

**EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE CREAR UN RESTAURANTE  
TEMATICO "A LA MESA" EN SANTIAGO DE CALI**

**BRYAN FELIPE ROMERO SUAREZ**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMONISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD UNIEMPRESARIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE CREAR UN RESTAURANTE TEMATICO  
“A LA MESA” EN SANTIAGO DE CALI**

**BRYAN FELIPE ROMERO SUAREZ**

**Proyecto de grado como requisito para obtener el titulo  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director  
MARGOT CAJIGAS ROMERO  
Magister en ciencias de la organización**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMONISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD UNIEMPRESARIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado  
en cumplimiento de los requisitos  
exigidos por la Universidad  
Autónoma de Occidente para optar  
al título de Administrador de  
empresas.**

**FRANCISCO HERNANDEZ**

---

**Jurado**

**LAURA RUBIO**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 20 Febrero 2012**

Primeramente dirijo mi más efusivo agradecimiento a **Dios** y le doy la honra y gloria, por cuanto es él quien me ha permitido realizar y culminar este trabajo, por haberme inspirado, fortalecido, motivado y por darme la oportunidad de realizar esta carrera, gracias señor. También lo dedico a mi padres, por su apoyo y acompañamiento a lo largo de este proceso y por ultimo, pero no menos importante, a mis dos princesas que amo mucho y que son por quienes lucho por alcanzar este titulo, para poder ofrecerles una vida mejor.

## CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>14</b>
<b>1. PRESENTACION</b>	<b>15</b>
1.1. <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
1.1.2. <b>Tipos de establecimientos y fórmulas de restauración.</b>	<b>15</b>
1.1.2.1. <b>Restaurante buffet.</b>	<b>15</b>
1.1.2.2. <b>Restaurante de comida rápida (fastfood).</b>	<b>15</b>
1.1.2.3. <b>Restaurantes de alta cocina o gourmet.</b>	<b>16</b>
1.1.2.4. <b>Restaurantes temáticos.</b>	<b>16</b>
1.1.2.5. <b>Comida para llevar o takeaway.</b>	<b>16</b>
1.2. <b>FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	<b>17</b>
1.2.1. <b>Sistematización</b>	<b>17</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>17</b>
2.1. <b>Objetivo general.</b>	<b>17</b>
2.2. <b>Objetivos específicos.</b>	<b>17</b>
<b>3. JUSTIFICACION</b>	<b>19</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>20</b>
4.1. <b>Marco contextual</b>	<b>20</b>
4.2. <b>Marco teórico</b>	<b>23</b>
<b>5. METODOLOGIA</b>	<b>25</b>
<b>6. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>26</b>
6.1. <b>CONCEPTO DEL NEGOCIO</b>	<b>26</b>
6.2. <b>EMPRENDEDOR, INVERSORES Y CAPITAL DE CONSTITUCION</b>	<b>26</b>
6.3. <b>POTENCIAL DE MERCADO EN CIFRAS</b>	<b>27</b>
6.4. <b>VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>27</b>
6.5. <b>INVERSION REQUERIDA</b>	<b>27</b>
6.6. <b>PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD</b>	<b>29</b>
6.7. <b>CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACION DE VIABILIDAD</b>	<b>30</b>
<b>7. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL</b>	<b>31</b>
7.1. <b>INFLUENCIA DEL ENTORNO ECONÓMICO.</b>	<b>31</b>
7.1.1. <b>El producto interno bruto (PIB).</b>	<b>31</b>
7.1.2. <b>El ingreso per cápita y el salario básico.</b>	<b>32</b>
7.1.3. <b>La tasa de inflación</b>	<b>32</b>

7.1.7.	La carga impositiva.	32
7.1.8.	Tamaño y dinámica del mercado.	33
7.2.	<b>INFLUENCIA DE LOS ENTORNOS POLÍTICO Y LEGAL.</b>	34
7.3.	<b>INFLUENCIA DE LOS ENTORNOS SOCIAL, CULTURAL Y DEMOGRÁFICO</b>	35
7.4.	<b>INFLUENCIA DEL ENTORNO AMBIENTAL</b>	35
7.5.	<b>INFLUENCIA DEL ENTORNO TECNOLÓGICO</b>	36
8.	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL</b>	37
8.1.	<b>DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE UN SECTOR INDUSTRIAL</b>	37
8.1.1.	Disponibilidad de factores naturales y creados.	38
8.1.2.	Grado de organización de la cadena productiva.	39
8.1.3.	Condiciones de la demanda.	40
8.1.4.	Composición del renglón, su rivalidad y estrategia.	41
8.2.	<b>ANÁLISIS DE FUERZAS SECTORIALES DETERMINANTES DE LA EMPRESA</b>	43
8.2.1.	Dinámica y rivalidad de los competidores actuales.	43
8.2.2.	Comportamiento de los proveedores.	45
8.2.2.1.	Amenazas con precio.	46
8.2.3.	Comportamiento de los compradores.	47
8.2.4.	Los sustitutos y su potencial de causar daño.	48
9.	<b>ANÁLISIS ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS</b>	49
9.1.	<b>EL PRODUCTO O SERVICIO</b>	49
9.1.1.	El producto a ofrecer y su enfoque.	49
9.1.2.	Universalidad del producto.	51
9.1.4.	Servicio y garantía a ofrecer.	51
9.1.5.	Investigación & desarrollo (I&D) de productos.	51
9.1.6.	El empaque.	51
9.2.	<b>EL PRECIO.</b>	53
9.3.1.	Criterios para establecer los precios de venta.	53
9.3.2.	Sistema de costeo a emplear para fijar precios.	53
9.3.4.	Elasticidad de la demanda.	54
9.3.5.	Políticas de precio.	54
9.3.6.	Formas de variar el precio de venta.	54
9.4.	<b>LA CREACIÓN DE MARCA.</b>	54
9.4.1.	La promoción.	54
9.4.1.1.	Política de la empresa para hacer promoción.	55
9.4.1.2.	Fortaleza o agresividad de las promociones.	55
9.4.1.3.	Personaje objeto de la promoción.	55
9.4.1.4.	Ofrecimiento clave a realizar con la promoción.	55
9.4.2.	La publicidad.	55
9.4.2.1.	Misión de la publicidad.	55
9.4.2.2.	El mensaje publicitario.	55

9.4.2.3.	Los medios publicitarios.	56
9.4.2.4.	El presupuesto publicitario	56
9.4.3.	Las relaciones públicas.	56
9.4.3.1.	Estrategias y tácticas para relaciones públicas	56
9.4.3.2.	El presupuesto para relaciones públicas.	57
9.4.5.	Marketing o mercadeo directo.	57
9.4.6.	El merchandising.	57
9.6.	TAMAÑO DEL MERCADO.	57
9.6.1.	Valor del mercado potencial.	58
9.6.2.	Segmento del mercado a servir.	58
9.6.4.	Participación en el mercado.	58
10.	ANÁLISIS ÁREA DE PRODUCCIÓN	59
10.1.	DESARROLLO DEL PRODUCTO.	59
10.2.	MATERIALES E INSUMOS REQUERIDOS.	59
10.3.	DEFINICIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA Y TECNOLOGÍA.	62
10.4.	UBICACIÓN DE LA PLANTA	63
10.5.	DISEÑO O DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA	64
10.6.	EL PROCESO PRODUCTIVO	66
11.	ANÁLISIS ÁREA DE TALENTO HUMANO	67
11.1.	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	67
11.2.	CAPITAL HUMANO DISPONIBLE EN EL MERCADO.	69
11.4.	PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO LABORAL.	69
11.5.	SISTEMA DE CONTRATACIÓN.	69
11.6.	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, ENGANCHE Y DESPIDO DE PERSONAL.	70
11.7.	LA ESCALA SALARIAL.	70
11.8.	PRESUPUESTO PARA PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN.	70
11.9.	HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.	71
12.	ANÁLISIS ÁREA DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN	72
12.2.	CONFORMACIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA	72
12.2.1.	Características de la sociedad limitada.	72
12.2.2.	Administración y representación legal.	73
12.2.3.	Capital de la sociedad	73
12.2.4.	Causales de disolución.	74
12.2.5.	Ventajas y desventajas.	74
12.3.	DEFINICIÓN DE EQUIPO DIRECTIVO	76
12.4.	MISIÓN Y VISIÓN DE LA FUTURA EMPRESA.	77
12.4.1.	Misión.	77
12.4.2.	Visión.	77
12.5.	PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	77
12.5.1.	Nivel de participación	77

12.5.2.	Comunicación.	77
12.5.3.	Responsabilidad social empresarial.	77
12.5.4.	Estructura organizacional.	78
12.5.5.	Funciones y perfiles de cargos	79
12.5.6.	Horario laboral.	85
12.5.7.	Objetivos Y Estrategias.	85
12.6.	MONITOREO A INDICADORES BÁSICOS DE GESTIÓN	87
12.7.	DEPARTAMENTALIZACIÓN BÁSICA.	87
13.	ANÁLISIS ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	89
13.1.	Determinación De La Estructura De Costos	89
13.1.2.	Costos Fijos	89
13.1.3.	Costo Variable Unitario	90
13.2.	LA INVERSIÓN TOTAL.	90
13.3.	FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN REQUERIDA	91
13.3.5.	Flujo de caja libre (FCL) de un proyecto.	91
13.4.1	Proyectar ventas, base de las proyecciones financieras.	92
13.4.1.1.	Proyección primaria: Alcanzar punto de equilibrio.	92
13.4.1.2	Proyección para utilidades: crecimientos escalonados por encima de pe	93
13.4.1.3.	El Estado de Resultados y su Proyección	94
13.5.	MARGEN DE CONTRIBUCION	94
14.	CONCLUSIONES	95
15.	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFIA	97
	ANEXOS	98



## LISTA CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1. Ingreso por actividad económica</b>	<b>21</b>
<b>Cuadro 2. Información del emprendedor</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro 3. Información del inversor</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro 4. Valoración de la participación en el mercado</b>	<b>27</b>
<b>Cuadro 5. Inversión total requerida</b>	<b>28</b>
<b>Cuadro 6. Estado de resultados años 1, 2 y 3.</b>	<b>29</b>
<b>Cuadro 7. Estado de resultados años 4 y 5.</b>	<b>29</b>
<b>Cuadro 8. tasa de inflación año 2011</b>	<b>32</b>
<b>Cuadro 9. Gasto per-cápita</b>	<b>39</b>
<b>Cuadro 10. Tipos de platos</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro 11. Competidores directos</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro 12. Cuadro de proveedores</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro 13. Plato fuerte</b>	<b>48</b>
<b>Cuadro 14. Entradas</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 15. Bebidas</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 16. Postres</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 17. Cotización empaque</b>	<b>51</b>
<b>Cuadro 18. Presupuesto publicitario</b>	<b>54</b>
<b>Cuadro 19. Mercado potencial valorado en cifras.</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro 20. Estudio costos variables del tamal</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro 21. Estudio costos variables del Sancocho de gallina.</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro 22. Estudio costos variables del Ajiaco bogotano.</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 23. Estudio costos variables de Bandeja paisa</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 24. Estudio costos variables de Arroz con pollo</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro 25. Personal necesario</b>	<b>66</b>
<b>Cuadro 26. Escala salarial</b>	<b>69</b>
<b>Cuadro 27. Presupuesto programas de motivación</b>	<b>69</b>
<b>Cuadro 28. RSE</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 29. Plan estratégico funcional servicio al cliente</b>	<b>87</b>

<b>Cuadro 30. Plan estratégico funcional producción</b>	<b>87</b>
<b>Cuadro 31. Plan estratégico funcional Contabilidad y finanzas</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 32. Estructura de costos</b>	<b>87</b>
<b>Cuadro 33. Costos fijos mensuales</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro 34. Costos Variables</b>	<b>90</b>
<b>Cuadro 35. Inversión Total.</b>	<b>90</b>
<b>Cuadro 36. Financiación de la inversión.</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 37 Flujo de caja libre</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 38. Proyección de las ventas año 2</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 39. Unidades para alcanzar pe</b>	<b>92</b>
<b>Cuadro 40. Estructura de costos PE</b>	<b>92</b>
<b>Cuadro 41. PE</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 42. MCU</b>	<b>94</b>

## GRAFICOS

	<b>pág.</b>	
<b>Grafico 1</b>	<b>Mapa comunas de Cali</b>	<b>22</b>
<b>Grafico 2</b>	<b>PIB</b>	<b>31</b>
<b>Grafico 3</b>	<b>Cadena de valor</b>	<b>40</b>
<b>Grafico 4</b>	<b>Análisis de fuerzas sectoriales</b>	<b>43</b>
<b>Grafico 5</b>	<b>Logo</b>	<b>62</b>
<b>Grafico 6</b>	<b>Ubicación de la planta</b>	<b>64</b>
<b>Grafico 7</b>	<b>Diseño de la planta</b>	<b>65</b>
<b>Grafico 8</b>	<b>Diseño de la cocina</b>	<b>66</b>
<b>Grafico 9</b>	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>67</b>
<b>Grafico 10</b>	<b>Estructura organizacional</b>	<b>79</b>

## ANEXOS

	pág.
Anexo A. Plan de higiene	98
Anexo B. Plan de manejo de alimentos	100

## RESUMEN

Con el propósito de obtener el título de Administrador de Empresas en modalidad uniempresarial, se presenta el siguiente documento que consiste en una evaluación de la factibilidad para la creación de un restaurante temático "A LA MESA", dedicado a elaborar platos de comida típica colombiana y ofrecer la mas grata experiencia de la cultura colombiana en un mismo lugar, ubicado en la zona sur de la ciudad de Cali.

Este estudio de factibilidad se adelanto mediante el análisis del entorno general y sectorial en el cual esta envuelto el restaurante, la estructuración del área de mercadeo, producción, recurso humano, organizacional, legal y financiera. Gracias a el estudio financiero realizado se lograron proyecciones económicas que demostraron la viabilidad del proyecto, también se estableció el capital de inversión requerido.

**Palabras Claves:** resumen ejecutivo, concepto del negocio, emprendedor, inversores y capital de constitución, plan de mercadeo, diseño de cocina, tipos de platos.

## INTRODUCCION

Esta propuesta esta enfocado a la creación de una empresa que se hará una realidad con esfuerzo, empeño y creatividad por parte del emprendedor, para poder entender la idea central del negocio y como se proyecta que será su funcionamiento, se hace necesario concebir una estructura organizacional que se hallará explicada a lo largo de todo este documento.

Paso por paso se ira dando claridad al como? Que? Cuando? se establecerá esta propuesta de creación de empresa, que busca entrar a ser parte fundamental del sector de alimentos de la ciudad de Cali y así colaborar para la creación de nuevos puestos de trabajo y la vinculación de mano de obra capaz que esta inactiva actualmente.

Durante la primera parte de este documento se podrá observar la problemática a solucionar, aquello por lo cual el emprendedor se motivo a hacer una realidad este proyecto de empresa; también se encontrara la pregunta plausible e interesante preferentemente acerca de las causas, el origen, el que, el dónde, el cómo, el cuanto, etc., que explicara el hecho o fenómeno que se quiere resolver.

## 1. PRESENTACION

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La tendencia actual del mundo es la de buscar alternativas que ofrezcan innovación, un mayor valor agregado a un menor precio, esto se puede percibir en todas áreas de la industria y el comercio. Por lo tanto el área de servicios alimenticios (Restaurantes) no ha sido ajena a esta transformación del mercado, debido a la tecnología y las múltiples facilidades que hoy existen, nos percatamos que los consumidores son mas exigentes, son conocedores y además no son fieles o leales a ninguna marca, sino que buscan y toman las mejores opciones que se les presenten. Es por esto que el reto de las empresas se centra en atraer a estos exigentes consumidores.

Como solución a estas nuevas tendencias se han visto como los restaurantes han pasado de ser: "las casas de comida" que se conocieron en el siglo XVI, en Francia; para ser hoy en día lugares donde no solo se satisfacen las necesidades básicas de alimentación de los consumidores sino que toda una variedad de necesidades; tales como recreación, autorrealización, estima, pertenencia, etc. Es decir los restaurantes no son los lugares donde solo comes, sino con los cuales te sientes identificado y satisfecho.

A estas transformaciones también se deben sumar muchas otras, entre las cuales es necesario resaltar las dinámicas que hoy se ven en el mundo, es una sociedad donde la practicidad y rapidez toman protagonismo y lo que carece de esto lentamente es desechado. Podemos ver en esta conducta una oportunidad al entender que cada vez las personas evitan hacer su propio alimento por la limitante del tiempo y prefieren comer fuera de sus hogares.

**1.1.2. Tipos de establecimientos y fórmulas de restauración.**<sup>1</sup> Todas estas nuevas exigencias del mercado han hecho que surjan una gran variedad de arquetipos de restaurantes, de los cuales se mencionan:

**1.1.2.1. Restaurante buffet.** Es posible escoger uno mismo una variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (peso o tipos de platos). Surgido en los años 70's, es una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de persona.

---

<sup>1</sup> Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2009 [consultado 02 de febrero de 2009]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>

**1.1.2.2. Restaurante de comida rápida (fastfood).** Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas o pollo. Algunas de las cadenas de restaurantes más conocidas son: McDonald's, Burger King, Wendy's, KFC, Pizza Hut, Domino's pizza, Taco Bell o Telepizza.

**1.1.2.3. Restaurantes de alta cocina o 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. Existen mozos o camareros, dirigidos por un Maitre. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

**1.1.2.4. 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 tailandesa, restaurantes espectáculo, entre otros.

**1.1.2.5. Comida para llevar o takeaway.** 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 takeaway podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada. Al igual que los fastfood, la vajilla y el menaje que se usa son recipientes desechables. Un ejemplo son las rosticerías, los asaderos de pollos, etc.

Basándose en cifras del Dane, el rubro de restaurantes y hotelería fue el sexto de mayor crecimiento en la economía nacional en 2007, con un 5,95 por ciento y un nivel de ventas de 6 billones de pesos. "Salir a comer o almorzar se volvió cotidiano, dejó de ser algo para celebrar. En las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios"<sup>2</sup>

Actualmente en la ciudad de Cali existen 5 zonas donde la gastronomía ha establecido un auge grande y son reconocidas por los caleños como áreas a donde se puede ir en busca de ofertas gastronómicas, estas zonas son: Ciudad jardín, El peñón, Granada, San Antonio y El parque del Perro.

---

<sup>2</sup>[www.tormo.com.co;http://www.tormo.com.co/resumen/4471/Restaurantes\\_Un\\_negocio\\_cada\\_vez\\_mas\\_dulce.html](http://www.tormo.com.co/resumen/4471/Restaurantes_Un_negocio_cada_vez_mas_dulce.html)



## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

De acuerdo al anterior planteamiento del problema surge la siguiente incógnita y es:

**¿Es viable crear un restaurante temático, en la ciudad de Cali, que este centrado en impulsar la comida típica Colombiana?**

**1.2.1. Sistematización.** Adicionalmente para poder dar respuesta a la pregunta base, es necesario responder los siguientes interrogantes:

- ¿Es favorable el entorno general y sectorial para la empresa?
- ¿Cuál es el mercado potencial, objetivo y específico a penetrar?
- ¿Cuál debe ser el diseño técnico y operativo de la empresa?
- ¿Cuál debe ser la estructura organizacional y legal de la empresa a crear?
- ¿Es viable financieramente el proyecto?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar el estudio de viabilidad para la creación de un Restaurante temático “A LA MESA”, en el Sur de la ciudad de Cali.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar entorno general y sectorial.
- Determinar el mercado potencial, objetivo y meta.
- Elaborar un estudio técnico y operativo.
- Establecer el esquema organizacional de la empresa a crear.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto.
- Formalizar el estudio jurídico y administrativo para la empresa a crear.

### 3. JUSTIFICACION

En un mercado como el actual, donde no es fácil captar la atención de los clientes y mucho menos fácil fidelizar los clientes, clientes en los cuales no se tiene certeza de su recompra, debido a los niveles de competitividad que se han alcanzado y cada día exigen más los consumidores, es necesario iniciar un gran proceso de innovación y desarrollo de ideas creativas que se puedan convertir en propuestas de negocios transformadoras de las concepciones que se tienen de cierto tipo de empresas, es el caso de esta propuesta; Restaurante temático “A LA MESA”, que se desplegara con este trabajo de grado.

No solo serán beneficiados los colaboradores y el gestor de la idea; con esta propuesta, sino que también, la Universidad Autónoma de Occidente por que serán los tutores de esta idea de negocio que se convertirá en un éxito y el inicio de una gran empresa, adicional a esto la Universidad estará incentivando la generación de soluciones para problemática social del desempleo de la ciudad.

Esta propuesta también comprueba los conocimientos adquiridos a lo largo del programa de Administración de Empresas Modalidad Dual, desarrollando habilidades en el área administrativa, realizando un análisis de la competencia empresarial para brindar estrategias y soluciones con responsabilidad.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO CONTEXTUAL

El sector gastronómico en Colombia y específicamente la ciudad de Bogotá, Cali y Medellín se ha convertido en los más interesantes y atractivos para invertir en él, dado el alto grado de crecimiento y desarrollo durante los últimos años. Razones como la entrada de nuevos inversionistas y una tendencia para que el sector gastronómico sea más formal e innovador impulsaron las ventas del mismo en el año 2006. Así mismo, siguiendo la tendencia, en la ciudad de Cali se ha presentado en los años recientes un auge importante de la gastronomía, según una encuesta realizada por *ACODRES* (Asociación Colombiana de Restaurantes) después de Bogotá, Cali es el segundo destino gastronómico de Colombia, afirman haber hecho encuestas entre sus asociados que dan cuenta de ese honroso lugar que posiciona a Cali sobre ciudades como Medellín y Cartagena.

En Colombia, durante el año 2007 las ventas llegaron a 5,2 billones de pesos, de acuerdo con un estudio que hizo el Centro Nacional de Consultoría para *ACODRES*. A esto se suma que para el 2009 se prevé un crecimiento considerable en las ventas. De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98% a comida en restaurantes. Además de lo anterior, es pertinente resaltar que en el sector se viene dando una fuerte tendencia hacia la formalización y procesos de mejoras en las concepciones de los negocios. Para comprobar lo manifestado, solo basta con mirar el gran número de empresas con estructuras fuertes que permiten el desarrollo de cadenas de restaurantes, con grandes inversiones y altas utilidades.

“Hoy en día salir a comer a un restaurante no se hace, solo para ocasiones especiales sino que se sale cuando no hay comida en casa. Debido al exigente medio laboral las personas deben estar atentas a cada minuto de sus trabajos lo que los deja sin tiempo para cocinar o ir a sus casa a comer y es por eso que nosotros somos (Restaurantes) su única opción”\*

Esta frase nos demuestra que el sector gastronómico en Colombia y en particular en Cali está en crecimiento y representa una opción bastante atractiva para los inversionistas extranjeros así como para los nacionales. Inclusive mundialmente se está alabando el buen momento que tiene la gastronomía colombiana; revistas especializadas han destacado la excelente oferta gastronómica que ciudades como Bogotá y Cali presentan.

