetal' que suele estar elaborado a base de ingredientes como el pepino, el aguacate, el pimiento o la zanahoria.

Aditivos: Se emplean en la preparación del sushi como aditivos, para darle mayor textura y sabor. Entre ellos está el Vinagre, queso crema. El vinagre de arroz, al que se le añade sal y azúcar; su propio nombre deriva del término sui, ácido.

- **Shoyu:** Salsa de soja japonesa. Es un condimento imprescindible; los bocados se sumergen brevemente en una mezcla de shoyu y wasabi antes de llevarlos a la boca.
- **Gari:** El jengibre dulce encurtido y cortado en láminas se usa entre bocados de sushi para limpiar el sabor de la boca. El rizoma de jengibre se encurte y se sirve junto al sushi para neutralizar el pH de la saliva o limpiar el paladar. Al igual que el vinagre de arroz, el jengibre es un antiséptico natural. Facilita la digestión protegiendo el sistema inmunitario y ayudando al cuerpo a salvaguardarse de la gripe y los resfriados.
- **Wasabi:** El wasabi raiforte o rábano verde picante, se utiliza para realzar el sabor del sushi. Es rico en vitamina C, estimula la producción de saliva y facilita la digestión. Tiene poderosas propiedades antibacterianas y es un antiséptico suave.
- **Mirin:** Vino de arroz sin alcohol que sirve para eliminar el sabor a pescado.

5.6.2 Costos de ingredientes por plato. En la siguiente tabla se especifica la cantidad de cada producto por plato y se obtiene el costo por unidad de venta relacionado con los ingredientes del mismo.

Cuadro 18. Costo de ingredientes por plato.

Producto	Precio	Cantidad	Unidades	Cantidades por Maki	Precio MP por unidad	TIPOS DE MAKI									
						Sakana	Sakana Oishi	Ebi Maki	Gyuniku Maki	Unagui	Kuruma	Maki White	Sakana Red	Iruka	Maki Katana
Algas	\$ 30.000	100	Unid	1	\$ 300,00	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Arroz	\$ 7.500	1000	Gr	100	\$ 7,50	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
Salmon	\$ 20.000	500	Gr	50	\$ 40,00	\$ 2.000	\$ 2.000	0	0	0	0	0	\$ 2.000	0	0
Camarón	\$ 10.000	500	Gr	50	\$ 20,00	0	0	0	0	0	\$ 1.000	0	0	0	0
Pollo	\$ 14.000	8	Unid	1	\$ 1.750,00	0	0	0	0	0	0	\$ 1.750	0	0	0
Langostino	\$ 24.000	500	Gr	50	\$ 48,00	0	0	\$ 2.400	0	0	0	0	0	0	0
Atún	\$ 6.600	500	Gr	80	\$ 13,20	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 1.056	0
Anguila	\$ 42.000	1000	Gr	50	\$ 42,00	0	0	0	0	\$ 2.100	0	0	0	0	0
Carne	\$ 6.000	1000	Gr	30	\$ 6,00	0	0	0	\$ 180	0	0	0	0	0	0
Mango	\$ 3.200	1000	Gr	30	\$ 3,20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 96
Aguacate	\$ 1.500	1	Unid	0,2	\$ 1.500,00	0	0	\$ 300	\$ 0	0	0	0	0	\$ 300	0
Pepino	\$ 1.000	1000	Gr	50	\$ 1,00	0	0	0	\$ 50	0	0	0	0	0	0
Vinagre	\$ 6.500	350	ml	15	\$ 18,57	\$ 279	\$ 279	\$ 279	\$ 279	\$ 279	\$ 279	\$ 279	\$ 279	\$ 279	\$ 279
Ajonjolí	\$ 2.000	500	Gr	5	\$ 4,00	\$ 20	0	0	0	\$ 20	\$ 20	0	0	0	0
Queso Crema	\$ 3.000	200	Gr	5	\$ 15,00	\$ 75	0	\$ 75	0	0	\$ 75	0	\$ 75	\$ 75	\$ 75
Azúcar	\$ 1.600	500	Gr	15	\$ 3,20	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48
Agua	\$ 3.315	1000	L	0,25	\$ 3,32	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
Sal	\$ 800	500	Gr	15	\$ 1,60	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24
Apanado	\$ 3.000	500	Gr	10	\$ 6,00	0	\$ 60	0	0	0	0	0	0	0	0
Soya	\$ 4.000	350	ml	5	\$ 11,43	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57
Jengibre	\$ 6.000	350	ml	5	\$ 17,14	\$ 86	\$ 86	\$ 86	\$ 86	\$ 86	\$ 86	\$ 86	\$ 86	\$ 86	\$ 86
Teriyaki	\$ 4.500	350	ml	5	\$ 12,86	\$ 64	\$ 64	\$ 64	\$ 64	\$ 64	\$ 64	\$ 64	\$ 64	\$ 64	\$ 64
Wasabi	\$ 6.500	350	Gr	5	\$ 18,57	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93
Costo total / maki: 8 unidades						\$ 3.796	\$ 3.761	\$ 4.476	\$ 1.931	\$ 3.821	\$ 2.796	\$ 3.451	\$ 3.776	\$ 3.132	\$ 1.872
Costo total / maki: 4 unidades						\$ 1.898	\$ 1.881	\$ 2.238	\$ 966	\$ 1.911	\$ 1.398	\$ 1.726	\$ 1.888	\$ 1.566	\$ 936

Fuente: Autores

Cuadro 19. Costo y precio de venta makis.

TIPO DE MAKI	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA	UTILIDAD
Sakana	\$ 3.796	\$ 14.000	\$ 10.204
Sakana Oishi	\$ 3.761	\$ 12.000	\$ 8.239
Ebi maki	\$ 4.476	\$ 18.000	\$ 13.524
Gyuniku Maki	\$ 1.931	\$ 16.000	\$ 14.069
Unagi	\$ 3.821	\$ 18.000	\$ 14.179
Kuruma	\$ 2.796	\$ 14.000	\$ 11.204
Maki White	\$ 3.451	\$ 16.000	\$ 12.549
Sakana Red	\$ 3.776	\$ 14.000	\$ 10.224
Iruka	\$ 3.132	\$ 16.000	\$ 12.868
Maki Katana	\$ 1.872	\$ 20.000	\$ 18.128

Fuente: Autores

CANTIDAD Y TAMAÑO: La unidad de venta será un maki que consta de 8 unidades del mismo sabor. Cada unidad o rollito de sushi tendrá una medida aproximada de 2,5cm de largo por 4cm de diámetro.

Cuadro 20. Proyección costo producto.

TIPO DE MAKI	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sakana	\$ 3.796	\$ 3.948	\$ 4.106	\$ 4.270	\$ 4.441
Sakana Oishi	\$ 3.761	\$ 3.912	\$ 4.068	\$ 4.231	\$ 4.400
Ebi maki	\$ 4.476	\$ 4.655	\$ 4.842	\$ 5.035	\$ 5.237
Gyuniku Maki	\$ 1.931	\$ 2.009	\$ 2.089	\$ 2.173	\$ 2.259
Unagi	\$ 3.821	\$ 3.974	\$ 4.133	\$ 4.299	\$ 4.470
Kuruma	\$ 2.796	\$ 2.908	\$ 3.025	\$ 3.146	\$ 3.271
Maki White	\$ 3.451	\$ 3.589	\$ 3.733	\$ 3.882	\$ 4.038
Sakana Red	\$ 3.776	\$ 3.927	\$ 4.085	\$ 4.248	\$ 4.418
Iruka	\$ 3.132	\$ 3.258	\$ 3.388	\$ 3.524	\$ 3.664
Maki Katana	\$ 1.872	\$ 1.947	\$ 2.025	\$ 2.106	\$ 2.190

Fuente: Autores

Cuadro 21. Proyección costos totales.

TIPO DE MAKI	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sakana	3.420.557	3.557.379	3.699.674	3.847.661	4.001.567
Sakana Oishi	2.347.114	2.440.998	2.538.638	2.640.184	2.745.791
Ebi maki	3.102.145	3.226.231	3.355.280	3.489.492	3.629.071
Gyuniku Maki	1.238.028	1.287.549	1.339.051	1.392.613	1.448.317
Unagi	2.124.698	2.209.686	2.298.074	2.389.997	2.485.597
Kuruma	2.130.857	2.216.091	2.304.735	2.396.924	2.492.801
Maki White	2.167.479	2.254.178	2.344.346	2.438.119	2.535.644
Sakana Red	2.499.977	2.599.976	2.703.975	2.812.134	2.924.619
Iruka	2.198.945	2.286.903	2.378.379	2.473.514	2.572.455
Maki Katana	1.426.769	1.483.840	1.543.193	1.604.921	1.669.118
TOTAL	\$ 22.656.569	\$ 23.562.831	\$ 24.505.345	\$ 25.485.558	\$ 26.504.981

Fuente: Autores

5.7DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.

5.7.1 Preparación de platos

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

- Entrega del producto al cliente.
- Finalmente una vez el cliente haya terminado de comer, pide la cuenta.
- Se realiza el registro del pedido en la caja y facturación al final.

5.7.2 Servicio

- Recepción de los clientes: Recibirlos cordialmente, designarles una ubicación y acompañarlos a mesa.
- Captación del pedido: De forma rápida y con capacidad de informar y asesorar si así lo requiere al comensal.
- Entrega de la orden a la cocina: Veloz. Producción de platos/Bebidas: Con celeridad y cumpliendo con las normas de salubridad.
- Planificación, Organización, dirección y control de los diferentes eventos, espectáculos y exposiciones.
- Logística de Salida: Entrega del pedido a las mesas en el menor tiempo posible, de manera de que los platos lleguen en óptimas condiciones de temperatura.
- Cobranza: llevar la cuenta en el momento que el cliente lo requiera y ágilmente entregar el cambio correspondiente.
- Retiro de los servicios: Ágil y ordenadamente de manera que la mesa quede lista en el menor tiempo posible.

5.7.3 Proceso preparación del maki

El proceso de preparación de un maki de sushi se distribuye en tres fases:

1. Preparación del vinagre: Se necesita calentar cinco cucharadas de vinagre, cinco cucharadas de azúcar y tres cucharaditas de sal en un sartén a fuego bajo hasta que el azúcar y la sal se disuelvan en el vinagre completamente. No permitir que el vinagre hierva y, una vez disuelto, dejar enfriando a temperatura ambiente.

2. Preparación del arroz: Se lavan 250g de arroz para sushi con agua fría en un colador, hasta que el agua salga limpia y se deja en remojo por unos quince minutos. Se cocina el arroz a fuego muy lento con 250ml de agua hasta que se evapore el agua y quede arroz estilo sushi: pegajoso y que se junta un poco entre sí. Se deja el arroz en reposo por 10 minutos. Por último se le agrega al arroz la mezcla hecha con vinagre, sal y azúcar, con una cuchara de madera y de forma

muy suave. Se debe sacar el arroz de la cacerola y pasarlo a una vasija de plástico, ya que algunos metales reaccionan con el vinagre.

3. Preparación del maki: El sushi maki se prepara con ayuda de una esterilla de bambú. Se coloca una lámina de algas nori con la cara lisa hacia abajo sobre la esterilla de bambú cubierta con papel film, se distribuye el arroz sobre las algas dejando una franja de dos centímetros alrededor (para manipular el arroz se deben tener las manos y todos los utensilios mojados en agua fría), luego se colocan los ingredientes de relleno en forma de tiras. Por último, se enrollan las láminas sujetando los ingredientes con los dedos y con ayuda de la esterilla presionando bien para que vaya formándose el maki. Con un cuchillo bien afilado y mojado en agua se corta el rollo en 8 trozos.



Gráfico 33. Preparación del maki.

5.7.4 Diagrama de flujo de proceso preparación del sushi.

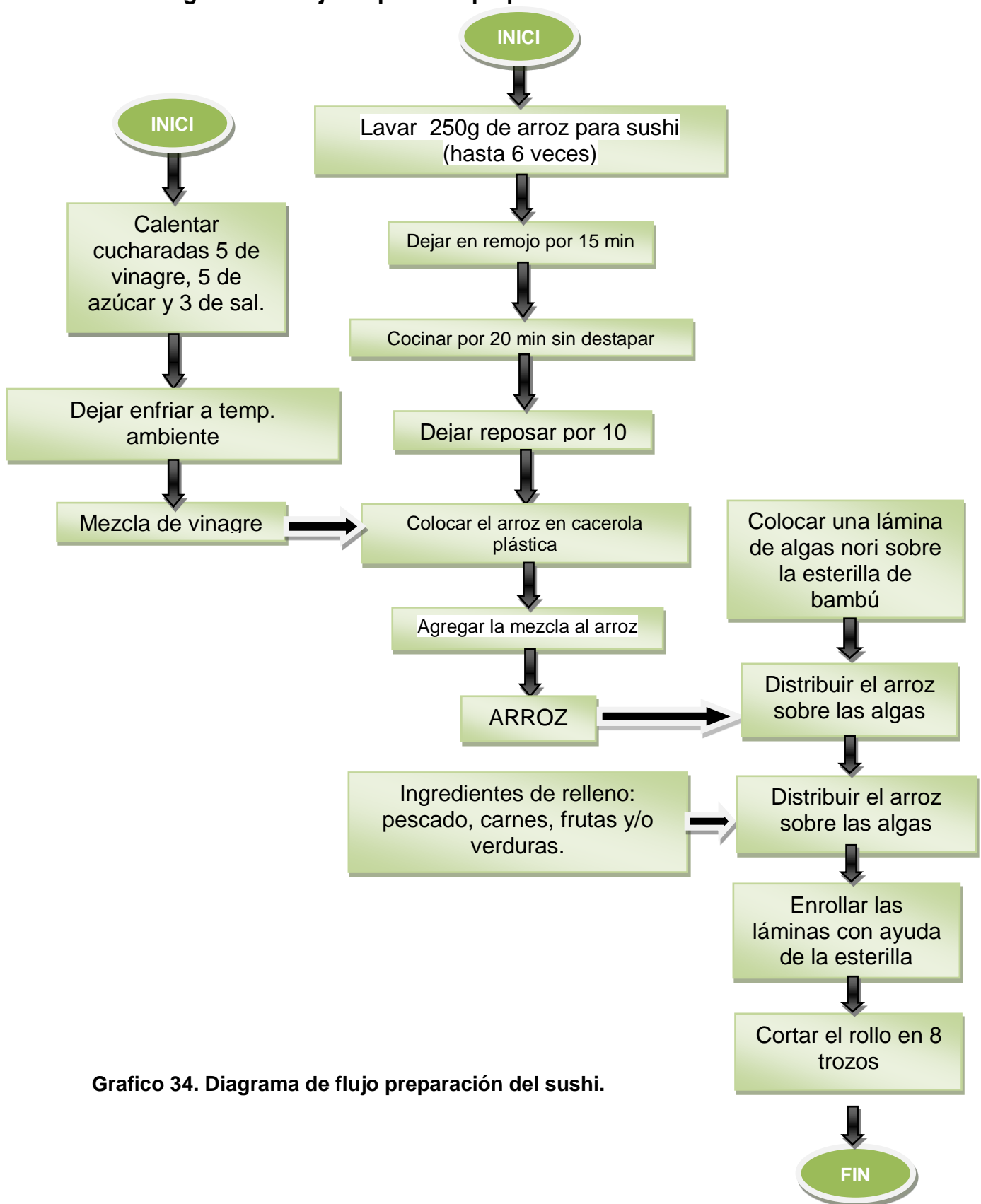


Grafico 34. Diagrama de flujo preparación del sushi.