\*SUAREZ MORA, Inés, Propietaria Restaurante

**Cuadro 1. Ingreso por actividad económica**

Actividad económica	2002	2003	2004	2005	2006 <sup>P</sup>
TOTAL	11,033,998	11,196,136	11,462,417	12,176,197	13,239,978
Agrícola	20,020	19,862	47,094	52,979	44,786
Pecuario y pesca	10,656	21,980	a	a	a
Minas	9,989	8,996	11,250	10,299	8,253
Electricidad, gas y agua	233,339	198,159	239,281	259,687	225,175
Industria manufacturera	2,475,214	2,555,296	2,627,521	2,959,292	3,020,092
Construcción	567,797	841,541	1,414,145	1,433,356	1,966,208
Comercio	1,775,696	1,274,409	1,403,383	2,253,002	2,998,505
Hoteles y restaurantes	25,861	31,932	39,100	49,988	60,255
Transporte	936,162	922,128	1,353,360	779,662	585,703
Finanzas	241,078	69,755	74,307	80,655	72,620
Inmobiliaria	2,374,786	2,791,178	2,352,907	2,435,418	2,508,048
Servicios generales	2,363,400	2,460,901	1,900,070	1,861,858	1,750,332

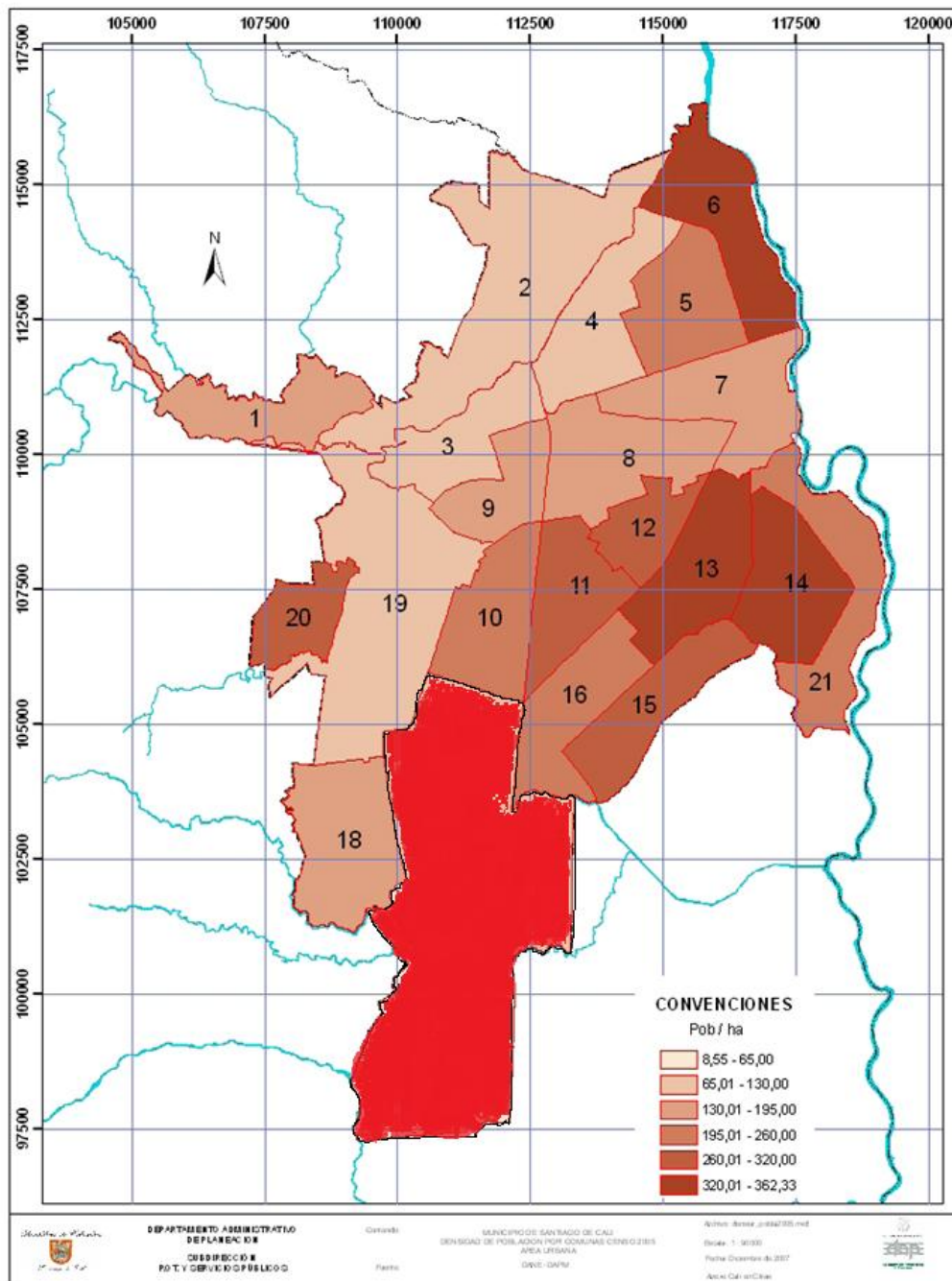
FUENTE: Departamento Administrativo de Planeación e ICESI

a Incluido en agrícola

Como nos lo demuestra este cuadro el sector hotelero y de Restaurantes viene dando un crecimiento del 20% promedio del 2005 – 2006 y de un crecimiento de 10.000 millones promedio del 2003 – 2006, en la ciudad de Santiago de Cali.

Es preciso aclarar que las zonas geográficas dentro de la ciudad de Cali, que serán influenciadas por el Restaurante son las comunas 17 y 22 de la ciudad:

**Grafico 1. Mapa comunas de Cali**



## 4.2. MARCO TEORICO

Un estudio de viabilidad consiste en realizar una investigación con la cual se busca determinar el éxito de determinada actividad, por medio del estudio de los recursos disponibles, limitaciones del entorno y estructuración de las áreas funcionales de una empresa: mercadeo, producción, organizacional y legal y por último el área financiera.

Un elemento con el que deben contar las empresas actualmente y que permite una ventaja competitiva frente a las demás es la innovación, es decir, la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. La productividad es la capacidad de producir más bienes o servicios con menos recursos (tiempo, insumos, MP). Esto redundaría en un costo bajo que permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social). La productividad es entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o de servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En la medida en que las empresas innoven constantemente y aumenten su productividad se vuelven más competitivas.

La competitividad es la capacidad de la organización para mantener constantemente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, es la capacidad de generar una mayor producción al menor costo posible. En la actualidad el tema de la competitividad ha tomado mucho auge ya que por medio de sus evaluaciones en las empresas es posible conocer su estado con respecto a las demás, sus fortalezas y debilidades y así poder tomar decisiones estratégicas que proporcionen ventajas competitivas.

De acuerdo con Michael Porter, existen factores que pueden ser determinantes de la competitividad, entre los más representativos están:

- ✓ La disponibilidad de los factores naturales (clima geografía, mano de obra especializada) y creados (infraestructura digital y de comunicaciones, tecnologías de información personal científico y técnico capacitado y entrenado).
- ✓ Condiciones de la demanda.
- ✓ Composición del renglón, su rivalidad y estrategia.

Así mismo, Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.

Según esto, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para el negocio, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
- **Poder de negociación de los compradores.** A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



## **5. METODOLOGIA**

El estudio de viabilidad se desarrolló de forma exploratoria por medio de recolección de información; de la misma manera, se perfeccionaron un conjunto de estrategias que pretenden dar inicio a las labores de la nueva unidad de negocio considerando su viabilidad, apoyados por un programa estructurado y sistemático a través de la metodología de los profesores Ramírez & Cajigas, la cual está integrada por un software o aplicativo electrónico, cuyo propósito principal es respaldar e impulsar la realización de los estudios de viabilidad empresarial.

El análisis de factibilidad empresarial, contiene la investigación de cada uno de los factores que se tienen en cuenta para el estudio de viabilidad en los cuales los emprendedores pueden conocer sus fortalezas y debilidades, así como también establecer las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno, pues parte del trabajo también consistió en realizar una investigación exploratoria, análisis de fuentes secundarias y en establecer relación con todas las personas, entidades y empresas que hacen parte del sector productivo en el cual se está desarrollando el proyecto.

## 6. RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente resumen ejecutivo contiene una información general e importante sobre el estudio de factibilidad realizado para la creación de el restaurante “A LA MESA” se describe el concepto del negocio a crear, el equipo emprendedor, inversores y capital de constitución, mercado potencial, la ventaja competitiva y la propuesta de valor, la inversión inicial requerida para iniciar la empresa, proyecciones de ventas a cinco años, la conclusión financiera y una evaluación en donde se determinará si el proyecto es viable o no.

### 6.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO

La idea del negocio a desarrollar, es un restaurante temático, que tiene como argumento decorativo la cultura y costumbres colombianas, donde se ofrezcan productos de la gastronomía Colombiana, ubicado en la ciudad de Cali.

### 6.2. EMPRENDEDOR, INVERSORES Y CAPITAL DE CONSTITUCION

El emprendedor es la persona que por medio de una idea innovadora se orientan a la creación de un producto o servicio que satisfaga las necesidades de un segmento de mercado para crear un beneficio económico y social. En el siguiente cuadro se presenta el emprendedor de “A LA MESA”.

**Cuadro 2. Información del emprendedor**

<b>Nombre</b>	<b>Datos personales</b>	<b>Perfil</b>	<b>Experiencia laboral</b>
Bryan Felipe Romero Suarez	Cel.: 317 426 95 83 Dirección: Cra 80ª N° 48ª - 89	Estudiante de administración de empresas. Ultimo semestre	Admón. de panadería y restaurante Mas pan.

Con el fin de cubrir la inversión requerida para la creación de “A LA MESA” el capital de constitución debe ser de \$ 56.083.017 (punto 2.5. Inversiones requeridas), de la cual el 100% es aportado por un (1) inversor.

**Cuadro 3. Información del inversor**

<b>Inversor</b>	<b>Capital</b>	<b>% participación</b>
Ulder Romero Tafur	\$ 56.083.017	50%

### 6.3. POTENCIAL DE MERCADO EN CIFRAS

El estudio de lo que representa el mercado potencial en ventas se presenta en el siguiente cuadro, donde se identificó a los posibles compradores del producto que en este caso las personas de las comunas 17 y 22 de Cali, la frecuencia probable de compra y el precio de venta que pagarán por el producto. Con estos estimados se podrá tener una aproximación de las ventas que puede tener la empresa si estos supuestos se cumplieran.

#### Cuadro 4. Valoración de la participación en el mercado

Valoración de participación en el mercado (año 1)

VALORACIÓN DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (AÑO 1)					
PRODUCTO 1	Nº COMPRADORES INTERESADOS EN EL BIEN 2	FRECUENCIA USO/MES 3	VENTA POT. UNIDADES 4=(2)*(3)	PRECIO VTA PROBABLE 5	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO 6=(4)*(5)
TAMAL	837	3	2.512	\$ 7.616	\$ 19.135.123
SANCOCHO DE GALLINA	349	2	698	\$ 10.676	\$ 7.450.689
AJIACO	326	1	163	\$ 8.169	\$ 1.330.200
BANDEJA PAISA	582	4	2.326	\$ 10.447	\$ 24.302.378
ARROZ CON POLLO	233	6	1.396	\$ 8.322	\$ 11.615.485
TOTAL			7.095		\$ 63.833.874

Según el cuadro anterior, la participación en el mercado tiene un valor total de \$ 63. 833.874 anuales.

### 6.4. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR

La ventaja competitiva de “A LA MESA” radica en que es un tipo de restaurante innovador y poco usado en Colombia y mas específicamente Cali, puesto que se enfoca en ambientaciones temáticas de la cultura colombiana, estas ambientaciones incluyen, música, imágenes, videos, artículos, artesanías, etc, además de la locación recreando el ambiente colonial y antiguo de Colombia.

La propuesta de valor a la cual se apunta es que se brindan un gran servicio con un excelente producto a precios muy asequibles, este es un borrador de una de las frases insignias del restaurante “Alimentos con el sabor de la comida hecha en casa, con la atención de la abuela, la experiencia del hogar colombiano y los precios más justos.”

Se espera ingresar con gran fuerza al mercado, rompiendo paradigmas con respecto a que el buen servicio siempre es muy caro.

### 6.5. INVERSION REQUERIDA

La inversión total calcula la cantidad de unidades monetarias aplicables para implementar un proyecto y está dada en función a su envergadura o tamaño, en términos de la dimensión de su planta física, de donde se deduce su

capacidad instalada, la cual a su vez está determinada por el porcentaje de participación esperada dentro del mercado objetivo de la futura organización. En el cuadro siguiente se muestra la inversión total que se requiere para la creación de “A LA MESA”, la cual corresponde a una suma \$ 56.083.017 que está compuesta por la inversión que se tendrá que realizar en activos fijos (maquinaria, muebles de oficina, etc.), la inversión en KTNO (cartera, inventario, etc.), y la inversión que se requiere en la creación de marca a través de promoción, publicidad y merchandising.

### Cuadro 5. Inversión total requerida

INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA		
RUBRO	VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL	
	PARCIAL	SUBTOTAL
<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>		
Maquinaria (haga relación)	\$ 23.639.000	
Equipo o herramientas	\$ 4.360.000	
Muebles de oficina (haga relación)	\$ 400.000	
Computadores (haga relación)	\$ 850.000	
<b>SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS TANGIBLES (1)</b>		<b>\$ 29.249.000</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (3=2+1)</b>		<b>\$ 29.249.000</b>
<b>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)</b>		
Cartera (según política establecida)	\$ 1.689.325	
+ Inventario (un promedio mensual)	\$ 8.536.792	
- Cuentas por pagar (crédito promedio concedido por proveedores)	\$ 2.032.378	
<b>=SUBTOTAL KTNO (4)</b>		<b>\$ 8.193.739</b>
+ Costo fijo (para un período considerado por mes o fracción) (5) (*)	\$ 14.890.682,83	<b>\$ 14.890.683</b>
<b>= SUBTOTAL KTNO incluida reserva para costo fijo (6=4+5)</b>		<b>\$ 23.084.422</b>
<b>CAPITAL PARA CREAR MARCA</b>		
Promoción (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 1.200.000	
Publicidad (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 1.050.000	
Merchandising (promedio mensual, presupuestado año 1)	\$ 1.500.000	
<b>SUBTOTAL CREACIÓN DE MARCA (7)</b>		<b>\$ 3.750.000</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO (8=6+7)</b>		<b>\$ 26.834.422</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL (9=3+8)</b>		<b>\$ 56.083.422</b>

## 6.6. PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Las siguientes proyecciones de ventas a cinco años son la visión financiera de la empresa en este tiempo y se calculan después de haber realizado el estudio del entorno, del sector y de las áreas funcionales de la empresa incluyendo la financiera en la cual se calculó la estructura de costos, costos fijos, otros.

**Cuadro 6. Estado de resultados años 1, 2 y 3.**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO								
RUBRO	AÑO 1		AÑO 2			AÑO 3		
	Vir. Nomi.	Aná Vert	Vir. Nomi.	oper. Vert.	Anal. Hor	Vir. Nomi.	oper. Vert.	Anal hori
Ventas	\$ 608.156.994	100%	\$ 901.577.130	100%	48,2%	\$ 1.036.219.223	100%	14,9%
- CMV	\$ 365.828.117	0%	\$ 537.541.541	60%	46,9%	\$ 616.917.516	60%	14,8%
= Utilidad Bruta	\$ 242.328.877	40%	\$ 364.035.589	40%	50,2%	\$ 419.301.708	40%	15,2%
- CF	\$ 223.688.194	37%	\$ 230.600.159	26%	3,1%	\$ 237.402.864	23%	3,0%
= Utilidad operacional	\$ 18.640.683	3%	\$ 133.435.430	15%	615,8%	\$ 181.898.844	18%	36,3%
- Intereses Banco	\$ -	0%	\$ -	0%	0,0%	\$ -	0%	0,0%
= Util. Sin impuestos	\$ 18.640.683	3%	\$ 133.435.430	15%	615,8%	\$ 181.898.844	18%	36,3%
- Imporrenta	\$ 7.176.663	1%	\$ 51.372.640	6%	615,8%	\$ 70.031.055	7%	36,3%
= Utilidad neta	\$ 11.464.020	2%	\$ 82.062.789	9%	615,8%	\$ 111.867.789	11%	36,3%

El estado de resultados presentado anteriormente demuestra que la creación del restaurante "A LA MESA" es viable. Aunque en el primer año de operaciones presentara una utilidad bastante insuficiente (\$ 955.335 mes) por las bajas ventas que tendrá, del siguiente año (2) en adelante se visualiza una utilidad mucho mas razonable (para ser independiente), que irá aumentando a través de los años.

## 6.7. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACION DE VIABILIDAD

Desde el punto de vista financiero se estima que el proyecto es viable, pues considerando una inversión inicial de \$ 56.083.017, este arroja flujos de caja

**Cuadro 7. Estado de resultados años 4 y 5.**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS						
RUBRO	AÑO 4			AÑO 5		
	Vir. Nomi.	Aná Vert	Anal. Hor	Vir. Nomi.	Aná Vert	Anal. Hor
Ventas	\$ 1.123.968.441	100%	8,5%	\$ 1.160.874.472	100%	3,3%
- CMV	\$ 669.176.937	60%	8,5%	\$ 691.171.477	60%	3,3%
= Utilidad Bruta	\$ 454.791.504	40%	8,5%	\$ 469.702.995	40%	3,3%
- CF	\$ 244.097.625	22%	2,8%	\$ 250.688.261	22%	2,7%
= Utilidad operacional	\$ 210.693.879	19%	15,8%	\$ 219.014.734	19%	3,9%
- Intereses Banco	\$ -	0%	0,0%	\$ -	0%	0,0%
= Util. Sin impuestos	\$ 210.693.879	19%	15,8%	\$ 219.014.734	19%	3,9%
- Imporrenta	\$ 81.117.144	7%	15,8%	\$ 84.320.673	7%	3,9%
= Utilidad neta	\$ 129.576.736	12%	15,8%	\$ 134.694.062	12%	3,9%

libre positivos durante los cinco (5) años y un Valor Presente Neto (VPN) de \$ 162.563.035 que es casi 3,5 veces la inversión inicial, a una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 84,6% con un costo de capital de 20% que corresponden al porcentaje que recibirán los inversores.

## 7. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

### 7.1. INFLUENCIA DEL ENTORNO ECONÓMICO.

**7.1.1. El producto interno bruto (PIB).** Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE, en el primer trimestre del año 2011 la economía colombiana creció en 5,1% con relación al mismo trimestre de 2010. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto (PIB) aumentó en 1,9%.

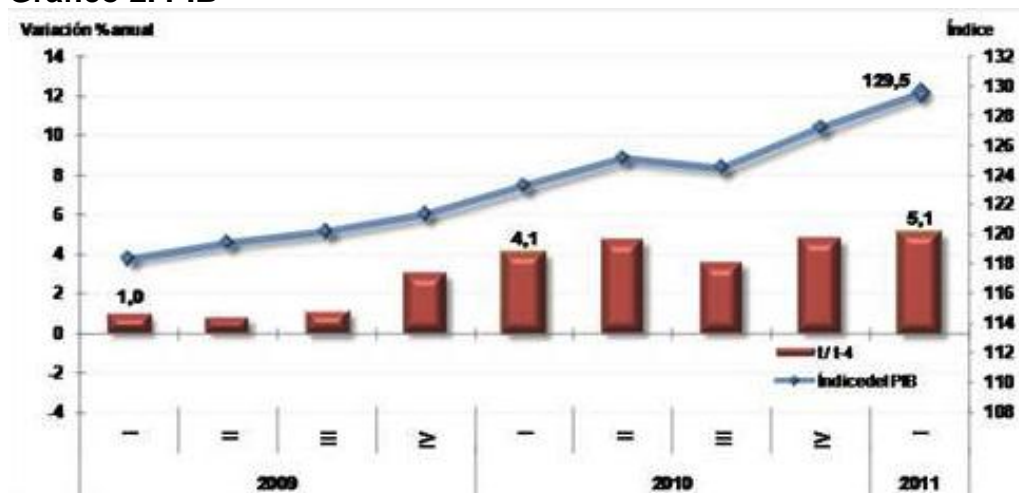
Los sectores de la economía del país que más ayudaron a esta variación positiva fueron: explotación de minas y canteras (9.4%), agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (7.8%), en comercio, reparación, restaurantes y hoteles (6.7%), Industrias manufactureras (5.1%), establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (4.8%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (5.2%).

Por su parte, los impuestos, derechos y subvenciones, en conjunto, aumentaron en 14,5%.

Los sectores que presentaron un decrecimiento durante el primer trimestre del 2011 fueron suministro de electricidad, gas y agua (-1.3%) y construcción (-4.5%).

El DANE manifiesta en el informe que el Gobierno Nacional prevé un crecimiento al cierre de 2011 entre 5% y 6%, frente a 4,3% de 2010.

**Grafico 2. PIB**



**7.1.2. El ingreso per cápita y el salario básico.** <sup>3</sup>Según cálculos del decano de Economía de la Universidad Nacional, Jorge Iván Bula, el ingreso per cápita aumentaría US\$100 este año pasando de US\$5.300 a US\$5.400.

Aunque este es un indicador que evalúa el poder adquisitivo (promedio) de los ciudadanos, en Colombia tiene un atenuante adicional y es que la brecha entre ricos y pobres es cada vez mayor. En otras palabras, los colombianos no sienten en su bolsillo la mejoría en este tipo de indicadores.

### 7.1.3. La tasa de inflación

**Cuadro 8. Tasa de inflación año 2011**

Año 2011

Mes	Ipc núcleo 20		Sin alimentos		Sin alimentos primarios, servicios públicos y combustibles	
	Índice	Variación anual (%)	Índice	Variación anual (%)	Índice	Variación anual (%)
Enero	107.85	3.14%	106.49	2.86%	106.17	2.68%
Febrero	108.53	3.14%	107.11	2.70%	106.88	2.77%
Marzo	108.74	3.12%	107.47	2.90%	107.04	2.79%
Abril	108.89	3.03%	107.67	2.86%	107.18	2.83%
Mayo	109.20	3.08%	107.77	2.81%	107.49	2.93%
Junio	109.70	3.43%	108.06	2.91%	107.81	3.05%
Julio	109.87	3.53%	108.14	2.90%	107.92	3.12%
Agosto	109.72	3.22%	108.18	2.76%	107.88	2.96%

**Fuente:** Banco de la República, con excepción del índice sin alimentos el cual proviene del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) ([www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)).

**Nota:** para el "IPC núcleo 20" se excluyen del IPC los gastos básicos que registraron la mayor volatilidad de precios y que representan el 20% de la canasta del IPC. Para el índice "Sin alimentos" se excluyen del IPC los gastos básicos del grupo de alimentos. Para el dato "Sin alimentos primarios, servicios públicos y combustibles" se excluyen del IPC los alimentos primarios, servicios públicos y combustibles.

**7.1.7. La carga impositiva.** El proyecto de reforma tributaria que prepara el Gobierno suavizará la carga de impuestos para la población de menores ingresos, advirtió el ministro de Hacienda Juan Carlos Echeverry. Dijo que la reforma será presentada en abril y no en marzo como se tenía previsto. "La meta es bajar impuestos para que haya más empresas, más creación de empleo. Eso necesita un diseño supremamente delicado", dijo el titular de la cartera de las finanzas públicas.

Echeverry indicó que el Gobierno no tiene un estimativo de cuánto puede recaudar con la nueva propuesta tributaria. "Todo está en estudio", reiteró. Recordó que ya se han bajado algunos impuestos para la creación de empleos, "bajamos impuestos laborales". Está en la reforma de primer empleo y de formalización laboral. "Ya bajamos los costos de energía, bajamos aranceles;

<sup>3</sup> Larepublica.com. Decano de economía prevé que ingreso per-cápita subirá [en línea]. Edición online la republica, 2011 [consultado 19 julio de 2011]. Disponible en Internet: [http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2011-02-09/decano-de-economia-preve-que-ingreso-per-capita-subira-us100\\_121272.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2011-02-09/decano-de-economia-preve-que-ingreso-per-capita-subira-us100_121272.php)



estos favorece a las clases más desfavorecidas que tenían que pagar en los precios (de los productos) esos aranceles”, dijo. Enfatizó en que lo importante es “ascenso social, empleo y disminuir con la pobreza. Las metas básicas son sociales, el resto son medios para las metas sociales”, explicó. Admitió que con la nueva propuesta en materia de tributos se espera dar un revolcón en este sistema. “Yo esperarí que sí (se presentará el revolcón), mi aspiración sería que dejáramos la última reforma tributaria en 10 años, que sea una iniciativa que deje un código breve corto de 200-300 artículos y para eso habría que pedir que nos dejen reformar todo el código tributario, porque un código de 900 artículos es una locura”, dijo Juan Carlos Echeverry. El efecto que podría tener entre la población de menores ingresos la reforma tributaria que prepara el Gobierno del presidente Santos, fue resumida por el ministro de Hacienda así: “Cuando una persona compra el aceite en cucharadas, paga el aceite más caro del país; igual sucede con la sal”, cuando se compra en pequeñísimas cantidades, los precios son 100-200 veces mucho más altos. “Si nosotros lográramos bancarizar y que usted logre tener un mecanismo de transacciones que formalice todas las cuentas y las deudas, usted puede conducir a la población más pobre a no tener que pagar los precios más altos por todo, sino mucho más bajos”, dijo.<sup>4</sup>

**7.1.8 Tamaño y dinámica del mercado.** El tamaño de mercado no es proporcional a las posibilidades de crecimiento de un establecimiento. Crearle la necesidad de consumo al cliente es más importante. Entérese por qué.

Al contemplar y analizar una apertura o una estrategia de expansión, un establecimiento enfrenta dos variables fundamentales: tamaño del mercado y poder adquisitivo del consumidor. Esto se resume en: “¿Hay posibilidades de que mi negocio entre en una zona?”, “¿Habría gente que compre mi producto?”, “¿Esa gente tendrá el dinero suficiente para comprar mi producto regularmente?”. Las respuestas a estas y otras preguntas sobre el tema arrojan interesantes conclusiones sobre el mercado y el consumo en restaurantes que usted debería conocer.

Para entrar en el mercado de restaurantes del país, el cual tiene un tamaño de 15 billones de pesos, es necesario hacer una evaluación de la competencia antes de analizar la cantidad de clientes potenciales. Eso asegura Camilo Herrera, presidente de la firma de investigación de mercado Raddar. “Aspectos como la diferenciación y el concepto son más importantes que la cantidad de comensales que puedan ir”. Prueba de ello es que, luego de las distintas aperturas de franquicias internacionales de restauración en el país, se ha visto

---

<sup>4</sup> Elespectador.com. En abril presentarán proyecto de reforma tributaria [en línea]. Bogotá D.C.: Edición online el espectador, 2011 [consultado 03 de Agosto de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.elespectador.com/economia/articulo-248761-abril-presentaran-proyecto-de-reforma-tributaria>

cómo estos sitios se posicionan rápidamente, porque la gente siempre buscará el mejor producto.

Una vez establecido un mercado, y contando con un negocio rentable, “hay un supuesto que uno no debe hacer en cuanto a consumo y tamaño de ese mercado, y es que tenga un tope”, dice Camilo. “Usted puede entrar a ese nicho y ampliarlo. Es decir: se come hamburguesa, bien sea en un carrito de calle o en un restaurante. Pero siempre habrá quien coma hamburguesa”. Bajo esta premisa, el tamaño de mercado no importa.

Por otra parte, no necesariamente el crecimiento de los mercados significa que haya posibilidades de ingreso para un nuevo jugador. Al evaluar la competencia, el crecimiento de los grandes restaurantes y las cadenas es el que jalona la ampliación de un mercado, y quienes tengan solidez aguantarán la tormenta en tiempos de crisis. “En una crisis, como esta, cierran los que están comenzando o los que no tienen músculo financiero”.

Igualmente, no necesariamente la caída del mercado significa que la gente quiebre, porque lo importante es saber ubicar un restaurante donde haya clientes potenciales, saber a qué mercado meterse, y dónde está la competencia. Lo que en otras palabras es: crecer en tiempos de crisis.

Hoy en día, los restaurantes no sólo contienden codo a codo, sino que compiten dentro de un mercado contra otras variables que no son de su mismo segmento. “Si no hay para parqueadero, no hay para pizza”, dice Camilo Herrera. Cuando el consumidor está acostumbrado a tener en sus bolsillos un presupuesto destinado al gasto de entretenimiento, una súbita reducción hace que la gente tenga en cuenta otras variables que afectan las ventas y el consumo de un determinado producto.<sup>5</sup>

## **7.2. INFLUENCIA DE LOS ENTORNOS POLÍTICO Y LEGAL.**

Actualmente en el entorno político de la nación podemos encontrar una estabilidad económica y legal, con la subida del señor Juan Manuel Santos a la presidencia de la república se vienen trabajando una serie de pactos y tratados de libre comercio que abren las fronteras a la creación de empresas, además dentro de la agenda política del actual gobierno se ha visto una preocupación por apoyar a los nuevos emprendedores y generadores de empleo, esto es visible con el fortalecimiento de planes como el fondo emprender del SENA.

Lo anterior en cuanto al entorno político nacional, referente al gobierno territorial, departamental y municipal, podemos decir que hace algunas semanas pasaron las elecciones de alcaldes y gobernadores, en la ciudad de Cali, los electos dirigentes basaron sus campañas en el apoyo a la generación

---

<sup>5</sup> Revista la barra. Tamaño de mercado y poder adquisitivo del comprador [en línea]. Bogotá D.C.: Edición online Revista la barra, ed. 34 [consultado 09 de Septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-34/como-crecer-en-el-sector/tamano-de-mercado-y-poder-adquisitivo-del-comprador.htm>

de empleo por medio del apoyo a las PYMES y la nueva empresa, ahora solo basta esperar a que entren en labores y pongan a funcionar sus políticas económicas para sentir el favorable ambiente para la creación de empresa.

En el contexto político suramericano, existen algunas amenazas a la empresa privada en países como Venezuela y Ecuador mas en Colombia es totalmente contrario puesto que con la entrada en marcha del TLC con E.U. vemos que la consecución de materias primas para el restaurante temático “A LA MESA” serán mas económicos, como el caso de los granos (Trigo, Arroz), aves (Pollo) y también la compra de equipos para la tecnificación de procesos que entra con cero arancel para el 2012.

En el mediano plazo (4 años) podemos ver un horizonte favorable para la constitución del restaurante temático “A LA MESA”.

### **7.3. INFLUENCIA DE LOS ENTORNOS SOCIAL, CULTURAL Y DEMOGRÁFICO**

La ciudad de Cali, es un gran prospecto para la creación de este tipo de empresa, puesto que el comportamiento social de los habitantes de la ciudad tiende al consumo y la búsqueda de espacio novedosos de esparcimiento de manera constante, Cali por ser la tercera capital mas importante del país y la denomina “Sucursal del cielo” tiene índices de turismo bastante elevados que favorecen y entran a ser parte del mercado potencial de la ciudad, cabe explicar que estos índices de visitas a la ciudad se dan principalmente de empresarios que viene a realizar negocios lo que significa que habrá constante en el registro de personas en la ciudad.

Otra de las razones para sustentar el propicio entorno es el crecimiento demográfico y visión de desarrollo que tiene la ciudad, de manera mas especifica se habla de la comuna 17 y 22, como excelentes prospectos puesto que la media de estrato es 5 y 6, respectivamente, lo que refleja un nivel de ingreso apropiado para ser clientes potenciales del restaurante.

### **7.4. INFLUENCIA DEL ENTORNO AMBIENTAL**

En cuanto al entorno ambiental, se apunta a que el restaurante temático “A LA MESA” estará comprometido con el medio ambiente, elaborando proyectos de adopción de zonas verdes, plan de adecuado manejo de residuos sólidos y de fácil descomposición, grasas y cumplimiento de todo lo establecido en la ley en materia ambiental.

También contribuirá con planes de reciclaje periódicos; recolección, separación, clasificación de materiales sólidos (cajas, costales, panales de huevos, empaques, etc.)

### **7.5. INFLUENCIA DEL ENTORNO TECNOLÓGICO**

En materia de tecnología no se presenta amenazas visibles para la creación del restaurante temático “A LA MESA” puesto que la Ciudad de Cali es una ciudad con un fuerte en el sector metalmecánica (vitrinas, neveras, equipos, maquinaria medianamente tecnificada) debido a esta situación en la ciudad de Cali la consecución de la maquinaria y equipo para el montaje de un restaurante es bastante fácil y se encuentra una combinación de precio-calidad-diseño; excelente, esto comprende un contexto tecnológico optimista. Además con la entrada en ejecución del TLC con E.U. tendremos la entrada de nueva tecnología con arancel cero que deberá ser aprovechado por el restaurante.

El grado de tecnificación o experticia tecnológica del restaurante es mediana es por eso que al analizar el entorno tecnológico encontramos un adecuado medio para la creación del restaurante.

## 8. ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL

### 8.1. DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE UN SECTOR INDUSTRIAL

Como primera medida para establecer los determinantes de la competitividad de un sector es menester fijar el nivel que se va a usar. Puesto que la competitividad puede estar dada en términos de nación, sector productivo, empresas o región, para este caso particular se va tener en cuenta un nivel, el sectorial.

Sin lugar a dudas se entiende que el servicio de restauración que hoy se ofrece ha cambiado radicalmente a como se realizaba en tiempos pasado, se percibió que, los clientes actuales son clientes con mayor conocimiento y mayor exigencia, la demanda que ahora exigen va mas allá de solo ofrecer productos de excelente calidad culinaria sino que ahora toma mayor relevancia el espacio donde se ofrece tal servicio (exterior e interior).

La búsqueda continua de valor añadido en aras de reforzar los aspectos intangibles de la calidad en la restauración, ha llevado a múltiples empresarios a poner especial énfasis en cuestiones concretas de localización geográfica y de *vivencia del ambiente* en sus respectivos restaurantes. En línea con este postulado de competitividad entendemos que el proceso de construcción de identidades para los restaurantes, la generación de una imagen vivida *in situ*, se construye, con toda seguridad, a partir del espacio envolvente (interno y externo) que evoca, al potencial cliente, una sensación de bienestar, la cual no hace más que sumar enteros al potencial global del restaurante. Es en este punto donde se empieza a hablar de una nueva tendencia de restauración llamada “temática”, estilo que enmarca la propuesta del presente proyecto.

Este tipo de exigencias que actualmente se esta demandando tienen todo un trasfondo cultural que se ha demostrado y justificado con un cimiento de investigación científica, numerosos estudios demuestran que la sensación de confort ambiental mejora la calidad de vida y, por tanto, la salud de las personas. Los pequeños detalles sí cuentan y la cuestión de la ambiente-terapia en el ámbito de los restaurantes no es una cuestión para nada banal y con el pasar del tiempo ha demostrado que se convierte en factor determinante de éxito, como es el caso de Andrés Carne de Res en Colombia.

Pasar del simple “espacio” al concepto personalizado y singularizado de “lugar” supone, en contexto, una victoria fundamental si lo que se pretende es ofrecer

al cliente una experiencia gastronómica “total” la cual debe prever, también, el disfrute del espacio y, por extensión, del paisaje.

El factor anteriormente mencionado hace parte de las nuevas tendencias de competitividad, pero no es posible dejar de lado los siempre presentes; calidad del producto a ofrecer, servicio prestado en las mesas (según sea la clase de servicio), limpieza y aseo del establecimiento, crear sistemas y procesos efectivos que respondan de manera acertada a la demanda.

**8.1.1. Disponibilidad de factores naturales y creados.** Respecto a la disponibilidad de todos estos factores es menester comentar que la localización geográfica del establecimiento comercial será en el sur de la ciudad de Santiago de Cali, a 1070 mts sobre el nivel del mar, la temperatura promedio de la ciudad se encuentra en 25°C, con un nivel de precipitación promedio de 1009,6 mm, en tiempo de invierno las lluvias son bastante fuertes y causan ocasionalmente inundaciones en algunos sectores de la ciudad, cabe aclarar que según el registro histórico del sector donde estará ubicado el restaurante, nunca ha habido inundaciones, esta zona cuenta con todos los servicios públicos básicos como agua, alcantarillado(no se ha dado el correcto mantenimiento a esta estructura), energía, gas domiciliario, redes telefónicas, sistema periódico de recolección de basuras; aunque no se tiene un correcto manejo de este sistema lo cual ha generado la proliferación de plagas y roedores, todo lo concerniente a saneamiento básico y además cuenta con cobertura satelital para telefonía celular e internet y una amplia red de cableado de fibra óptica subterráneo que permite un veloz flujo de información, el restaurante estará ubicado sobre una vía arteria principal sobre la cual existe completo acceso del transporte de servicio publico convencional y del sistema de transporte masivo, MIO, entre las dos comunas que serán impactadas por el restaurante se cuentan alrededor de 11 instituciones de educación superior, entre las cuales la mas cercana y representativa esta la Universidad del Valle, esta universidad cuenta con un grupo de investigación ingeniería de procesos agroalimentarios y biotecnológicos (gipab); entra las líneas de investigación que sigue este grupo de investigación encontramos unas que serán de gran utilidad para mejorar todos los procesos en el manejo de los alimentos al interior del restaurante, estas son: Alimentos Funcionales, Biocatálisis, Conservación y Vida Útil de Alimentos, Fermentación, Intensificación de Procesos de Deshidratación, Procesos de Separación con Membranas, Tecnología de Grasas y Aceites Vegetales Comestibles, Tratamientos Térmicos de Alimentos.

Además de la existencia de este grupo de investigación tenemos también dentro de la ciudad un gran centro de estudios conocido como SENA donde se enseña a desarrollar y optimizar los procesos dentro de la industria de la restauración.

**8.1.2. Grado de organización de la cadena productiva.** El restaurante al igual que cualquier empresa también organiza sus actividades entorno al proceso de creación de valor, y por tanto también se puede utilizar en restauración el concepto de “cadena de valor”.

Partiendo de los *inputs* que de forma genérica son: las materias primas (productos alimenticios y bebidas), los recursos humanos (llamada en términos de microeconomía como fuerza de trabajo), energía, y todos los elementos que componen el establecimiento (medios productivos) y aplicando sobre ellos unas actividades básicas como son el almacenamiento, la elaboración y el servicio, se obtiene un servicio de restauración.

Las actividades del proceso de creación de valor se pueden dividir en: *actividades principales*, que son imprescindibles para la transformación de los *inputs* en *outputs*; y *las actividades auxiliares*, que tienen como objetivo incrementar la eficiencia de las actividades principales y del proceso de creación de valor.

- Las actividades principales de un restaurante son: las referentes a la logística interna como la recepción y almacenaje de las materias primas; las de elaboración que comprende las actividades de preparación y cocción de los alimentos transformándolos en platos; las de servicio o entrega del producto principal a los clientes; y las de comercialización y seguimiento de los clientes.
- Las actividades auxiliares de un negocio de restauración se pueden dividir en cuatro grupos:
  - Infraestructura:
    - Las actividades de infraestructura comprenden la dirección del negocio, la planificación, las finanzas, la contabilidad, el control de costes, la gestión de la calidad, y los temas legales y fiscales.
  - Recursos humanos:
    - Las actividades de recursos humanos comprenden los aspectos relacionados con el personal del negocio: selección, formación, retribución, motivación, etc.
  - Tecnología:
    - Las actividades de tecnología son aquellas cuya misión es la mejora de los procesos, lo que implica por un lado su racionalización y por otro la aplicación de las más modernas tecnologías en el campo de conservación y regeneración de alimentos, y el tratamiento de la información para mejorar los procesos de control y de marketing del negocio.
  - Compras:
    - Finalmente las actividades de compras encaminadas a buscar los mejores productos o los más adecuados en las mejores condiciones posibles, además de otras actividades relacionadas como la logística.

El esquema de la cadena de valor del restaurante se puede ver en el cuadro siguiente.

**Gráfico 3. Cadena de Valor**



**8.1.3. Condiciones de la demanda.** El sector de la hospitalidad, que agrupa a restaurantes, hoteles, casinos y clubes, continúa careciendo de un estudio único y profundo que evidencie su comportamiento como segmento de la economía, a través de indicadores específicos.

**Cuadro 9. Gasto per-cápita**

**Pocket Share versus Gasto per cápita por ciudades en restaurantes (2009)**

Pocket share	Ciudad	Per cápita
7,61%	Bogotá	71.400
6,12%	Barranquilla	71.848
5,95%	Cali	95.514
5,79%	Villavicencio	77.264
5,59%	Cartagena	62.800
5,51%	Bucaramanga	41.457
5,11%	Cúcuta	46.150
4,48%	Neiva	65.726
4,40%	Pereira	52.794
4,38%	Medellín	79.677
3,85%	Manizales	59.848
3,12%	Pasto	40.505
6,19%	Resto Nacional	16.712

FUENTE: RADDAR



Según información estadística de el RADDAR la ciudad de Cali esta en el 3º escalafón de Colombia con mayor gasto per cápita en restaurantes, esta estadística nos muestra que aproximadamente cada persona en Cali gasta alrededor de \$95.514 pesos en compras de comida en restaurantes mensuales; que corresponde a un 5.95% del total del ingreso, estadística que hable de manera positiva de la condición de demanda de restaurantes en la ciudad de Cali.

En Colombia, así como en el mundo, por causa de ese proceso de globalización se establecen algunas tendencias de consumo, dichas tendencias se evidencian aunque con menor fuerza que en los principales mercados del mundo en primera instancia podemos evidenciar la Independencia y experiencia; Los consumidores prefieren la independencia. Depender de sí mismos y no de otros. Esto va acompañado del interés del consumidor por valorar más las experiencias, antes que a poseer un producto. Como segunda tendencia encontramos la comodidad: El estilo de vida agitado invita a preferir productos de conveniencia y comodidad, sin sacrificar calidad. Si tiempos pasados preferían sentarse en un restaurante y recibir un servicio completo, hoy en día prefieren restaurantes tipo "fast dining" o productos de rápida preparación. "Fast good". Mejores experiencia de compra. Otro factor de gran trascendencia hoy en día para el sector de la restauración es pensar en una vida más saludable, auto- administrada: De acuerdo con encuestas realizadas en Estados Unidos, el 90% de los consumidores trata de mantenerse más saludable, pero la manera como lo hace es diferente. Hoy evitan ir al doctor y muchos compran vitaminas, alimentos fortificados, y suplementos para mantener un sistema inmunológico más fuerte. Salud auto administrada. Siguiendo en esta línea de tendencia nos topamos con resistencia y creatividad: Mientras más fuerte es la recesión, más tiempo perdura la etapa de resistencia. Resistencia, abarcará un nuevo conjunto de habilidades como la "nueva economía", cocinar, preparar comidas, y hacer un presupuesto de los alimentos. Se preferirá la Experiencia de un restaurante, pero con la comida en casa. Ya por ultimo entra las preferencias de los demandantes esta la reconsideración: Los consumidores volverán a evaluar su situación actual. Hemos visto un aumento de la importancia del concepto "valor" para la nueva economía, y todos han adoptado medidas de austeridad. El precio será un factor de suma importancia . Las compras serán realmente inteligentes. El precio cuenta.

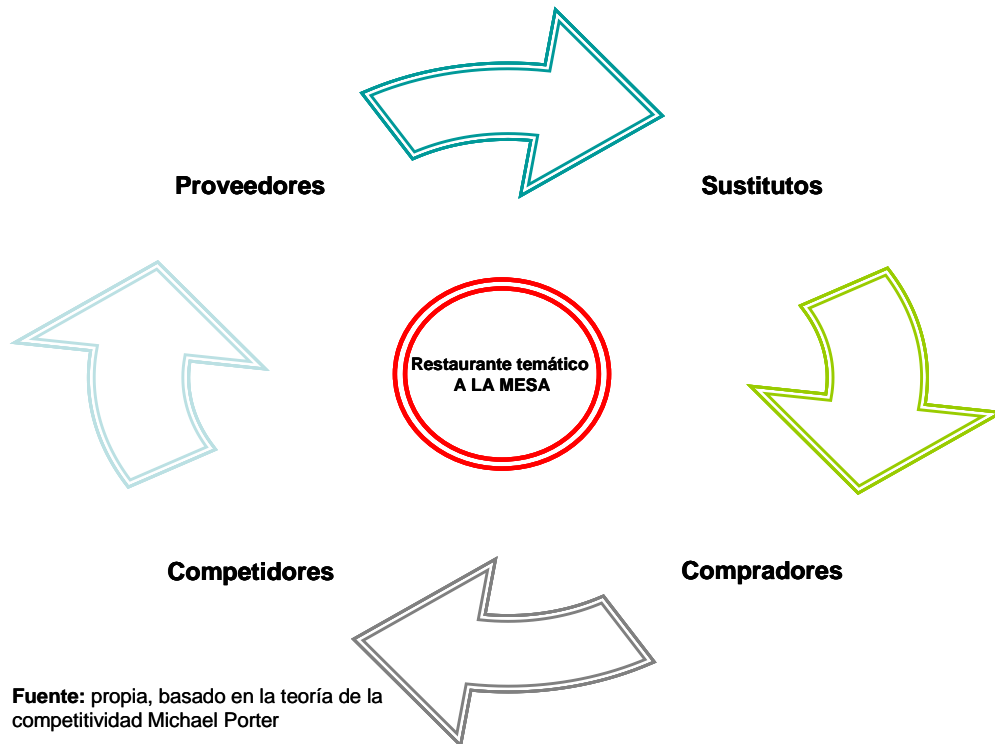
La hora de decidir dónde comer, el 74% de los clientes basan sus decisiones en la selección del menú, seguido de fijación de precios y ubicación conveniente en un 69% y 67%, respectivamente.

**8.1.4. Composición del renglón, su rivalidad y estrategia.** El sector de la restauración esta compuesto por mucha variedad de competidores de todos los tamaños debido a que no tiene muchos obstáculos para la entrada de nuevos competidores, puesto que el conocimiento no debe ser de expertos y el capital

para el inicio de la labor tampoco es excesivo. Debido a la existencia de muchos competidores la diferencia entre precio de venta unitario y costo variable unitario es relativamente bajo, obteniendo utilidades por eficiencias en procesos productivos e incremento en participación en el mercado. Gracias a la gran competitividad de este renglón es necesario detonar la creatividad, para innovar e inventar productos, formas de servicios y distribución nuevas y ser eficiente en manejo de costos de producción y costos fijos. Es por esto que el restaurante a la mesa ha establecido como su diferenciador la experiencia de lugares típicos colombianos, en el local.

## 8.2. ANÁLISIS DE FUERZAS SECTORIALES DETERMINANTES DE LA EMPRESA

**Grafico 4. Análisis de fuerzas sectoriales**



**8.2.1. Dinámica y rivalidad de los competidores actuales.** La competencia para un restaurante son todos los demás establecimientos que ofrecen cualquier tipo de comidas, dado que una persona puede decidirse por ir a comer hamburguesas en vez de ir a un restaurante fino en cualquier momento. Es por esto que a continuación se presentan todas las opciones de comida para los clientes y los posibles campos competidores con los que se enfrenta cualquier restaurante de Cali.

### Cuadro 10. Tipos de platos

TIPO DE PLATOS	
✓ Alemán	✓ Comida Internacional
✓ Árabe	✓ Comida Rápida
✓ Argentino	✓ Cubano
✓ Asadero	✓ Español
✓ Asiático	✓ Francés
✓ Brasileño	✓ Fusión
✓ Café	✓ Italiano
✓ Chino	✓ Japonés
✓ Cocina de Autor	✓ Mediterráneo
✓ Comida Colombiana	✓ Mexicano
✓ Comida Criolla	✓ Parrilla
✓ Comida de Mar	✓ Peruano
	✓ Pizzería
	✓ Tailandés
	✓ Vegetariano

Actualmente la presencia de restaurante con el valor agregado de la experiencia que tendrá el restaurante temático “A LA MESA”, se pueden “contar con la mano”, en la ciudad de Cali si encontramos una gran variedad de restaurantes que podrían ser competencia directa de “A LA MESA” los cuales podemos relacionar a continuación, con una serie de características de su comportamiento como unidades de negocio, es importante saber que los restaurantes relacionados a continuación venden platos similares o iguales los que se venderán en “A LA MESA” :

### Cuadro 11. Competidores directos

Nombre	Dirección	Zona	Precios	Tarjetas	Días de servicio
Chichangara	Calle 5 N° 66 71 Gran Limonar L1 Tel. 315 55 55	Sur	\$ 10.000-20.000	Visa- MasterCard- Diners	Todos los días
Portón de Melendez	Carrera 87 #4C-75 Tel. 3240188	Sur	\$ 10.000-20.000	No acepta tarjetas	Martes-Domingo
Cócora Fusión	Carrera 56 # 8 G 07 Tel. 5131565	Sur	\$ 10.000-20.000	Visa   AMX   Mastercard   Diners Club   Otras	Todos los días
La Boquería	Autopista Sur #62 Bis-08 Tel. 5538686, 5538989	Sur	\$19.000 prom.	Visa   AMX   Mastercard   Diners Club   Otras	Todos los días(11am-11pm)
Los Arrieros del Sur	Calle 5 # 94-66 Tel. 3325724 - 3334929	Sur	\$ 10.000-20.000	Visa   AMX   Mastercard   Otras	Todos los días
Los Panchos	Calle 70 # 12-105	Sur	\$ 20.000-30.000	Visa   AMX   Mastercard	Martes-Domingo(12m-

**Cuadro 11 (continuación)**

	Tel. 3306161			Otras	3pm—6pm- 2am)
Simón Parrilla	Carrera 72 # 13- 45 Sur Tel. 3126060	Sur	\$ 20.000-30.000	Visa   AMX   Mastercard   Otras	Todos los días(8am- 10pm)
El Costillazo	Av Pasoancho 46 - 41 Tel. 326629	Sur	\$10.000-\$20.000	No acepta tarjetas	Todos los días
La Gran Chuleta	Calle 9 # 62 Bis - 20 Tel. 5537419 - 5537848	Sur	\$10.000-\$20.000	No acepta tarjetas	Todos los días(10am- 10pm)
Kiva	Carrera 105 #14-58 Ciudad Jardin Tel. 3161853	Ciudad jardin	\$30.000-\$50.000	Visa   AMX   Mastercard   Otras	Lunes- Sabado(12m- 11pm)
Tostoni	Avenida Cañasgordas, Casa 19 Tel. 6802532	Ciudad jerdin	\$10.000-\$20.000	No acepta tarjetas	Todos los días(5pm- 11pm)
La Patada de la Mula	Calle 18 #129- 151 Pance Tel. 5551420	Pance	\$15.000	No Acepta tarjetas	Todos los días(7am- 7pm)

**8.2.2. Comportamiento de los proveedores.** Es de vital importancia entender el modo de proceder de los proveedores y su poder de negociación. Para el caso del restaurante “A LA MESA” se contara con un extenso grupo de proveedores para las múltiples materias primas que necesita en negocio para funcionar, esta variedad de proveedores se da en razón de no depender y tener una cierta libertad para escoger los mejores proveedores según precio, calidad, entrega y forma de pago.

Para lograr excelentes relaciones comerciales es indispensable tener claridad e imparcialidad en los procesos de negociación y acuerdos de pago con los distintos proveedores.

Adicionalmente es menester tener una proyección de cuales serian los proveedores principales al momento de inicio del negocio y por eso se ha relacionado cada uno en una tabla de manera específica de acuerdo al tipo de materia prima a proveer.

## Cuadro 12. Cuadro de proveedores

### CUADRO DE PROVEEDORES

TIPO DE MATERIA PRIMA	NOMBRE	DIRECCION	TEL
Harinas,Aceites, Margarinas, Quesos.	Quesera la gran bodega de j.H.	Cr 31 19 67 Santa Elena	3362839
Salsas	Comercializadora y Salsamentaría JYF	Cr 66 # 10-98 (Sur)	3394867
Abarrotes, Carnes.	Makro supermayorista	Cr 94 25-60	3332148
Abarrotes, Carnes.	Mercamío s.a.	Cl 5 59 A-17	5513755
Abarrotes, Carnes.	Súper inter supermercados	Cr 56 13 C-103	5240130
Gaseosas, Jugos.	COCA COLA	Cr 98 16-95	018000912580
Gaseosas, Jugos	Postobón S.A.	Cl 28-8-40	6959318 4422369
Agua marca propia	La cristalina agua natural Ltda.	Cr 5 27-62	4383541
Verduras, Frutas.	Centro de avasto Galeria Sta. Elena	Barrio Sta. Elena	
Verduras, Frutas.	Plaza de mercado Galeria Alameda	Barrio Alameda.	
Plasticos y desechables.	Plásticos comerciales la floresta	Cr 17 33 B-33	4413377
Plasticos y desechables.	Bolsas San Judas	Cl 18 41 A-20	3265550
Publicidad	Helder publicidad	Cl 18 4-32	3713785

Es necesario examinar a los proveedores y determinar hasta que punto son nuestros aliados y como pueden volverse competencia o amenaza para la unidad de negocio, para tal propósito se analizara la amenaza de precio que pueden ocasionar.