5.8 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Para determinar la localización de TOSHI MAKI SUSHI, se tuvo en cuenta factores no cuantificables para determinar la macro-localización, que tratan de técnicas subjetivas utilizadas para localizar la planta a través de factores cualitativos, no cuantitativos, los cuales tienen validez en la selección de la macro-zona, más no en la ubicación específica. Los tres principales métodos que se utilizan son los siguientes:

- El método de antecedentes industriales, el método de antecedentes industriales supone que si en una zona se instala una planta de una industria similar, esta será adecuada para el proyecto.
- El método del factor preferencial, basa la selección de la localización en la preferencia personal de quien debe decidir.
- El método del factor dominante. El método del factor dominante, más que una técnica, es un concepto, puesto que no otorga alternativas a la localización. Son aquellos proyectos cuya localización está definida por el proyecto mismo.

Entonces para TOSHI MAKI SUSHI se elige el método de antecedentes industriales, dada la ubicación geográfica y la estratificación de la zona, es decir en la avenida los estudiantes se encuentran restaurantes de tipo gourmet a los cuales concurren personas pertenecientes a estratos 4 y 5 de la región; convirtiéndose en una zona propicia y comercial para este tipo de organizaciones.

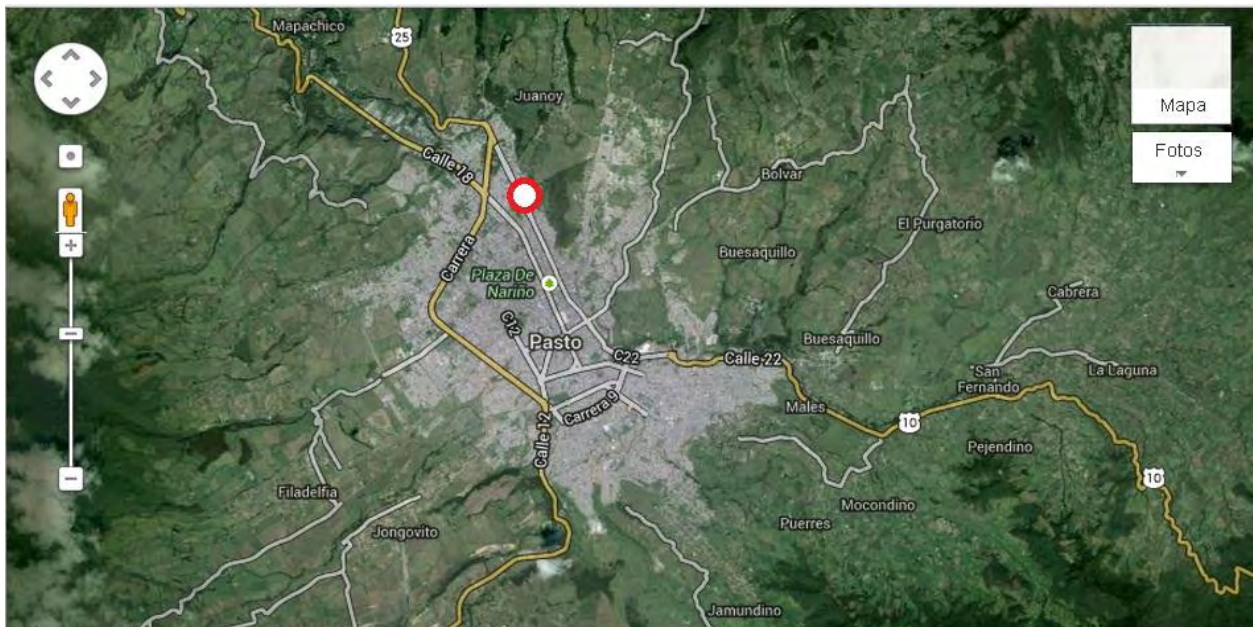


Grafico 35. Pasto macro localización.

FACTORES PARA DETERMINAR LA MICRO-LOCALIZACIÓN

Habiéndose definido la zona o región en la cual se radicara la industria, es necesario hacer un análisis para determinar el lugar exacto donde se ubicara el proyecto. De cierta forma aquí se pueden considerar los factores que se tuvieron en cuenta al elegir la zona o la región. Aparte de estos, hay muchos otros aspectos a considerar, tales como: la cercanía de la red de energía eléctrica; la provisión de agua y desagües industriales; cercanía de gasoductos; necesidad de estar alejado de zonas densamente pobladas, cuando existen posibilidades de contaminación ambiental; peligro de incendios; producción de humo, ruidos y olores; distancia que deben recorrer los trabajadores.

- Donde la alternativa A es: sector avenida estudiantes.
- Donde la alternativa B es: sector torobajo.
- Donde la alternativa C es: sector carrera 40 con calle 19.

Cuadro 22. Alternativas localización.

CRITERIOS DE DECISIÓN			ALTERNATIVAS DE LOCALIZACIÓN						
			A		B		C		
OBLIGATORIOS	Energía Eléctrica		Si		Si		Si		
	Agua potable		Si		Si		Si		
	Cercanía Mercado		Si		No		Si		
	Tratamiento desechos		Si		No		Si		
DESEABLES	Buenos accesos	10	100 %	10	100	-	80%	8	80
	Comunicaciones	9	80%	8	72	-	90%	8	72
	Cercanía Merc. Proveedor	8	1 Km.	2	16	-	1.5 Km.	4	32
VALORES TOTALES			188				184		

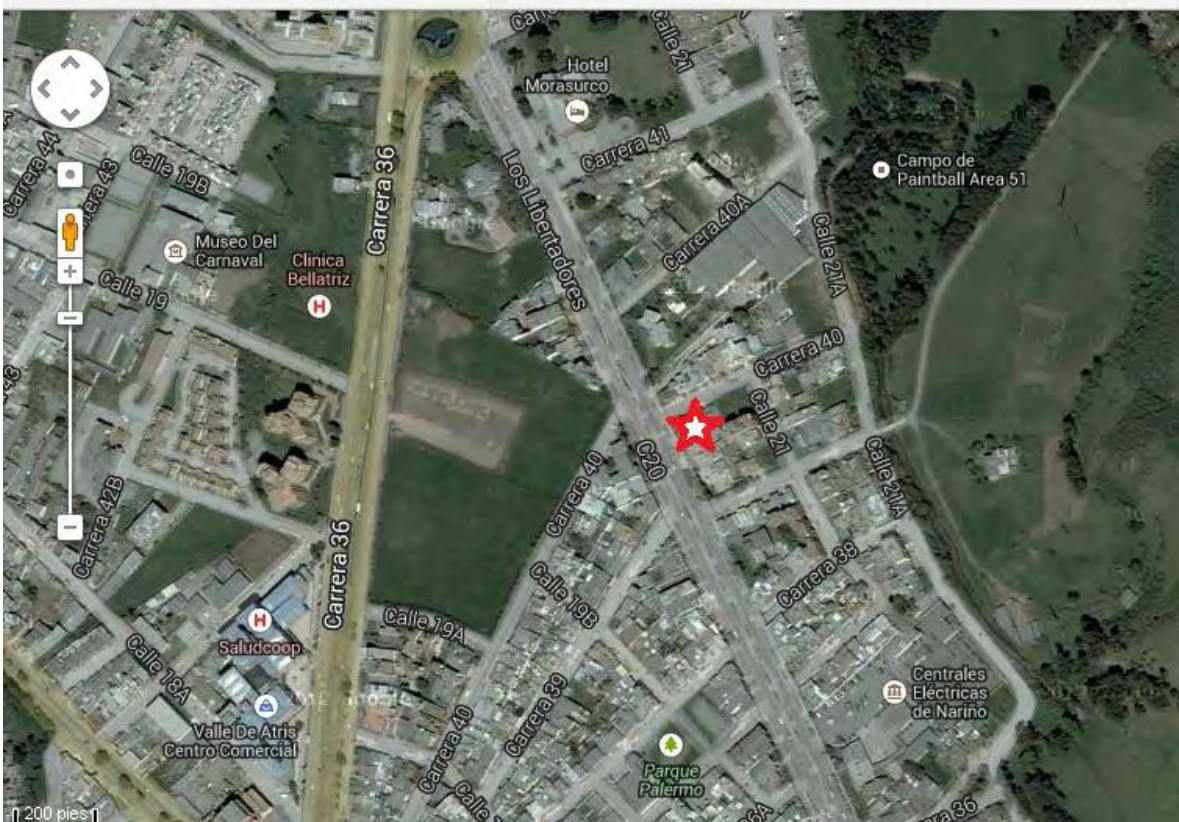


Grafico 36. Pasto micro localización.

Como conclusión inicialmente se abrirá un punto de venta en la ciudad de Pasto en el sector de la avenida los estudiantes, un sector donde aplica el estudio de mercado y a sus alrededores viven personas pertenecientes a los estratos 4 y 5 de la ciudad, además de esto es una zona concurrida, y casi distinguida como la zona de los restaurantes de comida tipo gourmet y manejan cierto grado de prestigio.

5.9 DISEÑO DEL LUGAR

Contará con mesas y sillas, para que los clientes puedan disfrutar de su comida dentro del establecimiento, al manejarse una tendencia de cocina abierta habrá un espacio dedicado para que el chef realice demostraciones y termine la preparación y montaje de los alimentos previamente precocidos, esto se hará en algunas ocasiones o fechas especiales. El ambiente y decoración del local serán al estilo japonés, todo esto para que los consumidores encuentren un lugar agradable y moderno.

Parámetros técnicos especiales:

- Distribución de planta: De la adecuada distribución de la planta depende la comodidad tanto de los clientes como de los meseros y demás trabajadores del lugar. Además se busca que este aspecto vaya acorde con los

lineamientos del restaurante, en donde se incorpora conceptos de cocina abierta y funcionalidad de los espacios.

- Distribución física del restaurante: La distribución física del restaurante está sujeta a las dimensiones y diseño del local comercial, se diseñaron diferentes áreas que comprenden:
 - Cocina
 - Zona cocina abierta
 - Zona de lavado
 - Zona de almacenamiento
 - Zona de clientes
 - Zona de baños

- El plano de la distribución de las anteriores áreas y las imágenes de diferentes vistas del restaurante se pueden ver en el anexo 4.

5.10 ESTADO DE DESARROLLO

Diferenciación y exclusividad en el producto y servicio. Entre otras, por la especialidad del restaurante, la cual se enmarca en vender únicamente comida tipo sushi. El restaurante TOSH MAKI SUSHI será un lugar único en la ciudad, donde el mercado de comida tipo sushi se encuentra insatisfecho. La ubicación estratégica de TOSH MAKI SUSHI, permitirá cumplir con las expectativas de ventas, puesto que se encuentra en la zona norte de la ciudad donde se focalizó un ambiente propicio donde acuden personas, dado el reconocimiento de la zona por encontrarse rodeada de restaurantes tipo gourmet.

La estrategia para imperar sobre la competencia es el diferenciador del restaurante, el servicio. TOSH MAKI Sushis diferencia por suplir la gastronomía tradicional con nuevos estilos y tendencias, impactando todos los sentidos de sus clientes. Esto hará que se mantenga por encima de la competencia. Además se trata de un tipo de comida especializada. En el municipio solo existen restaurantes internacionales que ofrecen que comida colombiana y nariñense pero no hay especializados lo cual permitirá a la empresa alcanzar el posicionamiento deseado.

El mercado meta que la compañía aspira atraer incluye personas de estratos 4 a 5, sin distinción de género, a los cuales les gusta la comida oriental tipo sushi.

6. ANALISIS ADMINISTRATIVO

6.1 ESTUDIO ADMINISTRATIVO – ORGANIZACIONAL

Objetivo general:

Determinar los aspectos organizacionales de un proyecto, planteando un perfil adecuado que siga en la alineación del logro de las metas empresariales.

Objetivos específicos:

- Definir la estructura organizacional de toshi maki sushi.
- Estructurar un organigrama para la organización definiendo los cargos y perfiles necesarios.
- Definir los aspectos legales y tipo de sociedad a constituir.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TOSHI MAKI SUSHI ha establecido misión, visión y objetivos descritos a continuación:

6.2.1 Misión. TOSHI MAKI SUSHI es un restaurante comprometido con la innovación y la creatividad sin dejar pasar de lado las expectativas de nuestros clientes con una amplia gama de comida al ofrecer conceptos únicos e integrales de alimentos donde se sobrepasan las expectativas del cliente.

6.2.2 Visión. TOSHI MAKI SUSHI, en el 2017, será reconocida, en el sector gastronómico como una empresa líder en la elaboración de comida sushi en la ciudad de San Juan de Pasto, a través de la calidad de sus productos, la calidez en el servicio y sus precios competitivos como factores garantes de rentabilidad y sostenibilidad en lo económico, social y ambiental.

6.2.3 Objetivos organizacionales.

- Hacer que el cliente disfrute de su estancia en las instalaciones del local, disfrutando de la música y del ambiente del mismo.
- Promover TOSHI MAKI SUSHI, como un concepto nuevo de restaurante en la ciudad de pasto, al igual que una alternativa diferente a la hora de seleccionar un tipo de comida.
- Fortalecer su capacidad de dirección y gestión mejorando así las habilidades para trabajar en equipo.
- Proponer diferentes tendencias y conceptos típicos con contrastes de materias, de puntos, de brillos, de colores innovadores.

- Obtener ingresos en ventas para el primer año de \$102.502.000 para el primer año de funcionamiento.

Cuadro 23. Análisis organizacional

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores buscan nuevas experiencias y sensaciones no solo respecto al menú sino a lugares no convencionales que representen una alternativa innovadora. • El potencial de mercado en el sector de restaurantes de comida tipo sushi. • Alta demanda insatisfecha de este sector. • Innovación en la prestación de servicio con alta calidad al futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por el incremento tan acelerado de restaurantes en la ciudad, puede resultar más difícil lograr el interés de los clientes y lograr su visita de manera habitual al establecimiento, es decir, consumidores poco fieles. • La existencia de un restaurante que ofrece productos similares en la ciudad, contando con una marcada competencia. • La baja aceptación de los productos y servicios por parte del consumidor.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de diferenciación respecto a otros restaurantes ya que posee una característica innovadora respecto al enfoque temático que permite ofrecer un servicio marcado por algo muy diferente como el menú y la adecuación física del lugar. • Materia prima de excelente calidad y mantenimiento que permitirá hacer la diferencia logrando la plena satisfacción del cliente a través de un servicio impecable, diferente e innovador. • Excelente ubicación del establecimiento: ya que la zona elegida pertenece a estrato 5 de la ciudad y se caracteriza por su fácil acceso. • Crecimiento de la demanda. • Manejo de diferentes tácticas de posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • No ser propietarios del local lo cual implica que tendremos que pagar un elevado costo de alquiler ya que necesitamos un local en un sector de estrato 5. • Incertidumbre en el área financiera ya que el restaurante representa una alternativa nueva y no se cuenta con la seguridad de su éxito. • La equivocada percepción que algunas fracciones de la población tiene acerca las empresas nuevas.

6.3 ESTRATEGIAS FADO.

Cuadro 24. Formulación de estrategias FADO

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una fuerte campaña publicitaria con el fin de dar a conocer rápidamente el restaurante haciendo énfasis en el elemento innovador respecto a su ambientación versátil y única. • Basar la promoción y publicidad en las características diferenciadoras de estos productos y servicios como su calidad, innovación para lograr reconocimiento del consumidor. • Cumplir de forma rápida con las expectativas de los clientes a través del sistema de quejas y reclamos para posicionar la empresa ante la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar de captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes, basándonos en la excelente y calidad y en la innovación de los servicios. • Lograr el liderazgo en el mercado en el mediano plazo aprovechando los puntos que nos permitirán marcar la diferencia como el servicio, la caracterización, la innovación y la ubicación entre otros. • Aprovechar la demanda insatisfecha del sector en la ciudad de Pasto con el fin de suplir la demanda creciente. • Cumplir de forma permanente con la calidad de los productos y la prestación del servicio por medio de manejo de normas que permitan innovar en la prestación de los servicios.
ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a través de diferentes herramientas la existencia del restaurante y lograr un alto nivel de posicionamiento en los clientes. • Mantener siempre una altísima calidad en el producto y servicio ofrecidos teniendo en cuenta la opinión del cliente buscando siempre alternativas innovadoras y perfeccionando las existentes. • Adquirir en el menor tiempo posible el local donde funcionara el restaurante. • Al principio se realizara una ardua campaña publicitaria, que incite al consumidor final a adquirir los productos ofrecidos por la empresa, por medio de avisos publicitarios, 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la adaptación al medio aprovechando las tendencias y gustos de los consumidores. • Ofrecer una alternativa no tradicional de dar a conocer el establecimiento a través de un recorrido virtual por el restaurante, que le permita al cliente disfrutar una experiencia poco convencional. • Aprovechar el potencial de consumo de estos productos, para destacar la calidad, innovación y seguridad para así cambiar un poco la percepción equivocada

bonos de descuento, presencia en eventos y demás que destaquen la presencia del restaurante en el mercado.