**8.2.2.1. Amenazas con precio.** Según el tipo de proveedor y su capacidad económica de incidir en el mercado puede convertirse en una amenaza, en el caso particular del restaurante temático “A LA MESA” podemos divisar que existen algunos proveedores que potencialmente pueden generar amenaza de precio.

En las materias primas del cuadro anterior podemos divisar o proyectar que serán estables y que existen maniobras para salvaguardarse de tal amenaza; podemos hacer esta aseveración debido a la multitud de proveedores que existen en tales mercados y porque según los principios económicos de oferta y demanda así será, las acciones a tomar en caso de presentarse esta amenaza están enfocadas en la constante búsqueda de proveedores y precio, alimentado periódicamente una base de datos sobre proveedores.

Entre los proveedores que pueden presentar esta amenaza de manera inminente están dos empresas, que son organizaciones de mucho poder económico; éstas compañías son Coca Cola (FEMSA) y Postobon S.A., para

enfrentar esta problemática se procederá crear acuerdos de pedido fijo a cambio de beneficios en precio.

**8.2.3. Comportamiento de los compradores.** Del tamaño del mercado se desprende el poder adquisitivo del comprador. El mercado para restaurantes y por supuesto, para otros sectores de la economía depende de esa capacidad de compra del cliente y en el actual clima de recesión, el tema es de mayor preocupación entre los propietarios. Es importante para los propietarios de negocios del sector conocer la capacidad que tienen sus clientes de consumir sus productos en una frecuencia que haga de su negocio algo sostenible y rentable.

No obstante, no tendría mucho sentido decir que el tamaño de mercado no es importante cuando el poder de compra, elemento constituyente del tamaño de un mercado, sí lo es. Así, llegamos a una interesante conclusión: el tamaño del mercado no importa porque el consumidor colombiano siempre destinará un presupuesto al gasto de consumo. “La gente ha dejado de comprar bienes durables o ropa; pero el gasto de consumo, a pesar de desacelerarse, se mantiene y el colombiano seguirá comiendo helado, invitando a la novia o saliendo a comer en familia. Todo porque somos un país en el que nos gusta gastar en diversión y esparcimiento”, asegura Camilo Herrera. Con esta aseveración, según la cual el colombiano seguirá consumiendo por fuera, pero seguirá llevando el almuerzo al trabajo, habrá un solo afectado: los restaurantes ejecutivos.

Todo esto se explica porque el “boom” de restaurantes se dio con la aparición sólida de grandes empresarios y el establecimiento de zonas gastronómicas. Empieza entonces una sensación muy fuerte de capacidad de compra e inicia la explosión de consumo en restaurantes. La gente empieza a reducir la compra de mercado y comienza a comer por fuera o a comprar productos precocidos. Esto va de la mano con el boom turístico de Colombia en el que Cartagena, Cali y Medellín se convierten en zonas gastronómicas reconocidas en el país.

Según cifras de Raddar, un colombiano promedio destina al año para comer por fuera 293.500 pesos, lo que equivale mensualmente a \$24.500. Por ciudad, el gasto per cápita está repartido de la siguiente forma: \$63.988 pesos, Cali; Medellín, \$50.751; Bogotá \$49.096; siguen Barranquilla, Neiva, Pereira, Manizales y Cúcuta. En términos reales, el consumo se ha mantenido constante, pero comenzó a decrecer el año pasado por la inflación de los alimentos y la desaceleración económica con la que empezó 2009. Por otra parte, se prevé que la mayor caída haya sido el pasado abril.

Repasando la caída, y observando cifras de consumo en restaurantes, el consumidor pasó de destinar 6% a 4% de su presupuesto para restaurantes. Esto, para decir que el índice de crecimiento en 2006 fue de 5,3%, en 2007 de 3,5%, en 2008 un 0,65%, y este año crecerá 0,11%.

Esto se debe a que, ante una crisis económica, la reacción de la gente es actuar de manera racional y no aspiracional. Para concluir, Camilo asegura que el consumo en restaurantes es un rubro que va de la mano de algo más allá que “ir a comer”. “El consumidor compra experiencias. Va un sitio por la decoración, para disfrutar de un buen rato, para salir con alguna persona o para comer con la familia”. Este factor hace que, para no salirse del bolsillo de la gente y el producto no se salga del carrito, sea necesario ofrecer esa experiencia al consumidor.

Hoy en día, los restaurantes exitosos tienen múltiples enfoques hacia el consumidor. “Todas las personas, desde adultos y niños van al mismo sitio, y estos establecimientos han logrado que eso funcione. La compra se mueve por conquista, y quienes logren explotar esa cualidad del consumidor, pueden minimizar el impacto de la crisis en su sector”, puntualiza Camilo.<sup>6</sup>

**8.2.4. Los sustitutos y su potencial de causar daño.** Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Con el avance tecnológico el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al producto original del mercado.

Un ejemplo claro se ve en el área de la tecnología, donde los walkman fueron reemplazados en principio por los discman, y estos a su vez por los MP3, MP4. Al analizar o elegir un mercado en el cual queremos posicionar nuestro producto se debe tener en cuenta los riesgos que presentan en éste segmento los demás sustitutos.

Para evaluar estos riesgos debemos primero conocer con claridad el tipo de producto a vender, el concepto que se tiene con el restaurante temático “A LA MESA” es vender alimentos con el sabor de la comida hecha en casa, con la atención de la abuela, la experiencia del hogar colombiano y los precios más justos.

Siguiendo esta idea encontramos que existen muchos sustitutos para la comida casera, pero la estrategia para enfrentar esta amenaza se enfoca en aprovechar los gustos del paladar de los caleños, la calidad de atención recibida y los bajos precios para evitar que los clientes vayan tras productos sustitutos.

---

<sup>6</sup> Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-34/como-crecer-en-el-sector/tamano-de-mercado-y-poder-adquisitivo-del-comprador.htm>



## 9. ANÁLISIS ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

### 9.1. EL PRODUCTO O SERVICIO

Para iniciar con el análisis es preciso aclarar con una definición teórica sobre que es un restaurante:

*Un restaurante o restorán 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 (<http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>).*

A esta definición se debe agregar para nuestro caso que se paga también por un excelente servicio. El servicio que se ofrece es un proceso de atención que empieza desde que el cliente entra al restaurante y termina cuando este se retira del establecimiento. Es de vital importancia destacarse en ambos aspectos (producto y servicio) ya que de esa forma se consigue satisfacer completamente al cliente; cuando se presenten fallas en alguno de estos conceptos se deben implementar estrategias para mejorar esta situación lo más rápido posible, porque la empresa puede perder clientes en poco tiempo. Adicional a esto se debe hablar del producto que está compuesto por platos fuertes, entradas, bebidas y postres.

**9.1.1. El producto a ofrecer y su enfoque.** El enfoque del producto a ofrecer está dividido en cuatro áreas la primera es:

- ✓ Plato fuerte: como su nombre lo indica es el fuerte y está elaborado a base de proteínas y/o carbohidratos. Aquí van las carnes, pastas, arroces, etc.

#### Cuadro 13. Plato fuerte

<ul style="list-style-type: none"><li>•Ajiaco</li><li>•Arroz atollado</li><li>•Bandeja Paisa</li><li>•Bistec a Caballo</li><li>•Carne con manzanas</li><li>•Cazuela de mariscos</li><li>•Centro de cadera a la cerveza</li><li>•Cerdo agridulce</li><li>•Chuleta de cerdo</li><li>•Chuletas de ternera con salsa de moras</li><li>•Pastelitos de ternera</li><li>•Pescado con champiñones</li><li>•Puchero bogotano</li><li>•Rollitos de ternera "cordon bleu"</li><li>•Rollo de sobrebarriga con cerveza</li><li>•Tamales</li><li>•Lechona</li><li>•Cazuela de Mariscos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Cocido de cerdo al horno</li><li>•Cocido rápido con albóndigas</li><li>•Coquitas de aguacate con maíz</li><li>•Escalopes de pollo en salsa de maracuyá</li><li>•Espaguetis con pollo al horno</li><li>•Estofado</li><li>•Filetes de Pescado Frito</li><li>•Fricasé de pollo</li><li>•Hígado Frito</li><li>•Hígados de pollo salteados</li><li>•Lasaña</li><li>•Lengua en salsa roja</li><li>•Molde delicia de pollo al horno</li><li>•Muchacho a la naranja</li><li>•Muslitos de pollo sabanero</li><li>•Sancocho de pescado</li><li>•Sancocho de Gallina</li></ul>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mondongo</li> <li>•Pipitoria</li> <li>•Ternera a la llanera</li> <li>•Arroz con pollo a la criolla</li> <li>•Frijoles con chicharrón</li> <li>•Caldo de costilla</li>   <li>•Caldo de pajarilla</li> <li>•Pollo sudado</li> <li>•Arroz mixto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sobrebarriga con Cerveza</li> <li>•Sopa de cuchuco boyacense</li> <li>•Frijolada</li> <li>•Calentado</li> <li>•Consomé</li> <li>•Caldo de pescado</li>   <li>•Tilapia frita</li> <li>•Picadillo de carne</li> <li>•Carne desmechada</li> <li>•Carne a la juliana</li> </ul>
---	---

- ✓ Entradas: más liviano, puede ser frío o caliente, consistir en una ensalada, una sopa, un fiambre, etc.

#### **Cuadro 14. Entradas**

Aborrajado Empanada Tostada de plátano Papa chorreada	Maduro Ceviche
--	-------------------

- ✓ Bebidas: es cualquier líquido que se ingiere y aunque la bebida por excelencia es el agua, el término se refiere por antonomasia a las bebidas alcohólicas y las bebidas gaseosas. Las infusiones también son un ejemplo de uso masivo de bebidas.

#### **Cuadro 15. Bebidas**

Los jugos de frutas Borojo Champús Salpicón Raspado o Cholao Gaseosa(Postobon - Pony malta)	Canelazo Lulada Aguapanela Chicha Café Chocolate
--	---

- ✓ Postres: plato de sabor dulce o agridulce que se toma al final de la comida. Cuando se habla de postres se entiende alguna preparación dulce, bien sean cremas, tartas, pasteles, helados, bombones, etc.

#### **Cuadro 16. Postres**

Dulce de leche Manjar Blanco Cortado Natas Dulce de guayaba(Bocadillo)	Arroz con leche Flan de leche Leche asada Tres leches Mazamorra
--	---

El factor diferenciador de estos productos está en su excelente calidad y también en la manera de ofrecerlos y el lugar donde se entregaran, puesto que el concepto del restaurante es temático con referencia a todo el contexto hogareño colombiano.

La experiencia en el lugar donde disfrutaran de los alimentos hará que sea un deleite comer esos alimentos.

**9.1.2 Universalidad del producto.** En cuanto a la universalidad del producto podemos decir que los que se ofrece en el restaurante hace parte del entorno y costumbres alimenticias de todos los colombianos, tanto de los que están dentro del país como de los que están en el exterior.

La configuración del diseño de nuestros productos data de un proceso evolutivo, de tradiciones y de costumbres que se empezó hace muchas décadas, por esta razón es que para nuestros productos en su esencia no existe riesgo de desadaptaciones de los gustos de los clientes, más si es importante recalcar que estas manufacturas pueden ser susceptible de cambios en su forma para adaptarse a nuevas necesidades (Ej. Tamal bajo en grasa).

**9.1.4 Servicio y garantía a ofrecer.** El servicio que se ofrecerá en el restaurante es atención americana: 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.

La garantía a ofrecer en el restaurante se da en el mismo momento de ingerir los alimentos, y refiere a la calidad que se ofrece y en caso de disgusto por la calidad del producto la devolución del dinero, pero aplicando la condición de que solo se restituye el dinero si no se ha comido el más 50% del alimento.

**9.1.5. Investigación & desarrollo (I&D) de productos.** La investigación y desarrollo se hará apoyándose en los servicios de capacitación virtual gratuita del Sena en gastronomía colombiana y del centro de investigación agroindustrial de la universidad del valle.

Cuando se logren nuevas invenciones o mejoras (Salsas, aderezos, formas de preparación, técnicas, etc.) se preservaran por medio de cláusulas contractuales de los colaboradores donde se les prohíba y limiten la difusión de información y conocimiento.

**9.1.6. El empaque.** Los productos que usaran empaque son solo los productos que se llevaran fuera del establecimiento, cabe aclarar que el restaurante no tendrá servicio a domicilio desde su apertura, cada empaque será dependiendo del volumen o tipo de comida a llevar:

**Cuadro 17. Cotización empaque**

Tipo de producto	Tipo de empaque	Presentación de empaque	Costo unid empaque (\$)
Sopas	Vaso icopor	12 onzas	175
Carnes solas	Caja icopor	C1	100
Platos fuertes	Caja icopor	J2	200
Líquidos	Vaso plásticos/tapa	10 onzas	100
Re - empaque	Bolsa plástica	T20	15
Re - empaque	Bolsa plástica	T25	20
Re - empaque	Bolsa plástica	T30	28

Cada bolsa de re-empaque vendrá con un logo símbolo que lo identificara con el restaurante, este estará impreso sobre la bolsa plástica, la bolsa será de color beige y tendrá impresa la dirección y teléfono del restaurante.

Un posible diseño de el logo será el que a continuación se muestre:

**Grafico 5. Logo**



RESTAURANTE TEMATICO

El proveedor para esta bolsa será JASPLAST S.A. ubicado en el barrio el porvenir de la ciudad de Cali y los Icopor serán comprados a PLASTIASEO ubicado en el barrio caldas de la ciudad de Cali.

## 9.2. EL PRECIO.

Generalmente se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera.

A pesar que tal pago no necesariamente se efectúa en dinero los precios son generalmente referidos o medidos en unidades monetarias. Desde un punto de vista general, y entendiendo el dinero como una mercadería, se puede considerar que bienes y servicios son obtenidos por el trueque, que, en economías modernas, generalmente consiste en intercambio por, o mediado a través del, dinero.<sup>7</sup>

La importancia de la estrategia de precios radica en que el precio es el único elemento del mix de marketing que genera beneficios o ganancias, y su correcta aplicación es la clave para el éxito o el fracaso de la organización. Se debe tener en cuenta aspectos como los precios que maneja la competencia, los costos de producir un bien y/o prestar un servicio, las utilidades esperadas, y muchos otros temas que afectan la fijación de los precios.

Debido a la gran flexibilidad que tienen los precios es necesario que permanentemente se esté revisando la estrategia, pero para el caso específico del restaurante solo se revisara la sección del costo para supervisar el margen de diferencia.

El restaurante manejará precios justos y competitivos, pero manteniendo un nivel moderado dado que la estrategia está dirigida a ser reconocido por los precios justos.

**9.3.1. Criterios para establecer los precios de venta.** Al momento de establecer los precios se tendrán dos factores claves para instaurarlos, estos son los costos de fabricación necesarios y el margen de contribución que se quiere obtener frente a cada uno de los productos.

En los momentos coyunturales cuando el precio de la competencia sea mas competitivo, se analizaran las consecuencias e impacto sobre las ventas del restaurante y si realmente afecta de manera negativa, se procederá a tomar decisiones referentes a reducción de margen de contribución, aumento de publicidad, rediseño del producto o su imagen.

**9.3.2. Sistema de costeo a emplear para fijar precios.** El sistema de costeo se basara en costeo por productos para cada producto se cargara un costo relacionado a composición del plato, servicio prestado, servicios básicos (Luz, agua, teléfono, etc.), mano de obra, costos de mantenimiento.

Se debe tener en cuenta aspectos como los precios que maneja la competencia, los costos de producir un bien y/o prestar un servicio, las

---

<sup>7</sup> Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2009 [consultado 1 de diciembre 2011]. disponible en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Precio>

utilidades esperadas, y muchos otros temas que afectan la fijación de los precios.

Así mismo, la empresa debe analizar continuamente dichos factores y estar pendiente de cualquier imprevisto, para poder modificar la estrategia de precios utilizada en caso de algún cambio brusco en la industria.

**9.3.4. Elasticidad de la demanda.** Los clientes del restaurante son consumidores que no se adhieren o “casan” con un restaurante por que como ya se ha analizado los clientes actuales buscan los mayores beneficios con el menor precio y sin importar donde los consigan allí irán, por eso es que se hace necesario que el restaurante establezca acciones para enfrentar este comportamiento de los compradores, entre estas están diferencia en sabor, calidad, y servicio o atención, con estos beneficios podremos lograr que el precio sea un punto indiferente para el comprador.

**9.3.5. Políticas de precio.** La política de precios a usar es una política de equilibrio, en la cual se entrara y permanecerá a lo menos por un año con el promedio de los precios que se manejen en el mercado, debido a que la estrategia del restaurante no es ganar utilidades con los altos precios sino que el margen se amplíe con las buenas compras a bajos costos y crecer estos márgenes totales con volumen de venta.

**9.3.6. Formas de variar el precio de venta.** En las formas de variar el precio tenemos una fundamental que se haría principalmente al inicio de cada nuevo año, debido a que se debe aprovechar que el mercado colombiano caleño (específicamente), por tradición conoce y aceptan que cada año existe un aumento de precios y la posibilidad de perder clientes es mucho menor debido a esta condición.

También se ha determinado que cuando se vayan a hacer promociones especiales por algún corto tiempo se pueden disminuir los precios proporcionalmente a la disminución de costos en la compra.

## **9.4. LA CREACIÓN DE MARCA.**

Se empleara una marca propia determinada bajo la razón social "A LA MESA", la cual tiene sus orígenes en el dialecto popular de los Colombianos, cuando en los hogares se llama a la hora de comer se dice; vengan "a la mesa", dicha, frase es de impacto puesto que casi en todos los hogares se ha empleado.

**9.4.1. La promoción.** Las estrategias de promoción es una de las más importantes, ya que a través de esta se da a conocer el restaurante y el servicio que se prestará al mercado objetivo. La estrategia que se va a utilizar es de atracción, para realizar está se necesita invertir en publicidad y promoción, con el fin de crear una mayor demanda. Por otra parte se implementará un cupón dando un obsequio a cada cliente que se presente en

el restaurante, para así aumentar las ventas, y tener un mayor posicionamiento de la marca en el mercado.

**9.4.1.1. Política de la empresa para hacer promoción.** Se darán incentivos de corto plazo con el fin de que la gente compre más el producto y/o servicio. Por ejemplo, durante el mes de mayo se ofrecerá un cupón de descuento especial para las madres y también durante el mes de los padres se harán descuentos y promociones sorpresa.

Se organizara un plan de promociones anuales que incluyen descuentos y atenciones especiales en todas las fechas comerciales del año, se buscaran realizar celebraciones de cumpleaños y eventos particulares, se realizaran planes con las agencias de viajes para que traigan a sus clientes a conocer más de la gastronomía colombiana.

Para la realización de este plan de promoción anual se destinaran \$1'200.000 que serán el financiamiento de tales actividades.

**9.4.1.2. Fortaleza o agresividad de las promociones.** Como se ha mencionado anteriormente, el restaurante temático se encargará de ofrecer los platos e ingredientes de la comida Colombiana, los restaurantes temáticos aun no han tomado fuerza en Cali y el estilo temático se vuelve el arma principal de comunicación y publicidad.

Mediante el uso de estos tipos de promoción (mencionadas en el punto anterior) se busca atraer la atención y la curiosidad de un gran número de personas, así como generar expectativas en ellos y lograr que conozcan el restaurante y disfruten la experiencia de la comida Colombiana completamente.

**9.4.1.3. Personaje objeto de la promoción.** La promoción esta enfocada en promocionar el restaurante como una nueva propuesta de comida que incluye la experiencia de los paisajes y costumbres colombianos, no tratara en ningún momento de ofrecer los platos de manera individual aunque lo que se muestre sean comidas, la intención real siempre será de mostrar el restaurante como algo innovador, familiar, “amañador” para los clientes.

**9.4.1.4. Ofrecimiento clave a realizar con la promoción.** La idea central básica del proceso de promoción es que la mayor cantidad de los clientes potenciales se acerquen al restaurante disfruten de la experiencia y se conviertan en clientes constantes.

**9.4.2. La publicidad.** La publicidad es una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación.

**9.4.2.1. Misión de la publicidad.** Con la publicidad se buscará generar una recordación de marca en los clientes y en los consumidores finales, y un posicionamiento privilegiado frente a la posible competencia que se pueda

presentar, enfatizando en los factores de diferenciación del producto y los atributos que brinda, sobre todo el valor agregado que da la experiencia de visitar el restaurante temático.

**9.4.2.2. El mensaje publicitario.** En el mensaje se debe enfatizar primordialmente en la diferenciación de ser un restaurante temático único en el mercado. Se mencionará el valor agregado que presenta ya que además de que es un establecimiento excelente, tiene comida deliciosa, muy buen servicio y precio bajos proporcionalmente. Adicionalmente, se mencionará la marca “A LA MESA” con el fin de generar una recordación entre los consumidores.

**9.4.2.3. Los medios publicitarios.** Los medios de comunicación que se pueden utilizar se dividen en

:

- Above The Line (ATL): se refiere al uso de medios masivos, tradicionales e indirectos. Los escogidos para el restaurante son los periódicos (locales y municipales), radio (La W, radio caracol, etc.), revistas e Internet (blogs, paginas sociales), etc.
- Below The Line (BTL): se refiere al uso de medios no tradicionales, alternativos y directos. Aquí se ubican el marketing directo, el marketing promocional (las promociones de ventas), el marketing relacional: las relaciones públicas, patrocinios, merchandising; este será una de los fuertes del restaurante por que es en el punto de venta donde marca la diferencia, donde no se emplean medios masivos.

#### 9.4.2.4. El presupuesto publicitario

**Cuadro 18. Presupuesto publicitario**

Tipo de publicidad	Empresa	Costo
Tarjetas de presentación	Helder publicidad	50.000
Pendones, afiches, volantes.	Helder publicidad	300.000
Pág. web	Objetivo grafico	200.000
Mensaje texto		300.000
Material POP	Objetivo grafico	200.000
<b>TOTAL</b>		<b>1'050.000</b>

**9.4.3. Las relaciones públicas.** Se encargan de crear, modificar y/o mantener la imagen positiva ya sea de una empresa, organización, ente público o privado, o persona; y fortalecer los vínculos con todos sus públicos (Internos, externos o indirectos), utilizando diferentes estrategias, técnicas e instrumentos, su misión es generar un vínculo entre la organización, la comunicación y los públicos relacionados (Stakeholder ), además de convencer e integrar de manera positiva.

**9.4.3.1. Estrategias y tácticas para relaciones públicas.** El restaurante se afiliara y hará parte de las distintas organizaciones gastronómicas de la ciudad



y región (ACODRES), participara de ferias gastronómicas y eventos internacionales con stands de sus productos o estableciendo cafeterías en los mismos.

También se abrirá las puertas para que entidades de control comercial privadas y publicas conozcan mas acerca del restaurante y se harán atenciones especiales a estas entidades (CCC), se buscara la atención de algunos medios masivos (periódico, tv local) para que conozcan el lugar, organizaran eventos de protección y adopción de zonas verdes con el respectivo gobierno comunal, participación en periódico de la respectiva comuna.

Participación en foros universitarios y concursos de emprendimiento.

**9.4.3.2. El presupuesto para relaciones públicas.** Para la gran mayoría de estrategias relaciones públicas antes mencionadas no se requiere de mucho presupuesto pero se entiende que se destinaran alrededor de \$1`500.000 anuales para tales fines.

**9.4.5. Marketing o mercadeo directo.** El mercadeo directo a realizar se hará por medio de una base de datos de todos los visitantes al restaurante, se obtendrán los correos electrónicos, direcciones de trabajo y casa, además de los teléfonos de contacto, la estrategia a usar es el envío de todo tipo de información del restaurante, eventos en fechas especiales y novedades. Además de usar esta base de datos se usara un teléfono BlackBerry con un software de "What's up" y enviar información a todos nuestros clientes que tengan este tipo de celulares.

**9.4.6. El merchandising.** El merchandising está compuesto por las herramientas que se utilizarán en el punto de venta con el fin de motivar al consumidor a efectuar la compra. En el punto de venta se maneja publicidad por medio visual por medio de afiches que tendrán como objetivo llamar la atención del cliente y que conozcan el producto y sus atributos.

Las herramientas a emplear para impulsar el proceso de compra y motivar al reconocimiento de marca se dirige a tres grupos de personas, hombre, mujeres y niños, se trabajaran bolsas para botar basura en los carros, artículos de oficina, artículos para la cocina en casa y juguetes pequeños novedosos para los niños, sticker de bienvenida a todos los que ingresen al restaurante, rifas de detalles a las mesas con mas personas.