- sobre las nuevas empresas.
- Tener en cuenta la cercanía con los proveedores de insumos, que nos disminuyen costos de transporte.

6.4 ORGANIGRAMA

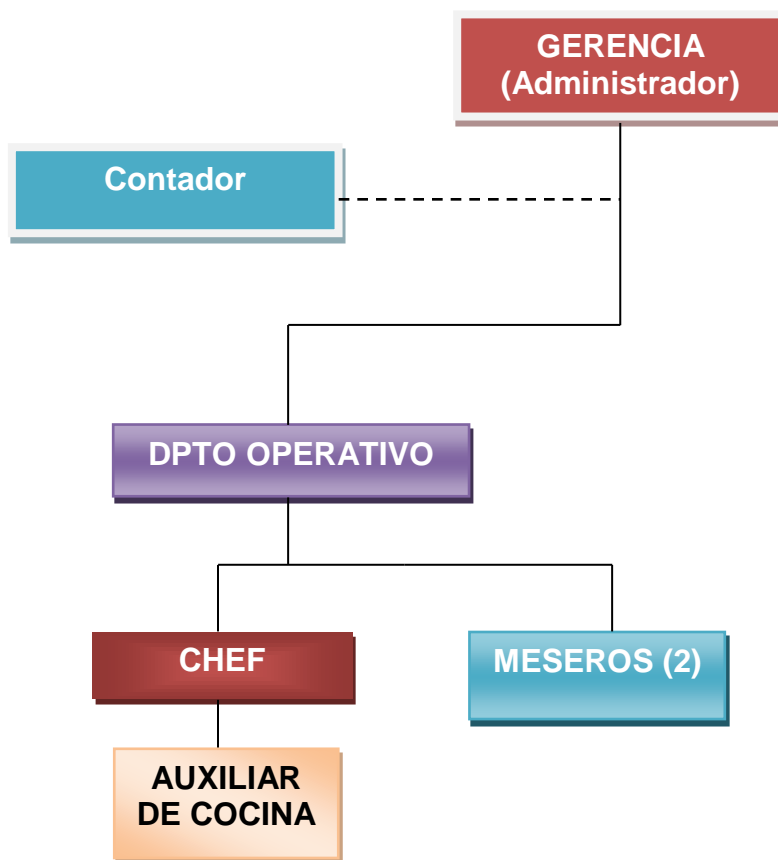


Grafico 37.Organigrama

6.4.1 Descripción de cargo. La empresa contará administrativamente con el personal que se visualiza en el organigrama cuyas funciones son descritas a continuación:

GERENCIA: Los dueños de la empresa serán a su vez los gerentes y administradores del lugar, las funciones para los dos serán las mismas,

dependiendo la urgencia en la toma de decisiones, se dividirán las funciones tanto gerenciales como administrativas:

Función gerencial:

- Realizar todas las compras referentes a equipos, insumos y materia prima necesaria para el correcto funcionamiento del negocio.
- Realizar los pagos de nómina, arriendo y servicios.
- Evaluar y diseñar las estrategias de mercadeo.
- Verificar inventarios de cada uno de las materias primas empeladas.
- Verificar el estado económico de la empresa mediante el informe presentado por el contador.
- Supervisar el cumplimiento de las normas de calidad de los productos y de los procedimientos de limpieza y las BMP.
- Velar por el buen estado y uso racional de los recursos de la empresa.
- Llevar a cabo el balance económico de la empresa determinando su estado de ganancia o pérdida mensualmente.

Función administrativa:

- Despachar los platos a los clientes dentro del local.
- Administrar la caja registradora siendo la encargada por ende de recibir el pago de los clientes por los platos comprados.
- Realizar el flujo de caja de cada día de trabajo.
- Ayudar en las labores de limpieza y desinfección establecidas en los Procedimientos estandarizados de limpieza POES.
- Abrir y cerrar del local.
- Velar por el buen estado y uso racional de los recursos de la empresa.

CHEF: se contratara una persona encargada de la correcta elaboración de los platos a vender. Las funciones que realizará serán las siguientes:

- Dirigir y elaborar la preparación de alimentos tanto corrientes como especiales.
- Aplicar procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina.
- Mantenerse en constante comunicación con el gerente para conocer las variaciones de la materia prima.
- Inspeccionar porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platos.
- Revisar, analizar y autorizar las requisiciones de alimentos que los cocineros solicitan al almacén.
- Supervisar la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.
- Analizar periódicamente los costos reales de cocina.
- Solicitar materia prima al almacén con la previa autorización del Chef.
- Revisar diariamente los cuartos fríos, refrigeradores y salsa del día anterior que se encuentren en buen estado para ser usados durante el día.

AUXILIAR DE COCINA: Es aquel que trabaja a las órdenes de otros cocineros o jefe de cocina y entre sus funciones se encuentra:

- Leer el menú o plato del día y, consiguientemente las tareas a realizar dentro de su cometido.
- Seleccionar, situando en su lugar de trabajo, los utensilios, herramientas y recipientes a utilizar.
- Recoger y transportar los ingredientes desde su punto de recepción hasta su lugar adecuado en la cocina.
- Revisar, y en su caso reponer, la bandeja de condimentos de uso corriente.
- Cuidar de la puesta a punto del fogón, colocación, limpieza y conservación de utensilios, mesas, tablas de cortar, herramientas, etc.
- Colabora en la elaboración de platos, cubriendo los trabajos más sencillos; y en algunos casos, confeccionará algunos platos básicos.
- Ayudar al emplatado y servicio.
- Realizará las tareas de limpieza necesarias, en las distintas zonas de la cocina.

MESEROS: Es principalmente quien hace contacto directo con los clientes, y sus funciones son:

- Atender las solicitudes de los clientes y servir alimentos y bebidas.
- Tener conocimiento de los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes en los cuales están preparados.
- Sugerir al cliente aperitivos, cócteles, y bebidas después de la cena.
- Sugerir alguna ensalada o especialidad de la casa.
- Conocer y aplicar el sistema para elaborar las ordenes.
- Presentar el orden a los cocineros para que salga el plato.
- Servir los alimentos en la mesa.
- Conocer y aplicar los diferentes tipos de servicio utilizados en la mesa.
- Recoger los platos sucios.
- Presentar al cliente la cuenta para que se efectúe su pago.
- Asistir al cliente al momento de retirarse del restaurante.
- Observar que los clientes no olviden ningún objeto y hacer su respectiva devolución.
- Hacer limpieza de las mesas, estaciones de servicio, etc.
- Hacer el adecuado montaje de las mesas.
- Conocer el correcto manejo de la loza y cristalería para evitar quebrarlos.
- Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.
- Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía.

CONTADOR: se contratara un contador para llevar a cabo la contabilidad del negocio. Las funciones que realizará serán las siguientes:

- Realizar informes acerca del estado económico del negocio
- Coordinar todo lo relacionado con temas tributarios, incluyendo el diligenciamiento en materia de impuestos.
- Verificar el balance de compras y ventas
- Llevar los libros contables

6.4.2 Perfil del trabajador.

- Gerente y administrador: Título profesional en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial, con experiencia en administración de restaurantes, ser una persona pro activa, responsable, puntual, que sepa llevar de forma excelente la relación con los empleados, proveedores y clientes.
- Chef: técnico en cocina del SENA preferiblemente recién egresado, con sólidos conocimientos en cocina Japonesa. Persona proactiva y creativa con altos niveles de responsabilidad y quien deberá cumplir el horario y las funciones asignadas por el gerente.
- Auxiliar de Cocina: Bachiller, con experiencia mínima como auxiliar de cocina experiencia mínima de 1 año en cocina, preferiblemente japonesa.
- Mesero: Bachiller con experiencia en servicio al cliente, excelente presentación personal.
- Contador: Profesional en contaduría pública titulado, con experiencia de más de 3 años en empresas del sector alimenticio. Persona con capacidades organizacionales, honesta y responsable.

6.5 ASPECTOS LEGALES

Para confirmar si el nombre del negocio no está siendo utilizado por otra persona natural o jurídica es necesario consultar desde la página web: www.crearempresa.com.co, link consulta de nombre; o en las terminales de auto consulta de las Cámara de Comercio.

6.5.1 Procedimiento de constitución de la empresa.

- Formato de verificación del nombre comercial o razón social. Para determinar que el nombre del negocio o razón social no está siendo utilizado por otra persona natural o jurídica.
- Acta autenticada de constitución privada en la cual se establece la conformación accionaria de la empresa.
- Elaboración del documento privado
- Copia autenticada del Documento Privado de Constitución ante cámara de comercio.
- Adjuntar recibo de pago del impuesto de registro, por concepto de este acto en Tesorería de la Gobernación de Nariño.
- Diligenciar formularios de RUE.

- Diligenciar el formato anexo NIT.
- Anexar formulario diligenciado de RUT de la DIAN.
- Anexar la Minuta en Medio Magnético.,
- Registró de libros mercantiles.
- Certificado de uso de suelo y distancia ante la Alcaldía Municipal
- Certificación ante el Cuerpo de Bomberos Voluntarios.

Ver en el anexo 6, modelo de documento para constituir una empresa.

6.5.2 Tipo de sociedad. La estructura legal de TOSHI MAKI SUSHI se establece dentro de una sociedad por acciones simplificadas. Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.

6.5.3 Estado legal actual. Los requisitos legales actuales para el funcionamiento de establecimientos de industria y comercio en la ciudad de Pasto, exigidos de forma unánime entre las Cámaras de Comercio de la jurisdicción y demás entidades gubernamentales son los siguientes:

- **BOLETA DE IMPUESTO DE REGISTRO:** La boleta fiscal del impuesto de registro de la escritura pública de constitución, es concedida por la oficina de Rentas Departamentales que tiene sede en los principales Municipios del Departamento y cuyo costo depende o es directamente proporcional al nivel de activos declarados en la constitución de la empresa. El único requisito para su emisión es la escritura pública de constitución, que se hace de acuerdo al monto de activos declarado en este proyecto.
- **CERTIFICADO DE SEGURIDAD:** El certificado de seguridad es una opinión que emite el Cuerpo de Bomberos voluntarios del Municipio correspondiente de localización de la empresa, en el cual se estudian las condiciones de seguridad del establecimiento ante posibles situaciones de emergencias tales como incendios, terremotos, atentados terroristas, entre otros, con el fin de

garantizar el bienestar humano y físico tanto del personal trabajador como de la infraestructura de la empresa. Este certificado tiene un costo del 2% del valor cancelado por el registro de Industria y Comercio en la Alcaldía del municipio correspondiente.

- **CONCEPTO DE USO DEL SUELO:** El concepto del Uso del Suelo es una opinión que emite Planeación Municipal de la Alcaldía correspondiente al Municipio donde se localizarán la empresa, en el cual estudian la ubicación física del establecimiento y el espacio que lo rodea, analizando que se cumplan con las condiciones necesarias para no afectar el ámbito urbano y social. De gozar el inmueble con estos requisitos, el concepto será compatible.

La solicitud del concepto de usos de suelos contiene la siguiente información:

- Fecha en la que se realiza la solicitud
- Tipo de solicitud
- Nombre del establecimiento
- Propietario o representante legal
- Cédula de ciudadanía o Nit.
- Razón social
- Clase de predio y área del local
- Dirección exacta del establecimiento
- Tiempo de funcionamiento
- Número predial
- Actividades principales y secundarias (si las hay).

La secretaría estudia que las condiciones de la empresa se ajusten al estatuto de Usos y Normas Urbanísticas y emite un concepto que es entregado al interesado en las instalaciones de esta ciudad.

El Concepto de Uso del Suelo es asignado al establecimiento como tal, no al propietario; es decir, en el evento en que exista cambio de representante legal por venta del inmueble, el nuevo dueño no requiere el trámite de este documento; pero cuando se realiza cambio de actividad económica, ésta sí implica una nueva conceptualización. Una vez el propietario del establecimiento obtenga el visto bueno de Planeación Municipal, no requiere renovar este concepto.

- **ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN:** Una sociedad comercial se puede constituir a partir de tres tipos de documentos, los cuales son:
 - Acta de constitución
 - Escritura pública
 - Documento privado

Para el caso de TOSHI MAKI SUSHI se adoptará la figura de escritura pública por ser aquella que brinda un mayor respaldo legal y además porque es generalmente aceptada por todos los estamentos públicos y privados del país.

Por medio de este documento, todos los asociados o fundadores deben comparecer a la notaría, en forma personal o mediante apoderado, a otorgar el instrumento público que debe contener los siguientes requisitos:

- Nombre y apellidos, identificación y domicilio de los socios.
- Denominación o razón social.
- Domicilio principal.
- Objeto social.
- Vigencia o término de duración.
- Aportes (Estos pueden ser laborales, dinero, bienes, etc.).
- Forma de administración (Indicación de atribuciones y facultades del representante).
- Causales de disolución.
- Época y forma de convocatoria de asociados a sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Nombramientos.
- Cláusula compromisoria.

Dando cumplimiento a los requisitos anteriormente enunciados y cancelando el valor de la escritura, el cual se rige por el monto de activos o aporte inicialmente declarados se liquida el valor a pagar.

- **REGISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO:** El impuesto de Industria y Comercio recae sobre todas las actividades industriales, comerciales y de servicios que se ejerzan o realicen, directa o indirectamente, en el Municipio de Pasto por personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimientos de comercio o sin ellos. (Acuerdo 35 de 1985).

Los establecimientos que desarrollen las actividades antes mencionadas están obligados a inscribirse en la sección de Rentas Municipales de la Tesorería Municipal de Pasto, dentro de los 30 días siguientes a la iniciación de las actividades.

El trámite se realiza en la Alcaldía en la Tesorería, presentando los siguientes documentos:

- Formulario de inscripción de Impuesto de Industria y Comercio.
- Fotocopia de la cédula del propietario o NIT del establecimiento.
- Certificado de Matrícula Mercantil Vigente.

- **REGISTRO MERCANTIL:** Por disposición legal, los comerciantes están obligados a matricularse en el Registro Mercantil que lleva la Cámara de Comercio, y a matricular allí mismo su empresa o negocio. También deben registrar, en su propio Interés y en el de terceros, los actos, libros y documentos que la ley señala; tales como: constitución, reformas, disolución y liquidación de sociedades; la designación o revocación de administradores, revisores fiscales, juntas directivas y liquidadores de sociedades; la enajenación y cancelación de establecimientos de comercio; las prendas, reservas de dominio, agencia comercial, concordatos, liquidación obligatoria y poderes.

Las sociedades deben anexar a la solicitud de la matrícula los siguientes documentos diligenciados con la firma del representante legal:

- Balance inicial
- Formulario de sociedades.
- Formulario de matrícula mercantil de establecimiento de comercio.
- Copia auténtica de la escritura pública de constitución
- Boleta de impuesto de registro, cuyo trámite se hace en la oficina de Rentas Departamentales, anexando copia del documento respectivo.

El costo de los trámites incluyen los costos de inscripción de sociedades y libros contables. Al igual que el impuesto de industria y comercio, el registro o matrícula mercantil está sujeta a renovación anual, cuyo costo se liquida con base en los activos sin ajuste y vinculados al establecimiento.