Sin dejar de lado los afiches, folletos y volantes. Para lograr hacer el impacto esperado en publicidad se asignaran 1`500.000 anuales, que sustentaran este esfuerzo de merchandising.

## **9.6. TAMAÑO DEL MERCADO.**

En primera instancia es necesario conocer el volumen o tamaño del entorno que rodea el proyecto. Para esta evaluación de factibilidad de crear un

restaurante temático “A LA MESA” , se ha tomado como entorno las comunas 17 y 22 de la ciudad de Cali, estas comunas han sido tomados como entorno debido que el restaurante estará ubicado sobre la avenida pasoancho entre carreras 72 y 75, estas dos (2) comunas están conformadas por 22 y 5 barrios, respectivamente; que representan el 15.72% de los barrios de la ciudad, la población proyectada para este año 2011, por comuna, es de 126.835 y 10.003, respectivamente, totalizado son 136.838 habitantes que comprenden el volumen de mercado potencial que recibirá el restaurante, ambas comunas son buenos prospectos para clientes debido a que la moda del estrato de los barrios esta en 5 y 6, respectivamente, según las estadísticas de la secretaria de planeación territorial y el DANE.

**9.6.1. Valor del mercado potencial.** En el calculo del mercado potencial se tomo como referente el numero de personas mencionadas en el punto anterior (5.6. Tamaño del mercado) que son alrededor de 136.838 personas que cumplen con el perfil, además se trabajo con el supuesto de que estas personas comprar tan solo una vez al mes alguno de los productos ofrecidos por el restaurante.

**Cuadro 19. Mercado potencial valorado en cifras.**

VALORACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL											
PRODUCTO	1	COMPRADORES INTERESADOS EN EL BIEN	2	FRECUENCIA USO/MES	3	VENTA POT. UNIDADES	4=(2)*(3)	PRECIO VTA PROBABLE	5	MERCADO POTENCIAL	6=(4)*(5)
TAMAL		49.262		1		49.262		\$ 7.616		\$ 375.198.498	
SANCOCHO DE GALLINA		20.526		1		20.526		\$ 10.676		\$ 219.137.905	
AJIACO		19.157		1		19.157		\$ 8.169		\$ 156.494.098	
BANDEJA PAISA		34.210		1		34.210		\$ 10.447		\$ 357.387.905	
ARROZ CON POLLO		13.684		1		13.684		\$ 8.322		\$ 113.877.302	
<b>TOTAL</b>						<b>136.838</b>				<b>\$ 1.222.095.707</b>	

El valor del mercado potencial entendiendo como supuesto que todos accederían a comprar un mínimo de un producto durante el mes haciende a \$ 1.222.095.707 al mes, que es una cifra teórica de los que estarían en capacidad de comprar los productos que se ofrecen en el restaurante.

**9.6.2. Segmento del mercado a servir.** El restaurante tiene un segmento meta bien definido y este se enfoca en dos grupos; de familias u hogares, con o sin hijos, que les agrade la buena cocina colombiana y estar en un ambiente familiar, se investigo que cantidad de parejas existen en cada una de las comunas y cumplen con las características del segmento a servir; y obtuvimos un resultado de 39.112 parejas en la comuna 17 y 3.298 parejas para la comuna 22. Además el segmento debe estar percibiendo ingresos por familia iguales o superiores a 3 SMMLV. El segundo grupo del segmento son aquellas

personas que trabajan a los alrededores de los restaurantes en las múltiples empresas que existen (Bancos, empresas de telefonía, centros comerciales, entidades de seguros, almacenes de ropa, etc.), que perciban ingresos iguales o superiores a 2 SMMLV, que se agraden de la gastronomía autóctona de Colombia, el ambiente Colombiano, buena sazón y bajos precios.

**9.6.4. Participación en el mercado.** De este gran grupo de personas que comprende nuestro segmento a servir se estima que el restaurante tenga la capacidad de atender el 17%, este porcentaje representa a 2.327 personas mensuales.

## 10. ANÁLISIS ÁREA DE PRODUCCIÓN.

### 10.1. DESARROLLO DEL PRODUCTO.

Los productos que se van a ofrecer en el restaurante “A LA MESA” son platos fuertes, entradas, sopas, postres, bebidas y demás variedad de comida Colombiana. Principalmente en el menú resaltan las siguientes categorías:

- ✓ *Entradas:* son la antesala de los platos fuertes y se caracterizan por su preparación rápida y tamaño reducido, de manera que estas tienen como finalidad abrir el apetito de las personas y disminuir el tiempo de espera entre el momento en que se realiza la orden y el momento de entrega del pedido o plato principal.
- ✓ *Sopas:* son alimentos a base de agua y que al mismo tiempo son combinadas con sus ingredientes respectivos, dependiendo de la que se escoja. Por ejemplo el ajiaco es una combinación de pollo, papa y se le da sabor con ingredientes como ajo, cebolla, sal, pimienta y demás. Estas sirven como acompañamiento del plato fuerte o como plato principal, dependiendo del gusto del cliente.
- ✓ *Ensaladas:* son platos que generalmente tienen como base las verduras y/o frutas, pero pueden ir acompañadas de una infinidad de opciones como carnes, pescados, queso, frutos secos, cereales (maíz dulce, arroz), pasta, legumbres, etc. Los vegetales de la ensalada suelen estar crudos, pero también pueden estar asados, cocidos, o fritos. Las ensaladas pueden ser un acompañamiento de los platos fuertes pero también pueden actuar como plato principal.
- ✓ *Platos fuertes:* son los platos principales y representan la parte más importante de la comida y el aspecto principal que quedará en la mente del cliente.
- ✓ *Postres:* representan el acompañamiento final de la comida, y generalmente son los platos que se toman al final de la misma. Estos pueden ser cremas, tortas, pasteles, helados, bombones, etc. Un buen postre puede cerrar con broche de oro la experiencia gastronómica, y es por esto que se debe tener el mismo cuidado con estos que con los demás platos.
- ✓ *Bebidas:* las bebidas son el acompañamiento directo de toda comida y pueden ser bebidas no alcohólicas o bebidas alcohólicas. Dentro de las

alcohólicas se destacan la cerveza y los vinos, así como los cócteles; por otro lado las bebidas no alcohólicas abarcan muchas opciones más como los jugos en agua, jugos en leche, gaseosas, café, etc.

**10.2. MATERIALES E INSUMOS REQUERIDOS.** Para la relación de los materiales e insumos requeridos en el proceso productivo se tomaron como base cinco platos de comida que son los más representativos de la totalidad de los productos que se ofrecen.

Es importante hacer una explicación del formato que a continuación se presentara, primero se hace una aclaración de las materias primas a comprar (1), la unidad de compra de esa materia prima (2), precio de la unidad de compra (3) y la cantidad usada, es decir la cuantía de materia prima usada para la elaboración de esa unidad de costeo.

**Cuadro 20. Estudio costos variables del tamal.**

ESTUDIO DE COSTOS VARIABLES							
COSTOS VARIABLES DIRECTOS:							
Producto <b>TAMAL</b> Código							
Unidad de costeo (UC) _____							
Cantidad (Q) obtenida de esa unidad de costeo						<b>15</b>	<b>unidades</b>
Materia Prima (MP) 1	Unidad de Compra 2	2.1	Precio de Compra 3	Cantidad Usada 4	4.1	Costo de Materiales 5=(3/2.1)*(4)	Participación 6= 5/CMUC
MASA	KG	1	\$ 1.400	1	KG	\$ 1.400	3,6%
CARNE CERDO	LB	2	\$ 9.000	1,5	LB	\$ 6.750	17,2%
CARNE POLLO	UNID	15	\$ 12.000	15	UNID	\$ 12.000	30,6%
CABULLA	UNID	15	\$ 750	15	UNID	\$ 750	1,9%
AGUA	LT	1	\$ 167	6	LT	\$ 1.002	2,6%
ARVEJA	LB	1	\$ 3.000	1	LB	\$ 3.000	7,7%
HOJA	UNID	1	\$ 1.000	5	UNID	\$ 5.000	12,8%
GUISO	LB	1	\$ 4.300	1	LB	\$ 4.300	11,0%
VERDURA	LB	1	\$ 2.500	2	LB	\$ 5.000	12,8%
TOTAL COSTO DE MATERIALES POR UNIDAD DE COSTEO (CMUC)						<b>\$ 39.202</b>	<b>100%</b>
COSTO VARIABLE UNITARIO POR MATERIALES (CVUM = CMUC/Q)							<b>\$ 2.613</b>

**Cuadro 21. Estudio costos variables del Sancocho de gallina.**

ESTUDIO DE COSTOS VARIABLES							
COSTOS VARIABLES DIRECTOS:							
Producto <b>SANCOCHO DE GALLINA</b> Código							
Unidad de costeo (UC) _____							
Cantidad (Q) obtenida de esa unidad de costeo						<b>7</b>	<b>unidades</b>
Materia Prima (MP) 1	Unidad de Compra 2      2.1		Precio de Compra 3	Cantidad Usada 4      4.1		Costo de Materiales 5=(3/2.1)*(4)	Participación 6= 5/CMUC
GALLINA	UNID	1	\$ 12.000	1	UNID	\$ 12.000	54,4%
CEBOLLA CABEZONA	LB	1	\$ 1.300	1	LB	\$ 1.300	5,9%
TOMATES	LB	1	\$ 800	1	LB	\$ 800	3,6%
MARGARINA	GR	150	\$ 1.600	150	GR	\$ 1.600	7,3%
PASTA DE AJO	GR	50	\$ 300	50	GR	\$ 300	1,4%
AGUA	LT	1	\$ 167	5	LT	\$ 835	3,8%
MAZORCAS	LB	1	\$ 1.000	1,5	LB	\$ 1.500	6,8%
PLATANOS	LB	1	\$ 490	2	LB	\$ 980	4,4%
YUCAS	LB	1	\$ 500	1,5	LB	\$ 750	3,4%
PAPA	LB	1	\$ 400	3	LB	\$ 1.200	5,4%
HIERBAS	LB	1	\$ 1.600	0,5	LB	\$ 800	3,6%
TOTAL COSTO DE MATERIALES POR UNIDAD DE COSTEO (CMUC)						<b>\$ 22.065</b>	<b>100%</b>
COSTO VARIABLE UNITARIO POR MATERIALES (CVUM = CMUC/Q)							<b>\$ 3.152</b>

**Cuadro 22. Estudio costos variables del Ajiaco bogotano.**

ESTUDIO DE COSTOS VARIABLES							
COSTOS VARIABLES DIRECTOS:							
Producto <b>AJIACO BOGOTANO</b> Código							
Unidad de costeo (UC) _____							
Cantidad (Q) obtenida de esa unidad de costeo						<b>5</b>	<b>unidades</b>
Materia Prima (MP) 1	Unidad de Compra 2      2.1		Precio de Compra 3	Cantidad Usada 4      4.1		Costo de Materiales 5=(3/2.1)*(4)	Participación 6= 5/CMUC
CEBOLLA LARGA	LB	1	\$ 900	2	LB	\$ 1.800	7,1%
CILANTRO	LB	1	\$ 800	0,5	LB	\$ 400	1,6%
POLLO	KG	1	\$ 7.200	2	KG	\$ 14.400	57,0%
AGUA	LT	1	\$ 167	7,5	LT	\$ 1.253	5,0%
CALDO DE GALLINA	UNID	1	\$ 100	2	UNID	\$ 200	0,8%
PAPA	LB	1	\$ 400	1,5	LB	\$ 600	2,4%
GUASCA	LB	1	\$ 800	0,5	LB	\$ 400	1,6%
PAPA CRIOLLA	LB	2	\$ 1.780	1	LB	\$ 890	3,5%
PAPA CAPIRA	LB	1	\$ 900	2	LB	\$ 1.800	7,1%
MAZORCA	LB	1	\$ 1.000	3,5	LB	\$ 3.500	13,9%
TOTAL COSTO DE MATERIALES POR UNIDAD DE COSTEO (CMUC)						<b>\$ 25.243</b>	<b>100,0%</b>
COSTO VARIABLE UNITARIO POR MATERIALES (CVUM = CMUC/Q)							<b>\$ 5.049</b>

**Cuadro 23. Estudio costos variables de Bandeja paisa.**

ESTUDIO DE COSTOS VARIABLES								
COSTOS VARIABLES DIRECTOS:								
Producto <b>BANDEJA PAISA</b> Código								
Unidad de costeo (UC) _____								
Cantidad (Q) obtenida de esa unidad de costeo								
							<b>2</b>	unidades
Materia Prima (MP) 1	Unidad de Compra 2 2.1		Precio de Compra 3	Cantidad Usada 4 4.1		Costo de Materiales 5=(3/2.1)*(4)	Participación 6= 5/CMUC	
FRIJOLES	LB	1	\$ 1.650	1	LB	\$ 1.650	12,8%	
PLATANOS	LB	1	\$ 490	0,5	LB	\$ 245	1,9%	
ZANAHORIA	LB	1	\$ 1.000	0,25	LB	\$ 250	1,9%	
CEBOLLA CABEZONA	LB	1	\$ 600	0,25	LB	\$ 150	1,2%	
AGUA	LT	1	\$ 167	1	LT	\$ 167	1,3%	
TOCINO	LB	1	\$ 3.300	0,5	LB	\$ 1.650	12,8%	
ACEITE	ML	500	\$ 3.350	500	ML	\$ 3.350	25,9%	
SALSA TOMATE	GR	125	\$ 1.100	100	GR	\$ 880	6,8%	
GUISO	GR	125	\$ 1.000	125	GR	\$ 1.000	7,7%	
CARNE MOLIDA	LB	1	\$ 3.700	0,5	LB	\$ 1.850	14,3%	
TOMATES	LB	1	\$ 800	0,5	LB	\$ 400	3,1%	
CEBOLLA LARGA	LB	1	\$ 900	0,5	LB	\$ 450	3,5%	
CHORIZO	UNID	1	\$ 700	1	UNID	\$ 700	5,4%	
HUEVO	UNID	1	\$ 198	1	UNID	\$ 198	1,5%	
TOTAL CIF VARIABLE (CIFv)						<b>\$ 12.940</b>	100,0%	
COSTO VARIABLE UNITARIO POR MATERIALES (CVUM = CMUC/Q)							<b>\$ 6.470</b>	

**Cuadro 24. Estudio costos variables de Arroz con pollo.**

ESTUDIO DE COSTOS VARIABLES								
COSTOS VARIABLES DIRECTOS:								
Producto <b>ARROZ CON POLLO</b> Código								
Unidad de costeo (UC) _____								
Cantidad (Q) obtenida de esa unidad de costeo								
							<b>15</b>	unidades
Materia Prima (MP) 1	Unidad de Compra 2 2.1		Precio de Compra 3	Cantidad Usada 4 4.1		Costo de Materiales 5=(3/2.1)*(4)	Participación 6= 5/CMUC	
POLLO	UNID	1	\$ 10.800	1	UNID	\$ 10.800	34,6%	
ARROZ	LB	1	\$ 1.250	4	LB	\$ 5.000	16,0%	
AGUA	LT	1	\$ 167	3,5	LT	\$ 585	1,9%	
HABICHUELA	LB	1	\$ 1.000	1	LB	\$ 1.000	3,2%	
ZANAHORIA	LB	1	\$ 1.000	1	LB	\$ 1.000	3,2%	
ARVEJAS	LB	1	\$ 1.900	0,5	LB	\$ 950	3,0%	
SALCHICHAS	LB	1	\$ 2.500	1	LB	\$ 2.500	8,0%	
PIMENTON ROJO	LB	1	\$ 1.150	1	LB	\$ 1.150	3,7%	
CEBOLLA CABEZONA	LB	1	\$ 600	1	LB	\$ 600	1,9%	
GUISO	LB	1	\$ 1.000	1	LB	\$ 1.000	3,2%	
CALDO DE GALLINA	UNID	1	\$ 100	2	UNID	\$ 200	0,6%	
SALSA DE TOMATE	LB	1	\$ 3.900	1	LB	\$ 3.900	12,5%	
PAPA PARDA	LB	1	\$ 900	1	LB	\$ 900	2,9%	
TOMATE	LB	1	\$ 800	2	LB	\$ 1.600	5,1%	
TOTAL COSTO DE MATERIALES POR UNIDAD DE COSTEO (CMUC)						<b>\$ 31.185</b>	100%	
COSTO VARIABLE UNITARIO POR MATERIALES (CVUM = CMUC/Q)							<b>\$ 2.079</b>	

### 10.3. DEFINICIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA Y TECNOLOGÍA.

La capacidad instalada requerida por el proyecto para atender la participación en el mercado esperada hace referencia a la maquinaria, los muebles, la mano de obra y los equipos que son aquellos factores determinantes que permiten y

facilitan el proceso de producción; en este caso son todas las máquinas y tecnología con las que se crean los diversos platos. Para tal propósito es preciso mencionar algunos de los equipos necesarios :

Estufa industrial	Sartenes
Gratinador	Cuchillos cocina
Freidor	Recipientes
Mesa de trabajo	Caja registradora o computador
Lava platos	Estanterías
Microondas	Vitrinas
Repisa	Bandejas
Congelador	Nevera de exhibición
Nevera	Nevera giratoria
Licuadaora	Vajilla
Ollas	Cubiertos
Mesas y sillas de atención al cliente	Horno industrial
Utensilios de cocina	

El Restaurante cuenta con un total de 19 mesas con 4 sillas por mesa que nos permite servir a 76 personas en un solo momento en el tiempo, para poder atender este numero de personas contamos con 3 personas encargadas de la atención en la mesa, 1 cajero, 2 auxiliares de cocina , 1 cocinero y la presencia de 1 de los socios para garantizar el correcto funcionamiento de todos los procesos. Esta estructura de personal se debe establecer para cada uno de los dos turnos de atención que existen.

Según el calculo teórico de la capacidad instalada se podrían atender aproximadamente 912 personas por día, teniendo en cuenta que se trabajarían dos (2) turnos de ocho (8) horas y asumiendo que por cliente se tardaría un máximo de una (1) hora para desde el momento en que ingresa hasta que sale del establecimiento, vale la pena aclarar que se dejaron de usar cuatro (4) horas como tiempos muertos durante el servicio.

## 10.4. UBICACIÓN DE LA PLANTA

Grafico 6. Ubicación de la planta



Fuente: Imagen tomada del Mapa del Código Único Ciudad de Cali, Planeación Municipal.



## 10.5. DISEÑO O DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

Grafico 7. Diseño de la planta

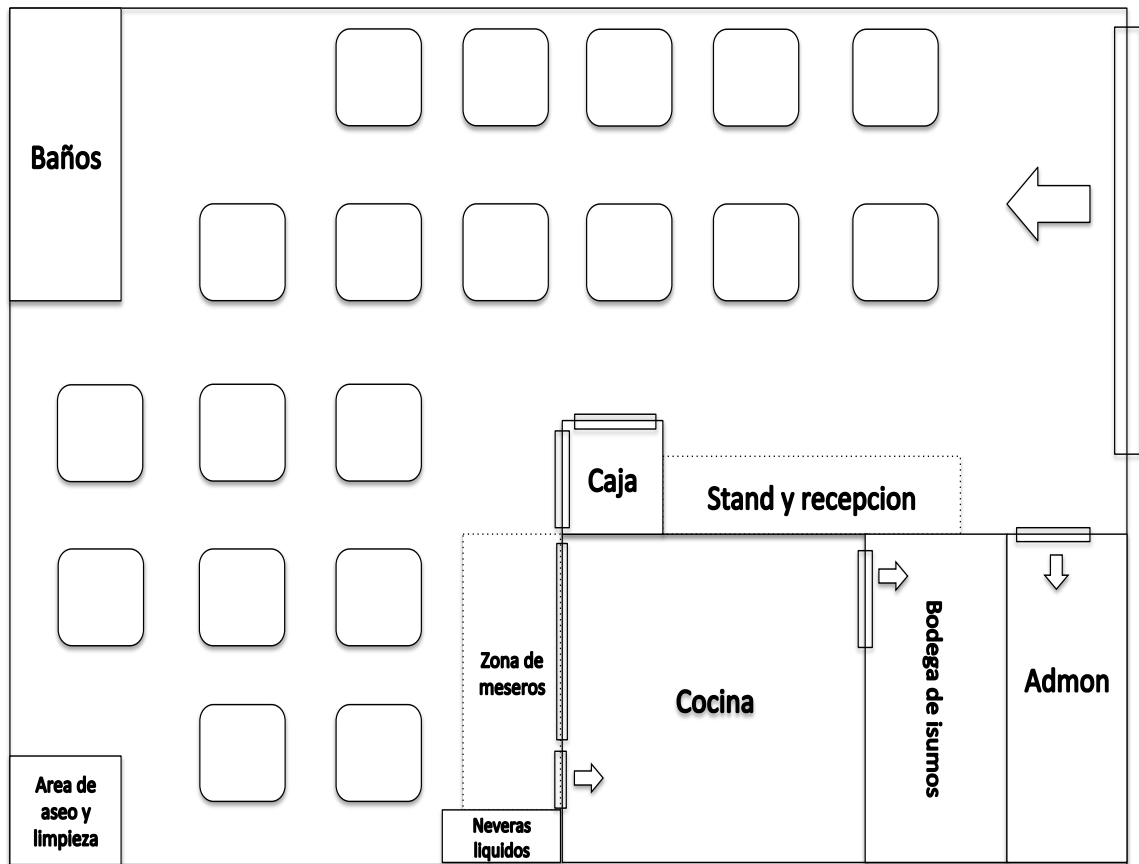
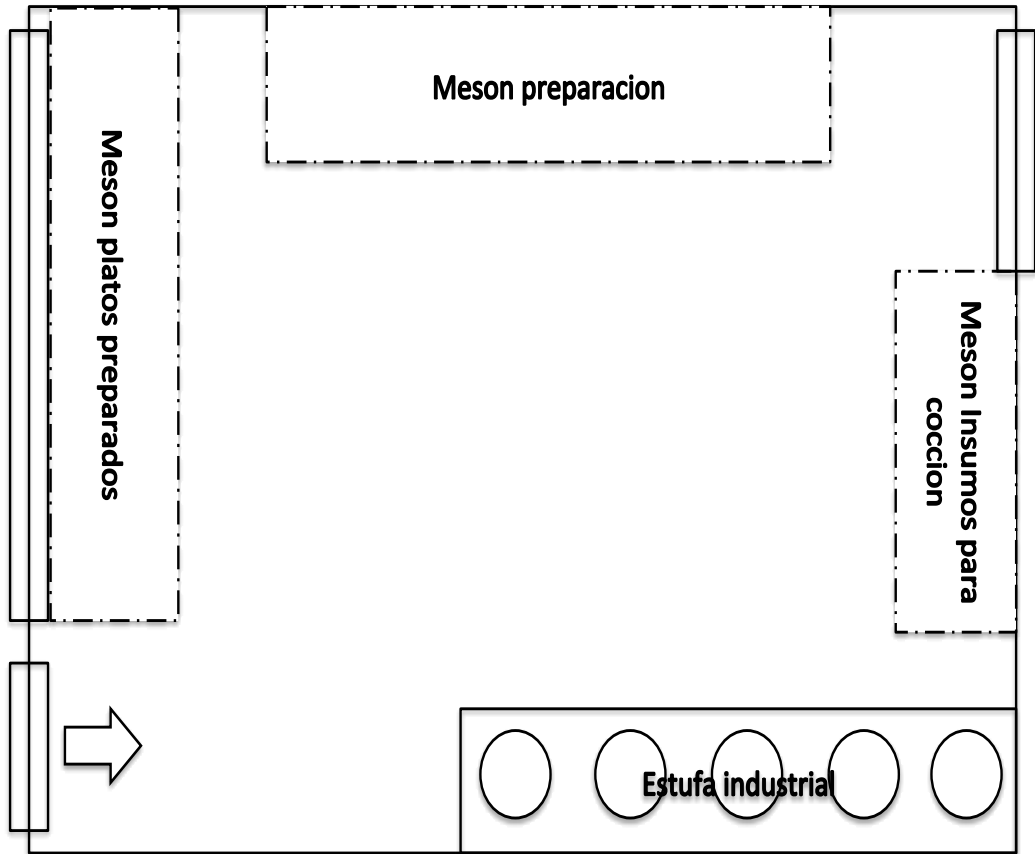


Grafico 8. Diseño de la cocina

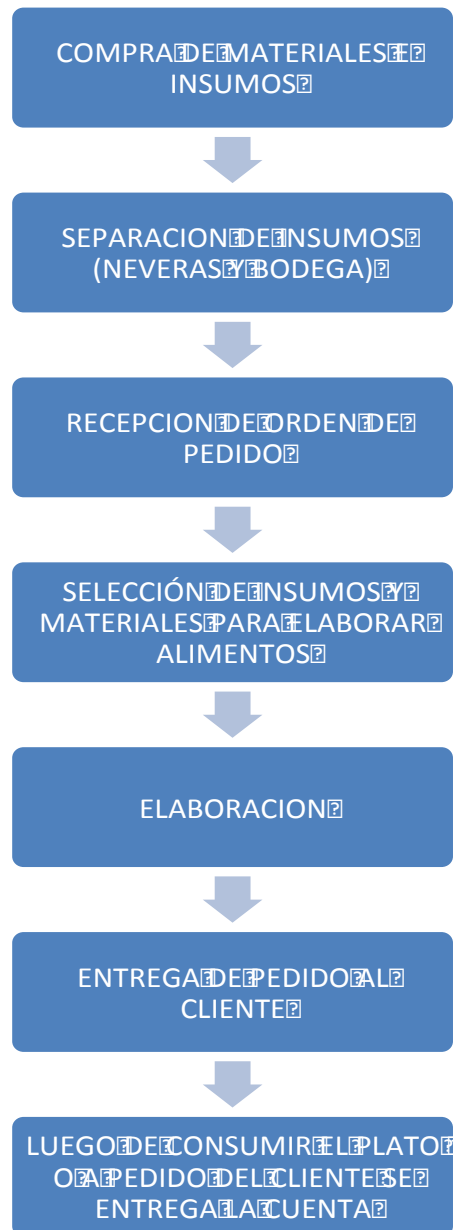
## Diseño de la Cocina



## 10.6. EL PROCESO PRODUCTIVO

Grafico 9. Diagrama de proceso

# DIAGRAMA DE PROCESO



## 11. ANÁLISIS ÁREA DE TALENTO HUMANO

Este punto hace referencia al estudio del recurso humano en la empresa, es decir a la gente que hace parte de su equipo de trabajo. La planeación de los recursos humanos se define como “el proceso por el que una empresa se asegura el número suficiente de personas con la calificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo más oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente”.<sup>8</sup>

### 11.1. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

**Cuadro 25. Personal necesario**

Área	Cargo	Cantidad	Habilidades
Administrativa	Administrador	2	Habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Capacidad en el adiestramiento para trabajar con personas, comprender sus actividades y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz. utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación.
Servicio al cliente	Cajero	2	Conocimientos en sistemas informáticos, excel, power point, word, etc., experiencia en el ramo, facilidad de expresión y buenas relaciones interpersonales, buena presencia, flexibilidad para adaptarse a los cambios, tolerancia a trabajar bajo presión,

<sup>8</sup> Elorduy, 1997. Citado por: RAMIREZ. CAJIGAS. Op. cit., p. 167.

			amable, motivado al logro.
	Mesero	4	Extrovertidos, dinámicos, alegres, de clara y fluida comunicación, capaces de atender hasta 5 mesas a la vez garantizando que las necesidades de sus clientes sean resueltas oportuna y simultáneamente por lo que deben ser capaces de trabajar bajo presión, manteniendo una actitud positiva.
	Mesero remplazo	2	Extrovertidos, dinámicos, alegres, de clara y fluida comunicación, capaces de atender hasta 5 mesas a la vez garantizando que las necesidades de sus clientes sean resueltas oportuna y simultáneamente por lo que deben ser capaces de trabajar bajo presión, manteniendo una actitud positiva.
Cocina producción	o Cocinero	2	Bachillerato Terminado, o egresado de la carrera(técnica o tecnologica) de artes culinarias, buena presentación e imagen, habilidades interpersonales y de trabajo en equipo, habilidad para aprender rápido, habilidad oral y escrita, conocimientos en alimentos en general.
	Auxiliar cocina	2	Bachillerato Terminado, o egresado de la carrera(técnica o

			tecnológica) de artes culinarias, buena presentación e imagen, habilidades interpersonales y de trabajo en equipo, habilidad para aprender rápido, habilidad oral y escrita, conocimientos en alimentos en general.
Servicios generales	Aseo	2	Habilidades y conocimiento en productos de aseo, actitud positiva, vocación de servicio.