- **TRÁMITES ANTE LA DIAN:** Para sociedades, y demás personas jurídicas se debe diligenciar el formulario RUT. (Registro Único Tributario) acompañado por:
 - Certificado de existencia y representación expedida por la Cámara de Comercio (vigencia máxima de tres meses).
 - Fotocopia de la Escritura de Constitución. Cuando se trate de entidades no contribuyentes, se debe anexar personería jurídica o cualquier otro documento que acredite su existencia.
 - Si es responsable del impuesto sobre las ventas, el plazo máximo para diligenciar el RUT es de dos (2) meses contados a partir de la primera operación gravada atendiendo por esto la primera venta de bienes y servicios sometida al impuesto de las ventas.
 - El otorgamiento del número de Identificación Tributaria obliga a la empresa a pagar si tuviese que hacerlo, los impuestos nacionales tales como el impuesto de rentas, además si la empresa es responsable del impuesto

sobre las ventas (IVA) deberá declararse en los tiempos respectivos estos impuestos con su respectivo pago.

- **SAYCO ACINPRO:** La Organización Sayco Acinpro, es una entidad sin ánimo de lucro, creada hace más de 20 años, dedicada a recaudar los derechos generados por la explotación comercial de la música en los establecimientos abiertos al público en todo el territorio colombiano.

Su gestión está basada en la legislación que regula los derechos de autor en el país y en cumplimiento del mandato conferido por la Sociedad de Autores y Compositores de Colombia SAYCO y la Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos ACINPRO, en sus calidades de sociedades de gestión colectiva. El trámite se lo realiza en la oficina de Sayco Acinpro en la ciudad de Pasto ubicada en la Calle 18 # 28-84 Of 709.

TOSHI MAKI SUSHI

Con respecto a los impuestos Para el caso de aplica la ley 1429 de 2010 introdujo un importante beneficio tributario a las pequeñas empresa creadas con posterioridad a la entrada en vigencia de la ley, consistente en el pago progresivo del impuesto a la renta. Ese beneficio está contenido en el artículo 4 que dice:

Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta: las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley cumplirán las obligaciones tributarias sustantivas correspondientes al Impuesto sobre la Renta y Complementarios de forma progresiva, siguiendo los parámetros que se mencionan a continuación:

Cuadro 25. Tarifas impuesto de renta para las S.A.S.

TARIFA	AÑO
Cero por ciento (0%) del impuesto de renta.	Los dos primeros años gravables.
Veinticinco por ciento (25%) del impuesto de renta.	En el tercer año gravable.
Cincuenta por ciento (50%) del impuesto de renta.	En el cuarto año gravable.
Setenta y cinco por ciento (75%) del impuesto de renta.	Asimiladas en el quinto año gravable.
Ciento por ciento (100%) del impuesto de renta.	Del sexto año gravable en adelante.

6.5.4 Aspectos sanitarios. Teniendo en cuenta la importancia de mantener la inocuidad del producto se exigirá a todos los trabajadores directos de la empresa el Certificado de Manipulación de Alimentos, el cual deberá ser expedido por una entidad reconocida como el SENA.

Requisitos básicos para la obtención de la licencia sanitaria

A los propietarios de los establecimientos que soliciten y se les conceda licencia sanitaria se comprometen a cumplir las siguientes condiciones sanitarias básicas:

- Poseer conexión a la red de acueducto y alcantarillado
- Tener pisos, paredes y techos en condiciones higiénicas de fácil lavado y limpieza según la utilización que se le dé a las diferentes áreas.
- Dar iluminación y ventilación natural o artificial según la actividad.
- Instalar unidades sanitarias en la proporción de un baño por cada 20 mujeres, y un baño y orinal por cada 20 hombres con sus respectivos lavamanos y elementos de aseo.
- Dar almacenamiento a las basuras y cumplir con las normas de recolección establecidas (horas, días, etc.). Los locales deben estar libres de insectos y roedores, y permanecer limpios y aseados.

6.5.5 Costos administrativos del proyecto.

Cuadro 26. Presupuesto del salario del personal

CARGO	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
Administrador	900.000	10.800.000
Chef	700.000	8.400.000
Auxiliar de cocina	589.500	7.074.000
Mesero	589.500	7.074.000
Mesero 2	589.500	7.074.000

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 ESTUDIO FINANCIERO

Objetivo General:

Definir una estructura financiera del proyecto, es decir: las inversiones necesarias para ponerlo en funcionamiento, los costos que concurren en la elaboración, administración, venta y financiación de cada uno de los productos o servicios, el ingreso derivado de las ventas de los mismos; toda esta información proyectada a 5 años que componen el horizonte del proyecto.

7.2 PROYECCION VENTAS UNIDADES

Cuadro 27. Proyección ventas unidades

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sakana	901	937	975	1.014	1.054
Sakana oishi	624	649	675	702	730
Ebi maki	693	721	750	780	811
Kuruma	762	792	824	857	891
Unagi	556	578	601	625	650
Gyuniku Maki	641	667	693	721	750
Iruka	702	730	759	790	821
Maki White	628	653	679	706	735
Sakana red	662	688	716	745	774
Maki katana	762	792	824	857	891
TOTAL	6.931	7.208	7.497	7.796	8.108

Fuente: Autores

7.3 PROYECCION INGRESOS POR VENTA

Cuadro 28. Proyección ingresos por ventas

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sakana	12.614.000	13.643.302	14.756.596	15.960.734	17.263.130
Sakana oishi	7.488.000	8.099.021	8.759.901	9.474.709	10.247.845
Ebi maki	12.474.000	13.491.878	14.592.816	15.783.589	17.071.530
Kuruma	10.668.000	11.538.509	12.480.051	13.498.423	14.599.895
Unagi	10.008.000	10.824.653	11.707.944	12.663.313	13.696.639
Gyuniku Maki	10.256.000	11.092.890	11.998.069	12.977.112	14.036.044
Iruka	11.232.000	12.148.531	13.139.851	14.212.063	15.371.768
Maki White	10.048.000	10.867.917	11.754.739	12.713.925	13.751.382
Sakana red	9.268.000	10.024.269	10.842.249	11.726.977	12.683.898
Maki katana	15.240.000	16.483.584	17.828.644	19.283.462	20.856.992
TOTAL	\$ 109.296.000	\$ 118.214.554	\$ 127.860.861	\$ 138.294.307	\$ 149.579.123

Fuente: Autores

7.4 PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRACION

Cuadro 29. Presupuesto gastos administración

PRESUPUESTO GASTOS ADMINSTRACION

RUBRO	Valor Mensual	Valor Año 1
Sueldos a empleados		10.800.000
Honorarios Contador	200.000	2.400.000
Arrendamientos	2.000.000	24.000.000
Depreciación		2.761.800
Seguros		1.000.000
Servicios Públicos	500.000	6.000.000
Teléfono, internet, correo	120.000	1.440.000
Suministros de oficina	30.000	360.000
Gastos generales	100.000	1.200.000
TOTAL		49.961.800

Fuente: Autores

7.5 PRESUPUESTO GASTO DE VENTAS

Cuadro 30. Presupuesto gastos de ventas

PRESUPUESTO GASTO DE VENTAS		
RUBRO	Valor Mensual	Valor Año 1
Sueldos a empleados		14.148.000
Publicidad	300.000	3.600.000
Total		17.748.000

Fuente: Autores

7.6 COSTO TOTAL MATERIA PRIMA

Cuadro 31. Costo total materia prima

COSTO TOTAL MATERIA PRIMA			
PRODUCTO	UNDS	COSTO UNITARIO	TOTAL COSTO
Sakana	901	\$ 3.796	3.420.557
Sakana oishi	624	\$ 3.761	2.347.114
Ebi maki	693	\$ 4.476	3.102.145
Gyuniku Maki	641	\$ 1.931	1.238.028
Unagi	556	\$ 3.821	2.124.698
Kuruma	762	\$ 2.796	2.130.857
Maki White	628	\$ 3.451	2.167.479
Sakana red	662	\$ 3.776	2.499.977
Iruka	702	\$ 3.132	2.198.945
Maki katana	762	\$ 1.872	1.426.769
TOTAL	6.931		22.656.569

Fuente: Autores

7.7 COSTO TOTAL MANO DE OBRA

Cuadro 32. Costo total mano de obra

COSTO TOTAL MANO DE OBRA	
	AÑO 1
MANO DE OBRA	15.474.000

Fuente: Autores

7.8 PROYECCION EGRESOS

Cuadro 33. Proyección de egresos

EGRESOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE PRODUCCION					
Materia prima	22.656.569			25.485.558	
		23.562.831	24.505.345		26.504.981
Mano de obra	15.474.000			17.406.146	
		16.092.960	16.736.678		18.102.391
Costos indirectos	4.037.800		4.037.800	4.037.800	4.037.800
		4.037.800			
TOTAL	42.168.369	43.693.591		46.929.504	
			45.279.823		48.645.172
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de administración	47.200.000	49.088.000	51.051.520	53.093.581	55.217.324
Depreciación	2.761.800	2.761.800	2.761.800	2.761.800	2.761.800
Gastos de ventas	17.748.000	18.457.920	19.196.237	19.964.086	20.762.650
TOTAL	\$67.709.800	\$70.307.720	\$73.009.557	\$75.819.467	\$78.741.774

Fuente: Autores

7.9 CAPITAL DE TRABAJO

Cuadro 34. Capital de trabajo

PERIODO	1
1. Costo de producción	42.168.369
1.1.Costos directos	38.130.569
1.1.1.Materia prima	22.656.569
1.1.2.Materiales directos	-
1.1.3.Mano de obra directa	15.474.000
1.1.4.Prestaciones	-
1.1.5.Otros materiales directos	-
1.2.Costos indirectos	-
1.2.1.Materiales indirectos	-
1.2.2.Mano de obra indirecta	-
1.2.3.Prestaciones	-
1.3.Otros C. indirectos	4.037.800
1.3.1.Depreciacion de fabrica	\$ 4.037.800
1.3.2.Servicios	-
1.3.3.Mantenimiento	-
1.3.4.Seguros	-
1.3.5.Impuestos-catastro	-
1.3.6.Amortización diferidos	-
1.3.7.Otros	-
Costos de operación	42.168.369

CALCULO CAPITAL DE TRABAJO		
CAJA Y BANCOS	3.514.031	UN MES DE LOS COSTOS DE PCC.
CUENTAS POR COBRAR	9.108.000	UN MES DE LA VENTAS
INV. MATERIA PRIMA	1.888.047	UN MES DE LA SUMA DE MP + M.DIR. + M. INDIRECTOS
INV. PROD. EN PROCESO	-	21 DIAS DE LOS COSTOS DIR. DE PCC. AÑO PRODUCTIVO 252 DIAS - CADA MES DE 21 DIAS
INV. PROD. TERMINADOS	-	7 DIAS DE LOS DIR. DE PCC.
CUENTA POR PAGAR	<u>(1.888.047)</u>	IGUAL A INV. MATERIA PRIMA
	\$ 12.622.031	

Fuente: Autores

7.10 PUNTO DE EQUILIBRIO

A continuación se calcula el punto de equilibrio para TOSHI MAKI SUSHI, un punto donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta y además sea posible percibir el número de productos que se necesitan vender para no generar pérdidas.

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

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{42.168.369}{1 - (22.656.569 / 109.296.000)}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = 53.195.571$$

7.10.1 Punto equilibrio unidades

Cuadro 35. Punto de equilibrio en unidades

PRODUCTO	UNDS	PRECIO VENTA	UNDS PUNTO EQUILIBRIO	PUNTO DE EQUILIBRIO
Sakana	901	\$ 14.000	438	5.847.209
Sakana oishi	624	\$ 12.000	304	3.469.772
Ebi maki	693	\$ 18.000	337	5.782.954
Gyuniku Maki	762	\$ 14.000	371	4.159.946
Unagi	556	\$ 18.000	271	4.636.585
Kuruma	641	\$ 16.000	312	5.654.444
Maki White	702	\$ 16.000	342	4.656.868
Sakana red	628	\$ 16.000	306	4.908.371
Iruka	662	\$ 14.000	322	4.557.484
Maki katana	762	\$ 20.000	371	7.068.055
TOTAL	6.931		3.373	\$ 53.195.571

Fuente: Autores

7.11 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Cuadro 36. Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos						
<i>Activos corrientes:</i>						
Efectivo en bancos	\$ 36.000.000	\$ 10.513.544	\$ 25.450.453	\$ 46.471.175	\$ 73.840.519	\$ 107.067.457
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 2.185.920	\$ 2.364.291	\$ 2.557.217	\$ 2.765.886	\$ 2.991.582
Total activos corrientes	\$ 36.000.000	\$ 12.699.464	\$ 27.814.744	\$ 49.028.392	\$ 76.606.405	\$ 110.059.040
<i>Activos fijos:</i>						
Propiedad planta y equipo		\$ 33.998.000	\$ 33.998.000	\$ 33.998.000	\$ 33.998.000	\$ 33.998.000
Depreciación acumulada	\$ -	\$ -2.761.800	\$ -5.523.600	\$ -8.285.400	\$ -11.047.200	\$ -13.809.000
Activo Fijo Neto	\$ -	\$ 31.236.200	\$ 28.474.400	\$ 25.712.600	\$ 22.950.800	\$ 20.189.000
Gastos Anticipado	\$ 4.000.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ -	\$ -
Cargos diferidos	\$ 26.814.978	\$ 19.189.978	\$ 12.400.067	\$ 6.699.947	\$ 2.422.003	\$ 0
Total activos	\$ 66.814.978	\$ 66.125.643	\$ 70.689.211	\$ 82.440.938	\$ 101.979.208	\$ 130.248.040
Pasivos						
<i>Pasivos corrientes :</i>						
Proveedores	\$ -	\$ 1.132.828	\$ 1.178.142	\$ 1.225.267	\$ 1.274.278	\$ 1.325.249
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones laborales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos estimados y provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.379.225	\$ 1.951.967	\$ 2.533.301
Total pasivos corrientes	\$ -	\$ 1.132.828	\$ 1.178.142	\$ 2.604.492	\$ 3.226.245	\$ 3.858.551
Obligaciones Financieras	\$ 25.000.000	\$ 22.262.004	\$ 18.688.920	\$ 14.026.045	\$ 7.940.993	\$ -
Intereses	\$ 26.814.978	\$ 19.189.978	\$ 12.400.067	\$ 6.699.947	\$ 2.422.003	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 51.814.978	\$ 42.584.811	\$ 32.267.129	\$ 23.330.483	\$ 13.589.241	\$ 3.858.551
Patrimonio:						
Capital Social	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ 854.083	\$ 2.342.208	\$ 4.411.045	\$ 7.338.997
Resultados del ejercicio	\$ -	\$ 8.540.831	\$ 14.881.251	\$ 20.688.373	\$ 29.279.512	\$ 37.999.522
Utilidades del ejercicio	\$ -		\$ 7.686.748	\$ 21.079.874	\$ 39.699.409	\$ 66.050.970
Total patrimonio	\$ 15.000.000	\$ 23.540.831	\$ 38.422.082	\$ 59.110.455	\$ 88.389.967	\$ 126.389.489
Total pasivos y patrimonio	\$ 66.814.978	\$ 66.125.643	\$ 70.689.211	\$ 82.440.938	\$ 101.979.208	\$ 130.248.040

Fuente: Autores

7.12 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cuadro 37. Estado de resultados proyectado

	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Operacionales	\$ 109.296.000	\$ 118.214.554	\$ 127.860.861	\$ 138.294.307	\$ 149.579.123
No operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total ingresos	\$ 109.296.000	\$ 118.214.554	\$ 127.860.861	\$ 138.294.307	\$ 149.579.123
Costo de Ventas					
Costos Pcc	\$ 42.168.369	\$ 43.693.591	\$ 45.279.823	\$ 46.929.504	\$ 48.645.172
Total Costo de Ventas	\$ 42.168.369	\$ 43.693.591	\$ 45.279.823	\$ 46.929.504	\$ 48.645.172
Gastos Operacionales					
Personal	\$ 10.800.000	\$ 11.232.000	\$ 11.681.280	\$ 12.148.531	\$ 12.634.472
Honorarios	\$ 2.400.000	\$ 2.496.000	\$ 2.595.840	\$ 2.699.674	\$ 2.807.661
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arrendamientos	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.958.400	\$ 26.996.736	\$ 28.076.605
Contribuciones y Afiliaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguros	\$ 1.000.000	\$ 1.040.000	\$ 1.081.600	\$ 1.124.864	\$ 1.169.859
Servicios	\$ 7.440.000	\$ 7.737.600	\$ 8.047.104	\$ 8.368.988	\$ 8.703.748
Gastos legales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento y Adecuaciones	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ -	\$ -
Gastos de Viaje	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diversos	\$ 1.560.000	\$ 1.622.400	\$ 1.687.296	\$ 1.754.788	\$ 1.824.979
Depreciaciones	\$ 2.761.800	\$ 2.761.800	\$ 2.761.800	\$ 2.761.800	\$ 2.761.800
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos Operacionales	\$ 50.961.800	\$ 52.849.800	\$ 54.813.320	\$ 55.855.381	\$ 57.979.124
Ingresos y Gastos No Operacionales					
Intereses Financieros	\$ 7.625.000	\$ 6.789.911	\$ 5.700.121	\$ 4.277.944	\$ 2.422.003
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Extraordinarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diversos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos y Gastos No Operacionales	\$ 7.625.000	\$ 6.789.911	\$ 5.700.121	\$ 4.277.944	\$ 2.422.003
Provisión Impto de Renta (25%)	\$ -	\$ -	\$ 1.379.225	\$ 1.951.967	\$ 2.533.301
Utilidad del ejercicio	\$ 8.540.831	\$ 14.881.251	\$ 20.688.373	\$ 29.279.512	\$ 37.999.522

Fuente: Autores

7.13 FLUJO DE EFECTIVO

Cuadro 38. Flujo de efectivo.

FLUJO DE EFECTIVO POR EL METODO INDIRECTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades de Operación: provistos (usados)						
Utilidad o Pérdida del ejercicio	0	8.540.831	14.881.251	20.688.373	29.279.512	37.999.522
Más (menos) partidas que no afectaron el efectivo						
Provisiones	0	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada	0	2.761.800	2.761.800	2.761.800	2.761.800	2.761.800
Amortización acumulada	0	0	0	0	0	0
Depreciación y/o amortización acumulada	0	0	0	0	0	0
Ajustes por inflación	0	0	0	0	0	0
	0	2.761.800	2.761.800	2.761.800	2.761.800	2.761.800
Total generación interna de recursos	0	11.302.631	17.643.051	23.450.173	32.041.312	40.761.322
Aumento (disminución) en otras partidas del activo corriente:						
Inversiones	0	0	0	0	0	0
Deudores	0	2.185.920	178.371	192.926	208.669	225.696
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Gastos pagados por anticipado	4.000.000	(1.000.000)	(1.000.000)	(1.000.000)	(1.000.000)	0
	4.000.000	1.185.920	(821.629)	(807.074)	(791.331)	225.696
Aumento (disminución) en otras partidas del pasivo corriente:						
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0	0
Proveedores	0	1.132.828	45.313	47.126	49.011	50.971
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0
Impuestos, gravámenes y tasas	0	0	0	1.379.225	572.743	581.334
Obligaciones laborales	0	0	0	0	0	0
Pasivos estimados y provisiones	0	0	0	0	0	0
Diferidos	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos	0	0	0	0	0	0
Bonos y papeles comerciales	0	0	0	0	0	0
	0	1.132.828	45.313	1.426.351	621.753	632.305
Aumento o Disminución en otras partidas del capital de trabajo	4.000.000	53.092	(866.942)	(2.233.424)	(1.413.084)	(406.609)
Actividades de Inversión: provistos (usados)						
Propiedades, planta y equipo	0	33.998.000	0	0	0	0
Marcas	0	0	0	0	0	0
Derechos	0	0	0	0	0	0
Derechos deportivos	0	0	0	0	0	0
Cargos diferidos	26.814.978	(7.625.000)	(6.789.911)	(5.700.121)	(4.277.944)	(2.422.003)
Bienes de arte y cultura	0	0	0	0	0	0
Total recursos usados en actividades de inversión	26.814.978	26.373.000	(6.789.911)	(5.700.121)	(4.277.944)	(2.422.003)
Actividades de Financiación: provistos (usados)						
Obligaciones financieras	25.000.000	(2.737.996)	(3.573.084)	(4.662.875)	(6.085.052)	(7.940.993)
Intereses	26.814.978	(7.625.000)	(6.789.911)	(5.700.121)	(4.277.944)	(2.422.003)
Acreedores varios	0	0	0	0	0	0
Capital suscrito y pagado	15.000.000	0	0	0	0	0
Reservas obligatorias	0	0	854.083	1.488.125	2.068.837	2.927.951
Utilidad del ejercicio	0	0	(8.540.831)	(14.881.251)	(20.688.373)	(29.279.512)
Utilidades acumuladas	0	0	7.686.748	13.393.126	18.619.535	26.351.560
Distribución de utilidades	0	0	0	0	0	0
Total recursos usados en actividades de financiación	66.814.978	(10.362.996)	(10.362.996)	(10.362.996)	(10.362.996)	(10.362.996)
Aumento o Disminución en el efectivo	36.000.000	(25.486.456)	14.936.909	21.020.722	27.369.344	33.226.938
Saldo de efectivo al inicio del periodo	0	36.000.000	10.513.544	25.450.453	46.471.175	73.840.519
Saldo de efectivo al final del periodo	36.000.000	10.513.544	25.450.453	46.471.175	73.840.519	107.067.457

7.14 CRITERIOS DE DECISION

Cuadro 39. Criterios de decisión

Tasa mínima de rendimiento (DTF + 4 puntos crecimiento economía + inflación).	10.18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	21%
VAN (Valor actual neto)	\$ 28.923.609
Relación beneficio / costo (B/C)	1.74
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	3.5

- **VALOR ACTUAL NETO:** Mide el remanente en pesos de hoy después de descontar la inversión (o el préstamo que le hace el inversionista al proyecto) y el interés (calculado al tasa de descuento) que debe devolver el proyecto al inversionista. En otras palabras, es el monto por el cual aumenta la riqueza del decisor después de haber llevado a cabo la alternativa que se estudia. El VNP, por lo tanto, permite establecer mecanismos que aumenten o maximicen el valor de la firma. Para el caso de TOSHI MAKI SUSHI es de \$ \$ 28.923.609.
- **TASA INTERNA DE RETORNO:** La TIR para TOSHI MAKI SUSHI es 21%, es decir el proyecto devuelve el capital invertido más una ganancia adicional, el proyecto es rentable, con una tasa por encima de la tasa mínima de rendimiento establecida.
- **RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (B/C):** Según el análisis costo-beneficio, un proyecto o negocio será rentable cuando la relación costo-beneficio es mayor que la unidad. Para el caso de la relación costo-beneficio es 1.74, podemos afirmar que nuestra empresa será rentable. A modo de interpretación de los resultados, podemos decir que por cada peso que invertimos en la empresa, obtenemos 0.74 pesos.

8. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en el mundo de la empresa a la hora de tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN en un proyecto, al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costes, etc....).²⁵ De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos calcular o mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores iniciales de apreciación por nuestra parte en los datos obtenidos inicialmente. Para hacer el análisis de sensibilidad tenemos que comparar el VAN antiguo con el VAN nuevo y nos dará un valor que al multiplicarlo por cien obtendremos el porcentaje de cambio. La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$(VAN_n - VAN_e) / VAN_e$$

Donde VAN_n es el nuevo VAN obtenido y VAN_e es el VAN que teníamos antes de realizar el cambio en la variable.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD TOSHI MAKI SUSHI

- Primer escenario: los costos de los productos incrementan en un 2.16% el valor actual, dada la inflación para el 2013. Entonces tenemos los siguientes flujos de caja y la variación del VAN.

AÑO	FLUJO NETO DE EFECTIVO	VALOR ACTUAL NETO
0	(15.000.000)	(15.000.000,00)
1	(25.951.369)	(23.553.611,07)
2	14.428.930	11.885.804,88
3	20.492.424	15.320.926,82
4	26.852.997	18.221.397,67
5	32.689.937	20.132.617,77
TOTAL	53.512.920	27.007.136
VALOR PRESENTE NETO		\$ 27.007.136
TASA INTERNA DE RETORNO		19%
BENEFICIO / COSTO		1.64

²⁵ Análisis de sensibilidad. [En línea]. 2013. [consultado el 16 de agosto de 2013]. Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_sensibilidad

Entonces tenemos: $\$ 27.007.136 - \$ 28.923.609 = -6.625\%$ porcentaje de cambio.

$\$ 28.923.609$

- Segundo escenario: la inversión inicial se incrementa en un 50%, dada la inclusión de un socio al proyecto de inversión.

AÑO	FLUJO NETO DE EFECTIVO	VALOR ACTUAL NETO
0	(22.500.000)	(22.500.000,00)
1	(25.951.369)	(23.553.611,07)
2	14.428.930	11.885.804,88
3	20.492.424	15.320.926,82
4	26.852.997	18.221.397,67
5	32.689.937	20.132.617,77
TOTAL	46.012.920	19.507.136
VALOR PRESENTE NETO		\$ 19.507.136
TASA INTERNA DE RETORNO		12%
BENEFICIO / COSTO		1.09

Entonces tenemos: $\$ 19.507.136 - \$ 28.923.609 = -32.55\%$ porcentaje de cambio.

$\$ 28.923.609$

- Tercer Escenario: dado el crecimiento de la economía para el 2013 los precios de los productos incrementan en un 4% y por ende los ingresos también crecen, manteniendo el mismo número de cantidades vendidas durante el año.

AÑO	FLUJO NETO DE EFECTIVO	VALOR ACTUAL NETO
0	(15.000.000)	(15.000.000,00)
1	(21.202.053)	(19.243.104,64)
2	19.658.356	16.193.534,74
3	26.127.439	19.533.881,30
4	32.573.117	22.102.848,72
5	38.855.340	23.929.678,88
TOTAL	81.012.200	47.516.839
VALOR PRESENTE NETO		\$ 47.516.839
TASA INTERNA DE RETORNO		34%
BENEFICIO / COSTO		2.68

Entonces tenemos: $\frac{\$ 47.516.839 - \$ 28.923.609}{\$ 28.923.609} = 64.28\%$ porcentaje de cambio.

Conclusiones del análisis de sensibilidad:

1. El análisis de sensibilidad típicamente no representa el posible rango de valores. Entonces no representa las probabilidades, ya que generalmente hay una probabilidad de encontrarse en el extremo para cada rango.
2. Para la mayoría de las variables la dirección es obvia:
 - Ingresos suben ~ Van sube.
 - Costos suben ~ Van baja.
 - Inflación ~ No tan obvio.
3. Un análisis basado en el cambio de una sola variable no es realista por que las variables están correlacionadas.
 - Si el precio de venta sube, la cantidad vendida bajara.
 - Si la inflación cambia, todos los precios cambiaran.

9. EVALUACION SOCIAL, ECONOMICA, AMBIENTAL

9.1 EVALUACION AMBIENTAL

Como compañía comprometida, TOSHI MAKI SUSHI será consciente de la importancia de disminuir el impacto de su actividad en el medio ambiente enfocándose en el consumo eficiente de recursos naturales y la correcta gestión de los residuos. Los insumos utilizados dentro del proceso productivo del restaurante son: Carnes, pescados, frutas, verduras, legumbres, condimentos, entre otros.

Para el manejo de los residuos, el restaurante se ajustará al manejo de residuos y desperdicios de acuerdo a la normatividad establecida por entidades municipales como la secretaria de salud, bomberos, empresa metropolitana de aseo de pasto y demás instituciones encargadas de regular el funcionamiento de establecimientos manipulación y de expedido de comida.

Se espera que con la definición de las buenas prácticas ambientales, se obtengan los siguientes resultados:

- Reducir las pérdidas de materias primas
- Reducir el consumo de agua.
- Disminuir la generación de residuos y facilitar su reutilización.
- Comprimir el consumo de los recursos energéticos de toda índole.
- Mejorar las condiciones de seguridad y salud ocupacional de los trabajadores.
- Minimizar el efecto ambiental de las emisiones atmosféricas, de los ruidos y de los vertimientos de agua.
- Minimiza los costos de disposición final de desechos líquidos sólidos y gaseosos
- Mejora las relaciones de la empresa con las partes interesadas (autoridad ambiental, clientes, proveedores. Usuarios y comunidad)
- Mejorar la imagen de la empresa ante los clientes, usuarios y los trabajadores.

Se implementara una conciencia de reciclaje y reutilización, tanto de botellas, desechables , cajas y el trato adecuado del aceite de cocina usado ya que es una importante preocupación en la gestión de residuos, es por esto que el aceite de cocina no será desechado por el fregadero o el retrete sino, se depositará en un envase sellado y se tirará con la basura normal o será vendido para la elaboración de jabones y velas, lo cual además de colaborar en la gestión del medio ambiente, sería un posible aporte mínimo monetario para la empresa.

Igualmente el restaurante contará con una campana extractora de 2 metros de ducto en acero inoxidable con el fin de mitigar olores y vapores generados por la cocción de alimentos lo que garantizará una atmosfera libre de contaminantes.

Para el manejo de residuos sólidos se contará un depósito para residuos orgánicos y otro para residuos como papel, cartón, envases, plástico y metal.

En cuanto al ruido, se ajustara a los niveles permitidos por la ley.

Lo visual se trabajará con colores normales, no excesivamente llamativos que psicológicamente sean asociados a la alimentación pero no se consideran contaminantes.

Todo el impacto generado por TOSHIMAKI SUSHI será sostenible, en el caso ambiental Incluye un análisis de los impactos derivados de la actividad considerada en términos de flujos, consumo de recursos difícil o lentamente renovables, así como en términos de generación de residuos y emisiones. Este último pilar es necesario para que los otros dos sean estables.

9.2 EVALUACION SOCIAL

TOSHI MAKI SUSHI en primera instancia pretende beneficiar socialmente al generar empleo en la ciudad de pasto, ya que actualmente existen muchas personas que se encuentran desempleadas y cada día viene aumentando las cifras de desempleo, para aquellas personas que se contrataran en la empresa se pretende mejorar las condiciones y calidad de vida, certificando su estabilidad laboral, etc.

Se dará prioridad especial a población joven y vulnerable dentro de un marco moral y legal que permita el correcto funcionamiento de la empresa, al pertenecer la empresa al sector restaurantes, el SENA es quien más egresa gente en el campo culinario, por eso se dará prioridad a estas personas, como también a los bachilleres para el desempeño de las labores que no necesitan especialización en un campo profesional.

La creación de nuevas empresas genera una dinámica comercial que apunta no solamente al beneficio económico de sus socios, sino también al bienestar de la comunidad que circunda al restaurante. Se incentivarán programas de desarrollo para las personas que trabajan en el restaurante:

Desarrollo del talento humano: Ya que es de vital importancia dentro de las organizaciones, la capacitación permanente de los empleados, el restaurante TOSHI MAKI SUSHI permanecerá constantemente desarrollando planes de capacitación, planes de carrera con lo que pretende beneficiar a la empresa como las necesidades de progreso de sus empleados. De esta forma se contribuye directamente con el crecimiento intelectual de la comunidad.

Al hablar de sostenibilidad social se basa en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en la persecución de objetivos comunes. Es decir TOSHI MAKI SUSHI supondría, tener en cuenta las consecuencias sociales de la actividad de la misma en todos los niveles: los trabajadores (condiciones de trabajo, nivel salarial, etc.), los proveedores, los clientes, las comunidades locales y la sociedad en general.