## **11.2. CAPITAL HUMANO DISPONIBLE EN EL MERCADO.**

El capital humano disponible se refiere a la oferta de trabajo que existe en el mercado. Las necesidades de capital humano que requerirá “A LA MESA” para su funcionamiento no son tan especializadas, debido a que las funciones a realizar no son profesionales, a excepción de las labores de cocina y administración; por esta razón, es fácil conseguir el talento humano requerido. Por otra parte, la actual crisis económica y el desempleo aumentan la oferta de trabajo y facilita la labor de conseguir personas que trabajen en la empresa bajo el sistema de contratación y la escala salarial que se ofrecerá.

## **11.4. PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO LABORAL.**

Se propondrá un programa de entrenamiento que durara alrededor de 2 días o jornadas laborales, remuneradas, en las cuales se dará claridad sobre las funciones, responsabilidades, deberes, derechos y reglamento de la empresa para cumplir con el programa se entregara una carpeta con toda la información concerniente a este tema y sobre la marcha del trabajo se ira supervisando el cumplimiento de las labores.

Adicionalmente se harán capacitaciones durante el año según las falencias que se vayan presentando para así mejorar.

## **11.5. SISTEMA DE CONTRATACIÓN.**

El procedimiento de contratación se hará por escrito y será a termino fijo, por una duración de 3 meses, pasados los cuales se elaborará la correspondiente liquidación de obligaciones del empresario, establecidas por la ley. Terminado este contrato se esperara una semana y se procede a renovar el contrato por otros 3 meses y así sucesivamente hasta llegar a cumplir el año, después del cual se elaborara un contrato a termino indefinido, este método se hace con la

finalidad de establecer si es conveniente para el restaurante cada uno de los contratados, su desempeño y mejoramiento en cada proceso.

### **11.6. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, ENGANCHE Y DESPIDO DE PERSONAL.**

El proceso de reclutamiento se realiza buscando en entidades de educación tecnológica y técnica (FCECEP, Camacho, Universidades), organizaciones de arte culinario y haciendo uso de los métodos convencionales de búsqueda como periódicos, internet y solicitando recomendaciones al equipo de trabajadores.

El proceso de selección involucra el análisis y comparación de hojas de vida con los perfiles requeridos para cada cargo, además de una pequeña prueba de personalidad y una posterior entrevista con el gerente para conocer los candidatos.

Para el proceso de desvinculación serán motivo para desligar a un trabajador de la empresa todos los aceptados en el código de conducta y reglamento de trabajo.

### **11.7. LA ESCALA SALARIAL.**

La escala salarial se refiere al sistema de salario que se les pagará a los empleados según su sistema de contratación. Los salarios que se manejaran inicialmente pueden ser modificados en razón de aumentar según el desarrollo del restaurante y el desempeño de cada persona en su cargo.

**Cuadro 26. Escala salarial**

<b>Área</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>
Administrativa	Administrador	SMMLV+AT+\$200.000
Servicio al cliente	Cajero	SMMLV+AT
	Mesero	SMMLV+AT
	Mesero remplazo	SMDLV+ATD
Cocina o producción	Cocinero	SMMLV+AT+\$100.000
	Auxiliar cocina	SMMLV+AT
Servicios generales	Aseo	SMMLV+AT

### **11.8. PRESUPUESTO PARA PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN.**

Los programas de motivación son aquellos que hacen que el trabajador se sienta estimulado para seguir haciendo las labores y realizarlas de manera progresivamente mejor, para tales propósitos se han establecido una serie de beneficios o regalos a quienes sean merecedores de los mismos.

Entre estos beneficios encontramos:

#### **Cuadro 27. Presupuesto programas de motivación**

---

<b>TIPO DE MOTIVACION</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Detalles	\$60.000
Comidas gratis	\$50.000
Kit de estudio en temporada escolar para los hijos.	\$80.000
Implementos para el hogar	\$80.000
Cartas de felicitación	\$10.000
Regalo de bonos de mercado	\$100.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$370.000</b>

### **11.9. HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.**

La higiene y seguridad en el trabajo serán dos factores de suma importancia para “A LA MESA”. Por esto, la empresa le brindará al personal los equipos de seguridad industrial que sean necesarios para la realización del proceso productivo y creara un plan de manejo de alimentos e higiene:  
Ver Anexo pág. 94

El servicio de alimentación es el lugar donde se transforman los alimentos, materias primas para la preparación de las comidas que cubran las necesidades nutricionales de los usuarios y estén acordes con sus gustos y hábitos alimentarios.

En el servicio de alimentación se maneja una materia prima muy perecedera, que requiere muchos cuidados para que su calidad no se deteriore y no afecte la salud de quienes la consumen, igualmente se deben suministrar comidas de alta calidad higiénica y nutricional para lo cual requiere de procesos específicos, de tiempo y de temperaturas determinados para su almacenamiento, procesamiento, distribución y entrega. Esto implica una responsabilidad muy grande del personal que allí trabaja, ya que manejan un aspecto fundamental en su vida: la alimentación.



## 12. ANÁLISIS ÁREA DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN

El análisis del área de gestión y dirección consiste en evaluar si la empresa contará con el direccionamiento y estructura adecuados que le permitan desenvolverse en los entornos general y sectorial explicados anteriormente. Así mismo, es indispensable que se planteen unos objetivos y estrategias para “A LA MESA” que la conviertan en el futuro, en una organización sólida y competitiva en el mercado.

### 12.2. CONFORMACIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA

Para la creación del restaurante “A LA MESA” se ha decidido iniciar con una sociedad limitada. Este tipo de sociedad es un híbrido o mixto debido a que comparte características tanto de sociedades de personas como de capitales. Sin embargo, desde el punto de vista mercantil son sociedades que tienden a ser *intuito rei*, ya que de manera subsidiaria se aplican a este tipo de sociedad las normas establecidas para las sociedades anónimas. A pesar de lo anterior, su sistema supletivo de administración y representación legal se basa en el régimen de las sociedades colectivas.

Este tipo de sociedad tiene una gran acogida en el sector empresarial, una estructura societaria liviana, sumada al principio de limitación del riesgo que rige esta especie de sociedad, son estas particularidades que hacen que la sociedad de responsabilidad limitada sea ideal para pequeñas y medianas empresas.

**12.2.1. Características de la sociedad limitada.** Los socios solo responden por el monto de sus aportes<sup>9</sup>. Sin embargo, existen varias excepciones, por ejemplo:

I. Materia fiscal (Art. 163, Ley 223/95): “Los socios, copartícipes, asociados, cooperados y comuneros, responden solidariamente por los impuestos de la sociedad correspondientes a los años gravables 1987 y siguientes, a prorrata de sus aportes en la misma y del tiempo durante el cual los hubieren poseído en el respectivo período gravable. Se deja expresamente establecido que esta responsabilidad solidaria no involucra las sanciones e intereses, ni actualizaciones por inflación. La solidaridad de que trata este artículo no se aplicará a las sociedades anónimas o asimiladas a anónimas.”

Esto quiere decir que si los recursos de la persona jurídica son insuficientes para satisfacer las deudas fiscales, podría extenderse la responsabilidad a los asociados. Los asociados solo responden por su participación porcentual en el capital social y sólo por el tiempo durante el cual hubiere permanecido la compañía.

---

<sup>9</sup> En las compañías de responsabilidad limitada los socios responderán hasta el monto de sus aportes. En los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad o prestaciones accesorias o garantías suplementarias, expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidades. Art. 353 C. Co

ESTA NORMA TAMBIEN ES APLICABLE A LAS SOCIEDADES COMANDITARIAS SIMPLES Y A LAS COLECTIVAS.

II. Materia laboral (Art. 36 del CST): “Son solidariamente responsables de todas las obligaciones que emanen del contrato de trabajo las sociedades de personas y sus miembros y éstos entre sí en relación con el objeto social y sólo hasta el límite de la responsabilidad de cada socio, y los condueños o comuneros de una misma empresa entre sí, mientras permanezcan en indivisión”. También durante la fase liquidatoria es factible hacer valer la solidaridad prevista en el citado artículo en contra de los socios de una compañía de personas sin que sea necesario dirigir la acción contra el liquidador, como representante de los socios.

Lo anterior, a pesar de que el artículo 372 del C. Co prevé un principio de remisión que hace que se apliquen a la sociedad limitada las normas propias de las sociedades anónimas, en todo aquello que no esté expresamente ordenado en la regulación típica de aquella. Todo debido a que *la Corte Suprema ha señalado que para efectos laborales esta debe ser tratada como una sociedad de personas.*

III. Artículo 353 del C. de Co: En el contrato social se puede pactar que los socios asumirán una mayor responsabilidad, prestaciones accesorias o garantías suplementarias, siempre que se exprese su naturaleza, cuantía duración y modalidad. (EJEMPLO DE AMPLIACIÓN DEL RIESGO DE LOS ASOCIADOS POR VÍA ESTATUTARIA).

IV. Artículo 355 del C. de Co: Cuando el aporte de los asociados no se haya pagado totalmente al momento de la constitución, los socios responderán solidariamente por obligaciones sociales.

V. Artículo 354 de C de Co: Los socios responderán solidariamente por el valor de los aportes en especie.

VI. Artículo 357 de C de Co: La omisión de la palabra limitada o de su abreviatura en la denominación o razón social, da lugar a una responsabilidad solidaria e ilimitada.

**12.2.2. Administración y representación legal.** Debido a su carácter personalista (al menos parcialmente) se encuentra *el principio supletivo*, en virtud del cual tanto la administración como la representación legal de la sociedad, les corresponde a los socios.

*Estas funciones son susceptibles de ser delegadas a gestores temporales y revocables.* En esta medida, los socios pueden crear un órgano de administración independiente. Por esto si deciden crear una junta directiva, se debe señalar expresamente en los estatutos, pues de lo contrario, los administradores no tendrán restricciones en la ejecución de actuaciones dirigidas a cumplir el objeto social conforme a los artículos 438 y 372 de C de

Co. Sin embargo, esta libertad contractual no se extiende a las disposiciones sobre la forma como se elige la junta y la duración de sus miembros en el ejercicio de su cargo, de modo que estas circunstancias deberán ceñirse a lo consagrado en el artículo 197 y 198 del C de Co.

Como consecuencia del derecho de gestión de los socios estos tiene el derecho de inspección permanente sobre la contabilidad libros de socios actas y demás documentos de la compañía.

**12.2.3. Capital de la sociedad.** El capital de la sociedad de responsabilidad limitada está dividido en cuotas de igual valor. Las cuotas de capital de cada asociado deben pagarse en su totalidad al momento de constituirse la compañía o cuando se reforme los estatutos con el fin de aumentar el capital social. La consecuencia de no cumplir con este requisito es la responsabilidad solidaria ante terceros (Art. 355). Además, si no se constituye el capital social la Superintendencia de Sociedades puede llegar a ordenar la disolución de la sociedad. Sin embargo, el no pago íntegro de las cuotas no afecta la existencia o validez de esta ni la eficacia de los actos realizados por la sociedad.

Cada socio tiene en la junta directiva tantos votos como cuotas en el capital social tenga. Las cuotas sociales no son libremente negociables ya que su cesión implica una reforma estatutaria. Sin embargo, la cesión de cuotas es un derecho del socio de modo que cualquier pacto que impida el ejercicio de este derecho se tendrá como no escrito (Art. 362).

Para ceder cuotas en este tipo de sociedad se requiere ofrecerlas a los otros socios (derecho de preferencia). Esta norma es de carácter supletivo puesto que puede pactarse en contrario. Al momento de cederse, este acto jurídico debe solemnizarse en escritura pública so pena de ineficacia. Además para efectos de oponibilidad ante terceros se debe inscribir en el registro mercantil.

**12.2.4. Causales de disolución.** Además de las causales generales de disolución, la sociedad de responsabilidad limitada se disolverá cuando ocurran pérdidas que reduzcan el capital por debajo del 50% o cuando el número de socios exceda de 25 será nula de pleno derecho la sociedad de responsabilidad Ltda. que se constituya con un número mayor de socios. Si durante su existencia excediere dicho límite e se configura una causal de disolución que puede originar la liquidación de la compañía, a menos que dentro de los dos meses siguientes a la ocurrencia de tal hecho se transformarse en otro tipo de sociedad o se reduzca el número de sus socios. Cuando la reducción implique disminución del capital social, deberá obtenerse permiso previo de la Superintendencia, so pena de quedar disuelta la compañía al vencerse el referido término.

#### **12.2.5. Ventajas y desventajas.**

##### **Ventajas:**

- Capital dividido en cuotas que no son libremente negociables (El Derecho de preferencia es rígido)

- Es una sociedad cerrada
- No tiene una estructura tan compleja como la sociedad anónima ( en principio no requiere junta directiva y solo por excepción requiere revisor fiscal)
- Los socios tienen acceso permanente a los documentos y papeles de la sociedad ( el derecho de fiscalización es continuado)
- No son prohibidas figuras tales como junta directiva, prima por colocación, la disolución social por reunirse en una persona más del 95% de las cuotas sociales, cuotas privilegiadas, la re adquisición de cuotas propiedad sobre dividendos de pago, la limitación a la negociación de cuotas por los administradores
- Una sociedad menos reguladas por normas imperativas
- Se permite la prenda sin tenencia de las cuotas sociales, sometida al derecho de preferencia.

**Desventajas:**

- La cesión de cuotas requiere una reforma estatutaria que deberá aprobarla por mayoría calificada.
- Las cuotas sociales deben pagarse desde el momento de la constitución de la sociedad o en el momento en que se aumente el capital.
- El capital social debe estar enteramente pagado en toso momento.
- En principio, las cuotas están excluidas de la posibilidad de inscribirse en la bolsa de valores.
- No puede emitir bonos obligatoriamente convertibles en cuotas del capital social para financiar su operación.
- Existe solidaridad ante las obligaciones fiscales y laborales de la sociedad, para todos los socios, tanto para aquellos que han cancelado íntegramente su aporte, como para aquellos que no lo han hecho.

**12.3. DEFINICIÓN DE EQUIPO DIRECTIVO**

El equipo directivo estará formado por un gerente y dos administradores, el gerente estará enfocado en encargarse de aspectos como el pago de la nomina, los pagos a proveedores, bancos y de los acreedores, todo. Otra responsabilidad clave está relacionada con el aspecto legal, ya que de esta depende la continuidad de la empresa. También velara por la generación de estrategias publicitarias, de promoción, el correcto manejo de las relaciones publicas, estrategias de mercadeo y ventas.

Los dos administradores se centraran en la parte productiva de la empresa y empleados, el correcto funcionamiento de todos los procesos internos, son dos administradores por que harán dos turnos. También estarán atentos a la apertura y cierre del local diariamente, realizar las compras de ingredientes y de los materiales necesarios para el funcionamiento del local.

## **12.4 MISIÓN Y VISIÓN DE LA FUTURA EMPRESA.**

**12.4.1. Misión.** La Misión es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. La declaración de Misión describe el propósito general de la organización. La Misión es lo que es la organización: HOY, es el propósito central para el que se crea un ente. Siguiendo esta idea se planteo la siguiente misión:

“Elaborar platos de comida típica Colombiana, ofreciendo excelente calidad en producto y servicio, propiciando la mas grata experiencia y ambientación de cada región de Colombia en un mismo lugar y a precios muy competitivos, para todos nuestros clientes”

**12.4.2. Visión.** La Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.

“Lograr establecerse como una empresa innovadora, donde se vive una experiencia única, valorada por sus clientes y la primera opción en la mente del consumidor para disfrutar de un rato ameno y de deliciosa comida típica colombiana en la ciudad de Cali, para el año 2016”

## **12.5. PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.**

**12.5.1. Nivel de participación.** Todas las decisiones que se toman se harán en consenso con el equipo directivo y se tendrán en cuenta cada una de las opiniones al respecto de los temas a tratar.

**12.5.2. Comunicación.** Siempre buscare una excelente comunicación entre todas las áreas de la empresa, debido a que esta es una herramienta que contribuye en gran manera a cumplir los objetivos organizacionales, se tendrá una política de escucha y se motivara al personal para que se conviertan en agentes activos dentro de la estructura de la empresa. Proporcionar a todo el personal la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales y asegurar el entendimiento y cumplimiento de ellos por parte de todas las áreas funcionales, lo anterior es indispensable.

**12.5.3. Responsabilidad social empresarial.** “A LA MESA” estará siempre contribuyendo de manera activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

Dentro de este programa se involucran unos grupos de interés que “A LA MESA” protegerá:

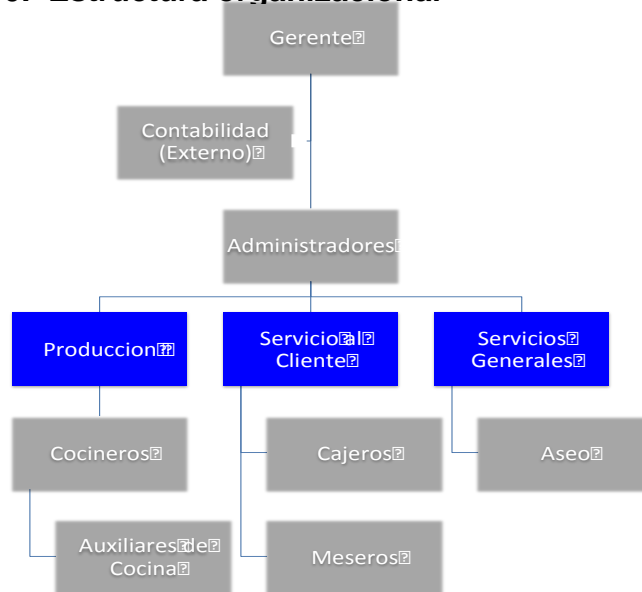
**Cuadro 28. RSE**

<b>Grupo de interés</b>	<b>Acciones</b>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ofrecer productos de excelente calidad a precios adecuados.</li><li>- Brindar un servicio personalizado y oportuno.</li><li>- Evaluar constantemente el nivel de satisfacción de los clientes.</li><li>- Atender con toda diligencia y amabilidad las quejas y reclamos.</li></ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cumplir oportunamente con todos los pagos acordados.</li><li>- Transparencia al negociar llegando a acuerdos de mutuo beneficio.</li><li>- Comprar a proveedores que ofrezcan productos de la mayor calidad.</li><li>- Buen trato y buenas relaciones con los proveedores.</li></ul>
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cumplimiento a tiempo de los pagos.</li><li>- Ofrecer un salario justo que retribuya sus labores</li><li>- Contribuir a su desarrollo personal y calidad de vida.</li><li>- Apoyar el progreso intelectual y espiritual .</li><li>- Siempre un trato digno y respetuoso.</li></ul>
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ser punto de ejemplo en buenas practicas.</li><li>- Apoyar a las personas con mayores necesidades.</li><li>- Brindar oportunidades de trabajo a personas necesitadas.</li><li>- Buscar la mejoría del entorno inmediato del restaurante.</li></ul>
Estado	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cumplir con las obligaciones con las instituciones del estado.</li><li>- Cumplir permanentemente con la legislación nacional vigente en cuanto a seguridad industrial y salud ocupacional.</li><li>- Ser un agente activo en control o veedor de los procesos públicos.</li></ul>

**12.5.4. Estructura organizacional.** La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas

son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. El restaurante “A LA MESA” adoptara la siguiente estructura:

**Grafico 10. Estructura organizacional**



El ala la constitucion del restaurante, este tendra un gerente, un area de contabilidad contratada por outsourcing , unos administradores, tres departamentos básicos, producción; cocineros y auxiliares, servicio al cliente; cajeros y meseros, y servicio generales; personal de aseo y limpieza. A continuación se hará una definición, funciones y perfiles de los cargos.

### 12.5.5. Funciones y perfiles de cargos.

#### Cargo de administrador

<b>Descripción del Puesto:</b> Administrador
<b>Personal a Cargo:</b> Seis (6)
<b>Perfil:</b> Responsable, iniciativa, creatividad, liderazgo y orden.
<b>Experiencia:</b> 2 años como administrador de restaurante o cargos afines.
<b>Descripción de Tareas:</b> Responsable de la apertura y cierre del local. Asignar y supervisar tareas al personal a cargo. Compras. Apoyo al área administrativa. El correcto funcionamiento de los procesos internos.

## Cargo de Gerente

<b>Descripción del Puesto:</b> Gerente
<b>Personal a Cargo:</b> Siete (7)
<b>Perfil:</b> Excelentes habilidades de comunicación. Habilidades matemáticas. Templanza con el equipo de cocina, pero amable con los clientes. Capaz de manejar cualquier incidente desagradable en los restaurantes y mantener al cliente contento . Hacer tablas que se facturan correctamente y todo el dinero que se contabiliza
<b>Experiencia:</b> Mínimo 4 años como gerente o afines en restaurantes o bares.
<b>Descripción de Tareas:</b> Pagos a nómina. Manejo de bancos y aspectos legales. Pagos a proveedores y acreedores. Apoyo en área de ventas. Manejo de relaciones publicas Generación de estrategias marketing, ventas, promoción y publicidad. Relaciones publicas

## Cargo de cocinero

<b>Descripción del Puesto:</b> Cocinero
<b>Personal a Cargo:</b> Uno (1)
<b>Supervisor:</b> Administrador, gerente.
<b>Detalle de Tareas:</b> Control de los productos y bienes de la cocina. Realización de los distintos menús y platos. Control de higiene de la cocina y empleados.
<b>Criterios a Desempeñar:</b> Respetar los horarios de trabajo. Eficiencia y eficacia. Cuidado de los bienes de uso. Uso adecuado de mercancías e insumos.
<b>Responsabilidad y Deberes:</b>



Encargarse del cuidado de los bienes de uso para realizar los menús.  
Hacer uso adecuado de los materiales necesarios para los menús.  
Coordinar las tareas de sus ayudantes de cocina eficientemente.

**Condiciones de Trabajo y Ambiente:**

El ambiente de trabajo es la cocina.  
Compartido con los auxiliares de cocina.