9.3 EVALUACION ECONÓMICA

Para la puesta en marcha del plan será necesario adquirir tanto materia prima como insumos y esto serializara directamente a los proveedores principalmente regionales, con el fin de evitar la intermediación y que dicho margen de ganancia se traslade directamente a ellos. TOSHI MAKI SUSHI al encontrarse dentro del clúster o cadena productiva referente al sector de la hospitalidad y subsector de la restauración se somete a cumplir metas como:

- Plan nacional de desarrollo: Uno de los pilares que contempla este plan está basado en términos de generación de empleos y fomentar la creación de empresa con el fin de contribuir al crecimiento de las regiones.
- Plan Regional de desarrollo: El proyecto está enmarcado en el plan de desarrollo dentro del pilar referente a estimular e impulsar la industria y la actividad comercial entre otros, teniendo como marco la concepción de desarrollo humano sostenible y la prioridad a cadenas productivas.

Al referirnos de sostenibilidad económica dentro de TOSHI MAKI SUSHI, se da cuando la actividad se mueve hacia la sostenibilidad ambiental y social es financieramente posible y rentable.

RESUMEN EJECUTIVO

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

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

Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor:

- Se trata de un tipo de restaurante totalmente innovador en la región que ofrece alternativas de comida internacional de poca oferta en el sector de restauración.
- Los productos a ofrecer no son tradicionales y aún desconocidos para los clientes, lo que busca ampliar la oferta para clientes cada día más exigentes y que desean salirse de lo habitual.
- La característica de ser un restaurante de comida tipo sushi con un alto grado de diferenciación teniendo en cuenta lo tradicional del servicio en el sector de restauración con que se cuenta en la ciudad.

Resumen de las Inversiones Requeridas

Cuadro 40. Inversiones requeridas

Rubro	Total
Capital de Trabajo	12.622.031
Activos fijos	33.998.000
Diferidos	3.000.000
Total	\$ 49.620.031

Fuente: Los autores

Proyecciones de Ventas

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sakana	12.614.000	13.643.302	14.756.596	15.960.734	17.263.130
Sakana oishi	7.488.000	8.099.021	8.759.901	9.474.709	10.247.845
Ebi maki	12.474.000	13.491.878	14.592.816	15.783.589	17.071.530
Kuruma	10.668.000	11.538.509	12.480.051	13.498.423	14.599.895
Unagi	10.008.000	10.824.653	11.707.944	12.663.313	13.696.639
Gyuniku Maki	10.256.000	11.092.890	11.998.069	12.977.112	14.036.044
Iruka	11.232.000	12.148.531	13.139.851	14.212.063	15.371.768
Maki White	10.048.000	10.867.917	11.754.739	12.713.925	13.751.382
Sakana red	9.268.000	10.024.269	10.842.249	11.726.977	12.683.898
Maki katana	15.240.000	16.483.584	17.828.644	19.283.462	20.856.992
TOTAL	\$ 109.296.000	\$ 118.214.554	\$ 127.860.861	\$ 138.294.307	\$ 149.579.123

Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Cuadro 41. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Criterios de evaluación	Valor
Tasa Interna de Retorno (TIR)	21%
Valor Actual Neto (10.18%)	\$ 28.923.609

Fuente: Los autores

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

El desarrollo de la empresa presenta una TIR de 21% con un valor presente neto de \$ 28.923.609 por tanto su ejecución es viable, cabe anotar que el éxito futuro depende de realizar una adecuada administración y poner en funcionamiento todas las estrategias planteadas para poder penetrar y crecer de manera significativa en el mercado.

CONCLUSIONES

Con la experiencia desarrollada en este plan de negocios, se concluye que actualmente son más las personas que frecuentan establecimientos en donde logran encontrarse con nuevas experiencias y con nuevos productos que marcan la diferencia.

Con la puesta en marcha del plan de negocios, es posible cautivar a un segmento del mercado que hasta ahora no ha podido atenderse, los estratos 4 y 5. Y deja abierta la posibilidad de acoger también segmentos de la población como lo son estratos 3 y 6 con poder adquisitivo.

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

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

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

RECOMENDACIONES

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Cuarta edición. México D.F.: Mac Graw Hill, pp 14-56.

Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición.

Decreto 3075 (Alcaldía de Bogotá, 1997).

HERNANDEZ FERNANDEZ, Baptista. Metodología de la Investigación. Segunda edición. México: Mc Graw Hill, 2000. Pág. 60.

Plan de desarrollo 2012 - 2015.

PAREJA, Reynaldo. Historia de la radio en Colombia 1929-1980. Editor Servicio Colombiano de Comunicación Social, 1984

TERRANGO, Daniela y LEUCONA, María Laura. (Mercadeo/ Dinero).

TORRES, Cesar Augusto. EL PLAN DE MERCADEO PARA EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS, una guía práctica para empresarios mipyme y jóvenes emprendedores. Bogotá: 2004, 53 p

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Tercera Edición: 2008.

NETGRAFIA

Análisis de sensibilidad. [En línea]. 2013. [consultado el 16 de agosto de 2013]. Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_sensibilidad

Conozcamos Nariño. [En línea]. 2010. [citado el 31 de marzo de 2013]. Disponible en internet: <http://www.umariana.edu.co/sanjuandepasto.htm>

DANE. Boletín censo general 2005: Perfil Municipal de Pasto, Proyección de población para el 2010, [En línea]. 2010. [Consultado el 30 de marzo de 2013]. Disponible en internet: www.dane.gov

El sector de la hospitalidad en Colombia. [En línea]. 2010. [citado 24 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articulos-218036_archivo_pdf3.pdf.

Historia de los restaurantes. [En línea]. 2013. [consultado marzo 30 de 2013]. Disponible en internet: <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>

Historia y significado del sushi. [En línea]. 2008. [consultado: marzo 31 de 2013]. Disponible en internet: <http://www.sushi.com.es/historia.html>

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Manual para la elaboración de planes de negocios. [En línea]. 2010. [consultado 20 de febrero de 2013]. Disponible en: www.mincomercio.gov.co

OBANDO, Arturo. Los recursos ambientales de pasto. [En línea]. 2010. [consultado: marzo 30 de 2013]. Disponible en Internet: <http://arturobando.blogspot.com/2010/01/los-recursos-ambientales-depasto>.

Restaurantes Sura. [En línea]. 2011. [consultado en junio 22 de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/Restaurantesbannercrucigra.pdf>.

Restaurantes y tipos de servicios. [En línea]. 2010. [citado el 31 de marzo de 2013]. Disponible en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/restaurante>

Sushi, estilos e ingredientes. [En línea]. 2008. [citado el 31 de marzo de 2013]. Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/sushi#cite_ref-4

Turismo en San Juan de Pasto. [En línea]. 2008. [citado el 31 de marzo de 2013].
Disponible en internet: <http://www.encolombia.com/el-turismo/destinos-turisticos/destinos-colombianos/narino/san-juan-de-pasto/>

ANEXOS

Anexo1. Encuesta consumidores

ESTUDIO DE MERCADO PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UN RESTAURANTE DE COMIDA SUSHI

ENCUESTA

Buenos días, el siguiente formulario está dirigido a conocer las preferencias de los habitantes de la ciudad de Pasto por la comida japonesa y opiniones en materia de restaurantes.

Agradecemos de antemano su sinceridad.

1. Ocupación

- Estudiante
- Empleado
- Independiente
- Otro. _____.

2. Su rango de edad está entre:

- 18 - 28
- 29 - 39
- 40 - 50
- 51 - más

3. ¿Con que frecuencia acude a un restaurante?

- 5 veces o más
- 4 veces por semana
- 3 veces por semana
- 2 veces por semana
- 1 vez por semana
- Nunca

4. ¿Qué horario prefiere para ir a un restaurante?

- Antes de las 12 m.
- De 12 m. – 2 p.m.
- De 5 p.m. – 8 p.m.
- Después de las 8 p.m.

5. ¿Cuál es su restaurante favorito de la ciudad?

Fuente Tao Sheidar _____

- La huerta del chef _____
- Buffet verde _____
- Gira el sol _____
- Tipicuy _____
- Angus Aberdeen _____
- Míster pollo _____
- La merced _____
- Portón veinte _____
- Sausalito _____
- Pueblito Viejo _____
- San alejo _____
- La Picola Italiana _____

6. ¿Porque prefiere dicho restaurante?

- ___ Precio
- ___ Buen Servicio
- ___ Ubicación
- ___ Sabor
- ___ Otro. ¿Cuál? _____.

7. ¿Es para usted importante que el restaurante tenga un estacionamiento propio?

Si ___ No ___ Indiferente ___

8. ¿Prefiere el servicio a domicilio que ir al propio establecimiento?

Sí ___ No ___

9. Con que medio de comunicación se actualiza en cuestión de restaurantes:

- ___ Internet
- ___ Televisión
- ___ Radio
- ___ Prensa y revistas
- ___ Voz a voz

10. Califique de 1 a 5 (1 siendo poco importante y 5 siendo muy importante) el grado de relevancia de cada aspecto mencionado a la hora de escoger un restaurante:

- ___ Buena atención
- ___ Precio
- ___ Ubicación
- ___ Ambiente
- ___ Calidad en los platos
- ___ Limpieza del establecimiento

___ Buen sabor

11. Conoce la comida sushi?

Muy adecuado _____

Adecuado _____

NS / NR _____

Inadecuado _____

Muy inadecuado _____

12. ¿Ha estado en un lugar de comida sushi en Pasto?

SI ___ NO ___

Nombre _____

13. Indique si conoce las siguientes presentaciones de sushi:

___ Makis (rollos)

___ Temakis (conos)

___ Nigiris (albóndigas)

14. El tipo de sushi que usted prefiere es (emplee una escala de orden1 para mayor preferencia y 10 para el de menor preferencia).

___ Salmon

___ Langostino

___ Camarones

___ Atún

___ Palmitos

___ Anguila

___ Carne de res

___ Pollo

___ Vegetales

___ Frutas

___ Otro. ¿Cuál? _____.

15. Señale en orden de importancia los criterios que usted tiene en cuenta en el momento de decidir la compra de sushi (clasifique de 1 para el más importante y 6 el menos importante).

___ Frescura

___ Cantidad

___ Variedad

- ___ Precio
- ___ Presentación
- ___ Tamaño

16. ¿Cuánto pagaría por un plato de comida sushi?

- ___ 10.000 a 20.000
- ___ 20.000 a 30.000
- ___ 30.000 a 40.000
- ___ 40.000 o más.

ACTITUDES

1. A continuación encontrara una serie de aspectos que usted tiene en cuenta en el momento de elegir un restaurante.

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	ACUERDO	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO
El precio es fundamental en el momento de escoger un restaurante				
Es prioridad la ubicación del restaurante				
Prefiero un restaurante con prestigio y reconocimiento				
Busco restaurantes con mayor cantidad				
Busco un restaurante con amplia oferta en el menú				

2. Usando una escala de 1 a 5, represente su sentimiento sobre la frase suministrada:

- (1) Totalmente de acuerdo.
- (2) Ligeramente de acuerdo.
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

(4) Ligeramente en desacuerdo.

(5) Totalmente en desacuerdo.

___ Me considero una persona de buen gusto.

___ Mi trabajo me obliga a salir a comer a restaurantes.

___ El día es indiferente para salir de casa a comer a un restaurante.

___ Me gusta el ambiente familiar en un restaurante.

___ La comida natural y nutritiva es importante para mi salud.

___ Salgo el fin de semana a comer.

___ Prefiero ir a un restaurante cuando voy a divertirme.

___ La comida japonesa es mi preferida.

___ Me gusta la comida de mar.

___ Es delicioso comer verduras.

___ Las mejores comidas son casi crudas.

___ Prefiero la comida chatarra.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 2. Fichas técnicas de los productos

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Nombre del producto: Sakana

Presentación:

maki 8 unidades de sushi

Preparación: Primero se debe tostar la piel del salmón, la llevamos a una sartén con un poco de aceite, dejamos tostar y luego lo llevamos a la tabla de corte y lo cortamos hasta reducirlo a polvo.

Aparte forra la esterilla para sushi con papel film y ponle el arroz presionándolo suavemente, dejando un borde para que pegue después. Pon los demás ingredientes comenzando con los más duros, ahora envuelve con la ayuda de la esterilla puliendo para que quede redondo o cuadrado. Porciona el rollo cortes finos con un cuchillo muy bien afilado.



Ingredientes: Salmón fresco, queso crema y ajonjolí

Salmon: 300g

Queso crema: 100g

Ajonjolí: 30g

Propiedades: Aporta unos 11 gramos de grasa por cada 100 gramos de carne, es rica en omega-3, que contribuyen a disminuir los niveles de colesterol y triglicéridos plasmáticos, destaca la presencia de algunas pertenecientes al grupo B como la B2, B3, B6 y B9 y B12. La riqueza en grasa del salmón hace que contenga cantidades interesantes de algunas vitaminas liposolubles como la A y la D. Es fuente de magnesio y yodo, y su contenido

medio de hierro es inferior al de la mayoría de los pescados.

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Nombre del producto: Sakana oishi

Presentación:

maki 8 unidades de sushi

Preparación: en un recipiente untar los filetes de salmón en aceite y espolvorear con la mezcla de almendras. Presionar ligeramente para que se pegue el apanado. Calentar un sartén a fuego medio alto y agregar la otra cucharada de aceite. Añadir el salmón y cocinar 2-3 minutos por lado. Retirar del sartén y mantener caliente una fuente de servir.



Ingredientes: Salmón fresco apanado

Salmon: 3 trozos de 180g fileteado

2/3 taza de almendras tostadas y picadas.

Propiedades: El salmón es un pescado azul o graso que aporta unos 11 gramos de grasa por cada 100 gramos de carne, es rica en omega-3, que contribuyen a disminuir los niveles de colesterol y triglicéridos plasmáticos, destaca la presencia de algunas pertenecientes al grupo B como la B2, B3, B6 y B9 y B12. La riqueza en grasa del salmón hace que contenga cantidades interesantes de algunas vitaminas liposolubles como la A y la D. Es fuente de magnesio y yodo, y su contenido medio de hierro es inferior al de la mayoría de los pescados.

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Nombre del producto: Ebi maki

Presentación:

maki 8 unidades de sushi

Preparación: Con las manos humedecidas en agua con vinagre blanco, coger un poco de arroz y esparcir casi en la totalidad del alga, dejar unos 3 cm. en la parte superior para poder cerrar bien el rollo.

Cubrir la esterilla con papel film, dar la vuelta al alga y colocar en la parte inferior los langostinos, el aguacate cortado en tiras (2 o 3 porciones), y el queso crema.

Envolver firmemente el rollo hasta que quede bien compacto. El arroz quedará por fuera.



Ebi Maki
Camarón - palta

Ingredientes: Langostino, aguacate y queso crema

Langostino: 4 Unidades

Aguacate: ½ Unidad

Queso crema: 300g

Propiedades: es un alimento recomendado especialmente para el desarrollo muscular. Los alimentos ricos en proteínas como este alimento, están recomendados durante la infancia, la adolescencia y el embarazo ya que en estas etapas, es necesario un mayor aporte de este nutriente.

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Nombre del producto: Kuruma

Presentación:

maki 8 unidades de sushi

Preparación: Quítenle la cáscara a los camarones, cuidando de dejar las colitas en el cuerpo; cuando todos estén pelados, tomen un palillo e insértenlo en el camarón por debajo y a lo largo, cuidando que el palillo esté lo más alejado posible del lomo y que el camarón quede bien estirado. Un cuarto de cajita de media crema, ajonjolí y a la licuadora.



Ingredientes: Camarones, queso crema y ajonjolí

Camarones: 10 piezas

Queso crema: 300gr

Ajonjolí: 50 gr

Propiedades: Es un alimento con un importante aporte de yodo, vitamina B12, colesterol, vitamina E, selenio, proteínas y agua. El resto de nutrientes presentes en este alimento, ordenados por relevancia de su presencia, son: fósforo, potasio, cinc, calcio, sodio, magnesio, vitamina B3, hierro, vitamina B2, calorías, vitamina B9, vitamina B, vitamina B6, hidratos de carbono, grasa, ácidos grasos poliinsaturados, ácidos grasos monoinsaturados y ácidos grasos saturados.

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Nombre del producto: Unagui

Presentación:

maki 8 unidades de sushi

Preparación: limpiar las anguilas, lavarlas, secarlas y trocearlas en trozos de unos 5 cm de largo, sin quitarle la piel. Ponemos a macerar las anguilas, con el aguacate, ajonjolí, sal, azúcar, mezclando y dejando reposar 2 horas.



Ingredientes: Anguila, aguacate y ajonjolí

Anguila: 2 unidades de 800gr

Aguacate: 1 unidad

Ajonjolí: 100 gr

Propiedades: Con un contenido de grasa de 18 gramos por cada 100 gramos de porción comestible. Destacan algunas del grupo B como la B1 y la B2. Posee también vitaminas liposolubles como las vitaminas A, D y E, que se acumulan en su hígado y músculos. Entre ellas, destaca la presencia de vitaminas A y E.

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Nombre del producto: Sushi Carne

Presentación:

maki 8 unidades de sushi

Preparación: Mezcla la mitad con la carne picada y el aguacate, y sazonar con sal y pimienta. Forma 8 bolas con la mezcla y rebózalas con el arroz para sushi.

Forra una cesta de bambú con papel sulfurizado engrasado y coloca dentro las bolas. Vierte el caldo en una olla alta. Coloca la cesta sobre una taza en el interior de la olla tapada y deja cocer las bolas al vapor durante 10 minutos.



Ingredientes: Carne, aguacate y pepino

Carne: 250gr de carne picada

Aguacate: 1 unidad

Pepino: 1 unidad

Propiedades: Tiene propiedades digestivas y antisépticas. Se trata de una comida baja en calorías y grasas, alta en proteínas y de fácil digestión, especialmente, por utilizarse el pescado fresco sin cocción. Considerado uno de los alimentos más saludables y nutritivos que se consumen en la actualidad.

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Nombre del producto: Iruka

Presentación:

maki 8 unidades de sushi

Preparación: Ponemos a cocinar con 1 1/3 tazas de agua, tapamos y cocinamos a fuego bajo por unos 15 minutos aproximadamente. Al evaporarse toda el agua, apagamos el fuego y dejamos reposar 20 minutos (nunca hay que destapar la olla).

Sacar el arroz y agregarle el vinagre y la sal. Revolver con cuidado y dejar que enfríe por completo.

Batir el queso crema para que suavice, agregar el atún escurrido e integrar.



Ingredientes: Atún fresco, aguacate y queso crema

Atún fresco: 2 porciones de 180gr

Aguacate: 1 unidad

Queso crema: 250 gr

Propiedades: 12% de grasa, lo que lo convierte en un pescado graso, Entre las vitaminas del grupo B destacan la B2, B3, B6, B9 y B1. Estas vitaminas permiten el aprovechamiento de los nutrientes energéticos (hidratos de carbono, grasas y proteínas). El atún contiene también cantidades significativas de vitaminas liposolubles (solubles en grasa) como la A y la D.

La primera contribuye al mantenimiento, crecimiento y reparación de las mucosas, piel y otros tejidos del cuerpo. Además, favorece la resistencia frente a las infecciones y es necesaria para el desarrollo del sistema nervioso y para la visión nocturna.

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Nombre del producto: Maki pollo

Presentación:

maki 8 unidades de sushi

Preparación:

- Cocine las pechugas al vapor durante 20 minutos.
- Retire el papel film, coloque en una sartén con un poco de queso y regula y selle durante unos minutos de cada lado.
- Sirva.



Ingredientes: Pollo, queso, rugula, cebollín

Pollo: 2 unidades

Queso: 200 gr

Rugula 200 gr

Cebollín: 50 gr

Propiedades: es rica en proteínas de alta calidad, vitaminas y minerales, y su consumo aporta poca carga calórica y colesterol, por lo que su ingesta se recomienda a diversos grupos de población y en diferentes dietas terapéuticas. Adicionalmente, el consumo de carne de pollo contribuye a mantener una correcta alimentación y a prevenir diversas enfermedades. En concreto, durante la presentación del manual, sus autores explicaron que la ingesta de carne de pollo es fuente de proteínas de alta calidad al contener 'aminoácidos esenciales que nuestro organismo es capaz de sintetizar con facilidad', además de contener 'grasas buenas' compuestas por ácidos grasos monoinsaturados y poliinsaturados, relacionadas con un papel cardioprotector en nuestra salud.

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Nombre del producto: Sakana red

Presentación:

maki 8 unidades de sushi

Preparación:

Divida el queso crema en 4 platos hondos.

En uno de los platos con queso crema, sal, pimiento, a gusto. Sale y mezcle bien.

Posteriormente vierta más queso crema y añada los chiles o jalapeños. Sirva y disfrute al gusto.



Ingredientes: Salmón, queso crema, jalapeños

Salmon: 300gr

Queso crema: 150 gr

Jalapeños: 1 unidad

Propiedades: Aporta unos 11 gramos de grasa por cada 100 gramos de carne, es rica en omega-3, que contribuyen a disminuir los niveles de colesterol y triglicéridos plasmáticos, destaca la presencia de algunas pertenecientes al grupo B como la B2, B3, B6 y B9 y B12. La riqueza en grasa del salmón hace que contenga cantidades interesantes de algunas vitaminas liposolubles como la A y la D. Es fuente de magnesio y yodo, y su contenido medio de hierro es inferior al de la mayoría de los pescados.

Anexo 3. Carta de productos TOSHI MAKI SUSHI.



MAKIS

	<p>Sakana</p> <p>Salmon Queso crema Ajonjolí</p>	\$14.000
	<p>Sakana oishi</p> <p>Salmón fresco apanado</p>	\$12.000
	<p>Ebi maki</p> <p>Langostino Aguacate Queso crema</p>	\$18.000
	<p>Kuruma</p> <p>Camarones Queso crema Ajonjolí</p>	\$14.000
	<p>Unagui</p> <p>Anguila Aguacate Ajonjolí</p>	\$18.000

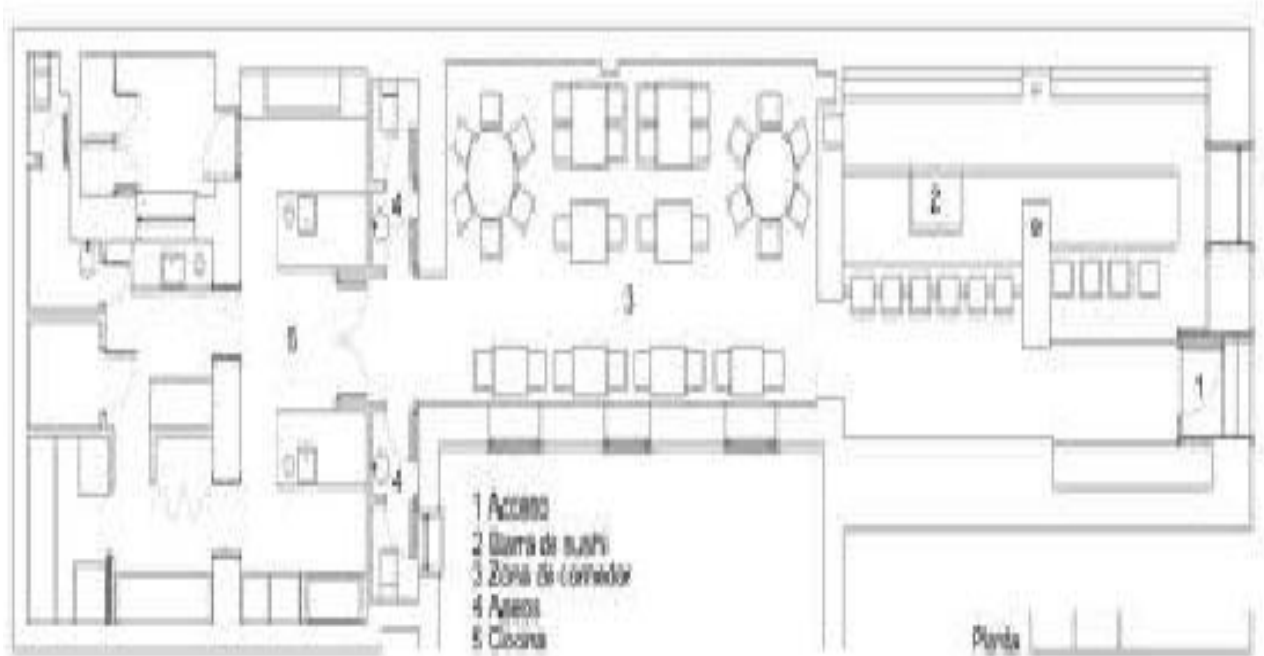
MAKIS

	<p>Gyuniku</p> <p>Came Aguacate Pepino</p>	\$16.000
	<p>Iruka</p> <p>Atún Aguacate Queso crema</p>	\$16.000
	<p>Maki pollo</p> <p>Pollo Queso Rugula Cebollín</p>	\$16.000
	<p>Sakana red</p> <p>Salmon Queso crema Jalapeños</p>	\$14.000
	<p>Maki katana</p> <p>Salmon Mango ajonjolí</p>	\$20.000

Bebidas

Limonada	\$2.000
Jugos Naturales	\$2.500
Agua	\$1.500
Gaseosa	\$2.000

Anexo4. Distribución de planta



Anexo5. Imágenes maquinaria y equipo

Parrilla y freidora



Campanas extractoras en acero inoxidable



Nevera acero inoxidable



Wok



Mesones en acero inoxidable



Ollas para arroz industrial



Anexo6. Modelo constitución de sociedad por acciones simplificada SAS

CONSTITUCION DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA DOCUMENTO PRIVADO

En el Municipio de Pasto, Departamento de Nariño, República de Colombia, a los _____ días del mes de _____ de dos mil trece (2013), comparecieron los señores: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, domiciliado y residente en el Municipio de Pasto, identificado con cédula de ciudadanía Numero xxxxxxxx de Pasto (Nariño), quien obra en este acto en su propio nombre; y manifiestan que es su voluntad crear a través del presente documento privado, una Sociedad por Acciones Simplificada, la cual se registrá por los siguientes estatutos.

CAPITULO I. LA SOCIEDAD EN GENERAL

ARTICULO 1. NATURALEZA Y DENOMINACION: Según lo dispuesto en la Ley 1258 del 05 de diciembre del 2008 se conformará La Sociedad Por Acciones simplificada Comercial denominada: xxxxxxxxxxxxxx. Es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios la sociedad se registrá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

PARAGRAFO 1. Los accionistas sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

PARAGRAFO 2. Salvo que se esté incurso en lo previsto en el artículo 42 de la ley 1258 del 05 de diciembre de 2008, (cuando se utilice la S.A.S. en fraude a la ley o en perjuicio de terceros los accionistas y administradores que hubieren participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados) los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

ARTICULO 2. DOMICILIO SOCIAL: El domicilio de la sociedad será EL Municipio de la Pasto, en el Departamento de Nariño, República de Colombia, pero podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la Asamblea General de Accionistas y con arreglo a la ley.

ARTICULO 3.DURACION: La sociedad tendrá una duración indefinida; contados a partir de la fecha del presente Documento de Constitución, se podrá disolver anticipadamente en la forma y por las casuales indicadas en la ley o en los estatutos.

ARTICULO 4. OBJETO SOCIAL: Brindar a nuestros clientes una atención adecuada acompañada de productos de excelente calidad con precios favorables tanto para ellos como para el restaurante temático con el fin de suplir las necesidades y expectativas del cliente, respetando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo regional. En desarrollo del mismo, podrá la sociedad

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

CAPITULO II.

ACCIONISTAS, CAPITAL, ACCIONES, REPRESENTACION

ARTICULO 5. CAPITAL AUTORIZADO: El capital autorizado de la sociedad asciende a la suma de: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (\$xxxxxxxxxx) moneda legal colombiana, representado en xxxxxx (xx) acciones de valor nominal de xxxxxxxxxxxxl pesos (\$xxxxxxxx) moneda legal colombiana.

ARTICULO 6. CAPITALSUSCRITO: El capital suscrito de la sociedad es de xxxxxxxxxxx (\$xxxxxxxx) moneda legal colombiana cada una.

ARTICULO 7. CAPITAL PAGADO: El capital pagado de la sociedad es de xxxxxxxx de pesos (\$xxxxxxxx) moneda legal colombiana.

ARTICULO 8. ACCIONES: El capital suscrito se divide en xxxx (xx) acciones nominativas ordinarias, por un valor nominal de xxxxx pesos cada una (\$xxxxxxxx) moneda legal colombiana cada una, las cuales se encuentran pagadas en su totalidad al momento de suscripción del presente documento.

ARTICULO 9. AUMENTO O DISMINUCION DE CAPITAL.- La sociedad podrá aumentar el capital social siempre que así lo disponga La Asamblea General de Accionistas o lo establecido en los presentes estatutos y la ley.

ARTÍCULO 10. DERECHO DE LOS ACCIONISTAS: Todas las acciones confieren a su titular igual derecho en el haber social y en los beneficiarios que se reparten y cada una de ellas tiene derecho a un voto en las deliberaciones de la Asamblea General de Accionistas, sin limitación alguna. Igualmente las acciones son libremente negociables con la limitación del derecho de preferencias establecidas en estos estatutos. Por tanto las acciones conceden iguales derechos e imponen iguales obligaciones. La adquisición de una acción significa, de pleno derecho, adhesión a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea General de Accionistas.

ARTICULO 11. TITULOS DE ACCIONES: Las acciones serán representadas por títulos o certificaciones que llevan la firma autógrafa del representante legal y del secretario y serán expedidas en series numeradas y continuas. Por cada acción se expedirá un título, a menos que el socio prefiera títulos colectivos o parcialmente colectivos.

ARTICULO 12. PÉRDIDA O EXTRAVÍO DE TITULOS: En caso de pérdida o extravío, o hurto de un título de acción, se ordenará la expedición de uno nuevo con sujeción a las disposiciones legales, siempre que la petición sea fundada a costa del interesado, con la constancia de que se trata el duplicado, haciendo referencia al número del que se sustituye. Si el título perdido apareciere posteriormente, el accionista deberá devolver a la sociedad el duplicado, que será destruido y anulado, en sesión de la Junta Directiva, de lo cual se dejará constancia en el acta respectiva.

ARTICULO 13. IMPUESTO SOBRE TITULOS: Son de cargo del accionista los impuestos que graven la expedición de títulos de las acciones, lo mismo que las transferencias, mutaciones o transmisiones del dominio de ellas por cualquier causa.

ARTICULO. 14. LIBRO DE REGISTRO: La sociedad llevará un Libro de Registro de Acciones, previamente registrado en la Cámara de Comercio, en el cual se anotarán los nombres de los accionistas, la cantidad de acciones que a cada uno corresponde, el título o títulos con sus respectivos números y fechas de inscripción, las enajenaciones y traspasos, las prendas, usufructos, embargos y demandas judiciales, así como cualquier otro acto sujeto a inscripción según la ley.