**Habilidades Intelectuales:**

Estudios afines.  
Experiencia previa.  
Capacidad de afrontar riesgos y tomar decisiones en situaciones difíciles.

**Habilidades Físicas:**

Buena salud física y mental.  
Condiciones de motricidad adecuadas.

**Condición del Cargo:**

25 a 45 años.  
Residente de Cali.  
Cargas de familia - no es relevante.  
Estado civil – no es relevante.

**Cargo de auxiliar de cocina**

**Descripción del Puesto:** Auxiliar de cocina

**Personal a Cargo:** Cero (0)

**Supervisor:** Cocinero, Administrador, Gerente

**Detalle de Tareas:**

Colaborar en la realización de los menús.  
Higiene tanto de la cocina como de los instrumentos esenciales.  
Cuidado de los bienes de uso de la cocina.

**Criterios a Desempeñar:**

Respetar los horarios de trabajo.  
Eficiencia, eficacia y capacidad de ayuda.  
Uso adecuado de insumos o ingredientes.

**Responsabilidad y Deberes:**

Apoyar al cocinero en la elaboración de platos y menús.

Coordinar y repartirse las tareas eficientemente entre ellos.

**Condiciones de Trabajo y Ambiente:**

El ambiente de trabajo es la cocina.

Compartido con el cocinero.

**Habilidades Intelectuales:**

Estudios Secundarios.

Preferiblemente con alguna experiencia previa.

Cursos de capacitación.

Activo, enérgico e higiénico.

**Habilidades Físicas:**

Buena salud física y mental.

Condiciones de motricidad adecuadas.

**Condición del Cargo:**

20 a 30 años.

Residente de Cali

Cargas de familia: máx. 3.

Estado civil – no es relevante.

**Cargo de Mesero****Descripción del Puesto:** Mesero

**Personal a Cargo:** Cero (0)

**Supervisor:** Administrador, Gerente, Cajero

**Detalle de Tareas:**

Orden y limpieza del recinto.

Cuidado de su sector de trabajo.

Atención cordial y eficaz.

Debe reordenar su sector de trabajo después del servicio.

**Criterios a Desempeñar:**

Respetar los horarios de trabajo.

Eficiencia y eficacia.

Cuidado del salón.

Respetar los pedidos y necesidades de los clientes.

**Responsabilidad y Deberes:**

Responsable y educado.

Responder apropiadamente ante quejas.

Excelente atención.

**Condiciones de Trabajo y Ambiente:**

El ambiente de trabajo es el salón.

Compartido con los demás meseros.

**Habilidades Intelectuales:**

Estudios Secundarios.

Experiencia previa.

Cursos de capacitación.

**Habilidades Físicas:**

Buena salud física y mental.

Condiciones de motricidad adecuadas.

**Condición del Cargo:**

20 a 35 años.

Residente de Cali.

Cargas de familia: máx. 3.

Estado civil – no es relevante.

**Cargo de Aseo y limpieza**

**Descripción del Puesto:** Aseo y limpieza

**Personal a Cargo:** Cero (0)

**Supervisor:** Gerente, Administrador

**Detalle de Tareas:**

Orden y limpieza del restaurante.

Orden y limpieza adecuada de la cocina, despensa y baños.

**Criterios a Desempeñar:**

Respetar los horarios de trabajo.

Eficiencia y eficacia.

Cuidado del local.

**Responsabilidad y Deberes:**

Limpieza del local general cada dos días.

Limpieza de cocina y baños diariamente.

**Condiciones de Trabajo y Ambiente:**

El ambiente de trabajo es el restaurante en su totalidad.

**Habilidades Intelectuales:**

Estudios primarios.

Experiencia previa.

**Habilidades Físicas:**

Buena salud física y mental.

Condiciones de motricidad adecuadas.

**Condición del Cargo:**

20 a 50 años.

Residente de Cali.

Cargas de familia: máx. 3.

Estado civil – no es relevante.

**Cargo de Cajero**

**Descripción del puesto:** Cajero

**Personal a Cargo:** Uno (1)

**Supervisor:** Administrador, Gerente

**Detalle de Tareas:**

Orden y limpieza del mostrador y caja.

Cuidado de su sector de trabajo.

Atención cordial y eficaz.

Debe reordenar su sector de trabajo después del servicio.

Liquidar las cuentas de los clientes con veracidad.

Recibir y entregar la caja con sus respectivos cuadros.

**Criterios a Desempeñar:**

Respetar los horarios de trabajo.

Eficiencia y eficacia.

Cuidado del salón.

Respetar los pedidos y necesidades de los clientes.

**Responsabilidad y Deberes:**

Responsable y educado.

Responder apropiadamente ante quejas.

Excelente atención.

**Condiciones de Trabajo y Ambiente:**

El ambiente de trabajo es el salón, en la caja y mostrador.

Compartido con los demás meseros.

**Habilidades Intelectuales:**

Estudios Secundarios.

Experiencia previa.

Cursos de capacitación.

**Habilidades Físicas:**

Buena salud física y mental.

Condiciones de motricidad adecuadas.

**Condición del Cargo:**

20 a 40 años.

Residente de Cali.

Cargas de familia: máx. 3.

Estado civil – no es relevante.

**12.5.6. Horario laboral.** En lo relacionado a la política laboral, es necesario explicar que se tendrán dos (2) turnos de trabajo uno en la mañana y otro en la tarde hasta la noche, el horario de trabajo para el primar turno es desde que se abre el restaurante (6 a.m.) hasta la hora de cierre del primer turno (2 p.m.) y el segundo turno inicia a las (2 p.m.) y termina a las (10 p.m.) este horario aplica para todos los días de la semana(lunes a domingo) se dejara un día de descanso compensatorio individual semanal que puede ser susceptible de cambio según se amerite. El trabajo requiere del riguroso cumplimiento de dicho horario así como de la eficiente realización de las tareas correspondientes, ya sea lo relacionado con el área administrativa o ayudando en la organización y funcionamiento del restaurante.

**12.5.7. Objetivos Y Estrategias.**

En el análisis del área organizacional, es necesario plantear los objetivos para todas las áreas funcionales, estrategias a seguir para cumplirlas

y analizar factores importantes como el costo, plazo, responsable, apoyos externos requeridos y el valor agregado que trae el cumplimiento del objetivo. En los siguientes cuadros se muestra el plan estratégico para cada área funcional de “A LA MESA”. que le servirá como direccionamiento una vez empiece a operar.

El plan estratégico para el área de servicio al cliente y ventas de “A LA MESA” consiste en aumentar las ventas, reconocimiento de la marca y participación en el mercado en un tiempo determinado.

**Cuadro 29. Plan estratégico funcional servicio al cliente**

Plan estratégico Área funcional: ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE O VENTAS								
Objetivo a lograr	Estrategias y Acciones alternativas posibles	Costo mejor alternativa a seguir	Plazo para aplicar la acción			Responsable de aplicar la acción	Apoyos externos requeridos para obtener el objetivo	Valor agregado a obtener con el objetivo cumplido
			C	M	L			
Aumentar las ventas para el primer semestre de 2013.	Aumento de publicidad, mayores promociones para aumentar la cantidad de compra.	1'000.000		M		GERENTE	Empresas que brinden servicio de publicidad	Mayor rentabilidad
Posicionar la marca en el mercado para el año 2014.	Aumentar la publicidad y relaciones publicas	8'000.000		L		GERENTE	Empresas de publicidad y asociaciones gremiales	Top of mind

\*C = corto plazo, hasta un año; M = mediano plazo, mas de un año y hasta tres años y L = largo plazo, mas de tres años y hasta cinco años.

El plan estratégico del área de producción consiste en lograr el mejoramiento de la planta y su capacidad de producción por medio de la adquisición de maquinaria cada vez más eficiente y moderna, también haciendo capacitación continua al personal.

**Cuadro 30. Plan estratégico funcional producción**

Plan estratégico Área funcional: PRODUCCION								
Objetivo a lograr	Estrategias y Acciones alternativas posibles	Costo mejor alternativa a seguir	Plazo para aplicar la acción			Responsable de aplicar la acción	Apoyos externos requeridos para obtener el objetivo	Valor agregado a obtener con el objetivo cumplido
			C	M	L			
Mejorar tecnológicamente la planta y ampliar su	Adquirir maquinaria más eficiente y moderna.	8'000.000		M		GERENTE	Asesor de ventas de maquinaria	Eficiencia, productividad y reducción de costos.

capacidad para el año 2014.						
Mejorar la eficiencia de los trabajadores para 2011.	Capacitar a los empleados para aumentar la productividad	Gratuito	C	Administrador	Convenciones, charlas y exposiciones sobre temas de capacitación	Mayor productividad y reducción de costos
*C = corto plazo, hasta un año; M = mediano plazo, mas de un año y hasta tres años y L = largo plazo, mas de tres años y hasta cinco años.						

Por último, el plan estratégico del área de contabilidad y finanzas consiste en aumentar la rentabilidad de la empresa, buscando reducir los costos fijos y variables.

### Cuadro 31. Plan estratégico funcional Contabilidad y finanzas

Plan estratégico Área funcional: CONTABILIDAD Y FINANZAS								
Objetivo a lograr	Estrategias y Acciones alternativas posibles	Costo mejor alternativa a seguir	Plazo para aplicar la acción			Responsable de aplicar la acción	Apoyos externos requeridos para obtener el objetivo	Valor agregado a obtener con el objetivo cumplido
			C	M	L			
Aumentar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa para el año 2013.	Reducir costos	0	C			GERENTE	Proveedores	Mayores utilidades, crecimiento de la empresa.
*C = corto plazo, hasta un año; M = mediano plazo, mas de un año y hasta tres años y L = largo plazo, mas de tres años y hasta cinco años.								

## 12.6. MONITOREO A INDICADORES BÁSICOS DE GESTIÓN.

Dentro de los indicadores básicos se tendrán las ventas en pesos diarias, la cantidad de platos vendidos, el número de clientes satisfechos, costes de materia prima, una fórmula de servicio, manera de producir y presentar los platos, consumos en cada uno de los servicios públicos, niveles de limpieza, quejas recibidas, entre otros que se vayan implementando durante el proceso productivo y de servicio.

## 12.7. DEPARTAMENTALIZACIÓN BÁSICA.

Para estructurar el restaurante se ha pensado en hacer una departamentalización muy sencilla debido a la simpleza y poco tamaño del negocio, este contara con tres departamentos principales que son, administrativos, productivos y comerciales o atención al cliente; el área

administrativa se encargara de planear, dirigir, organizar y controlar el desempeño del negocio. Comprende las áreas funcionales de Gestión y dirección, recursos humanos y contabilidad y finanzas. Se nombra un responsable como gerente.

El área de producción se tendrá estrecha relación con el departamento comercial, diseña y construye los productos en la perspectiva del cliente. Los socios y la administración participan avalando o no las decisiones. Se nombra un responsable como Director de producción o cocinero principal.

El área comercial se ocupa de diseñar la política de mercadeo de la empresa, establecer metas de venta y cumplirlas, en función coordinada con administración, producción y la junta de socios.

Se nombra un responsable como director comercial o administrador.



### 13. ANÁLISIS ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

#### 13.1. Determinación De La Estructura De Costos

**Cuadro 32. Estructura de Costos**

ESTRUCTURA DE COSTOS AÑO 1							
Portafolio de productos (1)	Cvu (2)	Mcu % (3)	Pvu (4)	Mcu \$ (5)=(4)-(2)	Partic. Venta % (6)	Mcupp (7)=(5)*(6)	
TAMAL	\$ 3.633	52%	\$ 7.616	\$ 3.983	36%	\$ 1.434	
SANCOCHO DE GALLINA	\$ 5.359	50%	\$ 10.676	\$ 5.317	15%	\$ 798	
AJIACO	\$ 6.462	21%	\$ 8.169	\$ 1.707	14%	\$ 239	
BANDEJA PAISA	\$ 8.295	21%	\$ 10.447	\$ 2.152	25%	\$ 538	
ARROZ CON POLLO	\$ 2.821	66%	\$ 8.322	\$ 5.501	10%	\$ 550	
<b>TOTAL</b>						<b>\$</b>	<b>3.559</b>

#### 13.1.2. Costos Fijos

**Cuadro 33. Costos fijos mensuales**

COSTOS FIJOS		
Rubros	Parcial	Subtotal
<b>Generales de Administración</b>		
Arriendo	\$ 2.200.000	
Aseo		
Cafetería		
Papelería	\$ 200.000	
Salarios Administrativos	\$ 4.207.000	
Prestaciones sociales (39.01% de Salario administrativo)	\$ 1.641.151	
Parafiscales anexos a nómina (9% de salario administra.)	\$ 378.630	
Seguros de vida		
Seguros de activos		
Depreciación	\$ 207.408	
Impuestos directos		
Servicios públicos	\$ 2.300.000	
Otros rubros (Nómbrelos)		
<b>Subtotal Generales de Administración (1)</b>		<b>\$ 11.134.189</b>
<b>Generales de ventas:</b>		
Salarios fijos vendedores	\$ 2.538.000	
Prestaciones sociales (39.01%)	\$ 990.074	
Parafiscales anexos a nómina (9%)	\$ 228.420	
Auxilio de vehículo		
Comunicación (fax, celular, beeper, Internet)		
Viáticos		
Muestras entregadas		
Papelería de ventas		
Envíos a clientes		
Merchandising (Marca)	\$ 1.500.000	
Publicidad (Marca)	\$ 1.050.000	
Promoción (Marca)	\$ 1.200.000	
Otros rubros (Nómbrelos)		
<b>Subtotal Generales Ventas (2)</b>		<b>\$ 7.506.494</b>
<b>Total Costos o Gastos Fijos (3=1+2)</b>		<b>\$ 18.640.683</b>

### 13.1.3. Costo Variable Unitario

**Cuadro 34. Costos variables**

COSTOS VARIABLES				
Línea	Costo Materiales CVUM	Costos Indirectos CIFv	Costo Trabajadores CMOD	Costo Variable Unitario (CVu) 5=2+3+4
1	2	3	4	5=2+3+4
TAMAL	\$ 2.613	\$ 245	\$ 775	\$ 3.633
SANCOCHO DE GALLINA	\$ 3.152	\$ 607	\$ 1.600	\$ 5.359
AJIACO	\$ 5.049	\$ 483	\$ 930	\$ 6.462
BANDEJA PAISA	\$ 6.470	\$ 275	\$ 1.550	\$ 8.295
ARROZ CON POLLO	\$ 2.079	\$ 122	\$ 620	\$ 2.821

### 13.2. LA INVERSIÓN TOTAL.

**Cuadro 35. Inversión Total.**

INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA		
RUBRO	VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL	
	PARCIAL	SUBTOTAL
<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>		
Maquinaria (haga relación)	\$ 23.639.000	
Equipo o herramientas	\$ 4.360.000	
Muebles de oficina (haga relación)	\$ 400.000	
Computadores (haga relación)	\$ 850.000	
<b>SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS TANGIBLES (1)</b>		<b>\$ 29.249.000</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (3=2+1)</b>		<b>\$ 29.249.000</b>
<b>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)</b>		
Cartera (según política establecida)	\$ 1.689.325	
+ Inventario (un promedio mensual)	\$ 8.536.792	
- Cuentas por pagar (crédito promedio concedido por proveedores)	\$ 2.032.378	
<b>=SUBTOTAL KTNO (4)</b>		<b>\$ 8.193.739</b>
+ Costo fijo (para un período considerado por mes o fracción) (5) (*)	\$ 14.890.682,83	\$ 14.890.683
<b>= SUBTOTAL KTNO incluida reserva para costo fijo (6=4+5)</b>		<b>\$ 23.084.422</b>
<b>CAPITAL PARA CREAR MARCA</b>		
Promoción (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 1.200.000	
Publicidad (promedio mensual presupuestado año 1)	\$ 1.050.000	
Merchandising (promedio mensual, presupuestado año 1)	\$ 1.500.000	
<b>SUBTOTAL CREACIÓN DE MARCA (7)</b>		<b>\$ 3.750.000</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO (8=6+7)</b>		<b>\$ 26.834.422</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL (9=3+8)</b>		<b>\$ 56.083.422</b>

### 13.3. FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN REQUERIDA

**Cuadro 36. Financiación de la inversión.**

FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN REQUERIDA							
Fuentes de financiación 1	Valor a financiar 2	Participación % 3=2/IT	Destinación de recursos 4	Condiciones de financiación			
				Línea 5	Plazo 6 Años	Tasa de Interés Anual 7	Forma de pago 8
Emprendedores	\$ 56.083.422	100,0%	Capital de trabajo (KT)	-	0	0	Utilidades y flujo de caja libre
<b>Total</b>	<b>\$ 56.083.422</b>	<b>100%</b>	<b>Inversión</b>	<b>-</b>		<b>-</b>	<b>-</b>

### 13.3.5. Flujo de caja libre (FCL) de un proyecto.

**Cuadro 37. Flujo de caja libre.**

FLUJO DE CAJA LIBRE					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	\$ 11.464.020	\$ 82.062.789	\$ 111.867.789	\$ 129.576.736	\$ 134.694.062
+ Depreciaciones y amortizaciones de	\$ 2.488.900	\$ 2.488.900	\$ 2.488.900	\$ 2.488.900	\$ 2.488.900
+ Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Flujo de Caja Bruto (FCB)	\$ 13.952.920	\$ 84.551.689	\$ 114.356.689	\$ 132.065.636	\$ 137.182.962
-Aumento del capital de trabajo neto operativo** (KTNO)	\$ 8.193.739	\$ 12.061.855	\$ 13.847.163	\$ 15.020.082	\$ 15.513.661
- Aumento en los activos fijos por reposición	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>= FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)</b>	<b>\$ 5.759.181</b>	<b>\$ 72.489.834</b>	<b>\$ 100.509.525</b>	<b>\$ 117.045.553</b>	<b>\$ 121.669.300</b>

### 13.4.1 Proyectar ventas, base de las proyecciones financieras.

**Cuadro 38. Proyecciones de ventas año 2**

Variables influyentes en ventas	Porcentaje de incidencia	Ventas proyectadas Parcial	Subtotal
Ventas año anterior			<b>68.095</b>
<b>Más F: factores específicos de ventas</b>			
a) Creación de marca: publicidad, promoción y merchandising	3%	2.043	
Subtotal incremento en ventas por F			<b>2.043</b>
Igual PRONOSTICO DE VENTAS CONSIDERANDO F			<b>70.138</b>
<b>Más E: factores económicos</b>			
a) Inversión de competidores en publicidad	1%	701	
Subtotal incremento en ventas por E			<b>701</b>
Igual PRONOSTICO DE VENTAS CONSIDERANDO E			<b>70.840</b>
<b>Más A: factores administrativos</b>			
a) Aplicabilidad del plan cumpliendo objetivos	4%	2.834	
b) Compromiso del equipo emprendedor	4%	2.834	
Subtotal incremento en ventas por A			<b>5.667</b>
<b>Igual Pv: PROYECCIÓN DE VENTAS (AÑO 2)</b>			<b>76.507</b>

<b>Incrementos en Ventas</b>	12,4%
------------------------------	-------

#### 13.4.1.1. Proyección primaria: Alcanzar punto de equilibrio.

**Cuadro 39. Estructura de costos punto de equilibrio.**

ESTRUCTURA DE COSTOS DE Pe							
Línea	Cvu 2	%MCu 3	Pvu 4	% Part. Vta. 5	Unidades de Pe 6	Ventas de Pe 7=(4)*(6)	Costo Variable total de Pe 8=(2)*(6)
TAMAL	\$ 3.633	52%	\$ 7.616	36%	1.886	\$ 14.362.440	\$ 6.850.884
SANCOCHO DE GALLINA	\$ 5.359	50%	\$ 10.676	15%	786	\$ 8.388.506	\$ 4.211.030
AJIACO	\$ 6.462	21%	\$ 8.169	14%	733	\$ 5.990.528	\$ 4.738.508
BANDEJA PAISA	\$ 8.295	21%	\$ 10.447	25%	1.310	\$ 13.680.658	\$ 10.862.442
ARROZ CON POLLO	\$ 2.821	66%	\$ 8.322	10%	524	\$ 4.359.175	\$ 1.477.760
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>	<b>5.238</b>	<b>\$ 46.781.307</b>	<b>\$ 28.140.624</b>

**Cuadro 38. Unidades para alcanzar Pe.**

**Unidades de Pe por línea**

<b>Lineas 1</b>	<b>Unidades de Pe</b>	<b>% Partic. en ventas</b>	<b>Producción y venta x línea</b>
TAMAL	<b>5.238</b>	36%	1886
SANCOCHO DE GALLINA		15%	786
AJIACO		14%	733
BANDEJA PAISA		25%	1310
ARROZ CON POLLO		10%	524
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>5238</b>

**13.4.1.2 Proyección para utilidades: crecimientos escalonados por encima del Pe.**

**Cuadro 40. PE**

<b>Costo fijo</b>	
Costos fijos Mensuales	\$ 18.640.683
cuotas baco Mensuales	\$ -
<b>CF</b>	<b>\$ 18.640.683</b>

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
Mcupp	\$ 3.559
Costos fijos Pe	\$ 18.640.683
<b>Pe</b>	<b>5.238</b>

<b>Tiempo Esperado Para Alcanzar En Punto De Equilibrio En Meses</b>	<b>6</b>
--	----------

<b>PROYECCION DE VENTAS AÑO 1</b>				
mes 1	=	Pn y VTAS por	=	873
mes 2	=	mes 1+	=	1.746
mes 3	=	mes 2+	=	2.619
mes 4	=	mes 3+	=	3.492
mes 5	=	mes 4+	=	4.365
mes 6	=	mes 5+	=	5.238
<b>Subtotal ventas primer semestre</b>				<b>18.333</b>
mes 7	=	mes 6+	=	6.111
mes 8	=	mes 7+	=	6.984
mes 9	=	mes 8+	=	7.857
mes 10	=	mes 9+	=	8.730
mes 11	=	mes 10+	=	9.603
mes 12	=	mes 11+	=	10.476
subtotal ventas segundo semestre				<b>49.762</b>
<b>TOTAL VENTAS AL AÑO</b>				<b>68.095</b>

### 13.4.1.3. El Estado de Resultados y su Proyección

**Cuadro 6. Estado de resultados años 1, 2 y 3.**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO								
RUBRO	AÑO 1		AÑO 2			AÑO 3		
	Vir. Nomi.	Aná Vert	Vir. Nomi.	oper. Vert.	Anal. Hor	Vir. Nomi.	oper. Vert.	Anal hori
Ventas	\$ 608.156.994	100%	\$ 901.577.130	100%	48,2%	\$ 1.036.219.223	100%	14,9%
- CMV	\$ 365.828.117	0%	\$ 537.541.541	60%	46,9%	\$ 616.917.516	60%	14,8%
= Utilidad Bruta	\$ 242.328.877	40%	\$ 364.035.589	40%	50,2%	\$ 419.301.708	40%	15,2%
- CF	\$ 223.688.194	37%	\$ 230.600.159	26%	3,1%	\$ 237.402.864	23%	3,0%
= Utilidad operacional	\$ 18.640.683	3%	\$ 133.435.430	15%	615,8%	\$ 181.898.844	18%	36,3%
- Intereses Banco	\$ -	0%	\$ -	0%	0,0%	\$ -	0%	0,0%
= Util. Sin impuestos	\$ 18.640.683	3%	\$ 133.435.430	15%	615,8%	\$ 181.898.844	18%	36,3%
- Imporrenta	\$ 7.176.663	1%	\$ 51.372.640	6%	615,8%	\$ 70.031.055	7%	36,3%
= Utilidad neta	\$ 11.464.020	2%	\$ 82.062.789	9%	615,8%	\$ 111.867.789	11%	36,3%

**Cuadro 7. Estado de resultados años 4 y 5.**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS						
RUBRO	AÑO 4			AÑO 5		
	Vir. Nomi.	Aná Vert	Anal. Hor	Vir. Nomi.	Aná Vert	Anal. Hor
Ventas	\$ 1.123.968.441	100%	8,5%	\$ 1.160.874.472	100%	3,3%
- CMV	\$ 669.176.937	60%	8,5%	\$ 691.171.477	60%	3,3%
= Utilidad Bruta	\$ 454.791.504	40%	8,5%	\$ 469.702.995	40%	3,3%
- CF	\$ 244.097.625	22%	2,8%	\$ 250.688.261	22%	2,7%
= Utilidad operacional	\$ 210.693.879	19%	15,8%	\$ 219.014.734	19%	3,9%
- Intereses Banco	\$ -	0%	0,0%	\$ -	0%	0,0%
= Util. Sin impuestos	\$ 210.693.879	19%	15,8%	\$ 219.014.734	19%	3,9%
- Imporrenta	\$ 81.117.144	7%	15,8%	\$ 84.320.673	7%	3,9%
= Utilidad neta	\$ 129.576.736	12%	15,8%	\$ 134.694.062	12%	3,9%

### 13.5. Margen de contribución

**Cuadro 41. MCU**

VALORACIÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO								
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	% Mcu Año 1	% Mcu Año 2	% Mcu Año 3	% Mcu Año 4	% Mcu Año 5	El Mcu es		
						B	R	M
TAMAL	52,3%	52%	52%	52%	52%	X		
SANCOCHO DE GALLINA	49,8%	50%	50%	50%	50%	X		
AJIACO	20,9%	21%	21%	21%	21%		X	
BANDEJA PAISA	20,6%	21%	21%	21%	21%		X	
ARROZ CON POLLO	66,1%	66%	66%	66%	66%	X		

## 14. CONCLUSIONES

- A partir del estudio del entorno general se puede concluir que a pesar de la crisis económica actual, el panorama en general es favorable. En el sector de la actividad económica de “A LA MESA”. existen competidores directos, es decir, que se dediquen a la elaboración de alimentos; esta competencia incluye establecimientos de comidas rápidas y otros negocios que se han posicionado en el mercado, mas es una gran ventaja y punto diferenciador el concepto temático que no es visible en la ciudad de Cali. Así mismo, existe riesgo de entrada de competidores, debido a que es una clase de negocio muy activo y de rotación de productos y venta diaria, sin embargo, se debe tener conocimiento de los productos, su proceso de elaboración y excelente calidad.
- En el área organizacional y legal de “A LA MESA” se realizó una definición clara y concisa de la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Se creó su estructura organizacional, se estableció el tipo de sociedad conformada y se especificaron los aspectos legales vigentes que regulan la actividad económica de la empresa, adicionalmente se establecieron políticas de responsabilidad social empresarial y de buen gobierno.
- Mediante el análisis del área de producción se establecieron la materia prima, utensilios y maquinaria necesarios para la elaboración de todos los platos de comidas, bebidas, postres, ensaladas y entradas. Se construyó un diagrama de flujo del proceso, y posteriormente se describió el proceso, la localización de la planta y diseño. Adicionalmente se hizo un estudio de los posibles proveedores, se planteó un plan de compras y el control de calidad aplicado a la materia prima.
- Se analizó el área de talento humano, donde se determinó la mano de obra requerida y disponible en el mercado, se elaboraron manuales de funciones y cargos, el método de contratación, escala salarial, la seguridad necesaria en el trabajo, plan de motivación y protocolo de limpieza y desinfección.

## 15. RECOMENDACIONES

- El restaurante debe de considerar la implementación de un plan de negocio que le permita avanzar de manera acertada hacia las metas a alcanzar, los planes de negocio se constituyen como herramientas para evaluar todos los factores que rodean la puesta en marcha de una unidad de negocio.
- Para que la administración pueda tomar decisiones acertadas, debe elaborarse un sistema de control interno que permita supervisar el sistema contable, catalogo de cuenta, estado financiero, presupuestos y pronósticos.
- En aras de que el ambiente organizacional sea lo más agradable se debe hacer claridad de cada una de las normas de conducta a todo el personal desde su ingreso a laborar.
- Respecto a los proveedores se recomienda hacer un sondeo trimestral del mercado y sus precios, para evaluar cuales son los provisosres mas adecuados en función del precio.
- Para la recepción de materias primas se debe establecer un horario y una zona de desembarque de las mismas para no intervenir en el proceso de atención al cliente y no incomodar a los mismo, cabe aclarar que el horario debe escogerse de acuerdo a la menor afluencia de personas.
- La estandarización de platos juega un papel fundamental en la buena presentación de los productos al publico y la satisfacción de los mismos.
- El entrenamiento y capacitación en servicios de restauración, de manera periódica, a todo el personal del restaurante es de vital importancia.
- Una correcta señalización y sistema de mitigación de riesgos laborales debe realizarse dentro de cada una de las zonas del restaurante.



## BIBLIOGRAFIA

- > CORPORACION POLITECNICO MARCO FIDEL SUAREZ, 17 pasos para crear empresa, Revista Dinero, Edición 119. Consultado: 10:30am. 4 de Junio 2010, disponible en <http://wmAN.pmf.edu.co/espanolhumanidades/archivos/17°/020Pasos°/020para%20crear°/020empresa°/020en°/020Colombia.pdf>
- > Daniela Terragno y Maria Laura Leucona (Mercadeo/ Dinero).Cómo Iniciar y Administrar un Restaurante, Brian Cooper Brian Floody, Gina Mc Nelly, Grupo Editorial Norma 2002.  
COMO ARMAR UN PLAN DE NEGOCIOS 2. [en línea].[consultado: junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/9C78FBD7-CB6A-4C88-AE68-FBC8A50F239E/0/C%D2MOARMARUNPLANDENEGOCIOS2.doc>
- > DE VIANDAS, SANCOCHOS Y AMASIJOS.[en línea].[consultado en : junio 2010]. Disponible en : <http://old.lablaa.org/blaavirtual/modosycostumbres/deviandas/deviandas33.htm>
- > FENALCO. (2008), "Informe Sector de la Restauración en Santiago de Cali", Disponible en:<http://www.google.com.co/search?hl=es&q=El+sector+gastronVoC3°/0B3mico+e+n+Colombia+ha+generado+ventas+fenalco&meta=>
- > INES SUAREZ MORA, propietaria de restaurantes desde hace 13 años.
- > Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Tercera Edición
- > MOKATE, Karen Marie. Los estudios que apoyan la formulación del proyecto. Evaluación financiera de proyectos de inversión. Bogotá: Uniandes, 2004.p. 31-37
- > Portafolio.com.co; [http://www.portafolio.com.co/economiaieconomiahoy/2008-04-22/ARTICULOWEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4112782.html](http://www.portafolio.com.co/economiaieconomiahoy/2008-04-22/ARTICULOWEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4112782.html)
- > RAMIREZ, Elbar. CAJIGAS, Margot. Banca & Empresa. Palmira, Octubre de 2004.
- > Revista SEMANA.(2008 abril 28 a mayo 5), "Las 100 empresas más grandes de Colombia", n° 1356.
- > Wikipedia la enciclopedia libre; <http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>

## ANEXOS

### Anexo A. Plan de higiene

#### PLAN DE HIGIENE

**Antes de salir de casa:**

- Ducharse diariamente
- Lavarse los dientes
- Utilizar ropa limpia
- Llevar las uñas cortas y limpias. Y no llevarlas pintadas ya que ésta se puede transferir a los alimentos
- No utilizar colonias ni lociones de afeitar porque los alimentos pueden coger fácilmente sus olores

**Al llegar al lugar de trabajo:**

- Ponerse el uniforme de trabajo
- Cambiarse el calzado
- Quitarse todas las joyas y adornos
- Recogerse el pelo en una cofia o gorro
- Lavarse las manos

**Lavado de manos:**

El lavado de manos tiene como objetivo eliminar las suciedades y la flora transitoria que se deposita sobre ellas. Pasos:

- Mojarse las manos
- Aplicarse un agente de limpieza simple (jabón)
- Cepillarse las uñas (siempre si es necesario y se efectuará de una manera firme pero con un cepillo suave)
- Masaje de manos y antebrazos
- Enjuagado
- Secado con un papel de un solo uso

Una vez terminado el lavado, el grifo de agua no debe tocarse con las manos que ya están limpias.

El uso de guantes no exenta al trabajador que los utiliza del lavado de manos.

**Las manos se lavarán:**

- Cada vez que se cambie de actividad durante el trabajo
- Después de usar el baño
- Entre la manipulación de alimentos crudos y cocinados
- Después de peinarse
- Después de comer, fumar o sonarse la nariz
- Después de manipular alimentos desechados, desperdicios o basuras
- Cada vez que sea evidente

**Hábitos higiénicos:**

Cosas a evitar durante el trabajo:

- Fumar
- Comer
- Masticar chicle, caramelos...
- Secarse el sudor con la mano
- Toser o estornudar sobre los alimentos
- Hablar directamente sobre los alimentos
- Peinarse o rascarse - Probar alimentos con el dedo
- Manipular dinero

**Salud:**

Al responsable del establecimiento se debe comunicar:

- Si tenemos alguna lesión o herida en las manos
- Si tenemos diarrea, náuseas, vómitos y fiebre
- Si tenemos secreciones anormales por la nariz, las orejas o los ojos se deben comunicar para que el responsable conozca los hechos y adopte las medidas necesarias ya que estos casos son grandes fuentes de contaminación de alimentos.

En el caso de heridas, se deben curar, colocar una tirita o similar y siempre colocar un apósito impermeable que evite que se desprendan. Cuando la herida es en la mano, lo mejor es un guante.

## Anexo B. Plan de manejo de alimentos

### PLAN DE MANEJO DE ALIMENTOS

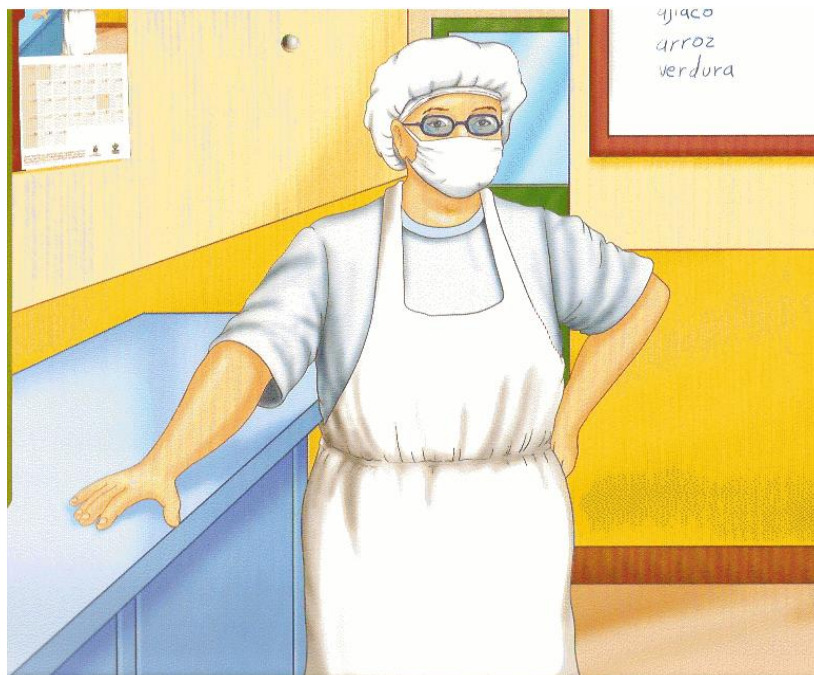
#### HABITOS HIGIENICOS PARA EL PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS



Toda persona mientras trabaja directamente en la preparación o elaboración de alimentos, debe adoptar las siguientes prácticas higiénicas:

- ❖ Lavarse las manos con agua y jabón.
- ❖ Mantener las uñas cortas y sin esmalte.
- ❖ No utilizar maquillaje ni perfumes.
- ❖ No usar accesorios como anillos, pulseras, reloj y otros.
- ❖ Baño diario, lavado de cabello y cepillado de dientes.
- ❖ Vestuario limpio, cambio diario de ropa.
- ❖ Controles médicos al día.
- ❖ Evitar prácticas anti-higiénicas como: estornudar, fumar, hablar encima de los alimentos, rascarse, probar las comidas con instrumentos utilizados para su preparación.

## INDUMENTARIA COMPLETA DEL PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS



- ❖ Cofia, o gorro blanco, cabello recogido y orejas cubiertas.
- ❖ Tapabocas, tapando nariz y boca.
- ❖ Delantal blanco o de color claro, con mangas cortas sin bolsillo y preferiblemente que no sea de botones si no de cremallera.
- ❖ Zapatos cerrados de color claro.

## ASPECTOS GENERALES EN LA MANIPULACION Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS

- ❖ Ejecutar diariamente el protocolo de limpieza y desinfección según indicaciones.
- ❖ Determinar los responsables de la ejecución de cada actividad.
- ❖ Realizar los exámenes de laboratorio reglamentarios, incluyendo frotis de manos.
- ❖ Establecer el programa de control de plagas y roedores cada 3 a 6 meses con una entidad certificada.
- ❖ Adecuar el almacenamiento de alimentos, separados de los insumos de aseo.
- ❖ Eliminar diariamente la basura, utilizando recipientes plásticos y con tapa.
- ❖ La basura debe mantenerse retirada del área de procesamiento de alimentos.
- ❖ Se recomienda realizar mensualmente el proceso de desinfección con dosis de choque es decir rotar el desinfectante, utilizar durante un mes Hipoclorito de sodio y una semana Amonio cuaternario.
- ❖ No se debe mezclar detergente con desinfectante en los procesos de higienización.

## PROCEDIMIENTOS DE HIGIENIZACION

### LAS MANOS



Frecuencia: cada vez que cambie de actividad, al iniciar las labores, al salir del baño, después de rascarse o tocarse cualquier parte del cuerpo, después de toser o estornudar y después de manipular cualquier objeto.

SECCION	UTENSILIOS	IMPLEMENTOS A UTILIZAR	RESPONSABLE
Área de manipulación de alimentos	Dispensador de jabón, toallas de tela o de papel desechable	Jabón desinfectante (solución yodada), agua potable, dispensador, toallas.	Manipuladora, auxiliares.

1. Introducir las manos dentro del lavamanos
2. Humedecer las manos y antebrazos completamente con suficiente agua.
3. Tomar jabón del dispensador. Preparación de la solución yodada: a  $\frac{3}{4}$  de agua agregar  $\frac{1}{4}$  de yodo.
4. enjabonar y frotarse las manos en forma circular, incluyendo los espacios entre los dedos y el antebrazo.
5. lavarse entre las uñas utilizando un cepillo.
6. enjuagar con abundante agua que corra.
7. Secar con las toallas de tela limpias o toallas desechables.

## LA VAJILLA

Frecuencia: diaria.

SECCION	UTENSILIOS	IMPLEMENTOS A UTILIZAR	RESPONSABLE
Área de manipulación de alimentos	Vajillas, cubiertos, molinos, ralladores, coladores, cucharones, etc.	Jabón o crema lavaplatos, agua potable, solución clorada, esponja y cepillo grande plástico, caneca vaso dosificador.	Manipuladora, auxiliares.

1. Retirar manualmente de la vajilla y demás utensilios, los residuos de polvo y alimentos.
2. Enjuagar con abundante agua para remover fácilmente los residuos sólidos pequeños.
3. Enjabonar la vajilla: platos, vasos, cucharas, molino, etc. Utilizando esponja y cepillo según la necesidad.
4. Enjuagar con abundante agua hasta que desaparezca la espuma.
5. Preparar una solución con hipoclorito de sodio: por cada litro de agua agregar 4 ml de hipoclorito al 5.25% (límpido comercial).
6. Introducir la vajilla en esta solución. dejar actuar por 15 minutos.
7. Enjuagar con agua potable.
8. Dejar escurrir para utilizar.

## LOS UTENSILIOS

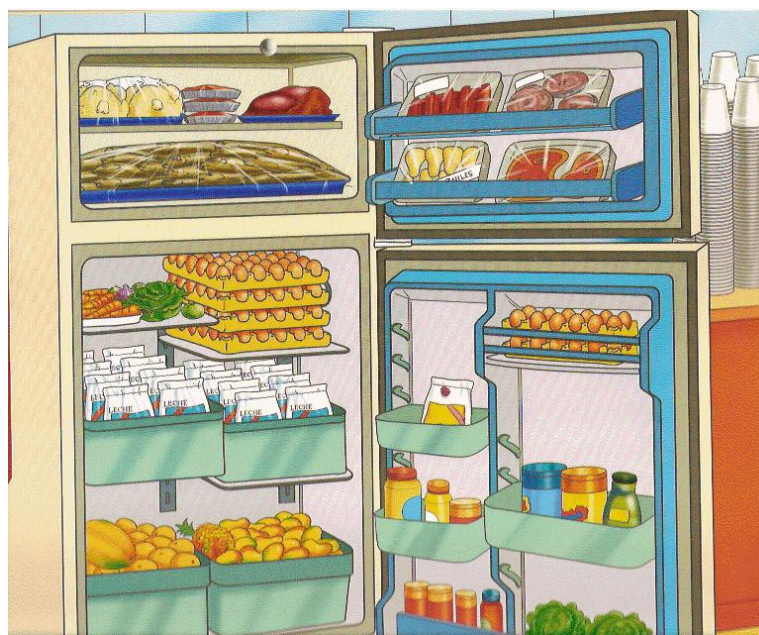


Frecuencia: Diaria.

SECCION	UTENSILIOS	IMPLEMENTOS A UTILIZAR	RESPONSABLE
Área de manipulación de alimentos	Ollas, tapas de las ollas, tablas de picar, vaso y tapa de la licuadora.	Solución jabonosa o crema lavaplatos, agua potable, solución clorada, esponja y cepillo, caneca grande plástica, vaso dosificador.	Manipuladora, auxiliares.

1. Retirar manualmente residuos de polvo y alimentos de los utensilios
2. Enjuagar con agua abundante para remover fácilmente los residuos pequeños.
3. Para el caso de la licuadora separe el vaso de la base, donde van las cuchillas, luego separe con mucho cuidado las cuchillas y el empaque. Así mismo retire la tapita de la tapa grande.
4. Enjabonar cada uno de los utensilios mencionados utilizando sabrá y solución jabonosa, cepillo para el caso del vaso de la licuadora y la tapa de la olla a presión.
5. Enjuagar con agua abundante hasta que desaparezca la espuma.
6. Preparar una solución con hipoclorito de sodio. Por cada litro de agua agregue 4 ml de hipoclorito al 5,25%.
7. Tiempo de contacto: 15 minutos.
8. Enjuagar con abundante agua potable.
9. Dejar escurrir para su respectivo uso.

### NEVERAS





Frecuencia: una vez por semana.

SECCION	UTENSILIOS	IMPLEMENTOS UTILIZAR	A	RESPONSABLE
Área de manipulación de alimentos	Neveras, cuartos fríos	Solución hipoclorito de sodio al 5.25%, detergente, agua potable, limpión, cepillo		Manipuladora, auxiliares.

1. De acuerdo con la rotación de alimentos refrigerados y congelados programar la descongelación del equipo.
2. Desocupar la nevera y retirar la rejilla de los compartimientos.
3. Retirar la mugre visible con un limpión mojado.
4. Humedecer la esponja y adicionar detergente.
5. Estregar las diferentes áreas de la nevera incluyendo el empaque, utilizando un cepillo de dientes para esta actividad.
6. Retirar el jabón con la ayuda de un limpión húmedo.
7. Preparar una solución desinfectante de hipoclorito. Por cada litro de agua agregue 4 ml de hipoclorito al 5,25%.
8. Esparcir la solución desinfectante con ayuda de un limpión.
9. Dejar actuar durante 5 minutos.
10. Retirar el desinfectante con un limpión previamente lavado con agua potable.
11. Dejar Secar.

### FRUTAS Y VERDURAS



Frecuencia: cada vez que se vayan a preparar o a consumir.

SECCION	SUMINISTRO	IMPLEMENTOS A UTILIZAR	RESPONSABLE
Área de manipulación de alimentos	Frutas, verduras y hortalizas	Solución hipoclorito de sodio al 5.25%, detergente, agua potable, cepillo	Manipuladora, auxiliares.

1. Retirar manualmente los residuos de polvo o de mugre visibles.
2. Para el caso de la piña y el maracuya realizar un lavado con agua jabonosa con ayuda de un cepillo.
3. Enjuagar con suficiente agua potable.
4. Sumergir en una solución desinfectante, por cada litro de agua agregue 1 ml de hipoclorito de sodio (20 gotas).
5. Dejar actuar durante 5 a 10 minutos.
6. Enjuagar con suficiente agua potable
7. Dejar escurrir.

NOTA: Para las frutas, como tomate de árbol y guayaba, y para las hortalizas como tomate y repollo es preciso realizar un escaldado, o sea colocar la fruta en agua hirviendo durante 3 minutos. En el caso de la mora sólo 1 minuto al baño María. Las papas o tubérculos se deben lavar con suficiente agua y cepillo, antes de ser peladas.

### HUEVOS

Frecuencia: cada vez que se utilice, solo se debe lavar y desinfectar en el momento previo a su consumo.

SECCION	SUMINISTRO	IMPLEMENTOS A UTILIZAR	RESPONSABLE
Área de manipulación de alimentos	Huevos	Solución hipoclorito de sodio al 5.25%, agua potable, cepillo	Manipuladora, auxiliares.

1. Enjuagar suavemente con suficiente agua potable hasta retirar residuos sólidos.
2. Sumergir en una solución desinfectante, por cada litro de agua agregue 1 gota de hipoclorito de sodio.
3. Dejar actuar durante 1 minuto.
4. Enjuagar con agua potable.
5. Dejar escurrir o secar suavemente con toallas de papel.

## SUPERFICIES



Frecuencia: mesones y pisos diariamente, demás superficies una vez por semana.

SECCION	SUMINISTRO	IMPLEMENTOS UTILIZAR	A	RESPONSABLE
Área de manipulación de alimentos	Paredes, mesones, pisos, puertas, ventanas	Solución hipoclorito de sodio al 5.25%, solución jabonosa, agua potable, cepillo, esponja, escoba, recogedor, traperos, estos elementos deben ser de uso exclusivo del área de manipulación de alimentos,		Manipuladora, auxiliares.

1. Retirar manualmente la mugre visible, si es el caso utilizando escoba y recogedor. Colocar los residuos en el lugar destinado para éstos.
2. Enjuagar con abundante agua y aplicar solución jabonosa. Por cada litro de agua 2 gramos de detergente, se adiciona primero el agua y luego el detergente.
3. Estregar con ayuda de cepillo y esponjas.
4. Enjuagar con suficiente agua potable, eliminando los residuos del detergente
5. Verificar que las áreas estén totalmente limpias, si es de necesidad repita los puntos 3 y 4.
6. Aplicar la solución desinfectante, 15 ml de hipoclorito de sodio por 1 litro de agua. Ejemplo: Para 5 litros de agua agregue 75 ml de hipoclorito de sodio.
7. Dejar actuar por 15 minutos.
8. Enjuagar con agua potable.

## BAÑOS



Frecuencia: Diaria.

SECCION	SUMINISTRO	IMPLEMENTOS UTILIZAR	A	RESPONSABLE
Área de manipulación de alimentos	Baños, paredes, pisos, baterías sanitarias.	Solución hipoclorito de sodio al 5.25%, solución jabonosa, o detergente, agua potable, cepillo, esponja, escoba, recogedor, trapero, escobillon, estos elementos deben ser de uso exclusivo del área de baños		Manipuladora, auxiliares.

1. Retirar por medio de la escoba y el recogedor la mugre visible y depositar estos residuos y de las papeleras en el lugar destinado para ello.
2. Enjuagar con abundante agua y aplicar solución jabonosa.  
Por cada litro de agua agregue 2 gramos de jabón en polvo. Ejemplo: por 5 litros de agua 10 gramos de detergente.
3. Estregar con ayuda de cepillo, esponjas y escobillón las baterías sanitarias.  
Enjuagar con suficiente agua potable, eliminando los residuos del detergente
5. Verificar que las áreas estén totalmente limpias, si es de necesidad repita los puntos 3 y 4.

6. Aplicar la solución desinfectante, 15 ml de hipoclorito de sodio al 5.25% por 1 litro de agua. Ejemplo: Para 5 litros de agua agregue 75 ml de hipoclorito de sodio al 5.25%.
13. Dejar actuar por 15 minutos.
14. Enjuagar con agua potable.

### LIMPIONES Y TRAPEROS



Frecuencia: Diaria

SECCION	SUMINISTRO	IMPLEMENTOS UTILIZAR	A	RESPONSABLE
Área de manipulación de alimentos	Limpiones, traperos	Solución hipoclorito de sodio al 5.25%, solución jabonosa de detergente, agua potable, baldes.		Manipuladora, auxiliares.

1. Humedecer con suficiente agua los limpiones y de igual manera el trapero por separado.
2. Sumergir en una solución jabonosa de manera individual los limpiones y los traperos en los recipientes o baldes asignados para esta labor, por cada litro de agua agregue 30 ml de detergente por 5 a 10 minutos. Estregar muy bien.
3. Enjuagar con suficiente agua potable, hasta que desaparezca la espuma.
4. Preparar una solución de hipoclorito. Para cada litro de agua agregue 15 ml de hipoclorito de sodio. Ejemplo para 10 litros de agua agregue 150 ml de hipoclorito de sodio al 5,25%. UTILICE: 5 litros de agua para limpiones y 5 litros de agua para traperos.
5. Dejar actuar por 15 minutos los traperos y 10 minutos los limpiones.

6. Enjuagar con suficiente agua y escurrir.
7. Hervir los limpiones 2 veces por semana por un tiempo de 5 a 10 minutos.

### LAVADEROS Y POCETAS

Frecuencia: Diaria.

SECCION	SUMINISTRO	IMPLEMENTOS UTILIZAR	A	RESPONSABLE
Área de manipulación de alimentos	Lavaderos, pocetas	Solución hipoclorito de sodio al 5.25%, solución jabonosa, agua potable, cepillo.		Manipuladora, auxiliares.

1. Humedecer con suficiente agua las pocetas y lavaderos.
2. Utilizar un pocillo de solución jabonosa de la preparada para la higienización de traperos y limpiones.
3. Estregar las superficies con ayuda de cepillo y enjuagar con suficiente agua hasta que desaparezca la espuma.
4. Utilizar un litro de la solución desinfectante de la preparada para la desinfección de traperos y limpiones y esparcir la solución desinfectante, dejar actuar por 20 Minutos, por último enjuagar con suficiente agua potable.