ARTICULO. 15. ENAJENACIÓN DE ACCIONES: Los accionistas pueden enajenar libremente sus acciones, pero para validez de cualquier transferencia es necesario el previo lleno de los siguientes requisitos:

a. Toda transferencia está sometida a la condición suspensiva negativa de que la sociedad, o en su defecto de esta, alguno o algunos de los accionistas no quieran dentro de los plazos que se indicarán más adelante, tomarlas por el tanto estipulado en la enajenación proyectada; b. El socio que proyecta enajenar sus acciones o parte de ellas a cualquier persona, sea o no accionista dirigirá a la sociedad, con expresión de las condiciones en que se va a efectuar, la cual tendrá que estar aceptada por el presunto adquirente, quien firmará igualmente la referida comunicación; c. Desde la fecha de recibo de la comunicación indicada, la sociedad gozará de un término de 5 días, durante el cual podrá manifestar su deseo de tomar para sí las acciones objeto de la negociación, en las mismas condiciones en que ofrezca hacerlo el presunto adquirente; d. Vencido el término anterior, la sociedad comunicará a todos los accionistas dentro de los 5 días siguientes la operación proyectada y las condiciones de ella, para que manifiesten si están interesados o no en ejercer su derecho de preferencia dentro de los 5 días siguientes a la fecha de la comunicación; e. Si dentro de los plazos señalados, la sociedad y alguno o alguno de los accionistas manifiesten su intención de adquirir las acciones, se preferirá en primer término a la sociedad. Si solo estuvieron interesados en la negociación los accionistas se distribuirán las acciones en proporción al número que cada uno de ellos posea. Lo mismo se aplicará cuando la sociedad manifieste interés en adquirir solo una parte de las acciones que se le ofrecen; f. Si la enajenación proyectada fuere de aquellas que como la permuta no admiten sustitución en la cosa que recibe, o si la sociedad o los accionistas que hubieren manifestado su intención de adquirir las acciones, consideran demasiado onerosas las condiciones de la enajenación proyectada, y así lo comunican al enajenante en la carta en que dan noticia de su voluntad de adquirir las acciones, Se procederá a establecer el precio por medio de peritos nombrados por las partes o en su defecto por la Superintendencia de Sociedades. Hecha la regulación en dinero, la operación es obligatoria para todas las partes por un precio fijado por los peritos, pues se estima que la enajenación proyectada, cualquiera que sea su índole, se resuelve en una compraventa, cuyo precio queda al arbitrio de tales peritos; g. La sociedad sólo podrá ejercer derecho de preferencia cumpliendo los requisitos establecidos en la ley.

ARTICULO. 16. REPRESENTACIÓN DE LAS ACCIONES: Los accionistas podrán hacerse representar ante la sociedad, para todos los efectos, en todos los casos en su carácter de tales, con las limitaciones establecidas en la ley. Los poderes deberán constar por escrito, por medio de carta o telegrama dirigido a la sociedad, o por cualquier otra forma escrita.

También pueden ser representados los accionistas por sus mandatarios y los incapaces por sus representantes legales, siempre con sus limitaciones señaladas en la ley.

ARTICULO. 17. UNIDAD DE REPRESENTACIÓN Y VOTOS: Cada accionista, sea persona natural o jurídica, no puede designar sino a un solo representante a la Asamblea General de Accionistas, sea cual fuere el número de acciones que posea. El representante o mandatario de un accionista no puede fraccionar el voto de su representado o mandante, lo cual significa que no le es permitido votar con una o varias acciones en un determinado sentido, o por ciertas personas con una u otras acciones en un determinado sentido, o por ciertas personas con otra u otras acciones en distinto sentido o por otras personas. Esta indivisibilidad del voto no se opone a que el representante o mandatario de varios accionistas vote en cada caso siguiendo separadamente las instrucciones de cada persona o grupo representado por mandato.

ARTICULO. 18. ACCIONISTA EN MORA: Si un accionista no pagare dentro del plazo establecido en el estatuto o en el reglamento de colocación de acciones, las acciones que haya suscrito, la sociedad podrá dar cuenta y riesgo del socio moroso, vender, por conducto de un comisionista, sus acciones o imputar las sumas recibidas a la liberación del número de acciones correspondientes a las cuotas pagadas, previa deducción de un 20% a título de indemnización, o demandarlo ejecutivamente, a elección de la Junta Directiva.

CAPITULO III

DE LA ADMINISTRACIÓN – CONTROL DE LA SOCIEDAD.

ARTICULO. 19. ADMINISTRACIÓN SOCIAL: La dirección, administración y representación de la sociedad serán ejercidas por los siguientes órganos principales. **A.** La Asamblea General de Accionistas; **B** La Junta Directiva y **C.** El Gerente. **D.** Gerente Suplente.

ARTICULO. 20. VIGILANCIA Y FISCALIZACIÓN: La vigilancia y fiscalización de la sociedad corresponde al Revisor Fiscal.

CAPITULO IV

LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

ARTICULO. 21. COMPOSICIÓN: La Asamblea General de Accionistas la constituyen los accionistas inscritos en el libro de registro y gravamen de acciones, o sus representantes o mandatarios reunidos con el quórum y en las condiciones establecidas en estos estatutos.

ART. 22. REUNIONES: La Asamblea General de Accionistas tendrá dos clases de reuniones: Las ordinarias y las extraordinarias.

ARTICULO. 23. REUNIONES ORDINARIAS: Las reuniones ordinarias se efectuarán una vez al año, en la fecha señalada en la convocatoria, entre los meses de enero a marzo de cada año. Si transcurridos estos dos meses no hubiere sido convocada, se reunirá por derecho propio, sin necesidad de previa convocatoria, el primer día hábil del mes de marzo, a las 16 horas, en la oficina de la gerencia, en el domicilio social, y podrá deliberar y decidir válidamente con

cualquier número plural de personas que concurren, cualquiera que sea el número de acciones que representen.

ARTICULO. 24. REUNIONES EXTRAORDINARIAS: Las reuniones extraordinarias se efectuarán siempre que con tal carácter sean convocadas por la Junta Directiva, por el Gerente o por el Revisor Fiscal, por iniciativa propia de la entidad o persona que convoque o a solicitud de accionistas que representen no menos del 25% de las acciones suscritas. La Asamblea General no podrá ocuparse de temas no incluidos en la convocatoria, salvo la remoción de los administradores o de funcionarios cuya designación corresponda a la asamblea a menos que así lo decida con el voto de personas que representan no menos del 70% de las acciones presentes.

ARTICULO. 25. CONVOCATORIA: Tanto para las reuniones ordinarias como para las extraordinarias de la asamblea, es necesaria la convocatoria y será hecha por la Junta Directiva, por el Gerente o por el Revisor Fiscal, según el caso, por medio de aviso publicado en un periódico de circulación diaria en todo el territorio de la república o por comunicación escrita a cada uno de los accionistas, dirigida oportunamente. La convocatoria se hará con una anticipación no menor de 15 días comunes a la fecha de la reunión. Sin embargo, para las reuniones en que haya que aprobarse los balances de fines de ejercicio, la convocatoria deberá hacerse con antelación no menor de 15 días hábiles a la fecha de la reunión. En el caso de citación de Asambleas Extraordinarias se insertará además el orden del día, es decir, los temas de los que tendrá que ocuparse la Asamblea.

ARTICULO. 26. QUÓRUM: Constituye quórum, en las sesiones ordinarias y extraordinarias de la asamblea, cualquier número plural de personas que represente más del 50% de las acciones suscritas.

ARTICULO. 27. FALTA DE QUÓRUM: Si en cualquier reunión de la asamblea no se obtuviere el quórum fijado en estos estatutos, se citará a una nueva reunión y en esta oportunidad la asamblea podrá sesionar y deliberar con cualquier número de personas que concurren, sea cual fuere el número de acciones que representen. La nueva reunión deberá efectuarse no antes de los 10 días ni después de los 30 contados desde la fecha de la primera reunión. Los días serán hábiles.

ARTICULO. 28. PRESIDENTE: La Asamblea será presidida por el Gerente o por las personas que designe para tal efecto la misma asamblea.

ARTICULO. 29. FUNCIONES: Son funciones reservadas a la Asamblea General de Accionistas las siguientes: a. Elegir a los miembros de la Junta Directiva con sus respectivos suplentes, al Revisor Fiscal y su suplente y señalarles su remuneración; b. Darse su propio reglamento; c. Reformar los estatutos; d. Ampliar, restringir o modificar el objeto de la sociedad; e. Decretar el aumento de capital y la capitalización de utilidades; f. Resolver sobre la disolución de la sociedad antes de vencerse el término de duración; o sobre su prórroga; g. Decidir sobre el cambio de razón social, su transformación en otro tipo de sociedad, la fusión con otra u otras sociedades, la incorporación en ellos de otra u otras sociedades, o sobre las reformas que afecten las bases fundamentales del contrato, o que aumenten las cargas de los accionistas; h. Reglamentar lo relativo al derecho de preferencia de las acciones que sean creadas; j. Decretar la enajenación o el gravamen de la totalidad de los bienes de la empresa, autorizado

para ello al gerente; k. Aprobar o improbar las cuentas, el balance y el estado de pérdidas y ganancias; l. Decretar la distribución de utilidades, la cancelación de pérdidas y creación de reservas no previstas en la ley o en estos estatutos; ll. Remover libremente a cualquiera de sus empleados o funcionarios de la entidad, cuya designación le corresponda; m. Decretar la compra de sus propias acciones con sujeción a la ley y a los presentes estatutos; n. Autorizar la emisión de bonos industriales; ñ. Estatuir y resolver sobre los asuntos que le correspondan como suprema autoridad directiva de la sociedad y que no hayan sido atribuidos a ninguna otra autoridad o persona.

ARTICULO. 30. DECISIONES. Todas las decisiones de la Asamblea serán adoptadas con el voto favorable de personas que representen por lo menos el 50% de las presentes, salvo que en la ley o en los estatutos se exija una mayoría especial.

ARTICULO. 31. DECISIONES ESPECIALES: Las decisiones de la Asamblea referente a reforma de estos estatutos o a la enajenación o gravamen de la totalidad de los bienes de la empresa, requerirán, para su validez, que sean aprobadas por el voto favorable de las personas que representen no menos del 70% de las acciones representadas en la reunión. No obstante para la creación de acciones privilegiadas y para reglamentar su colocación, se dará estricto cumplimiento a lo estipulado en la ley.

ARTICULO. 32. ELECCIONES: Siempre que se trate de elegir a dos o más personas para una misma junta, cuerpo o comisión, se aplicará el sistema del cociente electoral, o cualquier otro sistema permitido por la ley. El cociente se determinará dividiendo el total de votos válidamente emitidos por el de las personas que se trata de elegir. De cada lista saldrán electos tantos nombres cuantas veces quepa el cociente en el número de votos obtenidos por cada uno de ellos. Si quedare puestos por proveer, ellos corresponderán a los residuos en orden descendente. En caso de empate en los residuos, se decidirá a la suerte.

ARTICULO. 33. REUNIONES SIN CONVOCATORIA: La Asamblea General de Accionistas puede reunirse en cualquier tiempo y lugar, sin necesidad de previa convocatoria, y ejercer todas las funciones que le son propias, siempre que se encuentre debidamente representada la totalidad de las acciones suscritas.

ARTICULO. 34. ACTAS: Todas las reuniones, decretos, acuerdos, resoluciones, decisiones, elecciones y demás actos de la Asamblea General se harán constar en un libro de actas, que firmarán las personas que presidan la sesión y el secretario. Las actas así elaboradas deberán ser sometidas a la aprobación de la Asamblea General o a las personas designadas por ella, caso en el cual éstas también firmarán las actas respectivas.

CAPITULO V

LA JUNTA DIRECTIVA:

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

ARTICULO. 35. COMPOSICIÓN: La Junta Directiva se compone de 1 miembros principales. El gerente general de la sociedad tendrá voz y voto en las reuniones de la Junta Directiva y no devengará remuneración especial por su asistencia a las reuniones de ella, a menos que sea miembro de la junta, caso en el cual tendrá voz, voto y remuneración.

ARTICULO. 36. El período de duración de los miembros principales y sus suplentes en la Junta Directiva, será de indefinida y unos y otros podrán ser reelegidos o removidos por decisión de la asamblea de accionistas. La junta directiva designará de su seno un presidente y un vicepresidente.

ARTICULO. 37. PRESIDENTE. La Junta Directiva elegirá en su seno un presidente que presidirá sus sesiones. En ausencia de éste presidirá la persona designada por la misma junta. El Gerente tendrá voz, pero no voto en las deliberaciones de la Junta Directiva, a menos que forme parte de ella como principal o suplente en ejercicio del cargo.

ARTICULO. 38. REUNIONES. La Junta Directiva se reunirá por lo menos una vez cada dos meses, en la fecha que ella misma señale y siempre que sean convocadas por la misma junta, por el Gerente, Revisor Fiscal o por dos de sus miembros que estén actuando como principales.

ARTICULO. 39. QUÓRUM Y DECISIONES. La Junta Directiva podrá funcionar y adoptar válidamente sus decisiones con la presencia y los votos de la mayoría de los miembros que la componen.

ARTICULO. 40. FUNCIONES. Son funciones de la Junta Directiva: a. Elegir al Gerente de la sociedad, al Gerente Suplente, y al Secretario, remover y fijarles su remuneración; b. Dictar su propio reglamento y aprobar el reglamento interno de la empresa; c. Crear todos los cargos o empleos subalternos que sean necesarios para la cumplida administración de la sociedad, señalarles sus funciones, atribuciones y remuneración respectiva; d. Autorizar al establecimiento de sucursales o agencias; e. Autorizar al gerente para celebrar todos los contratos, cualquiera que sea su cuantía, relativos a la adquisición y enajenación o gravamen de bienes raíces y para ejecutar o celebrar todos los actos o contratos cuya cuantía sea o exceda de doscientos Millones de pesos (\$200.000.000); f. Examinar por sí, o por comisiones de su seno, los libros y cuentas de la sociedad, comprobar los valores que tenga la sociedad y examinar los dineros en caja; g. Establecer las normas que han de regir la contabilidad de la sociedad, señalando las cuotas o porcentajes que se deben apropiar con carácter de gastos para amparar el patrimonio social o para cubrir las obligaciones a cargo de la empresa, h. Interpretar las disposiciones de los Estatutos cuando en su aplicación surgieren dudas y someterlas posteriormente a la Asamblea General y cuidar del estricto cumplimiento de los Estatutos Sociales; i. Decidir qué acciones judiciales deben iniciarse y autorizar al gerente para que designe a los apoderados en las controversias tanto judiciales como extrajudiciales; j. Resolver que se sometan a arbitraje o que se transijan las diferencias de la sociedad con terceros; k. Autorizar la celebración de pactos colectivos de trabajo fijando previamente las condiciones entre las cuales deban hacerse y designar los negociadores que representen a la empresa; l. Aprobar los reglamentos de trabajo e higiene de la empresa; ll. Presentar a la Asamblea General, con las cuentas e inventarios, un informe razonado de la situación financiera de la compañía y proponer la distribución de las utilidades; m. En general, desempeñar todas las funciones para el cumplido manejo de los negocios sociales, desde luego sin perjuicio de las atribuciones que corresponden a la Asamblea General de Accionistas.

ARTICULO. 41. ACTAS. Las deliberaciones y acuerdos de la Junta se harán constar en un libro de actas que deberán ser firmadas por las personas que hayan presidido la reunión y el secretario de la misma.

CAPITULO VI GERENTE

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

ARTICULO. 43. El Gerente ejercerá todas las funciones propias de la naturaleza de su cargo, y en especial, las siguientes: 1) Representar a la sociedad ante los accionistas, ante terceros y ante toda clase de autoridades de orden administrativo y jurisdiccional. 2) Ejecutar todos los actos u operaciones correspondientes al objeto social, de conformidad con lo previsto en las leyes y en estos estatutos. 3) Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de la sociedad. 4) Presentar a la Asamblea General en sus reuniones ordinarias, un inventario y un balance de fin de ejercicio, junto con un informe escrito sobre la situación de la sociedad, un detalle completo de la cuenta de pérdidas y ganancias y un proyecto de distribución de utilidades obtenidas. 5) Nombrar y remover los empleados de la sociedad cuyo nombramiento y remoción le delegue la Junta Directiva. 6) Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración de la sociedad e impartirles las órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la compañía. 7) Convocar la Asamblea General a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente o necesario y hacer las convocatorias del caso cuando lo ordenen los estatutos, la Junta Directiva o el Revisor Fiscal de la sociedad. 8) Convocar la Junta Directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del curso de los negocios sociales. 9) Cumplir las órdenes e instrucciones que le impartan la Asamblea General o la Junta Directiva, y, en particular, solicitar autorizaciones para los negocios que deben aprobar previamente la Asamblea o Junta Directiva según lo disponen las normas correspondientes del presente estatuto. 10) Cumplir o hacer que se cumplan oportunamente todos los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y actividades de la sociedad.